

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



DIVA APP: BELLEZA DONDE ESTÉS

Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:

BARRIENTOS TAPIA, Laura Lucía	20093206
BUSTAMANTE SALCEDO, Max Paul	20086422
GARCIA SOVERO, Ana Paola	20074694
JIMENEZ ÑAHUI, Doris Cecilia	20073285

Lima, 03 de octubre de 2016

El proyecto profesional

DIVA APP: BELLEZA DONDE ESTÉS

ha sido aprobado.

Mgr. Daniel McBride Gonzales
Presidente del Jurado

Mgr. Carlos Alberto León Milla
Asesor de la Tesis

Mgr. Renato Gandolfi Castagnola
Tercer Jurado

“A mis papás y mi hermano, por apoyarme incondicionalmente durante toda mi carrera y darme las fuerzas para levantarme y continuar en todo momento; a Dios por guiarme siempre durante mi trayecto en la universidad y darme la familia que tengo; a mis profesores, amigos, familiares y personas que me apoyaron y contribuyeron a este logro; y a mi asesor, el profesor Carlos León, por su paciencia y apoyo continuo hasta el final.”

Laura Barrientos

“Dedico esta tesis a mi hijo Fabian que es mi inspiración para seguir adelante y ser una persona mejor, a mis padres que siempre me han apoyado, a mi esposa Hila que siempre me ha comprendido y ayudado, a mis hermanos por el constante ánimo, a todos mis profesores y compañeros que me dieron su amistad y apoyaron a lo largo de mis estudios. Tengo una especial mención para mi asesor el profesor Carlos León, por su dedicación y preocupación para que esta tesis se haga realidad.”

Max Bustamante

“Esta tesis se la dedico a mis padres por el gran apoyo constante, la confianza, la paciencia y las horas invertidas de su tiempo para ayudarme, sin ustedes nada hubiera sido posible. A Dios, ya que la fe en él siempre me dio fortaleza. A mi pareja Juan Viera, quien al lado de nuestra hija Emma, estuvieron incondicionalmente dándome ánimos y motivándome en la elaboración de esta tesis. A mi asesor, Carlos León, por su paciencia y apoyo durante todo este proceso”.

Ana Paola García

“Agradezco a Dios, por todas sus pruebas y bendiciones; a mi familia, en especial a mi mamá y mi hermana, por su dedicación y por impulsarme a ser una mejor persona; a Jaime, por apoyarme y acompañarme en mis aventuras; a Dana, por tanto cariño puro y sincero; y a mi asesor Carlos León, por las enseñanzas, exigencias y por su apoyo durante este proceso. Esta tesis se la dedico a mi mamá, ya que fue ella quien me impulsó a seguir adelante y culminar esta etapa”.

Doris Jimenez

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	3
1. Belleza en la mujer	3
2. Sector belleza en el Perú	3
3. Servicios de belleza a domicilio	4
4. ¿En qué negocio estamos?	5
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1. Análisis PESTA	6
1.1. Análisis político legal	6
1.2. Análisis económico	6
1.3. Análisis Social	7
1.4. Análisis Tecnológico	8
1.5. Análisis Ambiental	9
2. Tendencias del consumidor	9
2.1. Tendencias del consumidor a nivel mundial	9
2.2. Tendencias del consumidor en América Latina	10
2.3. Tendencias del consumidor en el Perú	10
3. Oferta nacional e internacional	11
3.1. Oferta nacional	11
3.2. Oferta internacional	12
4. Benchmarking nacional e internacional	13
4.1. Benchmarking nacional	13
4.2. Benchmarking internacional	14
5. Las 5 fuerzas competitivas de Porter	15
5.1. Amenaza de nuevos ingresantes	15
5.2. Poder de negociación de proveedores	15
5.3. Poder de negociación de clientes	16
5.4. Amenaza de productos sustitutos	16
5.5. Rivalidad entre competidores	16
6. Conclusiones	17

