



**Plan de negocio para un sistema de intermediación de servicios de  
belleza en la ciudad de Lima basado en la geolocalización**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información  
por:**

Jimmy Robert Fajardo Castro  
Jenny Reneé Mercado García  
Zénil Salomé Morales Ayala  
Oscar Gulmaro Sánchez Díaz  
Carlos Manuel Santillán León

**Programa Maestría en Dirección de Tecnologías de Información 2015-2**

**Lima, 06 de abril de 2018**

Esta tesis

**Plan de negocio para un sistema de intermediación de servicios de  
belleza en la ciudad de Lima basado en la geolocalización**

ha sido aprobada.

---

Fanny Ariza Lladó (Jurado)

---

Ramón Batalla Font (Jurado)

---

Jorge Martín Ramón Santana Ormeño (Jurado)

---

Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A Dios por ser mi guía, a mi esposa por su incondicional amor e incansable apoyo, a mi hijo Álvaro Andrés por recordarme que cada día es mejor y que la fe mueve montañas, a mis padres por su generoso apoyo, a mis hermanos por siempre tener una palabra de aliento, a mi nueva familia, a Fiorela y a la Sra. Magda por siempre ser un brazo apoyador con nuestro mejor regalo Alvarito, a mis abuelos Gerardo y César que desde el cielo me guían y me dan sus mejores consejos.

Jimmy Fajardo Castro

A Paulo y Daniela, por ser el motor que me impulsa a seguir, continuar y persistir. A mi padre y hermanos por su desinteresado amor y apoyo. A mi madre y hermana, que desde el cielo me protegen y guían.

Jenny Mercado García

A Dios padre, quien me cuida cada día y permite que mis sueños y objetivos sean alcanzables; a mi querido abuelo Justino Ayala Saavedra, a quien toda mi vida llamé padre y que hoy descansa en paz; sé que siempre estarás conmigo papá; a mi adorada abuela Zenina Eguizábal Bardales, quien con su cariño y amor llena mi vida de alegría; a mi hermano Alex, mi ejemplo de vida, muchos de mis logros son gracias a ti. A mis padres Pascasio Morales y Alejandrina Ayala por su apoyo comprensión, todo lo que soy es gracias a ustedes.

Zénil Morales Ayala

A mi familia, a mi esposa Julissa Juárez, a mis hijos Matías y Joaquín por todo el apoyo y soporte dado en este tiempo; sin el apoyo de ellos, en todo sentido, no hubiera podido culminar esta tesis. A mis padres, Absalón Sánchez y Gosvinda Díaz, por haberme formado y estar siempre pendientes hasta la fecha, sin su respaldo tampoco hubiera sido posible la realización de esta tesis. A mis hermanos Lily, July, Wilder y Gladys, que con sus ejemplos de perseverancia y trabajo me enseñaron a seguir adelante y cumplir mis metas.

Oscar Sánchez Díaz

A mi bella esposa por ser la compañera de mi vida, gracias a su comprensión y amor fue posible llegar hasta la recta final de esta gran experiencia que es la maestría. A mis padres y a mis suegros por su guía y orientación en el camino de la vida ya que son el faro que está vigilando constantemente nuestro accionar.

Carlos Manuel Santillán León

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Formulación del problema .....	2
1.3. Justificación .....	3
1.4. Objetivos .....	5
1.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	5
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	5
1.5. Alcances y limitaciones de la tesis.....	6
1.5.1. <i>Alcances de la tesis</i> .....	6
1.5.2. <i>Limitaciones de la tesis</i> .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1. Plataformas Tecnológicas .....	7
2.2. Plataformas Móviles .....	8
2.3. Plataformas de Intermediación .....	9
2.4. Aplicaciones Móviles.....	10
2.4.1. <i>Uso de aplicaciones móviles versus equipos personales</i> .....	11
2.5. Marketing digital.....	12
2.5.1. <i>Uso y tendencias del Marketing Digital</i> .....	12
2.6. Geolocalización.....	13
2.6.1. <i>Los orígenes del Sistema de Posicionamiento Global (GPS)</i> .....	13
2.6.2. <i>Funcionamiento de Geolocalización</i> .....	13
2.6.3. <i>Aplicaciones de la Geolocalización</i> .....	14
2.7. Salones de belleza.....	14
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS CONTEXTUAL.....</b>	<b>16</b>
3.1. Introducción .....	16
3.2. Análisis del Macroentorno .....	16
3.2.1. <i>Entorno Económico y Político</i> .....	16
3.3. Entorno Social.....	19
3.4. Entorno Tecnológico.....	29
3.5. Entorno legal.....	35
3.6. Análisis del Microentorno .....	36
3.6.1. <i>Análisis de las fuerzas competitivas de Porter</i> .....	36
3.6.2. <i>Poder de negociación de los compradores o clientes</i> .....	37
3.6.3. <i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores</i> .....	38
3.6.4. <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores o entrantes</i> .....	39
3.6.5. <i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	39
3.6.6. <i>Rivalidad entre los competidores</i> .....	40
<b>CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>43</b>
4.1. Introducción .....	43

4.2. Descripción del modelo de negocio .....	43
4.3. Modelo CANVAS del negocio .....	44
4.4. Elementos del modelo del negocio .....	46
4.4.1. Segmentos de mercado.....	46
4.4.2. Propuesta de valor.....	46
4.4.3. Alianzas claves.....	47
4.4.4. Actividades claves.....	48
4.4.5. Recursos claves.....	48
4.4.6. Relación con los clientes.....	48
4.4.7. Canales .....	49
4.4.8. Estructura de costos.....	49
4.4.9. Fuente de ingreso.....	49
4.5. Análisis de estudios anteriores .....	49
<b>CAPÍTULO V. METODOLOGÍA .....</b>	<b>52</b>
5.1. Introducción .....	52
5.2. Fuentes primarias de información.....	52
5.3. Entrevista a expertos en profundidad.....	53
5.3.1. Factores y sub factores de evaluación y pauta de la entrevista a profundidad.....	53
5.4. Encuesta a usuarios .....	55
5.4.1. Determinación del tamaño de la muestra, nivel de confianza y error estimado .....	56
5.4.2. Realización de la encuesta.....	58
<b>CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE ESTUDIO DEL MERCADO .....</b>	<b>59</b>
6.1. Introducción .....	59
6.2. Análisis de los resultados exploratorios de las entrevistas en profundidad a los expertos .....	59
6.2.1. El consumidor / usuario.....	59
6.3. Análisis de los resultados del estudio cuantitativo a los potenciales clientes... ..	68
6.3.1. Perfil de los encuestados .....	68
6.3.2. Consumo de los servicios de belleza.....	68
6.3.3. Uso de aplicativos tecnológicos .....	71
6.3.4. Aceptación de la propuesta de negocio .....	72
6.4. Estimación de la demanda .....	75
<b>CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>77</b>
7.1. Introducción .....	77
7.2. Misión .....	77
7.3. Visión.....	77
7.4. Valores .....	78
7.5. Análisis del entorno externo: .....	78
7.5.1. Análisis de las oportunidades .....	78
7.5.2. Análisis de las Amenazas.....	79
7.6. Matriz EFE.....	79

7.7. Objetivos estratégicos .....	80
7.8. Estrategias genéricas del negocio .....	82

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING..... 86**

8.1. Introducción .....	86
8.2. Objetivos de Marketing.....	86
8.2.1. <i>Objetivos a corto plazo</i> .....	86
8.2.2. <i>Objetivos a largo plazo</i> .....	86
8.3. Segmento de mercado .....	87
8.3.1. <i>Dirigido a usuarios finales (demanda)</i> .....	87
8.3.2. <i>Dirigido a Clientes (oferta)</i> .....	87
8.4. La Marca .....	88
8.5. La mezcla de marketing .....	88
8.5.1. <i>Estrategia de producto</i> .....	88
8.5.2. <i>Estrategia de precios</i> .....	91
8.5.3. <i>Estrategia de plaza</i> .....	92
8.5.4. <i>Estrategia de promoción</i> .....	92
8.5.5. <i>Estrategia de Ventas</i> .....	93
8.5.6. <i>Estrategia de posicionamiento</i> .....	94
8.6. Inversión en Marketing .....	95

## **CAPÍTULO IX. PLAN OPERATIVO..... 96**

9.1. Introducción .....	96
9.2. Objetivos .....	96
9.3. Etapa Pre-Operativa .....	96
9.3.1. <i>Descripción técnica del producto</i> .....	96
9.3.2. <i>Prototipos y frentes de acceso a la plataforma</i> .....	97
9.3.3. <i>Pruebas piloto del servicio</i> .....	102
9.3.4. <i>Ubicación del centro de operaciones</i> .....	103
9.3.5. <i>Diseño y distribución de las instalaciones</i> .....	103
9.4. Etapa operativa.....	103
9.4.1. <i>Flujos del proceso del servicio</i> .....	103
9.4.2. <i>Estándares de calidad del servicio</i> .....	105
9.4.3. <i>Zonas y horarios de atención</i> .....	106
9.4.4. <i>Política de utensilios y materiales</i> .....	106
9.4.5. <i>Políticas de pago a profesionales</i> .....	106
9.4.6. <i>Gestión legal y contable</i> .....	107
9.4.7. <i>Gestión de recursos humanos</i> .....	107
9.4.8. <i>Equipo, materiales e infraestructura</i> .....	107
9.4.9. <i>SopORTE de la plataforma</i> .....	108
9.4.10. <i>Proveedores de la plataforma tecnológica</i> .....	108
9.4.11. <i>Gestión de TI y estrategia</i> .....	108
9.4.12. <i>Gestión logística</i> .....	109
9.4.13. <i>Gestión financiera</i> .....	109
9.4.14. <i>Gestión de marketing y ventas</i> .....	110
9.4.15. <i>Servicios de Belleza ofrecidos</i> .....	110
9.5. KPIs.....	110

9.6. Presupuesto del Plan Operativo .....	111
<b>CAPÍTULO X. PLAN TECNOLÓGICO .....</b>	<b>112</b>
10.1. Introducción .....	112
10.2. Consideraciones generales .....	112
10.3. Descripción de frentes de acceso a la plataforma de intermediación tecnológica .....	113
10.4. Infraestructura Tecnológica del Modelo de Negocio.....	113
10.5. Descripción de componentes de la Infraestructura Tecnológica. ....	114
10.6. Criterios de selección de soporte y proveedores de infraestructura de intermediación tecnológica .....	116
10.7. Metodología de ciclo de vida del software .....	119
10.8. Criterio de selección de la empresa proveedora del servicio de Desarrollo de Software .....	122
10.9. Metodología de gestión de proyectos .....	122
10.10. Propuesta de implementación de aplicaciones móvil y web.....	124
10.11. Propuesta para implementación de la plataforma en entorno web .....	125
10.12. Propuesta para la implementación de la plataforma móvil.....	125
10.13. Presupuesto del Plan Tecnológico .....	126
<b>CAPÍTULO XI. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS 127</b>	
11.1. Introducción .....	127
11.2. Diseño organizacional.....	127
11.3. Gestión de los Recursos Humanos.....	128
11.3.1. Descripción de los puestos .....	128
11.3.2. Política de Recursos Humanos .....	131
11.4. Aspectos legales.....	135
11.4.1. Constitución de la empresa.....	135
11.4.2. Órganos de la empresa.....	136
11.4.3. Capital Social inicial .....	137
11.4.4. Régimen Laboral.....	137
11.4.5. Costos de constitución de la empresa.....	137
11.4.6. Remuneraciones del personal.....	138
<b>CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO..... 139</b>	
12.1. Introducción .....	139
12.2. Supuestos y políticas financieros .....	139
12.3. Inversión y Capital de trabajo .....	140
12.3.1. Presupuesto Pre Operativo.....	140
12.3.2. Presupuesto Operativo .....	141
12.3.3. Gastos Salariales .....	142
12.4. Activos fijos tangibles e intangibles del proyecto .....	143
12.4.1. Cuadro de inversiones .....	143
12.4.2. Cuadro de depreciación y amortizaciones .....	143
12.4.3. Cronograma de inversión de sustitución y valor de desecho .....	144
12.5. Beneficios del negocio .....	145

12.5.1. Ingresos por Servicios de Belleza.....	146
12.5.2. Ingresos por venta de publicidad.....	146
12.6. Análisis económico y Financiero.....	147
12.6.1. Valor actual neto y tasa interna de retorno.....	148
12.6.2. Análisis de escenarios.....	149
12.7. Financiamiento.....	150
<b>CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>151</b>
13.1. Conclusiones.....	151
13.2. Recomendaciones.....	153
<b>ANEXO I.....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO IV.....</b>	<b>213</b>
<b>ANEXO V.....</b>	<b>217</b>
<b>ANEXO VI.....</b>	<b>222</b>
<b>ANEXO VII.....</b>	<b>225</b>
<b>ANEXO VIII.....</b>	<b>227</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>235</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la Geolocalización.....	14
Tabla 2. Población de 6 años y más que hace uso de Internet según área de residencia .....	30
Tabla 3. Población de 6 años y más que hace uso de Internet según grupos de edad .....	30
Tabla 4. Benchmarking: Análisis de la competencia.....	41
Tabla 5. Cinco fuerzas de Porter relacionadas al negocio .....	42
Tabla 6. Ficha técnica de la entrevista a expertos.....	53
Tabla 7. Factores y sub factores de evaluación .....	54
Tabla 8. Resultado del software de análisis cualitativo de datos.....	55
Tabla 9. Ficha técnica de la encuesta .....	55
Tabla 10. Tabla de la población total de Lima moderna.....	57
Tabla 11. Parámetros para la determinación del tamaño de la muestra.....	57
Tabla 12. Asistencia al salón de belleza por género .....	69
Tabla 13. Gasto promedio mensual por género .....	70
Tabla 14: Uso de Apps para reservas de servicios por género .....	72
Tabla 15: Aceptación de la propuesta por género .....	73
Tabla 16. Tabla de la población total de Lima moderna.....	75
Tabla 17. Tabla de la población de Lima moderna interesados en la propuesta de negocio .....	76
Tabla 18. Tabla de la población de Lima moderna interesados en la propuesta de negocio y que usaría el app .....	76
Tabla 19. Tabla de la población de Lima moderna de 18 a 59 años interesados en la propuesta de negocio, que usaría el app y que asisten regularmente a un salón de belleza .....	76
Tabla 20. Oportunidades y estrategias del negocio .....	78
Tabla 21. Amenazas y estrategias del negocio.....	79
Tabla 22. Matriz EFE de Oportunidades .....	79
Tabla 23. Matriz EFE de Amenazas .....	80
Tabla 24. Objetivos estratégicos .....	81
Tabla 25: Crecimiento anual del número de clientes .....	84
Tabla 26. Cronograma mensual de publicidad dirigida a usuarios finales ....	93
Tabla 27. Costos de publicidad anual .....	95
Tabla 28. Presupuesto del Plan Operativo .....	111
Tabla 29. Presupuesto para la implementación .....	126
Tabla 30. Presupuesto para mantenimiento y continuidad .....	126
Tabla 31. Características de la forma societaria de la empresa .....	136
Tabla 32. Costos de constitución de la empresa .....	138
Tabla 33. Remuneraciones del personal .....	138
Tabla 34. Presupuesto Pre Operativo del negocio .....	140
Tabla 35: Presupuesto Operativo del negocio por rubro .....	142
Tabla 36. Costos por Remuneraciones al personal.....	142
Tabla 37: Cuadro de Inversiones del negocio.....	143
Tabla 38. Cuadro de depreciación y amortización .....	144
Tabla 39: Cálculo del Valor de desecho.....	144

<b>Tabla 40: Beneficios del negocio .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 42: Ingresos proyectados por venta de servicios de belleza .....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla 43: Ingresos por venta de publicidad .....</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 44: Flujo de caja económico del negocio .....</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 45: Escenario de análisis - Nro. de clientes primer mes del año uno..</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 46: Escenario de análisis – Porcentaje de comisión cobrado .....</b>	<b>150</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Velocidad de conexión promedio desde móviles en los países de América.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2. Modelo CANVAS del negocio planteado .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 3. Proceso para la realización del estudio del mercado.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 4. Valoración por frecuencia de uso del servicio .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 5. Puntaje promedio por valor de característica del servicio .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 6. Frecuencia de uso de redes sociales y aplicaciones tecnológicas .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 7. Motivos para solicitar un servicio de belleza con aplicativo .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 8. Motivos para solicitar servicios en un salón de belleza a través de un app.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 9. Distribución de encuestados por factores que valorarían en el app.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 10. Segmento: Oferta y Demanda .....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 11. Logo de la Marca B-Side.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 12. Estructura organizativa del negocio planteado .....</b>	<b>128</b>
<b>Figura 13. Proceso de reclutamiento de profesionales de belleza.....</b>	<b>132</b>
<b>Figura 14. Pasos para la constitución de la empresa .....</b>	<b>135</b>

## **JIMY ROBERT FAJARDO CASTRO**

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información por la universidad ESAN (Lima - Perú), Maestro en gestión de tecnologías de información de la universidad Ramón Llull / La Salle (Barcelona - España). Ingeniero de Computación y Sistemas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Arquitecto Empresarial Senior con experiencia en Tecnologías de Información en empresas nacionales y transnacionales en los sectores de consultoría, textil, banca y seguros con más de 11 años de labor.

### **FORMACIÓN**

2016 – 2017 **Escuela de administración de negocios para graduados -ESAN**

Estudios de Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

1997 – 2001 **Universidad Inca Garcilaso de la Vega**

Ingeniero de Sistemas.

### **EXPERIENCIA**

Set 2016 – **Pacífico Seguros S.A.**

Actual

Pacífico Seguros. Subgerente - Arquitecto de Infraestructura Tecnológica. Octubre 2016 - A la fecha.

Responsable de la formular y difundir políticas y estándares de Infraestructura tecnológica asegurando la calidad de nuestras soluciones.

Desarrollar y mantener los planes de capacitación y entrenamiento a personal de tecnología.

Crear modelos, componentes y documentos de especificación para la infraestructura tecnológica.

Jun 2015 – **Cesel Ingenieros.**

Oct 2016

Ingeniero Supervisor de Infraestructura de Red y Comunicaciones.

Responsable de la supervisión de Redes y Servidores de la organización así como asegurar la continuidad operativa de la infraestructura tecnológica.

Desarrollo de políticas, lineamientos y aplicación de mejores prácticas para la infraestructura tecnológica.

Soporte tecnológico de proyectos a nivel nacional e internacional.

### **CERTIFICACIONES**

Cisco CCNA  
Lima – Perú

Microsoft Certified professional  
Lima – Perú

## JENNY RENEÉ MERCADO GARCÍA

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información por la universidad ESAN (Lima - Perú), Maestro en gestión de tecnologías de información de la universidad Ramón Llull / La Salle (Barcelona - España). Ingeniero de Sistemas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Sub Gerente del Área de Tecnología de Información con más de 15 años experiencia en la gestión de proyectos de implementación de Sistemas de información.

### FORMACIÓN

2016 – 2017 **Escuela de administración de negocios para graduados -ESAN**

Estudios de Magister en Dirección de Tecnologías de la Información.

2000 – 2004 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

Ingeniero de Sistemas.

### EXPERIENCIA

Dic 2017 - **Inversiones República S.A. - Grupo Glencore**

Actual

Nov 2017 Sub Gerente del Área de Tecnología de Información

Dic 2015 Jefe del Área de Sistemas de Información

Ene 2010 Analista Senior en Inversiones República S.A. (Glencore Perú) especializado en las soluciones de SAP FI, mejora continua de los módulos implementados e implementación de nuevas funcionalidades)

Participación como líder técnico en localización - Roll Out SAP Corporativo Baar Suiza

Jun 2010 - **Empresa Minera Punitaqui (Ovalle – Chile) – Grupo**

Dic 2010 **Glencore**

Líder técnico en el análisis, configuración e implementación de SAP R/3 en los módulos de la Gestión Financiera (FI-AP, FI-AR, FI-GL, FI-BL, FI-AA) y Tesorería extendida (FI-TR).

Set 2008 - **Empresa Minera Sinchiwayra S.A (La Paz – Bolivia) –**

Jul 2009 **Grupo Glencore**

Líder técnico en el análisis, configuración e implementación de SAP R/3 en los módulos de la Gestión Financiera ( FI-AP, FI-AR, FI-GL, FI-BL, FI-AA) y Tesorería extendida (FI-TR).

**Inversiones República S.A. - Grupo Glencore**

Ene 2007- Soporte y mejora continua del módulo SAP – FI: Cuentas por pagar, (AP), Cuentas por cobrar (AR), Contabilidad General (GL), Contabilidad Bancaria (BL), Activo Fijo (AA). Incluye soporte a las unidades mineras, empresa de servicios y empresa comercializadora del grupo Glencore

Oct 2005- Participación en el proyecto de implementación SAP R3 en  
Dic 2006 grupo corporativo Glencore. Encargado técnico y funcional  
para la implementación de la Gestión Financiera y Tesorería en  
las empresas del grupo de Perú y Bolivia.

Feb 2000 - Analista de Sistemas. Soporte de sistemas administrativos y  
Set 2005 financieros del grupo. Desarrollo de SW en Power Builder,  
sobre una plataforma de base de datos SQL Server 2000.

## **CERTIFICACIONES**

Solution Consultant Financial – Financial accounting with mySAP ERP 2005.  
Certificate ID: 0007259095. Diciembre 2009. (Lima – Perú)

## ZENIL SALOMÉ MORALES AYALA

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información por la universidad ESAN (Lima - Perú), Maestro en gestión de tecnologías de información de la universidad Ramón Llull / La Salle (Barcelona - España). Ingeniero de Sistemas de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión. Ingeniero de Sistemas con más de 10 años experiencia en el sector de Telecomunicaciones.

### FORMACIÓN

2016 – 2017 **Escuela de administración de negocios para graduados -ESAN**  
Estudios de Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

2000 – 2004 **Universidad José Faustino Sánchez Carrión**  
Ingeniero de Sistemas.

### EXPERIENCIA

Set 2017 - **Americatel – Grupo Entel**

Actual Gestor de servicios en Tecnologías de la Información

Responsable de la gestión de servicios para clientes Diamantes y de alto valor de la compañía, así mismo responsable de la gestión de incidencias y requerimientos de alto impacto en servicios TI.

Jul 2016 - **Amdocs – Telefónica del Perú**

Ago 2017 Change Management Consultant

Consultor responsable en gestión del cambio y Soporte Operativo en las incidencias y pruebas para la implementación y despliegue del nuevo sistema comercial +Simple que impactará todos los servicios para sus clientes internos y Externos.

Nov 2015 **Everis – Telefónica del Perú**

Jun 2016 Gestor de Incidentes y procesos de Negocios ITIL

Gestión en la puesta en marcha del proyecto Remedy on Demand herramienta base para la gestión de Servicios orientados a ITIL. Responsable de la gestión de servicios e Incidencias Outsourcing Desktop para grandes empresas.

#### **Telefónica Gestión de Servicios**

Ene 2013 Gestor de Incidentes y procesos de Negocios ITIL

Oct 2015

Responsable de la gestión de servicios e Incidencias Outsourcing Desktop para grandes empresas Mapfre Perú, Mapfre México, Mapfre Chile, AFP Profuturo, AFP Hábitat, Seguros, La positiva, Hibu, Clínica Ricardo Palma, Media Network.

Ingeniera de sistemas colegiada con número de CIP 206959.

Título universitario Oficial Español Aceptado y ratificado en la Comunidad Europea, emitido por el Ministerio de Educación del Gobierno de España como Ingeniera en Informática.

## OSCAR GULMARO SÁNCHEZ DÍAZ

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información por la universidad ESAN (Lima - Perú), Maestro en gestión de tecnologías de información de la universidad Ramón Llull / La Salle (Barcelona - España). Ingeniero de Computación y Sistemas de la Universidad Particular Antenor Orrego. Gerente de proyectos con más de 15 años de experiencia en Tecnología de Información, con especialización en dirección de proyectos; 8 años liderando proyectos de alta envergadura en el sistema financiero, así como proyectos comerciales.

### FORMACIÓN

2016 – 2018 **Escuela de administración de negocios para graduados -ESAN**  
Estudios de Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.  
1993 – 1998 **Universidad Particular Antenor Orrego.**  
Ingeniero de Sistemas.

### EXPERIENCIA

Ene 2016 - **Banco Interbank**  
Actual

Gestor de Negocio

Principales responsabilidades:

Gestionar con las áreas de negocio todas las ideas e iniciativas para TI.

Desarrollar y presentar los Casos de Negocios a la Gerencia General.

Ejecutar los proyectos y tareas desde su concepción hasta la implementación.

Gestionar presupuestos, proveedores, RRHH.

Preparar y sustentar indicadores de avances a los Vice Presidentes.

Ene 2010 - **Banco Interbank – TI**  
Dic 2015

Gerente de Proyectos TI.

Principales responsabilidades:

Gerencia de proyectos asignados siguiendo los estándares PMI, reportando los avances ejecutivos a la PMO, Gerencias y Vice Presidencias.

Gestión de equipos multidisciplinarios e internacionales.

Seguimiento y Control de los entregables de los proyectos, formatos PMI.

Definición de plataformas tecnológicas para los proyectos.

Gestión de proveedores.

Gestión de cronogramas, costos, riesgos, recursos Humanos.

## CARLOS MANUEL SANTILLÁN LEÓN

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información por la universidad ESAN (Lima - Perú), Maestro en gestión de tecnologías de información de la universidad Ramón Llull / La Salle (Barcelona - España). Ingeniero de Sistemas de la Universidad César Vallejo. Ingeniero de Software con más de 7 años experiencia en el sector financiero (inversiones) y seguros de vida.

### FORMACIÓN

2016 – 2017 **Escuela de administración de negocios para graduados -ESAN**  
Estudios de Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.  
2004 – 2009 **Universidad César Vallejo**  
Ingeniero de Sistemas.

### EXPERIENCIA

Abr 2013 - **Credicorp Capital Perú**  
Actual Ingeniero de Software

Responsable de gestionar, desarrollar e implementar los nuevos desarrollos del área de riesgo regional, esta coordinación se realiza con las gerencias regionales de riesgo de los países de Perú, Colombia y Chile.

Jul 2012 - **Banco de Crédito del Perú**  
Mar 2013 Ingeniero de Software

Estuve a cargo de gestionar, desarrollar e implementar los nuevos desarrollos del área de riesgos de Perú. Estas actividades fueron realizadas bajo un marco de trabajo ad-hoc para poder gestionar los nuevos requerimientos.

Ago 2011 **B-IT Solutions**  
Jun 2012 Analista programador

Estuve asignado a varios proyectos para un cliente ligado al sector de seguros de vida, mi participación en cada proyecto era el de realizar el desarrollo e implementación de las soluciones.

Ene 2010 **Universidad César Vallejo – Lima Norte**  
Jul 2011 Analista de Sistemas

Me desempeñé como Web Master y estuve a cargo del Campus Virtual. Posteriormente estuve como coordinar de las implementaciones en aplicativos académicos y de admisión. También estuve a cargo de brindar el soporte al área de Cuentas Corrientes.

## RESUMEN EJECUTIVO

El gusto de lucir y sentirse bien ha tomado mayor fuerza en los últimos años, lo cual refleja el crecimiento sostenido del sector belleza en el Perú y el mundo. Llevar los servicios de belleza a la comodidad del hogar es una idea que rompe la manera tradicional de ofrecer estos servicios, dándole así importancia y valor al tiempo y comodidad de los usuarios.

La oferta y demanda existente en el mercado de los servicios de belleza se encuentra dispersa, ello origina varios factores a tener en cuenta, tales como: pérdida de tiempo, poca información existente y servicios ineficientes. A esto se suma la poca presencia del rubro de belleza en el mundo digital.

El modelo de negocio que se propone es una plataforma de intermediación tecnológica para unir la oferta y la demanda de los servicios de belleza, ofreciendo la posibilidad de una transformación digital a las empresas dedicadas a este rubro y a los profesionales independientes que brindan estos servicios, creando así un nuevo canal digital de atención para que estos servicios sean llevados hacia donde está el cliente, similar al modelo de negocio de Uber<sup>1</sup>. De igual manera, brindar al usuario final una forma distinta de adquirir este servicio en la comodidad de su hogar o de la ubicación que ha especificado. Así mismo, darle la posibilidad de comparar y elegir centralizadamente el tipo de atención que requiere, con inmediatez, calidad y seguridad.

Esta solución propone llegar a los usuarios, hombres y mujeres entre 18 y 59 años que viven o trabajan en la ciudad de Lima, específicamente cerca a los distritos que conforman la denominada “Lima moderna”, utilizan la tecnología en sus actividades cotidianas y cuidan su imagen personal.

El estudio de mercado realizado demuestra que la idea de negocio es aceptada por el 81% de los usuarios finales encuestados. La investigación cualitativa demuestra el

---

<sup>1</sup> Uber: Plataforma de intermediación tecnológica que conecta a pasajeros y vehículos de servicio de taxi.

interés de los salones y profesionales de belleza en introducirse al mundo digital. Estos resultados respaldan la viabilidad y aceptación del negocio que se propone.

Esta idea se sustenta como un negocio rentable, en base a los resultados del estudio financiero realizado, con una inversión alrededor de S/ 225,000, recuperable en el segundo año de operación, con un valor actual neto aproximado de S/ 120,00 y una tasa de retorno de 25% aproximadamente.

Estos resultados sustentan la factibilidad y viabilidad del modelo de negocio planteado, que busca dinamizar el mercado digital en el Perú y generar un impacto positivo en el rubro servicios de belleza a nivel nacional.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### ***1.1. Antecedentes***

El poder adquisitivo en el país ha ido en aumento, las personas son cada vez más exigentes en los servicios que solicitan, la era digital no es ajena al país; en este contexto, las personas usan cada vez más la tecnología para informarse, comparar y adquirir algún servicio en específico. (MEF M. d., 2017).

Las exigencias y necesidades de las personas en nuestros tiempos han cambiado y están enmarcadas en obtener un servicio de calidad, a la “mano”, es decir, cercano y de fácil acceso. Tomando como referencias estos puntos, podemos usar herramientas tecnológicas para acercar la oferta y la demanda del rubro de belleza hacia una plataforma virtual. (Sánchez, Las cinco principales tendencias del consumidor peruano, 2017).

Con el crecimiento económico y mayor poder adquisitivo de las personas, el rubro de la belleza ha ido en aumento (Invera, 2016). Según un artículo publicado en el diario *La República* sobre la facturación de las cadenas y salones de belleza en el Perú, las mujeres destinan entre el 10% y 15% de su sueldo para servicios de peluquería y estética; los hombres llegan a invertir solo hasta un 10% de su remuneración. (La República, 2017).

Creemos que las empresas del rubro de belleza necesitan ser reconocidas y tener un mayor alcance, para lo cual debemos aprovechar la inserción de las personas en general dentro del mundo digital y ofrecerles servicios vinculados con este rubro, para facilitarles la selección de diferentes opciones y parámetros que difícilmente conseguirían sin usar la tecnología. (Sánchez, Las cinco principales tendencias del consumidor peruano, 2017).

El cuidado de la belleza personal juega un papel fundamental en nuestra sociedad y se presenta en todos los ámbitos, la oferta de servicios en este rubro va en crecimiento y es importante vincularlos y contar con un medio que los una virtual o digitalmente. (Banco Mundial, 2017).

## ***1.2. Formulación del problema***

Debido al incremento de la demanda que ha experimentado el sector belleza durante los últimos años, demanda que ciertamente proviene de casi todos los sectores económicos, de hombres y mujeres, incluyendo un rango etario conformado por adolescentes y jóvenes entre 15 y 17 años; se ha originado una brecha con respecto a la oferta existente de servicios ofrecidos en este rubro (Claudia Paan, 2017). Esa diferencia además se acentúa al no existir una cantidad suficiente de institutos o centros de estudios que brinden cursos especializados sobre los servicios demandados en la categoría. En el Perú, solo existen entre 20 y 30 centros especializados en belleza. (Diario La Republica, 2017).

Se requiere entonces acortar esa brecha existente entre demanda y oferta, así como brindar los servicios de belleza con la calidad y pertinencia exigida y requerida por el usuario.

Por otro lado, en los últimos diez años, se ha ampliado el mercado atendido y ahora es más frecuente que adolescentes mayores de 15 años requieran de estos servicios (Diario La Republica, 2017). Muchos salones de belleza instalados en la capital, a excepción de las seis cadenas existentes, son pequeñas empresas con poco uso y explotación de la tecnología. La gestión de su clientela corresponde a actividades manuales y por tanto es escaso el conocimiento de sus preferencias y gustos, ello les dificulta adelantarse y desarrollar ofertas personalizadas que otorguen a su negocio ventajas competitivas en este público joven cada vez más creciente.

Creemos importante resaltar, que de 10 salones de belleza abiertos en el 2017; 8 pertenecen a mujeres, considerando ello resulta evidente el liderazgo de las mujeres en este sector. (Diario Gestion, 2017).

Las empresas que tengan mayor acceso a la información de sus consumidores y a los rasgos y tendencias de consumo que éstos vayan dejando en los diferentes canales de

atención, serán las que puedan lograr una ventaja competitiva al crear productos y servicios personalizados. Resulta importante que los servicios de belleza se brinden apoyados en las bondades de la tecnología existente para optimizar la gestión, fidelización y retención de los clientes.

Adicionalmente, es altamente conocido que nuestra ciudad carece de un sistema de transporte ordenado haciéndose cada vez más caótico el traslado a cualquier punto de la ciudad y a cualquier hora. Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI), entre los meses de agosto 2016 y julio 2017, el flujo vehicular total en Lima subió en 6,2% debido principalmente al incremento de unidades aligeradas. Este es un factor importante a considerar toda vez que los usuarios de este tipo de servicios son ejecutivos, profesionales, amas de casa y estudiantes, para quienes el factor tiempo es valioso. Tomando como base el apartado anterior, se puede deducir que recibir un servicio de belleza que reduzca el tiempo de traslado, la espera en el salón de belleza y el desarrollo del servicio es una mejora que los clientes esperan y que no siempre se logra.

Es necesario por tanto contar con aplicaciones tecnológicas que nos permitan identificar y llegar rápidamente a usuarios que demandan servicios de belleza; así como a los salones que requieran una mejor gestión en su programación de citas.

### ***1.3. Justificación***

La principal razón de llevar a cabo el presente plan de negocio surge de la necesidad -cada vez más creciente- de cubrir la alta demanda de servicios de belleza. En un estudio realizado por el INEI en el primer trimestre del 2017, la ocupación en empresas de 1 a 10 trabajadores aumentó en 2,3% (67, 000 personas). Destacaron empresas dedicadas al arreglo personal (salones de belleza, spa y barberías) (INEI, 2017). En este sentido, podemos afirmar que la demanda de servicios de belleza en el Perú va en ascenso.

Según el gremio de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH), la industria cosmética es hasta 33% más grande que otros rubros como el farmacéutico. El mercado de los cosméticos mueve alrededor de \$ 2,000 millones de dólares anuales en el Perú. Según

Ángel Acevedo, presidente del Gremio de Cosmética e Higiene personal (COPECOH) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) “un peruano con dolor de cabeza no se compra un calmante, sino un lápiz labial” (Patiño, 2017, pág. 1), lo cual hace referencia a la importancia que se le da al cuidado personal y al hecho de sentirse bien en nuestra sociedad.

Atendiendo a esta creciente demanda, nuestra propuesta pretende ser parte de la solución y para ello -tomando como referencia lo antes expuesto- evidenciamos la necesidad de conexión entre las personas que buscan servicios de belleza y los profesionales en esta área, donde se incluye a la tecnología como intermediario.

Lo servicios de belleza en nuestro país son bastante variados y cada vez son más personalizados; es evidente que el desarrollo del sector belleza se encuentra en ascenso. Luis Goytisolo, gerente general de la cadena Peruanas Listas, refiere que: "los estimados más cautos señalan que serían 50 mil salones de belleza a nivel nacional, entre los que forman cadenas y los que operan en forma individual” (Diario Correo, 2015).

La estadística del sector belleza es optimista para nuestro plan de negocio, sustentado en facilitar el acercamiento a los profesionales de belleza y cubrir un costo adicional que de la forma tradicional no es evidenciado: el costo del tiempo.

Tomando en cuenta lo descrito en el párrafo anterior, se contempla que muchos clientes o potenciales clientes preferirían ser atendidos en sus domicilios o centros de trabajo.

Identificamos factores motivacionales importantes al usar plataformas tecnológicas como intermediarios de la entrega de servicios de belleza, tales como: crecimiento profesional, desarrollo de habilidades de comunicación, mejoras en la experiencia profesional y en la calidad de servicio. Todo ello, apoyado en la eficiencia, optimización en el costo del tiempo y seguridad de uso.

Nuestra propuesta consiste en una plataforma tecnológica de intermediación, que permitirá dar visibilidad a profesionales de belleza y centros especializados, procurando vincularlos con usuarios finales de diversa índole, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del profesional y del negocio.

En base a lo antes expuesto, creemos que nuestra propuesta toma sentido y simplifica en gran parte el acceso a la demanda de los servicios de belleza en una sociedad moderna, que cada vez lleva un ritmo más acelerado con factores estresantes que complican esta interacción.

#### ***1.4. Objetivos***

##### ***1.4.1. Objetivo General***

Determinar la viabilidad de la implementación de una plataforma de intermediación móvil de servicios de belleza integrando la oferta y la demanda en los distritos de Lima moderna basados en la geolocalización.

##### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Diseñar y ejecutar un estudio de mercado orientado a conocer las características del mercado, segmento y estimar la demanda potencial.
- Elaborar el plan estratégico para determinar el accionar de la empresa en los próximos años.
- Diseñar un plan de marketing que permita cumplir con los objetivos de ventas.
- Elaborar el plan operativo para determinar cómo cumplir con los objetivos estratégicos planteados.
- Diseñar el plan tecnológico para definir los recursos tecnológicos y el funcionamiento de la plataforma.
- Elaborar el plan organizativo para establecer cómo estará constituida la empresa.
- Desarrollar el plan financiero para demostrar la viabilidad financiera y económica del plan de negocio planteado.

## ***1.5. Alcances y limitaciones de la tesis***

### ***1.5.1. Alcances de la tesis***

El presente trabajo de tesis desarrollará un plan de negocio para la implementación de una plataforma tecnológica de intermediación entre la oferta y la demanda del rubro de belleza, de tal forma que los ofertantes del servicio de belleza puedan incrementar sus ingresos a un bajo costo.

En cuanto al cliente del servicio, el modelo está orientado a que pueda conocer los distintos servicios ofrecidos por salones y profesionales de belleza, de tal forma que pueda reservar una cita mediante un dispositivo móvil o un computador, para ser atendido en el local o en la comodidad de su domicilio, trabajo o cualquier ubicación que requiera el cliente en una fecha y hora determinada.

Todos los datos obtenidos a través de la plataforma servirán para ofrecer información valiosa a los salones y profesionales de belleza, que les permita generar campañas de captación o fidelización de clientes.

La viabilidad del modelo de negocio se determinará una vez que se haya aplicado la metodología y se hayan elaborado los análisis necesarios.

### ***1.5.2. Limitaciones de la tesis***

El presente trabajo de tesis no tendrá dentro de su alcance el desarrollo del prototipo de la aplicación para el cliente, salón y/o profesional de belleza, pero si incluirá la descripción de los principales procesos considerados en su implementación.

El presente trabajo de tesis solo contemplará dentro de su estudio la población de la ciudad de Lima moderna, que incluye los distritos de Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo, Barranco, La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, desarrollaremos el marco conceptual del plan de negocio que tiene como objetivo contribuir con fundamentos teóricos, conceptos, argumentos e ideas al entendimiento y manejo de información vinculada con el modelo de negocio propuesto.

Al ser un plan relacionado con un negocio de intermediación tecnológica, los conceptos sobre el mundo de las aplicaciones móviles y del marketing digital nos ayudarán a entender mejor el ámbito en el cual se desarrollará la propuesta de negocio.

### ***2.1. Plataformas Tecnológicas***

En el mundo informático, una plataforma tecnológica se define como un sistema que sirve como base para hacer funcionar determinados módulos de hardware o software. (Bligooo Blog, 2016).

En base a la premisa anterior, podemos conceptualizar a una plataforma tecnológica como un sistema que nos permite recolectar, procesar, analizar y distribuir información para propósitos específicos, donde se hace necesario proveer de información correcta en base a las necesidades, momento oportuno y descripción adecuada.

Desde un punto de vista general, las plataformas tecnológicas otorgan beneficios como reducción de costos, mejoras en el procesamiento de la información y ventajas competitivas. Por ello, la infraestructura sobre la cual se soportan debe ser sólida, confiable y segura. Una de las plataformas tecnológicas que destacan es la plataforma web, conceptualizada como una infraestructura de software y hardware en red que permite a los usuarios construir nuevos componentes de software (sistemas y/o aplicaciones) basados en estándares de internet.

Esta plataforma provee servicios virtuales que son utilizados desde cualquier parte del mundo donde haya una conexión de internet. Se accede a las aplicaciones desde un URL (Uniform Resource Locator)<sup>2</sup>, que utilizan protocolos estándares de comunicación

---

<sup>2</sup> Secuencia estándar de caracteres para denominar y localizar un recurso de internet.

proporcionados por esta infraestructura. Dicha plataforma brinda un marco de referencia para la construcción de aplicaciones que pueden contener: texto, sonido, videos, imágenes e interconexiones hacia otras aplicaciones. Todos estos componentes se interrelacionan mediante hipervínculos.

La plataforma web es una red enorme de interconexiones que nos permite exponer aplicaciones (sistemas informáticos) al mundo vía internet. Nos brinda los recursos y estándares para que todos “hablemos” un mismo “idioma”.

También, debemos considerar la importancia correspondiente a “los datos” que se están convirtiendo en el sello distintivo de la era de la información. Los datos son la materia prima fundamental para las empresas y es el sustento del modelo de negocio de las plataformas tecnológicas. (Cafrancavilla, 2013).

## ***2.2. Plataformas Móviles***

En el apartado anterior se conceptualizó y se describió la importancia de una plataforma tecnológica como base esencial para la intermediación y gestión de servicios de belleza. Basándonos en el libro “Marketing Digital – Estrategia, implementación y practica” conceptualizaremos de manera general una plataforma móvil como aquella plataforma que se desenvuelve en un dispositivo transportable, es utilizable en distintos lugares, nos da la posibilidad de atracción de muchos consumidores, se basa en la ubicación y cuenta con una autonomía suficiente para poder funcionar (Dave Chaffey F. E.-C., 2014, pág. 40).

El término “plataforma móvil” está vinculado en un sentido general a la tecnología móvil que a su vez está relacionado con el ámbito de las comunicaciones móviles y según la revista “Educación Digital” se puede definir como el uso de capacidades de comunicación electrónica de forma no cableada o fija entre puntos remotos y en movimiento. (Carmen Cantillo Valero, 2012, pág. 3).

En base a la definición anterior, se asocia la movilidad al uso de una serie de dispositivos, entre los que consideramos los teléfonos móviles o celulares incluyendo los

teléfonos inteligentes (“Smartphone”), las computadoras de escritorio y portátiles, los lectores de libros electrónicos, las consolas portátiles y las tabletas.

Podemos precisar que la plataforma de hardware como dispositivo físico permite esta movilidad; sin embargo, algunos estudios aseguran que las tecnologías orientadas a la movilidad no necesariamente se basan en un dispositivo portable, sino en la posibilidad de facilitar la movilidad del usuario, permitiendo su acceso desde diferentes lugares y equipos. Este sentido más amplio de las tecnologías móviles incluye aplicaciones orientadas a su acceso por usuarios, incluyendo de este modo, un gran número de herramientas como la computación en la nube (el “cloud computing”), las redes sociales o la administración electrónica. Se trata de dos perspectivas que cumplen en ambos casos con su cometido, que no es otro que facilitar la movilidad y el acceso a productos y servicios.

### ***2.3. Plataformas de Intermediación***

La plataforma de intermediación ha surgido con el nuevo lanzamiento de aplicaciones para teléfonos inteligentes (“Smartphones”), que sirven como nexo entre los negocios físicos de cualquier rubro y los clientes que requieren algún producto o servicio de estos negocios. Esta intermediación se realiza mediante la tecnología y son aplicaciones que unen la demanda con la oferta.

Estas plataformas de intermediación nos permiten desarrollar un modelo de negocio diferente al tradicional. Los negocios tradicionales funcionan como un modelo de un solo lado tomando insumos de los proveedores, agregándole valor para crear y empaquetar el producto final y luego distribuirlo hacia los consumidores. Las plataformas de intermediación, por el contrario, trabajan en un modelo de múltiples lados donde conectan distintos tipos de productores con diferentes tipos de consumidores y/o usuarios.

El empleo de estas plataformas ha cambiado la forma tradicional de usar los dispositivos móviles, pues se han agregado funcionalidades al dispositivo. De esta manera, se ha creado un ecosistema de plataformas desarrolladas a medida y usuarios que permiten

a los desarrolladores de plataformas vender directamente a los consumidores finales; esta dinámica genera un modelo de plataforma de múltiples lados.

En su forma más simple, una plataforma de intermediación móvil es un intermediario tecnológico entre los servicios y/o productos ofrecidos y los clientes que requieren de estos servicios y/o productos (Cafrancavilla, 2013).

Para la presente tesis, proponemos el diseño y desarrollo de un aplicativo móvil como una plataforma de intermediación o canal entre los diferentes actores de la plataforma; nos referimos a los clientes, profesionales de belleza y salones de belleza.

#### ***2.4. Aplicaciones Móviles***

Las aplicaciones móviles han representado un canal por excelencia de nuevos negocios digitales e inclusive han facilitado la incursión de negocios tradicionales al plano digital. Sin embargo, aún existe una confusión en torno a este término que en ocasiones es mal utilizado o se hace abuso del mismo; incluso personas con amplios conocimientos en tecnología suelen caer en esta confusión.

Una aplicación móvil comúnmente conocida y abreviada como app móvil, se define como una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles (“smartphones”, Tablet, etc.) para ayudar a los usuarios de estas apps en tareas concretas, ya sean de índole profesional, de ocio y/o entretenimiento. Según la MMA (Mobile Marketing Association) las aplicaciones móviles son uno de los segmentos de marketing móvil que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años. Las aplicaciones móviles (app) llegan a una gran gama de dispositivos sorteando modelos y versiones de los equipos; es decir que las “apps” pueden alcanzar a los modelos más básicos hasta los más modernos denominados dispositivos inteligentes. (MAM, 2011).

El principal objetivo de una aplicación móvil, “app”, es facilitarnos la ejecución de tareas determinadas o apoyarnos en operaciones y gestiones del día a día. En la actualidad,

casi todo tipo de modelos de negocio cuenta con un canal móvil, facilitando el acceso, brindando seguridad y acercando al cliente hacia el canal digital.

Según estudios de Moberest, importante empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles, se prevé un aumento en sus ingresos a nivel mundial de 45,37 mil millones de dólares en 2015 a 76,52 mil millones en 2017. Las compras mediante aplicaciones móviles alcanzaran 28,9 mil millones en 2017, este incremento representa un 48,2 % respecto a años anteriores. (Moberest, 2015).

Sin duda, las distintas marcas de dispositivos móviles, tiendas de apps y sistemas operativos han cambiado de forma vertiginosa adaptándose al crecimiento de la categoría. Desde hace más de 7 años se ha abierto un camino lleno de oportunidades para los fabricantes de dispositivos móviles; actualmente ya no solo se desarrollan aplicaciones para un fin específico, sino para que alarguen su ciclo de vida y como consecuencia generen mayor rentabilidad a largo plazo.

Las definiciones y conceptos tratados en el apartado anterior sustentan la importancia del uso de las aplicaciones móviles y la creciente demanda en el sector. Nuestros clientes, profesionales de belleza y salones de belleza, encontrarán en la aplicación móvil propuesta un canal versátil, de fácil uso y seguro para solicitar los servicios que requieran los usuarios.

#### ***2.4.1. Uso de aplicaciones móviles versus equipos personales***

Según Comscore, importante compañía de investigación de marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para las principales empresas de Internet en el mundo, el número de usuarios de móviles (smartphones o tabletas) superó el consumo de equipos personales (desktops) básicamente por la portabilidad, accesibilidad y facilidad de obtener la información. Esta importante estadística se sustenta debido a que los equipos móviles se adaptan de mejor manera a los momentos y usos del cliente a diferencia de los equipos personales que se usan en mayor grado para eventos específicos como el trabajo.

(Webde Family, 2016). (*Véase Anexo I. Figura 1. Aplicaciones Móviles Vs. Equipos Móviles*).

## **2.5. Marketing digital**

El marketing digital igual que el marketing tradicional, nos conecta entre el anunciante y el cliente o futuro cliente, la diferencia es que el marketing digital utiliza la tecnología para llegar al usuario final con mayor facilidad y cumplir con los objetivos de marketing.

El Marketing Digital nos da una visión diferente de cómo llegar hacia un destino (cliente/usuario) y utiliza estrategias que combinan muy bien la forma de comunicar con la información, percepción y gustos de los clientes, para esto se usan los dispositivos electrónicos, computadores, tabletas, teléfonos inteligentes, Tv Smart, etc.

### **2.5.1. Uso y tendencias del Marketing Digital**

Existen muchas plataformas para difundir el marketing digital, tales como: correos, electrónicos, aplicaciones de escritorio, intercambio de datos vía API<sup>3</sup>, videojuegos, quioscos interactivos con realidad aumentada, pantallas táctiles, códigos QR<sup>4</sup>, etc. Pero, en los últimos años los canales con mayor auge en marketing digital han sido las redes sociales, utilizando muchas imágenes y mensajes que cautivan al receptor. Además, debemos tomar en cuenta que lo actual y nuevo que se está utilizando son los flujos continuos de videos para hacer llegar los mensajes con mayor realismo. El crecimiento exponencial de los dispositivos electrónicos tipo teléfonos inteligentes y tabletas, han favorecido notoriamente el uso del marketing digital, con este crecimiento se ha logrado conectar a más clientes con las marcas o empresas que se encuentran con alguna estrategia de marketing en el mundo digital (Dave Chaffey F. E.-C., 2014). Una de las estrategias más importante que usa el marketing digital está basada en información, pero información filtrada, “procesada”, esta información es extraída del mundo de internet, que estudia y analiza el comportamiento de todas las personas que forman parte del segmento.

---

<sup>3</sup> Application Programming Interface o Interfaz de Programación de Aplicaciones.

<sup>4</sup> Quick Response code o código de respuesta rápida, almacena información en un código de barra de dos dimensiones.

Para el tema de la gestión de información de las personas en Internet, interviene un punto muy importante que es la seguridad de la información. Este punto se deberá tomar en cuenta a la hora de comunicar y llegar al usuario final, la idea es no ser invasivo si no persuasivo con pocos mensajes digitales.

## **2.6. Geolocalización**

Hablamos de geolocalización cuando nos referimos al conocimiento de la ubicación geográfica de manera automática. También, se conoce como georeferencia; en ambos casos se hace referencia al posicionamiento que define la localización de un objeto, dispositivo u otro en un sistema de coordenadas determinado en nuestro planeta tierra. La geolocalización tiene usos en tareas de exploración del entorno, en la georeferencia espacial y en el seguimiento individualizado de la tarea no presencial. (Cadavieco & Vázquez-Cano, 2017).

La geolocalización es empleada mayormente por sistemas de información y posicionamiento geográfico diseñado para capturar almacenar y manipular la información referenciada.

### **2.6.1. Los orígenes del Sistema de Posicionamiento Global (GPS)**

Los orígenes de la geolocalización empiezan por el Sistema de Posicionamiento Global más conocido como GPS (acrónimo de Global Positioning System), que está constituido por una constelación de 24 satélites operacionales en órbitas que envían señales de radio a la superficie de la tierra, señales que son recibidas en los aparatos electrónicos denominados receptores GPS, lo que nos permite saber dónde nos encontramos en tres dimensiones (longitud, latitud y altura) y hacia dónde queremos desplazarnos con precisiones del orden de centímetros.

### **2.6.2. Funcionamiento de Geolocalización**

Los satélites forman un papel importante en el proceso de geolocalización, los cuales indican, en qué parte de la tierra se encuentra ubicado un objeto o un ser. A continuación, se indican las ventajas e inconvenientes de la geolocalización.

**Tabla 1. Ventajas y desventajas de la Geolocalización**

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localización de la ubicación exacta de todo tipo de objetos y lugares.</li> <li>2. Planificación de nuevas rutas antes de un viaje y de gran interés comercial.</li> <li>3. Importante información sobre el tráfico, clima y otros a tiempo real.</li> <li>4. Se puede obtener la información que se requiere de manera inmediata.</li> <li>5. Compartir experiencias y ubicaciones de lugares visitados con amigos y familiares a través de fotografías o mensajerías instantáneas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exposición de nuestra ubicación actual al usar algunos apps o dispositivos que afecta a nuestra privacidad.</li> <li>2. Conocimiento de nuestros gustos y preferencias de lugares cuando nos desplazamos, rutas habituales, etc.</li> </ol>

Fuente y elaboración propia.

### **2.6.3. Aplicaciones de la Geolocalización**

Estas aplicaciones sitúan al dispositivo con elevada precisión en un lugar geográfico según sus coordenadas terrestres; es la denominada alta localización, «highly localized», «location-specific» (Klopfer & Sheldon, 2010) o aplicaciones basadas en la situación, «place-based» (Squire, 2010). La ubicación del usuario se puede visualizar con una representación a modo de brújula. En ocasiones se combina este dato con su localización en un mapa superpuesto en línea, del tipo Google Maps o almacenado previamente, lo que permite añadir más información sin conexión real sobre lugares próximos, orientación para la circulación de vehículos, publicidad de establecimientos públicos, etc. (Morrison, y otros, 2011). Este sistema se completa con indicaciones sobre la distancia a un determinado objetivo.

### **2.7. Salones de belleza**

Es un establecimiento comercial dedicado a brindar distintos tipos de servicios del sector belleza principalmente relacionados al cabello.

Existen establecimientos dedicados a servicios dirigidos a un público en específico, como aquellos destinados a atender caballeros, denominados “barberías” Si un

establecimiento brinda diferentes servicios suele conocerse como “salón de belleza”. (index.es, s.f.).

Con el pasar del tiempo, los servicios brindados se han ido incrementando y mejorando a nivel técnico, gracias al avance tecnológico. Asimismo, la alta demanda ha hecho que los precios sean competitivos.

Este sector cuenta con características que lo hacen interesante: principalmente porque es un sector que ofrece diversas alternativas de empleo a un número creciente y heterogéneo de personas. Además, el trabajo de cuidado del cuerpo de otra persona está asociado con una labor básicamente de mujeres. En la actualidad, la expansión de servicios personales y el desarrollo de la industria de la belleza han influenciado en la vinculación creciente de varones y en la especialización de estas actividades. Finalmente, este sector está estrechamente relacionado con bienes y servicios altamente valorados por la sociedad contemporánea, tales como: la belleza, la salud y la juventud. (Jones, 2010).

En los conceptos descritos hemos abarcado los 3 frentes más importantes a tratar: tecnología, rubro de belleza y plataformas de intermediación. La propuesta es desarrollar una aplicación móvil y web desde donde los clientes puedan visualizar y adquirir los servicios de los centros de belleza y/o de los profesionales de la belleza, la ubicación de estos últimos será facilitada por la geolocalización con la intención de que los clientes puedan ubicar a los más cercanos.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS CONTEXTUAL**

### ***3.1. Introducción***

El objetivo del presente capítulo es identificar y conocer el contexto en el cual se desarrollará el negocio propuesto. Nos permitirá conocer diversos factores macro ambientales que influyen en una organización o negocio, pero que están fuera de su control y por tanto nos aportará elementos que ayudarán a delimitar y demarcar el alcance del negocio propuesto.

Este capítulo está dividido en el análisis tanto del macro como del microentorno. Para el primero, utilizaremos el análisis PESTEL, una herramienta que nos permitirá comprender los factores externos del negocio planteado tanto en el plano económico como el político, social, tecnológico y legal. Por otro lado, el análisis del microentorno se realizará desde el enfoque de las cinco fuerzas de Porter, herramienta de gestión creada por el profesor e investigador de Harvard, Michael Porter.

### ***3.2. Análisis del Macroentorno***

#### ***3.2.1. Entorno Económico y Político***

#### ***3.2.2. Situación económica del Perú en los últimos diez años***

El crecimiento económico del Perú en la última década ha sido reconocido a nivel mundial, siendo una de las economías que más creció en Latinoamérica. Este crecimiento se sustentó en primer lugar por un entorno externo favorable, como el precio de las materias primas que desarrollaron un ciclo de gran crecimiento, la prudencia en las políticas macroeconómicas en los tres gobiernos consecutivos de este período; así como, también la ejecución de reformas estructurales.

Existen indicadores ofrecidos por el Banco Mundial en su informe “Perú panorama general” que evidencian este crecimiento logrado en los últimos diez años. Entre otros indicadores, el crecimiento del país durante esta década fue de 5.9% con una inflación de 2.9% en promedio. En cuanto a los índices de la pobreza extrema, estos también se vieron reducidos de 27.6% al 9% en ese mismo período (Banco Mundial, 2017).

Sin embargo, el panorama económico ha cambiado desde los tres años anteriores 2015, 2016 y 2017. El índice de crecimiento se contrajo en un 3.9% durante el año 2016, debido a que la economía se vio afectada por condiciones globales adversas principalmente por la considerable baja de los precios de materias primas y de la demanda de China, el principal comprador de materias primas de nuestro país; ello produjo una reducción de las exportaciones mineras. Adicionalmente, se registró una disminución en el gasto público e inversión privada.

En el 2017, según cifras oficiales del INEI, el crecimiento del PBI<sup>5</sup> fue de 2.5%, por debajo del rango meta proyectado por el Gobierno que fue de 2.8% (El Comercio, 2018). Esta reducción en el crecimiento del país, reflejadas en el PBI, tuvieron como causa varios eventos que se suscitaron en el 2017, tales como: la paralización de grandes proyectos de infraestructura debido a los últimos escándalos de corrupción referente a grandes empresas constructoras, los embates de los fenómenos naturales en el norte del país; así como, la inestabilidad generada por la coyuntura política, específicamente el enfrentamiento por el Poder Ejecutivo y el Legislativo. Por otro lado, y de acuerdo a las mismas cifras del INEI, el empleo formal ha disminuido en el año 2017 en un 2.8% con respecto al año anterior, siendo las mujeres las más afectadas en la pérdida de empleo con un 3.9% frente a la cifra de 2.1% correspondiente a los hombres.

Para el año 2018, las expectativas de crecimiento no son más optimistas. Mientras que las proyecciones oficiales están entre 4% y 4.2% (según el MEF y el BCR respectivamente), otros analistas políticos coinciden en que esta cifra no superará el 3.9%, ello según el último reporte de consenso de mercado de Focus Economics<sup>6</sup> (Gestión , 2018).

---

<sup>5</sup> Producto Bruto Interno, bienes y servicios producidos en un país en un determinado tiempo.

<sup>6</sup> Empresa de pronósticos económicos de las principales economías del mundo.

### **3.2.3. *Proyección de crecimiento del Perú para los próximos cuatro años***

El Ministerio de Economía y Finanzas publicó su último informe sobre las proyecciones macroeconómicas de Perú, cuyos resultados se verán a partir del año 2018.

A pesar de la lenta recuperación de la economía en el segundo semestre del año 2017, se prevé un crecimiento de 4.5% para el próximo año 2018, impulsado por el incremento de la inversión pública en 15% (reconstrucción de zonas afectadas por el fenómeno del Niño Costero, los Juegos Panamericanos, cuya sede es la ciudad de Lima) y la ejecución de grandes proyectos de infraestructura, entre las que se encuentran la Línea 2 del Metro de Lima, el Proyecto Majes Siguan II Etapa y Chavimochic III Etapa, entre otros, (MEF M. d., 2017).

Para los siguientes tres años, es decir 2019-2021, las proyecciones arrojan cifras de crecimiento de alrededor del 5%. Esto se dará en un entorno internacional favorable para el Perú, que según el MEF: “se expresa en un mayor crecimiento generalizado de nuestros socios comerciales y en la mejora en los precios de las materias primas... (MEF M. d., 2017, pág. 3). Carlos Parodi, reconocido analista económico, realizó un análisis de éstas proyecciones en el Diario Gestión y sugiere que la proyección de crecimiento a 4.5% es un tanto optimista si se compara con proyecciones privadas que dan menores porcentajes. El crecimiento del 15% en la inversión pública “se ve poco creíble” por las trabas existentes en los procesos de inversión. (Parodi, 2017).

Por otro lado, el diario Semana Económica en su artículo “Economía peruana: razones para ser optimista”, escrito por el analista económico Cristóbal Samardzich, reconoce una noticia importante relacionada con la calificación crediticia que la agencia Moody’s otorgó al Perú recientemente respecto a la medición del riesgo de la deuda soberana. La Agencia no solo mantuvo la calificación A3 sino calificó como una perspectiva “estable”. Destaca que el Perú “es el único país del MILA<sup>7</sup> que mantiene su calificación y el Outlook<sup>8</sup> estable

---

<sup>7</sup> Mercado Integrado Latino Americano, conformado por Chile, Perú y Colombia.

<sup>8</sup> El Outlook indica la dirección potencial de una calificación en un período de seis meses a dos años.

desde el 2014”, mientras que la calificación de Chile fue recortada y la de Colombia tiene una perspectiva negativa (Cristóbal Samaedzich, 2017, pág. 1).

Esta calificación que la agencia Moody’s otorga al Perú es un voto de confianza a la gestión que viene realizando el MEF y el gobierno.

### **3.3. Entorno Social**

#### **3.3.1. El sector del cuidado personal en el Perú**

En los últimos años se ha visto un incremento en el nivel de consumo de nuestro país y en particular en la demanda de los servicios de belleza. Según estudios de Euromonitor Internacional, conocida empresa de estudio de mercado, el Perú y en particular la ciudad de Lima, figura entre las 20 grandes ciudades emergentes debido a que los hogares limeños cuentan con ingresos anuales de 10,000 dólares aproximadamente (Diario El Comercio, 2014).

Por otro lado, de acuerdo a datos sobre la realidad del sector, el director general de la Feria de Alta Peluquería Estética y Bienestar Cosmo Beauty en Perú, Paul Cabrera, afirma que los consumidores peruanos destinan entre el 10% y 15% de sus ingresos en servicios de belleza, siendo los hombres los que cada vez invierten más en su cuidado personal. (La República, 2017).

Según reportes de la última feria Cosmo Beauty llevada a cabo en mayo de 2017, existen seis cadenas de salones de belleza en el Perú que facturan más de 8 millones de soles anuales. Un salón de belleza de NSE<sup>9</sup> B estaría facturando entre 60 y 70 mil soles mensuales; mientras que uno del NSE C entre 30 y 50 mil soles mensuales.

En una entrevista que diera Paul Cabrera al diario La República, precisó que entre los servicios requeridos están principalmente los servicios para cabello, manos y pies. En el caso del cabello, una mujer ejecutiva peruana puede llegar a gastar al mes S/ 400.00 por

---

<sup>9</sup> Nivel Socio Económico

tintes y laceados y S/ 300.00 en manos y pies. En el caso de los ejecutivos, el monto del gasto puede llegar a ser un poco mayor, pero con menos frecuencia de asistencia.

Con respecto a los servicios requeridos por los consumidores varones, estos han crecido en los últimos años. Antes, solo acudían para un corte de cabello; hoy en día demandan servicios de tinturado, manicura, pedicura, masajes, barbería, entre otros. Muchos establecimientos han optado por tener secciones solo para atención a caballeros.

En cuanto a la frecuencia de asistencia a un salón de belleza, una mujer peruana de los segmentos A y B lo hace en promedio tres o cuatro veces al mes. Una del segmento C, solo una vez. Aquí lo importante a considerar es el volumen de atención, en cual resulta mayor al del segmento anterior.

Otro dato importante a tener en cuenta es que el mercado de usuarios de servicios de belleza se ha ampliado en los últimos años, registrando un incremento de mujeres jóvenes, a partir de los 15 años, quienes asisten a los salones de belleza para servicios como laceados de cabello, manicura, pedicura, entre otros.

### **3.3.2. *Evolución de los salones de belleza en el Perú***

En los últimos años se puede visualizar una evolución en los servicios de peluquería, salones de spa y lo relacionado a la industria de la belleza.

En el año 1993 se censaron en la ciudad de Lima 4,200 salones de belleza. En el 2007 esta cantidad se había más que duplicado alcanzando el número de 9,200 (un aumento de 214%). El crecimiento se dio en todas las zonas de la ciudad principalmente en Lima Norte y Lima Moderna. Se estimaba en aquel entonces que para el 2016, la cifra de peluquerías en Lima se triplicaría con respecto a 1993, es decir, se estaría hablando de más de 12,000 peluquerías en la capital.

Según un reportaje publicado por el diario El Comercio en el 2013, existían en ese año 30,000 salones de belleza de los cuales el 50% se encontraban en Lima. Sin embargo, de

los 15 mil, solo 9,500 establecimientos (el 43%) eran formales. La mayoría de ellos se ubican en los distritos de Jesús María, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres. La facturación de estos centros de belleza puede llegar a 15 mil soles al mes.

De acuerdo a los tres últimos reportes de estadísticas municipales publicados por el INEI<sup>10</sup> correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015, se indican que las licencias de apertura de establecimientos de peluquería y spas ha ido en aumento, manteniéndose en el top de servicios a quienes se otorgó licencia de funcionamiento. (*Véase Anexo II. Figuras 1, 2 y 3. Apertura de establecimientos en el Perú 2013-2015*).

En el Anexo 11 se presenta una gráfica representativa de la evolución anual de apertura de peluquerías y salones spa con respecto a las licencias otorgadas para otros tipos de establecimientos. (*Véase Anexo II. Figuras 4. Cuadro evolutivo anual de apertura de peluquerías y salones spa en el Perú*).

En el año 2015 se abrieron a nivel nacional un total de 3,885 salones de belleza de los cuales a Lima metropolitana corresponden 2,346, es decir el 60.39% del total nacional, ocupando así el 2do lugar con respecto a las licencias otorgadas para otro tipo de establecimientos de servicios. (*Véase Anexo II. Figura 5. Licencias otorgadas para apertura de servicios en el año 2015*).

Según muestran las estadísticas anuales, el panorama del sector de los servicios de belleza en Lima se encuentra en un crecimiento positivo y todo parece indicar que la tendencia seguirá en aumento, hecho que favorece y respalda el plan de negocio que presentamos en la siguiente tesis.

### ***3.3.2.2. Los salones de belleza preferidos por el público limeño***

Según datos proporcionados por Invera, compañía de investigación de mercados, se calcula que en Lima existen entre 13 mil y 15 mil salones de belleza, entre grandes cadenas

---

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú

y salones individuales, con un crecimiento superior al 10% anual (INVERA, 2016). Refiriéndonos específicamente a las cadenas, estas son las más visitadas en Lima: Montalvo, Marco Aldany, Soho Color, Ricardo Gozzing y Specchi. (*Véase Anexo II. Figura 6. Cadenas de salones de belleza más visitadas en la ciudad de Lima*).

Invera también realizó un estudio de los servicios de belleza más demandados en Lima, siendo los cortes y pintados de cabellos los que cuentan con mayor demanda. (*Véase Anexo II. Figura 7. Servicios de belleza más solicitados en la ciudad de Lima en el año 2016*).

En este mismo estudio, se destaca el hecho de que las limeñas prefieren atenderse en peluquerías locales, cerca de su domicilio y con una atención más cálida y personalizada que la que encuentran en las grandes cadenas, a pesar de que éstas han registrado una mayor expansión y penetración en el mercado en los últimos años.

Por otro lado, la demanda de los servicios de belleza varía en cuanto a los gustos y preferencias de acuerdo a las edades de los clientes. Entre las edades 18 a 24 años, los cinco servicios más solicitados son: corte de cabello (91%), manicura (45%), pintado de cabello (42%), pedicura (34) % y planchado de cabello (31%).

Los gustos y preferencias de los clientes entre las edades 25 a 34 años se centran principalmente en estos cinco servicios: corte de cabello (92%), pintado de cabello (49%), manicura (42%), Pedicura (31%) y planchado de cabello (32%).

Los servicios más solicitados por los clientes entre las edades 35 a 44 años son: corte de cabello (94%), pintado de cabello (61%), manicura (38%), Pedicura (29%) y planchado de cabello (19%).

Finalmente, se detallan los gustos y preferencias de los clientes entre las edades 45 a más años, donde los cinco servicios más solicitados son: corte de cabello (93%), pintado de cabello (61%), manicura (38%), pedicura (29%) y Peinado (22 %).

### **3.3.3. *Las escuelas de estilismo y cosmetología en el Perú***

Actualmente, los profesionales de belleza en el Perú y particularmente en la ciudad de Lima se capacitan tanto en escuelas de estilismo como en escuelas de cosmetología. En las primeras, los profesionales se capacitan en los servicios integrales de cabello (cortes, tinturado, laceado, etc.) mientras que, en la segunda, aprenden sobre servicios orientados a proporcionar bienestar en la piel del rostro, cuerpo, manos y pies. Muchos de los centros están orientados a la enseñanza de ambos rubros; en Lima existen pocos centros especializados. En el portal web del diario La República se indica que “20 o 30 son los centros de estudios que ofrecen las especialidades de belleza que más demanda el mercado” (Diario La Republica, 2017, pág. 4). Además, se indica que estudiar en un centro especializado puede costar entre S/ 200.00 y S/ 300.00 al mes aproximadamente. Un estilista de cabello, estudiando tres meses, puede ganar un sueldo de S/ 800.00 como mínimo. Entre los centros de estudio que más destacan están los siguientes:

#### ***Pivot Point***

Escuela internacional dedicada a la formación de profesionales de la belleza desde 1962, con sede principal en Chicago, Estados Unidos y con representaciones en 80 países alrededor del mundo, entre ellos el Perú, donde cuenta con tres sedes en los distritos de Lince, Los Olivos y San Juan de Lurigancho.

#### ***Instituto Superior Tecnológico Naciones Unidas***

Instituto Superior de carácter público para la formación de profesionales técnicos en la carrera de Cosmética Dermatológica. Su sede principal se encuentra en el distrito de San Miguel, Lima.

#### ***Escuela peruano japonés***

Instituto Superior Tecnológico que cuenta con variedad de carreras ocupacionales, entre las cuales destaca: la carrera ocupacional de *Peluquería y Estilismo*, con una duración de 20 meses.

### ***Instituto Montalvo***

Instituto y centro de belleza reconocido en el mercado peruano, centro de educación para el trabajo y desarrollo humano. Tiene un modelo de competencias bajo los conceptos de belleza y capacitación constante.

### ***Escuela Superior de Belleza Devale***

Empresa peruana que imparte enseñanza de calidad para la formación de profesionales competitivos en carreras de servicios de belleza. Posee instalaciones localizadas en el distrito de Surco, Lince y San Juan de Lurigancho.

#### ***3.3.4. El perfil del consumidor del sector de la belleza***

En el Perú son las mujeres quienes están más orientadas al cuidado personal y son quienes más utilizan internet para buscar información sobre belleza y cuidados en general.

Entonces, analizando el perfil de las mujeres limeñas, se puede indicar que, tanto las dedicadas al hogar a tiempo completo como las que laboran fuera de casa, cambiaron su manera de ver las cosas y el concepto de verse bien en todo momento se hace más popular e importante. Cada vez hay más mujeres que dedican un tiempo para arreglarse y engreírse utilizando algún servicio de belleza. (Mendoza J. , 2016).

Según el último estudio de IPSOS Perú<sup>11</sup> sobre el ama de casa limeña 2016, muestra que la gran mayoría de ellas usan productos y servicios de belleza. Las categorías más adoptadas son las de colonias y fragancias, así como la de maquillaje de labios y ojos. Los esmaltes, las cremas corporales y faciales ocupan un tercer lugar en sus preferencias (IPSOS, 2016).

En este mismo estudio de IPSOS, en el que se indica que son 2 millones 500 mil mujeres limeñas que cumplen este rol de ama de casa, se recogen datos y cifras importantes a considerar: el 53% del total de las mujeres limeñas frecuenta los salones de belleza

---

<sup>11</sup> Empresa de estudios de opinión y mercado – sucursal Perú.

mientras que en el NSE<sup>12</sup> A, este porcentaje aumenta al 82%, principalmente las mujeres que trabajan, lo cual indica que el aspecto estético es un factor muy importante para ellas.

Sin importar las actividades que realizan las mujeres limeñas y el nivel socio económico a la que pertenecen, la tendencia del uso de cosméticos y el cuidado personal es creciente, hecho que respaldan nuestro plan de negocio.

### **3.3.5. *El perfil del consumidor peruano***

El acceso a internet, el mundo globalizado en el que vivimos, la adquisición de nuevas tecnologías y el acceso inmediato a la información han tenido un impacto en el perfil de los consumidores en el mundo y el consumidor peruano no es la excepción.

En los últimos años se percibe una evolución y cambios en sus hábitos de consumo, es más exigente, con capacidad de decisión e influencia, comparte sus experiencias a través de las redes sociales, principalmente en Facebook. Como dato importante, 9 de cada 10 personas tienen alguna red social y del total de personas que cuentan con redes sociales, todas tienen Facebook.

Según cifras publicadas por DataImágenes, una central de inteligencia de negocios peruana, el 92% de los Millennials, es decir personas nacidas en los años 1980 y 2000, cuentan con redes sociales y un tercio de este grupo ha realizado compras en internet alguna vez (DataImágenes, 2017).

De acuerdo a una publicación de Juan Carlos Sánchez, Gerente de Consultoría y Producto de DataImágenes, existen cinco tendencias en el comportamiento del consumidor peruano que se deben tomar en cuenta: consumo multicanal, el internet de las cosas, mayor consumo en E-commerce, mayor consumo de programas de recompensa y la tendencia del público Millennial (Sánchez, Las cinco principales tendencias del consumidor peruano, 2017).

---

<sup>12</sup> Nivel Socio Económico.

Con respecto al consumo multicanal, cada vez más el consumidor peruano opta por consumos en diversos canales de compra, aunque la mayor tendencia se orienta hacia los canales digitales, pudiendo iniciar el proceso en uno de ellos y terminar en otro canal. La orientación del consumidor peruano es a la “omnicanalidad”<sup>13</sup>, por lo que es importante considerar que todos los canales deben estar a disposición del consumidor y además desarrollar procesos de compra personalizados.

En cuanto a la tendencia hacia el internet de las cosas, esto es cualquier dispositivo conectado a una red de tal forma que permita recolectar datos para alimentar un ecosistema de información, transformará la vida de las personas; esto ya viene siendo una realidad en el Perú, donde existen muchos sistemas “Smart House” o casas inteligentes. Sánchez refiere en su artículo, que la inteligencia artificial puede ser un gran aliado para solucionar el problema del tráfico vehicular con sensores inteligentes en los semáforos que puedan alertar sobre la congestión y densidad de vehículos, sugiriendo rutas alternas para transitar.

Por otro lado, se registran incrementos importantes en los últimos años con respecto a las transacciones de compras en tiendas virtuales de cadenas como Ripley y Saga (22%). Así como en tiendas virtuales intermediarias como Mercado Libre y Linio (40%). Se hace cada vez más común el uso de canales digitales para ofrecer productos con precios muy competitivos menores que los que se pueden encontrar en las tiendas físicas.

Otro punto importante a considerar con respecto al comercio electrónico, es el aumento de la confianza del consumidor peruano en las pasarelas de pago<sup>14</sup>, que proporcionan el servicio de pago por internet. En el Perú operan las pasarelas de pago más conocidas en el mundo, como Paypal, Visanet, SafateyPay, etc. También, están presentes pasarelas peruanas como Culqui<sup>15</sup>.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta la aceptación que tienen los programas de recompensa entre los consumidores peruanos. En este punto, destacan por ejemplo los

---

<sup>13</sup> Integración de todos los canales de interrelación con el cliente que existen en el mercado.

<sup>14</sup> Medio que permite realizar los pagos en una compra en línea.

<sup>15</sup> Empresa peruana de pagos en línea. Una de las StartUps ganadora del premio Wayra.

programas que ofrecen los bancos por las cuentas sueldo, las tarjetas de crédito con sus programas de puntos o los diarios con el club de suscriptores. Se observa un gran número de rediciones en restaurantes o canjes de productos y millas.

Finalmente, Sánchez destaca también el hecho de que los llamados millenials o generación “Y” han crecido y ya se encuentran trabajando en el mercado y por tanto son consumidores de productos. Esta generación tiene una “mentalidad abierta” y hace uso mayor de los canales digitales. Este público consumidor en el Perú es de aproximadamente 10 millones de personas. Son consumidores digitales netos, realizan compras por internet, se conectan más de 7 veces al día, tienen y participan activamente en diferentes redes sociales principalmente Facebook, Twitter, WhatsApp, LinkedIn, etc.

El Perú enfrenta cambios en el hábito de los consumidores, lo cual si bien representa un reto también es una oportunidad que debe ser aprovechada por los fabricantes y proveedores de servicios.

Hoy es necesario entender los deseos y prioridades de los consumidores. Las estrategias deben estar orientadas a la personalización de la demanda más allá del enfoque en precios. Cada generación tiene un perfil diferente, por tanto, cambia la forma como acceden al producto o servicio, las expectativas sobre lo que recibirán y las razones que están detrás de cada compra.

### **3.3.6. *El consumidor digital: hábitos, usos y costumbres***

En un reciente informe elaborado por Coolhunting Group<sup>16</sup> a fines de 2017, se describen y analizan las seis generaciones y cómo éstas se relacionan con el mundo digital.

Se recalca, que a pesar de que el análisis está basado en las diferencias de edades, estas diferencias “se diluyen” y las empresas empiezan a categorizarlas por su similitud en estilo de vida, gustos o motivaciones. Indica como un ejemplo a tener en cuenta, que cada

---

<sup>16</sup> Boutique especializada en tendencias e innovación en los principales sectores B2C

vez hay personas mayores de 50 años que son consumidores de la banca móvil o de servicios a demanda, lo cual es típico en la generación de los Millennials.

Se puede concluir que las generaciones con mayor presencia en el entorno digital son la generación de los Millennials y la generación X, ambas forman parte de nuestro público objetivo, fortaleciendo de esta manera nuestra idea de negocio; ellos hacen uso exclusivo de la tecnología, se interesan en el comercio electrónico y hacen del mundo online parte de su mundo real.

### ***3.3.7. El comercio electrónico y el perfil del comprador en línea en el Perú***

De acuerdo a un último estudio de IPSOS Perú sobre el comercio electrónico 2017, son más de 3 millones de personas que compran en línea en el Perú. Existe una tendencia creciente en cuanto al uso del comercio electrónico debido a que el consumidor peruano cada vez está más familiarizado con las compras por internet, el nivel de bancarización va en aumento y la tendencia del uso de celulares inteligentes se incrementa. Sin embargo, a pesar de registrar un aumento en los últimos años, el comercio electrónico “aún no termina de despegar”, según explica Jhoan Vega, director comercial de Arellano Marketing en la revista Gestión (Gestión, 2017).

Vega sustenta lo dicho debido a que solo el 16% de los internautas recurren al comercio electrónico y las razones por las que no se da este despegue se relacionan principalmente con el incumplimiento de una venta (54%), el temor al fraude (47%) y la preferencia de probar lo que se va a comprar (43%).

En la medida de que se le otorgue confianza, variedad de elección, buenos precios y ofertas, el internauta se acercará más a este tipo de compra. Por otro lado, existen estadísticas importantes a tener en cuenta sobre el perfil del consumidor “online” en el Perú visto desde diferentes puntos de análisis (Arellano Marketing, 2017).

### ***El consumidor “online” en el Perú por género***

Según el análisis de Arellano Marketing, empresa de investigación y consultoría, la población femenina lidera las compras en línea con un 54% frente a un 46% de la población masculina. Para el contexto de nuestro negocio, este dato es interesante, pues los servicios de belleza son requeridos en su mayoría por mujeres.

### ***El consumidor “online” en el Perú por su estilo de vida***

Podemos indicar que los estilos de vida que dan más uso a la tecnología y servicios en línea son los sofisticados, formalistas y modernos. Este es un aporte interesante a tener en cuenta para orientar nuestras estrategias de negocio y mercado meta. (Véase Anexo II. Figura 8. El comprador en línea identificado por estilos de vida).

### ***El consumidor “online” en el Perú por edades***

El estudio sectorizó al comprador en línea por edades, siendo el rango etario ubicado entre 25 a 34 años los mayores compradores en línea, seguidos por los rangos de 18 a 24 años y 35 a 45 años, respectivamente. Este es un factor importante a considerar para la definición del perfil de nuestros clientes finales. (Véase Anexo II. Figura 9. El comprador en línea identificado por edades).

### ***El consumidor “online” en el Perú por Nivel Socio Económico (NSE)***

Las compras en línea son divididas en tres niveles socioeconómicos: Nivel A, B y C, donde el mayor porcentaje está centralizado en el nivel “B” con un 45%, seguido del nivel “C” con un 36%; el menor porcentaje lo posee el nivel “A” con un 19%.

## ***3.4. Entorno Tecnológico***

### ***3.4.1. Uso de internet en el Perú***

Más de 16 millones de peruanos tienen acceso a Internet, lo que representa poco más del 50% de la población peruana, según el *Informe Técnico Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares* (julio, agosto y septiembre de 2017) que el INEI<sup>17</sup> publica trimestralmente. En Lima Metropolitana ese porcentaje fue de 71.7%.

---

<sup>17</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú

**Tabla 2. Población de 6 años y más que hace uso de Internet según área de residencia**

Área de residencia	Jul-Ago.Sept	Jul-Ago.Sept	Variación (puntos porcentuales)
	2016	2017	
Total	48,3	50,1	1,8 ***
Lima Metropolitana	69,0	71,7	2,7***
Resto Urbano	50,1	52,1	2,0***
Área rural	14,7	15,2	0,5

Fuente: INEI, 2017

En este mismo informe, se revela que los hombres utilizan más Internet que mujeres (53.5% y 46.7%, respectivamente).

**Tabla 3. Población de 6 años y más que hace uso de Internet según grupos de edad**

Grupos de edad	Jul-Ago.Sept	Jul-Ago.Sept	Variación (puntos porcentuales)
	2016	2017	
Total	48,3	50,1	1,8 ***
6 a 11 años	36,9	33,3	-3,6 ***
12 a 18 años	72,2	72,0	-0,2
19 a 24 años	77,7	79,4	1,7 ***
25 a 40 años	55,9	59,2	3,3***
41 a 59 años	32,5	38,2	5,7***
60 y más	11,3	12,9	1,6***

Fuente: INEI, 2017

Otros datos importantes a considerar de este informe, están referidos al lugar de acceso y la frecuencia de uso. El 30.5% de la población que usa internet lo hace exclusivamente desde un celular móvil, mientras que 16.4% lo hace tanto desde el celular como desde el hogar.

Con respecto a la frecuencia y uso de internet, el 69.6% lo hace a diario, mientras que el 27.2% una vez a la semana. El 3% solo lo usa una vez al mes. Por otro lado, según una última publicación de DATUM<sup>18</sup> sobre el uso de internet en el Perú, el peruano consume en

<sup>18</sup> Empresa peruana de investigación de mercados y opinión pública

promedio 2.8 horas diarias de internet. El 95% de los que usan internet tienen redes sociales, siendo Facebook la más usada.

En esa misma publicación se muestra un dato interesante con respecto a las tendencias de compras en Internet; un 45% busca información en internet antes de hacer una compra y 77% de ellos lo hace a través de Google, mientras que un 51% no busca información antes de hacer la compra.

De acuerdo a analistas del BBVA Research<sup>19</sup>, las cifras indican que la penetración del servicio de internet en el Perú va en aumento. Hace 10 años esta cifra bordeaba el 17%, hoy en cambio es de 37%. Sin embargo, esta cifra sigue siendo baja en comparación con la región, superada por casi todos los países de América del Sur, a excepción de Bolivia. Esta penetración es mayor en la ciudad de Lima (42%) con respecto a las ciudades del interior del país.

Con respecto a la velocidad de las conexiones en el Perú, ésta es de 4.5 Mbps<sup>20</sup>, cifra que ubica al país en una posición intermedia con respecto al promedio de la región. En cuanto a infraestructura, la entrada de nuevos competidores en el mercado ha permitido acortar la brecha existente.

A pesar de que aún falta mucho por hacer en el país con respecto al uso, acceso y penetración de internet, el escenario es esperanzador, en constante crecimiento y creemos que se muestra favorable para manejar negocios en línea como el que proponemos en el presente plan.

### **3.4.2. *El uso de los celulares inteligentes en el Perú***

Según información tomada de OSIPTEL<sup>21</sup>, en el Perú el 87% de la población cuenta con teléfonos móviles, de los cuales el 51% tiene un plan contratado de internet.

---

<sup>19</sup> Área del BBVA dedicada a proporcionar análisis económico y regulatorio

<sup>20</sup> Megabits por segundo

<sup>21</sup> Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones del Perú

En el estudio anual de Google Consumer Barometer realizado a 79 mil personas en 63 países, el 2017 “marcó un punto de inflexión en el uso de los celulares inteligentes o Smartphones”, ya que después de 20 años y por primera vez, el uso de internet móvil supera el 50% en estos 63 países incluyendo el Perú. Los celulares inteligentes se han convertido en los dispositivos preferidos por los usuarios para acceder a Internet, más que sus computadoras de escritorio o laptops. En el Perú, el 72% de usuarios se conecta a internet a través de su Smartphone. En este contexto, es interesante entender el comportamiento de los usuarios de los celulares inteligentes en el Perú.

Según información publicada por la empresa de investigación de mercados IPSOS, en su informe “El smartphonero peruano” (IPSOS, 2017), estas son las características del peruano que usa los celulares inteligentes en el Perú:

#### ***Por el uso que le dan al Smartphone***

Se utilizan regularmente los Smartphones para acceder a redes sociales y comunicarse (81% y 80%, respectivamente). Un 41% lo hace para informarse y solo un 33% para realizar transacciones de compra y venta.

#### ***Por cuando usan el Smartphone***

Los teléfonos inteligentes son usualmente usados, según este análisis, mientras se transporta el usuario y cuando ve televisión (86% y 80% respectivamente). Un 60% lo hace cuando camina y un 33% cuando come.

#### ***Por cuantas horas usan el Smartphone***

Las horas por día que se destinan al uso de los Smartphones en el Perú son 7 horas aproximadamente.

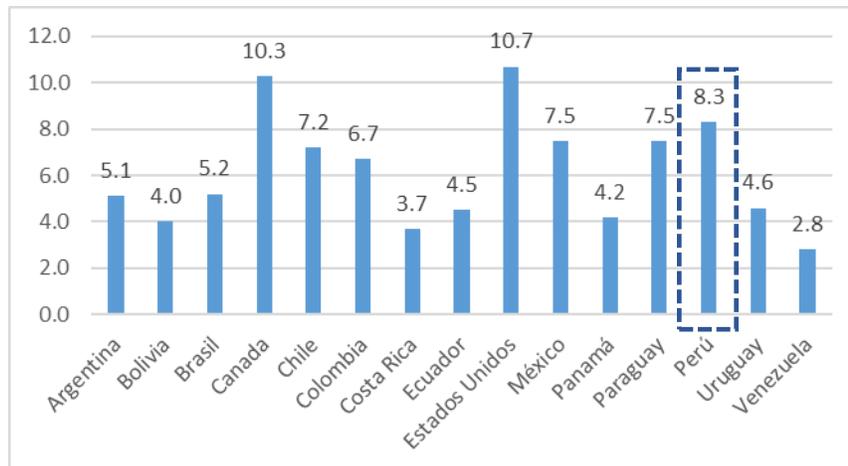
Las características mencionadas son relevantes para el negocio, toda vez que nos permiten conocer las preferencias, usos y costumbres del usuario peruano que utiliza celulares inteligentes.

### 3.4.3. *El negocio de plataformas móviles en el Perú*

El Perú se ubica en un lugar no muy favorable en el ranking de velocidad de acceso a internet desde redes a nivel de América. Sin embargo, según el reporte trimestral sobre conectividad correspondiente al primer trimestre del 2017 publicado por Akamai Technologies<sup>22</sup>, el escenario cambia cuando hablamos de velocidad de conexión desde móviles, ocupando el tercer lugar, después de Estados Unidos y Canadá, lo cual facilita y abre posibilidades para el desarrollo de negocios desde plataformas móviles (AKAMAI, 2017).

La siguiente gráfica representa las métricas de la velocidad de conexión con respecto al uso de los teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras y otros dispositivos que se conectan a Internet a través de proveedores de red móvil. El Perú ocupa el tercer lugar por encima del promedio de los países de América del Norte y América del Sur que es 6.2 Mbps

**Figura 1. Velocidad de conexión promedio desde móviles en los países de América**



Fuente: AKAMAI 2017. Elaboración propia

De acuerdo a un análisis del diario de economía y negocios “El Capital” sobre los datos del reporte trimestral de conectividad de Akamai, se vislumbran “mejores condiciones de conectividad que estarían habilitando al mercado peruano para desarrollar negocios online, fortaleciendo plataformas de eCommerce desde dispositivos móviles y banca móvil”

<sup>22</sup> Empresa proveedora de servicios en la nube de primera clase

(Diario El Capital, 2017, pág. 1), confirmando de esta manera que existe un gran potencial en los ambientes virtuales móviles.

El Interactive Advertising Bureau (IAB), organismo representante de la publicidad digital a nivel mundial, afirma que en el Perú, un 69% de usuarios de internet móvil ha realizado una compra a través de su teléfono inteligente en los últimos seis meses. Esta cifra nos permite confirmar que crece la confianza del consumidor peruano para realizar sus compras a través de una plataforma móvil. Según el director ejecutivo de IAB Perú, Juan Alberto Flores, “el 53% de los peruanos saben que pueden ahorrar comprando digitalmente, el 33% mira la conveniencia y el 25% sabe que puede encontrar un mejor precio” (Diario Gestión, 2017 a).

Por otro lado, el Perú lidera el crecimiento de nuevos compradores por internet; Austria (57%), Perú (55%) y Colombia (52%) son los principales mercados con nuevos “early adopters”<sup>23</sup>. El promedio global muestra un 43% mientras que el promedio en Latinoamérica un 48%. (Diario la Republica, 2017).

Según Flores, “estos resultados evidencian el potencial que aún tiene el sector digital en el país. Conforme la conectividad a internet y accesibilidad a dispositivos móviles llegue a todos los puntos del país, continuará incrementado el ratio de potenciales usuarios de internet así como el ticket promedio de compra mensual que es de S/ 120” (Diario Gestión, 2017 a, pág. 1).

Lo expuesto nos permite concluir que en el Perú el uso de plataformas móviles es creciente y efectivo cubriendo las necesidades de los peruanos. Asimismo, podemos decir que las plataformas móviles son mayormente usadas para compras de productos y servicios; obteniendo una gran aceptación en los usuarios peruanos de diversas edades y sectores.

---

<sup>23</sup> Primeros clientes que “adoptan” un producto determinado

#### **3.4.4. *La tecnología en el rubro de belleza***

La tecnología en el rubro de la belleza está incursionando de menos a más. El rubro de belleza es un sector creciente y es importante proporcionarle herramientas tecnológicas con las que se puedan abrir nuevos canales de atención donde los clientes finales puedan disfrutar virtualmente de todos los beneficios de este rubro. Con los avances tecnológicos de nuestros tiempos, se puede usar el reconocimiento facial, resoluciones en alta definición, diseño de colores intensos y muchos más avances tecnológicos los cuales facilitan por ejemplo las pruebas de maquillajes, de cortes, de peinados, etc., todos de manera virtual, antes de comprar o realizar el servicio. La unión de la tecnología en el rubro de bellezas es un gran aliado y ésta debe ser aprovechada para generar ventajas competitivas.

#### **3.5. *Entorno legal***

##### **3.5.1. *Legislación sobre aplicativos de interconexión en el Perú***

En la actualidad, no existe en la legislación peruana una ley específica que regule las operaciones de las empresas que gestionan aplicativos de intermediación de oferta y demanda. Sin embargo, es importante tener en cuenta que a fines del año 2017, se presentó al Congreso de la República el proyecto de ley 2218/2017 – CR, para regular el servicio de las entidades administradoras de plataformas tecnológicas que ofertan aplicativos de interconexión para la contratación del servicio de transporte especial – taxi.

Si bien, este proyecto de ley es específico para las aplicaciones tecnológicas de servicios de taxi, su análisis es relevante para prever en el futuro una regulación para este tipo de empresas de intermediación en general. Entre los puntos que se destacan en este proyecto, está la creación de un registro nacional de entidades administradoras de plataformas tecnológicas ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. La información que contenga este registro será compartida con entidades pertinentes (Ministerio del Interior, Municipalidades) para efectos de control e identificación.

Otro punto a considerar, es el referido a los requerimientos técnicos y legales que deben cumplir este tipo de empresas: ser personas jurídicas con derecho privado, contar con un

registro único de contribuyente (RUC), licencia de funcionamiento, certificado de defensa civil y tener una sede dentro del país. También, se especifica como requerimiento el garantizar la protección de información sensible contra la divulgación no autorizada y el aseguramiento de que la información no sea alterada y sea consistente. Se indica la necesidad de que el aplicativo cumpla con los aspectos técnicos que establezca el reglamento.

Como responsabilidad del administrador de la plataforma tecnológica se establece el correcto funcionamiento del aplicativo, así como el registro para operar en el país. Para el operador o el prestador del servicio, se requiere que cuente con una autorización vigente para la prestación del servicio por parte de la municipalidad correspondiente, que cuente con dispositivos móviles adquiridos legalmente y registrados debidamente en la empresa operadora de telefonía celular, certificados de antecedentes penales, no haber sido condenado por delitos de violación, homicidio, hurto, feminicidio cualquier otro delito de violencia contra la mujer. Por el lado de los usuarios, se requiere el uso de celulares adquiridos de forma lícita y debidamente registrados.

Se puede observar que son dos los aspectos más importantes que este proyecto de ley intenta regular: uno es el relacionado con el tema de la seguridad de las personas que usan y dan el servicio y el otro se refiere al registro oficial en el Perú de las empresas que gestionan el aplicativo de intermediación para controlar los aspectos tributarios y de impuestos.

### **3.6. *Análisis del Microentorno***

#### **3.6.1. *Análisis de las fuerzas competitivas de Porter***

Las cinco fuerzas competitivas fueron diseñadas por el economista Michael Eugene Porter<sup>24</sup>. Estas cinco fuerzas son un marco referencial para cualquier tipo de empresa que requiera medir y/o analizar cinco grandes pilares que pueden afectar positivamente o

---

<sup>24</sup> Reconocido Ingeniero y profesor de la Escuela de Negocio Harvard, creador del modelo estratégico de las cinco fuerzas competitivas

negativamente el desempeño de la empresa. Con este análisis las empresas pueden establecer estrategias para enfrentar con la competencia, proveedores, clientes. Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de entrada de nuevos competidores o entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

A continuación, se analizan las cinco fuerzas de Porter desde la perspectiva de nuestro modelo de negocio de intermediación entre los consumidores y proveedores de belleza.

### ***3.6.2. Poder de negociación de los compradores o clientes***

El poder de negociación del comprador o cliente está referido a la presión que ellos puedan ejercer sobre la empresa por conseguir productos o servicios de mayor calidad o mejores precios.

Según el modelo de Porter, la existencia de muchos clientes hace que su poder de negociación sea menor, por el contrario, al existir pocos clientes su poder negociación es elevado. Para nuestro modelo de negocio se consideran dos tipos de clientes:

#### ***a. Clientes usuarios de los servicios***

Considerando que el modelo de negocio está orientado a un segmento específico del mercado podemos concluir que los usuarios tienen un poder de negociación alto.

#### ***b. Profesionales y salones de la belleza***

Como en el caso de los usuarios del servicio, los profesionales y salones de belleza tienen un alto poder de negociación.

### ***3.6.3. Poder de negociación de los proveedores o vendedores***

Para el modelo de negocio de intermediación planteado, existen dos tipos de proveedores de servicios, que a la vez los consideramos como nuestros aliados estratégicos: los salones y los profesionales de belleza independientes. Si bien existen una gran cantidad de estos proveedores en el rubro de belleza, lo cual significaría una barrera para la negociación colectiva entre ellos, debemos plantear una estrategia de negociación diferencial en 3 grandes segmentos de proveedores que encontramos en el Perú:

#### ***a. Las grandes franquicias de belleza***

Tomando en cuenta que estas empresas ya tienen un nombre ganado en el Perú, debemos considerar que podrían no estar dispuestas a proveer sus servicios mediante nuestro aplicativo. Existe el riesgo de no contar con proveedores de marcas reconocidas.

#### ***b. Medianos y pequeños centros de belleza***

Estos proveedores están surgiendo en gran cantidad en el Perú y necesitan darse a conocer más en el mercado.

Lo expuesto se convierte en una oportunidad para tenerlos como proveedores en nuestra plataforma de intermediación.

#### ***c. Profesionales independientes de belleza***

Existen muchos profesionales de belleza en el anonimato; con esta plataforma de intermediación podrán darse a conocer y llegar a muchos más clientes. Podrían ser nuestros mejores aliados.

Por lo mencionado anteriormente, podemos afirmar que la negociación con los proveedores será satisfactoria para el negocio de intermediación en el rubro de la belleza, dado que es un negocio nuevo y atractivo que les brindará una alternativa diferente para expandir sus servicios e ingresar al mundo del comercio digital.

#### **3.6.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores o entrantes**

Para nuestro modelo de intermediación, podemos distinguir dos tipos de amenazas:

##### **a. Amenaza directa**

Nuestro modelo de negocio utilizará un aplicativo mediante el cual los clientes podrán solicitar servicios de belleza, este aplicativo podrá ser descargado por cualquier persona, por lo tanto, será susceptible de imitación por competidores que vean en el modelo de negocio un gran potencial a explotar. Entonces, la aparición de aplicativos similares es una amenaza directa a nuestra empresa.

##### **b. Amenazas indirectas**

Existen amenazas indirectas de apertura de competidores, tales como:

##### ***Salones de belleza no afiliados***

Cada año, se abren nuevos salones de belleza en todas las zonas de lima, brindando a los clientes una variedad de precios y servicios.

##### ***Servicios de profesionales independientes no afiliados***

Cada vez más crece la oferta a domicilio de profesionales independientes que brindan servicios de belleza personalizados.

##### ***Servicios de profesionales independientes ex proveedores de servicio de la empresa***

Muchas veces los nuevos competidores suelen ser ex proveedores de servicios, quienes después de adquirir los conocimientos y obtener una cartera de clientes importante se abren camino para ofrecer el servicio de manera independiente, llevándose así a la clientela que se vuelve fiel al servicio del estilista y no a la empresa.

#### **3.6.5. Amenaza de productos sustitutos**

Existen desde varios frentes:

##### ***Tomar los servicios de bellezas directamente (asistir a los centros de belleza)***

Regularmente los clientes asisten a los centros de belleza, más cercanos a su domicilio o a cadenas de salones de belleza ya sea por fidelización, comodidad o costo. Estos clientes se

sienten cómodos al asistir a los salones de belleza ya que reciben servicios agregados, tales como: masajes, bebidas, etc. o simplemente se sienten bien por el hecho de salir de su casa y dar un paseo hacia el salón de belleza.

#### ***Usar las páginas web de algunos centros de belleza para tomar sus servicios***

En la actualidad, muchos clientes toman como referencia información de las páginas web de los salones de belleza para solicitar sus servicios, esto les permite comparar los servicios de cada salón y elegir su mejor opción.

#### ***Contactar directamente a los profesionales de belleza para tomar sus servicios***

Existen casos en las cuales los clientes contactan directamente a los profesionales de belleza por alguna referencia.

### ***3.6.6. Rivalidad entre los competidores***

En el modelo de negocio de intermediación entre los consumidores y proveedores de belleza que estamos planteando, la competencia no es muy marcada, es decir, no existen muchas empresas en el Perú vinculadas con este tipo de negocio.

Por lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es baja en este momento, pues el rubro de la intermediación con los servicios de belleza todavía está en descubrimiento. Sin embargo, debemos poner mucho foco en las nuevas estrategias a implementar, sabiendo que más adelante todos los negocios serán gestionados virtualmente.

#### ***Análisis de la competencia***

A continuación, se realiza un análisis de la competencia y se identifica sus características a través de un análisis benchmarking. Se identificaron a nivel local dos empresas nacionales y tres a nivel internacional, todas con servicios similares a nuestro modelo de negocio. Los criterios de evaluación tomados en cuenta para realizar el Benchmarking fueron los siguientes: disponibilidad, calidad de servicio, precio, diversidad de servicios y seguridad.

**Tabla 4. Benchmarking: Análisis de la competencia**

Empresa	Disponibilidad	Calidad de servicio	Precio	Diversidad de servicios	Seguridad
	Nanda ofrece una disponibilidad de servicios de reservas de citas 24 x 7.	El modelo de negocio de Nanda tiene su orientación hacia la satisfacción del cliente, mediante una variada oferta de servicios y selección adecuada de salones de belleza con las cuales trabaja.	Ofrece porcentajes de descuento de acuerdo a la disponibilidad de cada centro de belleza.	Debido a las alianzas con una gama salones de belleza, ofrece una variedad de servicios, tales como: cabello, facial, uñas, depilación, masajes, maquillaje, spa, etc.	Realiza una selección de los salones y Spa con los cuales trabaja garantizando así la seguridad de los clientes finales.
	La disponibilidad del aplicativo de la empresa Miora para reservas de citas en salones de belleza es de 24 x 7.	Seleccionan de los salones de belleza que deseen formar parte del staff de Miora acorde a su modelo de negocio.	Ofrece promociones y descuentos en varias etapas del servicio, en el primer uso y uso recurrente. También, desarrolla ofertas permanentes.	Ofrece una variedad de servicios, tales como: masaje, depilación, uñas, facial, cuerpo, barbería.	Realizan un filtro al seleccionar a los salones con IOs que tienen alianzas estratégicas, el cliente final podrá asistir a los salones sin preocupación alguna.
	La disponibilidad de la compañía Priv es de horario de oficina, ya que su atención es únicamente para empresas y no para personas independientes.	Priv orienta sus servicios a empresas y por ello mantiene elevados estándares de calidad para ese segmento.	Los costos son bajos y en muchos casos son absorbidos por la empresa que contrata el servicio.	Ofrece una gran variedad de servicios, incluyendo Spa y Yoga.	La garantía de proporcionar a las empresas un staff de profesionales y llevarlos a sus oficinas es su garantía de seguridad.
	La empresa Stylebee ofrece una disponibilidad de atención de servicios de belleza 24 x 7.	En Stylebee, antes que el profesional de belleza pertenezca a su staff, es cuidadosamente evaluado, ello respalda la calidad de servicio prestada al cliente final.	Aparte del servicio se cobra una propina por cada atención,	Ofrece diversidad de servicios adicionales, tales como: entrenadores personales, clases de yoga y masajes.	Ofrece seguridad en su servicio, ya que los profesionales que asistirán a las citas están identificados con una foto en el aplicativo.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en base al análisis realizado, mostramos la siguiente tabla resumen de las cinco fuerzas de Porter relacionadas con el modelo de negocio de intermediación y que fueron revisadas en este capítulo:

**Tabla 5. Cinco fuerzas de Porter relacionadas al negocio**

<b>Cinco fuerzas de Porter</b>	<b>Nivel de Impacto</b>
Poder de negociación de los compradores o clientes	Alto
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	Bajo
Amenaza de entrada de nuevos competidores o entrantes	Alto
Amenaza de productos sustitutos	Alto
Rivalidad entre los competidores	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta el contexto actual descrito líneas arriba, podemos concluir que, en el Perú, a pesar de los problemas políticos y la contracción de la economía, aún existe un espíritu optimista con respecto al crecimiento económico de los próximos cinco años.

Del mismo modo, se tiene una expectativa favorable en cuanto al desarrollo de los indicadores de penetración de servicios y cobertura de internet en el país y en general en relación al tema del desarrollo de la digitalización y comercio electrónico. Existe mucho por hacer aún, pero se percibe un crecimiento constante de estos indicadores año tras año, lo cual nos aporta una ventaja para proponer herramientas digitales que faciliten a las personas realizar actividades con mayor facilidad en su vida cotidiana.

El rubro de belleza en el Perú no ha sido ajeno al apogeo de la economía; tenemos una gran demanda en este rubro, que es necesaria enmarcarla en un modelo de negocio que brinde alternativas diferentes para esta categoría. Usando la tecnología buscaremos acortar distancias entre la oferta y la demanda y abriremos canales alternativos para llegar a los clientes. Los usuarios tecnológicos están creciendo y es necesario satisfacer sus necesidades y estar como negocio a la vanguardia de los nuevos avances.

## **CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO**

### ***4.1. Introducción***

El presente capítulo tiene como objetivo describir el modelo del negocio que proponemos en este plan. Este modelo surge como respuesta a una necesidad que identificamos en el sector de los servicios de belleza y después de haber analizado el contexto externo e interno del sector.

Con el objetivo de tener una visión integrada del modelo, hicimos uso de la herramienta CANVAS<sup>25</sup> para identificar segmentos relevantes del negocio que se interrelacionan entre si y nos brindan una visión global de la idea, identificando cuatro áreas importantes: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

### ***4.2. Descripción del modelo de negocio***

La propuesta de negocio del presente trabajo de tesis es implementar una plataforma de intermediación para unir la oferta y la demanda de los servicios de belleza existentes en el mercado de Lima moderna, de tal forma que estos servicios puedan ser llevados hacia el lugar donde se encuentra aquella persona que lo requiera, similar al modelo de negocio de Uber, ello mediante el uso de la geolocalización para brindar inmediatez, calidad y seguridad en estos servicios.

Por el lado de la oferta, consiste en establecer alianzas estratégicas con los salones y profesionales independientes de belleza de los distritos de Lima moderna, quienes brindarán el servicio a los usuarios finales. Esta alianza incluye proporcionarles acceso a una plataforma tecnológica donde podrán ofrecer y gestionar sus servicios, administrar las citas generadas por la aplicación, tener visibilidad de la ruta y puntos de atención hacia donde llevarán los servicios, recibir el pago a través de diferentes medios permitidos y realizar calificación y comentarios del cliente atendido. Por cada servicio brindado por los

---

<sup>25</sup> Herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores, creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

profesionales de belleza a través de la aplicación se cobrará una comisión proporcional al precio del servicio ofrecido.

Por el lado de la demanda, consiste en brindar al cliente la posibilidad de elegir la atención en la comodidad de su hogar o lugar que especifique a través de la visita de un profesional independiente o de un profesional perteneciente al staff de un salón de belleza. La aplicación le brindará al cliente las diversas opciones de profesionales de belleza que se encuentren cercanos al lugar donde se encuentre. La elección de cualquiera de estas dos posibilidades la podrá hacer mediante una aplicación tecnológica, la misma que cuenta con un localizador GPS<sup>26</sup> para brindar información de las ubicaciones de los profesionales de belleza disponibles y cercanos al cliente. Esta funcionalidad implica la optimización del tiempo de espera y atención del servicio. Adicionalmente, el cliente podrá elegir el medio de pago a utilizar, calificar el servicio y compartir con otros usuarios la experiencia vivida luego de la atención. También, se le ofrece acceder a promociones por campañas o fechas especiales. Por cada servicio requerido por la aplicación, se realizará un cobro de acuerdo a tarifas establecidas previamente. La forma en la cual operará el negocio se detalla en el plan operativo de la presente tesis.

#### ***4.3. Modelo CANVAS del negocio***

A través del modelo CANVAS se mostrará un enfoque global e integrado de como operará el negocio que planteamos en la presente tesis. Esta herramienta permite visualizar en nueve secciones las características del negocio. A continuación, se mostrará el lienzo CANVAS y se detallará cada segmento que lo conforma:

---

<sup>26</sup> Sistema de posicionamiento global que permite identificar la posición de una persona u objeto.

**Figura 2. Modelo CANVAS del negocio planteado**

<p><b>ALIANZAS CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales independientes de belleza.</li> <li>• Salones de belleza.</li> <li>• Proveedores de mapas.</li> <li>• Inversionistas.</li> <li>• Pasarelas de pago.</li> <li>• Empresas de reclutamiento y evaluación de personal</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de belleza.</li> <li>- Salones de belleza</li> </ul> </li> <li>• Desarrollo, implementación y soporte de la plataforma tecnológica.</li> <li>• Evaluación e inducción de profesionales de belleza.</li> <li>• Gestión de contratos con profesionales y salones de belleza.</li> <li>• Actividades de marketing</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de espera mínimo.</li> <li>• Recibir el servicio en el lugar donde el desea.</li> <li>• Diversidad para elegir salones y profesionales de belleza.</li> <li>• Visibilidad de la ruta del profesional que lo atenderá</li> <li>• Calificación y comentarios del servicio.</li> <li>• Programa de recompensa y fidelización.</li> </ul> <p><b>Profesionales independientes y salones de belleza:</b></p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades en foros y redes sociales.</li> <li>• Sistema de calificación y recompensas.</li> <li>• Asistencia personalizada y soporte técnico del uso del aplicativo.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DEL MERCADO</b> </p> <p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona entre 18 y 59 años.</li> <li>• Que habitualmente usa los servicios de belleza para su cuidado personal.</li> <li>• Valora el ahorro de tiempo.</li> <li>• Personas que no desean o no pueden asistir a un salon de belleza.</li> </ul> <p><b>Profesionales de belleza independientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores independientes del sector belleza que brindan servicios de calidad en distintas zonas de Lima moderna.</li> </ul> <p><b>Salones de belleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salones de belleza de Lima Moderna que estén interesados en abrir un canal virtual de servicios .</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de plataforma tecnológica.</li> <li>• Sueldos de empleados base.</li> <li>• Marketing digital y lanzamiento al mercado.</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones por tipos de servicios de belleza prestados por profesionales independientes y salones de belleza.</li> <li>• Publicidad de productos y salones de belleza.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4. Elementos del modelo del negocio**

##### **4.4.1. Segmentos de mercado**

Existen tres segmentos de mercado a los que debemos atender como actores principales del negocio:

- **Usuarios:** son todas aquellas personas entre 18 y 59 años que habitualmente usan los servicios de belleza, que no desean o no pueden asistir a un salón de belleza y que valoran el ahorro de tiempo y desean recibir el servicio de belleza en la ubicación que han indicado.
- **Profesionales de belleza independientes:** Profesionales independientes del sector belleza que trabajan de forma independiente y brindan una variedad de servicios de calidad en distintas zonas de Lima Moderna.
- **Salones de belleza:** Salones de belleza de Lima Moderna que cuentan con una variedad de servicios brindados en su local y están interesados en innovar y contar con un canal virtual de atención para llevar su servicio a la ubicación indicada por el usuario.

##### **4.4.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor está dirigida y diferenciada por cada uno de los tres segmentos definidos en el punto anterior. Se propone para cada uno de ellos lo siguiente:

- **Usuarios:** El usuario del servicio de belleza, podrá disponer de una variedad de servicios, los cuales serán prestados en la comodidad de su hogar o lugar donde lo requiera. A través de la plataforma podrá seleccionar al profesional que se encuentra más cercano a su domicilio y por tanto le permitirá reducir los tiempos de espera. Adicionalmente, podrá tener visibilidad de la ubicación y ruta del profesional solicitado. También, podrá calificar y comentar sobre el servicio recibido y ser parte de programas de retención y fidelización.

- **Profesionales de belleza independientes:** A través del aplicativo, el profesional podrá ampliar su cartera de clientes al ser parte de una gran red de prestadores y usuarios de servicios de belleza. La herramienta le permitirá gestionar los servicios prestados de tal forma que pueda conocer los puntos de atención, las rutas a seguir, los gustos, preferencias y la satisfacción de sus clientes atendidos. Con el uso de la geolocalización, el profesional podrá brindar sus servicios en un ámbito en el cual se podrá movilizar fácilmente y por tanto obtendrá ahorro de tiempo y una reducción en el costo de traslado. La aplicación le permitirá tener ingresos adicionales y manejar sus horarios de forma flexible.
- **Salones de belleza:** A través de la aplicación, el salón de belleza podrá ampliar su cartera de clientes a través de un nuevo canal virtual de atención. Este canal le ofrecerá ingresos adicionales a su negocio y ahorro en los costos fijos en comparación al canal tradicional. La herramienta le permitirá gestionar los servicios prestados por los colaboradores que forman parte de la red; podrán realizar seguimiento de las rutas y traslados. Les permitirá conocer los gustos, preferencias y nivel de satisfacción de los clientes atendidos.

#### **4.4.3. Alianzas claves**

Consideramos que la asociación con profesionales y salones de belleza es la alianza más importante, pues son ellos quienes serán contactados a través de la aplicación para brindar el servicio elegido. Un detalle importante de la plataforma será la geolocalización, de tal forma que podamos obtener la ubicación del cliente y en función a eso mostrar las opciones más cercanas, es por esto que contar con un aliado que provee este servicio de mapas es muy importante para el negocio.

Los inversionistas son una asociación clave para que nuestro plan de negocio se convierta en una realidad.

Las pasarelas de pago permitirán al cliente pagar, a través de la plataforma, por el servicio recibido. Será una transacción segura para ambas partes. El factor humano es de gran relevancia en todo plan de negocio, por lo cual consideramos como socios clave

a las empresas reclutadoras de personal; las mismas que nos darán la visibilidad y confianza de que el personal que se contemple en nuestro negocio sea el más calificado.

#### ***4.4.4. Actividades claves***

Nuestra principal actividad es lograr la asociación y afiliación de salones y profesionales independientes de belleza, pues son quienes ofrecerán sus servicios a través de la plataforma. Asimismo, debe ser nuestro compromiso la administración de la plataforma de tal forma que esta se mantenga disponible a todo momento.