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DE LA NECESIDAD Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	18
1. Concepto de negocio inicial	18
2. Metodología de la investigación	18
2.1. Objetivos	19
2.2. Herramientas.....	19
3. Resultados de la investigación	20
3.1. Experiencia de compra y consumo	20
3.2. Entrevistas a especialistas, expertos y negocios similares.....	21
3.3. Principales resultados para la definición del grupo objetivo	24
4. Conclusiones.....	26
5. Recomendaciones	26
5.1. Concepto de negocio final.....	27
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL.....	28
1. Perfil del grupo objetivo.....	28
2. Estimación del mercado potencial	29
3. Propuesta de valor inicial	29
4. Metodología de la Investigación Cualitativa	30
4.1. Objetivos	31
4.2. Herramientas.....	31
4.3. Principales resultados	31
4.4. Conclusiones.....	37
5. Metodología de la investigación cuantitativa	37
5.1. Objetivos	37
5.2. Herramientas.....	38
5.3. Principales resultados	38
6. Propuesta de valor final	42
7. Cuantificación del grupo objetivo	43
8. Conclusiones.....	44
CAPÍTULO 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	45
1. Naturaleza y Constitución	45
2. Misión.....	45
3. Visión.....	45

4.	Valores Organizacionales	45
5.	Estrategias de Diva App.....	46
5.1.	Estrategia genérica de Porter.....	46
5.2.	Estrategia “Solución Integral al Cliente”	47
5.3.	Estrategia de posicionamiento.....	47
5.4.	Estrategia de expansión	48
6.	Objetivos estratégicos.....	49
7.	Conclusiones.....	50
CAPÍTULO 6: PLAN COMERCIAL.....		51
1.	Objetivos	51
2.	Estrategia de segmentación	51
3.	Estrategia de diferenciación.....	51
4.	Estrategias de marketing operativo	52
4.1.	Producto.....	52
4.2.	Plaza	54
4.3.	Precio.....	54
4.4.	Promoción	55
5.	Conclusiones.....	58
CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES		59
1.	Macroproceso	59
2.	Procesos clave.....	60
2.1.	Proceso clave de abastecimiento.....	60
2.2.	Proceso clave de atención al cliente	61
2.3.	Proceso clave de marketing	61
2.4.	Proceso de innovación	61
3.	Atención al cliente.....	61
3.1.	Solicitud del servicio.....	62
3.2.	Asignación del servicio	62
3.3.	Ejecución del servicio	63
3.4.	Atención de reclamos.....	63
4.	Riesgos operativos	63
5.	Localización	64
5.1.	Macrolocalización.....	64

5.2. Microlocalización.....	65
6. Distribución de la oficina.....	66
7. Dimensionamiento y capacidad máxima de la oferta.....	66
8. Conclusiones.....	69
CAPITULO 8: GESTION DEL TALENTO HUMANO	70
1. Organigrama.....	70
2. Personal tercerizado	71
3. Perfiles de puesto.....	72
4. Dimensionamiento del personal	72
5. Marco legal de contratación	73
6. Horarios de trabajo de personal	73
7. Estrategias de gestión de talento humano	74
7.1 Estrategia de reclutamiento y selección	74
7.2 Programa de inducción	74
7.3 Sistema de compensaciones y beneficios	75
7.4 Estrategia de desarrollo	76
7.5 Evaluación de desempeño y reconocimiento	77
7.6 Estrategia de motivación y fidelización.....	78
8. Conclusiones.....	78
CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO.....	79
1. Supuestos para la evaluación del proyecto.....	79
2. Inversión.....	80
3. Financiamiento.....	81
4. Proyección de ventas	82
4.1. Precio.....	82
4.2. Cantidad	82
4.3. Proyección anual	83
5. Estructura de costos.....	84
6. Estado de Ganancias y pérdidas y Flujo de caja.....	84
7. Punto de equilibrio.....	85
8. Sensibilidad	85
8.1 Variable precio	85
8.2 Variable cantidad	86