Si el cliente recibe un buen trato por el servicio contratado a través de nuestra plataforma, lograremos una mayor aceptación. Por ello, resulta relevante evaluar, capacitar y realizar un proceso de inducción a los profesionales de belleza.

Por otro lado, la gestión de los contratos con los profesionales y salones de belleza será una actividad de gran importancia, porque permitirá definir claramente las políticas, lineamientos y condiciones del negocio.

#### ***4.4.5. Recursos claves***

Como principal recurso clave consideramos los contratos con los salones y profesionales de belleza, ya que nos permitirá definir las pautas sobre cómo será el trabajo con ellos al brindar sus servicios a través de nuestra plataforma.

La plataforma tecnológica juega un papel muy importante ya que a través de la misma se podrá concretar la solicitud de servicio de los clientes.

Finalmente, la experiencia de los profesionales de belleza se convierte en un recurso valioso, ya que el conocimiento y las habilidades de los profesionales serán la garantía de un buen servicio de cara a los clientes.

#### ***4.4.6. Relación con los clientes***

Procuramos tener una relación estrecha con los clientes, mediante a la creación de comunidades y foros en las diversas redes sociales. También, se le brindará una asistencia exclusiva y personalizada, con el objetivo de fidelizar al cliente. Se difundirá

un sistema de recomendaciones, calificación de atención para que el usuario pueda evaluar quien desea que lo atienda. Además, dentro del sitio web de la plataforma podrá encontrar una serie de preguntas y respuestas que ayudarán al cliente.

#### **4.4.7. Canales**

Se utilizarán dos canales de difusión y atención: la aplicación móvil y el sitio web.

#### **4.4.8. Estructura de costos**

Los costos radican en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, sueldos de empleados base y costos del marketing digital para el lanzamiento al mercado de la plataforma.

#### **4.4.9. Fuente de ingreso**

La fuente de ingreso se percibe principalmente del porcentaje cobrado a los salones y profesionales independientes de belleza por los servicios solicitados a través de la plataforma. Asimismo, incluiremos espacios dentro de la plataforma destinados a publicidad para que los salones, profesionales y otros puedan anunciar. Esto nos lleva a concluir que el éxito financiero del negocio estará basado principalmente en lograr la mayor cantidad de servicios brindados posibles

#### **4.5. Análisis de estudios anteriores**

Existen tesis anteriores en la escuela de negocio ESAN, que proponen modelos de negocio similares al que proponemos. Estos estudios anteriores son los siguientes:

	<b>Tesis 1</b>	<b>Tesis 2</b>
Título	<i>Propuesta de Plan de Negocio para la intermediación de citas en salones de belleza a través de un aplicativo Smartphone</i>	<i>Plan de Negocio para la implementación de una aplicación móvil para el ofrecimiento de servicios de belleza a través de la geolocalización.</i>
Año de la tesis	Setiembre 2016	Octubre 2016

Propuesta de valor	Integrar los salones de belleza con los usuarios de servicios a través de un aplicativo Smartphone donde el usuario ubicará los salones mediante un geo localizador	Desarrollar una empresa facilitadora de servicios de belleza a domicilio soportada en un aplicativo móvil de geolocalización.
Mercado objetivo	Mujeres entre 18 y 55 años de NSE A y B que viven en Miraflores, Jesús maría, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina	Mujeres de 25 a 45 años de NSE A y B que habiten en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Magdalena del Mar y Barranco.
Similitud con nuestro modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al mismo sector servicio de. belleza.</li> <li>• Utiliza la geolocalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado al mismo sector servicio de. belleza.</li> <li>• Utiliza la geolocalización</li> <li>• Llevan el servicio de belleza a domicilio.</li> </ul>
Diferenciación de nuestro modelo con la tesis analizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No llevan el servicio de belleza a la ubicación del cliente.</li> <li>• No trabajan con profesionales de servicio de belleza independientes (solo con los salones de belleza)</li> <li>• Se limita a la gestión de citas en los salones de belleza.</li> <li>• No ofrece los servicios de belleza a través del aplicativo.</li> <li>• Solo se dirige a un mercado objetivo compuesto por mujeres. No integra a varones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido a menos distritos de Lima.</li> <li>• Integra pequeños salones de belleza y no a salones de prestigio.</li> <li>• No incluye a varones en su mercado objetivo.</li> <li>• El mercado objetivo al que se orienta es más reducido en edad y distritos de Lima.</li> <li>• Cuenta con estilistas propios (no independientes).</li> </ul>

El cuadro comparativo muestra la diferencia de 2 tesis y sus modelos de negocio versus nuestra propuesta de plan de negocio. Este cuadro comparativo nos permite analizar y evidenciar que ambos modelos podrían evolucionar y ser eventualmente competencia nuestra.

Sin embargo, nuestra propuesta está planteada más allá de una aplicación para Smartphone o para la separación de citas en salones de belleza. El modelo de negocio propuesto ofrece una plataforma de intermediación de servicios de belleza que define el camino hacia la transformación digital de la oferta y de la demanda. Además ofrece a las grandes cadenas de salones de belleza tener un canal virtual para su expansión; esto se sustenta en el crecimiento digital del Perú, descrito en el análisis contextual (véase capítulo III Análisis Contextual).

Las estrategias de diferenciación que hemos planteado usar, es la estrategia de Océano Azul, buscando a una clara diferenciación y no una competencia. Esta estrategia se hará tangible o real, mediante estrategias de marketing que contemplen precio, posicionamiento, producto y marca, así como claros procesos operativos apoyados en la tecnología (véase capítulo VIII Plan de Marketing, sección 8.5).

Cada plan contemplado en la presente tesis detallan estas estrategias de diferenciación y crecimiento consolidando actividades puntuales para el logro de los objetivos.

## CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

### 5.1. Introducción

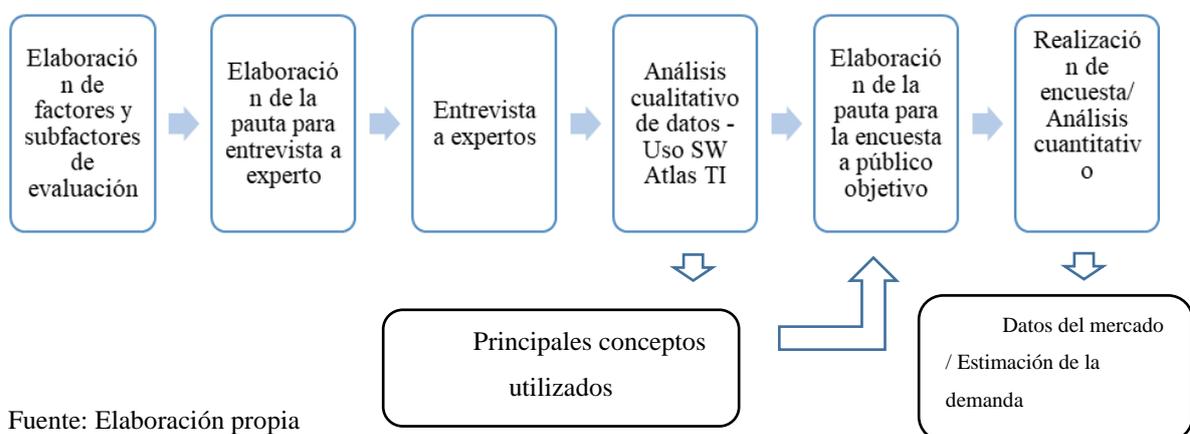
En este capítulo se describe el proceso y la metodología utilizada para la obtención de información relevante orientada al análisis del mercado objetivo y la estimación de la demanda del negocio propuesto. Se describen las fuentes primarias de información utilizadas, los tipos de estudio y análisis realizados (cualitativo y cuantitativo) y cómo estos se enlazan y sustentan.

### 5.2. Fuentes primarias de información

Para el análisis del mercado y evaluación del modelo propuesto se utilizaron dos fuentes primarias de información: las entrevistas a profundidad a expertos y las encuestas realizadas a personas que se encuentran dentro del mercado objetivo que se desea atender.

Como metodología utilizada para la elaboración de pautas de la entrevista y encuesta, se determinaron en primer lugar seis factores y diecinueve sub factores de evaluación, los cuales permitieron elaborar trece preguntas dirigidas a diversos expertos del negocio. Una vez realizadas las entrevistas éstas fueron analizadas a detalle y transcritas a un software para el análisis cualitativo de datos, obteniéndose como resultado una priorización de los principales conceptos utilizados por los expertos, los cuales sirvieron para estructurar las preguntas de la encuesta. La encuesta fue difundida a través de medios digitales. A continuación, presentamos un gráfico del procedimiento utilizado:

**Figura 3. Proceso para la realización del estudio del mercado**



### 5.3. Entrevista a expertos en profundidad

Como punto inicial, se consideró realizar entrevistas a expertos de distintos rubros o sectores relevantes para nuestro negocio, con la finalidad de conocer su punto de vista y obtener mayor conocimiento para enriquecer nuestro análisis y conseguir conceptos relevantes para elaborar las encuestas dirigidas hacia los consumidores finales.

Dado que en las entrevistas a expertos lo relevante es la profundidad de la entrevista y no la cantidad de informantes, se seleccionaron diez expertos a entrevistar con varios años de experiencia en su campo laboral. Estos expertos pertenecen a diferentes sectores relevantes para el negocio, tales como: el sector belleza, tecnología, aspectos legales del comercio electrónico, desarrollo de aplicaciones tecnológicas y manejo de bases de datos. (Véase Anexo III. Tabla 1. Lista de expertos de entrevistas a profundidad). A continuación, se presenta la ficha general de la entrevista a profundidad realizada:

**Tabla 6. Ficha técnica de la entrevista a expertos**

<b>Población objetivo:</b>	Expertos relacionados al negocio de plataformas de intermediación de servicios de belleza
<b>Unidad del estudio:</b>	Una persona experta en el negocio de plataformas de intermediación de servicios de belleza
<b>Unidad de muestreo:</b>	Una persona experta en el sector belleza, tecnología, aspectos legales del comercio electrónico, desarrollo de aplicaciones tecnológicas y manejo de bases de datos
<b>Tamaño de muestra:</b>	Se encuestaron 10 expertos por accesibilidad a ellos y disponibilidad de recursos
<b>Muestreo:</b>	Muestreo no probabilístico por bola de nieve <sup>27</sup>
<b>Tipo de estudio:</b>	Entrevista a profundidad individual
<b>Pauta de la entrevista a profundidad:</b>	Se elaboró una pauta general de 9 preguntas en base a 6 factores para todos los entrevistados

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.1. Factores y sub factores de evaluación y pauta de la entrevista a profundidad

La pauta de preguntas elaborada para la entrevista a profundidad consistió en un único listado de nueve preguntas para todos los expertos. El objetivo fue obtener información relevante basada en un marco común de preguntas, que posteriormente fueron analizadas con un software de análisis cuantitativo de datos<sup>28</sup>. El siguiente cuadro muestra los seis factores evaluados y las preguntas relacionadas:

<sup>27</sup> Técnica de muestreo no probabilístico que se usa para la identificación por referencia de personas sujetas de estudio y que son difíciles de encontrar

<sup>28</sup> Se utilizó el Software de análisis cualitativo de datos Atlas TI en versión beta.

**Tabla 7. Factores y sub factores de evaluación**

Rel.	Factores	Sub factores	Preguntas
1	Consumidor	Segmento	Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?
		Actitud hacia la tecnología	
		Actitud hacia las aplicaciones de intermediación	
2	Aplicativo de intermediación	Facilidad de uso	Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio?
		Interfase	Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?
		Disponibilidad	
		Seguridad tecnológica	¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?
3	Aspectos legales y organizacionales	Protección de datos	¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?
		Informalidad	
		Privacidad y spam	
		Seguridad física	
4	Contexto de compra / evaluación del concepto	Modelo de negocio	Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?
		Viabilidad	Teniendo en cuenta el negocio planteado, ¿Por qué considera usted o no que es viable implementar un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza
		Tiempo	
		Ubicación	
5	Tecnología	Smartphones / Compras online	Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online? ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?
		Geolocalización	¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?
6	Servicios de belleza	Desarrollo y evolución	¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?
		Proyección	

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizadas las entrevistas, estas fueron transcritas al software de análisis cualitativo de datos y se obtuvo un listado de palabras claves y relevantes, las cuales sirvieron para elaborar la encuesta para los usuarios. (*Véase Anexo III. Tabla 2. Análisis de palabras relevantes y preguntas relacionadas*).

**Tabla 8. Resultado del software de análisis cualitativo de datos**

Palabras relevantes	Frecuencia
Servicios	120
Belleza	94
Aplicación	76
Tiempo	59
Seguridad	58
Cliente	44
Tecnología	37
Intermediación	33

Fuente: Elaboración propia

La transcripción de las diez entrevistas se encuentra en la sección de Anexos. (*Véase Anexo III. Transcripción de las entrevistas a expertos*).

#### 5.4. Encuesta a usuarios

El objetivo de elaborar la encuesta es conocer el interés de las personas respecto al modelo de negocio planteado y determinar quiénes serán nuestros clientes potenciales. Esta encuesta fue dirigida a hombres y mujeres que viven o laboran en los distritos que pertenecen a Lima moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo) con edades entre 18 y 59 años del nivel socioeconómico A, B y C. En la siguiente tabla se describe a detalle la ficha técnica de la encuesta realizada:

**Tabla 9. Ficha técnica de la encuesta**

<b>Población objetivo</b>	Hombres y mujeres residentes en los distritos de Lima Moderna que tiene entre 18 y 59 años.
<b>Unidad del estudio</b>	Una persona residente en los distritos de Lima Moderna que tiene entre 18 y 59 años
<b>Unidad de muestreo</b>	Una persona residente en los distritos de Lima Moderna que tiene entre 18 y 59 años y cuenta con un medio tecnológico
<b>Población objetivo</b>	715,018
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Tamaño de la muestra</b>	404
<b>Error estimado</b>	5%

Fuente: Elaboración propia

#### ***5.4.1. Determinación del tamaño de la muestra, nivel de confianza y error estimado***

Para la determinación del nivel de confianza y margen de error, que al final determinará el tamaño de la muestra requerida, tuvimos en cuenta el nivel de precisión que deseamos obtener, el nivel de seguridad en los resultados y la variabilidad de la población (Levine & Krehbiel, 2013).

En el caso específico del presente estudio de mercado, el objetivo principal es conocer cómo piensa y actúa un grupo determinado y en base a ello establecer una dirección a seguir. Este objetivo nos permite una flexibilidad al asumir un cierto riesgo en cuanto al nivel de confianza o seguridad en los resultados obtenidos, pues no se trata de un estudio de inversión millonario, por ejemplo, en el que la precisión es crucial y por tanto el nivel de confianza debe ser del 99%.

Una de las desventajas de realizar las encuestas digitales es precisamente la confiabilidad de las respuestas emitidas. No se cuenta con la certeza al 100% de que la encuesta sea respondida por las personas que dicen ser o que ésta haya terminado de responder adecuadamente lo que puede llevar a distorsionar el resultado y por tanto el nivel de confianza. Sin embargo, teniendo en cuenta que la población a encuestar es bastante homogénea en sus hábitos y consumos, la variabilidad es menor, no resulta relevante y se puede asumir el riesgo de esta distorsión y determinar un nivel de confianza menor.

Para nuestro estudio, definimos el nivel de confianza de 95% y un error estimado de 5% con lo cual se estimó el tamaño de la muestra en 404 personas.

Para determinar la distribución de la muestra, se desarrolló una distribución proporcional a la población por género y rango de edad. La población tomada corresponde al número de personas que viven en los distritos de Lima moderna y que fueron obtenidos de la fuente oficial disponible del INEI<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú

Esta información corresponde a los datos del último censo poblacional disponible del año 2007. Cabe destacar que los datos del último censo realizado en 2017 aún no se encuentran disponibles a la fecha de la realización de este estudio.

El tamaño de la población corresponde a 715,018 personas, de acuerdo a los datos del INEI mostrados en la siguiente tabla:

**Tabla 10. Tabla de la población total de Lima moderna**

	Hombre	Mujer	Total
18 a 29 Años (Jóvenes)	108,790	129,819	238,609
30 a 59 Años (Adultos)	214,849	261,560	476,409
Total	323,638	391,378	715,018

Fuente: INEI

Aplicando la fórmula estadística, con los parámetros indicados en tabla número 12, se determinó el tamaño de la muestra en 404 personas.

**Tabla 11. Parámetros para la determinación del tamaño de la muestra**

Población objetivo	715,018
Nivel de confianza 95%	5%
Error	5%
p (proporción de casos de éxito)	50%
q	50%
Z	1.96
n	383.94
Tamaño de la muestra	404

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el principio de distribución proporcional a la población, la muestra fue distribuida en base a los distritos de Lima moderna, género y rango de edades. (*Véase Anexo III. Tabla 3. Distribución de la muestra*).

Debido a que las muestras obtenidas corresponden a número que no son enteros, éstos fueron redondeados al inmediato entero superior obteniendo el tamaño de la muestra de 404 personas.

#### **5.4.2. Realización de la encuesta**

La encuesta fue elaborada en base a los resultados del análisis cualitativo realizado. Se tomaron los conceptos más relevantes y como resultado de este análisis se elaboró la pauta de la encuesta, la cual consta de dieciocho preguntas. (*Véase Anexo III. Encuesta*).

La encuesta fue realizada de forma digital; para ello, se eligió la plataforma web Survey Monkey para hacer llegar nuestras preguntas a las personas que serían encuestadas. Esto nos permitió obtener resultados en tiempo real y ver cómo se iban generando los cuadros estadísticos que ofrece la plataforma.

#### **Método de muestreo**

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, estratificado en una etapa por distritos, además se cumplieron cuotas por género y rango de edad para asegurar que sea representativa de la población.

A modo de resumen, la metodología utilizada nos permitió obtener la información necesaria para el análisis del mercado objetivo y la determinación de la demanda.

Las entrevistas a los expertos fueron de gran aporte debido a que enfocaron las preguntas desde la perspectiva de su campo de trabajo. Asimismo, luego de obtener las palabras claves o conceptos relevantes del análisis cualitativo, se pudo elaborar la encuesta para la captura de información de los potenciales clientes del aplicativo propuesto. Esto fue particularmente importante en la medida que nos permitió orientar correctamente las preguntas y respuestas que sustentaron el análisis cuantitativo del mercado.

## **CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE ESTUDIO DEL MERCADO**

### ***6.1. Introducción***

El presente capítulo tiene por finalidad determinar y conocer el mercado al que estará dirigido el negocio propuesto, así como identificar a los potenciales consumidores gracias a los datos obtenidos en el estudio cuantitativo. Además, analizamos las respuestas obtenidas por los expertos en cada una de las entrevistas a profundidad y de qué forma su punto de vista aporta a este estudio. Para este último punto se hizo un análisis cualitativo tomando como punto de referencia los factores y sub factores definidos en el capítulo anterior.

Posteriormente y tomando como base la población según el último censo oficial del INEI<sup>30</sup>, se estimó la demanda que servirá para conocer el tamaño del público objetivo.

### ***6.2. Análisis de los resultados exploratorios de las entrevistas en profundidad a los expertos***

Tal como se ha explicado en el capítulo anterior, las entrevistas a los diez expertos se han realizado en el marco de seis factores de investigación. En ese mismo sentido, se realizará el análisis de los resultados exploratorios.

#### ***6.2.1. El consumidor / usuario***

Para la definición del perfil del consumidor de una aplicación tecnológica de servicios de belleza existen factores importantes a considerar desde el punto de vista de los expertos entrevistados.

##### ***6.2.1.1. La edad***

Al ser un aplicativo tecnológico, el público joven será mayoritariamente el usuario de los servicios del aplicativo. Sin embargo, el público adulto también está familiarizado con las compras por internet y por ende, el consumo de los servicios de belleza a través de este medio no significaría un problema.

---

<sup>30</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática

La experta en temas legales de negocios por internet sugiere que es importante considerar las implicancias legales de tener un público menor de edad. Se debe tener en cuenta la forma que se ha de manejar el registro de estos clientes. Existe una ley para tener en cuenta que es la ley de protección de datos personales que no permite el uso de estos datos de menores de 14 años.

En base a lo anteriormente expuesto, el rango de edad promedio que consideran los expertos entrevistados para la edad del consumidor del aplicativo de servicios de belleza debería fluctuar entre los 16 y 55 años.

#### **6.2.1.2. El género**

Principalmente, el usuario de servicios de belleza es mayoritariamente femenino, pero también es claro para los expertos, que en los últimos años el número de varones que consumen más servicios de belleza ha ido en aumento, así como también han crecido los servicios que usan y el monto que ellos gastan en estos servicios. Los expertos consideran como consumidores del aplicativo tanto a mujeres como hombres.

#### **6.2.1.3. El nivel socio económico**

A pesar de que los servicios de belleza se consumen en casi todos los niveles socio económicos, los expertos consideran que el aplicativo debe estar dirigido a los consumidores de los niveles A y B e incluso del C, considerando que estos niveles tienen poder adquisitivo, tienen más acceso a internet, están bancarizados y más familiarizados con las compras en línea.

#### **6.2.1.4. Aplicativo de intermediación**

En la experiencia de los expertos consultados, existen características inherentes a todo buen aplicativo de intermediación. Este debe ser amigable, personalizable, rápido, fácil de usar, fluido, intuitivo, transparente y seguro. Debe considerar puntuaciones que permitan calificar tanto al que ofrece como al que recibe el servicio, así como también una calificación al propio aplicativo.

Con respecto al diseño, este debe ser simple y práctico, capaz de brindar una grata experiencia de compra en un tiempo reducido, con el número de pasos adecuados. Los colores deben estar asociados a la belleza. Se recomienda usar por ejemplo el magenta

(color femenino) y el color caoba (color masculino). Algo muy importante a considerar es la experiencia del usuario, esto es fundamental porque en la medida que se logre que el usuario tenga una experiencia grata, ésta se repetirá.

Por otro lado, la opinión que tienen los expertos sobre los negocios de intermediación es favorable. Consideran que son beneficiosos tanto para el que recibe el servicio como para el que lo ofrece y para la propia empresa de intermediación en la medida que se enfoque en un “ganar-ganar”. Se debe pensar que el beneficio a obtener radica en el volumen de transacciones que sea capaz de manejar y no tanto por la ganancia que se comisiona por cada transacción realizada. Son rentables porque sus costos operativos son bajos y porque tienen una buena gestión con los que proveen los servicios. Se debe además tener una visión global del negocio, pensar en la expansión más allá del Perú a otros países principalmente latinoamericanos.

Los negocios de intermediación tecnológica dinamizan la economía, pero también implica varios retos al vincular dos personas extrañas. Se debe ser muy cauto en aplicar bien los filtros para aceptar a los profesionales de belleza que prestarán los servicios en la aplicación pues es a través de ellos que los clientes juzgarán la diligencia del negocio.

Desde el punto de vista de la seguridad, la experta en temas legales de comercio electrónico considera muy importante establecer claramente las reglas y condiciones que se ofrecen, a que se compromete la empresa. Se deben establecer las responsabilidades frente a un mal servicio y se debe contar siempre con un libro de reclamaciones virtual. Además, es importante considerar un canal para el reclamo de los usuarios en función de las reglas, términos y condiciones previamente definidas.

Con respecto a las formas de pago, éstas deben estar claramente establecidas, que los clientes sepan exactamente cuáles son las formas de pago disponibles, cómo se configurará el precio, cómo este será negociado, la moneda de pago a usar y en caso se admitan pago en dólares, qué tipo de cambio se debe usar. Es necesario tener claridad y transparencia en este aspecto.

También, los expertos sugieren que el aplicativo que se ofrecerá a los salones de belleza para la gestión de citas debe tener la capacidad de integrarse con los sistemas pequeños o grandes que tengan ya implementado estos salones.

#### **6.2.1.5. Aspectos legales y organizacionales**

##### **La seguridad y protección de los datos**

El tema de cómo se maneja la seguridad y protección de datos es algo que se debe considerar como muy importante en el aplicativo tecnológico de acuerdo a la opinión de los expertos entrevistados. Desde su punto de vista, se deberán articular diferentes niveles de seguridad. Adoptar medidas técnicas (control de accesos, seguimiento de acciones, registros de consultas, modificaciones, envíos, control de niveles de usuarios) y medidas organizativas internas (protección y el control de acceso a la base de datos, etc.).

La información personal ingresada debe ser tratada con mucho cuidado dado que hoy existe regulaciones con lineamientos muy claros para evitar el robo, alteración y mal uso de esta información. Las acreditaciones en materia de seguridad son una buena forma de tratar la información de plataformas de comercio electrónico. Así como, usar mecanismos y estándares existentes para realizar transacciones digitales y el encriptamiento de datos sensibles.

Para los expertos, toda información personal debe ser cifrada y enviada a los proveedores bajo canales seguros y tomando en cuenta que deben existir acuerdos con los proveedores para el uso correcto de esta información.

Con respecto a los pagos con tarjetas de crédito/débito para el pago de servicios, se debe considerar utilizar las buenas prácticas de PCI DSS<sup>31</sup> para el manejo de este tipo de información.

Se recomienda nunca ofrecer que el servicio es seguro 100%, porque es algo que no se puede garantizar y en ese mismo sentido, se debe establecer bien claro en los

---

<sup>31</sup> Siglas en ingles de Payment Card Industry Data Security Standard. Es un estándar de seguridad de datos desarrollado por las compañías de tarjetas de pago tanto de débito y crédito.

términos y condiciones lo que no puede hacer el prestador de servicios y qué tipo de conducta no se admite con los usuarios y prestadores de servicios.

### **Formalización**

Los expertos coinciden que este tipo de negocio no necesariamente aporta a la formalización. En cambio, genera dinamismo en la economía, porque promueve mayor fluidez tanto en la oferta como en la demanda. La formalización se encuentra en los extremos de la intermediación y fuera del alcance de un intermediador.

Sin embargo, la aplicación debería promover que los salones y los profesionales de belleza independientes cuenten con un número de RUC<sup>32</sup> para alentar la formalización de los negocios. Uno de los expertos sugirió que “no se debería rechazar a aquellos que no sean formales si no hacerles partícipes de ciertos beneficios y promociones que solo pueden tener los formales, como por ejemplo: sorteos mensuales por número de RUC para ganar un mes gratis de uso del aplicativo”.

### **Publicidad masiva**

Con respecto a la publicidad masiva, los expertos opinan que sí se encuentra bien planificada, puede traer muchos beneficios para un negocio. Es una técnica para tratar con mucho cuidado y puede llegar a encajar muy bien con otras estrategias de marketing de contenidos. Recomiendan trabajar campañas de diferentes tipos a corto y largo plazo a la vez y de esta manera ampliar las posibilidades de venta inmediata.

Los expertos coinciden en que la publicidad masiva tiene un problema que radica en la afectación que puede sufrir la marca al ser identificada y calificada como empresa que envía publicidad no solicitada. Se debe de pedir la autorización expresa del usuario para poder enviarle noticias y ofertas para mitigar el riesgo de daño de la reputación. El usuario debe tener la posibilidad de elegir si desea o no recibir publicidad, a través de qué medios y con qué frecuencia.

---

<sup>32</sup> Registro único del contribuyente en Perú.

Desde el punto de vista legal, se debe tener en cuenta la norma anti spam de INDECOPI<sup>33</sup> y la campaña “Gracias no insista”.

Varios expertos sugirieron considerar publicidad más segmentada y selectiva para contactar a los clientes a través de otros medios, tales como: redes sociales para llegar de forma más efectiva al segmento.

### **Seguridad de las personas**

Para los expertos, la seguridad de las personas es un tema muy importante que debe considerarse como un factor primordial. En un negocio de intermediación están expuestas ambas partes: los profesionales que brindan el servicio de belleza y los clientes que utilizan estos servicios.

El aplicativo debe tener medidas para la seguridad como la identificación correcta del cliente y las empresas ofertantes, pero también se debe informar de los riesgos que puede haber en el proceso y delimitar la responsabilidad de cada participante.

Se sugiere tener controles muy rigurosos para el reclutamiento de los profesionales de servicios de belleza. Por ejemplo, la solicitud de los antecedentes policiales y penales, revisar su experiencia laboral que debe estar acreditada por un instituto superior de prestigio. Contar con un sistema de calificación de desempeño de los profesionales y de los clientes que usan el servicio ayudaría en este aspecto.

Desde el punto de vista de la responsabilidad legal de la empresa, mientras se cumplan los filtros ofrecidos explícitamente se estaría minimizando esta responsabilidad en caso suceda una eventualidad que comprometa la seguridad de las personas. Sin embargo, la afectación de la reputación de la marca es un tema que está fuera del control legal y que es también muy importante a considerar.

#### **6.2.1.6. Contexto de compra / evaluación del concepto**

En opinión de los expertos entrevistados, el negocio de intermediación tecnológico planteado en el presente plan es viable. Existe un mercado potencial y por tanto una

---

<sup>33</sup> Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del Perú.

gran oportunidad de negocio. Consideran que es una novedad y como toda novedad presenta sus propios desafíos en los que hay que aplicar la creatividad.

Se considera que el éxito de este negocio radicará en la medida de descubrir las debilidades de los salones y esas debilidades convertirlas en fortalezas del negocio. Por ejemplo, en cuanto al tema de la agilidad e inmediatez al prestar el servicio. Otro factor importante es la privacidad que brinda el negocio al ser prestado en la comodidad del hogar del cliente. Es importante tener los consejos de una persona dedicada al rubro para el manejo del tema logístico. Se recomienda acotar los servicios y empezar primero con un grupo pequeño de ellos. Se debe pensar en los servicios más rápidos y que no requieran una logística compleja.

Como todo modelo de intermediación se debe asegurar poseer masa crítica de intermediados (ofertantes y demandantes). Si se tiene muchos demandantes, cuando ingresen a la aplicación y no encuentren ofertantes, es casi seguro que dejarán de usar la aplicación, lo mismo pasará en el sentido contrario.

Los expertos consideran que el negocio es factible también porque existe una gran cantidad de servicios de belleza que no tienen presencia digital, lo cual es un gran nicho de mercado para poder ofrecer servicios más allá del canal tradicional presencial.

De acuerdo a lo expresado por el experto en base de datos, es importante incidir en el conocimiento del cliente, del ofertante y el mercado. Recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- a. Conocer al cliente, a través de campañas y sus experiencias con el servicio.
- b. Conocer al ofertante, por su nivel en calidad, número de servicios y variedad de alternativas que ofrece.
- c. Conocer el mercado, para el lanzamiento de campañas y despliegue del servicio según zonas de riesgo.
- d. Formalización ante el Estado, generando facturas o boletas sin importar donde se desarrolle el servicio.
- e. Tener un centro de llamadas (“Call center”) y/o área de reclamos, cuyo tamaño dependerá del negocio, ello para solucionar problemas excepcionales.

Se sugiere también tener en cuenta aspectos sociales como el uso de internet, barreras al comercio electrónico, aspectos económicos, aspectos normativos, la aplicación de LOPD<sup>34</sup> y LSSI<sup>35</sup>, aspectos del entorno local y nacional.

Otro factor relevante es el cuidado con las personas que dan la cara por el negocio. Incidir en la calidad, presentación, uso de productos y utensilios de primera calidad. Es muy importante el “boca a boca”, las primeras experiencias deben ser exitosas y de existir algún problema, debe ser resuelto de manera rápida; es necesario tener reglas claras y transparentes.

#### **6.2.1.7. Tecnología**

##### **Teléfono inteligente (Smartphone)**

Consultados los expertos sobre las características y funcionalidades que debe tener el teléfono inteligente (Smartphone) o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación, el experto en aplicaciones tecnológicas consideró que un dispositivo móvil de gama media-alta debería ser suficiente para ejecutar la aplicación, tomando en cuenta que la performance entregada por el equipo también influye en la percepción de experiencia para el usuario.

Como un valor adicional, el experto en aplicaciones móviles sugirió adicionar la realidad aumentada con el uso de la cámara, por ejemplo. Apuntar hacia el negocio y que aparezcan en la parte superior los datos del local. Esto se puede considerar para una segunda o tercera versión.

##### **Geolocalización**

En cuanto a la geolocalización, los expertos consideran que es un elemento básico y diferenciador en el modelo de negocio planteado. La geolocalización no debe ser vista como una opción sino como parte fundamental del negocio. Presentamos algunas apreciaciones al respecto:

---

<sup>34</sup> Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

<sup>35</sup> Lean Six Sigma Institute. Certificación en la mejora de todo tipo de procesos para generar empresas más rentables y productivas.

*“La geolocalización permitirá hallar ubicaciones, medir tiempo, que la interacción usuaria se convierta en una amigable experiencia usuario”* - Experto en Base de datos y Plataformas Analíticas

*“El uso de la geolocalización podría entregar mejores resultados a los potenciales clientes al ofrecerles servicios que se puedan ejecutar con prontitud y del lado de los ofertantes tenerlos siempre ocupados trabajando”* - Experto en Plataformas Tecnológicas.

## **Compras online**

Aspectos como seguridad en la transacción, información y principalmente el cumplimiento del objetivo para que el cliente quede satisfecho, fueron resaltados por los expertos como factores muy importantes en una compra online.

Otro tema importante a considerar es la facilidad del flujo de compra, debe tener los pasos suficientes para no aburrir al usuario y que se sienta cómodo en poder comprar lo que desea garantizando la seguridad de sus datos personales y de pago. Los consumidores también valoran que la web tenga secciones especiales, cupones, descuentos o productos en oferta.

### **6.2.1.8. Servicios de belleza**

Los expertos entrevistados consideran que el sector servicios de belleza tiene una buena proyección de crecimiento en los próximos años, toda vez que éste viene creciendo sostenidamente en un rango de 9% a 10% anual en los últimos años. El sector de belleza está creciendo formal e informalmente, existe una creciente oferta y demanda; este canal tecnológico será una buena alternativa en un futuro inmediato.

Asimismo, resaltaron considerar al público masculino que últimamente registra una mayor asistencia a los salones de belleza y solicita más servicios de belleza de los usualmente conocidos como son barbería<sup>36</sup>, cuidado de la piel, uñas, etc. Estas son algunas de las opiniones de los expertos entrevistados:

*“Según los últimos estudios, el sector está en crecimiento y eso es un reto para un proyecto de intermediación, pues de continuar el mismo sentido del mercado, los ofertantes de servicios*

---

<sup>36</sup> Son servicios destinados a caballeros como corte de pelo con estilo, afeitadas, etc.

*de belleza tendrán utilidades extraordinarias lo que eventualmente los puede llevar a pensar si es mejor para ellos construir sus propias aplicaciones. El reto para los servicios de intermediación es tener una gran masa de demandantes para que les sea más difícil a los ofertantes pensar en la idea de la independización” – Experto en plataformas tecnológicas*

*“El sector belleza va a seguir creciendo incluyendo más servicios para el tratamiento de la piel, y sobre todo un crecimiento en la participación del mercado masculino en el uso de estos servicios de manera más recurrente. La tecnología ayudará a poder ofrecer estos servicios de manera fácil y rápida, pero también se desarrollará nuevas herramientas de belleza que brindarán mayor oferta de tipo de servicios” - Experto en Start Up.*

### **6.3. Análisis de los resultados del estudio cuantitativo a los potenciales clientes**

El estudio cuantitativo se basó en la distribución de más de 400 encuestas, las cuales fueron respondidas por personas que conforman el público objetivo del presente plan de negocio. Las preguntas son analizadas en el marco del perfil de los encuestados, del consumo actual de los servicios de belleza y sobre el uso de aplicativos tecnológicos.

#### **6.3.1. Perfil de los encuestados**

Las encuestas fueron distribuidas a personas mayores de 18 años, hombres y mujeres que residen y laboran en los distritos de Lima moderna.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de personas que respondieron las encuestas corresponden a personas del sexo femenino. Como se puede ver en el siguiente cuadro, el 54% son mujeres y el 46% varones, es decir, 220 mujeres y 184 varones, respectivamente. Por otro lado, las edades de los encuestados oscilan entre los 18 y 55 años, siendo la mayoría, personas cuyas edades se encuentran en el rango de los 26 a 40 años. (Véase Anexo IV. Figura 1. Distribución de encuestados por rango de edad).

Las personas encuestadas viven y laboran en la ciudad de Lima y pertenecen a los doce distritos de Lima moderna. (Véase Anexo IV. Figura 2. Distribución de encuestados por distrito de residencia).

#### **6.3.2. Consumo de los servicios de belleza**

En la encuesta se plantearon preguntas con el objetivo de analizar el consumo actual de los servicios de belleza. Se analiza la frecuencia de uso, los distritos en los que se

realizan estos servicios, el gasto promedio mensual que destinan los usuarios de estos servicios y los servicios de belleza más utilizados. En cuanto a la frecuencia de uso, del total de encuestados, el 60% visita los salones de belleza una vez al mes. Existe un porcentaje importante a considerar de los que asisten 2 veces al mes. Es importante resaltar que el 11% no visita los salones de belleza. (*Véase Anexo IV. Figura 3. Distribución de encuestados por frecuencia de visita a un salón de belleza*).

Como parte del análisis cuantitativo, se cruzó la información obtenida de la frecuencia de visita a un salón de belleza con relación al género de los encuestados, pudiendo determinar una diferencia estadísticamente significativa en cuanto a la proporción de mujeres que asisten a un salón de belleza respecto a la proporción de hombres.

**Tabla 12. Asistencia al salón de belleza por género**

Asistencia al salón de belleza	Femenino	Masculino
<b>Visita</b>		
1 vez al mes	62%	66%
1 vez cada 15 días	19%	7%
1 vez por semana	4%	1%
2 veces a la semana	10%	8%
<b>No visita</b>	5%	18%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los distritos en donde se prestan los servicios de belleza, independientemente en donde viven los encuestados, el 36% de los salones de belleza visitados pertenecen al distrito de San Isidro. Si se compara el porcentaje de los encuestados que viven en San Isidro de solo 6%, este resultado explica que muchos de los encuestados se atienden en salones cercanos a sus centros de trabajo. (*Véase Anexo IV. Figura 4. Distribución de encuestados por distrito de salón visitado*).

En cuanto al monto que invierten los consumidores de estos servicios, mayoritariamente, el 58%, invierte menos de 100 soles al mes. Es interesante ver que el 38% de los encuestados invierten hasta 300 soles en los servicios de belleza al mes y solo un 4% más de 300 soles.

En relación al gasto mensual en servicios de belleza con respecto al género, es significativamente mayor la proporción de mujeres que gastan de 101 a 300 soles en el salón de belleza que la proporción de hombres. También se presenta una diferencia estadísticamente significativa con respecto al gasto de más de 300 soles. Los hombres no gastan más de esta cantidad al mes.

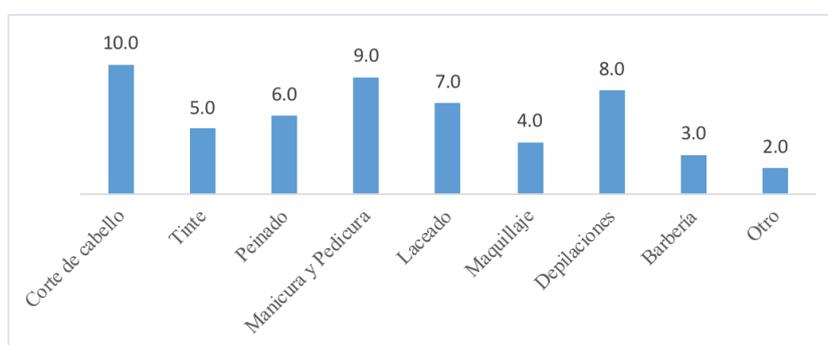
**Tabla 13. Gasto promedio mensual por género**

Gasto promedio mensual	Masculi	
	Femenino	no
Menos de S/ 100	42%	88%
De S/ 101 a S/ 300	51%	12%
De S/ 301 a S/ 500	7%	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los servicios de belleza más usados por los encuestados, el corte de cabello, la manicura y pedicura, las depilaciones y el laceado son los servicios que encabezan la lista. Esta valoración coincide con los porcentajes de los servicios más usados en la ciudad de Lima brindados por la empresa de estudios de mercado INVERA para el año 2016.

**Figura 4. Valoración por frecuencia de uso del servicio**



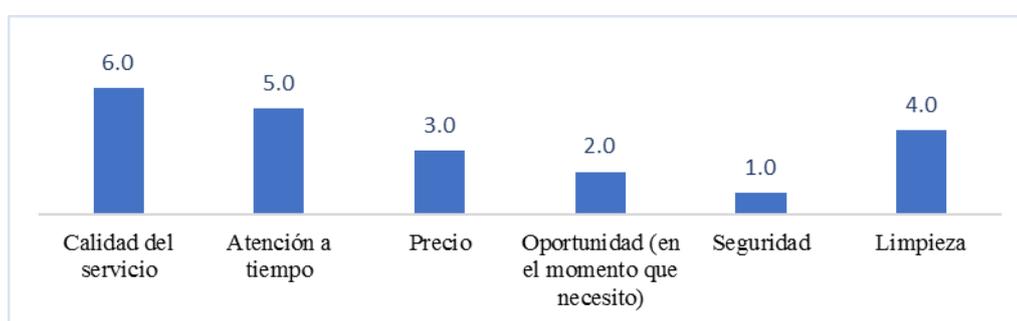
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, uno de los objetivos de la encuesta fue evaluar si existe una tendencia importante en solicitar directamente servicios de belleza de los profesionales independientes. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que actualmente los consumidores claramente prefieren los servicios de los salones de belleza (86%) en lugar de solicitar los servicios de profesionales independientes.

Del 14% de encuestados que solicitan los servicios de belleza de un profesional independiente, la mayoría (el 76%) lo hace solo una vez por mes. (Véase Anexo IV. *Figura 5. Distribución de encuestados por frecuencia de asistencia de profesionales de belleza a domicilio*).

Los encuestados valoraron que es lo que más aprecian al recibir un servicio de belleza. La calidad del servicio y la atención a tiempo son los servicios más ponderados inclusive más que el precio.

**Figura 5. Puntaje promedio por valor de característica del servicio**



Fuente: Elaboración propia

### **6.3.3. Uso de aplicativos tecnológicos**

Mayoritariamente los encuestados usan algún dispositivo tecnológico (98%). De este gran porcentaje, el 88% tienen teléfonos móviles inteligentes y casi la mitad cuenta con un computador (48%). (Véase Anexo IV. *Figura 6. Frecuencia de uso de dispositivos tecnológicos*).

Por otro lado, el 87% de encuestados hace uso de aplicativos tecnológicos para solicitar servicios. Este dato es en particular interesante para nuestro estudio porque confirma que el público objetivo al que orientaríamos el aplicativo es un público maduro en cuanto al uso de aplicaciones y reservas de servicios en general, lo cual indica que no les será complicado el uso de nuestro aplicativo.

Con respecto al uso de las aplicaciones de intermediación, se determinó que no existe una diferencia estadísticamente significativa en relación a la proporción de hombres y mujeres que utilizan estos aplicativos.

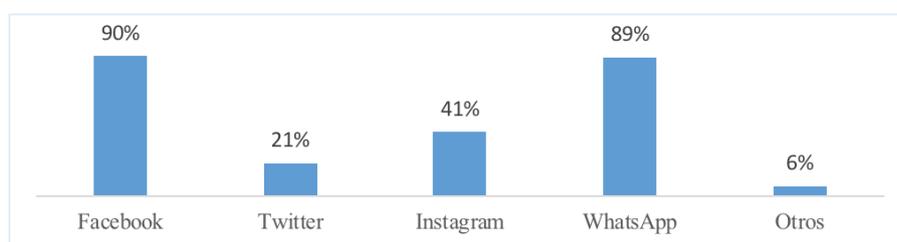
**Tabla 14: Uso de Apps para reservas de servicios por género**

Uso de apps para reserva de servicios	Femenino	Masculino
No	14%	12%
Sí	86%	88%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como parte del estudio cuantitativo es importante conocer cuáles son las redes sociales y/o servicios tecnológicos que más usan los encuestados, siendo claramente el Facebook y WhatsApp los que lideran las preferencias.

**Figura 6. Frecuencia de uso de redes sociales y aplicaciones tecnológicas**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las compras por internet, es relevante para nuestro negocio saber cuáles son los medios de pago más usados por los encuestados. Las tarjetas de crédito y débito son más utilizadas que los pagos en efectivo como se puede apreciar en el siguiente cuadro. (Véase Anexo IV. Figura 7. Frecuencia de uso por tipo de pago en compras por internet).

#### **6.3.4. Aceptación de la propuesta de negocio**

Como uno de los objetivos del estudio cuantitativo, es muy importante evaluar la aceptación del modelo de negocio planteado entre los encuestados que representan a nuestro público objetivo. Estos resultados servirán posteriormente para estimar la demanda o la cuota de mercado con la que el negocio podría contar en los próximos años.

En cuanto a la aceptación del modelo de negocio planteado, solo un 7% no considera interesante la propuesta. La mayoría, un 61%, si acepta la idea del negocio y le parece muy interesante, mientras que a un 31% le parece interesante la propuesta

planteada. (Véase Anexo IV. Figura 8. Distribución de encuestados por aceptación de propuesta de negocio).

Al evaluar si los encuestados usarían el aplicativo propuesto, la mayoría de los encuestados, un 81%, estarían interesados en usar nuestro aplicativo frente a un 19% que no lo haría. Este porcentaje alto nos indica que el negocio propuesto en este plan sería altamente aceptado por los potenciales usuarios. Al analizar la aceptación de la propuesta a nivel de género, se encuentra que es significativamente mayor la proporción de mujeres que consideran muy interesante la idea de negocio que la proporción de hombres.

**Tabla 15: Aceptación de la propuesta por género**

<b>Aceptación de la propuesta</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
Muy interesante	74%	43%
Nada interesante	2%	14%
Poco interesante	24%	43%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

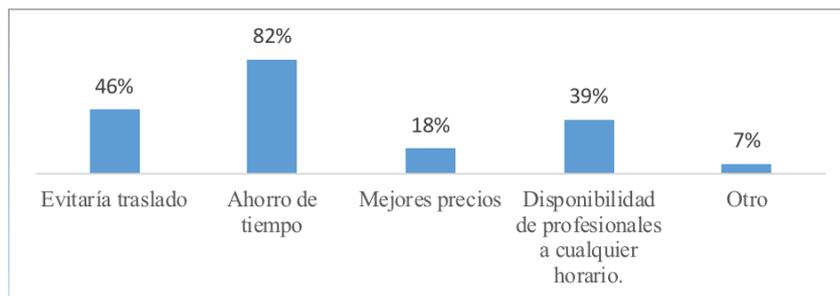
La rapidez y practicidad, el ahorro de tiempo y el contar con una cita a tiempo son las razones más relevantes por las que el 81% de los encuestados usaría el aplicativo. Es importante recalcar que el 40% de estos encuestados no precisaron la razón de uso. (Véase Anexo IV. Figura 9. Distribución de encuestados por motivo de uso del App).

Del 19% que no está dispuesto a usar el aplicativo, las razones que exponen para su negativa de uso son principalmente porque valora el ir a la peluquería y por la seguridad. El precio y la limitante de los materiales de trabajo también son razones expuestas para no usar el aplicativo. Cabe resaltar que al igual que la pregunta anterior, un 43% no precisó las razones por la que no usaría el aplicativo. (Véase Anexo IV. Figura 10. Distribución de encuestados por motivo de no uso del App).

Del total de encuestados que usarían la aplicación, el 82% considera que los principales motivos por los que solicitaría un servicio de belleza a domicilio sería el ahorro de tiempo. Un 46% eligió por evitar el traslado y un 39% por tener la disponibilidad de los profesionales en cualquier horario. Con este resultado se ratifica que el modelo de negocio planteado tendría una ventaja competitiva en la medida que

los servicios que ofrezcan sean realmente más eficientes en tiempo y oportunidad que los servicios que actualmente se prestan en los salones de belleza.

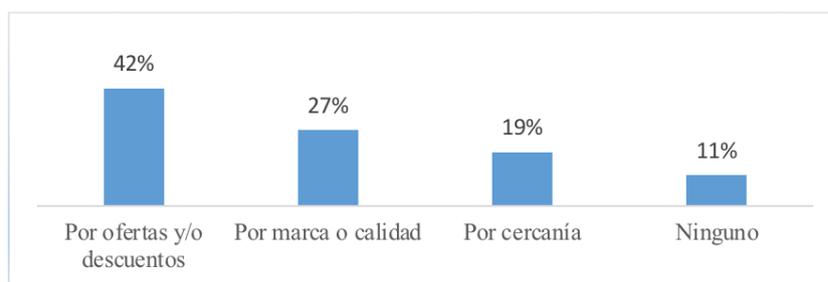
**Figura 7. Motivos para solicitar un servicio de belleza con aplicativo**



Fuente: Elaboración propia

Como parte importante de estudio, se requirió determinar cuáles serían los motivos por el que el encuestado elegiría tomar un servicio de belleza de un determinado salón a través del aplicativo. De acuerdo a los resultados, el 42% lo haría por ofertas y/o descuentos frente a un 29% que elegiría un salón por marca y calidad.

**Figura 8. Motivos para solicitar servicios en un salón de belleza a través de un app**

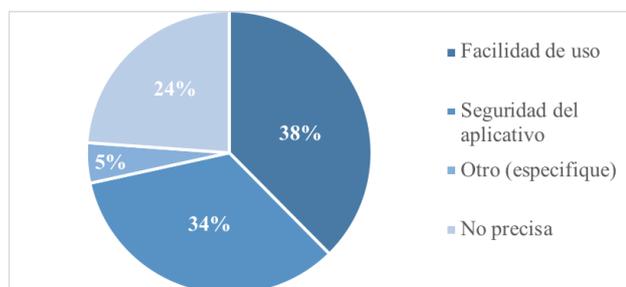


Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta de si el encuestado usaría un aplicativo móvil para solicitar servicios de belleza a domicilio de un salón de belleza reconocido, mayoritariamente el 86% respondió que si usaría. Cuando se le preguntó si usaría un aplicativo móvil para solicitar servicios de belleza a domicilio de un profesional independiente, el 76% respondió que si usaría el aplicativo.

En cuanto al aplicativo tecnológico, el 38% eligió la facilidad de uso como un factor importante para usar dicho aplicativo. La seguridad del aplicativo también es un factor muy valorado por los encuestados (34%).

**Figura 9. Distribución de encuestados por factores que valorarían en el app**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, del grupo de encuestados que respondieron “otros” en la pregunta anterior, el 60% considera que la facilidad de uso y seguridad son al mismo tiempo dos factores igualmente importantes que valorarían en el aplicativo. El 20% indicó que la garantía del servicio sería el factor más importante a considerar y nuevamente, el factor precio no es el factor más importante a considerar en el aplicativo para la mayoría de los encuestados.

#### **6.4. Estimación de la demanda**

Para la estimación del mercado potencial se analizaron los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo y se cruzó esta información con otras fuentes secundarias y oficiales para extrapolar dichos resultados y estimar la demanda.

La fuente consultada fue el INEI de la cual se tomaron los datos de la población total de los distritos de Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo, Barranco, La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco y cuyas edades fluctúan entre los 18 y 59 años.

**Tabla 16. Tabla de la población total de Lima moderna**

	Hombre	Mujer	Total
18 a 29 Años (Jóvenes)	108,790	129,819	238,609
30 a 59 Años (Adultos)	214,849	261,560	476,409
Total	323,638	391,378	715,018

Fuente: INEI

En base a la población total de los distritos de interés y los ratios de aceptación de la idea de negocio se estimó el total de clientes potenciales que estarían dispuestos a reservar un servicio de belleza.

**Tabla 17. Tabla de la población de Lima moderna interesados en la propuesta de negocio**

	Hombre	Mujer	Total
18 a 29 Años (Jóvenes)	70,394	111,475	181,869
30 a 59 Años (Adultos)	140,995	222,969	363,964
<b>Total</b>	<b>211,388</b>	<b>334,444</b>	<b>545,832</b>

Fuente: Elaboración propia

Aplicando el filtro de clientes potenciales que estarían dispuestos a usar el aplicativo que se desarrollará para reservar los servicios de belleza, se estima un total de 455,497 personas.

**Tabla 18. Tabla de la población de Lima moderna interesados en la propuesta de negocio y que usaría el app**

	Hombre	Mujer	Total
18 a 29 Años (Jóvenes)	51,622	99,089	150,711
30 a 59 Años (Adultos)	96,682	208,105	304,787
<b>Total</b>	<b>148,304</b>	<b>307,193</b>	<b>455,497</b>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, considerando que nuestro público objetivo toma algún servicio de belleza menos de una vez al mes, entonces se estaría estimando una demanda potencial de 418,236 personas a las cuales estaríamos enfocando nuestro negocio en los próximos años de acuerdo a nuestro plan financiero.

**Tabla 19. Tabla de la población de Lima moderna de 18 a 59 años interesados en la propuesta de negocio, que usaría el app y que asisten regularmente a un salón de belleza**

	Hombre	Mujer	Total
18 a 29 Años (Jóvenes)	42,236	86,703	128,939
30 a 59 Años (Adultos)	88,625	200,672	289,297
<b>Total</b>	<b>130,861</b>	<b>287,374</b>	<b>418,236</b>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO**

### ***7.1. Introducción***

En el presente capítulo desarrollaremos el plan estratégico para nuestra propuesta de negocio con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

El marco de acción y/o actividades tendrán lugar en los distritos de Lima moderna, atendiendo a los diversos segmentos de usuarios definidos anteriormente. La finalidad del presente plan es establecer estrategias y lineamientos que permitan que el modelo de negocio llegue a tener una posición competitiva en el mercado.

Nuestra propuesta cuenta con elementos diferenciadores que permitirán lograr un mayor alcance hacia nuestros clientes; la virtualización de procesos, inmediatez, calidad y seguridad para lo cual confiamos en el aprovechamiento de la geolocalización como factor vital de gestión, ubicación y entrega de ofertas personalizadas, sólidos estándares de calidad de servicios y rigurosos procesos de evaluación y reclutamiento de personal.

Nuestro planteamiento considera como estrategia captar el mayor número de profesionales de belleza que deseen generar ingresos extras y llegar a un mayor número de usuarios. Concentraremos esfuerzos para lograr que los centros de belleza emergentes y posicionados cuenten con un nuevo canal virtual de atención.

### ***7.2. Misión***

Brindar el mejor servicio de intermediación del sector belleza, apoyado en la tecnología, ofreciendo a los clientes la posibilidad de encontrar una gran variedad de servicios y ofertas, así como permitir a profesionales y salones de belleza extender y gestionar sus servicios mediante un canal virtual de atención.

### ***7.3. Visión***

Ser el principal proveedor de servicio de intermediación del sector belleza en la ciudad de Lima moderna.

#### 7.4. Valores

**Vocación de servicio:** Los clientes son nuestros principales socios y aliados por lo que asumimos con ellos un máximo compromiso en base a su integridad, seguridad, respeto y desarrollo personal.

**Responsabilidad:** Eficiente uso de los recursos asignados, respeto por el entorno laboral y de servicio, responsabilidad y cumplimiento con clientes y empleados.

**Innovación:** Contemplaremos un plan periódico que nos permita estar a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos que apoyaran nuestra plataforma de intermediación y la entrega de servicios de belleza.

#### 7.5. Análisis del entorno externo:

Mediante el análisis del entorno externo identificaremos estrategias que nos permitan enfrentar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades con la intención de mejorar la rentabilidad del negocio propuesto y su posición en el mercado. (Arbaiza Fermini, Como elaborar un plan de negocio, 2015).

##### 7.5.1. Análisis de las oportunidades

Analizaremos las siguientes oportunidades estableciendo estrategias que nos permitan aprovecharlas en beneficio del modelo de negocio planteado.

**Tabla 20. Oportunidades y estrategias del negocio**

Oportunidades	Estrategias
O1. En el país existe un segmento de mercado con necesidades insatisfechas vinculadas al foco del negocio.	E1. Se ofrece un servicio de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado por servicios de belleza que optimicen los tiempos de espera.
O2. Existe un gran número de profesionales de belleza que laboran en el anonimato.	E2. Se ofrece al profesional de belleza independiente pertenecer a una red de negocio en el que pueda manejar sus horarios en forma flexible y de acuerdo a sus necesidades.
O3. En el país la idea se presenta atractiva para el mercado de belleza; existen muchos potenciales clientes.	E3. Con la aplicación y la funcionalidad de geolocalización se ofrece al cliente un modelo de negocio en el que se valora su tiempo, al proveer servicios de acuerdo al horario que el determine y en el lugar donde desee (casa, oficina, hotel, etc.).
O4. Poca competencia. No existen muchas aplicaciones similares en el País.	E4. Ofrecer un producto innovador que permita la apertura de canales virtuales de atención para los salones y profesionales de belleza.
O5. El negocio es adaptable. Puede funcionar en mercados internacionales.	E5. Consolidar el negocio en Lima moderna, para extender a nuestro servicio a otros mercados que incluya otras regiones del Perú e incluso otros países.

Fuente: Elaboración propia

### 7.5.2. Análisis de las Amenazas.

**Tabla 21. Amenazas y estrategias del negocio**

Amenazas	Estrategias
A1. Las profesionales de belleza independientes pueden contactar directamente con los clientes.	E6. Se recompensará a los profesionales de belleza independientes por desempeño (calificación de parte de los clientes) y lealtad (cantidad de servicios brindados) con bonos de dinero en efectivo.
A2. Puede aumentar la competencia con aplicaciones similares y perder clientes y posición en el mercado.	E7. Enfoque en el cliente asegurando la inmediatez, calidad y excelencia en el servicio mediante actividades de fidelización.
A3. Servicios que no satisfacen al cliente y generar mala imagen y publicidad.	E8. El servicio ofrecido será un servicio de alta calidad para satisfacer el cliente y minimizar la mala publicidad que se pueda dar por servicios insatisfechos. En caso de detectar un servicio que no cumple con los estándares de calidad del negocio, este no será cobrado (devolución del dinero) y se procederá a retirar al profesional o al salón de belleza que no ha cumplido con la calidad pactada.
A4. Podría decrecer la demanda de servicios de belleza en un entorno económico que se contrae y no crece.	E9. Implementar nuevas iniciativas de servicios dentro de la plataforma tecnológica que cubran la demanda decreciente.
A5. Regulaciones legales y aplicación de impuestos a las aplicaciones de intermediación.	E10. Implementar un plan de adecuación a la nueva normativa tomando como referencia modelos de negocio similares.

Fuente: Elaboración propia

### 7.6. Matriz EFE

La matriz EFE nos permitirá identificar y evaluar los factores externos que impactarán en el modelo de negocio. Mediante esta herramienta identificaremos cuáles son las mejores oportunidades que se presentan en el sector y las amenazas más latentes que se enfrentarán, esto nos permitirá aplicar estrategias adecuadas de acuerdo a cada caso.

**Tabla 22. Matriz EFE de Oportunidades**

Oportunidades	Peso	Valor	Puntuación ponderada
En el país existe un mercado con necesidades insatisfechas en este negocio	0.15	4	0.60
Existe un gran número de profesionales de belleza que laboran en el anonimato.	0.10	2	0.20
En el país la idea se presenta atractiva para el mercado de belleza; existen muchos potenciales clientes.	0.14	3	0.42
Poca competencia. No existen muchas aplicaciones similares en el País.	0.10	3	0.30
El negocio es adaptable. Puede funcionar en mercados internacionales.	0.10	2	0.20

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23. Matriz EFE de Amenazas**

<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Las profesionales de belleza independientes pueden contactar directamente con los clientes.	0.12	4	0.48
Posibilidad de ingreso de nuevos competidores con aplicaciones similares, debido a ello, perder clientes y participación el mercado.	0.08	2	0.16
Podrían darse servicios que no satisfacen al cliente y generar mala imagen y publicidad.	0.1	2	0.2
Podría decrecer la demanda de servicios de belleza en un entorno económico que se contrae y no crece.	0.05	3	0.15
Posible aplicación de restricciones legales o impuestos a las aplicaciones de intermediación.	0.06	3	0.18
<b>VALOR DE LA MATRIZ EFE</b>	<b>1</b>		<b>2.89</b>

Fuente: Elaboración propia

El valor obtenido en la Matriz EFE de 2.89 nos indica que se supera el promedio ponderado de 2.5. Por lo tanto, nuestra propuesta de negocio cuenta con estrategias que aprovechan eficazmente las oportunidades y minimizan los posibles aspectos adversos de las amenazas externas que pudieran presentarse.

El análisis indica que las oportunidades que más favorecen al negocio son las O1, O3 y O4 respectivamente. Mientras que las amenazas que más están afectando al entorno del negocio serían A1 y A3; estos factores serán tomados en cuenta para el desarrollo de nuestros objetivos estratégicos que a continuación presentamos.

### **7.7. Objetivos estratégicos**

Los objetivos tienen como finalidad permitirnos alcanzar los resultados esperados durante el horizonte planteado; en nuestro caso es cinco años. En la Tabla 24, describimos cada objetivo estratégico y el sustento que lo alinea al modelo de negocio.

**Tabla 24. Objetivos estratégicos**

Objetivo estratégico	Sustento
O1. Lograr que el 5% de la población estimada se registren en la plataforma de intermediación tecnológica en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente demanda en la categoría; el 53% del total son mujeres limeñas.</li> <li>• El 87% de la población peruana cuenta con teléfonos móviles, de los cuales el 51% utiliza un plan de internet.</li> <li>• El estudio de mercado realizado nos arroja que un 87% de encuestados ya utiliza actualmente aplicaciones móviles y un 81% del total de encuestados estaría interesado en usar el aplicativo propuesto.</li> </ul>
O2. Lograr que el 50% de usuarios registrados se conviertan en clientes de la plataforma de intermediación tecnológica en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perú lidera el crecimiento de nuevos compradores en internet con un 55% de “early adopters”.<sup>37</sup></li> <li>• Según el resultado del estudio de mercado realizado se cuenta con un alto grado de aceptación e interés en el uso de nuestra plataforma de intermediación tecnológica.</li> <li>• El objetivo propuesto es alcanzable por el alto grado de aceptación hacia las plataformas tecnológicas apoyadas en los diferenciadores propuestos: inmediatez, seguridad y calidad.</li> </ul>
O3. Retener al 80% de Profesionales de belleza de Lima moderna que usan la plataforma de intermediación tecnológica en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis del entorno evidencia un crecimiento de establecimientos de belleza en el país.</li> <li>• El entorno y el análisis cualitativo a expertos sustentan acciones de fidelización de los profesionales de belleza como principales actores de este modelo de negocio.</li> </ul>
O4. Retener al 85% de usuarios que usan la plataforma de intermediación tecnológica en Lima moderna en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudio de mercado realizado arroja que un 87% de encuestados utiliza actualmente aplicaciones móviles y un 81% del total de encuestados estaría interesado en usar el aplicativo propuesto para el plan de negocio.</li> <li>• Por lo antes expuesto y dada la creciente demanda de usuarios se plantea el trabajo arduo en estrategias de fidelización.</li> </ul>
O5. Lograr el 80% de satisfacción en el uso de la plataforma de intermediación tecnológica en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perú lidera el crecimiento de nuevos compradores en internet con un 55% de early adopters.</li> <li>• Según el resultado del estudio de mercado realizado se cuenta con un alto grado de aceptación e interés en el uso de nuestra plataforma de intermediación tecnológica.</li> <li>• Este objetivo es alcanzable y sustentable en el crecimiento de usuarios y estudio de mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los objetivos estratégicos y su correspondiente sustento basado en el análisis del entorno, modelo de negocio, misión, visión y estudio de mercado establece un marco de acción mediante estrategias y acciones definidas que serán contemplados en los planes operativos los cuales son: plan de marketing, plan operativo, plan tecnológico y financiero.

<sup>37</sup> Primeros clientes que adoptan un producto determinado.

### **7.8. Estrategias genéricas del negocio**

Nuestra propuesta de plan de negocio plantea como estrategia de ingreso y mantención en el mercado la estrategia del Océano azul. Esta estrategia fue formulada por W. Chan y Renee Mauborgne en su libro “La estrategia del océano azul”, la cual defiende la importancia de la innovación a la hora de ingresar a nuevos mercados, alejándose de la competencia muchas veces destructiva que existe en el mundo empresarial la misma que carecerá de importancia ya que estamos generando un mercado único y particular, generando de esta manera una nueva demanda.

Definido el océano azul como estrategia genérica para nuestro emprendimiento, se busca innovar y renovar completamente el concepto de la entrega de los servicios de belleza, ofreciendo un canal de servicio virtual más completo apoyado en la inmediatez, calidad y seguridad. Consideramos que la innovación es un elemento fundamental en nuestro plan de negocio; para ello, ofreceremos servicios diferenciados y de calidad, desarrollando actividades de marketing y operativas que nos permitan contar con las mejores condiciones de atención, empleando la tecnología y la geolocalización para desarrollar una plataforma de intermediación de servicios. Nuestra propuesta de plan de negocio no pretende competir directamente con los negocios tradicionales de belleza, sino por el contrario plantear nuevas posibilidades de acceso al mercado.

A continuación, enumeramos las estrategias que se emplearán para alcanzar los objetivos de negocio:

- a) Entrega de servicios estableciendo nuevos canales virtuales para los centros de belleza.
- b) Establecer la gestión digital de la entrega de servicios realizados por los profesionales de belleza mediante una plataforma de intermediación tecnológica.
- c) Establecer un proceso de selección riguroso de profesionales de belleza mediante alianzas con reconocidas empresas de reclutamiento de personal.
- d) Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicada a belleza con la finalidad de certificar la calidad y la entrega de servicios.
- e) Uso de la tecnología como principal aliado en la entrega de servicios de belleza, así como apoyo en la geolocalización como medio principal para lograr la inmediatez, calidad de servicio y seguridad.

- f) Establecer robustas actividades de marketing que busquen la fidelidad del cliente y que garanticen el crecimiento de nuestra propuesta de negocio mediante una continua participación en el mercado.
- g) Prestación de un servicio eficiente, con altos estándares de calidad e innovación apoyados en un staff de profesionales altamente calificados.
- h) Establecer claros procesos operativos que permitan una entrega eficaz de servicios, claridad en las actividades de cobranza y pago, así como también gestión efectiva del servicio.
- i) Establecer un escenario o marco de crecimiento sostenido de clientes por año a fin de consolidar un negocio y una proyección de crecimiento estable. Este crecimiento anual está basado y sustentado de la siguiente forma:

***Primer año:***

De un mercado potencial de 418,000 personas, se establece como rango meta lograr que en el primer año el 5% de este mercado se registre en la plataforma, y de éste número la mitad consume los servicios de belleza, esto es alrededor de 10,800 cliente. (*Véase la sección 7.7 Objetivos estratégicos del presente plan*).

***Segundo año:***

El crecimiento del primer al segundo año se estimó en un 8%. Este porcentaje obedece al resultado de la aplicación de la estrategia de “Penetración de Mercado”<sup>38</sup> aplicada durante el primer y segundo año, esto es, crecer aumentando la participación profundizando la estrategia a través de campañas de publicidad en redes sociales, promociones y campañas de fidelización. La razonabilidad de este porcentaje se sustenta además con las proyecciones de crecimiento del mercado de cosméticos y cuidado personal de la Cámara de Comercio de Lima proyectados para los próximos cinco años y que oscila entre 6% y 9% (El Economista América, 2018).

***Tercer año***

El crecimiento del segundo al tercer año se estimó en un 4%. Este año es un año de consolidación del negocio y estabilización. Se define este porcentaje de 4% que va

---

<sup>38</sup> Estrategia de crecimiento definida en la matriz "Mercado-Producto" del consultor y matemático Igor Ansoff.

de la mano con las estimaciones de crecimiento del PBI para los próximos años y que fluctúa entre 3 y 4% según entidades como el Banco Central de Reserva y el Ministerio de Economía y Finanzas. (Véase sección 3.2.2 del capítulo III Análisis Contextual).

#### **Cuarto y quinto año**

A partir del cuarto año se prevé aplicar una estrategia de crecimiento llamada “Desarrollos de Mercados”<sup>39</sup>, es decir alcanzar mercados que actualmente no forman parte de nuestros clientes y ofrecerle los mismos servicios que se vienen ofreciendo. Esta estrategia implicará ampliar nuestros servicios a otros distritos que no pertenecen a Lima moderna como los distritos de Los Olivos, Santa Anita y Chorrillos. Se estima que la aplicación de esta estrategia de crecimiento supondrá un crecimiento de 6% para dichos años.

En el siguiente cuadro se resume en términos numéricos la estrategia de crecimiento anual planteada:

**Tabla 25: Crecimiento anual del número de clientes**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tasa de crecimiento		<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
Nro de clientes	10,860	11,730	12,200	12,930	13,710
Aumento (clientes)		870	470	730	780

Fuente: Elaboración propia

Consideramos que el principal elemento diferenciador de nuestra propuesta de plan de negocio es proveer una plataforma tecnológica que permita a los salones de belleza el inicio de su transformación digital ofreciendo sus servicios mediante un canal virtual de atención rompiendo el esquema tradicional de atención, así como facilitar la gestión del proceso de atención a los profesionales de belleza mediante la digitalización de la entrega del servicio.

Un componente fundamental de nuestra propuesta de plan de negocio es nuestra plataforma tecnológica la misma que contemplara elementos innovadores, soporte tecnológico de primer nivel y altos estándares de calidad. En este punto como estrategia

<sup>39</sup> Estrategia de crecimiento definida en la matriz "Mercado-Producto" del consultor y matemático Igor Ansoff.

nos concentraremos en la forma de entregar un servicio de experiencia única más que en la competencia propiamente dicha.

Nuestra propuesta y estrategias contemplan los principales riesgos de seguridad personal, así como el abandono en el uso de la plataforma de intermediación tecnológica de profesionales y usuarios de belleza planteando alianzas con reconocidas empresas de selección de personal y sólidas actividades de marketing de fidelización, producto y marca. Las alianzas con empresas de selección de personal permitirán que nuestros usuarios finales y profesionales de belleza sientan la seguridad de recibir y ofrecer un servicio de calidad identificando claramente a la persona que lo realiza o recibe; todo ello atendiendo a establecer sólidos niveles de confianza y seguridad. Por el lado del riesgo de abandono de profesionales de belleza y usuarios finales nuestras actividades de marketing y fidelización pretenden controlar el riesgo, mostrar los beneficios tangibles de estar presentes en nuestra plataforma de intermediación y valorar el hecho de contar con un servicio de forma inmediata todo ello en contraste de la dependencia un único cliente y/o profesional de belleza en base a sus tiempos y disponibilidad.

Para el logro efectivo de nuestros objetivos trabajaremos de la mano con nuestros planes operativos: marketing, tecnológico, operativo y financiero de tal manera que se cubran en su totalidad los objetivos estratégicos planteados.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING**

### **8.1. Introducción**

En este punto trataremos de enfocar los objetivos de marketing en las ventas de servicios de belleza que deben realizarse por medio de la plataforma de intermediación, tomaremos en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado y además las estrategias definidas en el plan estratégico.

El segmento de mercado a los que nos dirigimos serán los usuarios finales (demanda) y a los salones y/o profesionales independientes de belleza (oferta), definiremos los parámetros de ambos segmentos de acuerdo con el estudio de mercado realizado. Asimismo, definiremos las distintas estrategias necesarias para cumplir los objetivos del plan de marketing todo esto alineado a los planes estratégicos expuestos en el capítulo anterior.

### **8.2. Objetivos de Marketing**

#### **8.2.1. Objetivos a corto plazo**

- Posicionar la marca en los diferentes segmentos utilizando como herramienta las redes sociales durante el primer año de su lanzamiento.
- Tener un alcance de 10,000 usuarios finales al finalizar el primer año de funcionamiento, ello considerando los objetivos planteados en el plan estratégico.
- Durante el primer año debemos contar con mínimo 30 salones de belleza afiliados para el servicio de publicidad en el aplicativo.
- Contar con el 80% de las campañas de marketing en redes sociales y canales de videos, como YouTube.
- Contar con un “Fan page” en Facebook y realizar campañas para obtener mil seguidores por trimestre.

#### **8.2.2. Objetivos a largo plazo**

- Incrementar en un 25% la demanda de ingresos y suscriptores en la plataforma B-Side, a partir del segundo año de funcionamiento.
- Adicionar la funcionalidad de publicidad en la plataforma, a partir del primer año de funcionamiento de la plataforma.

### 8.3. Segmento de mercado

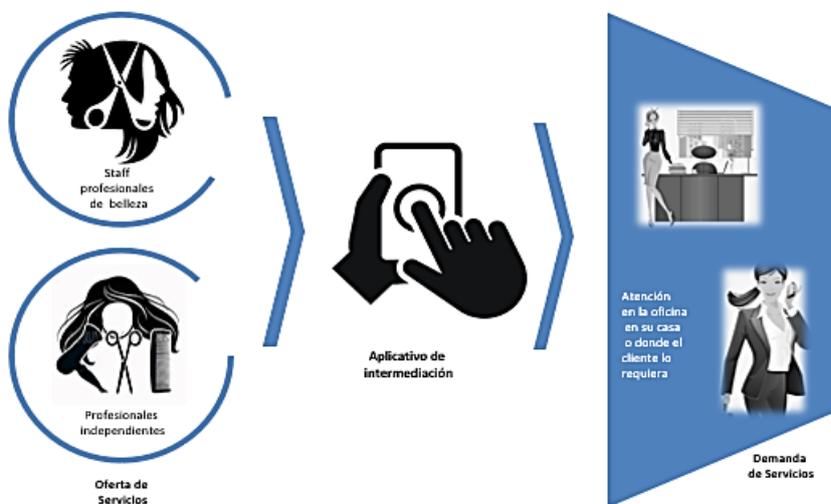
#### 8.3.1. Dirigido a usuarios finales (demanda)

Según nuestro estudio de mercado ésta iniciativa debe estar dirigida para los usuarios finales, hombres y mujeres entre las edades de 18 a 59 años, que vivan y/o trabajen en los distritos de Lima moderna, además que usen un Smartphone con conexión a internet.

#### 8.3.2. Dirigido a Clientes (oferta)

Los clientes o la oferta para esta iniciativa están segmentados en los salones y profesionales independientes de belleza. Los salones de belleza deben contar con un staff de profesionales para poder atender la demanda de los usuarios finales mediante la plataforma de intermediación, lo consumidores finales contactaran a los salones de belleza por medio de la plataforma para solicitar un servicio de bellezas en la comodidad de su casa, oficina, etc.

Figura 10. Segmento: Oferta y Demanda



Fuente: Elaboración propia

Los profesionales independientes de belleza deben estar disponibles a visitar a los consumidores finales en el lugar que requieran el servicio, pudiendo ser su casa, oficina u otro lugar acordado. Tanto los salones de belleza, así como los profesionales independientes, deben contar con internet y con un dispositivo Smart.

#### **8.4. La Marca**

En lo relacionado a la marca, B-Side (Beautiful Side) ingresa al mercado como una marca nueva con un concepto diferente. Buscará identificarse rápidamente con su público objetivo.

B-Side proviene de la unión de dos palabras, B de “beautiful” y la siguiente es “side”. Beautiful es un adjetivo en inglés que significa “Belleza” y Side es un sustantivo en inglés que significa lado. La unión de estas dos palabras nos lleva al significado de “Lado de la belleza”, porque nuestros usuarios podrán encontrar de nuestro lado, a través de la plataforma, servicios de belleza que permita satisfacer esa necesidad de sentirse bien.

**Figura 11. Logo de la Marca B-Side**



Fuente: Elaboración propia

#### **8.5. La mezcla de marketing**

##### **8.5.1. Estrategia de producto**

El producto que se ofrecerá en este plan de negocio tendrá el nombre de B-Side, y será un servicio/producto tecnológico que servirá de intermediación entre la oferta y la demanda del rubro belleza. Las características principales del producto serán:

- Estable, la plataforma tecnológica deberá ser robusta en arquitectura, así como también robusta en sus procesos de software, que mantenga una performance óptima de atención de 24 horas x 365 días al año.

- Dinámica, el objetivo es que la plataforma sea configurable y adaptable a cada negocio que lo utilice: Salones de belleza, Profesionales independientes de belleza y los usuarios finales.
- Contar con funcionalidades de gestión, que permia a los proveedores de servicios de belleza administrar sus números de atenciones requeridas, así como sus ingresos obtenidos por medio de la plataforma B-Side.
- Fácil uso, esta plataforma estará diseña con un enfoque de “Experiencia del usuario” con lo cual se tendrá en cuenta todos los aspectos relacionados al uso y funcionalidad de la herramienta, tanto para los proveedores de servicios de belleza, así como para los usuarios finales que comprara estos servicios.
- Soporte permanente, este soporte está relacionado a la postventa del servicio de intermediación tecnológica para los proveedores de servicio por medio de la plataforma, de igual modo se tendrá un soporte en línea para los usuarios finales, compradores de los servicios de belleza.

#### ***Para los salones de belleza***

La estrategia del producto para los salones de belleza será dirigida a que los salones de bellezas vean a este negocio como una oportunidad de ampliar su canal de atención a un canal virtual, es decir como si fuera una sucursal implementada en la nube, a menor costo en comparación de una sucursal implementada con un local físico.

La estrategia estará basada en ser el soporte y el nexo estratégico para su transformación digital de los salones de belleza, buscamos ser un aliado con los salones de belleza que pertenezcan a la plataforma de intermediación. El proceso para esta transformación digital de los salones de belleza debe ser sencillo:

- Los salones de belleza deben estar de acuerdo con los términos y condiciones del contrato emitido por la plataforma de intermediación (B-Side).
- La inscripción en la plataforma B-Side no tendrá costo.
- Los salones de belleza deben tener un staff de personal disponible para las atenciones solicitadas por los usuarios finales por medio de B-Side.

#### ***Para los Profesionales Independientes***

La estrategia de producto para los profesionales independientes de belleza será ser una plataforma tecnológica que los ayude a poder estar “visibles” para más clientes de los que ya cuenta en su cartera actual de clientes.

Los profesionales independientes tendrán un canal adicional de atención con lo cual sus clientes y nuevos clientes podrán conocerlo vía fotografía, descripción de su experiencia en el rubro belleza y conocer comentarios de sus servicios realizados a otros clientes.

La estrategia está basada en darles una herramienta tecnológica donde ellos mismos puedan manejar su ruta de atención, administrar sus ingresos y número de atenciones; además de ampliar su red de clientes dado que podrán ser contactados por todos los usuarios finales que se inscriban en la plataforma B-Side.

El proceso es sencillo para los profesionales independientes de la belleza:

- Se deberán inscribir, estando de acuerdo con los términos y condiciones de la plataforma B-Side.
- La inscripción en la plataforma B-Side no tendrá costo.
- Deberán poner todos sus datos personales, así como la descripción de su experiencia profesional.

#### ***Para los usuarios finales***

Para los usuarios finales, esta plataforma será un aplicativo APP desde donde puedan solicitar un servicio de belleza ofrecido por profesionales que provienen de los salones de belleza u ofrecen sus servicios independientemente, con inmediatez y en la comodidad de su hogar. Los usuarios finales podrán encontrar centralizados a los principales ofertantes de los servicios de belleza y podrán comparar entre varias opciones. Adicionalmente podrán dejar sus comentarios sobre la atención recibida, los cuales podrán ser vistos por los demás usuarios que requieran adquirir algún servicio de belleza por medio de la plataforma B-Side.

El proceso del uso del producto para los usuarios finales será simple:

- Deberá inscribirse en la plataforma B-Side, aceptando los términos y condiciones de uso.
- Podrá visualizar todas las ofertas existentes

- Podrá elegir al algún servicio de su elección indicando el lugar donde desearía ser atendido.
- Luego de la atención el usuario podrá calificar la atención.

### **8.5.2. Estrategia de precios**

El precio para la plataforma B-Side estará definido por las comisiones cobradas a los proveedores de servicios de belleza, respecto a los servicios que estos brinden a los usuarios finales por medio de la plataforma.

Los usuarios finales pagaran un precio por el servicio obtenido, este tipo de precio será fijado por cada proveedor de servicio y no por la plataforma B-Side.

El precio se establecerá en función de los siguientes puntos, descritos en el libro sobre planes de negocio para MYPEs competitivas (USAID PERU, MYPE COMPETITIVA, 2010):

- La percepción que se tiene del bien o servicio.
- La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor.
- El poder adquisitivo del cliente.
- La estructura de costos del producto o servicio.
- El precio de los productos competidores o sustitutos.

En base a estos puntos y además tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado, el precio que cobrará la plataforma B-Side será un 10% de cada servicio concretado y culminado entre los proveedores de servicios de belleza y los usuarios finales.

Cabe resaltar que la plataforma B-Side no tendrá injerencia alguna en los precios establecidos por cada proveedor de servicio en sus diferentes tipos de servicios que estos brinden por medio de la plataforma.

El porcentaje sugerido del 10% como ingreso a la plataforma B-Side está sustentado en el flujo de ingreso planeado para el negocio, este número se ha calculado en base un precio promedio que podrían cobrar los proveedores de servicio de belleza a los usuarios finales de belleza, el precio promedio es calculado por cada tipo de servicio brindado.

El flujo de ingreso necesario para el sostenimiento del este negocio está sustentado en el plan financiero.

### **8.5.3. Estrategia de plaza**

En lo relacionado a la estrategia de plaza, el tipo de estrategia es de distribución directa porque el cliente solicita el servicio directamente a través de la plataforma. Posteriormente, el salón de belleza gestionará quien será la persona encargada de brindar el servicio. En el caso del profesional de belleza independiente será el mismo profesional quien brindará el servicio. El contacto se realiza a través de la plataforma móvil o web.

El servicio se brinda en la ubicación designada por el usuario, es aquí donde la geolocalización juega un papel importante ya que mediante la geolocalización será posible determinar la ubicación del usuario final y del profesional de belleza.

### **8.5.4. Estrategia de promoción**

Al ser B-Side una marca nueva se captará al mercado objetivo de forma agresiva en la promoción de la marca. Es por esto que en este punto se definirán las estrategias de lanzamiento y las estrategias de mantenimiento en el primer año para lograr los objetivos planteados. Como punto inicial se buscará atraer al mayor número de personas hacia la plataforma para generar conocimiento de la marca y del servicio ofrecido, luego de esto buscaremos convertir a esos usuarios en clientes del servicio, es decir personas que llegan a concretar un servicio de belleza a través de la plataforma.

La promoción iniciará desde la fase previa al lanzamiento, durante el lanzamiento y a lo largo del primer año. Para la fase previa consistirá en anuncios a través de redes sociales dando un pequeño adelanto de lo que podrán encontrar en nuestra plataforma,

al ingresar al link publicado serán dirigidos a una página de aterrizaje (landing page<sup>40</sup>), donde mostraremos un adelanto del modelo de negocio y para mantenerlos informados las personas deberán ingresar su correo, de esta forma podremos consolidar una pequeña base de datos con e-mails de personas interesadas en el servicio.

Durante la etapa de lanzamiento incluiremos un sorteo entre aquellas personas que descargan la aplicación y se registran en la plataforma, esta promoción constante de la plataforma se hará a través de redes sociales y mediante el envío de correos electrónicos a las personas que ingresaron su dirección de correo en la fase previa al lanzamiento. La estrategia de promoción para los meses restantes será realizada a través de redes sociales, también incluiremos publicidad dentro de páginas de productos de belleza. La siguiente grafica muestra nuestro cronograma de publicidad al mes.

**Tabla 26. Cronograma mensual de publicidad dirigida a usuarios finales**

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pre-lanzamiento (landing page)	X	X										
Evento de lanzamiento			X									
Contenidos en Redes Sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E-Mailing (base propia)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Programas de fidelización				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicidad en otros sitios				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

### 8.5.5. Estrategia de Ventas

En el presente punto se definirá la estrategia de ventas que realizaremos de tal forma que nos permita tener un mayor número de usuarios que logren concretar servicios a través de la plataforma, y contar con un mayor número de profesionales de belleza y salones de belleza que ofrezcan sus productos a través de nuestra plataforma.

<sup>40</sup> Página web a la que una persona llega tras pulsar en el enlace o botón en una guía, un portal o algún banner o anuncio de texto situado en otra página web, aplicación, red social, E-mail o portal de internet.

Para ambos escenarios nuestra estrategia de ventas estará basado en las recomendaciones, esto irá de la mano con nuestra estrategia de promoción para así lograr el objetivo trazado en el plan estratégico.

#### ***Dirigido a usuarios finales***

Para el caso de los usuarios finales, todos aquellos que logren concretar un servicio a través de la plataforma podrán acceder a descuentos por el servicio solicitado. Asimismo, recompensaremos a aquellos usuarios que recomienden a otras personas la plataforma y estos logren concretar un servicio.

#### ***Dirigido a profesionales de belleza y salones de belleza***

Para el caso de profesionales de belleza y salones de belleza, aquellos que logren afiliarse a nuestro servicio tendrán acceso a recompensas como menores tasas en las comisiones.

De igual forma tendrán recompensas por recomendar a otros salones de belleza o profesionales de belleza.

#### ***8.5.6. Estrategia de posicionamiento***

En el presente punto definiremos el enunciado que representa la línea sobre la que se construyen las estrategias del marketing mix para captar el mayor número de usuarios del mercado objetivo. Este enunciado deviene del estudio de mercado realizado gracias a nuestra investigación cuantitativa realizada la cual nos sirvió para estimar la demanda.

“Para los hombres y mujeres entre las edades de 18 y 59 años que tienen la necesidad de solicitar un servicio de belleza, de forma fácil y rápida, en una ubicación determinada. Será posible contactar un gran número de profesionales y salones de belleza quienes ofrecerán sus servicios a través de la plataforma tecnológica B-Side. Una vez realizado el contacto el servicio será brindado en la comodidad de la ubicación definida por la persona”.

Este enunciado fue elaborado tomando como base lo expuesto en la propuesta de valor, elaborado en nuestro modelo de negocio. Asimismo, al momento de realizar la

investigación de mercado las personas buscan realizar el contacto con el profesional de belleza o salón de belleza de una forma rápida y fácil.

### **8.6. Inversión en Marketing**

La inversión de marketing propuesta está dirigida hacia las campañas en medios digitales. Según el resultado del estudio de mercado, el 80% de nuestro público objetivo usa las redes sociales para comunicarse y estar conectados con el mundo digital.

Por lo tanto, siendo esta iniciativa de negocio una plataforma tecnológica que propone unir digitalmente a la oferta y demanda del rubro belleza, la propuesta del direccionamiento de las campañas de marketing tendría que tener el mismo enfoque digital. En la siguiente tabla número se puede apreciar la propuesta de inversión en campañas de marketing digital.

**Tabla 27. Costos de publicidad anual**

<b>Sitio Web</b>	<b>Tipo publicidad</b>	<b>Días</b>	<b>Inversión Mensual</b>	<b>Num. meses</b>	<b>Inversión Total</b>
Google	600 clics	30	S/ 1,650.00	12	S/ 19,800.00
Facebook	1200 clics	30	S/ 1,320.00	12	S/ 15,840.00
Instagram	400 clics	30	S/ 990.00	12	S/ 11,880.00
YouTube	1000 clics	30	S/ 1,320.00	12	S/ 15,840.00
					<b>S/ 63,360.00</b>

Fuente. Elaboración propia

## **CAPÍTULO IX. PLAN OPERATIVO**

### ***9.1. Introducción***

El presente capítulo busca describir y detallar las principales actividades, características y procesos de las gestiones operativas necesarias para ejecutar la propuesta de plan de negocio. A continuación, describiremos la ubicación del centro de operaciones, los principales procesos del servicio de la plataforma de intermediación tecnológica, gestiones operativas, KPI's y finalmente realizaremos una conclusión que englobe todo lo desarrollado.

### ***9.2. Objetivos***

El objetivo principal del plan de operaciones es “Lograr una gestión eficiente de los recursos y procesos del modelo de negocio a fin de brindar un servicio que beneficie a ambos frentes de nuestra plataforma de intermediación tecnológica”. Con la finalidad de cumplir este objetivo general se plantean los siguientes objetivos más específicos:

- Definir los prototipos de acceso y gestión a la plataforma tecnológica con la finalidad de captar el mayor número de usuarios finales.
- Definir y establecer las pruebas del servicio de la plataforma tecnológica.
- Definición de la ubicación del centro de operaciones y el diseño del mismo.
- Definir los principales procesos del servicio.
- Definir las gestiones operativas necesarias para llevar a cabo la propuesta de plan de negocios contando como aliados con empresas afiliadas al negocio.
- Establecer métricas de gestión y volúmenes de actividad a fin de medir calidad de servicio y SLA's.

### ***9.3. Etapa Pre-Operativa***

#### ***9.3.1. Descripción técnica del producto***

La descripción técnica del producto está definida por una plataforma de Intermediación tecnológica que incluye una serie de módulos que se presentan mediante un aplicativo web y móvil.

Los costos de la plataforma se encuentran contemplados en el Plan tecnológico; el mismo que establece un periodo de garantía de 1 año ante incidentes de desarrollo o funcionalidad.

### ***9.3.2. Prototipos y frentes de acceso a la plataforma***

La plataforma tecnológica estará disponible como aplicativo móvil (app) y mediante un sitio web, cada una de ellas tendrá características propias que permitirán al usuario solicitar el servicio de belleza que necesite. Asimismo, se ofrecerá al usuario la posibilidad de solicitar el servicio con rapidez mediante una interfaz amigable. A continuación, se describen los diferentes frentes de acceso y gestión a la plataforma de intermediación:

#### ***Sitio Web dirigido a los usuarios finales***

##### **a) Compatibilidad con navegadores:**

El sitio deberá estar disponible para su correcta visualización y uso en los principales navegadores web. Contará con una interfaz amigable y tendrá diseño adaptable. (*Véase Anexo V. Figura 1. Plataforma Web B-side*).

##### **b) Registro de usuario:**

Para poder explotar todas las funcionalidades del sitio se deberá realizar el proceso de registro. Para el registro deberá ingresar el número del Documento Nacional de Identidad, nombres, apellidos y correo electrónico. El correo electrónico será considerado como el usuario; al cual deberá agregar una contraseña. Asimismo, al igual que en otro tipo de plataformas tecnológicas estará disponible la opción de registro mediante cuentas de Google y Facebook.

##### **c) Gestión de datos:**

El usuario tendrá la posibilidad de modificar datos como dirección, correo electrónico, celular, fecha de nacimiento y nombres. Luego de confirmado el cambio de estos datos, se enviará un correo electrónico para notificar que se realizaron modificaciones en la cuenta. Asimismo, será posible modificar la contraseña.

El número del Documento Nacional de Identificación no será posible modificar luego del registro inicial.

**d) Realizar búsquedas personalizadas y geolocalización.**

A través del sitio web el usuario podrá realizar búsquedas personalizadas según los criterios elegidos. Los criterios contemplados son: ubicación del salón o profesional de belleza, tipo de servicio, medio de pago aceptado, ubicación del servicio y rango de búsqueda.

El usuario visualizará un mapa donde seguirá el recorrido hacia la ubicación indicada para la atención. La búsqueda del servicio será en un radio a la redonda donde seleccionará las opciones disponibles de tal forma que el usuario elija el que mejor le convenga.

**e) Detalles del Salón y Profesional de Belleza**

El usuario final podrá conocer detalles relacionados al servicio, horarios de atención, galería de imágenes y referencias mediante calificación realizadas por otros clientes del salón o del profesional de belleza que sea elegido por el cliente del servicio. Asimismo, el cliente del servicio podrá realizar calificaciones, sujeto a aprobación por parte del moderador de contenido.

**f) Publicidad**

Se incluirá un espacio en cada página de la plataforma que estará destinado a la colocación de anuncios. De preferencia el lado derecho de cada página estará destinado a un espacio reservado para publicidad de diferentes empresas y rubros.

***Aplicación móvil dirigida a usuarios finales***

**a) Descargable desde tiendas para aplicaciones móviles**

El aplicativo podrá ser descargado desde la tienda de aplicaciones móviles según el sistema operativo del dispositivo, Play Store para dispositivos Android y Apple Store para dispositivos iOS.

Con esto buscamos generar confianza en el usuario ya que al realizar descargas desde estas tiendas oficiales demuestran que el aplicativo no realizará acciones irregulares o dudosas.

#### **b) Registro de usuario**

Para poder explotar todas las funcionalidades de la app móvil el usuario deberá registrarse en la plataforma. Para el registro deberá ingresar el número del Documento Nacional de Identidad, nombres y apellidos, correo electrónico. El correo electrónico será considerado como el usuario al cual deberá agregar una contraseña. Al igual que el sitio web estará disponible la opción de registro mediante cuentas de Google y Facebook. *(Véase Anexo V. Figura 2.Registro de Usuarios).*

#### **c) Gestión de datos**

El usuario tendrá la posibilidad de modificar datos como dirección, correo electrónico, celular, fecha de nacimiento y nombres. Luego de realizado el cambio, se emitirá un correo notificando que se realizaron modificaciones en la cuenta. Para modificar la contraseña será re-direccionado al sitio web. El número del Documento Nacional de Identificación no será posible modificar luego del registro inicial.

#### **d) Realizar búsquedas personalizadas y geolocalización**

A través del App móvil el usuario podrá realizar búsquedas personalizadas según los criterios elegidos. Los criterios contemplados son: ubicación del salón o profesional de belleza, tipo de servicio, medio de pago aceptado, ubicación del servicio y rango de búsqueda. *(Véase Anexo V. Figura 3. Búsquedas personalizadas).*

El usuario visualizará un mapa donde seguirá el recorrido hacia la ubicación indicada para la atención. La búsqueda del servicio será en un radio a la redonda donde seleccionará las opciones disponibles de tal forma que el usuario elija el que mejor le convenga. *(Véase Anexo V. Figura 4. Geolocalización).*

#### **e) Detalles del Salón y Profesional de Belleza**

El usuario final podrá conocer detalles relacionados al servicio, horarios de atención, galería de imágenes y referencias mediante calificación realizadas por otros clientes del salón o del profesional de belleza que sea elegido por el cliente del servicio.

Asimismo, el cliente del servicio podrá realizar calificaciones, sujeto a aprobación por parte del moderador de contenido. (*Véase Anexo V. Figura 5. Calificación del servicio de belleza*).

#### **f) Publicidad**

Dentro del esquema considerado para el aplicativo móvil se destinará un apartado para publicidad. De preferencia este apartado será la parte inferior de la pantalla del dispositivo móvil.

### ***Sitio Web dirigido a profesionales y salones de belleza***

#### **a) Compatibilidad con navegadores**

El sitio deberá estar disponible para su correcta visualización y uso en los principales navegadores web. Contará con una interfaz amigable y tendrá diseño adaptable

#### **b) Registro de usuario**

El usuario y clave serán brindados por la empresa propuesta luego de pasar los filtros de evaluación. La primera vez que ingresen a la plataforma se les solicitará cambiar la contraseña y luego mediante una notificación al correo electrónico registrado deberán confirmar el cambio.

#### **c) Gestión de datos**

El salón o profesional de belleza tendrá la posibilidad de modificar datos como dirección y teléfono. Luego de confirmado el cambio, se enviará un correo electrónico para notificar que se realizaron modificaciones en la cuenta. Asimismo, será posible modificar la contraseña.

Datos como el Registro Único del Contribuyente o el Documento Nacional de Identidad, nombre y apellidos o razón social y correo electrónico no estarán posibles para ser modificados luego del registro inicial.

#### **g) Geolocalización de servicios**

A través de la plataforma web el salón o profesional de belleza podrá realizar seguimiento y control de los servicios realizados apoyados en la geolocalización, contemplando ubicación del servicio y rango de búsqueda.

El salón de belleza y profesional de belleza visualizarán un mapa donde con la ubicación indicada para la atención. La ubicación del servicio será en un radio a la redonda.

#### **d) Detalles del Salón y Profesional de Belleza**

El salón o profesional de belleza podrá actualizar los detalles relacionados a la ubicación o lugares a donde brinda su servicio, que servicios brinda, horarios de atención, galería de imágenes y leer o responder a las referencias mediante calificación realizada por los usuarios. Las respuestas realizadas por el salón o profesional de belleza estarán sujetas a aprobación por parte del moderador de contenido.

### ***Aplicación móvil dirigida a profesionales y salones de belleza***

#### **a) Descargable desde tiendas para aplicaciones móviles**

El aplicativo podrá ser descargado desde la tienda de aplicaciones móviles según el sistema operativo del dispositivo, Play Store para dispositivos Android y Apple Store para dispositivos iOS. Con esto buscamos generar confianza en el usuario ya que al realizar descargas desde estas tiendas oficiales demuestran que el aplicativo no realizará acciones irregulares o dudosas.

#### **b) Registro de usuario.**

El usuario y clave serán brindados por la empresa luego de pasar los filtros de evaluación. La primera vez que ingresen a la plataforma se les solicitará cambiar la contraseña y luego mediante una notificación al correo deberán confirmar el cambio.

#### **c) Gestión de datos**

El salón o profesional de belleza tendrá la posibilidad de modificar datos como dirección y celular. Luego de confirmado el cambio, se enviará un correo para notificar

que se realizaron modificaciones en la cuenta. Para modificar la contraseña será redirigido al sitio web.

Datos como el Registro Único del Contribuyente o el Documento Nacional de Identidad, correo electrónico, nombre y apellidos o razón social no estarán posibles para ser modificados luego del registro inicial.

#### **d) Detalles del Salón y Profesional de Belleza**

El salón o profesional de belleza podrá actualizar los detalles relacionados a la ubicación o lugares a donde brinda su servicio, que servicios brinda, horarios de atención, galería de imágenes y leer o responder a las referencias mediante calificación realizada por los clientes del servicio. Las respuestas realizadas por el salón o profesional de belleza estarán sujetas a aprobación por parte del moderador de contenido.

#### **9.3.3. Pruebas piloto del servicio**

Las pruebas piloto del servicio están definidas como un conjunto de actividades que se realizaran antes de la puesta en marcha o salida en vivo del servicio con la finalidad de recibir información útil e interesante que permita realizar los ajustes necesarios a la plataforma de intermediación, así como captar la atención de nuestros futuros clientes. Las acciones operativas durante esta etapa estarán lideradas por el Gerente General y los responsables de las diferentes frentes de coordinación.

Las actividades de las pruebas piloto tendrán una duración de 2 meses; tiempo suficiente para realizar los ajustes necesarios a fin de dar inicio a la marcha blanca planteada en el plan de Marketing y cuyo alcance contempla la afiliación inicial de salones de belleza, profesionales independientes de belleza y primeros usuarios finales. Las actividades antes mencionadas se realizarán en conjunto con la Gerente General y los responsables de las diferentes frentes de coordinación.

Al finalizar la etapa de marketing denominada marcha blanca se dará paso al lanzamiento oficial y salida en vivo de la plataforma de intermediación tecnológica. Esta etapa tendrá una duración de 2 meses.

#### ***9.3.4. Ubicación del centro de operaciones***

El centro de operaciones estará ubicado en el distrito de Pueblo Libre; el mismo que está definido como un lugar que servirá como centro de trabajo en el cual además se llevaran a cabo reuniones de coordinación por lo que se debe contar con las facilidades de conectividad, comunicación telefónica, video conferencia, internet y un mobiliario adecuado para el desarrollo y puesta en marcha del presente plan de negocio.

#### ***9.3.5. Diseño y distribución de las instalaciones***

La organización y distribución de las instalaciones del centro de operaciones contemplara todo lo necesario para el desarrollo de actividades de nuestro negocio. Las instalaciones estarán diseñadas de tal forma que lograremos optimizar los espacios físicos, contar con una zona cómoda para el desarrollo de reuniones la misma que debe contar con conectividad hacia internet y video conferencia además se contempla una zona para recepción y una zona para el equipo de gestión de cada frente tecnológico. *(Véase Anexo V. Figura 6. Distribución de las instalaciones).*

### ***9.4. Etapa operativa***

#### ***9.4.1. Flujos del proceso del servicio***

En el siguiente apartado se describen y grafican las actividades, procesos que conforman nuestra propuesta de plan de negocio. El flujo definido permitirá tener una visión global de todo el proceso.

Los flujos del proceso muestran la interacción de los usuarios finales del servicio, Salones y Profesionales de belleza usando como medio una plataforma de intermediación de servicios.

#### ***Procesos de la plataforma de intermediación tecnológica***

La plataforma de intermediación tecnológica dirigida a usuarios finales del servicio y profesionales de belleza permitirá realizar gestiones de solicitud, configuración y personalización de perfiles. Para el uso de la plataforma solo es necesario ingresar al sitio web o aplicativo móvil definidos. A continuación, se agrupa en procesos los

actores principales de la plataforma y se describen los principales procesos del plan de negocio propuesto. (*Véase Anexo V. Figura 7. Proceso General de Plataforma de intermediación de belleza*).

**a) Proceso de registro y alta de Usuarios finales del Servicio:**

Este proceso contempla el registro y alta a los usuarios finales del servicio quienes podrán realizar configuraciones y personalización de la plataforma. En este proceso los usuarios finales del servicio deben ingresar sus datos personales como nombre, DNI, correo electrónico y teléfono. El proceso continúa con la aceptación de los términos y condiciones del uso de la plataforma. Luego de las validaciones correspondientes se procederá a dar el alta al cliente del servicio. (*Véase Anexo V. Figura 8. Proceso de alta de usuarios finales del servicio*).

**b) Proceso de registro y alta de Profesionales de belleza:**

Este proceso contempla el registro y alta a los profesionales de belleza quienes podrán realizar configuraciones y personalización de la plataforma. En este proceso los profesionales de belleza deben ingresar sus datos personales como nombre, DNI, correo electrónico y teléfono. El proceso continúa con la aceptación de los términos y condiciones del uso de la plataforma. Luego de las validaciones correspondientes se procederá a dar el alta al profesional de belleza. (*Véase Anexo V. Figura 9. Proceso de alta de profesionales de belleza*).

**c) Proceso de solicitud de profesionales de belleza.**

Este proceso contempla la solicitud de profesionales de belleza mediante la plataforma. El usuario final del servicio ingresa a la plataforma con la finalidad de solicitar información sobre los profesionales de belleza, ubicación, tipos de servicio, precios y horarios de atención. El usuario final del servicio recibirá una selección previa de profesionales de belleza que se ajustan a los criterios de selección ingresados con la finalidad de realizar una eficiente elección.

Según la programación y solicitud de profesionales de belleza se informa al usuario de la llegada del profesional de belleza usando como tecnología facilitadora la geolocalización; para ello es necesario establecer claramente el punto de atención en el cual se realizará el servicio, así como todos los datos que sean necesarios a fin de que el

profesional de belleza pueda llegar fácilmente y a tiempo a la cita programada con el usuario final del servicio.

Luego de finalizada la atención el profesional de belleza procederá a finalizar el servicio mediante el uso de su aplicativo móvil y es en este momento que el usuario final del servicio recibe una encuesta muy breve de satisfacción sobre el servicio realizado con la finalidad de recibir y plantear mejoras en sus futuras atenciones. (*Véase Anexo V. Figura 10. Proceso de solicitud de profesionales de belleza*).

#### **d) Proceso de atención de servicio por los profesionales de belleza.**

Este proceso contempla la atención del servicio de belleza por parte de los profesionales de belleza mediante la plataforma web o móvil. El profesional de belleza ingresa a la plataforma en atención a las solicitudes de los usuarios finales del servicio los cuales son solicitados contemplando: ubicación, tipo de servicio, precios y horarios de atención.

Los profesionales de belleza reciben los datos y la ubicación del usuario final del servicio usando como tecnología facilitadora la geolocalización; para ello es necesario que el usuario final del servicio haya establecido claramente el punto de atención en el cual se realizará el servicio, así como todos los datos que sean necesarios a fin de que el profesional de belleza pueda llegar fácilmente y a tiempo a la cita programada.

Luego de finalizada la atención el profesional de belleza procederá a finalizar el servicio mediante el uso de su aplicativo móvil y es en este momento que el profesional de belleza se encuentra a la espera de que el usuario final del servicio realice la encuesta de satisfacción sobre el servicio y calificación del profesional.

#### **9.4.2. Estándares de calidad del servicio**

Nuestra propuesta contempla una etapa de evaluación y selección de profesionales de belleza a fin de asegurar un correcto desempeño y calidad en el desarrollo del servicio hacia los clientes. Así mismo se debe definir estándares de atención que garanticen el servicio. Estos estándares son:

- Puntualidad
- Respeto por los usuarios del servicio y su privacidad
- Actitud agradable y confiable
- Atención y profesionalismo ante dudas y consultas
- Buen trato al usuario final durante el desarrollo de todo el servicio.

#### ***9.4.3. Zonas y horarios de atención***

Nuestro plan de negocios como ya se había mencionado antes está definido para mantener operaciones en Lima Moderna. El horario definido para la atención de servicios será de 7:00 a.m. a 9:00 p.m. durante todos los días de la semana; esta definición rige para las plataformas web y móvil.

La plataforma usara como medio la geolocalización a fin de validar, ubicar a los profesionales de belleza en un rango de acción cercano y el origen del servicio, así como contemplar los filtros necesarios que validen el servicio.

#### ***9.4.4. Política de utensilios y materiales***

Los profesionales de belleza que integraran nuestra propuesta de negocio trabajaran con productos de belleza de calidad; las mismas que serán definidas por la empresa a formar en el momento de la salida en vivo de la plataforma de intermediación tecnológica. Estas marcas por ejemplo serian: Opi, L'Oreal, Clinique, Kerestase, Remington entre otras.

La definición de marcas variara conforme sea evaluado y decidido por la empresa a formar y previa coordinación con los profesionales de belleza.

#### ***9.4.5. Políticas de pago a profesionales***

El plan de negocios propuesto contempla el cobro del servicio a los usuarios finales tanto en efectivo como tarjeta de débito y/o crédito, las transacciones serán realizadas en soles y estarán afectas a una comisión del 10% de la prestación del servicio de belleza.

En el caso de los cobros con tarjeta de crédito y/o débito, los profesionales y salones de belleza afiliados recibirán un 90% del ingreso producto del servicio realizado. El ingreso económico producto de la prestación del servicio será abonado por la empresa

propuesta en la cuenta bancaria registrada en la plataforma de intermediación tecnológica.

En el caso de los cobros en efectivo, los profesionales y salones de belleza afiliados recibirán un 100% del ingreso producto del servicio realizado y deberán depositar el 10% del servicio a una cuenta de la empresa definida previamente.

El pago a profesionales y salones de belleza será realizado al finalizar la semana en curso; mediante la plataforma tecnológica se mantendrá la visibilidad de ingresos y comisiones correspondientes; tanto profesionales, salones de belleza y usuarios finales tendrán gestión y visibilidad de cobros y pagos de comisiones.

#### ***9.4.6. Gestión legal y contable***

El proceso de la gestión legal y contable será tercerizada y supervisada por un socio de la presente propuesta de negocio, el mismo que tendrá dentro de sus principales funciones la coordinación de estas actividades, así como la constitución de la empresa.

#### ***9.4.7. Gestión de recursos humanos***

Los recursos humanos o colaboradores, como los llamaremos en esta iniciativa de negocio, son una pieza fundamental para el buen funcionamiento y la operación del negocio, el equipo de colaboradores estará conformado por personal ejecutivo, administrativo y de soporte tanto para la parte tecnológica como para la parte de marketing y campañas.

La construcción de la herramienta de intermediación será tercerizada, por lo tanto, no tendremos un equipo de desarrolladores propios, la gestión de este equipo estará a cargo del responsable de tecnologías de información. El detalle de los roles está descrito en el Plan Organizativo y de recursos humanos.

#### ***9.4.8. Equipo, materiales e infraestructura***

Para nuestra operación y funcionamiento es necesario contar con los recursos tecnológicos y de infraestructura necesarios. Los equipos de cómputo y teléfonos móviles, serán proporcionados por los mismos ejecutivos de la propuesta de negocio,

con esto tendremos un ahorro significativo; en cuanto a las instalaciones e infraestructura, tendremos instalaciones físicas que se alquilarán y tendremos oficinas virtuales (podremos trabajar desde cualquier punto mediante internet). Los costos relacionados a este punto de la operación estarán detallados posteriormente en este capítulo.

#### ***9.4.9. Soporte de la plataforma***

Como se ha mencionado anteriormente, la construcción de la aplicación de intermediación será tercerizada, por lo tanto tendremos por contrato un soporte a la aplicación, en paralelo tendremos un colaborador “in house<sup>41</sup>” para el soporte de primer nivel para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma, adicional a este soporte se tendrá el soporte de los proveedores de servicios contratados para alojar la aplicación.

#### ***9.4.10. Proveedores de la plataforma tecnológica***

Para la parte operativa, el proveedor de la plataforma tecnológica será el mismo proveedor que nos proveerá la infraestructura virtual, servidores, conectividad, etc. Para la plataforma tendremos como soporte al mismo proveedor que construirá la aplicación, es decir la empresa desarrolladora de la aplicación.

Para la elección del proveedor de tecnología, específicamente para el proveedor de infraestructura y plataforma en la nube, tomaremos en cuenta el cuadrante de Gartner<sup>42</sup>, para identificar los principales proveedores en este servicio.

La elección del proveedor de la plataforma tecnológica estará a cargo de los ejecutivos de la empresa, se debe contar con el juicio experto de asesores de tecnología que hayan contratado un servicio similar anteriormente y que el resultado sea favorable.

#### ***9.4.11. Gestión de TI y estrategia***

La gestión de toda la plataforma tecnológica y además las definiciones de las estrategias, estará a cargo del responsable de tecnologías de información de la empresa propuesta; esta gestión estará direccionada en conseguir una operación continua, sin

---

<sup>41</sup> Personal asignado en las oficinas del cliente.

<sup>42</sup> Representación gráfica de la situación del mercado de un producto tecnológico en un momento determinado

interrupciones, con toda la plataforma y debe estar alineada a la estrategia de la empresa, así como a los SLA's de las empresas proveedoras del soporte a la plataforma.

#### **9.4.12. Gestión logística**

La gestión logística estará relacionada con la adquisición del mobiliario, útiles de oficina, adecuaciones de las instalaciones de la oficina física, además de la gestión de contratos con los clientes y proveedores, se debe tener visibilidad de los vencimientos y actualizaciones de contratos.

La gestión logística también estará relacionada con la gestión de los ofertantes del servicio de belleza, segmentándolos y llevando el control de los servicios realizados por cada uno de estos ofertantes; del mismo modo habrá un control con los servicios contratados por los usuarios finales del servicio, se contará con estadísticas de atenciones semanales para predecir las futuras demandas de atenciones, se deberá tener un cruce de información entre la demanda del servicio y los proveedores de servicios de la plataforma con la intención de medir la capacidad de atención requerida.

#### **9.4.13. Gestión financiera**

La gestión financiera, estará a cargo del responsable de administración y finanzas, esta gestión deberá controlar los flujos de caja en los primeros años, así como los ingresos y gastos de la empresa, además deberá gestionar los estados financieros, los tributos e impuestos, deberá coordinar con un contador contratado externamente el cual debe llevar la contabilidad general de la empresa así como la actualización de los libros contables, el gerente general deberá tener reuniones quincenales y mensuales con el contador para revisar los estados contables y financieros de la empresa.

El responsable de administración y finanzas, deberá comunicar cualquier cambio en las políticas financieras de la empresa a todos los demás inversionistas, en el comité ejecutivo mensual en el cual presenta y explica el estado financiero de la empresa, así como las próximas acciones a realizar.

#### **9.4.14. Gestión de marketing y ventas**

Está relacionada con el plan de marketing planteado en el capítulo VIII. En el plan operativo de esta gestión se propone contratar a una agencia publicitaria para que realice las campañas de marketing, además se contará con una fuerza de ventas que serán quienes ofrezcan a los salones de belleza “ingresar” a la plataforma de intermediación para que sus servicios sean contratados desde ésta.

La gestión de ventas, estará destinada a que más salones de belleza, así como más profesionales de la belleza ingresen a trabajar con esta plataforma de intermediación. Estas ventas deben estar relacionadas con convenios entre las empresas y los proveedores de servicios, debemos de llegar a “convencer” a los proveedores de servicios, principalmente a los salones de belleza, a que estos cuenten con un staff de profesionales dispuesto a atender los servicios solicitados por la plataforma.

#### **9.4.15. Servicios de Belleza ofrecidos**

Los servicios ofrecidos por la plataforma serán aquellos que cuentan con la mayor preferencia del público de acuerdo a lo analizado en el mercado, que no impliquen llevar una logística compleja a los lugares de atención y que no sean complejos de realizarlos. Servicios como el laceado brasilero o laceado japonés, por ejemplo, que son muy demandados, pero implican mucha complejidad logística y de atención serán excluidos del catálogo. Los servicios ofrecidos serán los siguientes:

- Corte de cabello
- Tinte
- manicura
- pedicura
- Planchado de cabello
- Cepillado de cabello
- Barbería

#### **9.5. KPIs**

Los KPIs definidos para la presente propuesta de negocio son:

- Número de servicios contratados: Es la cantidad de servicios que fueron contratados por medio de la plataforma de intermediación durante el mes o durante el día.

- Cantidad de proveedores de servicios: Es la cantidad de los proveedores (salones de belleza y profesionales independientes) que debemos tener disponibles en la plataforma de intermediación.
- Precio Estándar: es el precio fijado para el servicio que es mayormente contratado por medio de la plataforma de intermediación.
- Tiempo de atención: Es el tiempo promedio de los servicios contratado por medio de la plataforma de intermediación, se deben de tomar en cuenta los servicios con mayor frecuencia de contratos.
- Retención de clientes: Es la cantidad de clientes que han solicitado más de una vez el servicio de belleza por medio de la plataforma de intermediación.

### 9.6. Presupuesto del Plan Operativo

En el presente apartado se presenta el presupuesto de los gastos incurridos para la implementación del plan operativo de la propuesta de negocio.