9. Conclusiones.....	86
CONCLUSIONES FINALES	87
REFERENCIAS.....	89
ANEXO A: Proyectos de Ley que regulan a los establecimientos de belleza	93
ANEXO B: Evolución de los NSE A y B de Lima Metropolitana en base a APEIM	94
ANEXO C: Fichas de Observación de Negocios Similares y Competidores	95
ANEXO D: Consentimientos informados	104
ANEXO E: Entrevistas a especialistas, expertos y negocios similares	105
ANEXO F: Focus Group	110
ANEXO G: Entrevistas a grupo objetivo	112
ANEXO H: Zonas de atención y restricciones	113
ANEXO I: Entrevistas a expertos, negocios similares y competidores	115
ANEXO J: Entrevistas a clientes	116
ANEXO K: Focus group a clientes	117
ANEXO L: Entrevista a institución educativa	118
ANEXO M: Constancias de participación.....	119
ANEXO N: Cálculo de la muestra representativa	120
ANEXO O: Ficha técnica de encuestas.....	121
ANEXO P: Formato de las encuestas	122
ANEXO Q: Folleto informativo para la transmisión de información de la propuesta del negocio	123
ANEXO S: Pantallazos de aplicativo.....	131
ANEXO T: Términos y condiciones	132
ANEXO U: Logo	133
ANEXO V: Cronograma de estrategias promocionales	134
ANEXO W: Procesos de servicios de Diva App	135
ANEXO X: Flujograma de solicitud de servicios.....	142
ANEXO Y: Protocolo de saludo, atención y despedida.....	143
ANEXO Z: Duración de servicios según actividades	144
ANEXO AA: Procedimientos de atención de reclamos.....	145
ANEXO AB: Procedimientos de mitigación de riesgos operacionales.....	146
ANEXO AC: Local seleccionado.....	147
ANEXO AD: Solicitud Pivot para panel de empleos.....	150

ANEXO AE: Entrevista a profesionales de belleza	151
ANEXO AF: Entrevista a propietarios de salones de belleza	152
ANEXO AG: Determinación de tarifa promedio de transporte	155
ANEXO AH: Estado de Ganancias y Pérdidas	156
ANEXO AI: Flujo de caja.....	157