<i>Tabla 28. Presupuesto del Plan Operativo</i>		<b>Costos Mens. S/.</b>
<b><i>Constitución de la empresa</i></b>		
Gastos registrales		1,500
Gastos notariales		1,500
Gastos Municipalidad		1,000
Asesoría legal		1,500
Otros gastos: reserva de nombre, acta de constitución, patentes, legalizaciones, etc.		1,500
Desarrollo de Marca		2,000
<b><i>Alquileres y servicios generales</i></b>		
Alquiler del local		500
Servicios (Agua, luz, internet, etc.)		400
<b><i>Gastos de oficina</i></b>		
Útiles de Oficina		500
<b><i>Otros Gastos administrativos</i></b>		
Movilidad y Gastos de representación		800
Contingencias / seguros		1,000
Trámites		500
Promociones		4,000
	<b>Total</b>	<b>16,700</b>

Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO X. PLAN TECNOLÓGICO**

### ***10.1. Introducción***

El presente capítulo tiene por finalidad detallar todo lo relacionado a los aspectos tecnológicos que se deben considerar para la puesta en marcha del modelo de negocio propuesto.

Contemplaremos los aspectos tecnológicos necesarios para implementar la plataforma, la arquitectura del servicio y los equipos necesarios para realizar dicho proceso. Finalmente, se detallará cómo se realizará todo el proceso tecnológico tomando como base una sólida plataforma tipo nube con soluciones innovadoras y altamente contingentes.

### ***10.2. Consideraciones generales***

El modelo tecnológico estará diseñado contemplando el modelo lógico de aplicaciones y la capa de centralización de información. (Véase Anexo VI. Figura 1. Modelo tecnológico).

Los servicios web se desarrollarán usando como base la arquitectura de micro-servicios<sup>43</sup> y contenedores<sup>44</sup> asegurando de esta manera agilidad, flexibilidad y estabilidad ante los posibles cambios; así mismo la estructura tecnológica contempla ambientes de desarrollos productivos y no productivos.

La aplicación móvil que será accesible desde diferentes dispositivos móviles será desarrollada contemplando las mejores prácticas de desarrollo en plataformas móviles y en los lenguajes nativos de sus plataformas base (Sistemas operativos) con la finalidad de lograr una integración natural; no se usaran desarrollos híbridos que comprometan la funcionalidad y sume complejidad al modelo tecnológico.

---

<sup>43</sup> Es una aproximación para el desarrollo de software que consiste en construir una aplicación como un conjunto de pequeños servicios.

<sup>44</sup> Contenedor virtual: Empaquetar virtualmente una aplicación y sus dependencias.

Nuestro modelo tecnológico residirá sobre plataformas nube. El tipo de servicio que se ha definido usar es el de Infraestructura como servicio (IaaS)<sup>45</sup> dado que las ventajas de este tipo de servicio, niveles de servicio, escalamiento, procesamiento, seguridad y rapidez se integran correctamente al modelo tecnológico y a la esquematización de ambientes planteados. (*Véase Anexo VI. Figura 1. Modelo Tecnológico*).

Habiendo definido los frentes tecnológicos, canales y tipo de servicios a implementar hemos considerado que para el desarrollo de nuestro plan de negocio usaremos la metodología de gestión de proyectos según el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) tomándola como guía de mejores prácticas de gestión mundial aprobada por el Project Management Institute (PMI).

### ***10.3. Descripción de frentes de acceso a la plataforma de intermediación tecnológica***

La plataforma de intermediación tecnológica estará disponible como:

1. Sitio web, dirigido a usuarios finales, profesionales y salones de belleza.
2. Aplicativo móvil, dirigido a usuarios finales, profesionales y salones de belleza.

Cada una de ellas tendrá características propias que permitirán al usuario solicitar el servicio de belleza que necesite. Asimismo, se ofrecerá al usuario final la posibilidad de solicitar el servicio con rapidez mediante una interfaz amigable.

### ***10.4. Infraestructura Tecnológica del Modelo de Negocio***

La infraestructura tecnológica sobre la cual se soporta el modelo de negocio propuesto es un aspecto muy importante para una implementación eficiente, debido a que la correcta selección de sus componentes tecnológicos representara una estructura robusta, contingente y un rendimiento óptimo de los procesos.

Como lo señala la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conacyt) de Chile:

*“La conceptualización del soporte tecnológico del servicio corresponde a un diseño general de la forma en que el proyecto – Modelo de negocio - será soportado. Lo que incluye, entre otros, los*

---

<sup>45</sup> El concepto de Infraestructura como Servicio (IaaS, Infrastructure as a Service) es uno de los tres modelos fundamentales en el campo del cloud computing.

*siguientes aspectos: tecnologías a utilizar (software, plataformas de desarrollo, hardware); topología de red y funcional de los equipos y el software participantes; diseño de arquitectura de la plataforma para su posible crecimiento; formas de autenticación; y esquemas de administración de los sistemas participantes” (Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conacyt), 2009).*

En la presente tesis consideramos que la sólida integración de los componentes de infraestructura tecnológica y el modelo tecnológico es indispensable para el diseño, implementación y puesta en marcha de nuestro plan de negocio todo ello basado en que las nuevas tecnologías son cada vez más escalables y contingentes permitiendo de esta manera un logro efectivo de los objetivos del plan de negocio.

En el apartado anterior se describió el modelo tecnológico general que soportara el plan de negocio, a continuación desarrollaremos los componentes contemplados en la aplicación móvil de intermediación así como el soporte en plataformas nube y Hosting<sup>46</sup>; los componentes que complementan la infraestructura del plan tecnológico es la red local; en la cual se llevaran a cabo las operaciones del negocio. (*Véase Anexo VI. Figura 2. Diagrama de Infraestructura del modelo de Negocio*).

### ***10.5. Descripción de componentes de la Infraestructura Tecnológica.***

#### ***Dispositivos móviles***

El acceso y gestión de la plataforma de intermediación tecnológica se realizará mediante dispositivos móviles; principalmente los teléfonos inteligentes con capacidad de conexión en 3G o 4G, iPads y tabletas. Estos dispositivos permitirán el fácil ingreso a la tienda de aplicaciones, según sistema operativo, para realizar actualizaciones de software de la aplicación.

Nuestra plataforma de intermediación tecnológica tiene como base la geolocalización; en este sentido es obligatorio que los dispositivos cuenten con esta funcionalidad.

---

<sup>46</sup> El hosting es la prestación en donde una empresa ofrece a su cliente el espacio físico (dentro de un ordenador conocido como “servidor”) para que almacene los datos de su website de modo que esté siempre online.

### ***Clientes web del servicio***

Canal de acceso a la plataforma tecnológica haciendo uso de los diversos navegadores web. Nuestra propuesta contempla que el acceso web por parte de usuarios finales, profesionales y salones de belleza se realice y sea funcional en las últimas versiones de los diferentes navegadores. El acceso al servicio desde un canal web permitirá; al igual que desde la aplicación móvil; realizar todas las interacciones y configuraciones en los perfiles desarrollados haciendo de esta manera un modo de acceso escalable y a la vez completamente funcional.

### ***Servidor de Transacciones***

Equipo servidor que soportara las peticiones y acceso de los diferentes clientes del servicio que ingresaran a la plataforma tecnológica vía móvil. Este equipo se encontrará alojado en una plataforma tipo nube; el mismo que debe contar con altos niveles de contingencia, seguridad y alto rendimiento. En este servidor se alojarán las aplicaciones móviles que son parte fundamental de la infraestructura tecnológica de intermediación de nuestra propuesta.

### ***Servidor Web***

Equipo servidor que soportara las peticiones y acceso de los diferentes clientes del servicio que ingresaran a la plataforma tecnológica vía web. Este equipo se encontrará alojado en una plataforma tipo nube; el mismo que al igual que el servidor transaccional debe contar con altos niveles de contingencia, seguridad y alto rendimiento. En este servidor se alojarán las aplicaciones web que serán accedidas desde los diferentes navegadores.

### ***Servidor de base de datos***

Equipo servidor que soportara todas las transacciones de datos. Este servidor se encontrara al igual que los componentes anteriores ubicados en una plataforma de servicio tipo nube y contendrá una base de datos “no SQL” es decir no estructurada<sup>47</sup>. Este tipo de base de datos nos permitirá manejar grandes volúmenes de transacción, manejo de data no estructurada y un mejor aprovechamiento de los reportes de análisis de datos y negocio.

---

<sup>47</sup> Las bases de datos No SQL, también llamadas No Solo SQL, son un enfoque hacia la gestión de datos y el diseño de base de datos que es útil para grandes conjuntos de datos distribuidos.

### ***Servidor Hosting***

Equipo servidor en el cual se alojará la página web y el servicio de correo. Este importante equipo estará ubicado en una plataforma tipo nube. Este servidor y el servicio que brinda es muy importante por lo cual es necesario contar con los más altos estándares de seguridad, fácil acceso a las configuraciones, conectividad (IP) dedicada, niveles de servicio, disponibilidad de almacenamiento, escalabilidad y capacidad para hasta 100 cuentas de correo electrónico.

### ***Componentes de conectividad***

Los componentes de conectividad contemplan el uso de un equipo ruteador que permitirá conectividad y acceso a internet a los equipos de cómputo del centro de operaciones. La conectividad definida y necesaria es de 10 Mbps, así como también hemos considerado que el acceso desde estos equipos sea de forma inalámbrica y cableada.

### ***Equipos de la red de operaciones***

Estos equipos computadores estarán ubicados en la oficina dispuesta como centro de operaciones; serán un número de 3 equipos y desde ellos se darán inicio a las operaciones del negocio planteado.

### ***10.6. Criterios de selección de soporte y proveedores de infraestructura de intermediación tecnológica***

En el presente plan de negocio se ha definido y considerado como opción tecnológica el uso de plataformas tipo nube.

Según el libro: “Una Introducción al Cloud Computing” las plataformas y tecnología tipo nube son el resultado de la búsqueda de una mayor y mejor eficiencia en la asignación de recursos y su aprovechamiento; de esta manera la introducción de estas plataformas y modelo de entrega de servicios fue para el mundo informático lo que la introducción de los automóviles supusieron para esta industria a principios del siglo XX. Nuestra elección de uso de plataformas nube se basan en la propuesta de valor que ofrece este conjunto de nuevos servicios basados en centros de datos altamente

eficientes, altos niveles de automatización y elasticidad de los costos en base al uso. (Huibert Allbers, 2012, pág. 8).

El hecho de dar este salto a la informática a la nube nos permitirá hacer que nuestra propuesta de plan de negocio cuente con los más altos estándares de funcionalidad, escalabilidad y contingencia; el siguiente gran paso en esta ruta es seleccionar de la mejor manera el proveedor y soporte que nos brindara los servicios en la nube. Este apartado tiene como finalidad analizar la confiabilidad y la capacidad del proveedor de servicios que alojara nuestras aplicaciones y diferentes frentes (canales) de nuestra propuesta de negocio; en este sentido plantaremos las consideraciones a tener en cuenta para una buena elección de proveedores:

### ***Funcionalidad y Procesos***

Para una correcta selección de proveedores es esencial que el mismo cuente con mecanismos que faciliten la implementación, administración y actualización del software gestionado y sus aplicaciones.

El proveedor debe contar con interfaces estándares que permitan transformaciones de datos para crear conexiones fácilmente con diversos frentes y plataformas. Otro punto importante a tener en cuenta en este criterio es que se debe contar con una fácil gestión de control de cambios y funcionalidad híbrida que nos permita ofrecer modelos de conexión con plataformas físicas (Onpremise<sup>48</sup>) así como con servicios nube.

### ***Seguridad***

La seguridad es uno de los criterios más importantes y los proveedores deben cumplir con altos estándares de infraestructura de seguridad integral en todos los niveles y servicios, el manejo de procedimientos y directivas de seguridad deben ser también integrales para el correcto control de acceso a la plataforma tecnológica de tal manera que se encuentra protegida la interconexión de los clientes del servicio.

---

<sup>48</sup> Es la aplicación o servidor alojada en el cliente y gestionada por los mismos empleados. La instalación, integración, administración y mantenimiento de soluciones corre a cargo de especialistas internos o externos.

En base a lo descrito en el párrafo anterior una correcta administración de identidades, seguridad física de los componentes, copias de seguridad y retención de datos son criterios que toman sentido en este apartado. La seguridad es fundamental para nuestra propuesta y tendrá una ponderación considerable para la selección de los proveedores que ofrecen el servicio.

### ***Facilidad y rapidez de escalamiento***

Es importante contar con la disponibilidad de los recursos tecnológicos y ser fácilmente escalables; es decir aumentar o disminuir las capacidades de forma automática en función a las necesidades del negocio. Este criterio tan importante debe cumplir criterios de disponibilidad, fácil acceso a la configuración y el soporte adecuado.

### ***Monitorización de la plataforma de servicios:***

El uso de los servicios y recursos tecnológicos a contratar se deben monitorizar y medir de tal manera que se cuenten con la visibilidad de la estabilidad del servicio en condiciones normales y cuando algo afecte al mismo. Este criterio nos indica que el proveedor que elijamos debe contar con herramientas que nos permitan realizar el seguimiento y control de afectaciones al servicio. La monitorización y medición debe ser en línea y el proveedor debe contar con la infraestructura suficiente para brindar el estado de la capacidad del servicio ofrecido.

### ***Planes de contingencia (DRP<sup>49</sup>) y Backups***

Se ha considerado este criterio a fin de establecer y medir el alcance de los servicios de recuperación de datos que queremos contratar. El plan de contingencia y backup está relacionado con el tipo de información y servicios que queremos salvaguardar ante una catástrofe o incidencia, así como el volumen y priorización.

En base a lo anterior es clave tener en cuenta y definir la dependencia del negocio de los datos y servicios contratados a fin de contar con mecanismos de control y recuperación de información de manera escalonada. El tiempo que se mantendrá la

---

<sup>49</sup> Siglas en ingles que significan "Plan de Recuperación de desastre"

información es relevante y debe estar definida por políticas ya que tiene un impacto en el costo y consumo de servicios de la infraestructura en la nube.

Además, la elección del proveedor y soporte debe contemplar una serie de premisas que aseguren la ejecución de un plan de contingencia y recuperación (DRP) durante las 24 horas de los 365 días del año con un soporte, accesibilidad y rapidez de actuación comprobada; para ello el proveedor debe contar con experiencia, referencias y certificados de calidad.

### ***10.7. Metodología de ciclo de vida del software***

En esta metodología describiremos cada fase o etapa del aplicativo a desarrollar. Creemos que la construcción de un aplicativo es la etapa fundamental del proceso de creación de la aplicación de la Plataforma de intermediación tecnológica, es en este punto donde se gesta y se pone tangible el producto final.

Creemos que el ciclo de vida de software deber ser flexible, es verdad que existe un camino para llevarlo a cabo, pero es importante saber que estos pasos podrían moverse, modificarse y eliminarse sin que afecte el producto final. (PMI, 2010). Las fases y etapas propuestas son las siguientes:

#### ***Análisis de los requerimientos***

El desarrollo de este apartado en la tesis se basa en la definición para la construcción construir de un documento donde se describan todos los requerimientos funcionales y no funcionales de la aplicación tecnológica, para la puesta en marcha del plan de negocios se deben elaborar 2 documentos funcionales, uno para la aplicación web y otro documento para la aplicación móvil.

En el documento funcional se debe describir al detalle cada requerimiento, además debe describirse el flujo o proceso que grafique como debe funcionar e interrelacionarse cada requerimiento dentro de la aplicación. (Aguilar, 2008)

Los requerimientos funcionales y no funcionales serán recopilados y validados por todos los involucrados en el proceso: Salones, profesionales independientes de belleza y

usuarios finales. Se recomienda que esta recopilación de requerimientos se haga por especialistas funcionales.

Un punto importante del análisis de requerimientos es la aprobación del documento funcional por todos los involucrados en el proyecto. Con esta aprobación del documento funcional se puede dar inicio la siguiente etapa del análisis y diseño de la aplicación.

### ***Análisis y diseño***

En esta etapa se recomienda contar con especialistas en tecnología de información para el desarrollo de la misma, dentro de esta etapa se debe contemplar todo el requerimiento funcional, se debe analizar cada requerimiento a detalle para determinar que componentes tecnológicos se deben contemplar para la atención y desarrollo de cada requerimiento.

En el análisis y diseño se determinará la factibilidad técnica de cada requerimiento, además se diseñará una arquitectura necesaria para soportar la aplicación, así como diseñar la estructura de Base de Datos de la aplicación, además de tener prototipos de pantallas y flujos de interrelación entre los módulos e interfaces desarrollados.

Se sugiere tener como entregables, en esta etapa, un documento de matriz de trazabilidad de requerimientos vs componentes de software, pantallas de prototipos de la aplicación (web y móvil).

Además, debemos contar con un diseño de base de datos, descripción de componentes de hardware y diagrama de arquitectura de la aplicación.

### ***Construcción***

En esta etapa se materializan los requerimientos, es decir, debemos plasmar en código fuente todos los requerimientos de la aplicación para poder visualizarlos en una plataforma web o móvil.

La construcción de las aplicaciones se basará en el análisis y diseño previo, recomendamos realizar y supervisar que todos lo que se trabaje en esta etapa sea solo y exclusivamente lo descrito en la etapa previa.

Se recomienda, contratar a especialistas de tecnología para llevar a cabo esta etapa. Además, debemos exigir que antes de la entrega de los componentes desarrollados se hagan validaciones sustentando con evidencias, el correcto desarrollo de cada requerimiento solicitado. Con estas evidencias podemos pasar a la siguiente etapa.

### ***Pruebas de certificación***

En esta etapa se debe buscar la validación del funcionamiento correcto de todos los requerimientos plasmados en el documento funcional y documentos técnicos.

Se recomienda, idealmente, tener un plan de pruebas el cual puede contener un listado de todos los escenarios; los mismos que deben ser desarrollados por personal experto en pruebas de certificación, se recomienda además que los interesados: salones, profesionales de belleza y usuarios finales sean actores validadores de las pruebas de certificación.

Además de las pruebas funcionales se realizarán las pruebas técnicas, pruebas de vulnerabilidad, de performance, pruebas de estrés y pruebas de seguridad de la información. Para las pruebas de certificación se debe contemplar que su realización se hará con datos cargados lo más cercano a la realidad y con un adecuado volumen.

### ***Implementación***

Es el paso donde la aplicación certificada y validada se encuentra disponible para ser usada por los usuarios finales.

Para esta implementación de debe tomar en cuenta todos los componentes estipulados en el análisis y diseño. Además, se debe validar que toda la infraestructura diseñada esté disponible para el buen funcionamiento de la aplicación móvil y web.

Proponemos hacer el lanzamiento de la aplicación por etapas, primero una marcha blanca y luego una prueba piloto controlada con un número reducido de usuarios, esto con la intención de ir verificando el correcto funcionamiento de la aplicación, luego de estos pasos y si todo ha marchado bien, se recomienda hacer el lanzamiento oficial de la

plataforma de intermediación para ser usada abiertamente por todo el público que la requiera.

#### ***10.8. Criterio de selección de la empresa proveedora del servicio de Desarrollo de Software***

Para elegir al proveedor del servicio de desarrollo de software consideramos necesario que cuente con los siguientes requisitos mínimos:

##### ***Experiencia en el mercado***

Se analizarán factores como experiencia comprobada en el rubro.

##### ***Contar con personal capacitado***

El proveedor debe indicar quienes serán las personas encargadas del proyecto, para esto deberá adjuntar la hoja de vida de cada uno de los miembros detallando su experiencia desarrollando software. De igual forma es importante conocer quién será el jefe de proyecto que estará a cargo ya que se mantendrá comunicación constante con esta persona responsable.

##### ***Metodología de trabajo***

Es importante que el proveedor del servicio enfoque el proyecto según la guía del PMBOK, de esta forma demuestra que se realizará el proceso de implementación bajo las mejores prácticas de trabajo.

##### ***Contar con política de confidencialidad***

Si bien se firmará un contrato de confidencialidad con el proveedor y los responsables de la propuesta de negocio, es el proveedor quien debe manejar políticas de confidencialidad interna de tal forma que no exista riesgo de confidencialidad de la información.

#### ***10.9. Metodología de gestión de proyectos***

Para la metodología de gestión de proyectos, planteamos llevar el proyecto dentro de las mejores prácticas de gestión, para esto nos basaremos en Project Management Body of Knowledge (PMBOK), guía donde se estipulan las mejores prácticas de gestión a nivel mundial, esta guía es publicada y aprobada por el Project Management Institute

(PMI). (Tavarez, 2012). Las etapas que planteamos gestionar como proyecto son las siguientes:

### ***Inicio***

En esta etapa, principalmente, se recomienda realizar la formalización del inicio del proyecto, este punto creemos que es crucial para dar a conocer a todos los involucrados el inicio del proyecto. La formalización del inicio del proyecto se llevará a cabo mediante un documento donde se oficialice el mismo, esto será comunicado al equipo responsable dueño de la propuesta del plan de negocios.

Otro punto que se debe tomar en cuenta es la identificación de interesados claves, esto es muy importante dado a que si esto no se realiza de forma adecuada nos podría traer demasiados problemas durante la implementación de plan de negocios.

### ***Planificación***

En la planificación del proyecto, debe quedar claro y definido el alcance del mismo, en el alcance se definiremos que se espera lograr con la ejecución satisfactoria del plan de negocio.

Además, se recomienda realizar los planes de tiempos, costos, adquisiciones, identificar los riesgos, planificar la gestión de recursos humanos y la calidad, dentro del proyecto. Estos planes son documentos que contendrán la descripción de forma que se llevará a cabo la gestión de cada uno de estos frentes.

Todos los planes desarrollados en esta etapa deben conducir y delimitar la siguiente etapa de la gestión de proyectos, Ejecución. Una vez culminada la etapa de planificación, se recomienda realizar un lanzamiento del proyecto donde se visualice un resumen de todos los planes desarrollados, principalmente: tiempos, costo, alcance, calidad, riesgos y el plan para la mitigación de los mismos.

### ***Ejecución***

En esta etapa se pondrán en práctica todos los planes del proyecto, pero principalmente se centrará en la dirección y gestión de todo el trabajo realizado en el proyecto.

En esta etapa es muy importante la visión y experiencia del gerente de proyectos, dado que se deben implementar estrategias para poder salir adelante ante cualquier eventualidad no planeada y poder redefinir los planes iniciales, además de gestionar los controles de cambios dentro del proyecto.

El gerente de proyecto debe realizar las gestiones de adquisiciones, debe contratar al personal necesario y planeado para el proyecto, es en esta etapa donde se consume el presupuesto asignado.

### ***Seguimiento y Control***

En esta etapa se controlan todos los planes, esta etapa se mantiene viva durante toda la ejecución del proyecto.

Los planes principales que se recomiendan controlar son: el plan de tiempos, plan de presupuesto, validar el alcance, controlar los riesgos, y un punto importante es controlar la gestión de todos los interesados. Se recomienda realizar comités periódicos (semanales o quincenales) para presentar el estatus real del proyecto, así como poder comunicarnos entre los demás interesados.

### ***Cierre***

En esta etapa debemos asegurarnos de cerrar el proyecto y debemos obtener la conformidad de haber culminado satisfactoriamente todas las actividades. Este cierre debe contar con un documento como acta donde conste el cierre y finalización del proyecto. Este documento debe firmarlo el patrocinador o dueño de la implementación.

## ***10.10. Propuesta de implementación de aplicaciones móvil y web***

Para la implementación proponemos contar con 4 procesos:

### ***Evidencias y conformidad de las pruebas realizadas.***

Es importante tener evidencias del buen funcionamiento del aplicativo en ambas plataformas, Web y Móvil, con estas evidencias nos aseguramos que se hayan ejecutado todas las pruebas en la etapa de certificación del producto, se recomienda tener las evidencias de las pruebas anexadas al número de casos de pruebas, estas evidencias de

las pruebas pueden ser evidencias de pantallas del paso a paso de las pruebas. A continuación, proponemos algunas evidencias a tomar en cuenta:

#### ***Lista de los pasos a realizar para la implementación***

Este documento debe contener el procedimiento a ejecutar para la instalación e implementación de todos los componentes de Software y Hardware. Se sugiere tener el mismo documento que se utilizó para realizar la implementación en los ambientes previos, donde se certificó el correcto funcionamiento de la aplicación.

#### ***Proceso de reversión (“rollback”)***

Se recomienda, para la implementación, contar con un documento donde se describa el paso a paso de como revertir la implementación, en caso existiera algún error en el proceso. Es importante que este paso a paso descrito en el documento, se haya ejecutado antes en los ambientes previos para validar su correcto funcionamiento.

#### ***Proceso y responsables de la validación después de la implementación***

Luego de realizar la implementación, satisfactoriamente, debemos de tener documentado el proceso de las pruebas Post-implementación, estas pruebas son validaciones en el ambiente de producción para verificar y validar el buen funcionamiento de la aplicación, la idea es adelantarnos ante cualquier error que pudiera existir con la intención de corregirlo inmediatamente. Estas validaciones deben estar a cargo de los responsables tecnológicos del funcionamiento de la aplicación.

#### ***10.11. Propuesta para implementación de la plataforma en entorno web***

En este apartado se pretende marcar las pautas para la implementación web; nos centraremos en el logro del despliegue de la plataforma web para el uso de los actores del proceso, usuarios finales, profesionales y salones de belleza. Luego de haber realizado el proceso de elección del proveedor se realizará la estimación de tiempos los cuales deben considerar como mínimo los listados en la parte inferior. Todos los entregables serán aprobados por el equipo de tecnologías. (Véase Anexo VI. Tabla 1. *Plan de implementación de la plataforma en entorno web*).

#### ***10.12. Propuesta para la implementación de la plataforma móvil***

En este apartado se propone el logro de la implementación y despliegue de la plataforma móvil para el uso de los actores del proceso, usuarios, profesionales y

salones de belleza. Luego de haber realizado el proceso de selección del proveedor se realizará la estimación de tiempos los cuales deben considerar como mínimo los listados en la parte inferior. Todos los entregables serán aprobados por el equipo de tecnología seleccionado. (Véase Anexo VI. Tabla 2. Plan de implementación de la plataforma móvil).

### 10.13. Presupuesto del Plan Tecnológico

En esta sección detallaremos el presupuesto para la implementación y el presupuesto mensual necesario por mantenimiento y costos del servicio en la nube.

**Tabla 29. Presupuesto para la implementación**

Rubro	Costo mensual S/
<b>Desarrollo de SW</b>	
Desarrollo de aplicación en iOS	45,000
Desarrollo de aplicación en Android	25,000
Desarrollo de página Web	15,000
Desarrollo de módulo de integración	20,000
Alquiler de servicios Cloud	10,000
<b>Total Desarrollo de SW</b>	<b>115,000</b>
<b>Infraestructura tecnológica</b>	
Computadora (Desktop) 1	3,000
Computadora (Desktop) 2	3,000
Computadora (Laptop)	2,600
Switch de comunicaciones	600
<b>Total Infraestructura tecnológica</b>	<b>9,200</b>
<b>Costo Total Desarrollo e Infraest. Technol.</b>	<b>124,200</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30. Presupuesto para mantenimiento y continuidad**

	Costo mensual S/	Nro. De Meses	Total
<b>Mantenimiento y Continuidad</b>			
Soporte de Aplicaciones (Bolsa de Horas)	5,000	1	5,000
Otros especialistas	600	6	3,600
Pago por Servicios de terceros (Google Maps)	350	12	4,200
Servicios en Cloud (App, Web, Servicios)	800	12	9,600
<b>Total Anual de Mantenimiento y Continuidad (PEN)</b>			<b>22,400</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO XI. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

### 11.1. *Introducción*

El presente capítulo, está referido a la manera como se ha organizado y estructurado lo que será la empresa de este plan de negocio. En él se define y organiza la empresa en base a los recursos, actividades y funciones necesarias para conseguir las metas y objetivos del negocio. También se aborda en este capítulo la forma como se ha de gestionar el recurso humano, se definen las políticas empresariales, así como también como se constituirá la empresa y cuáles son los requisitos legales necesarios a cumplir.

### 11.2. *Diseño organizacional*

#### *Estructura organizativa*

La estructura de la organización es una representación de cómo se organizan el recurso humano de una organización, permite visualizar como las personas encajan dentro de ella y quien reporta a quien. Tomando en cuenta los tipos de estructura organizacional que categorizó Henry Mintzberg, reconocido estratega organizacional, en base a como los trabajadores son agrupados la organización, se determinó el tipo de organización de la empresa planteada. En un artículo publicado en Conexión ESAN<sup>50</sup> sobre las configuraciones que propone Mintzberg, se definen claramente cada una estas agrupaciones (Conexión ESAN, 2016). (*Véase Anexo VII. Tabla 1. Tipos de estructura organizacional según el modelo de Mintzberg*).

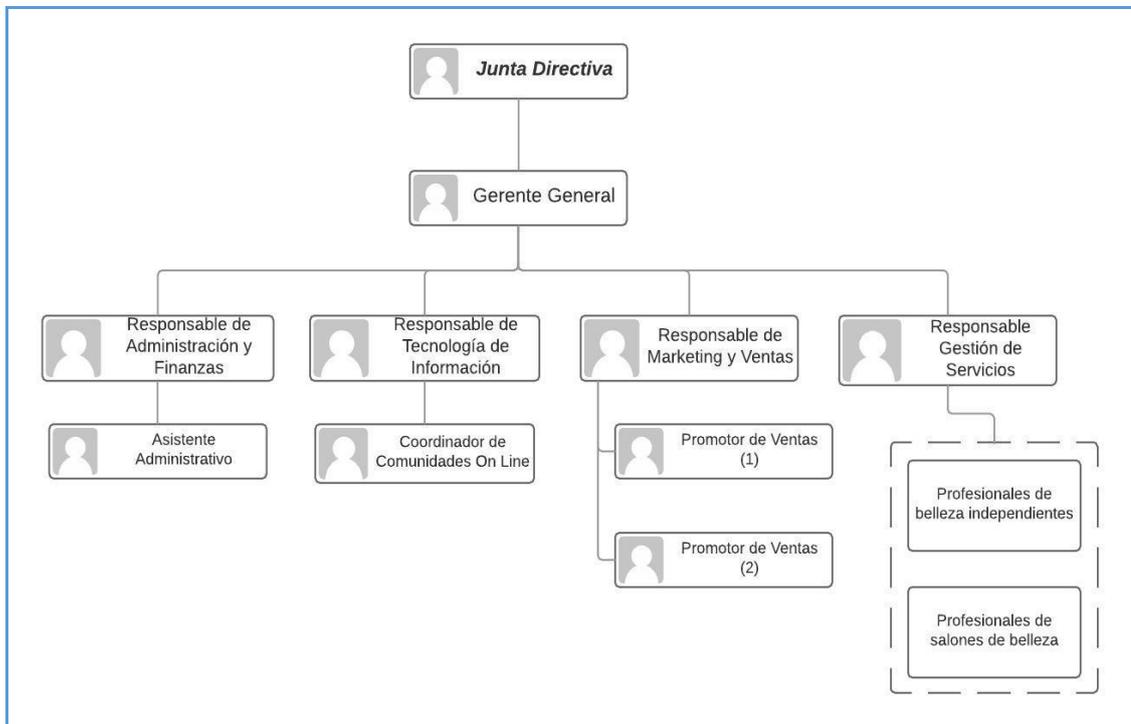
De acuerdo a esta clasificación, se considera que la estructura organizativa del negocio planteado en la presente tesis corresponde a más de una configuración del modelo de Mintzberg: una agrupación “*simple o empresarial*” porque tendrá una organización sencilla, flexible y horizontal donde los miembros fundadores serán los que estén a cargo de la supervisión y serán los responsables de las decisiones estratégicas. Por otro lado, la organización del negocio que planteamos también encaja de cierta manera el tipo de agrupación “*Innovadora o adhocracia*”, pues deberá ser una organización con una estructura simple capaz de adaptarse a los cambios que se den en el entorno que se desenvuelve. Gestionará equipos externos multidisciplinarios y coordinados (profesionales de belleza independientes y profesionales de los salones de belleza) y en donde la tecnología como tal juega un rol sumamente importante.

---

<sup>50</sup> Espacio de intercambio de información empresarial y de gestión que ESAN pone a disposición de la comunidad

A continuación, se muestra la estructura organizativa del negocio:

**Figura 12. Estructura organizativa del negocio planteado**



Fuente: Elaboración propia

En este esquema organizativo se define a los socios del negocio como las personas que estarán a cargo de las principales áreas para efectos de un mayor control de las operaciones y principalmente de alinear los objetivos del negocio con las decisiones estratégicas que se tomen en las diferentes áreas.

### **11.3. Gestión de los Recursos Humanos**

#### **11.3.1. Descripción de los puestos**

A continuación, se describen los puestos definidos en la estructura organizativa planteada en la sección anterior y se definen las funciones a cumplir por cada uno de ellos.

##### **11.3.1.1. Gerente General**

El rol de Gerente General, es el rol principal de la organización encargado de velar por el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los alineamientos

establecidos en la dirección estratégica. Entre sus principales funciones están las siguientes:

- Dirigir, liderar, supervisar y tomar decisiones en la empresa.
- Planificar los objetivos empresariales a corto y mediano plazo.
- Coordinar e integrar objetivos y acciones con las diversas áreas de la empresa.
- Controlar las actividades planificadas y comparar con lo ejecutado para detectar y solucionar desviaciones.
- Representar a la empresa ante terceros, entidades regulatorias, socios comerciales, etc.
- Fomentar la participación y compromiso de los trabajadores.
- Evaluar el desarrollo de los colaboradores y fomentar su desarrollo profesional acorde a los objetivos de la empresa.
- Resolver conflictos internos o externos que sean relevantes y afecten el desarrollo de las actividades de la empresa.

#### ***11.3.1.2. Responsable de Administración y Finanzas***

Este rol es el encargado de dar el soporte administrativo y financiero de la empresa. Entre sus funciones principales están las siguientes:

- Proponer políticas y procedimientos para una adecuada gestión de las actividades contables y administrativas de la organización.
- Proponer, ejecutar, evaluar y controlar el presupuesto anual de la empresa acorde a los objetivos empresariales de cada año.
- Revisar y aprobar los compromisos de pago de la empresa con respecto a sus proveedores, empleados, entidades estatales y regulatorias, etc.
- Gestionar eficientemente las cuentas por pagar de la empresa.
- Gestión y control de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Realizar los informes financieros de la empresa.

#### ***11.3.1.3. Responsable de Marketing y Ventas***

Este rol es el encargado de implementar adecuadas estrategias de marketing a corto y mediano plazo con el objetivo de consolidar la marca así como también es el encargado de la gestión de las ventas de la empresa. Entre sus principales funciones están las siguientes:

- Desarrollar la marca de la empresa e implementar estrategias de marketing alineadas con el objetivo del negocio.
- Gestionar los ingresos y ventas de la empresa.

- Desarrollar, implementar y ejecutar estrategias para la captación de clientes de servicios y socios estratégicos.
- Coordinar continuamente con el área de servicios para asegurar una adecuada gestión de los mismos.
- Controlar el desempeño de los indicadores de marketing y ventas.
- Proponer nuevas estrategias de marketing y ventas de acuerdo a la evolución continua del mercado.

#### ***11.3.1.4. Responsable de Tecnología de la Información***

Este rol es el encargado de garantizar el correcto desenvolvimiento de las plataformas tecnológicas brindadas a nuestros clientes y que soportan nuestro negocio.

Entre sus funciones principales están:

- Garantizar la operatividad de las plataformas tecnológicas de la empresa.
- Proponer mejoras continuas de las plataformas tecnológicas de acuerdo a nuevas tendencias tecnológicas y de mercado.
- Gestionar la resolución de los incidentes y nuevos requerimientos para un mejor funcionamiento de las plataformas.
- Proponer, elegir, coordinar y supervisar a los proveedores de servicios y suministros tecnológicos.
- Gestión de las comunidades online o redes sociales de nuestro negocio.

#### ***11.3.1.5. Responsable de Gestión de Servicios***

Este rol es el encargado de gestionar todas las actividades necesarias para dar operatividad a la empresa y brindar adecuadamente los servicios a nuestros clientes.

Entre sus funciones principales están las siguientes:

- Gestionar el plan de evaluación y reclutamiento de los profesionales independientes de servicios de belleza que brindarán los servicios que nuestra empresa ofrece.
- Gestionar la adquisición de materiales y servicios necesarios para ejecución de diversas actividades de la empresa.
- Velar por la buena gestión de las plataformas digitales del negocio.

#### ***11.3.1.6. Asistente administrativo***

Este rol es el encargado de realizar actividades administrativas de apoyo que garanticen un correcto funcionamiento de la empresa. Principales funciones:

- Recepción de llamadas y requerimientos de clientes.
- Gestión del correo electrónico de la empresa.
- Realizar gestiones comerciales, legales, tributarias de la empresa.

- Preparar pagos a proveedores.

#### ***11.3.1.7. Coordinador de Comunidades online***

Este rol es el encargado de gestionar a la comunidad en línea que está alrededor de nuestra marca, procurando establecer y mantener relaciones duraderas con nuestros clientes. Entre las principales funciones se encuentran:

- Crear, configurar y dar mantenimiento constante a las redes sociales de la marca.
- Gestionar el blog corporativo de la empresa
- Crear y actualizar contenido atractivo y de calidad en nuestras plataformas tecnológicas de acuerdo a las políticas definidas por el área de marketing y ventas.
- Responder e interactuar con los clientes a través de las diversas plataformas tecnológicas de la empresa.
- Verificar, monitorear e informar otras publicaciones y novedades del sector.

#### ***11.3.1.8. Promotores de ventas***

Este rol es el encargado de captar a los profesionales de belleza independientes para que formen parte de la red del negocio, así como también de afiliar a los salones de belleza como socios de la empresa que provean a nuestra red el servicio de profesionales de belleza de su staff. Entre sus principales funciones están:

- Seleccionar los salones de belleza de Lima Moderna que cumplan con los requisitos para integrarlos como socios del negocio.
- Presentar y describir el modelo propuesto a los salones de belleza y lograr la afiliación de éstos al negocio.
- Identificar y captar a los profesionales de belleza egresados de los mejores institutos de servicios de belleza de Lima y que cumplan los requisitos para integrar la red de profesionales de belleza del negocio.
- Generar y cerrar el proceso de contratación de los nuevos profesionales de belleza que se integran a la red de la empresa.
- Generar y cerrar el proceso de afiliación de los nuevos salones de belleza que se integran como socios del negocio.

#### ***11.3.2. Política de Recursos Humanos***

Las políticas de Recursos Humanos son alineamientos que se establecen con el objetivo de lograr una gestión adecuada del personal y todos los actores del negocio como son los profesionales y salones de belleza. Son guías que permitirán ejecutar actividades de selección, reclutamiento, contratación, capacitación y evaluación de tal forma que estén en concordancia con las definiciones estratégicas del negocio.

### 11.3.2.1. Selección de personal

Como se indicó en secciones anteriores de este plan, el número de empleados con el que contará la empresa será reducido al inicio de las operaciones, sin embargo, es de vital importancia asegurarse de tener a las personas idóneas en el puesto correcto. Para ello la empresa contará con parámetros de selección de personal, basados principalmente en la evaluación de la experiencia profesional, de las habilidades blandas y de las actitudes y conductas que encajen con los valores<sup>51</sup> de la empresa. Este proceso no deberá ser complejo y estará a cargo del responsable del área respectiva al que pertenecerá el empleado.

### 11.3.2.2. Selección y evaluación de profesionales de belleza

El profesional de belleza es un actor de suma importancia para el negocio debido principalmente a que será el que representa nuestro negocio ante el consumidor final del servicio. Es en este aspecto en el que se debe tener especial cuidado de implementar un plan de selección y evaluación riguroso para captar a las personas adecuadas, con una capacidad profesional de primer nivel, con conductas y desempeño moral adecuado y con una actitud proactiva y orientada al buen servicio al cliente.

Para lograr un proceso efectivo de selección y evaluación se contratará una empresa externa con experiencia en reclutamiento de personal la cual se encargará de evaluar a los profesionales de belleza captados por los promotores de venta (tanto los independientes como los que pertenecen al staff de los salones de belleza). En el siguiente gráfico se muestran los pasos a seguir para un correcto proceso de reclutamiento de los profesionales de belleza.

**Figura 13. Proceso de reclutamiento de profesionales de belleza**



*Fuente: Elaboración propia*

<sup>51</sup> La Misión, Visión y Valores de la empresa están definidos en el capítulo VII Plan Estratégico.

Cabe destacar que la primera actividad será llevada a cabo por los promotores de ventas que pertenecen al área de Marketing y Ventas de la empresa. Las actividades B, C, D y E serán llevadas a cabo una empresa experta en el proceso de evaluación y reclutamiento que se contratará como un apoyo externo a este proceso.

**a) Selección de profesionales de belleza independientes**

Este proceso de reclutamiento se inicia con la selección de los profesionales de belleza. La selección se realizará de acuerdo a los estándares de la empresa: profesional con sólida preparación, egresado de un instituto de prestigio, con experiencia mínima de un año en el rubro, con actitud de servicio y buen trato.

Como parte del aseguramiento de la calidad de los profesionales, la empresa implementará en el lapso del primer año de operación un programa de certificación de la calidad del profesional en convenio con una empresa dedicada al rubro de servicios de belleza y con varios años de experiencia en el manejo de estos profesionales. La empresa elegida será la encargada de capacitar en las habilidades básicas de atención al cliente, de evaluar las competencias profesionales de la persona y proveer la certificación que garantice la calidad profesional independiente. Este programa tendrá un tiempo determinado de duración, así como un costo que será asumido por la persona que desea certificarse. Esta certificación servirá como un respaldo para la selección de los profesionales sin ser de obligatoriedad, pero si de gran referencia tanto para el negocio como para los clientes a la hora de elegir a los profesionales de belleza por la aplicación.

**b) Verificación de identidad con la RENIEC<sup>52</sup>**

Luego de la selección de los profesionales de belleza, se procederá con la verificación de su identidad. Esto implica la constatación de su documento de identidad con la base de datos que provee la RENIEC así como la revisión de sus redes sociales e información personal existente en la red. Solo los profesionales que pasen exitosamente este paso, podrán continuar con el siguiente.

**c) Evaluación psicológica**

El profesional será evaluado psicológicamente para determinar si cuenta con el perfil idóneo requerido por el negocio. Esta evaluación estará a cargo de un psicólogo

---

<sup>52</sup> Registro Nacional de Identificación y estado Civil del Perú

colegiado provisto por la empresa externa contratada y se centrará en evaluar el perfil psicológico del profesional, así como también las habilidades y competencias con las que cuenta. Solo los profesionales que pasen exitosamente este paso, podrán continuar con el siguiente.

***d) Verificación de domicilio y antecedentes penales***

Como siguiente paso se procederá a la evaluación de sus papeles personales y certificados. El profesional evaluado deberá presentar su certificado de domicilio, el cual será constatado físicamente, así como también sus antecedentes penales con un máximo de un mes de emitido. Solo los profesionales que pasen exitosamente este paso, podrán continuar con el siguiente.

***e) Evaluación de su experiencia profesional***

Se evaluará la experiencia del profesional. En caso de que ésta sea menor a un año, se le solicitará realizar una prueba de los servicios básicos. Si pasa satisfactoriamente la prueba podrá incorporarse a la red de profesionales de belleza de la empresa.

***11.3.2.3. Contratación***

Se tendrán dos tipos de contrato: el que celebra la empresa y el profesional independiente y el que celebra la empresa y el salón de belleza.

El contrato entre la empresa y el profesional de belleza independiente se llevará a cabo después de que éste último haya concluido exitosamente el proceso de reclutamiento. Este contrato será elaborado por el abogado externo que se contratará para la asesoría legal de la empresa y contendrá todos los puntos relevantes para garantizar la claridad de cada uno de los acuerdos para la prestación del servicio. Este contrato será firmado física o digitalmente, teniendo ambos la misma validez. El contrato entre la empresa y el salón de belleza se llevará a cabo una vez que se logre afiliar a éste último. Al igual que el contrato anterior, éste será elaborado por el abogado externo que dará la asesoría legal a la empresa y contendrá todos los puntos relevantes para garantizar la claridad de cada uno de los acuerdos para la prestación del servicio. Es importante aclarar que, para la afiliación de los salones de belleza, estos previamente han sido seleccionados por los promotores de ventas de la empresa de acuerdo a los estándares de calidad, ubicación y nivel que exige la empresa. Este contrato será firmado física o digitalmente, teniendo ambos la misma validez.

#### **11.3.2.4. Capacitación e inducción**

Se definirá un plan de capacitación e inducción dirigido a los profesionales de belleza independientes o que pertenezcan al staff de los salones de belleza. El objetivo es lograr la interiorización de los valores, normas, actitudes y patrones de conducta en los que descansan los pilares de la empresa. Se les capacitará en las habilidades básicas que deben contar para el desempeño de su trabajo y trato con el cliente. Esta capacitación será requisito para el registro del profesional y tendrá como duración una mañana. Estará a cargo de la empresa externa contratada para apoyar el proceso de reclutamiento e inducción.

#### **11.3.2.5. Evaluación de desempeño y bonos de recompensa**

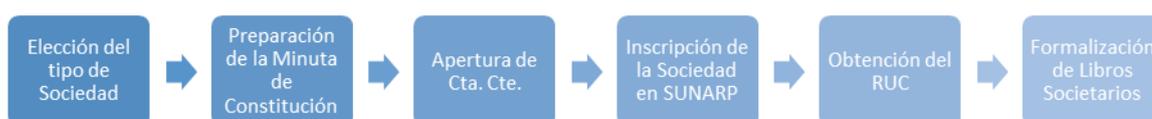
Uno de los grandes retos de la empresa es contar con profesionales calificados, de primer nivel e identificados con los valores de la empresa; profesionales que con su buen desempeño contribuyan a lograr los objetivos estratégicos de la empresa. La empresa contará con un plan evaluación de desempeño que permitirá aplicar bonos de recompensa que consiga motivar e impulsar a nuestros profesionales. Estos bonos serán de carácter mensual. El monto de los bonos y la política de asignación serán definidas por el Gerente General y el Responsables de Venta y Marketing, teniendo en cuenta el desempeño financiero de la empresa correspondiente al mes anterior.

### **11.4. Aspectos legales**

#### **11.4.1. Constitución de la empresa**

La Agencia de Promoción de la Inversión privada en el Perú, PROINVERSION<sup>53</sup>, define los requisitos y pasos necesarios para la constitución de una empresa en el país (PROINVERSION, 2017). En el siguiente cuadro, presentamos las actividades necesarias que se realizarán con el objetivo de constituir nuestra empresa.

**Figura 14. Pasos para la constitución de la empresa**



*Fuente: PROINVERSION. Elaboración propia*

<sup>53</sup> Organismo técnico adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas cuya función principal es promover la inversión privada en el Perú.

#### **11.4.1.1. Forma societaria de la empresa**

Teniendo en cuenta el tamaño y propósito de nuestro negocio, la forma societaria elegida será la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). No es necesario tener acciones inscritas en el Registro Público y no existe un mínimo de capital social requerido. En el siguiente cuadro, presentamos las características principales de la empresa, desde el enfoque de su forma societaria:

**Tabla 31. Características de la forma societaria de la empresa**

Nombre de la Sociedad	B-Side S.A.C.
Capital Social	Aporte de los accionistas
Número de Socios	Cinco
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada
Tipo de Sociedad	Persona jurídica
Órganos	Junta General de Accionistas y Gerencia
Domicilio	Ciudad de Lima, Perú.
Duración	Indefinida

Fuente: Elaboración propia

#### **11.4.2. Órganos de la empresa**

Para la empresa propuesta en el presente plan de negocio, se han planteado dos órganos principales:

##### **11.4.2.1. Junta General de Accionistas**

Dentro de una Sociedad Anónima Cerrada, la Junta General de Accionistas es un órgano de administración y fiscalización. Es el órgano máximo de la sociedad. En él se toman las decisiones claves del negocio. Está integrado por todos los accionistas aportantes independientemente del monto de aportación. Tendrá como funciones principales participar en las convocatorias de reunión para debatir y tomar decisiones sobre temas claves de la empresa, aprobar los estados financieros y el aumento del capital social. Para el caso del negocio propuesto, los accionistas serán las personas que han elaborado el presente plan de negocio y que a su vez son generadores de la idea de negocio. Así, los accionistas de la empresa serán: Jimmy Fajardo, Jenny Mercado, Zénit Morales, Oscar Sánchez y Carlos Santillán.

##### **11.4.2.2. Gerencia General**

El Gerente General será el encargado de dirigir y gestionar la empresa. Estará facultado para la ejecución de actos y contratos ordinarios. Será nombrado por la Junta

General de Accionistas por un tiempo indefinido o un plazo determinado que determine la Junta de acuerdo a los estatutos de la empresa.

#### ***11.4.3. Capital Social inicial***

El Capital Social inicial de la empresa es el aporte necesario que deben realizar los accionistas para garantizar la operación de la empresa. Para el caso de la empresa B-Side, los aportes serán en moneda nacional. El porcentaje de aportación corresponderá en forma proporcional a cada uno de los accionistas.

#### ***11.4.4. Régimen Laboral***

La empresa se acogerá al Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) para acceder a los beneficios de la Ley MYPE y contar con condiciones más simples para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. En este régimen se consideran dos tipos de empresas: las micro empresas (ventas anuales de hasta 150 UIT<sup>54</sup>) y las pequeñas empresas (ventas anuales mayores de 150 UIT y hasta 1700 UIT). Para el caso de la empresa, califica como pequeña empresa dentro de éste régimen. De acuerdo a este régimen, los trabajadores de la empresa contarán con otros beneficios laborales. (*Véase Anexo VII. Tabla 2. Beneficios laborales de los trabajadores de una pequeña empresas dentro del Régimen labora REMYPE*).

Adicionalmente, por pertenecer a éste Régimen Laboral, la empresa tendrá otros beneficios tributarios como el llamado “IGV justo” que consiste en prorrogar el pago del IGV de un determinado periodo tributario hasta por tres meses. Otro de los beneficios es la determinación de la renta anual. Corresponde al 10% si la renta neta anual es de hasta 15 UIT. Por el exceso de más de 15 UIT, corresponde al 29.5%.

#### ***11.4.5. Costos de constitución de la empresa***

En el siguiente cuadro, se presentan los costos necesarios para la constitución de la empresa.

---

<sup>54</sup> Unidad Impositiva tributaria. Para el año 2018 corresponde a S/ 4,150.00

**Tabla 32. Costos de constitución de la empresa**

<i>Constitución de la empresa</i>	<i>S/</i>
Gastos registrales	1,500
Gastos notariales	1,500
Gastos Municipalidad	1,000
Asesoría legal	1,500
Otros gastos: reserva de nombre, acta de consitución, patentes, legalizaciones, etc	1,500
Desarrollo de Marca y patente	2,000
	9,000

Fuente: Elaboración propia

#### **11.4.6. Remuneraciones del personal**

En esta sección se presentarán los costos laborales en los que incurrirá la empresa por concepto de remuneración de personal y otras obligaciones laborales el pago por concepto de gratificación y compensatoria por tiempo de servicios. Adicionalmente, la empresa debe pagar un examen médico ocupacional anual de acuerdo a disposiciones de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIN).

**Tabla 33. Remuneraciones del personal**

	<b>Sueldo bruto mensual</b>	<b>Aporte anual del emplea dor por EsSalud (9%)</b>	<b>Gasto Remuner ación bruta MENSU AL</b>	<b>Gasto Remuner ación bruta ANUAL</b>	<b>Provisión Gratifica ciones (*)</b>	<b>Provis ión CTS (**)</b>	<b>Examen médico ocupaci onal</b>	<b>Gasto Anual por Remuera ciones y provisio nes</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Gerente General	1,500	135	1,635	19,620	1500	750	100	21,970
Responsable de Administración y Finanzas	1,500	135	1,635	19,620	1500	750	100	21,970
Responsable de Marketing y Ventas	1,500	135	1,635	19,620	1500	750	100	21,970
Responsable de Tecnología de la Información	1,500	135	1,635	19,620	1500	750	100	21,970
Responsable de Gestión de Servicios	1,500	135	1,635	19,620	1500	750	100	21,970
Asistente administrativo	1,500	135	1,635	19,620	1500	750	100	21,970
Promotor de ventas (1)	1,800	162	1,962	23,544	1800	900	100	26,344
Promotor de ventas (2)	1,800	162	1,962	23,544	1800	900	100	26,344
Coordinador de Comunidades On Line	1,800	162	1,962	23,544	1800	900	100	26,344
			<b>15,696</b>	<b>188,352</b>	<b>14,400</b>	<b>7,200</b>	<b>900</b>	<b>210,852</b>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO**

### ***12.1. Introducción***

Por medio del Plan Financiero se pretende demostrar la viabilidad financiera del presente plan de negocio. En éste se integran los demás planes descritos en capítulos anteriores y se materializan en términos cuantitativos para determinar la inversión necesaria que permita poner en marcha el negocio (Arbaiza, Como elaborar un plan de negocio, 2015).

### ***12.2. Supuestos y políticas financieros***

Para poder realizar las proyecciones de las ventas y los costos del proyecto, se han formulado supuestos con respecto al futuro y que impactarán en el desarrollando financiero de la empresa:

- Se considera que la tasa del Impuesto General a las Ventas (IGV) se mantendrá en 18% durante los años del horizonte de evaluación.
- La tasa de inflación anual se mantendrá dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) que es de 1% a 3%. Se proyecta que convergerá sostenidamente hacia 2.0% durante el 2018 (BCRP, 2017).
- Se proyecta que el Perú continúe en un proceso de recuperación del crecimiento de la economía y ésta sea mayor al rango meta del Ministerio de Economía y Finanzas que es de 2.8%.
- Se supone que la tasa del impuesto a la renta anual no variará durante los años del horizonte de evaluación. Por pertenecer al régimen laboral REMYPE<sup>55</sup> corresponde al 10% si la renta neta anual es de hasta 15 UITs<sup>56</sup>. Por el exceso de más de 15 UITs, corresponde al 29.5%.
- Se proyecta que la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) crecerá en la misma proporción en la que ha venido creciendo los últimos años (100 soles por año).
- La evaluación financiera del negocio que presentamos en el presente plan tendrá un horizonte de evaluación de cinco años.
- La tasa de descuento considerada para el cálculo del Valor Actual Neto es de 12%.
- Los montos son expresados en moneda nacional Soles (S/).

---

<sup>55</sup> REMYPE: Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE)

<sup>56</sup> UIT: Unidad Impositiva tributaria

- Se asume que el 70% de las transacciones de ventas se harán con tarjeta de crédito o débito mientras que el 30% se harán con pago en efectivo. Esto se sustenta con los resultados del estudio cuantitativo.
- Se toman como referencia las estimaciones de crecimiento del mercado de cosméticos y cuidado personal de la Cámara de Comercio de Lima, ente 6% y 8%, para los próximos 5 años (El Economista América, 2018).

### 12.3. Inversión y Capital de trabajo

Para la determinación de la inversión inicial y el capital de trabajo, se identificaron los costos y gastos en los diferentes planes trabajados en secciones anteriores, los cuales fueron clasificados como activos fijos (AF) o capital de trabajo (CT). (Véase Anexo VIII. Tabla 1. Inversiones del proyecto).

Estos costos y gastos fueron agrupados, en el presupuesto pre-operativo y operativo y con ello se determinó la inversión necesaria para poner en marcha el negocio y financiar los desfases de caja durante la operación de la empresa

#### 12.3.1. Presupuesto Pre Operativo

El tiempo que tomará la implementación del presente proyecto antes de iniciar operaciones se calcula en 6 meses aproximadamente. En él se realizarán actividades que incurrirán en costos identificados como “pre operativos”. El siguiente cuadro corresponde al presupuesto pre operativo del negocio, resumido a nivel de rubros generales de gastos. Los montos en soles reflejados no incluyen IGV. Para mayor detalle de este presupuesto, véase Anexo VIII. Tabla 2. Detalle del presupuesto pre operativo).

**Tabla 34. Presupuesto Pre Operativo del negocio**

	Año 0	
Constitución de la empresa	9,000	(AF)
Aplicativos tecnológicos	105,000	(AF)
Mobiliario, equipos de cómputo y comunicaciones	12,200	(AF)
Alquileres y servicios generales	5,400	(CT)
Marketing y publicidad	15,840	(CT)
Gastos de oficina	3,000	(CT)
Soporte y mantenimiento	4,500	(CT)
Sueldos de personal	58,206	(CT)
Otros Gastos administrativos	6,300	(CT)
	<b>219,446</b>	

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior se determina la inversión en capital de trabajo y activo fijo de la siguiente manera:

Capital de trabajo	93,246
Activos Fijos: Tangibles e Intar	126,200
	<u>219,446</u>

### **12.3.2. Presupuesto Operativo**

Para determinar el presupuesto operativo, se definieron los costos necesarios para que el negocio opere mes a mes, durante los cinco años del horizonte de evaluación. Para el cálculo de los costos correspondientes a los años 2, 3, 4 y 5, se ha tomado una tasa de inflación anual promedio de 2.0%. Los montos en soles reflejados no incluyen IGV.