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Benchmarking nacional.....	13
Tabla 2: Principales características de negocios similares encontrados a nivel internacional	14
Tabla 3: Esquema de focus group y entrevistas aplicadas al grupo objetivo	24
Tabla 4: Mercado potencial.....	29
Tabla 5: Propuesta de valor inicial.....	30
Tabla 6: Esquema de entrevistas a grupo objetivo	34
Tabla 7: Propuesta de valor final.....	43
Tabla 8: Intención de compra según nivel socioeconómico.....	44
Tabla 9: Cuantificación del grupo objetivo	44
Tabla 10: Matriz de Ansoff de Diva App.....	49
Tabla 11: Servicios de Diva App	53
Tabla 12: Precios de Diva App	54
Tabla 13: Acciones promocionales de estrategia de lanzamiento	56
Tabla 14: Acciones promocionales de estrategia de mantenimiento.....	57
Tabla 15: Acciones promocionales de estrategia de fidelización.....	58
Tabla 16: Matriz valorativa de elección del distrito	64
Tabla 17: Opciones de oficinas	65
Tabla 18: Matriz valorativa de elección del local	65
Tabla 19: Estacionalidad semanal	66
Tabla 20: Horario de atención.....	67
Tabla 21: Duración de tiempo de atención.....	67
Tabla 22: Tiempo promedio de duración de un servicio por día (minutos)	67
Tabla 23: Horario de trabajo y cantidad de profesionales	68
Tabla 24: Capacidad máxima de Diva App al año 10	68
Tabla 25: Capacidad utilizada de Diva App por años	69
Tabla 26: Competencias de colaboradores.....	72
Tabla 27: Dimensionamiento del personal.....	73
Tabla 28: Horario de trabajo del personal administrativo	73
Tabla 29: Remuneración del personal.....	75
Tabla 30: Esquema de comisiones	75
Tabla 31: Programa de capacitaciones.....	76
Tabla 32: Capacitaciones internas a Profesionales de Belleza.....	77
Tabla 33: Programación de actividades.....	77
Tabla 34: Esquema de Inversión	81
Tabla 35: Estructura de financiamiento.....	81
Tabla 36: Precios sin IGV	82
Tabla 37: Cantidad de paquetes Año 1.....	83
Tabla 38: Proyección de ventas por año.....	83
Tabla 39: Estructura de costos Año 1 vs Año 10	84
Tabla 40: Punto de equilibrio	85
Tabla 41: Sensibilidad del precio	86
Tabla 42: Sensibilidad de la cantidad.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de negocio	5
Figura 2: Servicios tentativos	18
Figura 3: Herramientas utilizadas en la investigación exploratoria	19
Figura 4: Esquema de actores contactados para la experiencia de compra y consumo.....	20
Figura 5: Servicios a ofrecer	27
Figura 6: Criterios para determinación del grupo objetivo	28
Figura 7: Investigación cualitativa	31
Figura 8: Consideración de encuestas respecto a si tienen tiempo suficiente para su cuidado personal	38
Figura 9: Motivos por los cuales no suele acudir a un salón de belleza.....	39
Figura 10: Evaluación de atributos.....	39
Figura 11: Día y horario en el que consideran adecuado solicitar un servicio de belleza	40
Figura 12: Frecuencia de consumo.....	40
Figura 13: Nivel de aceptación de la propuesta de valor inicial.....	41
Figura 14: Intención de compra	41
Figura 15: Nivel de preferencia de los paquetes	42
Figura 16: Valoración de precios	42
Figura 17: Estrategia genérica de Diva App	47
Figura 18: Mapa Conceptual.....	48
Figura 19: Mapa estratégico de Diva App.....	49
Figura 20: Logo de Diva App	54
Figura 21: Posicionamiento de precios de Diva App.....	55
Figura 22: Macroproceso	59
Figura 23: Procesos clave de Diva App	60
Figura 24: Ciclo típico de atención al cliente.....	62
Figura 25: Organigrama año 1	70

RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto en el que las personas cada vez disponen de menor tiempo libre es necesario ofrecer soluciones que permitan el ahorro de tiempo. Por ello, el presente plan de negocios tiene como objetivo presentar a *Diva App*, una empresa enfocada en atender la necesidad de optimización de tiempo ofreciendo servicios de belleza a domicilio a mujeres que laboran.

A nivel internacional, existen negocios de belleza que han optado por ofrecer servicios exclusivamente a domicilio y han innovado usando aplicaciones móviles para la reserva de citas. En el Perú en cambio, aún hay un mercado por desarrollar debido a que sólo hay una empresa nueva que aplica esta tecnología para atender a domicilio.

Tomando como base el modelo internacional, este plan de negocios plantea ofrecer sus servicios través de una aplicación móvil. La propuesta de valor se basa principalmente en contar con profesionales certificados que sean capacitados regularmente y el uso de insumos de calidad debido a que estos atributos fueron los más valorados por el grupo objetivo. Asimismo, se brindarán consejos en imagen personal durante el desarrollo de los servicios de belleza.

Para conocer el mercado se realizó una investigación bajo un enfoque mixto, empleando herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas. Inicialmente y de manera exploratoria, se realizaron entrevistas a expertos en el sector, además de entrevistas y un focus group dirigido al grupo objetivo potencial. Con ello se definió atender a mujeres que laboran entre 21 y 35 años, que residan en los distritos de San Borja, Surco, Miraflores, San Isidro y La Molina.

Para validar la propuesta, se realizó una segunda ronda de entrevistas a profundidad a expertos. Esto se complementó con encuestas que como resultado mostraron un alto grado de aceptación de la propuesta planteada. Al ser atractivo por el grupo objetivo, se decide aprovechar la oportunidad y desarrollar el negocio.

Para llevarlo a cabo, se estima una inversión de S/. 172,210 que será íntegramente financiada por capital propio de los cuatro socios. La tasa interna de retorno (TIR) es de 37% y el valor presente neto (VPN) asciende a S/. 503,146. Además, es posible cubrir los costos fijos durante el primer año de operaciones. Finalmente, el periodo de retorno es de 4.82 años, por lo que se puede considerar el proyecto como viable económicamente.

INTRODUCCION

El presente plan de negocios tiene como fin presentar una nueva alternativa en belleza especialmente diseñada para mujeres que trabajan. Tomando en cuenta las necesidades de este grupo, se desarrolló *Diva App*, empresa que plantea ofrecer servicios a domicilio a través de una aplicación móvil.

En el primer capítulo de este plan de negocios inicia con la definición de belleza y una descripción de cómo se desarrolla este sector en el Perú. Asimismo, se presentan modelos similares encontrados a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, en el segundo capítulo, se realiza el análisis del entorno con el fin de identificar qué aspectos del mismo pueden afectar el crecimiento del negocio. Mediante la identificación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales se busca establecer estrategias que permitirán afrontar un entorno cambiante. Del mismo modo, se busca identificar los patrones de consumo que puedan influir en el desarrollo de este plan de negocios y para ello se hace un análisis de la oferta nacional e internacional. Esto se complementa con el benchmarking nacional e internacional. Por último, se realiza un análisis del micro entorno haciendo uso de las fuerzas de Porter para conocer más sobre la industria en la que se ubicaría el negocio.

En el tercer capítulo, se expone la investigación exploratoria realizada para definir el concepto del negocio. Para ello, se presenta a los expertos, especialistas, competidores y grupo objetivo tentativo el concepto inicial formulado con el fin de conocer su valoración y evaluar la existencia de una necesidad aún no satisfecha por la oferta actual. Se recolectará información haciendo uso de distintas herramientas cualitativas para definir en base a ello el concepto de negocio final.

En el cuarto capítulo, se determina el mercado potencial. En base a la información recolectada en el capítulo anterior, se define el grupo objetivo y se procede a exponer la investigación cualitativa (realización de entrevistas y focus group) y cuantitativa. Durante esta última, se realizó una encuesta al grupo objetivo con el fin de, a base de una muestra representativa, se pueda evaluar el nivel de aceptación de la propuesta planteada. Asimismo, tras conocer la valoración del grupo objetivo, se establece la propuesta de valor.

En el quinto capítulo, se muestra el planeamiento estratégico de la organización. Éste contiene la misión, visión, valores organizacionales y las estrategias empleadas para el infreso del

negocio al mercado, así como su desarrollo y crecimiento. Asimismo, se definen los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores.

En el sexto capítulo, se desarrolla el plan comercial. En éste se define inicialmente la estrategia de segmentación y diferenciación del negocio, con el fin de establecer propuestas en base a las características y necesidades de un grupo objetivo definido. Luego de ello, se define la estrategia de marketing operativo utilizando la herramienta del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

En el séptimo capítulo, se desarrolla el plan de operaciones el cual explica el funcionamiento del negocio mediante procesos. Se ahondará en explicar aquellos procesos que son clave, así como la determinación de la ubicación de la oficina administrativa y manejo de contingencias en caso de horas punta, estacionalidades y días típicos en el negocio. Asimismo, después de establecido la duración de los servicios, así como de otros factores importantes en las operaciones del negocio, se establecerá la capacidad operativa del negocio el cual tiene por objetivo poder atender sin problemas a la demanda potencial de Diva App.

En el octavo capítulo se desarrolla el plan de gestión del talento humano. En éste se define el organigrama para el primer año de operaciones, se detallan las funciones que desempeñarán los colaboradores y se especifica los horarios de trabajo. Por otro lado, se describe las estrategias de reclutamiento, selección y programa de inducción a emplear. Se muestra también los beneficios que recibirán los colaboradores y se expone las estrategias de fidelización y reconocimiento planteadas.