Los costos por servicio de la pasarela de pago corresponden a un costo variable en base al monto total de las ventas efectuadas. Se asume una tasa promedio de 3.5% de cada transacción de ventas para el primer año y una tasa de 3% para los siguientes. Es por esta razón que amerita hacer un cálculo mensual de acuerdo a los ingresos esperados<sup>57</sup> en cada mes durante los cinco años. (*Véase Anexo VIII. Tabla 3. Costos de pasarela de pago*).

En el siguiente cuadro se muestran, estos costos y gastos resumidos de acuerdo al rubro al que pertenece cada uno de ellos. Para mayor detalle de la determinación de estos montos, *véase el Anexo VIII. Tabla 4. Presupuesto operativo del negocio*.

---

<sup>57</sup> Los ingresos esperados se detallan posteriormente en el presente plan

**Tabla 35: Presupuesto Operativo del negocio por rubro**

	Presupuesto operativo por rubro				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Costo operativos	150,000	153,000	156,060	159,182	162,366
Gastos de comercialización	262,272	247,315	256,228	269,605	283,744
Gastos Administrativos	49,200	50,184	51,187	52,212	53,256
Gastos Publicidad	63,360	64,627	65,919	67,238	68,583
Gastos Salariales	210,852	210,852	217,178	217,178	223,693
Gastos de Ventas	9,600	9,792	9,988	10,188	10,392
	<b>745,284</b>	<b>735,770</b>	<b>756,560</b>	<b>775,602</b>	<b>802,033</b>

Fuente: Elaboración propia

### 12.3.3. Gastos Salariales

A continuación, se muestran los costos por remuneración de personal durante los cinco años del horizonte de evaluación con un aumento proyectado de 5% por cada año. En este cuadro se consideran, además de las remuneraciones, todos los beneficios de ley que corresponde a los trabajadores.

El detalle del cálculo de los salarios mensuales se muestra en el Plan Organizativo y de Recursos Humanos.

**Tabla 36. Costos por Remuneraciones al personal**

Personal	Costos por Remuneración del personal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
Gerente General	21,970	21,970	22,629	22,629	23,308
Responsable de Administración y Finanzas	21,970	21,970	22,629	22,629	23,308
Responsable de Marketing y Ventas	21,970	21,970	22,629	22,629	23,308
Responsable de Tecnología de la Información	21,970	21,970	22,629	22,629	23,308
Responsable de Gestión de Servicios	21,970	21,970	22,629	22,629	23,308
Asistente administrativo	21,970	21,970	22,629	22,629	23,308
Promotor de ventas (1)	26,344	26,344	27,134	27,134	27,948
Promotor de ventas (2)	26,344	26,344	27,134	27,134	27,948
Coordinador de Comunidades On Line	26,344	26,344	27,134	27,134	27,948
	<b>210,852</b>	<b>210,852</b>	<b>217,178</b>	<b>217,178</b>	<b>223,693</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 12.4. Activos fijos tangibles e intangibles del proyecto

Los activos fijos tangibles o intangibles, son los recursos o bienes que deben ser adquiridos por la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma y que fueron identificados en los diversos planes detallados en capítulos anteriores.

##### 12.4.1. Cuadro de inversiones

En el siguiente cuadro se muestra el cuadro de inversiones de la empresa. Para desarrollar este cuadro se partió del supuesto de que los activos serán reemplazados en el año 3 y vendidos al 30% de su valor de adquisición.

*Tabla 37: Cuadro de Inversiones del negocio*

Activo	Año 0 S/.	Año 1 S/.	Año 2 S/.	Año 3 S/.	Año 4 S/.	Año 5 S/.
<b>Desktop 1</b>						
Valor de compra	-3,000.00					
Vta del activo				900		
<b>Desktop 2</b>						
Valor de compra	-3,000.00					
Vta del activo				900		
<b>Laptop 1</b>						
Valor de compra	-2,600.00					
Vta del activo				780		
<b>Desktop 3 (Reemplazo)</b>						
Valor de compra				-3,300		
<b>Desktop 4 (Reemplazo)</b>						
Valor de compra				-3,300		
<b>Laptop 2 (Reemplazo)</b>						
Valor de compra				-2,850		
<b>Muebles de oficina</b>	-3,000.00					
<b>Switch de Comunicacione</b>	-600.00					
<b>Aplicaciones Web/ Móvil</b>	-105,000.00					
<b>Constitución de la empres</b>	-7,000.00					
<b>Desarrollo de Marca</b>	-2,000.00					
	<b>-126,200.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-6,870.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Fuente: Elaboración propia

##### 12.4.2. Cuadro de depreciación y amortizaciones

En el siguiente cuadro se presentan los activos fijos y como ellos se irán depreciando a lo largo de los cinco años del horizonte de evaluación:

**Tabla 38. Cuadro de depreciación y amortización**

Activo	Valor de Adquisición	Vida útil	Depreciación y amortización					
	S/		Año 1	Año 1	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Desktop 1	3,000	4	-750	-750				-1,500
Desktop 2	3,000	4	-750	-750				-1,500
Laptop 1	2,600	4	-650	-650				-1,300
Desktop 3 (Reemplazo)	3,300	4			-825	-825	-825	-2,475
Desktop 4 (Reemplazo)	3,300	4			-825	-825	-825	-2,475
Laptop 2 (Reemplazo)	2,850	4			-710	-710	-710	-2,130
Muebles de oficina	3,000	10	-300	-300	-300	-300	-300	-1,500
Switch de Comunicaciones	600	4	-150	-150	-150	-150		-600
Aplicación Web / Móvil	105,000	8	-13,125	-13,125	-13,125	-13,125	-13,125	-65,625
Constitución de la empresa	7,000	8	-875	-875	-875	-875	-875	-4,375
Desarrollo de Marca	2,000	8	-250	-250	-250	-250	-250	-1,250
	<b>126,650</b>		<b>-16,850</b>	<b>-16,850</b>	<b>-17,060</b>	<b>-17,060</b>	<b>-16,910</b>	<b>-84,730</b>

Fuente: Elaboración propia

### 12.4.3. Cronograma de inversión de sustitución y valor de desecho

Como parte de los beneficios del negocio, se considerará los valores de desecho de cada activo. Estos valores no corresponden a un movimiento de caja en sí, pero es importante que sean recuperados en el último año del horizonte de evaluación. Del mismo modo, cuando se sustituye un activo fijo, el activo sustituido puede ser vendido. Esta venta también debe ser considerada como parte de los beneficios del negocio.

En el siguiente cuadro se visualiza el valor de desecho de los activos fijos de la empresa en el quinto año de evaluación, así como también se indica el año de sustitución de los activos.

**Tabla 39: Cálculo del Valor de desecho**

Activo	Valor de Adquisición S/.	Vida útil	Depreciación Anual S/.	Antigüedad al año 5	Depreciación acumulada S/.	Valor Contable S/.
Desktop 1	3,000	4	750	-	0	0
Desktop 2	3,000	4	750	-	0	0
Laptop 1	2,600	4	650	-	0	0
Desktop 3 (Reemplazo)	3,300	4	825	3	2,475	825
Desktop 4 (Reemplazo)	3,300	4	825	3	2,475	825
Laptop 2 (Reemplazo)	2,850	4	710	3	2,130	720
Muebles de oficina	3,000	10	300	5	1,500	1,500
Switch de Comunicaciones	600	4	150	4	600	0
Aplicación Web / Móvil	105,000	8	13,125	5	65,625	39,375
Constitución de la empresa	7,000	8	875	5	4,375	2,625
Desarrollo de Marca	2,000	8	250	5	1,250	750
						<b>46,620</b>

Fuente: Elaboración propia

## 12.5. Beneficios del negocio

La rentabilidad del proyecto está estrechamente ligada al nivel de los beneficios que éste genere y en este sentido se deben considerar dos tipos de beneficio que son importantes para la evaluación económica del proyecto: los ingresos como resultado de las ventas y los beneficios no desembolsables que no son considerados como movimiento de caja (Sapag, 2011, pág. 217).

Los ingresos proyectados están principalmente ligados a los ingresos por la venta de los servicios de belleza, cuyo cálculo se detalla en la siguiente sección. Adicionalmente se obtendrán ingresos por venta de publicidad en el aplicativo. La venta de activos fijos como resultado de un reemplazo del activo por depreciación total contable también es otro beneficio que se debe considerar para la evaluación de la viabilidad económica del proyecto. Todos estos ingresos se detallan en las secciones posteriores de este capítulo.

Como beneficios no desembolsables, pero importantes a considerar pues forman parte del valor agregado de la empresa (Sapag, 2011, pág. 218), se considera el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo, ambos recuperados en el último año del horizonte evaluado. En la siguiente tabla, presentamos el resumen de los beneficios calculados para el presente proyecto:

**Tabla 40: Beneficios del negocio**

Beneficios del proyecto					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
<b>Movimiento de caja</b>					
Ingreso por Servicios de belleza	741,170.50	800,464.14	832,482.71	882,431.67	935,377.57
Ingreso por publicidad	15,254	19,831	25,780	33,514	43,568
Venta de activos			2,580		
<b>Beneficios no desembolsables</b>					
Valoración de desecho del proyecto					46,620
Recuperación del capital de trabajo					98,956
<b>Total Beneficios</b>	<b>756,424.74</b>	<b>820,294.65</b>	<b>860,842.37</b>	<b>915,945.23</b>	<b>1,124,520.85</b>

Fuente: Elaboración propia

### 12.5.1. Ingresos por Servicios de Belleza

Para determinar los ingresos por los servicios de belleza que serán prestados a través de la aplicación, se definieron los siguientes factores importantes a considerar: porcentaje de demanda por servicio, precio por servicio, frecuencia de uso de servicio, tamaño del mercado y crecimiento anual.

Las tasas de crecimiento del mercado tomadas para este cálculo, están basadas en los objetivos estratégicos del negocio. cuya meta es de 10,000 clientes aproximadamente al finalizar el primer año. Para más detalle del cálculo de los ingresos en el primer año de operación, véase el Anexo VIII. Tabla 5, detalle de los ingresos proyectados por venta de servicios primer año.

Para los siguientes años del horizonte evaluado se calcula crecimientos anuales entre 4% y 8%. El detalle y sustento de la estrategia de crecimiento se detalla en el Plan Estratégico. (Véase Capítulo VII Plan estratégico, sección 7.8 Estrategias genéricas del negocio, punto i).

**Tabla 41: Ingresos proyectados por venta de servicios de belleza**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
	Soles					
Total anual de ventas brutas	8,745,812	9,445,477	9,823,296	10,412,694	11,037,455	49,464,734
Ingresos brutos (comisión 10%)	874,581	944,548	982,330	1,041,269	1,103,746	4,946,473
IGV Ventas	133,411	144,084	149,847	158,838	168,368	754,547
Ingresos netos	741,171	800,464	832,483	882,432	935,378	<b>4,191,927</b>

Fuente: Elaboración propia

### 12.5.2. Ingresos por venta de publicidad

Los ingresos por venta de publicidad en los aplicativos constituirán un beneficio adicional del proyecto. Para el primer año se tiene como meta empezar con 30 empresas afiliadas y para durante los siguientes años se espera un crecimiento anual de 30%.

**Tabla 42: Ingresos por venta de publicidad**

	Precio Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Nro. Empresas				
		30	39	51	66	86
Ingreso bruto por publicidad	600	18,000	23,400	30,420	39,546	51,410
IGV		2,746	3,569	4,640	6,032	7,842
Ingreso neto por publicidad		15,254	19,831	25,780	33,514	43,568

Fuente: Elaboración propia

### 12.6. Análisis económico y Financiero

A continuación, se muestra el flujo económico del proyecto que lo conforman los flujos de inversión y de operaciones del negocio.

**Tabla 43: Flujo de caja económico del negocio**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Flujo de Inversiones</u>	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Inversión en equipos de Computo y Comunicaciones	-9,200			-3,300		
Inversión en Aplicación Web/Móvi	-105,000					
Inversión en Muebles de Oficina	-3,000					
Constitución de la empresa	-7,000					
Desarrollo de Marca	-2,000					
Capital de trabajo	-93,246	-5,710				
Recuperación del capital de trabajo						98,956
Recuperación de activos				2,580		
<b>Flujo de efectivo por inversiones</b>	<b>-219,446</b>	<b>-5,710</b>	<b>0</b>	<b>-720</b>	<b>0</b>	<b>98,956</b>

<b>Flujo de Operaciones</b>	<b>Año 0</b> S/.	<b>Año 1</b> S/.	<b>Año 2</b> S/.	<b>Año 3</b> S/.	<b>Año 4</b> S/.	<b>Año 5</b> S/.
Ingresos por ventas		756,425	820,295	860,842	915,945	1,124,521
Costos operativos Fijos		-150,000	-153,000	-156,060	-159,182	-162,366
Costos operativos Variables		-262,272	-247,315	-256,228	-269,605	-283,744
Depreciación / Amortización		-16,850	-16,850	-17,060	-17,060	-16,910
Gastos Administrativos		-49,200	-50,184	-51,187	-52,212	-53,256
Gastos Salariales		-210,852	-210,852	-217,178	-217,178	-223,693
Gastos de Ventas		-9,600	-9,792	-9,988	-10,188	-10,392
Gastos Publicidad		-63,360	-64,627	-65,919	-67,238	-68,583
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-5,710</b>	<b>67,675</b>	<b>87,223</b>	<b>123,283</b>	<b>305,577</b>
Impuestos		0	-24,735	-31,880	-45,060	-111,689
<b>Utilidad neta</b>		<b>-5,710</b>	<b>42,940</b>	<b>55,343</b>	<b>78,223</b>	<b>193,889</b>
(+) Depreciación / Amortización		16,850	16,850	17,060	17,060	16,910
<b>Flujo de efectivo por operaciones</b>		<b>11,140</b>	<b>59,790</b>	<b>72,403</b>	<b>95,283</b>	<b>210,799</b>
<b>Flujo económico del proyecto</b>	<b>-219,446</b>	<b>5,431</b>	<b>59,790</b>	<b>71,683</b>	<b>95,283</b>	<b>309,755</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del flujo económico del proyecto se han tenido en cuenta las siguientes variables:

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<b>UIT</b>	<b>4,150</b>	<b>4,250</b>	<b>4,350</b>	<b>4,450</b>	<b>4,550</b>
<b>Nro de UITs tope</b>	<b>15</b>				
<b>Impuesto a la renta hasta 15 UIT</b>	<b>10%</b>				
<b>Impuesto a la renta más 15 UIT</b>	<b>29.50%</b>				
<b>Tasa de Inflación</b>	<b>2.00%</b>				

### 12.6.1. Valor actual neto y tasa interna de retorno

De acuerdo al flujo económico del proyecto, se han determinado los valores de Valor Actual Neto (VAN) del negocio y la tasa interna de retorno (TIR):

<b>Tasa de descuento</b>	<b>12.00%</b>
<b>Valor actual del flujo</b>	<b>339,852</b>
<b>VAN</b>	<b>120,406</b>
<b>TIR</b>	<b>25.06%</b>

Se ha considerado una tasa de descuento de 12% que es atractiva para las inversiones. Como un punto de referencia, las tasas bancarias de los depósitos a plazo fijo a un año van desde 2.24% hasta el 6.22% como máximo (SBS, 2018).

### 12.6.2. Análisis de escenarios

Para el análisis de escenarios, se han tomado en cuenta tres factores: el número de clientes con los que se inicia el negocio el primer mes, el porcentaje de crecimiento anual establecido como una estrategia de venta y la tasa de la comisión por venta que se cobra a los salones y profesionales de belleza.

Con respecto al análisis del número de clientes del mes 1 del año 1, en la siguiente tabla se muestra que un escenario pesimista sería empezar con 600 clientes o menos, pues con este número se generaría una pérdida y el negocio no sería rentable. El VAN se convierte en un número negativo.

**Tabla 44: Escenario de análisis - Nro. de clientes primer mes del año uno**

	<b>Escenario Esperado</b>	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Optimista</b>
Nro. Clientes primer año	1,250	600	1,800
VAN	120,406	-879,676	737,901
TIR	25.06%	-28.62%	123.92%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al análisis del porcentaje de comisión cobrado por cada servicio de belleza prestado a través de la plataforma, se puede ver en el siguiente cuadro, que un porcentaje igual o menor al 5% el negocio se haría inviable. Un escenario muy positivo se daría con una comisión de 20%, sin embargo, para efectos de ser competitivos en el mercado y atraer a los profesionales de belleza se ha establecido empezar con la tasa del 10% que genera suficiente rentabilidad al negocio.

**Tabla 45: Escenario de análisis – Porcentaje de comisión cobrado**

	<b>Escenario Esperado</b>	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Optimista</b>
Tasa de comisión por servicios prestados	10%	5%	20%
VAN	120,406	-1,190,723	1,999,266
TIR	25.06%	-32.83%	398.39%

Fuente: Elaboración propia

### **12.7. Financiamiento**

El financiamiento del proyecto estará soportado por aportes propios de los socios del negocio, generadores de la idea, considerando que cuentan con ahorros personales para solventar el negocio. El monto necesario a invertir en soles es el siguiente:

Inversión Inicial	S/	126,200
Capital de trabajo	S/	93,246
Déficit caja (1er período)	S/	5,710
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>225,156</b>

Corresponde invertir a cada uno de los cinco socios del negocio la cantidad de S/ 45,000 soles aproximadamente.

## **CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### ***13.1. Conclusiones***

Nuestra propuesta se centra en los usuarios del servicio, calidad ofrecida, experiencia de los profesionales de belleza afiliados y en el firme cumplimiento de nuestra misión y visión. Asimismo, hemos adoptado como estrategia genérica el océano azul, pues nuestro emprendimiento busca abrir nuevos mercados y dinamizar la categoría con el uso de la tecnología.

Para garantizar la viabilidad del negocio, es importante mantener las capacidades operativas y el equilibrio entre la oferta y la demanda, lo cual contribuirá a garantizar el éxito y continuidad del emprendimiento.

El entorno social se muestra actualmente favorable según las cifras que arroja el estudio de mercado. La tendencia a contar con un servicio de calidad, sin demoras y en la comodidad del hogar hace de esta idea una propuesta atractiva. Una plataforma robusta, con un diseño de interfaz amigable y segura, garantizará el buen funcionamiento y vinculación con el target del aplicativo.

El posicionamiento de la marca juega un rol muy importante, para esto es necesario desarrollar una campaña agresiva en redes sociales, plataformas donde se encuentra nuestro mercado objetivo. Se tiene previsto realizar pauta en YouTube, con videos e imágenes impactantes que capten la atención de nuestro segmento; todo esto alineado a los objetivos estratégicos y de marketing del negocio.

Respecto al monto que gastaría nuestro público objetivo, del total de encuestados, el 58% gasta menos de 100 soles al mes; las mujeres son las que más gastan. Esta información junto al detalle obtenido en el estudio de mercado nos permite configurar la oferta de servicios que se promoverán a través del aplicativo.

Respecto a las aplicaciones de intermediación, el 87% del total de encuestados utiliza actualmente estas aplicaciones y el medio de pago más utilizado es la tarjeta de crédito (62%), seguido de la tarjeta de debito (43%). Esto nos indica que la mayoría de

potenciales usuarios no tendrán problema en familiarizarse con el negocio y el uso del aplicativo.

El 81% del total de encuestados estaría interesados en usar nuestro aplicativo. Por tanto, la estimación de la demanda nos arroja un valor de 418,236 personas. Entonces, nos encontramos ante un escenario favorable para la puesta en marcha del modelo de negocio propuesto.

A nivel económico, el tipo de negocio se muestra atractivo para los inversionistas. Con una inversión de 225,000 soles aproximadamente, se obtendría una tasa de retorno alrededor de 25% con un Valor Neto actual de 120,000 soles aproximadamente.

Finalmente, los estudios y análisis realizados a nivel de mercado objetivo, factibilidad del negocio, proyección de la demanda, tipos de servicios valorados, atractivo del mercado, entre otros, presentan un escenario favorable para el modelo de negocio expuesto, orientado a dinamizar la categoría del sector servicios de belleza en el Perú.

### ***13.2. Recomendaciones***

Se recomienda, como una opción o funcionalidad adicional, maximizar el uso de la información provista por los usuarios finales y proveedores de servicios para generar mayor rentabilidad al negocio planteado.

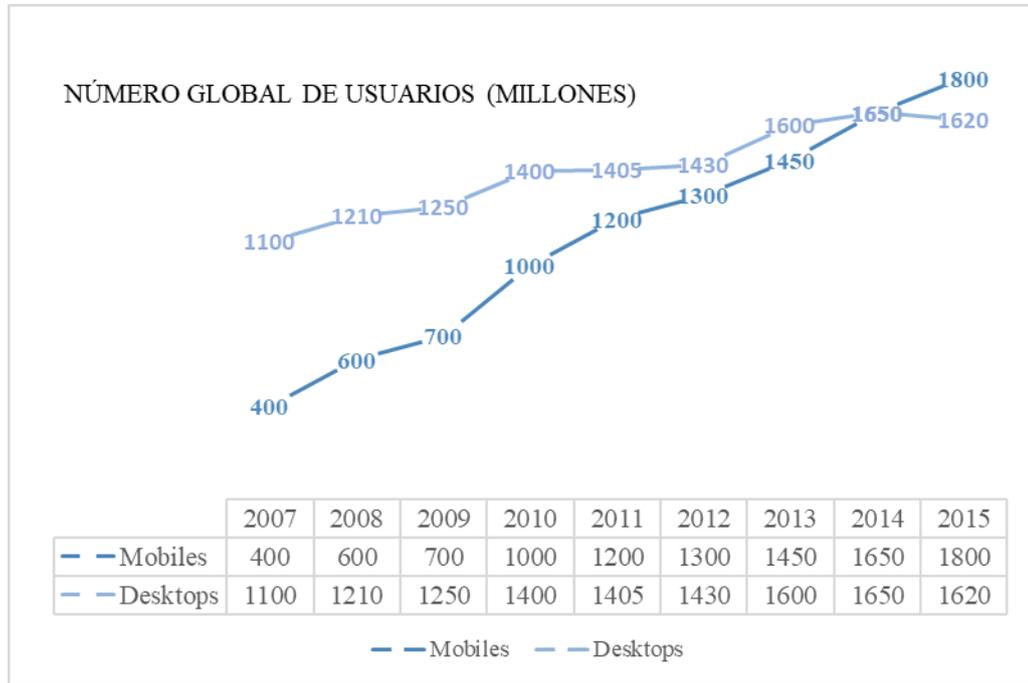
Para la puesta en marcha del negocio, se recomienda iniciar con un producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés), lo cual permitirá medir la aceptación y viabilidad operativa del producto evitando riesgos.

Al no existir información de fuentes oficiales sobre los salones y profesionales del sector, se recomienda hacer un levantamiento de información exhaustivo y preciso, ello con la finalidad de fortalecer la etapa de seguimiento y monitoreo. Esta data permitirá generar ideas para desarrollar nuevas funcionalidades y generar mayor valor para el usuario del aplicativo.

En el aspecto legal, la normativa peruana en torno a las plataformas de intermediación tecnológica no tiene una clara definición. Sin embargo, como negocio, se debe contemplar este factor y mitigar los posibles riesgos que puedan surgir en el futuro, los cuales podrían afectar la viabilidad del negocio.

## ANEXO I

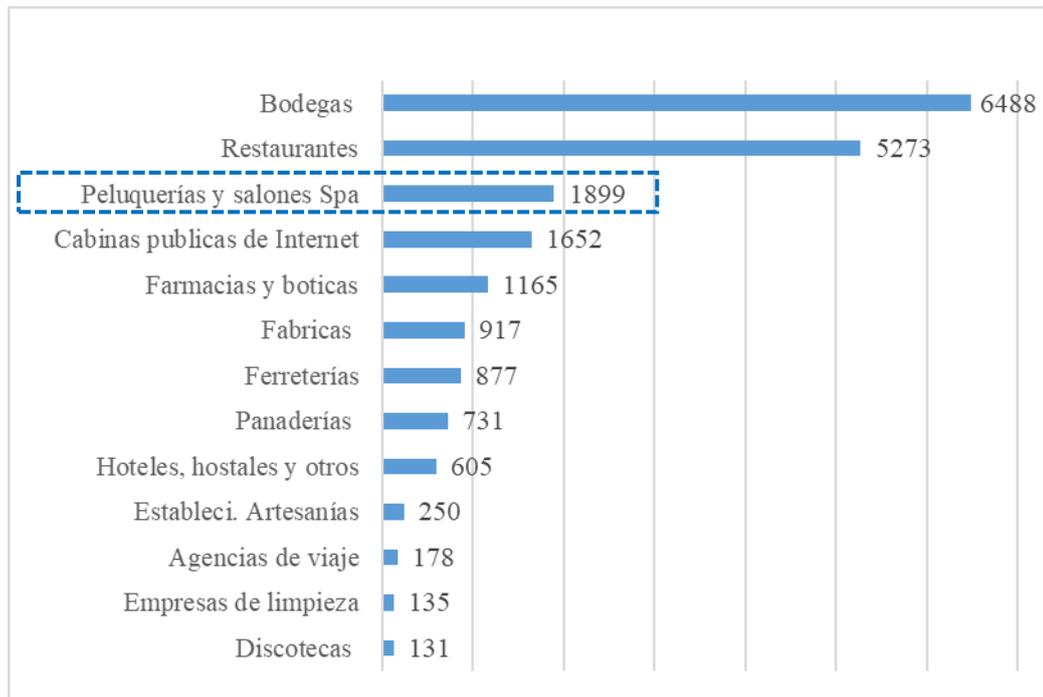
Figura 1. Aplicaciones Móviles Vs Equipos Móviles



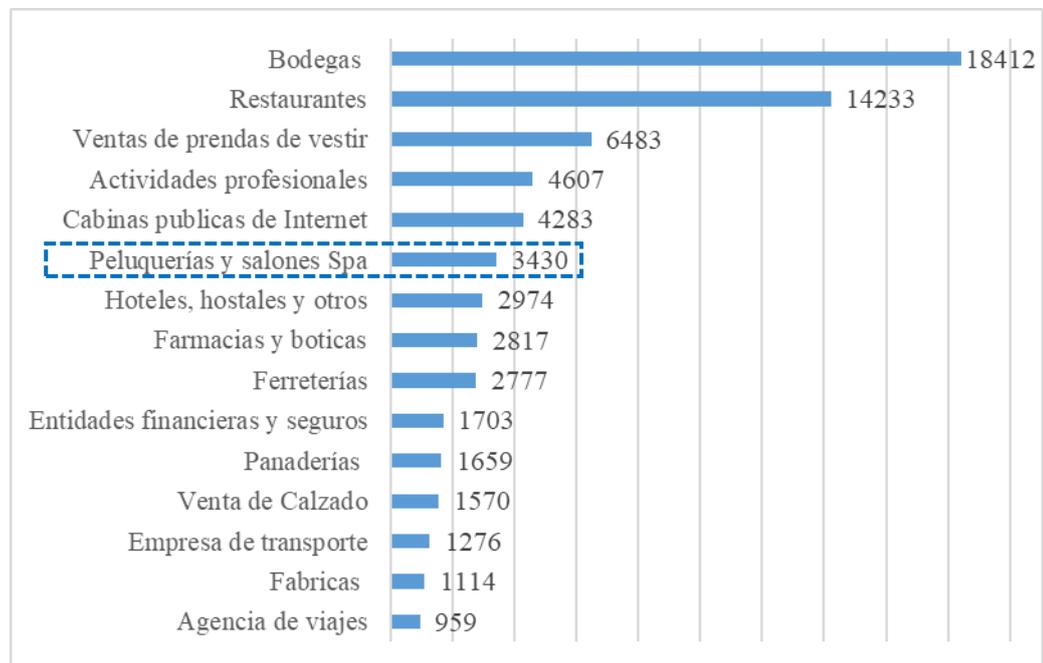
Fuente: Comstore. Elaboración propia.

## ANEXO II

**Figura 1. Cuadro de apertura de establecimientos en el Perú en el año 2013**

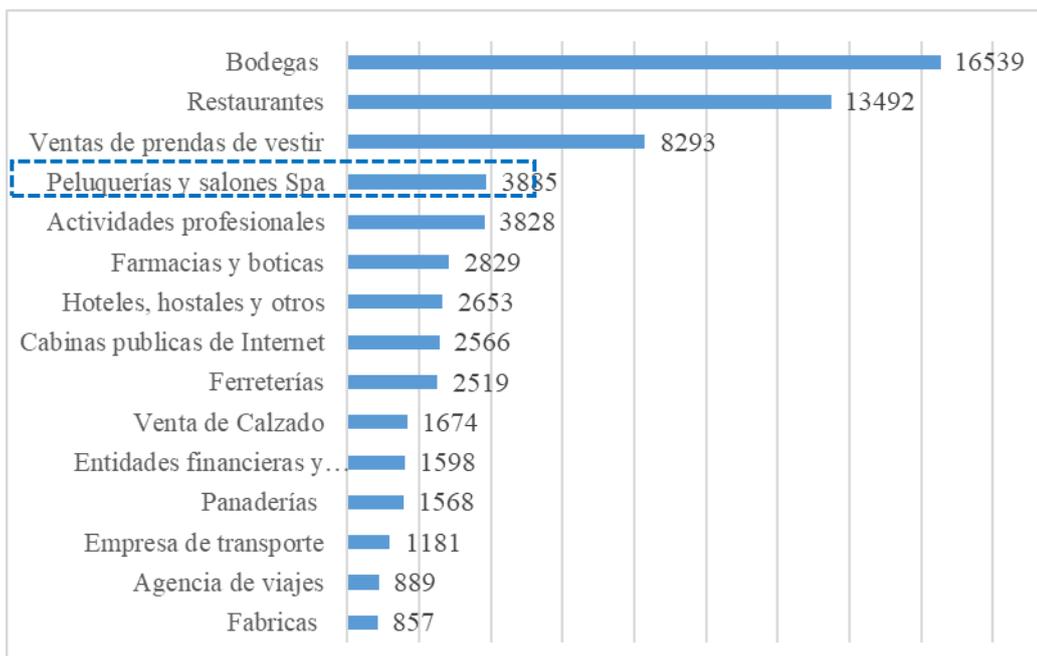


**Figura 2. Cuadro de apertura de establecimientos en el Perú en el año 2014**



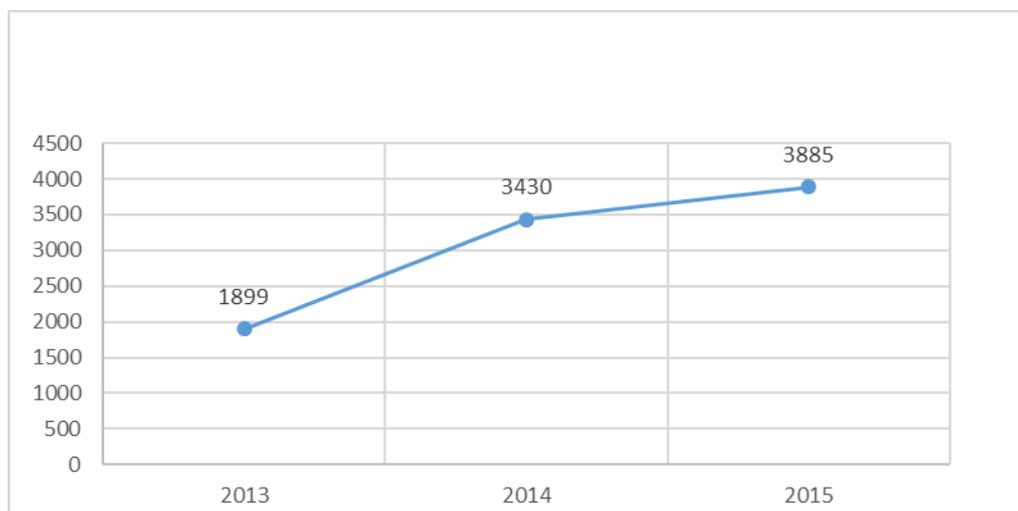
Fuente: INEI 2015. Elaboración propia

**Figura 3. Cuadro de apertura de establecimientos en el Perú en el año 2015**



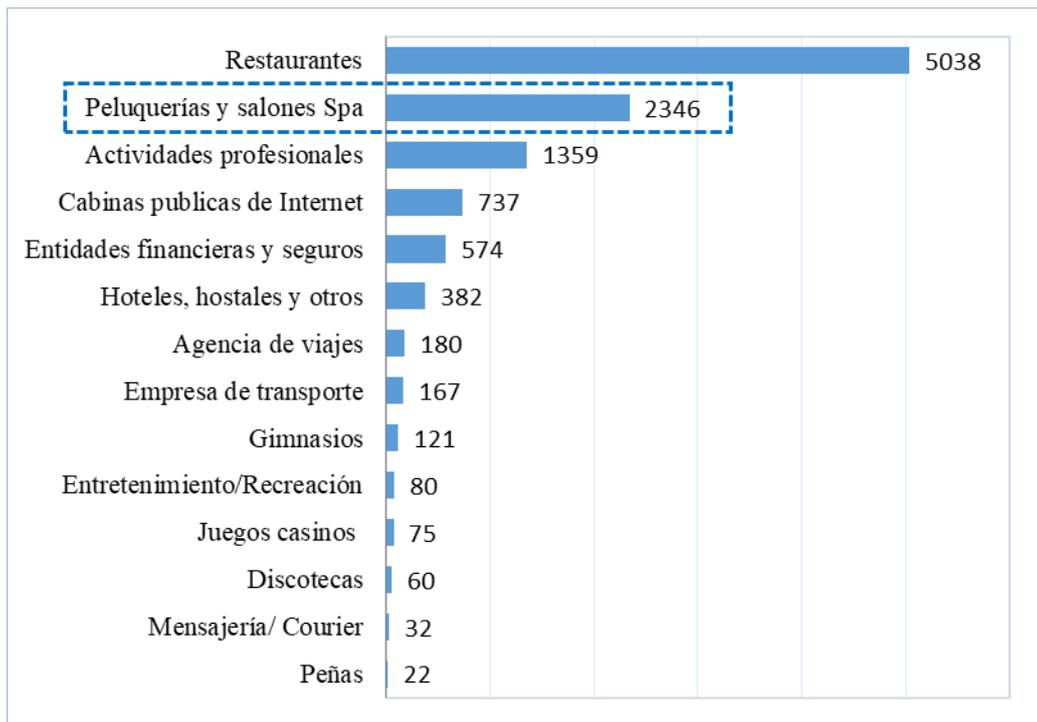
Fuente: INEI 2016. Elaboración propia

**Figura 4. Cuadro evolutivo anual de apertura de peluquerías y salones spa en el Perú**



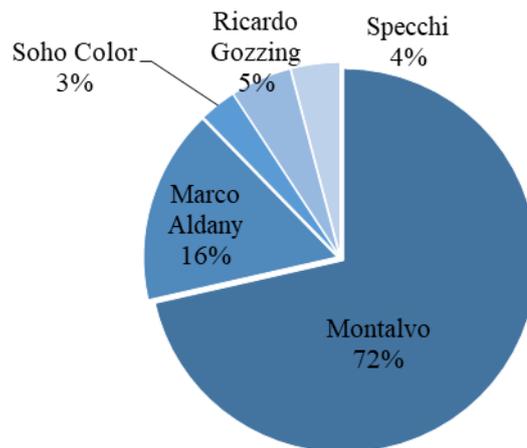
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Elaboración propia

**Figura 5. Licencias otorgadas para apertura de servicios en el año 2015**



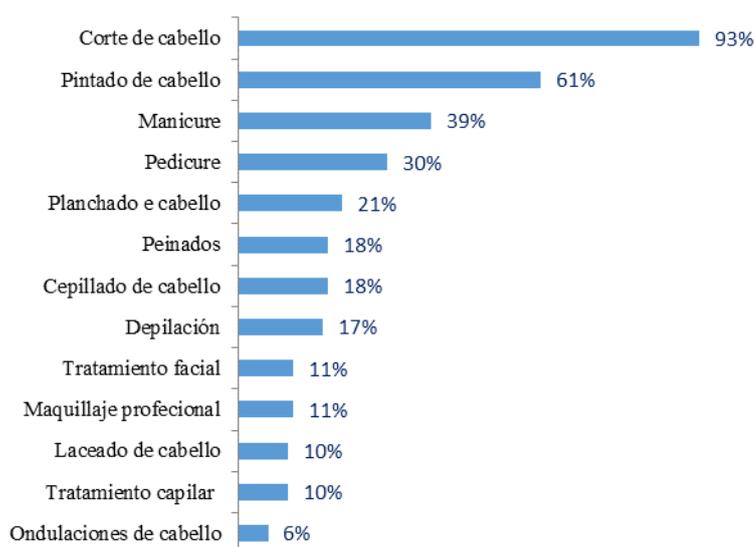
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Elaboración propia

**Figura 6. Cadenas de salones de belleza más visitadas en la ciudad de Lima**



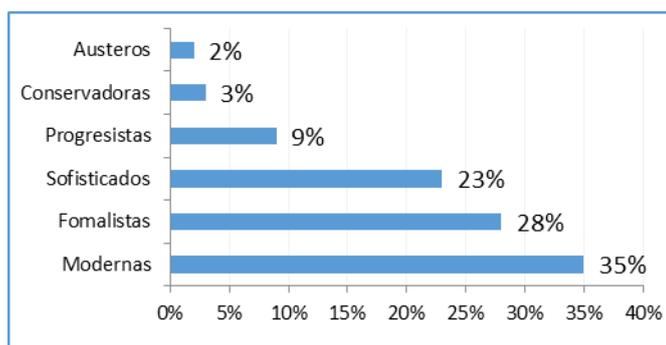
Fuente: Invera 2016. Elaboración propia

**Figura 7. Servicios de belleza más solicitados en la ciudad de Lima en el año 2016**



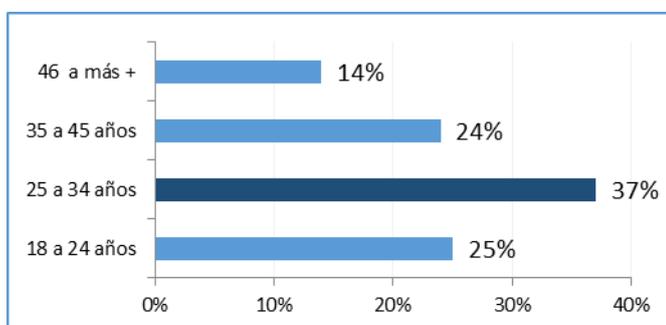
*Fuente: Invera 2016. Elaboración propia*

**Figura 8. Perfil del comprador en línea identificado por estilos de vida**



*Fuente: Arellano Marketing*

**Figura 9. Perfil del comprador en línea identificado por edades**



*Fuente: Arellano Marketing, 2017*

## ANEXO III

### METODOLOGÍA

**Tabla 1: Lista de expertos de entrevistas a profundidad**

<i>Nombre y apellidos</i>	<i>Experto en</i>	<i>Referencia</i>
Omar Miranda Trujillo	Apps	Jefe de Desarrollo APPs - Banco Interbank
Alexis Ferrer	Gestión de salones de belleza	Dueña y Gerente General de Kuchi Spa
Paul Cabrera	Sector de servicios de belleza	Director general de la feria de alta peluquería estética y bienestar Cosmo Beauty en Perú
Jorge Espinoza	Base de datos y plataformas analíticas	Arquitecto, Base de datos y Plataformas Analíticas (BCP/Pacífico Seguros)
Alfonso Bullón Vallejo	Plataformas tecnológicas	Arquitecto, Cloud y Plataformas (Microsoft/Pacífico Seguros)
Renzo Saettone	Startups	Arquitecto, Innovación e intermediación tecnológica (Telefónica/Pacífico Seguros)
Fátima Toche Vega	Asuntos legales de aplicaciones tecnológicas	Coordinadora de Proyecto en Capital Humano y Social Alternativo. Amplia experiencia en Derecho de las Nuevas Tecnologías,
Gonzalo Hernández Gómez	Gestión de salones de belleza	Gerente General de EGOS imagen & estilos E.I.R.L - Gonzalo Spa
Sergio Paolo Meléndez Hidalgo	Aplicaciones tecnológicas	Gerente General de Inspired Solutions
Stephany Huaranga Fierro	Gestión de salones de belleza	Administradora de SOHO Color - San Isidro

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 2: Análisis de palabras relevantes y preguntas relacionadas**

<i>Palabras relevantes (análisis cualitativo)</i>	<i>Preguntas de encuesta relacionadas (análisis cuantitativo)</i>
Servicios	¿Cuál de los <b>servicios</b> indicados suele utilizar con mayor frecuencia? Ordene los <b>servicios</b> de belleza de más a menos solicitados (1 más solicitado y 9 menos solicitado).
Belleza	¿Con qué frecuencia aproximadamente visita un salón de <b>belleza</b> ? ¿Cuál de los servicios indicados suele utilizar con mayor frecuencia? Ordene los servicios de <b>belleza</b> de más a menos solicitados (1 más solicitado y 9 menos solicitado). ¿Cuánto gasta en promedio al mes por visita al salón de <b>belleza</b> ?
Aplicación	¿Usa <b>aplicaciones</b> de celular para solicitar, reservar y/o pagar servicios? (Por Ejemplo: Uber, Reserva de cine, etc.). ¿Haría uso de un <b>aplicativo</b> de celular para solicitar el servicio de belleza en su hogar y/o reservar citas en un determinado salón de belleza?
Tiempo	¿Cuál o cuáles serían los principales motivos por los que solicitaría un servicio de belleza a domicilio?. Ahorro de <b>Tiempo</b> .
Seguridad	¿Qué factor o factores valoraría más en un aplicativo móvil para contratar servicios de belleza? <b>Seguridad</b> del aplicativo.
Cliente	¿Con qué frecuencia aproximadamente visita un salón de belleza?
Tecnología	¿Cuál de los siguientes dispositivos tecnológicos suele utilizar?
Intermediación	¿Haría uso de un aplicativo de celular para solicitar el servicio de belleza en su hogar y/o reservar citas en un determinado salón de belleza? ¿Qué le motivaría más a elegir un salón de belleza a través de una aplicación de celular o página web?

*Fuente: Elaboración propia*

# TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

## Entrevista a experto 1

*Entrevistado (a): Sr. Omar Miranda Trujillo*

*Puesto: Jefe de Desarrollo APPs*

*Empresa: Banco Interbank*

*Experto en: APPs*

---

---

### Preguntas:

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Yo creo, que la edad podría ir desde los 15 a 55 años y de sexo femenino. En los caso del sexo masculino creo que también podrían estar interesados personas entre los 18 y 30 años. En ambos casos de nivel socio económicos A, B y C.*

- 2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*El aplicativo debería tener una interfaz amigable y personalizable, especialmente en por el sexo y preferencia de las personas. El aplicativo debería tener un buscador rápido en base a la geolocalización de clientes y de los centros de belleza, estos deberían tener una puntuación de clientes que han sido atendidos y precio de sus servicios. El beneficio es directo en el sentido que el cliente llegará a consumir los servicios del centro de belleza pero también servirá de publicidad (por la puntuación y comentarios).*

- 3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*En la actualidad, los negocios de intermediación son de gran beneficio para el cliente, los proveedores y las empresas de intermediación, en la práctica se encargan de seleccionar y filtrar los bienes y servicios que permite al potencial cliente estar al tanto de aquellos productos que de verdad satisfagan su interés. Evitando que el cliente se enfrente a toda la*

*base de datos de productos ofrecidos por los proveedores, a través de una plataforma donde, de manera personalizada (en base a sus “compras” anteriores, o mediante una búsqueda específica), obtiene un listado de productos ordenados por relevancia.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Es un tema muy delicado, dependiendo del tipo de datos que una empresa solicite a un cliente para su tratamiento y/o almacenamiento se deberán articular diferentes niveles de seguridad que incluirán la adopción tanto de medidas técnicas (control de acceso, seguimiento de acciones sobre registros como consultas, modificaciones, envíos, control de niveles de usuario) y medidas organizativas internas para garantizar la protección y el control de acceso a base de datos, etc.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*La aplicación debería promover que los centros de belleza asociados cuenten con un RUC para alentar la formalización de los negocios. No se debería rechazar a aquellos que no sean formales pero si no hacerles partícipes de ciertos beneficios y promociones que solo pueden tener los formales. Como por ejemplo sorteos mensuales por número de RUC para ganar un mes gratis de uso de aplicación.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*Cuando la publicidad masiva está bien planificada, puede traer muchos beneficios para un negocio. En mi opinión, es una técnica para tratar con mucho cuidado, este tipo de publicidad puede llegar a encajar muy bien con otras estrategias de marketing de contenidos. Mi recomendación sería trabajar campañas de diferentes tipos a corto y largo plazo a la vez, de esta manera se puede ampliar las posibilidades de venta inmediatas mientras se mantiene a la comunidad de la empresa fiel a sus contenidos.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, en los negocios de intermediación tecnológica?**

*Es un tema muy importante, el aplicativo debe tener medidas para la seguridad como la identificación del cliente y las empresas ofertantes. Pero también debe informar de los riesgos que puede haber en el proceso y delimitar la responsabilidad de cada participante.*

- 8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Este modelo debe tener en cuenta aspectos sociales (uso de Internet, barreras al comercio electrónico, edades de consumidores por tipos de productos y servicios), economía (recursos disponibles para la compra de nuestros productos considerando si son de primera necesidad, de lujo, etc.), aspectos normativos generales (aplicación de la LOPD y de la LSSI, normativa sectorial), entorno local y entorno nacional (opciones de negocio geolocalizado en una zona por escasa oferta), mercados exteriores con demanda de estos productos (analizando sus singularidades, legislación, impuestos), etc.*

- 9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Si considero que es factible la puesta en marcha de un aplicativo de intermediación tecnológica, por ejemplo en nuestro país la empresa de taxis con más unidades es Uber. Adicional a las características ya comentadas que deben tener la aplicación, la publicidad, y viralización del uso del aplicativo son factores de éxito en donde poner el foco.*

- 10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*Definitivamente lo más importante que los consumidores consideran es el envío gratis del producto cuando van a realizar una compra por Internet y también la devolución gratuita del mismo, en caso el producto no sea lo que están buscando. Luego que la web tenga secciones especiales, cupones, descuentos o productos en oferta, el pagar menos al comprar más y obtener un regalo al hacer una compra.*

- 11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*El aplicativo debe funcionar correctamente en teléfonos móviles con sistema operativo Android versión 4.0 o superiores. En caso de tener un iPhone la versión de estos debe ser superior a 7.0.*

**12.¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*En el caso de una aplicación web o app la geolocalización es una funcionalidad básica para para los clientes, es importante porque permite realizar búsquedas o recomendaciones de los centros de belleza por zonas geográficas en función la localización del usuario.*

**13.¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*El sector belleza está en crecimiento constante en el Perú. Por ejemplo en la actualidad la industria de cosméticos en el Perú mueve US\$ 2,000 millones al año (10% de crecimiento en el 2017, un crecimiento mucho mayor que la industria farmacéutica).*

## Entrevista a experto 2

*Entrevistado (a): Sra. Alexis Ferrer*

*Puesto: Dueña y Gerente General*

*Empresa: Kuchi SPA*

*Experto en: Gestión de salones de belleza*

---

---

### **Preguntas:**

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*No existe un perfil definido, ahora los clientes pueden ser de cualquier distrito o nivel económico y edad, en mi experiencia te podría decir que las personas más humildes y de nivel económico no muy superior son los mejores clientes más fieles.*

- 2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*En general son muy interesante esos aplicativos pero finalmente no los veo beneficiosos para el negocio, porque los clientes y los profesionales de belleza engañarían al salón de belleza coordinando citas externas entre ellos sin el uso del los aplicativos, esto es debido al informalismo que hay en el Perú, se podría colocar un cliente incógnita para detectar al profesional de belleza que no cumple con lo acordado y compromisos con la empresa de esa manera si beneficiaría al negocio.*

- 3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*Son buenas opciones que ayudan a muchas personas por ejemplo para solicitar servicios a domicilio cuando ellos no pueden acercarse al salón de belleza podría funcionar.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Se debe tener mucho cuidado con la información, particularmente no realizo compras online porque es apoyar al terrorismo ya que la información lo puede tener cualquier persona.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*A mi parecer no apoya a la formalización, el mercado peruano es muy difícil, los peruanos no se inclinan a la formalización actúan a lo “Criollo”, si un cliente tiene la opción de tener un servicio personalizado a menos costo lo conversan ocultamente con el estilista del salón para recibir sus servicios.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*Debe de haber publicidad, nada funciona sin publicidad, la mejor publicidad son los clientes, no la publicidad masiva, La publicidad lo hace el cliente, yo hago publicidad en la televisión, en redes sociales pero la publicidad que me ayuda es el servicio que ofrezco, mi trabajo y la publicidad debe de ser por medio de los clientes. No mando a nadie ofertas ni nada, todo debe ser por recomendación para no aburrir al cliente todo debe ser por recomendación.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, ¿en los negocios de intermediación tecnológica?**

*En éste tema hay que tener mucho cuidado, porque es permitir que ingrese personas desconocidas al domicilio de un cliente, hay que tomar todas las medidas necesarias tener todos los datos de la profesional que va a los domicilios, hay que proteger mucho a los clientes, de igual manera tener los datos de los clientes que solicitan el servicio, en particular veo difícil que funcione en el Perú, porque es muy peligroso ya que se tiene*

*contacto con las personas dentro de la casa y es saber dónde está el cliente que es algo privado .*

- 8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Para que sea exitoso éste negocio principalmente se debe de tener mucho cuidado con las personas que se envía para dar el servicio, enviar un personal hacer peluquería a domicilio es muy incómodo para el cliente como para el personal de servicio, debes tener varios implementos como por ejemplo lavaderos portátiles, etc.*

*Es complicado hacerlo a nivel de negocio, deben brindar un buen servicio, tener a los profesionales muy ordenados y limpios con accesorios e implementos de belleza deben ser de primera y de lujo muy cuidados, todo muy organizado por el tema de calidad. El objetivo principal es que se difunda el buen servicio que se presta.*

- 9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Este tipo de aplicativos si son interesantes, pero no es factible implementarlo en Perú, porque aún no está preparado para este tipo el servicio. En cuanto cuenten con el profesional en casa los clientes trataran de ubicarlo otra vez por sus propios medios ya no por el aplicativo, eso se debe a la informalidad a la que se está acostumbrada aquí en Perú.*

- 10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*Personalmente no uso esa forma de compra, pero considero que debe de presentar seguridad en todo, información financiera etc.*

- 11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*En forma Debe ser un equipo que cuente con todo lo necesario un equipo moderno de fácil uso.*

**12.¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*La geolocalización si es importante, porque de esta manera se podría hacer seguimiento al profesional de belleza en donde está realizando la atención y cuanta demora en dicha atención además para el cliente es importante para saber en cuanto tiempo va a llegar el profesional a su domicilio.*

**13.¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*Si la tecnología podría ayudar, pero creo que es más importante la preparación del personal en atención al público, aquí en Perú la atención al público es muy pobre, el personal no se compromete al trabajo. Ahora la juventud vive muy pendiente al celular para temas personales y no están pendiente de los clientes, eso afecta el servicio.*

### Entrevista a experto 3

*Entrevistado (a):* Sr. Paul Cabrera

*Puesto:* Director general

*Empresa:* Feria de alta peluquería estética y bienestar Cosmo Beauty en Perú

*Experto en:* Sector de servicios de belleza

---

---

#### **Preguntas:**

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Como es una aplicación asociada a la tecnología debe estar orientada a la gente joven y educar a las personas mayores quienes quieren valorar el tema tiempo, hay un factor más allá de lo que se puede ver, la valorización el tiempo de la gente, los peluqueros antiguos trabajan 11 o 12 horas el día ahora los peluqueros jóvenes trabajan menos horas para disfrutar el día hay un cambio generacional y debe ir mas por los jóvenes.*

*En el tema de género es un mix tanto varones como mujeres y como consumidor final siempre va a ganar en consumo de servicios la mujer, porque tiene mas elementos de acción su cabello, sus uñas, sus pestañas, etc.; el varón quizá también los tenga, pero no lo explota como una dama, es posible que un varón quiera rizarse las pestañas, si hay pero no es común, es común de una dama quiera hacerse un alisado o una mechas, varones también hay pero en menor escala, el hombre ahora quiere sofisticarse quiere un buen corte de cabello de forma continua cada dos semanas, etc. unos masajes express, el tema de manos es importante hay varones que quieren hacerse y cuestión de ser valientes en decirlo pero es lo que uno quiere hacerse, cuando un varón va hacerse las manos tiene que estar firme en sus emociones, porque está rodeado de chicas y señora y pasan sus amigos y los fastidian temas uno va descubriendo en la vida real.*

*Mayormente debe estar orientado a los jóvenes incluyendo a los de 35 40 años*

**2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*Tiene que ser una aplicación amigable que no esté asociado a una aplicación bancaria, en la configuración del diseño con colores bonitos asociados a la belleza amigable que no sea tedioso de ingresar y que sea en pocos pasos 1234 y no más después de 5 ya aburre.*

*Sobre el color asociado a la belleza, cuando viajo regularmente miro la tendencia que hay afuera y en varias ferias 50 a 100 veces más grandes de las que yo hago y no exagero en Brasil debe ser 50 mil metros cuadrados y el magenta está asociado al tema de la belleza, incluso una tienda por departamento algunos meses sacó una publicidad tremenda con el Magenta, el magenta está asociado a la belleza femenina, los colores caoba al tema masculino, el negro.*

**3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*Todo lo que se cumpla la promesa y diga la verdad está bien, hay un tema con el proceso de intermediación un ciudadano dice, mucha gente dice, no pero ellos ganan plata sin hacer nada, es lo que regularmente aun ciudadano le puede provocar esa consulta, pero si la cosa se explica se comenta y se enfoca es dinero que tu no tenías o un elemento más amigable del que estoy diciendo entonces la cosa tiene que resultar es un modelo de negocio que tiene que ser Ganar -Ganar y aquí el modelo de negocio desde mi punto de vista no es sacar grandes porcentajes para el dueño de la aplicación es estar en porcentajes pequeños pero el negocio está en la frecuencia de uso de la aplicación, en mi opinión.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Preferiría que sea regulado de acuerdo a ley, porque creo que eso ya está legislado, entonces sería seguir la legislación. No hay una fórmula, sería una mejor salida nos evitamos de experimentos cuando el estado ya lo tiene regulado.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*No sé si aportaría a la formalización si la formalización significa que la gente pague sus tributos a las empresas, yo lo que pienso es que le daría dinamismo a la economía, pero no sé si formalización es igual tener una empresa poner tu gente en planilla no creo porque es un negocio un emprendurismo es un negocio donde la gente es su propio agente.*

*Si hablamos de formalidad de transacción bancaria evidentemente va a ayudar por eso si se habla de formalidad de un empleo en mi cabeza está tener una oficina pagar impuestos, si la formalidad es bancaria, te van a apagar tienes que tener una cuenta de ahorros tienes que esforzarte y utilizar la aplicación correcta eso va ayudar y que va ayudar al dinamismo de la economía específicamente en ese sector eso va a ayudar.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*Pienso que es un bonito desafío pero creo que debe ser una publicidad selectiva, y cuando hablo de selectiva non es colocar un letrero a la calle no, mucha gente se sorprende de porque a mis eventos van mucha gente , porque tocamos la puerta, porque abrazamos al peluquero, porque le decimos no me importa si eres blanco rubio chino, si eres feo o bonito, yo te abrazo y quiero que vayas a mis eventos , entonces tiene que haber un mensaje un mensaje emocional allí, un mensaje que los conecte que los haga parte de y eso se logra con estrategias d redes sociales , puerta a puerta en eventos que estén con ese acompañamiento, eso si queremos comunicar al profesional al estilista , pero si queremos comunicar al público consumidor una vez teniendo ésta parte cubierta si podemos extender la torta con una publicidad no tan selectiva sino masiva por radios de acción.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, ¿en los negocios de intermediación tecnológica?**

*Tengo una ideas, que puede haber un control saber de su experiencia laboral acreditada antes de involucrarlo y saber si es de un instituto saber de que instituto es, finalmente eso es disuasivo, porque no existe una garantía perfecta pero más bien invitaría como eso son nuevas tecnologías y no está aplicada en la vida real en el sector*

*y averiguar cómo están haciendo estas grandes compañías como por ejemplo Easy Taxi , Uber, para copiar y tropicalizar un poco el modelo de seguridad de ellos, cómo reclutan que también ha sido un experimento para ellos, porque ha habido casos que los conductores mandan a las chicas mensajes como Que bonita eres, etc, como filtramos eso. Yo pienso el sentido de las escuelas son antecedentes que puede ser un medio disuasivo pero esas grandes compañías que ya han ejecutado y han pasado la curva de aprendizaje es observarlos investigarlos y tropicalizarlos para llevarlos a ah este modelo.*

*La idea calificar a las personas me parece genial con los comentarios de las personas como se valora en Uber.*