En el capítulo final, se desarrolla el plan financiero del negocio con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto considerando un horizonte de 10 años. Para llevar a cabo la proyección de ventas, se tomaron en cuenta una serie de supuestos que se exponen al inicio del capítulo. Asimismo, se muestra la estructura de costos contemplada para llevar a cabo el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja. Por último, se determina el punto de equilibrio y se realiza un análisis de sensibilidad de la cantidad y precio con el fin de evaluar escenarios alternativos.

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En este capítulo se profundizará sobre el concepto de belleza, fundamental para el desarrollo del presente plan de negocio. Luego de ello, se realiza un análisis del sector y la industria en la que se va a incursionar, con el fin de comprender el contexto al que se enfrentará.

1. Belleza en la mujer

La belleza es un término que puede ser interpretado de diferentes maneras, ya que señalar qué es bello y que no, puede verse determinado por la cultura, ideales y preferencias de una persona. Esto se debe a que es un concepto social y al hecho de que los criterios estéticos se experimentan a través de la atracción y el gusto (Vigarelo, 2005).

De acuerdo a un estudio de la marca Dove realizado a mujeres de distintos países, la belleza es entendida como atractivo físico. Adicionalmente, en este mismo estudio se menciona que una mujer insatisfecha con su apariencia puede llegar a sentir inconformidad (Dove, 2005). Es por ello que hoy en día gran parte de mujeres considera de vital importancia cuidar su apariencia física. Además de influir en estar satisfecha consigo misma, la belleza en la mujer también puede impactar de manera positiva en su ámbito laboral. Fabiana Gadow, escritora Argentina experta en Gestión del Talento, aconseja por ejemplo que para el desarrollo de mujeres líderes es necesario prestar atención a los siguientes elementos: vestuario, accesorios, maquillaje y la actitud (Gadow, 2013).

En base a lo anterior, el presente plan de negocios se enfocará en ofrecer servicios de belleza a mujeres preocupadas por su apariencia, tanto en el ámbito personal y laboral, que desean causar una buena impresión en todo momento.

2. Sector belleza en el Perú

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme [CIIU], los negocios que brindan servicios de belleza corresponden a la CIIU 9602, ya que ésta engloba las actividades de peluquería y tratamientos como manicura, pedicura, maquillaje, entre otros (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016a).

En base al análisis por observación desarrollado entre diciembre y febrero de 2016, se ha identificado negocios que ofrecen servicios de belleza a diferentes públicos, no solo a mujeres jóvenes y adultas, sino también a niñas, adolescentes y hombres. Sobre aquellos orientados a niñas y adolescentes, se encuentran los siguientes: Princess Factory, Princeseada y Tu manzanita. Asimismo, para el caso de negocios orientados a hombres, algunos centros de belleza tales como Marco Aldany y Montalvo, han establecido áreas exclusivas para ellos.

Según las entrevistas realizadas a Paul Cabrera, Director de Expobeauty (Comunicación personal, 11 de diciembre, 2015), Giovanni Sepede, Director Académico de Pivot Point (Comunicación personal, 1 de agosto, 2016) y Gabriela Bohl (Comunicación personal 2 de agosto, 2015), consultora de salones de Belleza y Spa, los principales salones de belleza del sector que son considerados buenos y reconocidos por los clientes son: Spechi, Amarige, Marco Aldany y algunos salones de Montalvo.

Por otro lado, Paul Cabreara (Comunicación personal, 11 de diciembre, 2015), Director de Expobeauty, comenta que uno de los servicios que genera mayor rentabilidad es el corte de cabello, ya que el costo de los insumos es bajo y la demanda es alta. De acuerdo a Hiromi Tsuha, dueña de Tomyko Spa, (Comunicación personal, 25 de enero de 2016) la coloración es también uno de los servicios que mayor rentabilidad genera, ya que la mujer suele realizarse el servicio mensualmente.