*La idea de capacitarlo a través de una compañía es una buena idea, pero genera un costo a nivel de empresa para ustedes, como la parte financiera puede sostener otros, darle esa tarea aun tercero ya representa una inversión mayor por eso insisto en cómo hacen esas grandes compañías que hacen todo por la aplicación. No necesitan que vayan a sus oficinas es todo virtual. Sería interesante comprar una póliza de seguro contra accidentes que la empresa que va a hacer intermediario pueda comprar una póliza por ejemplo en caso de que haya un incidente comprobado que sea verificable y que la póliza se active, algo así como un robo de casa pero todo eso debe ser sustentado no es que alguien diga ya me robaron hay que hacer la denuncia el peritaje de eso se encarga el seguro y dejar claro hasta donde está la responsabilidad de la empresa intermediación.*

*Por eso las empresas son grandes negocios, han investigado bien las leyes hay un hueco y sobre ese hueco trabajan, socialmente puede ser bueno o malo, pero al momento no hay infracción, no hay un delito, si fuera delito ya no estuvieran, si socialmente si es observado eso es otro asunto.*

*Es como trabajar la marca y siempre van a haber comentarios y el abogado siempre defiende su punto de vista, porque es abogada y tiene el perfil que todo tiene que ser así, pero yo que soy de marketing todo es un riesgo en la vida. La abogada tiene razón debe de tener un respaldo a nada en ese sentido lo que digan ellos es lo que se debe de hacer.*

**8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*El tema pasa por la agilidad, descubrir las debilidades de los salones y traspasarlos en fortalezas en el modelo de negocio, está en la agilidad del servicio la comodidad,*

*estos son factores claves, la privacidad también podría ser un factor hay muchas chicas que no les gustan que las vean cuando le hacen algo, igual muchas señoras, varones etc., y en la oportunidad de la flexibilidad ejemplo: Hace un tiempo hice un evento para la empresa Taca, me pidieron diez cosmietras para un servicio express, ellos no están dispuestos a moverse, así les consiga un salón privado ellos no están dispuestos a moverse de su puesto de trabajo, ellos pidieron un servicio in house las chicas fueron con sus batitas su música le vendieron la imagen lo atendieron con masajes y ya está, solo querían eso .*

*Todo éste tema está asociado con temas de imagen de éxito, temas de salud, salud emocional todas esas partes se tiene que ir jugando buscar cuales serían los atributos específicamente velocidad, tema emocional privacidad los mejores profesionales.*

*Los jóvenes asisten mucho más que antes actualmente si uno se para frente a un instituto ves a las chicas con tres colores en el cabello, les gusta el tema del maquillaje, la manicura es imperdonable no hacerlo, todo el desempeño son otras generaciones, incluso ahora la gente separa un presupuesto, yo me siento privilegiado, porque desde hace muchos años mis amigos me cortan el cabello sin costo, mi esposa usa el cabello rojo por ejemplo y el acompañamiento a esos servicios también tiene otro precio. La imagen tiene mucho que ver la imagen*

**9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Veo oportunidad como toda novedad tiene sus propios desafíos, pero allí está el riesgo de innovación, yo veo que hay mercado, lo peor hubiera sido que no hay mercado, la diferencia entre alguien quien lo quiere hacer y otros está el nivel de creatividad, como lo diseña que tan amigable es, que tiempo de dedicación le das es decir yo le veo oportunidad comercial. hay un público potencial más que ese indicador que más podría haber estamos en la era de la tecnología, los chicos, el Instagram, una aplicación de belleza donde te puedes hacer un maquillaje express, o quizá por rubros específicos para salga un termómetro, abordar solo cabello, por ejemplo, maquillaje y abriendo la torta de apoco.*

*En el tema de color hay un desafío allí, cuando un profesional quiere dar un servicio de color a una clienta como sabe que tono es, no va a llevar una maleta de tintes, hay un desafío allí, de tener una paleta de colores que vamos a utilizar y les sugiero que en esta investigación participe un peluquero para que les de su experiencia del día a día . El*

*alisado hace daño, porque tiene formol. Se deben de usar mascarilla tanto cliente como profesional de belleza y en un ambiente abierto ventilado.*

**10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*Yo que veo todo el tema de belleza pasa por productos novedosos, me he fijado en paginas web, incluso en alibaba otros y cuando entro a secciones de belleza tiene que estar asociado a temas novedosos, cosas pequeñas en temas de maquillaje, por ejemplo, hay una tendencia de comprar mucho por internet, espejos que con el tacto se prenden todas las luces, en el tema de cabello las planchas y los colores vivos, hay una tendencia en la belleza que son puros colores. Aruma es una tienda de cosméticos que tiene un legado hermoso de colores, es un gran reflejo. Y la confiabilidad de la página, la página tiene que ganarse la confiabilidad para eso uno tiene que invertir en redes sociales, testimonios, etc.*

**11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*Esta es una pregunta de tecnología no lo tengo muy claro, yo antes usaba un Huawei, antes de tener a mi hijo usaba un iPhone, ya cuando tuve mi hijo me dije no puedo gastarme 3 mil soles en un teléfono, me preguntaba yo mismo, ahora me compro uno de mil doscientos, mil quinientos y suficiente y es funcional yo soy loco Macintosh, me gustaba en cablecitos etc. Pero ahora ya no.*

**12. ¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*Más que importante es una herramienta que está en los teléfonos, y tiene que la posibilidad de activarlo o desactivarlo. La Geolocalización no es una opción es parte de, puedo decir que no es importante, pero sin eso no funciona, entonces es parte ganada.*

**13. ¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*El tema de belleza va en crecimiento, van a crecer el mercado masculino y el mercado de maquillaje va a crecer tremendamente, ingresen a Instagram vean cuanto cobra un buen maquillador para que venga a educar aquí y ustedes se van a quedar sorprendidos, el tema de corte masculino va a subir fuertemente y servicios para hombre, yo había traído el año pasado a un barbero se llama Pasinos, el tipo es millonario sus productos se venden en tiendas rikis en New York, lo traje vendiéndole la oportunidad de que venir a Sud América vino dio una exposición y cobro carísimo, se llenó todo el auditorio, hago competencias de barberos se llena, el mercado masculino va acrecer y el mercado de maquillaje está en un rumbo increíble ahorita.*

*El modelo de negocio tiene que ir de menos servicios a mas servicios y medir la temperatura ir corrigiendo en el día a día cualquier cosa que se pudiera dar cuando ya la curva de aprendizaje esté bastante elevada incluir barbería maquillaje ya los servicios que ustedes determinen, empezar con ciertos servicios y solo el mercado te va a decir incluyamos esto aquello, creo que va por ahí.*

## Entrevista a experto 4

*Entrevistado (a): Jorge Espinoza*

*Puesto: Arquitecto Base de datos y Plataformas Analíticas*

*Empresa: BCP/Pacifico Seguros*

*Experto en: Base de datos y Plataformas Analíticas*

---

### **Preguntas:**

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Edad: Todas las edades*

*Género: Todos los géneros*

*Nivel Social: Todos los niveles*

*Tipo de ofertante: Independiente o empresa*

*Ubicación y distancia al servicio: Casa o ubicación del local*

*Tarifa: Los precios es un factor de menor o mayor grado para decidir el servicio.*

*Disponibilidad: El tiempo de espera del servicio*

- 2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*La calificación del servicio por los consumidores y los comentarios, esto ayuda a validar la calidad del servicio, la distancia al servicio que se traduce en comodidades y tiempo de espera y por último el precio.*

- 3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*Estos servicios son prácticos porque optimizan los tiempos, dinero y ofrece alternativas en momentos de necesidad. Por ejemplo el servicio de taxi*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*En temas de seguridad con los mecanismos estándares que existen en transacciones digitales y en los datos encriptamiento de los datos sensibles.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*Este mecanismo aporta dinamismo a la economía porque existe mayor fluidez tanto en la oferta como en la demanda, el problema es que detrás de las aplicaciones no existe una entidad que responda a las irregularidades que se puedan presentar en temas de dolo o estafa o crímenes mayores.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*Existen herramientas que pueden validar las interacciones que el usuario final realiza o no con los correos que se envía, esto permite reformular la forma de llegar al usuario final y tener un control de las campañas que se lanzan al mercado.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, ¿en los negocios de intermediación tecnológica?**

*Justo lo nombre en el punto 5, es que no existe una personalización y control en temas de seguridad de la persona, por ejemplo para pertenecer a un servicio de taxi solo basta llevar un ficha de cinco preguntas, tener un auto en óptimas condiciones y tener un registro de manejo moderado (sin papeletas).*

*No solicita certificados policiales, antecedentes penales, examen psicológico, etc. estos solo son filtros que pueden ayudar a minimizar el riesgo pero en caso contrario no existe mayores controles, tampoco existe una trazabilidad del estado sobre estas transacciones (no se facturan). No se tiene un registro a nivel nacional que personal operan sobre este tipo de servicio on-line..*

**8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

- *Conocer al cliente, a través de campañas, sus experiencias con el servicio*
- *Conocer al ofertante, por su nivel en calidad, número de servicios y su variedad de alternativas que ofrece.*
- *Conocer el mercado, para lanzamiento de campañas y despliegue de los servicios según zonas de riesgo.*
- *Formalización ante el estado, generando las facturas o boletas sin importar donde se desarrolle el servicio.*
- *Tener un Call center y/o área de reclamos cuyo tamaño dependerá del negocio para solucionar problemas excepcionales.*

**9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Por supuesto que sí, así también como otros servicios del hogar como gasfitería, carpintería, cerrajería, etc., servicio de limpieza, servicio de buffets o eventos especiales.*

**10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

- *Seguridad en la transacción*
- *Seguridad en la información*
- *Y principalmente el servicio debe cumplir su objetivo para que el cliente quede satisfecho (encuestas)*

**11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

- *Sistema Operativo: Android, IOS y Windows Phone.*
- *Memoria: mínima*
- *Velocidad: mínima*
- *Tipo de aplicación móvil: Web Apps*
- *Ciertas funcionalidades podrían trabajar en modo desconectado*

**12.¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*La geolocalización es de suma importancia para hallar ubicaciones, medir tiempo, que las interacciones usuarias se convierta en una amigable experiencia usuario.*

**13.¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*El sector de belleza está creciendo formal e informalmente, también la demanda de los usuarios de género masculino, así que existe una creciente oferta y una creciente demanda, este canal tecnológico será una buena alternativa en un futuro inmediato.*

## Entrevista a experto 5

**Entrevistado (a):** Sr. Alfonso Bullón Vallejo

**Puesto:** Arquitecto Cloud y Plataformas

**Empresa:** Microsoft/Pacifico Seguros

**Experto en:** Plataformas tecnológicas

---

---

### **Preguntas:**

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Siempre el sexo de la persona influirá en la demanda de los servicios de belleza. En similares condiciones de edad y nivel socioeconómico las mujeres demandan más uso de servicios de belleza que los hombres (sin que esto no signifique que los hombres no usen estos servicios). La edad también es un elemento diferenciador pues las mujeres en proporción inician más temprano el uso de servicios de belleza que los hombres (ver estudio realizado por mintel en 2012 <http://www.mintel.com/press-centre/beauty-and-personal-care/women-more-likely-to-visit-a-salon-but-a-growing-number-of-men-interested-in-these-services>). Considero que los factores de mayor relevancia deben ser la edad y la seguridad física.*

- 2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*Facilidad, fluidez, intuitividad, transparencia, velocidad, seguridad. El beneficio es la conversión de la percepción de los demandantes de los servicios de belleza. Si el demandante percibe que estos factores le son favorables entonces será más fácil que demande servicios.*

- 3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*Son buenos en la medida que tengan mercado, que tengan una masa crítica de clientes potenciales y de proveedores.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Las acreditaciones en materia de seguridad es una buena forma de tratar la información de plataformas e-commerce. Lo que respecta a materia de seguridad muchas veces está regulado y bastará con cumplir las regulaciones actuales para tratar de manera correcta la seguridad y protección de datos.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*La intermediación aporta a la fluidez del mercado. La formalización se encuentra en los extremos de la intermediación y fuera del alcance de un intermediador.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*El problema del spam radica en la afectación que puede sufrir la marca al ser “taggeado” como empresa que envía publicidad no solicitada. Se debe de pedir la autorización expresa del usuario para poder enviarle noticias y ofertas para mitigar el riesgo del daño reputacional.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, en los negocios de intermediación tecnológica?**

*La seguridad en las aplicaciones tiene diferentes niveles, desde la seguridad de construcción de la aplicación, que pasa por comunicación cifrada, encriptación de credenciales y canal seguro. Luego está la seguridad del proceso y como ofertante y demandante están libres de sufrir estafas*

**8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Los modelos de intermediación no solo deben implementar una idea disruptiva sino también poseer masa crítica de intermediados es decir de ofertantes y demandantes sin eso y sin una tasa de crecimiento constante no será exitoso.*

*Imagina tener muchos demandantes que cuando ingresen a la aplicación no encuentren ofertantes, es casi seguro que dejaran de usar la aplicación, lo mismo pasa en el sentido contrario.*

**9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*No soy un usuario recurrente de servicio de belleza. En la medida que haya mercado habrá factibilidad. Hace poco Lifecare hizo un estudio donde evidencia el crecimiento de la demanda de este tipo de servicios.*

**10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*La seguridad y la confianza en la entrega del servicio contratado son los principales factores.*

**11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

Un dispositivo móvil de gama media-alta debería ser suficiente para ejecutar una aplicación de intermediación, tomando en cuenta que la performance entregada por el equipo también influye en la percepción de experiencia para el usuario.

**12. ¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*Una buena aplicación de intermediación debe estar preparada para suplir la compra compulsiva, es decir “para ahora” pero es una de sus ventajas competitivas frente a salir a buscar un salón de belleza cercano. En ese sentido el correcto uso de la geolocalización podría entregar mejores resultados a los potenciales clientes al ofrecerles servicios que se puedan ejecutar con prontitud y del lado de los ofertantes tenerlos siempre “ocupados” trabajando.*

**13.¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*Según los últimos estudios el sector está en crecimiento y eso es un reto para un proyecto de intermediación pues de continuar el mismo sentido del mercado, los ofertantes de servicios de belleza tendrán utilidades extraordinarias lo que eventualmente los puede llevar a pensar si es mejor para ellos construir sus propias aplicaciones. El reto para los servicios de intermediación es tener una gran masa de demandantes para que les sea más difícil a los ofertantes pensar en la idea de la independización.*

## Entrevista a experto 6

*Entrevistado (a): Sr. Renzo Saettoni*

*Puesto: Arquitecto Innovación e intermediación tecnológica*

*Empresa: Telefónica/Pacifico Seguros*

*Experto en: Start Ups*

---

---

### **Preguntas:**

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Me parece que el perfil del consumidor final de la aplicación debe estar dentro del rango de edad de 16 a 45 años, de público femenino principalmente y de niveles socioeconómicos A y B. Los factores de mayor relevancia son el acceso a Internet y experiencia en el uso de experiencias digitales de compra o contratación de servicios de manera no presencial (Online).*

- 2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*De todas maneras el factor más importante es darle una experiencia completa de compra en un tiempo reducido donde todos los pasos a seguir son intuitivos y fáciles de realizar. Esto brindará mayor facilidad de impactar en usuarios con poco conocimiento en uso de plataformas digitales, les dará comodidad a los usuarios ya acostumbrados en plataformas digitales. Debe ser una experiencia sin esperas, con pasos adecuados y no excesivos.*

- 3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*Permiten brindar una mayor oferta y la oportunidad de comparar opciones de precio, calidad de servicios y disponibilidad en un solo punto de contacto. Los servicios de intermediación regularmente son rentables porque no cuentan con costos operativos elevados y el riesgo de la operación radica en la falla de operación de sus proveedores.*

*Al ser un servicio que contempla una amplia variedad de proveedores, el usuario siempre tendrá opciones para elegir lo cual es muy bueno para tener una experiencia agradable que pueda repetirse en un corto plazo.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*La información personal ingresada debe ser tratada con mucho cuidado dado que hoy existen regulaciones con lineamientos muy claros para evitar el robo, alteración y mal uso de esta información. Considero que toda información personal debe ser cifrada y enviada a los proveedores bajo canales asegurados y tomando en cuenta que deben existir acuerdos con los proveedores para el uso correcto de esta información.*

*En el caso de tarjetas de crédito/débito para el pago de servicios se debe considerar utilizar las buenas prácticas de PCI DSS para el manejo de este tipo de información.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*El negocio puede aportar a la formalización siempre y cuando exija a los proveedores que cuenten con una empresa formalizada, que emitan comprobantes de pago y cumplan con las regulaciones contractuales y regulatorias.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*La publicidad no debería ser masiva, siempre se debería tener la autorización explícita para poder enviar los correos. Esto se puede manejar como un campo configurable en el registro del usuario y siempre se debe dar la opción de remover la suscripción para el envío de correos.*

*El usuario debe poder tener la flexibilidad a través de qué medios y con qué frecuencia desearía ser contactado.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, en los negocios de intermediación tecnológica?**

*Considero que tanto el ofertante como el demandante deberían tener un sistema de puntaje y reseñas para brindar mayor seguridad al momento de generar un encuentro entre ambas partes. De igual forma, los controles de ingreso de los proveedores deben ser rigurosos para evitar el ingreso de personas que puedan atentar contra la seguridad de los ofertantes.*

- 8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Considero que el factor más importante es poder brindar una amplia variedad de ofertantes para poder satisfacer las necesidades de cada uno de los usuarios en cualquier momento del uso de la plataforma. Siempre debe existir una opción disponible informando acerca de los beneficios, la calidad de servicios y reseñas de personas que ya pudieron atenderse con el ofertante.*

- 9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Es factible porque existe una gran cantidad de servicios de belleza que no tienen presencia digital, lo cual es un gran nicho de mercado para poder ofrecer servicios más allá del canal tradicional presencial.*

- 10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*El aspecto más importante en una compra online es la facilidad del flujo de compra, debe tener los pasos suficientes para no aburrir al usuario y que se sienta cómodo en poder comprar lo que desea garantizando la seguridad de sus datos personales y de pago.*

- 11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*Debe tener GPS para poder ubicar los centros de belleza más cercanos, debe tener una conexión a internet decente para evitar problemas y demoras en el uso de la aplicación.*

**12.¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*Siempre es importante poder brindarle un contexto al cliente sobre lo que más conoce. Colocando los centros de belleza más cercanos a su ubicación, la experiencia completa del servicio involucra menos esfuerzo de traslado lo cual garantiza una posible repetición del servicio en el corto plazo.*

**13.¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*El sector belleza va a seguir creciendo incluyendo más servicios para el tratado de piel, y sobre todo un crecimiento en la participación del mercado masculino en el uso de estos servicios de manera más recurrente. La tecnología ayudará a poder ofrecer estos servicios de manera fácil y rápida pero también desarrollará nuevas herramientas de belleza que brindarán mayor oferta de tipo de servicios.*

## Entrevista a experto 7

**Entrevistado (a):** Sra. Fátima Toche Vega

**Puesto:** *Coordinadora de Proyecto en Capital Humano y Social Alternativo. Amplia experiencia en Derecho de las Nuevas Tecnologías,*

**Empresa:** *Esan*

**Experto en:** *Asuntos legales de aplicaciones tecnológicas*

---

### Preguntas:

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Bueno yo creo que hasta el momento los servicios de belleza están dirigidos principalmente a un público femenino. Yo creo que puede ir desde básicamente los 16 a los 46, yo creo que es bastante amplio, sin dejar de lado que pueda existir también un público masculino que pueda querer estos servicios, pero me parece que mayoritariamente son las mujeres. Es importante ver el público de menores de edad pero eso tiene implicancias legales para la forma de registro de tus clientes que puedan ser menores de edad.*

*Si, primero me imagino que esto se hará a través de una aplicación y me imagino también que van a requerir un registro como usuario de la aplicación [si, así es], bueno, ahí únicamente se van a poder registrar o sea dar consentimiento para utilizar sus datos personales únicamente mayores de 14 años, menos de 14 no deberían aceptar, eso por la ley de protección de datos personales. Menos de 14 años el consentimiento lo tienen que dar los padres y dado también que ustedes tienen la función de conectar a sus potenciales consumidores de servicio con las personas que lo van a prestar tener en cuenta como lo van hacer si están vinculado un menor con un adulto. Ahí considero que lo ideal es que haya un adulto que autorice la prestación del servicio. Inclusive por el tema del pago.*

- 2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*Los términos y condiciones son algo importantísimo, establecer cuales son la reglas del juego...ustedes a que se comprometen, que garantizan y que no garantizan, dejar en claro que ustedes solo intermedian pero tienen que establecer también cuáles van a ser sus responsabilidades frente a un mal servicio o un servicio que no se pueda concretar...y los usuarios tienen que aceptar esas condiciones....acuérdense también que deben tener su libro de reclamaciones y un canal para que los usuarios puedan reclamar pero obviamente se tiene que reclamar en función de las reglas que ustedes han definido en los términos y condiciones. Además igual los términos y condiciones, si bien ustedes no van a encontrar una ley que diga “tiene que haber términos y condiciones”, es también algo que INDECOPI va a analizar cuando haya un reclamo.....”Oiga cuales son las reglas de juego aquí” no?.*

*Y bueno también el tema de las pasarelas de pago, la forma de pago es algo que tienen que tener en cuenta, que la gente sepa exactamente cuál va a ser la forma en que se va a realizar el pago, como se configura el precio, como lo tienen establecido, como se negocia, si cada prestador de servicio determina un precio, el tema del tipo de cambio....o sea dejar bien claro y ser transparente al informar la forma de pago.*

### **3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*Es una cosa muy buena, algo que ha permitido y permite dinamizar la economía especialmente a pequeños prestadoras de servicios...pero que también implica varios retos, quieras o no, la intermediación vincula a dos personas extrañas, siempre ahí hay un margen de riesgo por el resultado que pueda tener esa vinculación, miren lo que está pasando con los aplicativos de taxis, el tema de acoso, robo no? ... y siempre es un reto para los intermediadores... que tipo de filtro utilizan para permitir que a través de su plataforma estas personas presten sus servicios, si van hacer algún rastreo de antecedentes penales, psicológicos o qué tipo de situación se va a dar porque sobre eso es que los consumidores van a juzgar la diligencia de tu negocio... si has cumplido los filtros que ofreces o las seguridades que ofreces para el servicio.*

*Lo que también te puedo decir es que INDECOPI no ve con buenos ojos que una aplicación no se responsabilice de nada... no solo garantizar que la aplicación funcione sino alguna diligencia para que el servicio se preste adecuadamente y además no se pongan en riesgo las personas que utilizan el servicio, al menos mecanismo de, por ejemplo, si alguien reporta que un prestador de servicios le ha robado, ustedes deben*

*tener un mecanismo para investigar rápidamente a la persona y al menos sacarla del aplicativo y a cualquier solicitud policía por ejemplo brindar los datos e información que se requiera....ese tipo de información.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Es siempre uno de los mayores riesgos y que la gente siempre alerta en las redes sociales, no?... hay que tener los filtros pero nunca ofrecer que el servicio es seguro 100% porque es algo que no se puede garantizar...pero si pueden decir “hemos hecho este filtro”, por ejemplo antecedentes policiales y penales. Ese es un filtro. Y si son transparentes en que lo han hecho eso es algo que se puede decir. Pero nunca garantizar que el servicio es 100% seguro.*

*Tener mecanismos de puntuación, mecanismos de reporte, mecanismos de dar de baja cuando alguien señala que una persona señala que una persona ha cometido alguna conducta inadecuada.*

*Eso que no puede hacer el prestador de servicios también lo tienen que tener bien claro en los términos y condiciones, que tipo de conducta no admiten ustedes con sus usuarios y prestadores de servicios.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*Yo no sé si la publicidad masiva siga siendo un método efectivo para publicitar este tipo de productos, pero desde el punto de vista legal tienen que revisar la norma anti spam y el “Gracias no insista” de INDECOPI y tener siempre una posibilidad en el mail, hay un mensajito que siempre se pone debajo, para que las personas que no quieran recibir más esos correos puedan hacer click o enviar un correo diciendo que no lo quieren recibir más.*

*Yo siempre creo que este tipo de servicios se publicitan mejor de una manera más segmentada no?. Creo que no es efectivo y te metes en más problemas....con estas*

*herramientas que ahora se tienen, las redes sociales, puedes llegar de forma más efectiva a tu segmento.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, en los negocios de intermediación tecnológica?**

*Es complicado...es complicado. Lo primero es el filtro no? Los filtros de ambos lados... y no sé cómo Uds. tienen previsto que se van a prestar los servicios... en domicilio era? [si]... ya, mira... ahí están expuestas ambas partes ....hay muchas formas que se pueden explorar para aminorar el riesgo. Como te digo, por el lado del prestador de servicios puede ser una búsqueda de antecedentes policiales, que se registren con su DNI para que ustedes puedan hacer una identificación, pero lo más riesgoso en el fondo es para los que van a contratar el servicio porque estas personas van a meterse al domicilio de alguien y tú no sabes que va a pasar una vez que cruce esa puerta....definitivamente es una vulnerabilidad, no? ...pero que en el fondo ocurre en cualquier forma de prestación de servicios de este tipo... más bien Uds. pueden decir que están dando una seguridad adicional al verificar por lo menos la identidad de la persona que está prestando el servicio ...para que de haber algún problema pues se pueda hacer la denuncia correspondiente....pero hay situaciones en las que Uds. no van a poder tener una solución ...si termina siendo un psicópata el que presta el servicio no hay nada que Uds. puedan hacer digamos para impedir esa situación de un ataque o lo que sea....sobre la responsabilidad legal, mientras cumplan los filtros que van ofrecer Uds. no tienen una responsabilidad mayor de ese tipo... ahí ya o hay forma de que ustedes puedan saber, de prever el futuro ...pero de que les caería barro les caería barro... en las noticias lo van a levantar por el lado de que “por aplicación tal ...fulanita murió...”.*

*Ahora muchas veces una especie de gancho que utilizan para identificar también identidades y tener un filtro adicional, es vincular con el Facebook de la persona para mirar su perfil y conocer algo más ...eso es también algo que se utiliza...tratar de hacer una verificación previa de su perfil en Facebook y por ahí también mapear.*

**8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Bueno aquí mucho va por el tema del boca a boca... si las primeras experiencias son exitosas...si a las personas que han tenido algún problema ustedes se lo resuelven fácilmente de manera no engorrosa, se sienten escuchados, atendidos, yo creo que eso tiene buena "boca a boca" y la gente se pasa la voz...con las reglas claras siendo transparentes... por ahí yo creo que se puede tener éxito en ese tipo de negocio, resolviendo crisis de manera rápida, oportuna.*

**9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Si...yo creo que sí, yo creo que si ....porque... mira, de que es factible es factible, ahora cual es el valor agregado...porque si ingresas a grupos del Facebook como el "buen dato solo mujeres" ...cual es el éxito de este grupo?... es tener la recomendación de otras mujeres sobre todo tipo de servicio...yo creo que el plus ahí, sobre todo en servicios de belleza, sería no irte a ciegas sino atenderte con alguien que venga con el respaldo de una buena experiencia previa... ese es el valor agregado que yo veo en estos grupos...que sin aplicación, sin nada, de una manera totalmente espontanea entra una mujer y dice: "donde me puedo hacer una buena manicure...a quien me recomiendan" y hay gente que le dice "mira con fulanita de tal o mira en tal sitio.." o hay mujeres que dicen "yo brindo ese servicio" ...eso es lo que la gente busca, no solo un directorio donde encontrar datos sino poder contratar un servicio que venga respaldado con buenas experiencias..., no solo de la aplicación sino lograr que las personas que brindan el servicio y están afiliadas a Uds. tengan una reputación dentro de la aplicación ...porque tu simplemente analiza, porque tendría que usar tu aplicación y porque no puedo meterme a ese grupo que te he dicho y preguntar por una buena persona que me haga el laceado y que me den opciones ...que es lo que tú les ofrecerías a través de tu aplicación que yo no pueda conseguir haciendo una pregunta en este grupo de Facebook...[el aplicativo a través de la geolocalización te ofrecería por ejemplo inmediatez en el servicio] ... el tema de la inmediatez es un tema importante... pero te doy lluvia de ideas así como abogada del diablo, no soy experta en temas de belleza, pero el tema de la inmediatez funciona cuando tengo una reunión y no he tenido tiempo de ir a la peluquería y necesito que alguien me cepille el pelo ahora...ahí la inmediatez es importante, perfecto, pero, ese es el tipo de caso que quieres atender con tu aplicación?...porque en casos digamos normales donde tú tienes más o menos tiempo, en vez de la inmediatez lo que buscas es alguien que me lo haga bien, que me lo recomienden... me parece interesante que analices la interacción de este grupo porque*

*...eso no... tú ves cantidad de mujeres que buscan servicios que lo recomienden otras mujeres... es este afán de yo no quiero irme al bombo donde cualquiera sino a alguien que me recomienden que ha dado este servicio sin problemas y yo pueda recurrir también. Ahí hay dos temas...el tema de inmediatez que me queda clarísimo ustedes lo tendrían ganado y el otro sería como generar ese feedback positivo respecto de sus prestadores de servicios para que no solo se escojan en función a la cercanía sino también porque está recomendada, porque ha brindado buenos servicios [trabajaremos el tema de las calificaciones y puntos] ...el tema de las calificaciones si sirven pero a veces también son un poco frías no?...porque cuando son estrellas no te dicen mucho...tal vez permitir que te dejen comentarios, o crear un blog de usuarios también...eso podría ser o que la gente pueda referir a otras personas a través de la aplicación y que puedan contactarlas...no sé...pensar en algo así también, como te digo, en mi análisis de como funcionan estos temas de datos femeninos me he puesto a reflexionar a partir de que me invitaron a participar en este grupo y me he dado cuenta de que el mayor tema es “oigan, recomiéndenme por favor alguien que me pueda hacer bien este servicio o este otro”.*

**10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*Bueno la seguridad en el pago, tener la certeza de que te van a cobrar exactamente lo que tu viste como precio, la seguridad en el pago de que no te van hacer falsos cobros o duplicidad de cobros... en fin y que vas a tener un canal efectivo para los reclamos...creo que esa es la clave.*

**11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*Bueno, GPS , buena conexión a internet, plan de datos y pues una memoria suficiente para que corra la aplicación.*

**12. ¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*Porque por lo que me cuentas y leí también de su correo, la idea es aprovecharla cercanía de las prestadoras de servicio para que el servicio se dé más rápido entonces solamente lo vas a conseguir con la geolocalización.*

**13.¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*Yo creo que el sector belleza hasta en época de crisis siempre ha estado estable o en alza muchas veces, yo creo que el rubro de la belleza está totalmente emparentado con la tecnología y no te digo que así sin que existan este tipo de aplicaciones se dan estos grupos de manera espontánea en redes con ese mismo propósito...ya yo creo que tecnología y belleza van de la mano hoy por hoy.*

## Entrevista a experto 8

*Entrevistado (a): Sr. Gonzalo Hernández Gómez*

*Puesto: Gerente General*

*Empresa: EGOS imagen & estilos E.I.R.L*

*Experto en: Gestión de salones de belleza*

---

---

### **Preguntas:**

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Yo creo que hoy en día la tecnología ya está tan distribuida en todas las edades verdad? Pero yo creo que un público joven de hasta de 16 o 18 años hasta los 60 podría ser un público objetivo importante no? ...porque están relacionados un poco más con la tecnología...aunque ahora están desde muy niños... incluso ya empiezan con el tema del color desde muy jovencitas....yo creo que el público objetivo principal debería ser el público joven y bueno también enfocado hacia el público donde se podría movilizar rápidamente, donde las oficinas están localizadas cerca de los centros de belleza y peluquería, movilizarse en Lima hoy en día es muy complicado tanto para el cliente como para el especialista que tendría que ir a domicilio... digamos Surco, San Borja...porque el tiempo que les toma ir y regresar podría ser también el tiempo que podrían estar produciendo en el salón también.*

- 2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*Yo creo que la gente podría buscar en principio que el aplicativo esté en el celular, a la mano de todos y que sea ágil y fácil de entenderlo además no? .... que sea bien fácil, que se explique rápidamente, porque justamente con esto se busca acortar los tiempos verdad? entonces parte de acortar los tiempos también es simplificar el uso de la aplicación, yo creo que eso sería importante.... Y creo que si le aportaría beneficios al negocio porque hoy en día el tiempo se mide para todo no? ...en la medida que estés menos tiempo desocupado y*

*más tiempo produciendo es beneficioso para todos...para el cliente, para el negocio, para todos.*

**3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*Sí, yo creo que la tecnología hoy en día es vital para los negocios...más bien pienso que en el Perú estamos atrasados con respecto al uso de la tecnología en los negocios, porque, por ejemplo, yo tengo gente venezolana trabajando en mi negocio, y nosotros sabemos cómo está hoy Venezuela, sin embargo me comentaban que allá los negocios, desde los muy pequeños, tienen sus sistemas, están sistematizados todos para facilitar el control en el negocio [se explica que además este negocio proporcionaría una aplicación con datos e información para la gestión y control de su negocio] ...eso es muy importante...nosotros por ejemplo trabajamos acá con un sistema bien pequeñito, de varios años, que no le damos el uso que debiera y bueno ahora estamos trabajando en un sistema propio, acondicionado a nuestro negocio...ya lo están terminando y esta semana me lo deben estar entregando ya están dando los últimos toques que faltaban a la tienda virtual y a la información que necesitamos cargar .... Ahora a mí me gustaría saber que el aplicativo que ustedes ofrecen como se podría entrelazar con el sistema que tenemos, como se integra a otros sistemas que tienen otros salones. Como se puede conectar para hacer que los dos trabajen a la vez y se apoyen el uno al otro.... Yo si pienso que el negocio de intermediación tecnológica es muy importante.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Mira a raíz de que nosotros hemos estado viendo la implementación de este nuevo sistema, porque además este también tiene la opción para que el aplicativo se baje al celular y que el cliente haga sus compras desde el celular, entonces ahí también veíamos como el cliente puede asegurar sus datos...yo no conozco muy al detalle el tema pero si hay una seguridad que te venden...lógicamente tiene un costo, es una seguridad que la tienen los bancos [seguramente te refieres a las pasarelas de pago]...si así es, son las pasarelas de pago, pero eso es un dispositivo que te venden para que la información este segura y eso es vital...eso se muestra en la esquina de la pantalla un icono que indica que es un lugar seguro, que está detrás una empresa segura y que tus datos están seguros....eso es vital para este tipo de aplicaciones. Eso sí es sumamente importante para que la gente esté segura ...e informarle a la gente a donde se están yendo sus datos.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*Sí, porque hoy en día todo está sistematizado... por ejemplo pensando en el negocio yo tendría que enviar al especialista con un POS [se le explica que el cliente pagaría por la aplicación]...ah también, entonces si ayudaría a la formalización porque ese servicio tendría que estar registrado, boleteado y todo eso tendría que llegar a la formalidad...y a eso apuntamos...que todo lo que se venda y compre este formalizado.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*Yo considero que el tema de informar masivamente si es bueno pero no frecuentemente... te diría que sí y no... es bueno primero porque es una novedad, es algo que no existe y tu sabes que las personas cuando vemos novedad en cualquier cosa siempre vamos a mirar...no lo vas a borrar...lo vas a chequear y se te va quedando ahí...ya sabes que hay una herramienta que te va a ayudar...pero si se hace cada semana o cada quince días eso llega a cansar... tiene la ventaja que vas dejando la marca en la mente pero también puedes generar aversión...se tiene que saber manejar y llegar a un punto medio....el tema de marketing es bien complejo y ahí podría opinar mejor un especialista ... tu podría pensar que funciona pero otros te podrían decir que eso no funciona...que te están invadiendo mucho y esas cosas.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, en los negocios de intermediación tecnológica?**

*En ese sentido sí es un tema bien complicado porque le estas dejando entrar a tu casa a una persona que no conoces...si bien es cierto, por ejemplo acá en el salón evaluamos la parte técnica y la parte psicológica de cada una de las personas siempre hay cosas que hay que estar muy pendientes, el problema de cómo cuidarse en ese sentido es que tendría que haber un estricto control mejor dicho compromiso entre ustedes, es decir el aplicativo y la empresa que provee los especialistas, en este caso el salón, tendría que haber un compromiso muy serio incluso un contrato con ciertas cláusulas de cómo deben ser los servicios y a que te comprometes...por ejemplo imagina que se va una persona a atender a*

*un cliente a domicilio y no sé, se trajo por ejemplo la sortija, un collar o un arete de la clienta!!*

*Es un tema muy delicado... es un gran riesgo y complicado porque acá en el país se hace lo que se da la gana y no pasa nada... [se le explica el tema de la calificación de los especialistas y los clientes] ..ah claro, así es, pero ahí también depende mucho de los dueños de las peluquerías porque yo tendría que enviar al personal que yo más o menos conozco y que sé que son honradas y buenas técnicamente, porque ya uno conoce a su gente... es un riesgo también para el negocio ...por ejemplo imagina que el cliente compró un cepillado...y el cliente le ofrece al especialista además que le haga un tinte y le paga directo...o le pide su nro. de celular para llamarlo de frente... eso es un tema que se da mucho en las peluquerías... por eso yo he estado evaluando mucho el enviar gente a los domicilios ...porque también había esa idea el año pasado... hay muy poco compromiso en las personas... [se le pregunta como algo adicional si las personas que trabajan en la peluquería están en planilla] ... de las doce que trabajan nueve están en planilla... tengo dos formas de trabajo ...hay gente que trabaja con sueldo fijo...solo con sueldo y hay gente que solamente gana comisiones ...por ejemplo hay gente que ya tiene sus clientes fijos y que los vienen a buscar... yo por ejemplo como los contrato acá... les digo yo te voy a pagar por tus servicios y de acá a 6 meses te voy a evaluar, si tú has superado unas comisiones fijas que la peluquería maneja, yo te voy a aumentar ... pero si a los 6 meses veo que aún está llegando, yo le hablo y le digo, mira a mí me gustaría que superes este sueldo y ahí también evaluo mucho el comportamiento de la persona. Si veo que es una persona que apoya mucho, que esta acá, que está allá, que ayuda a sus compañeros, le digo mira este mes tú has superado tu sueldo y te voy a aumentar.*

*No le doy comisiones, le subo el sueldo en función a su producción...vas a ganar este mes 1300 por ejemplo si gana 1200. Porque que pasa...acá hay dos formas de trabajo...la gente que gana sueldo, aparte de que hace su trabajo apoya en varias cosas, la limpieza, orden, etc...todos hacen de todo...en cambio la gente que gana comisión no se sienten obligados a apoyar...solo hacen el servicio, por eso a esas personas que las veo pilas, que apoyan, no las paso a comisiones, pero les subo el sueldo para mantenerlos activos y con esa voluntad de apoyo.*

*El rubro de la peluquería es un rubro bien especial. Tiene que ser gente de mucha confianza...que si hay ah!... gente que en alguna oportunidad he enviado a domicilio, gente que yo he llevado y he traído, porque nosotros los movilizamos, los llevo en el carro y los traigo, entonces como se podría controlar ahí ese tema, es por el tiempo, porque nosotros ya*

*sabemos cuánto dura un cepillado por ejemplo cuando esta con el cabello lavado o no ...generalmente en domicilio ya te esperan con el cabello lavado, solamente para cepillar y planchar ...con el tiempo que demoren se puede controlar si hizo un servicio más... con el tiempo se puede controlar....lo que no se puede controlar es que le dé el celular para que lo llame en otro momento...eso es imposible de controlar.*

*[ se le pregunta sobre los servicios que se deberían dar en domicilio] ...mira si se tiene toda las herramientas cualquier servicio se puede hacer en domicilio...la verdad que todos casi...*

**8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Lo que se podría considerar para que sea atractivo es que tendría que ser económico...y en función a la ventas, a que sea cada vez más conocido ya se podrían subir las comisiones. Lo económico yo considero que es sumamente importante...el otro tema es lo que ya vimos hace un rato, el tema de la seguridad de la información...esos dos temas son vitales para que esto funcione.*

**9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Yo creo que si...yo creo que si...porque hoy en día hay que darle muchas facilidades a la gente y el público peruano es un público muy exigente...es un público que se ha acostumbrado a tener un buen servicio....ahí hay varios factores a tomar en cuenta, yo me he dado cuenta aquí en el salón por ejemplo ... hace unos 5 o 7 años atrás nadie sacaba citas, muy poca gente lo hacía...venía de frente...cuando sacamos el tema de las citas (y te lo digo por experiencia propia) yo pensaba... voy a implementar el tema de las citas, la gente se va a molestar...pero lo tenemos que hacer porque esto ya se me descontroló...porque antes la gente venía y esperaba una, dos horas para poder ser atendido...entonces cuando yo decidí implementar las citas dije...no importa, perderé algunos clientes y ganaré otros...entonces he perdido algunos si, algunos clientes que los atendía años, pero eso no me desanimo porque veía que la gente sacaba las citas y mejoró mucho mis servicios y ahí me di cuenta que la gente empieza a ordenar sus tiempos....a la gente le gusta que lo atiendan más rápido y más aún ahora por el tema del tráfico ...no solo tienes que pensar en el tiempo de espera, del servicio sino del traslado y ahora al contrario*

*mi agenda siempre está llena, más ordenada, hay menos quejas y la gente se va más contenta. Al principio los cambios son duros pero ayudan mucho.*

**10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*Lo que dijimos antes...el tema del precio y el tema de la seguridad.*

**11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*Que sea fácil de usarlo, con el aplicativo muy funcional...aunque ahora los muchachos saben usarlo en su totalidad pero pensando en la gente que tiene 45 años o 50 hacia arriba y esas son las personas que tienen el billete para pagar...*

**12. ¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*Yo creo que eso sí es vital porque si se apunta a ser eficiente por el tiempo en estos servicios se tiene que adquirir el servicio del especialista más cercano...eso de todas maneras. Ese sería el valor agregado.*

**13. ¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*El sector belleza es un rubro que apunta a mejorar en todo sentido...en el tema de los servicios, en el tema de infraestructura, en el tema de control, en el tema de orden...todo apunta a mejorar...si retrocedemos 10 o 12 años no habían esas cadenas de salones con infraestructuras enormes que hay hoy en día, antes como se empezaba?...alquilabas la cochera de una casa y ahí abrías tu saloncito. Hoy la gente es más exigente, el rubro ha crecido...aquella persona que quiera invertir en belleza ya tiene que pensar primero en una infraestructura cómoda y segundo en profesionales altamente calificados de todas maneras...ahí tienes que pensar también como manejas la parte administrativa, la parte contable, la parte de marketing, como aplicas la tecnología, etc.*

## Entrevista a experto 9

*Entrevistado (a): Sr. Sergio Paolo Meléndez Hidalgo*

*Puesto: Gerente General*

*Empresa: Inspired Solutions*

*Experto en: Aplicaciones tecnológicas*

---

---

### **Preguntas:**

- 1. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*Ok, bueno en este primer punto lo que se necesita realmente es elaborar este perfil en base a estas consultas. ¿Qué es lo que yo hago por decir? Este es mi primer paso para realmente estudiar el mercado y hacerme la pregunta, hacerse uno la pregunta: “si el mercado realmente necesita o no necesita una aplicación de este tipo” no? Entonces hay que elaborar necesariamente este perfil.*

*Hay una serie de técnicas que utiliza el equipo de marketing para elaborar este perfil y se tiene que contestar esa pregunta, con una encuesta vas a tomar datos. Nosotros tuvimos una intención de elaborar una herramienta de intermediación para eventos sociales tipo JoinUs y bueno el equipo elaboró una serie de preguntas en distintos lugares y con eso elaboraron un perfil, este fue un estudio de mercado tan completo que nos dio lo suficiente para poder sacar esta idea, ahí estas herramientas como encuestas te ayuda a obtener lo que quieres.*

*En realidad fue basado en las preguntas que hicieron y analizando el caso de tu tesis definitivamente factores como género, edad y nivel socio económico van a incidir, puedes apuntar a todos pero debes apuntar al nicho más grande y. Edad porque hay un grupo grande que son los consumidores habidos de este rubro. Género que serán las mujeres definitivamente, quienes más consumen, bueno ahora también hay más hombres que se cuidan y todo eso. Nivel socio económico sí que influye bastante en la cantidad de consumo. Con la encuesta puedes encontrar lo que te conviene y donde te conviene lanzar el aplicativo.*

**2. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*Hay varios pero yo creo que el más fuerte es el user experience, si tú fallas en el user experience es muy improbable que una persona vuelva a utilizar tu aplicativo. Por decir el otro día instalé una aplicación y como que “crasheo” por algún motivo y lo eliminé al instante. User experience es lo que más debes cuidar, user experience no es solo los errores que se puedan presentar sino la como es la presentación que va de la mano con el diseño. Que sea fácil de usar, lo que pasa es que existe una serie de prácticas, uno cuando construye una aplicación no se da cuenta pero existe un especialista en UEX y es algo que debes considerar sí o sí desde el arranque.*

**3. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*En realidad tienen un potencial bien grande, bien llevado sobre todo mirando los mercados de afuera. Perú, Lima es un mercado muy pequeño, si bien Lima tiene unos 10 millones de usuarios de internet. Brasil tiene 80 millones de usuarios de internet. Definitivamente comenzar siendo el mejor en tu zona ayuda pero tienes que tener desde un inicio esta visión global, recomiendan México y Brasil dentro de Latinoamérica.*

**4. ¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Sí, también tiene que ser considerado desde un inicio, al inicio podrías saltearte esto en la prueba de falla rápido y para la segunda iteración de tu producto debería estar considerado. Es básico un pentesting.*

**5. ¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*Definitivamente sí. Si tú sacas algo así puedes captar la atención de entidades como PromPerú, COFIDE quienes apoyan a las MyPEs, ya que cualquier cosa que llame a la formalización definitivamente llama la atención de ellos. Incluso existen fondos que motivan la innovación para lograr esto.*

**6. Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*SPAM Considero una práctica no muy recomendada yo lo que haría es captar emails por otros medios como un sorteo, captar emails de manera legal no? Porque enviar email a alguien que no conoces es ilegal. Hay estrategias para conseguir email de manera rápida, la del sorteo considero la mejor.*

**7. Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, en los negocios de intermediación tecnológica?**

*Hay 2 cosas, 1 definir bien tus términos y condiciones ahí te desligas, por eso debes asesorarte legalmente, te desligas de la responsabilidad penal ante esos casos y 2. Definir bien tus temas de sanciones en base a reviews (opiniones) entonces no van a confiar tanto en alguien que no tiene reviews o bajo reviews.*

*Haces que solo se eleve la calidad del servicio como lo hizo Uber y ante estos casos tienes que desligarte. Cuando suceda esto vas a tener que perder un poquito porque vas a tener para complacer al cliente y al final son pequeñas cosas que tienes que hacer por el beneficio de la plataforma en sí. Pero sí es importante que tengas tus términos y condiciones bien establecidos tanto del ofertante y del demandante que se registran ya aceptaron esos términos y condiciones y tú estás cubierto legalmente.*

**8. Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Tienes que tener bien claro tu business canvas model donde identificas quienes son tus socios estratégicos, cuáles son las ventajas de lo que ofreces, tu propuesta de valor bien definida, tu estructura de costos, cuales son tus gastos, todas esas secciones del canvas y algo que mencionó uno de los ponentes en un evento de emprendedores al que asistí fue que este business model canvas debe ser actualizado en el tiempo, es un error clásico ya que tienes tu canvas inicial y luego tu producto ya mutó pero mantienes el lienzo inicial entonces tiene que ser constantemente actualizado porque tu propuesta de valor va a mutar un poco ya en casos extremos vas a pivotear y tener otra idea pero siempre va a mutar. Cada negocio tiene su propio business model.*

**9. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Yo creo que vale la pena intentar, probar y fallar rápido. Probar un día y seguir viendo luego hacer un estudio más completo, no necesariamente “el estudio de mercado”, algo sencillo. Yo creo que sí vale la pena intentar porque así le metas mucho esfuerzo y luego de un año falle ya tienes un año perdido, es mejor fallar rápido al inicio e identificar las mejoras. La experiencia obtenida es invaluable para tu emprendimiento.*

**10. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*User experience otra vez, definitivamente debes pensar en eso, ustedes que hará algo para móviles deben tener en mente “mobile first”. Si tiene que decidir entre mobile o web, elijan mobile, web puede ser solo un “landing”. Si pueden trabajar con ambas plataformas sería lo mejor ya que deben apuntar ahí.*

**11. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*Creo que ahora todos tienen su geolocalización y si quieres dar un paso más le metes realidad aumentada, es decir tienes la cámara, apuntas hacia el negocio y arriba aparecen datos del local, esto ya sería una segunda o tercera versión.*

**12. ¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*Es vital, tu sacas sin geolocalización y otro saca con geolocalización y ya te ganó.*

**13. ¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*Creo que como cualquier sector hay un campo para la innovación.*

## Entrevista a experto 10

*Entrevistado (a): Sra. Karla Mendoza Rosas*

*Puesto: Administradora Soho Color Sede San Borja*

*Empresa: Soho Color*

*Experto en: Gestión de salones de belleza*

---

---

### **Preguntas:**

**14. Considerando factores como edad, género, nivel socio económico, etc. ¿Cuál considera usted debe ser el perfil del consumidor final de una aplicación de intermediación de servicios de belleza y cuáles son los factores de mayor relevancia?**

*El consumidor final de servicios de belleza en general no tiene parámetros como edad, género o nivel socio económico. Tenemos clientes de todo tipo. Sin embargo considero que un consumidor promedio debe apuntar un público joven de 18 años en adelante hasta los 60 sin discriminar nivel socio económico ni sexo.*

**15. Desde su punto de vista, ¿qué factores considera usted son los más relevantes en un aplicativo de compra online y que beneficios aporta al negocio planteado?**

*Considero que los factores más importantes para una compra online son la claridad en los productos ofrecidos y la versatilidad de los mismos. En nuestro caso particular creemos que los productos dirigidos a los paquetes de novia serían una buena iniciativa y aporte al negocio planteado.*

**16. Según su perspectiva de negocio, ¿qué opina usted de los negocios de intermediación tecnológica?**

*En general creo que son buenos. La experiencia que tengo es la solicitud de taxis por aplicación. En el salón usamos una reconocida empresa de taxis por aplicación y llevamos una gestión eficiente del transporte del personal. No hemos tenido mayor inconveniente sin embargo deberían plantear un modelo operativo que contemple a los profesionales y salones de belleza.*

**17.¿Cómo cree usted que se debe tratar el tema de seguridad y protección de datos en una aplicación de compra online?**

*Creo que este es un tema muy importante y debe ser tratado de forma estrictamente confidencial. Para la idea de negocio que plantean se pueden manejar acuerdos de confidencialidad y alianzas estratégicas de tal manera que la información se encuentre protegida.*

**18.¿Considera que este tipo de negocio aporta o no a la formalización? ¿Qué podría sugerirnos al respecto?**

*Particularmente creo que este tipo de negocios si aporta a la formalización ya que permite que los negocios tradicionales mejoren en cuanto a seguridad, seguimiento y control. Les podría sugerir que su aplicativo sea versátil, de fácil uso y seguro.*

**19.Respecto a la publicidad masiva (spam) ¿Cómo cree usted que se debería tratar el manejo de este tipo de publicidad?**

*La publicidad debe manejarse de forma dirigida. Es decir debería llegar información de marketing al público que se inscribe y tiene el interés de obtener información de la propuesta o de las empresas que se afilien a su aplicativo. Si bien es cierto el envío masivo es importante se debe establecer una dirección.*

**20.Desde su punto de vista, como cree que se debería tratar el tema de la seguridad de la persona, tanto del ofertante y el demandante, ¿en los negocios de intermediación tecnológica?**

*Es un tema muy importante y pienso que en su aplicativo deben mapear los controles necesarios para mantener a los clientes seguros. En el caso de plataformas de intermediación la geolocalización juega un papel trascendental que rompió n comparación con la forma de trabajo tradicional. Esquemas*

**21.Desde su punto de vista y experiencia profesional ¿qué factores considera usted debe tener el modelo de negocio planteado para que sea exitoso y ofrezca una ventaja competitiva?**

*Para que este aplicativo tenga éxito es necesario que sea de fácil uso, seguro y confiable. Los factores más relevantes serían la seguridad sobre todo y la inmediatez que ofrecen.*

**22. ¿Por qué considera usted que sería factible o no la implementación de un aplicativo de intermediación tecnológica de servicios de belleza?**

*Creo que es totalmente factible. Particularmente en el caso de los salones de Soho color me gustaría contar con su aplicativo para tener la visibilidad del personal enviado a los paquetes de novia en el cual todo lo ofrecido hace sentido y es necesario.*

**23. Según las tendencias actuales ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes en una compra online?**

*Particularmente creo que los aspectos más importantes en una compra en línea son la facilidad de uso del aplicativo, la seguridad de tus datos así como la confiabilidad.*

**24. ¿Qué características y funcionalidades considera usted que debe tener el Smartphone o dispositivo móvil para favorecer el uso del aplicativo móvil de intermediación?**

*Los equipos móviles deben contar con un plan de datos y acceso a internet.*

**25. ¿Por qué considera importante o no el uso de la geolocalización en el aplicativo móvil de intermediación de servicios de belleza?**

*Considero que la geolocalización es un factor muy importante ya que permite conocer la ubicación del personal así como validar que efectivamente el profesional de belleza se encuentra trabajando.*

**26. ¿Cuál cree que será la proyección del sector belleza en el Perú para los próximos años y cómo cree que se pueda alinear con la tecnología?**

*El sector belleza está en un constante crecimiento y cada vez hay más clientes. El alineamiento con la tecnología debe ir de la mano con los procesos actualizados y funcionalidades que se maneje.*

## ENCUESTA

### Datos del encuestado

Edad:

Sexo:

Ocupación:

Distrito en el que Vive:

Distrito en el que labora:

Quien pidió que solicite la encuesta

1. ¿Con qué frecuencia aproximadamente visita un salón de belleza?
  - 1 vez por semana
  - 1 vez cada 15 días
  - 1 vez al mes
  - No Visita
  
2. ¿A qué salón de belleza asiste frecuentemente, y en qué distrito está ubicado el salón?
  
3. ¿Cuánto gasta en promedio al mes por visita al salón de belleza?
  - Menos de S/.100
  - De S/.101 a S/.300
  - De S/.301 a S/.500
  - De S/.501 a S/.800
  - Más de S/. 800
  
4. ¿Cuál de los servicios indicados suele utilizar con mayor frecuencia? Ordene los servicios de belleza de más a menos solicitados, donde: (1) más solicitado y (9) menos solicitados
  - Corte de cabello ( )
  - Tinte ( )
  - Peinado ( )
  - Manicura y Pedicura ( )
  - Laceado ( )
  - Maquillaje ( )
  - Depilaciones ( )
  - Barbería ( )
  - Otros ( ) Especifique: \_\_\_\_\_
  
5. Recibe servicios de profesionales de belleza independientes en domicilio o trabajo?

- Si
  - No
6. En caso de que si reciba. Con que frecuencia lo visitan?
- 1 vez por semana
  - 1 vez cada 15 días
  - 1 vez al mes
  - No Visita
7. Que valora más en los servicios de belleza que usted recibe? Califique de 1 a 6, donde 1 es lo más valorado y 6 lo menos valorado.
- Calidad del servicio ()
  - Atención a tiempo ()
  - Precio ()
  - Oportunidad (en el momento que necesito) ()
  - Seguridad ()
  - Limpieza ()
8. Cuando realiza pagos por internet; que medios suele utilizar con mayor frecuencia?
- Tarjeta de crédito
  - Tarjeta de débito
  - Efectivo
  - Otro Especifique: \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál de los siguientes dispositivos tecnológicos suele utilizar? Puede elegir más de una opción.
- Smartphone
  - Computador
  - Tablet
  - Ninguno
10. ¿Usa aplicaciones de celular para solicitar, reservar y/o pagar servicios? (Por Ejemplo: Uber, Reserva de cine, etc.).
- Si
  - No

11. Cual o cuales de las siguientes redes sociales o servicios utiliza? Puede elegir más de una opción.
- Facebook
  - Twitter
  - Instagram
  - WhatsApp
  - Otros Especifique: \_\_\_\_\_
12. Que tan interesante le parecería recibir los servicios belleza en la comodidad de su hogar o donde Ud. lo requiera?
- Muy interesante
  - Poco interesante
  - Nada interesante
13. Haría uso de un aplicativo de celular para solicitar el servicio de belleza en su hogar y/o reservar citas en un determinado salón de belleza?
- Si
  - No
  - En caso de que sea no, ¿por qué no lo usaria?
14. ¿Cuál o Cuáles serían los principales motivos por los que solicitaría un servicio de belleza a domicilio? Puede elegir más de una opción.
- Evitaría traslado
  - Ahorro de tiempo
  - Mejores precios
  - Disponibilidad de profesionales a cualquier horario.
  - Otros
15. Que le motivaría más a elegir un salón de belleza a través de una aplicación de celular o página web?
- a. Por marca o calidad
  - b. Por cercanía
  - c. Por ofertas y/o descuentos
  - d. Ninguno
16. Usaría usted un aplicativo móvil para solicitar servicios de belleza a domicilio de un salón de belleza reconocido?

- a. Sí
- b. No

En caso de que sea no, porque no lo usaría?:

\_\_\_\_\_

17. Usaría usted un aplicativo móvil para solicitar servicios de belleza a domicilio de un profesional de belleza independiente?

- a. Sí
- b. No

En caso de que sea no, porque no lo usaría?

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué factor o factores valoraría más en un aplicativo móvil para contratar servicios de belleza? Puede seleccionar más de una opción.

- Seguridad del aplicativo
- Facilidad de uso
- Otros: \_\_\_\_\_

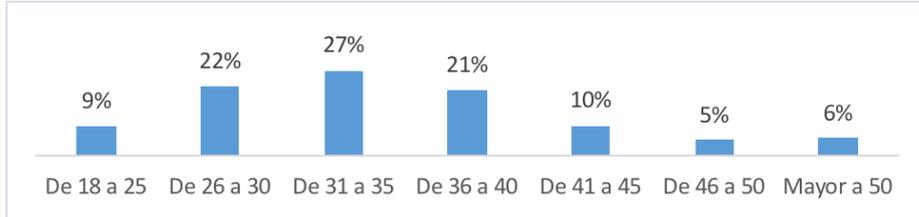
**Tabla 3. Distribución de la muestra**

<b>Distrito de residencia</b>	<b>Grupos por edad</b>	<b>Nun. de Personas</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>% participación población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
Barranco	18 a 29 Años	6,493	3,120	3,373	0.91%	3.49	2	2	4
Barranco	30 a 59 Años	13,643	6,261	7,382	1.91%	7.33	4	4	8
Jesús María	18 a 29 Años	13,595	6,245	7,350	1.90%	7.30	4	4	8
Jesús María	30 a 59 Años	26,646	11,783	14,863	3.73%	14.31	7	8	15
La Molina	18 a 29 Años	28,969	13,098	15,871	4.05%	15.56	8	9	17
La Molina	30 a 59 Años	53,812	24,124	29,688	7.53%	28.90	13	16	29
Lince	18 a 29 Años	11,437	5,512	5,925	1.60%	6.14	3	4	7
Lince	30 a 59 Años	22,450	10,489	11,961	3.14%	12.06	6	7	13
Magdalena del Mar	18 a 29 Años	10,104	4,644	5,460	1.41%	5.43	3	3	6
Magdalena del Mar	30 a 59 Años	20,648	9,195	11,453	2.89%	11.09	5	7	12
Pueblo Libre	18 a 29 Años	14,832	6,776	8,056	2.07%	7.97	4	5	9
Pueblo Libre	30 a 59 Años	29,596	13,128	16,468	4.14%	15.89	8	9	17
Miraflores	18 a 29 Años	16,241	7,112	9,129	2.27%	8.72	4	5	9
Miraflores	30 a 59 Años	36,547	16,558	19,989	5.11%	19.63	9	11	20
San Borja	18 a 29 Años	21,555	9,699	11,856	3.01%	11.58	6	7	13
San Borja	30 a 59 Años	42,883	19,062	23,821	6.00%	23.03	11	13	24
San isidro	18 a 29 Años	10,243	4,223	6,020	1.43%	5.50	3	4	7
San isidro	30 a 59 Años	24,436	10,667	13,769	3.42%	13.12	6	8	14
San Miguel	18 a 29 Años	27,027	12,536	14,491	3.78%	14.51	7	8	15
San Miguel	30 a 59 Años	51,781	23,539	28,242	7.24%	27.81	13	16	29
Santiago de Surco	18 a 29 Años	59,091	26,942	32,149	8.26%	31.73	15	18	33
Santiago de Surco	30 a 59 Años	118,581	53,649	64,932	16.58%	63.68	29	35	64
Surquillo	18 a 29 Años	19,022	8,883	10,139	2.66%	10.22	5	6	11
Surquillo	30 a 59 Años	35,386	16,394	18,992	4.95%	19.00	9	11	20
<b>Total</b>		<b>715,018</b>				<b>384</b>	<b>184</b>	<b>220</b>	<b>404</b>

Fuente: Elaboración propia

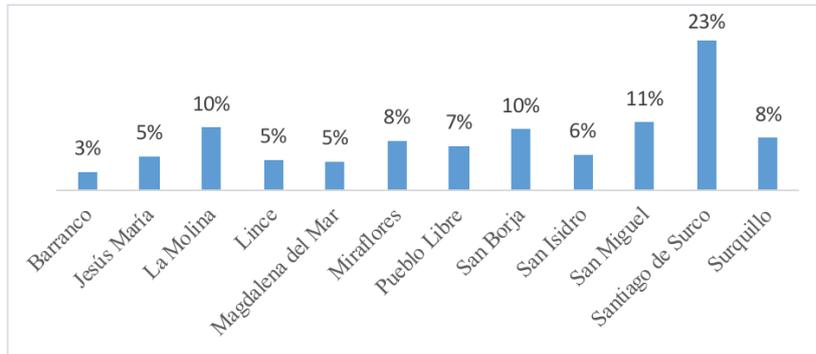
**ANEXO IV**  
**RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

**Figura 1. Distribución de encuestados por rango de edad**



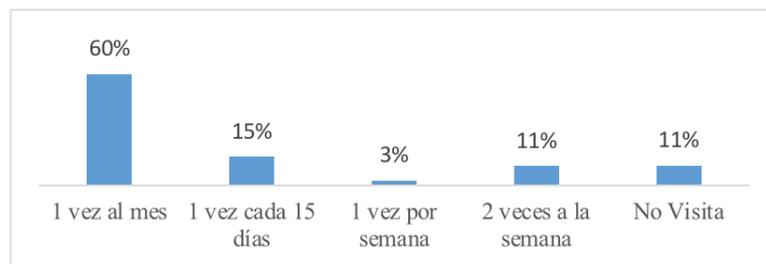
Fuente: Elaboración propia

**Figura 2. Distribución de encuestados por distritos de residencia**



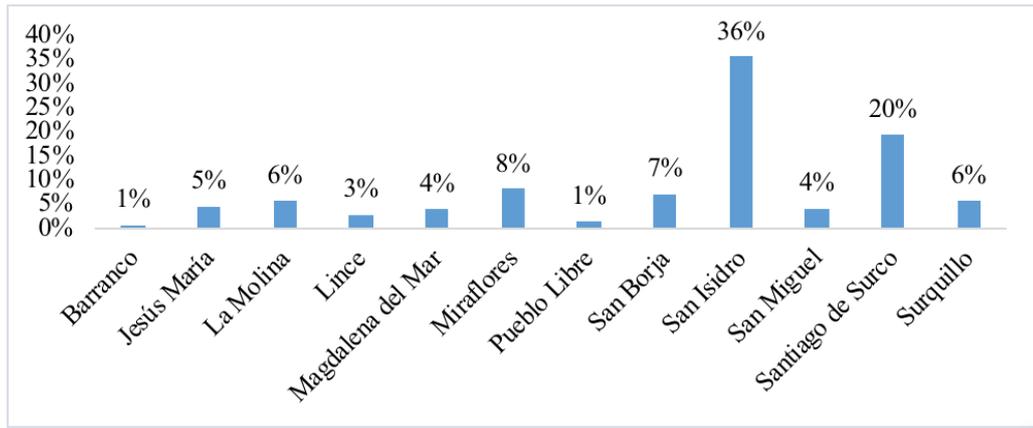
Fuente: Elaboración propia

**Figura 3. Distribución de encuestados por frecuencia de visita a un salón de belleza**



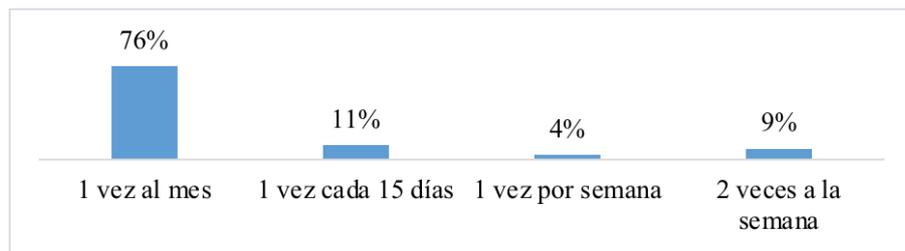
Fuente: Elaboración propia

**Figura 4. Distribución de encuestados por distrito de salón visitado**



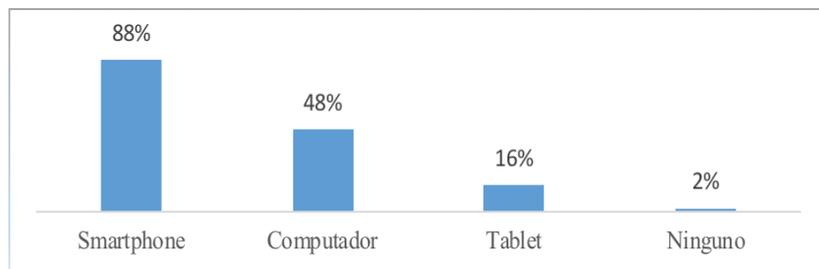
Fuente: Elaboración propia

**Figura 5. Distribución de encuestados por frecuencia de asistencia de profesionales de belleza a domicilio**



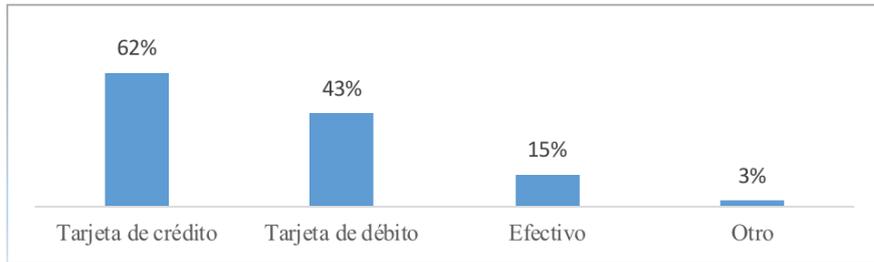
Fuente: Elaboración propia

**Figura 6. Frecuencia de uso de dispositivos tecnológicos**



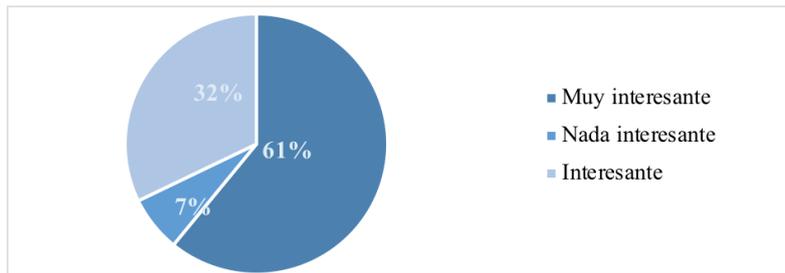
Fuente: Elaboración propia

**Figura 7. Frecuencia de uso por tipo de pago en compras por internet**



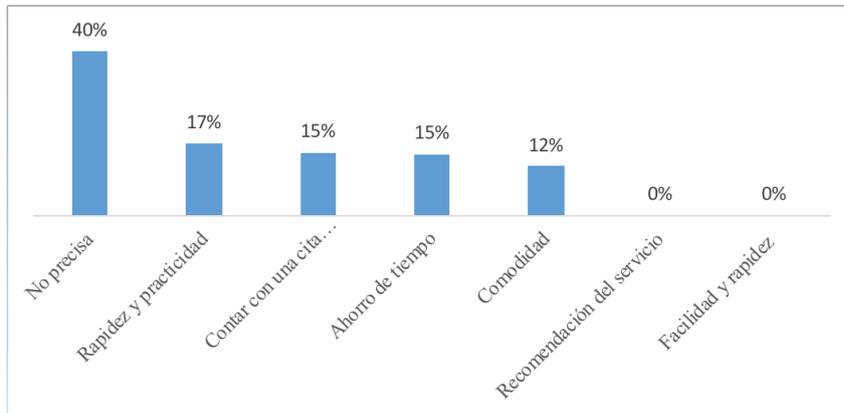
Fuente: Elaboración propia

**Figura 8. Distribución de encuestados por aceptación de propuesta de negocio**



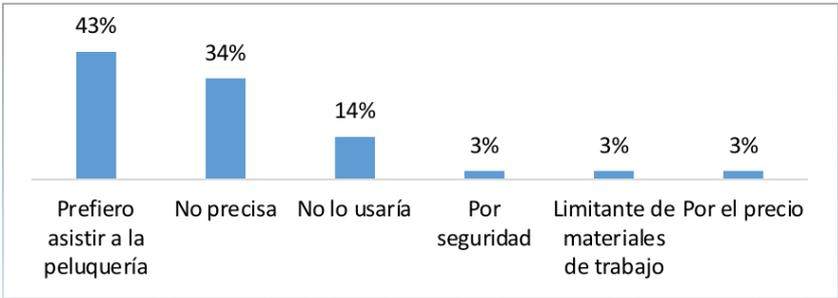
Fuente: Elaboración propia

**Figura 9. Distribución de encuestados por motivo de uso del App**



Fuente: Elaboración propia

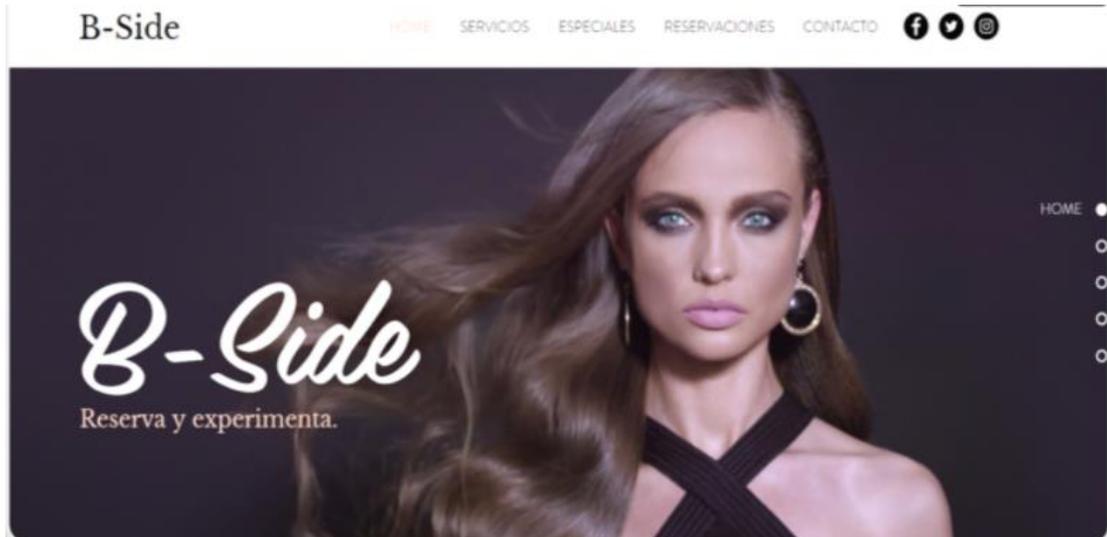
**Figura 10. Distribución de encuestados por motivo de no uso del App**



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO V PLAN OPERATIVO

**Figura 1. Plataforma Web B-Side**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2. Registro de usuarios**

The image shows a mobile application interface for user registration. The title bar at the top reads "B-Side - Crea tu cuenta" and includes a search icon on the right. The form consists of several input fields: "Nombre", "Apellidos", "E-mail", "Contraseña", "Confirmar contraseña", and "DNI". Below these fields is a checkbox labeled "Acepto los términos y condiciones". At the bottom of the form is a dark button labeled "Crear Cuenta". The interface is displayed on a mobile device, with the status bar at the top showing the time as 13:00 and the Android navigation bar at the bottom.

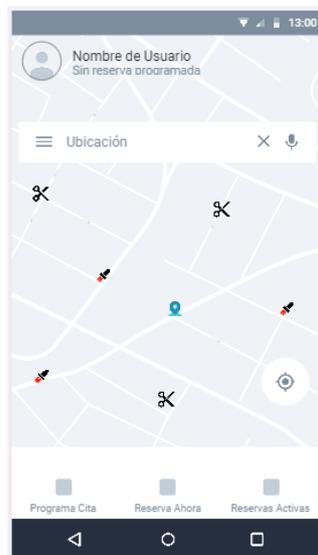
Fuente: Elaboración propia

**Figura 3. Búsquedas personalizadas**



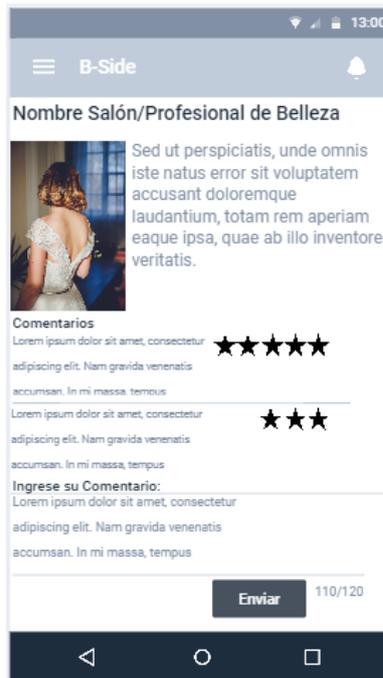
Fuente: Elaboración propia

**Figura 4. Geolocalización**



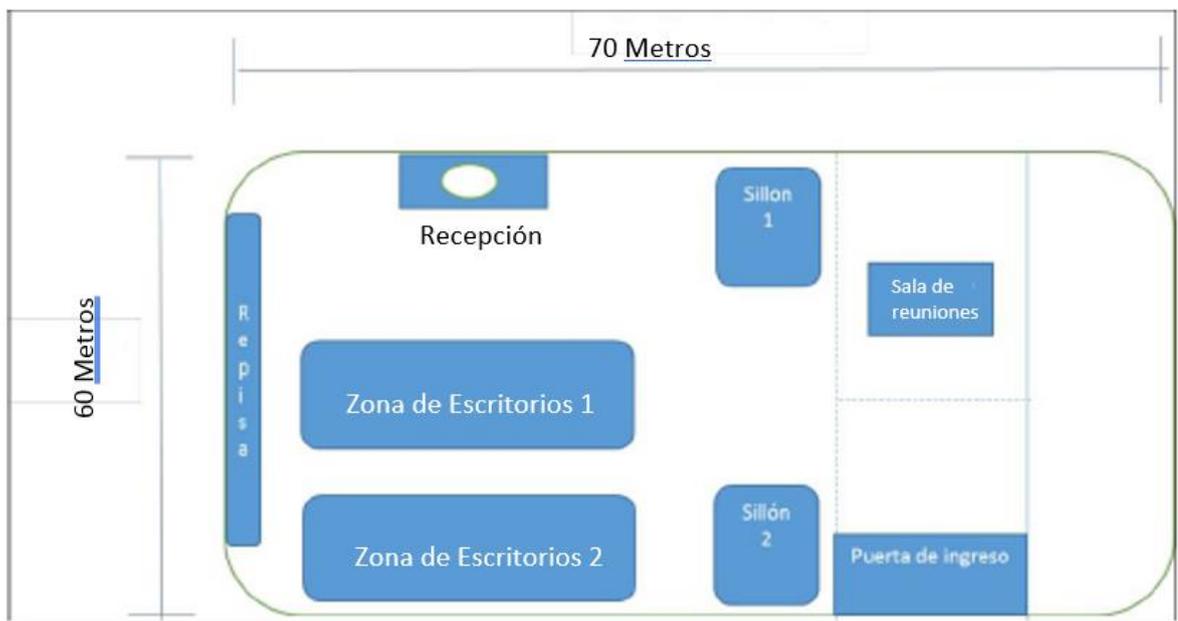
Fuente: Elaboración propia

**Figura 5. Calificación del servicio de belleza**



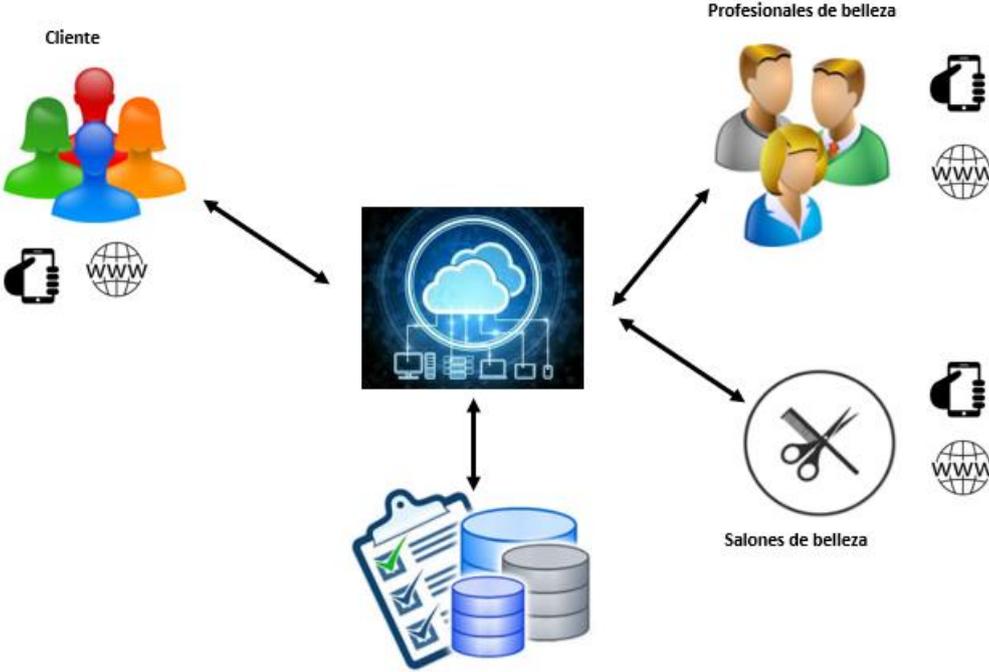
Fuente: Elaboración propia

**Figura 6. Distribución de las instalaciones**



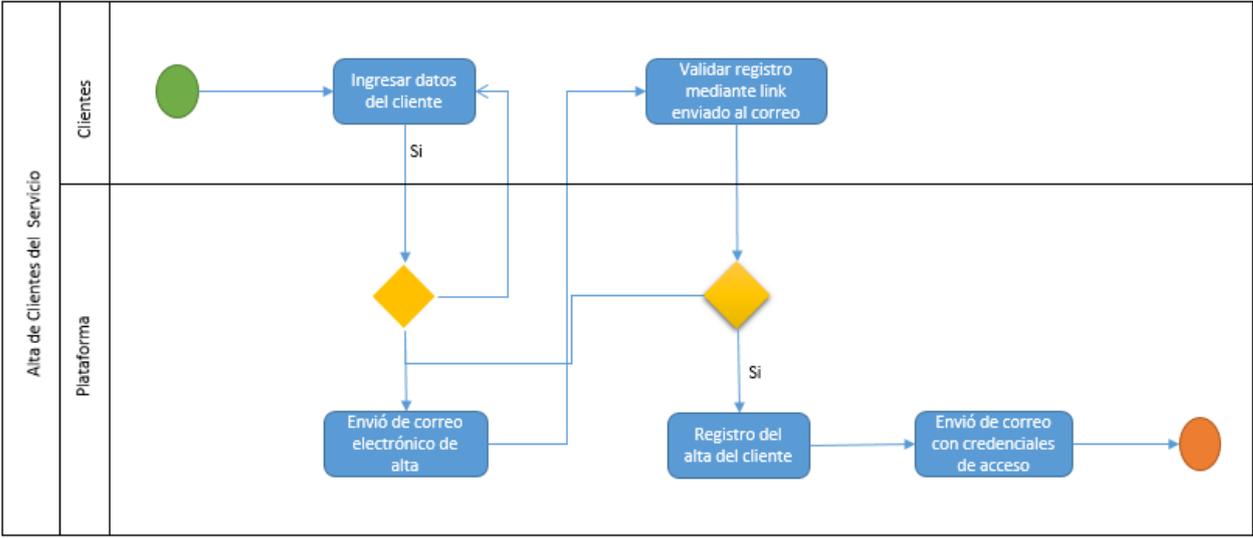
Fuente: Elaboración propia

**Figura 7. Proceso General de Plataforma de intermediación de belleza**



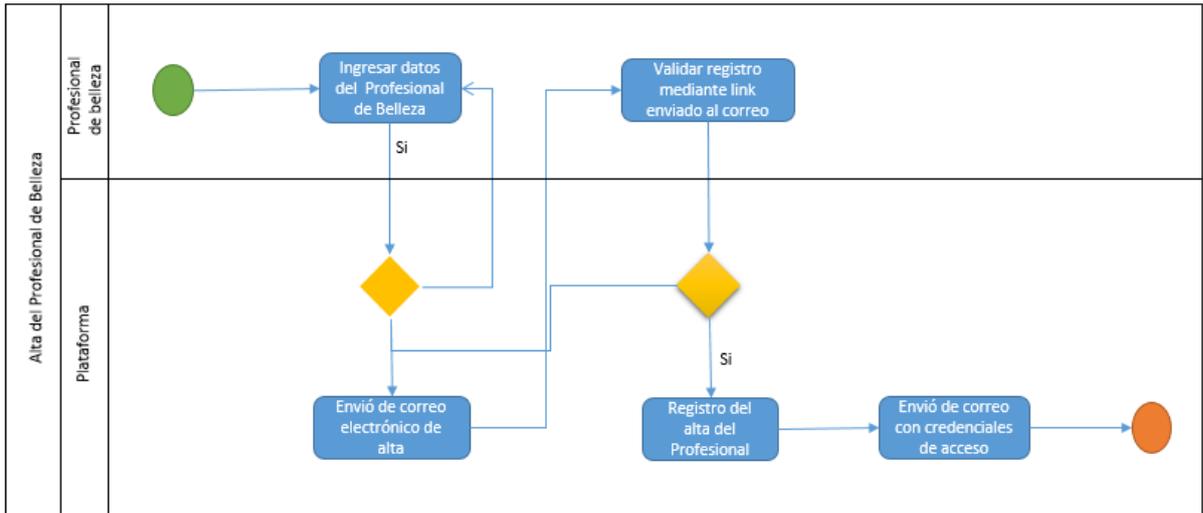
Fuente: Elaboración propia

**Figura 8. Proceso de alta de usuarios finales del servicio**



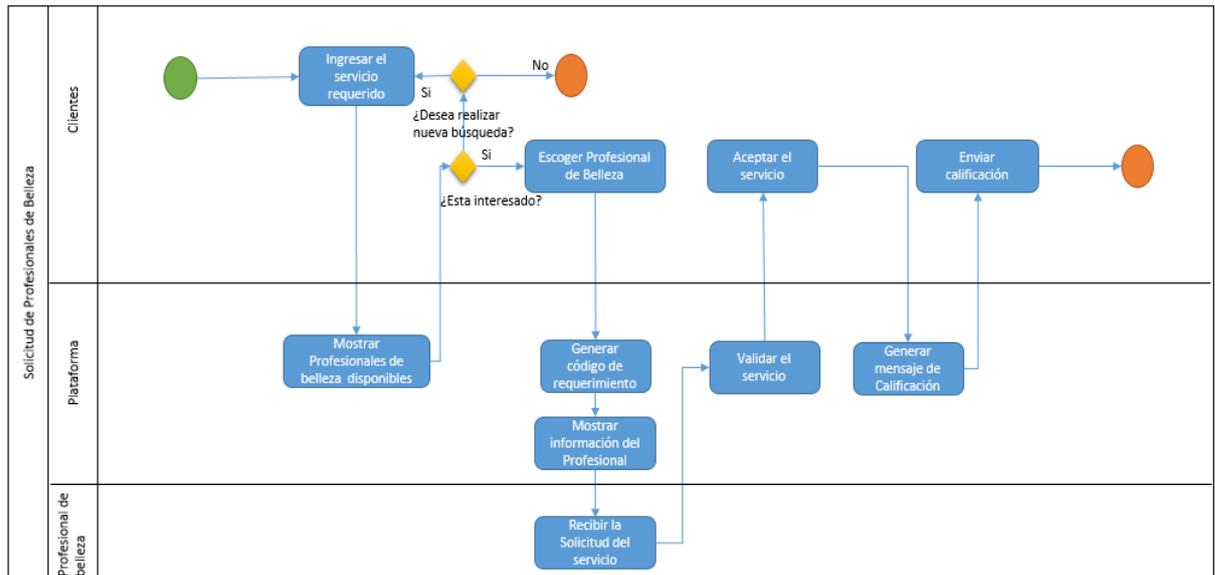
Fuente: Elaboración propia

**Figura 9. Proceso de alta de profesionales de belleza**



Fuente: Elaboración propia

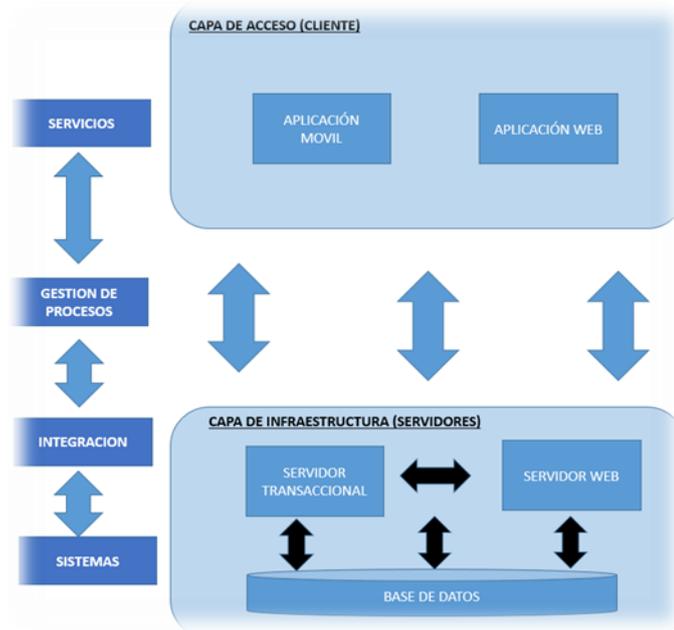
**Figura 10. Proceso de solicitud de profesionales de bel**



Fuente: Elaboración propia

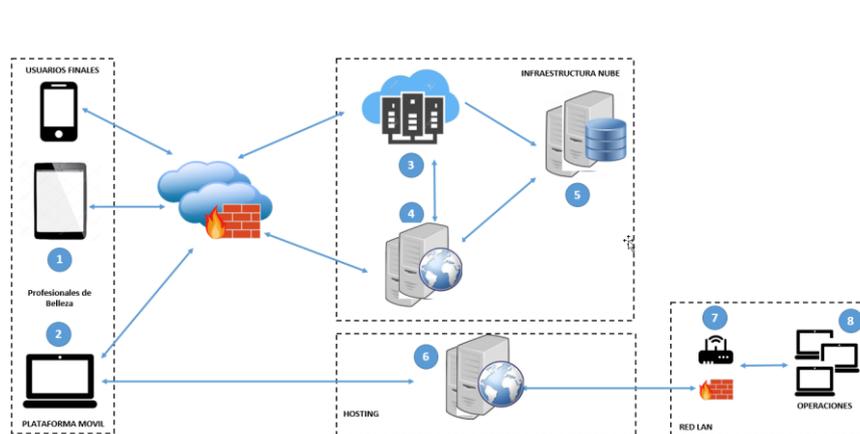
## ANEXO VI PLAN TECNOLÓGICO

Figura 1. Modelo Tecnológico



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Diagrama de Infraestructura del modelo de Negocio



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1. Plan de implementación de la plataforma en entorno web**

<b>Fase</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
Inicio de Proyecto	Plan de Gestión de Proyecto	Equipo de tecnologías/Empresa Proveedora	7 días
Análisis y Diseño	Especificaciones funcionales y técnicas.	Equipo de tecnologías	10 días
	Casos de uso y Diagrama de arquitectura	Empresa Proveedora	11 días
Construcción	Diagramas de secuencia	Empresa Proveedora	48 días
Pruebas Unitarias	Documento de pruebas unitarias	Empresa Proveedora	15 días
Pruebas UAT	Documento de pruebas UAT	Empresa Proveedora / IT	15 días
Pruebas de integración	Manual de usuario Manual técnico Código fuente Capacitación Conformidad del desarrollo.	Empresa Proveedora / IT	8 días
Pase a Producción	Informe de despliegue.	Equipo IT	4 días

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Plan de implementación de la plataforma móvil**

<b>Fase</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
Inicio de Proyecto	Plan de Gestión de Proyecto	Equipo de tecnologías/ Empresa Proveedora	7 días
Análisis y Diseño	Especificaciones funcionales y técnicas.	Equipo de tecnologías	10 días
	Casos de uso y diagrama de arquitectura	Empresa Proveedora	20 días
Construcción	Diagramas de secuencia	Empresa Proveedora	48 días
Pruebas Unitarias	Documento de pruebas unitarias	Empresa Proveedora	15 días
Pruebas UAT	Documento de pruebas UAT.	Empresa Proveedora / IT	15 días
Pruebas de integración	Manual de usuario Manual técnico Código fuente Capacitación Conformidad del desarrollo.	Empresa Proveedora / IT	8 días
Pase a Producción	Informe de despliegue.	Equipo IT	4 días

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO VII**  
**PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

**Tabla 1. Tipos de estructura organizacional según el modelo de Mintzberg**

<b>Configuración / agrupación</b>	<b>Características</b>
Simple o empresarial	Estructura sencilla, simple y flexible. Por lo general corresponde a empresas pequeñas. El Gerente supervisa directamente al empleado. Los empleados asumen varias funciones.
Burocracia maquinal	Organizaciones con proliferación de reglas, normas y comunicación formal. Elaborada estructura administrativa. Poder de decisión centralizado. Suele ser una organización “mayor”, no joven. Ejemplo: oficinas de correo, líneas aéreas, fábricas de autos, agencias de seguridad, etc.
Organización divisional	Organización basada en divisiones autónomas, con estructura propia cada una de ellas. Débil acoplamiento. Existe una dirección administrativa única. Es el caso de compañías multinacionales y compañías grades con sedes en diversos lugares.
Burocracia profesional	Con profesionales preparados y adoctrinados que asumen el control de su trabajo. Existen normas al interior que surgen de su propia estructura. Por lo general cuentan con profesionales con habilidades y conocimientos para producir bienes o servicios. Ejemplo: las universidades, hospitales, centros escolares, empresas de contabilidad.
Innovadora o adhocracia	Flexible, se adapta rápido a los cambios del entorno. Descentralizada, con equipos multidisciplinarios coordinados. Suele darse en empresas de tecnología.

Fuente: Conexión ESAN. Elaboración propia.

**Tabla 2: Beneficios Laborales de los trabajadores de una pequeña empresa dentro del Régimen laboral REMYPE**

• Remuneración: no menor a la Remuneración Mínima Vital (RMV) <sup>58</sup> .
• Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales.
• Descanso semanal y en días feriados.
• Remuneración por trabajo en sobretiempo.
• Descanso vacacional 15 días calendarios.
• Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).
• Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
• Cobertura Previsional.
• Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).
• Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de 1/2 sueldo (Fiestas Patrias y Navidad).
• Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
• Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
• Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: Página Web de SUNAT

<sup>58</sup> Remuneración mínima vital: Valor de referencia utilizado para determinar el monto mínimo que requiere una familia para vivir. Actualmente es de S/ 850.

**ANEXO VIII**  
**PLAN FINANCIERO**

**Tabla 1. Inversiones del proyecto**

	<b>Costos Unitarios / Mensuales S/.</b>	<b>Capital trabajo / Activo Fijo</b>	<b>Pre operativo</b>	<b>Operativo</b>
<b><i>Constitución de la empresa</i></b>				
Gastos registrales	1,500	AF	<b>X</b>	
Gastos notariales	1,500	AF	<b>X</b>	
Gastos Municipalidad	1,000	AF	<b>X</b>	
Asesoría legal	1,500	AF	<b>X</b>	
Otros gastos: reserva de nombre, acta de constitución, patentes, legalizaciones, etc.	1,500	AF	<b>X</b>	
Desarrollo de Marca	2,000	AF	<b>X</b>	
<b><i>Aplicativos tecnológicos</i></b>				
Desarrollo de aplicación en iOS	45,000	AF	<b>X</b>	
Desarrollo de aplicación en Android	25,000	AF	<b>X</b>	
Desarrollo de página Web	15,000	AF	<b>X</b>	
Desarrollo de módulo de integración	20,000	AF	<b>X</b>	
Alquiler de servicios Cloud	10,000	CT		<b>X</b>
<b><i>Mobiliario, equipos de computo y comunicaciones</i></b>				
Computadora (Desktop) 1	3,000	AF	<b>X</b>	
Computadora (Desktop) 2	3,000	AF	<b>X</b>	
Computadora (Laptop)	2,600	AF	<b>X</b>	
Switch de comunicaciones	600	AF	<b>X</b>	
Compra de Mobiliario (Escritorio, Muebles, otros)	3,000	AF	<b>X</b>	
<b><i>Alquileres y servicios generales</i></b>				
Alquiler del local	500	CT	<b>X</b>	<b>X</b>
Servicios (Agua, luz, internet, etc)	400	CT	<b>X</b>	<b>X</b>
<b><i>Marketing y publicidad</i></b>				
Publicidad en Redes sociales	3,960	CT	<b>X</b>	<b>X</b>
Publicidad en otros medios	1,320	CT	<b>X</b>	<b>X</b>
<b><i>Gastos de oficina</i></b>				
Utiles de Oficina	500	CT	<b>X</b>	<b>X</b>
<b><i>Soporte y mantenimiento</i></b>				
Soporte de Aplicaciones (Bolsa de Horas)	1,000	CT		<b>X</b>
Servicio de reclutamiento y evaluación profesionales independientes	1,500	CT	<b>X</b>	<b>X</b>
Servicio de pasarela de pago (promedio)	6,000	CT		<b>X</b>
Servicios Contables	1,200	CT		<b>X</b>
<b><i>Sueldos de personal</i></b>				

Gerente General	1,635	CT	X	X
Responsable Administración y Finanzas	1,635	CT	X	X
Responsable de Marketing y Ventas	1,635	CT	X	X
Responsable de TI	1,635	CT	X	X
Responsable de Gestión de Servicios	1,635	CT	X	X
Asistente Administrativo	1,635	CT	X	X
Impulsador de Venta (1)	1,962	CT	X	X
Impulsador de Venta (2)	1,962	CT	X	X
Coordinador de Comunidades On Line	1,962	CT	X	X
<b>Otros Gastos administrativos</b>				
Movilidad y Gastos de representación	800	CT	X	X
Contingencias / seguros	1,000	CT		X
Trámites	500	CT	X	X
Promociones	4,000	CT		X

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Presupuesto pre operativo**

	<b>Cotos / Gastos</b>	<b>Mensual S/</b>	<b>Año 0 S/</b>	<b>Tipo</b>
Constitución de la empresa	Gastos registrales	1,500	1,500	AF
	Gastos notariales	1,500	1,500	AF
	Gastos Municipalidad	1,000	1,000	AF
	Asesoría legal	1,500	1,500	AF
	Otros gastos: reserva de nombre, acta de constitución, patentes, legalizaciones, etc.	1,500	1,500	AF
	Desarrollo de Marca	2,000	2,000	AF
Aplicativos tecnológicos	Desarrollo de aplicación en iOS	45,000	45,000	AF
	Desarrollo de aplicación en Android	25,000	25,000	AF
	Desarrollo de página Web	15,000	15,000	AF
	Desarrollo de módulo de integración	20,000	20,000	AF
Mobiliario, equipos de cómputo y comunicaciones	Computadora (Desktop) 1	3,000	3,000	AF
	Computadora (Desktop) 2	3,000	3,000	AF
	Computadora (Laptop)	2,600	2,600	AF
	Switch de comunicaciones	600	600	AF
	Compra de Mobiliario (Escritorio, Muebles, otros)	3,000	3,000	AF
Alquileres y servicios generales (*)	Alquiler del local	500	3,000	CT
	Servicios (Agua, luz, internet, etc)	400	2,400	CT
Marketing y publicidad (***)	Publicidad en Redes sociales	3,960	11,880	CT
	Publicidad en otros medios	1,320	3,960	CT
Gastos de oficina (*)	Utiles de Oficina	500	3,000	CT
Soporte y mantenimiento (***)	Servicio de reclutamiento y evaluación profesionales independientes	1,500	4,500	CT
Sueldos de personal (*)	Gerente General	1,635	9,810	CT
	Responsable Administración y Finanzas	1,635	9,810	CT
	Responsable de Marketing y Ventas	1,635	4,905	CT
	Responsable de TI	1,635	9,810	CT
	Responsable de Gestión de Servicios	1,635	4,905	CT
	Asistente administrativo	1,635	3,270	CT
	Impulsador de Venta (1)	1,962	5,886	CT
	Impulsador de Venta (2)	1,962	5,886	CT
	Coordinador de Comunidades On Line	1,962	3,924	CT
	Otros Gastos administrativos (*)	Movilidad y Gastos de representación	800	4,800
Trámites		500	1,500	CT
		<b>151,376</b>	<b>219,446</b>	

Fuente: Elaboración propia

Meses de pre operación                      **6**  
(\* ) Costo/Gasto por 6 meses de pre operación  
(\*\* ) Costo/Gasto por los 2 últimos meses de pre operación  
(\*\*\* ) Costo/Gasto por los 3 últimos meses de pre operación

Capital de trabajo	93,246	CT
Activos Fijos: Tangibles e Intangibles	<u>126,200</u>	AF
	<u><b>219,446</b></u>	

**Tabla 3. Costos de pasarela de pago**

*Tarifa pasarela de pago por cada transacción de ventas*

*Primer año* 3.5%

*Después del 1er año* 3.0%

*Ventas con tarjetas de credito/debito* 70%

*Ventas en efectivo* 30%

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
214,272	198,355	206,289	218,667	231,787	1,069,370

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Presupuesto operativo del negocio**

Costos / Gastos	Presupuesto operativo					
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
<b>Aplicativos tecnológicos</b>						
Alquiler de servicios Cloud	10,000	120,000	122,400	124,848	127,345	129,892
<b>Alquileres y servicios generales</b>						
Alquiler del local	500	6,000	6,120	6,242	6,367	6,494
Servicios (Agua, luz, internet, etc)	400	4,800	4,896	4,994	5,094	5,196
<b>Marketing y publicidad</b>						
Publicidad en Redes sociales	3,960	47,520	48,470	49,439	50,428	51,437
Publicidad en otros medios	1,320	15,840	16,157	16,480	16,810	17,146
<b>Gastos de oficina</b>						
Utiles de Oficina	500	6,000	6,120	6,242	6,367	6,494
<b>Soporte y mantenimiento</b>						
Soporte de Aplicaciones (Bolsa	1,000	12,000	12,240	12,485	12,735	12,990
Servicio de reclutamiento y evaluación profesionales independientes	1,500	18,000	18,360	18,727	19,102	19,484
Servicio de pasarela de pago (promedio)	17,856	214,272	198,355	206,289	218,667	231,787
Servicios Contables	1,200	14,400	14,688	14,982	15,282	15,588
<b>Remuneraciones al personal</b>						
Remuneraciones al personal	17,571	210,852	210,852	217,178	217,178	223,693
<b>Otros Gasos administrativos</b>						
Movilidad y Gastos de representación	800	9,600	9,792	9,988	10,188	10,392
Contingencias / seguros	1,000	12,000	12,240	12,485	12,735	12,990
Trámites	500	6,000	6,120	6,242	6,367	6,494
Promociones	4,000	48,000	48,960	49,939	50,938	51,957
		<b>745,284</b>	<b>735,770</b>	<b>756,560</b>	<b>775,602</b>	<b>802,033</b>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 6. Detalle de los beneficios proyectado por venta de servicios quinto año**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tasa de crecimiento		<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
Nro de clientes	10,860	11,730	12,200	12,930	13,710
Aumento (clientes)		870	470	730	780

Tasa comisión 10%

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
	<b>Soles</b>					
Total anual de ventas brutas	8,745,812	9,445,477	9,823,296	10,412,694	11,037,455	49,464,734
Ingresos brutos (comisión 10%)	874,581	944,548	982,330	1,041,269	1,103,746	4,946,473
IGV Ventas	133,411	144,084	149,847	158,838	168,368	754,547
Ingresos netos	741,171	800,464	832,483	882,432	935,378	4,191,927

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Diario El Comercio. (26 de Mayo de 2017). *FMI reduce a 2,7% su proyección de crecimiento del Perú para 2017*. Obtenido de Diario El Comercio Web Site: <http://elcomercio.pe/economia/fmi-ajusta-baja-proyeccion-crecimiento-peru-2017-426175>
- Aguilar, L. J. (2008). *Fundamentos de programación*. McGraw-Hill Interamericana.
- AKAMAI. (2017). *akamai's state of the internet] Q1 2017 report*. Akamai Technologies.
- Arbaiza Fermini, L. (2015). Como elaborar un plan de negocio. Lima: Universidad Esan.
- Arbaiza, L. (2015). Como elaborar un plan de negocio. En L. Arbaiza, *Como elaborar un plan de negocio* (págs. 191-227). Lima : Universidad ESAN.
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: ESAN ediciones.
- Arellano Marketing. (2017). Obtenido de Perfil del consumidor OnLine: <https://www.facebook.com/ArellanoMarketing/photos/a.10150159746679186.345823.190153839185/10156712353459186/?type=3&theater>
- Association, M. M. (2011). *Gupia de apps mpoviles*. Mobile Marketing Association.
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama general*. <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama general*. <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- BCRP. (2017). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2019*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Bellahora. (2018). Obtenido de <https://www.bellahora.com/es/>
- Bevator. (2014). Obtenido de <https://www.bevator.com/la-curva-de-valor-o-de-competencia/>
- Bligooo Blog. (2016). Obtenido de <http://cbtis96.bligoo.com/plataformas-abiertas-y-cerradas-y-aplicaciones-moviles>
- Bookitit. (2018). Obtenido de <http://www.bookitit.com/es/>
- Bucmi. (2018). Obtenido de <https://www.bucmi.com/>
- Cadavienco, J., & Vázquez-Cano, E. (2017). Posibilidades de Utilización de La Geolocalización Y Realidad Aumentada En El Ámbito Educativo. *Educacion XXI*, 319-342.
- Cafrancavilla. (14 de Febrero de 2013). *Estrategia Digital*. Obtenido de <https://cafrancavilla.com/2013/02/14/estrategia-digital-que-es-una-plataforma/>
- Carmen Cantillo Valero, M. R. (2012). Tendencias actuales en el uso de dispositivos moviles. *La Educ@ción Digital Magazine* , 21.

- Claudia Paan. (17 de Agosto de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sector-cosmetico-debe-mejorar-segmentacion-noticia-450978>
- Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conacyt). (30 de marzo de 2009). *Modelo tecnológico. Santiago de Chile*. Obtenido de [www.miro.cl/duocuc/modtecno.htm](http://www.miro.cl/duocuc/modtecno.htm)
- Conexión ESAN. (14 de Setiembre de 2016). *La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg*. Obtenido de ESAN Web Site: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- Cristóbal Samaedzich. (28 de Agosto de 2017). *Economía peruana: razones para ser optimista*. Obtenido de Semana Económica WebSite: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/241345-razones-para-ser-optimista/?ref=f-rt>
- DataImágenes. (5 de Setiembre de 2017). *Las nuevas tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de DataImágenes Web Site: <http://www.dataimagenes.pe/las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano/>
- Dave Chaffey, F. E.-C. (2014). *Marketing Digital - Estrategia, Implementación y Práctica*. En D. C. Ellis-Chadwick, *Marketing Digital - Estrategia, Implementación y Práctica* (pág. 632). Mexico: Pearson Educación.
- Dave Chaffey, F. E.-C. (2014). *Marketing digital Estrategia, implementación y práctica*. Pearson Educación.
- Diario Correo. (25 de Febrero de 2015). *Rubro de belleza mueve 50 mil locales en Perú*. Obtenido de Diario Correo Web Site: <http://diariocorreo.pe/economia/belleza-mueve-50-mil-locales-en-peru-567624/>
- Diario El Capital. (30 de Junio de 2017). *Perú proyecta su potencial en negocios sobre plataformas móviles*. Obtenido de El Capital web site: <http://elcapital.pe/elcapital/peru-proyecta-su-potencial-en-negocios-sobre-plataformas-moviles/>
- Diario El Comercio. (3 de Junio de 2014). *Lima figura entre las 20 grandes ciudades emergentes de consumo*. Obtenido de Diario El Comercio web site: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/lima-figura-entre-20-grandes-ciudades-emergentes-consumo-noticia-1733882>
- Diario Gestión. (9 de Marzo de 2017 a). *Internet móvil: 69% de usuarios peruanos compró a través de su smartphone*. Obtenido de Diario Gestión Web Site:

- <https://gestion.pe/tecnologia/internet-movil-69-usuarios-peruanos-compro-traves-su-smartphone-2184109>
- Diario Gestion. (12 de Marzo de 2017). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inei-557-negocios-creados-personas-naturales-son-liderados-mujeres-2184363>
- Diario la Republica. (17 de Marzo de 2017). *Diario la Republica*. Obtenido de <http://larepublica.pe/economia/854174-un-69-de-usuarios-de-internet-movil-en-peru-realizaron-alguna-compra-con-su-smartphone-o-tablet>
- Diario La Republica, P. (30 de Mayo de 2017). En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de S/ 8 millones al año. *La República*, pág. 4.
- Diario, El Comercio. (06 de Marzo de 2015). *Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza*. Obtenido de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-entre-10-y-15-belleza-noticia-1795697>
- Diversidad ambiental.org. (19 de enero de 2015). *Industria de la belleza tiene severos impactos ambientales y son poco conocidos*. Obtenido de Diversidad ambiental Web site: <http://diversidadambiental.org/medios/nota461.html>
- El Comercio. (16 de Junio de 2017). BCR Ajusta a la baja su proyección de crecimiento PBI para el 2017. *El Comercio*, pág. 4.
- El Comercio. (15 de Octubre de 2017). Editorial: Con buenos vientos. *Diario El Comercio*, pág. 2.
- El Comercio. (15 de Febrero de 2018). *Crecimiento del PBI en el 2017 no alcanzó la meta oficial*. Obtenido de Diario El Comercio Web Site: <https://elcomercio.pe/economia/crecimiento-pbi-2017-alcanzo-meta-oficial-noticia-497394>
- El Economista América. (March de 2018). *El Economista América - Peru*. Obtenido de Sector cosméticos e higiene proyecta un crecimiento entre 6% y 8% para el 2018: <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/9005605/03/18/Sector-cosmeticos-e-higiene-proyecta-un-crecimiento-entre-6-y-8-para-el-2018.html>
- Evans, B. (14 de Junio de 2015). *The (lack of) app store metrics*. Obtenido de Benedic Evans Web Site: <http://ben-evans.com/benedictevans/2015/6/13/the-lack-of-app-store-metrics>

- Gestión . (13 de Febrero de 2018). *LatinFocus: Analistas reducen a 3.7% su proyección de crecimiento del Perú para el 2018*. Obtenido de Diario Gestión Web Site: <https://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-reducen-3-7-proyeccion-crecimiento-del-peru-2018-227185>
- Gestión. (4 de Julio de 2017). *Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte?* Obtenido de Gestion Web Service: <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668>
- Glamsquad. (2018). Obtenido de <https://www.glamsquad.com/>
- Huibert Allbers. (2012). Introducción a: Cloud Computing. En H. Allbers, *Introducción a: Cloud Computing* (pág. 56). Madrid.
- index.es. (s.f.). *Salones de estética*. Obtenido de Peluquería o Barbería: [http://salones\\_estetica.index.es/subpaginas.php?a=130](http://salones_estetica.index.es/subpaginas.php?a=130)
- INEI. (15 de mayo de 2017). *INEI*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-crearon-24-mil-500-puestos-de-trabajo-en-lima-metropolitana-en-el-trimestre-febrero-marzo-abril-2017-9717/>
- INVE. (s.f.).
- Invera. (Marzo de 2016). *Cadenas de salones no son las favoritas*. Obtenido de Invera Web Site: <http://inveraresearch.com/entrada-invera/>
- INVERA. (Marzo de 2016). *Cadenas de salones no son las favoritas*. Obtenido de Invera Web Site: <http://inveraresearch.com/entrada-invera/>
- IPSOS. (30 de NOVIEMBRE de 2017). Obtenido de Perfil del Smartphonero: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-smartphonero>
- IPSOS, P. (2016). *Perfil del Ama de Casa*. Lima: IPSOS Perú.
- Jones, G. (2010). *Beauty imagined: a history of the global beauty industry*. New York, EE.UU.: Oxford University Press.
- Klopfer, E., & Sheldon, J. (2010). Augmenting your own reality: Student authoring of science-based augmented reality games. *New Directions for Youth Development*, 85-94.
- La Prensa. (18 de Julio de 2017). *Sustentabilidad: tarea de la cosmética para cuidar el medio ambiente*. Obtenido de laprensa web site: <https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-medio-ambiente-sustentabilidad-cosmetica-peru-calentamiento-global-73229>
- La República. (30 de Mayo de 2017). *En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de S/ 8 millones al año*. Obtenido de La República web site:

- <http://larepublica.pe/economia/1046521-en-el-peru-las-cadenas-de-salones-de-belleza-facturan-mas-de-s-8-millones-al-ano>
- La Vanguardia*. (s.f.). Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/de-moda/belleza/20150727/54433624791/app-belleza-exito-redes.html>
- La Vanguardia*. (2015). Obtenido de *Estar guapa las aplicaciones para móviles explotan el mundo de la belleza*: <http://www.lavanguardia.com/de-moda/belleza/20150727/54433624791/app-belleza-exito-redes.html>
- Levine, D., & Krehbiel, T. (2013). *Estadística para administración*. Mexico D.F.
- MAM. (2011). *Guía de apps móviles 2011*. Mobile Marketing Association.
- MEF, M. d. (2017). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Lima, Perú: MEF.
- MEF, M. d. (2017). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Lima, Perú: MEF.
- Mendoza, J. (6 de Setiembre de 2016). *Ponte linda, bombón*. Obtenido de IPSOS Perú Web Site: <https://www.ipsos.com/es-pe/ponte-linda-bombon>
- Mendoza, R. M. (19 de Abril de 2016). *ComScore: Perú tendrá 17 millones de internautas a final de año*. Obtenido de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/comscore-peru-tendra-17-millones-internautas-final-ano-189883>
- Mintzberg, H. (11 de Marzo de 2003). *Diseño organizacional de Henry Mintzberg*. Obtenido de Gestipolis web page: <https://www.gestipolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>
- MIORA. (2018). Obtenido de <https://miora.pe/experiencia-miora/>
- Moberest. (18 de Noviembre de 2015). *Moberest Web Page*. Obtenido de Estadísticas App Marketing: Ingresos de las aplicaciones en 2017: <http://www.moberest.com/estadisticas-app-marketing-ingresos-de-las-aplicaciones-en-2017/>
- Morrison, A., Mulloni, A., Lemmela, S., Oulasvirta, A., Jacucci, G., Peltonen, P., . . . Regenbrecht, H. (2011). Collaborative use of mobile Augmented Reality with paper maps. *Computers y Graphics*, 789-799.
- Nanda. (2018). Obtenido de <https://nanda.pe/>
- Parodi, C. (05 de Mayo de 2017). *Nuevas proyecciones del MEF, 2017-2019*. Obtenido de Diario Gestión: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/05/nuevas-proyecciones-del-mef-2017-2019.html>

- Patiño, M. (15 de Setiembre de 2017). *CCL: Peruanos gastan más en cosméticos que en su salud personal*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/ccl-peruanos-gastan-mas-cosmeticos-que-su-salud-personal-2200052>
- PMI. (2010). *Project Management Body of Knowledge*. EEUU.
- Priv. (2018). Obtenido de <https://gopriv.com/business/>
- PROINVERSION. (2017). *¿Cómo establecer una empresa?* Obtenido de PROINVERSION Web Page:  
<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5733&sec>
- Sánchez, J. C. (19 de Julio de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de Diario Gestión Web Site: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-2195307>
- Sánchez, J. C. (Julio de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de Diario Gestión Web Site: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-2195307>
- Sapag, N. (2011). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. En N. Sapag, *Cálculo de los beneficios del proyecto en Proyectos de inversión: formulación y evaluación* (pág. 217).
- SBS. (2016). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>.
- SBS. (28 de Febrero de 2018). *TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO*. Obtenido de Superintendencia de banca, seguros y AFP web Site : <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>
- Squire, K. (2010). From information to experience: Place-based augmented reality games as a model for learning in a globally networked society. *Teachers College Record*, 2565-2602.
- Stylebee. (2018). Obtenido de <https://www.stylebee.com/>
- Talancon, H. P. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Mexico DF: Revista Enseñanza e investigación en psicología.
- Tavarez, M. M. (2012). Un Análisis Comparativo de Metodologías de Ciclo de Vida de Desarrollo de Software que involucran Procesos de Negocio y Servicios Web. (*Iberian*

*Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*), 759-764.

USAID PERU, MYPE COMPETITIVA. (2010). Plan de Negocios. En USAID, *Plan de Negocios* (págs. 68-75). Lima.

Webde Family. (16 de Abril de 2016). *App marketing: estadísticas para que tomes decisiones*. Obtenido de Webde Family Web Site: <https://www.webdefamily.com/app-marketing-estadisticas-de-marketing-para-apps/?locale=es>

Yamakawa, Peter ; Del Castillo, Carlos ; Baldeón, Johan . (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana*. Lima: Universidad ESAN.