Respecto a la rentabilidad del sector, debido a que no hay registros públicos del sector sector de belleza, se ha tomado como referencia el crecimiento del sector Cosmética e Higiene Personal. De acuerdo al estudio “Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal 2015”, en el 2016, se prevé que el sector crezca solo 1% debido a la incertidumbre por el cambio gubernamental. Sin embargo, en el 2017, se estima que el sector crecerá en un moderado 6% y en el 2018 y 2019 habría un crecimiento de 7% y 8%, respectivamente (Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH], 2015)

Respecto a la cantidad de servicios solicitados en cada visita, de acuerdo al experto Paul Cabrera (comunicación personal, 11 de diciembre, 2015), este varía según el NSE de los consumidores y comenta que, en promedio, los clientes suelen solicitar entre 1 y 3 servicios por visita. En tanto, de acuerdo a la investigación cuantitativa hecha, se pudo determinar que para el caso NSE A y B, la inversión en servicios de belleza en cada visita es S/.144 en promedio.

3. Servicios de belleza a domicilio

Las personas cada vez disponen de menor tiempo libre, por lo que buscan nuevas soluciones que permitan ahorrar tiempo, ya que comprar tiempo es ahora una tendencia que va más allá de la búsqueda de conveniencia (Kasriel-Alexander, 2016).

Es por ello que los servicios a domicilio se presentan como una forma de optimizar el tiempo, ya que permiten invertir el tiempo de espera de un local en otras actividades, así como reducir el de traslado de un lugar a otro. Con el fin de atender esta necesidad, la búsqueda virtual realizada entre diciembre y febrero de 2016, reveló que a nivel internacional existen nuevos negocios de belleza que han optado por ofrecer servicios a domicilio. Éstos además han innovado

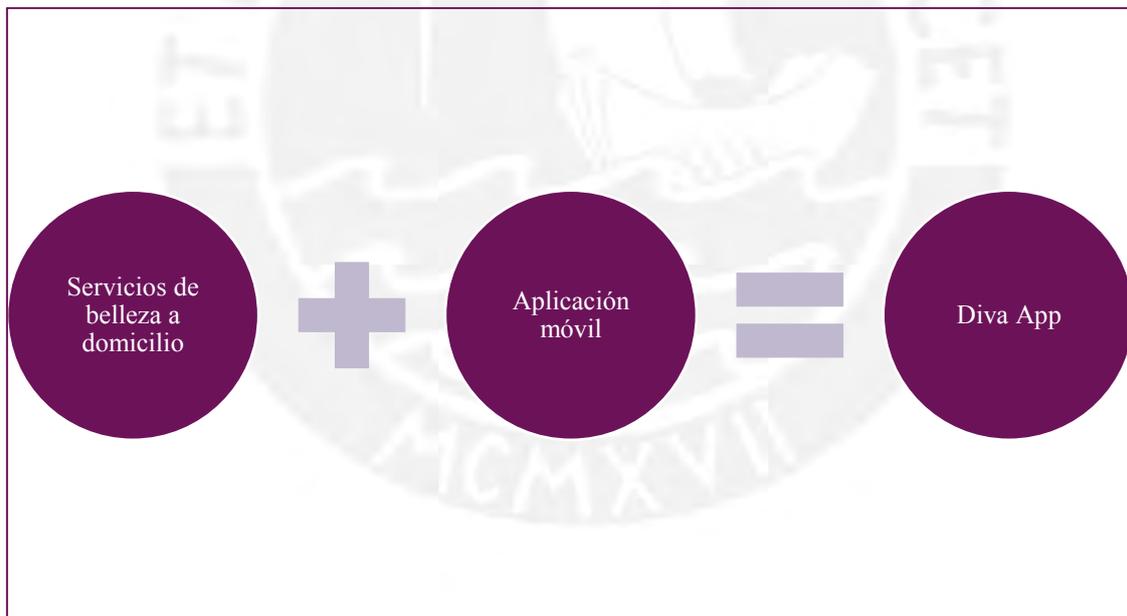
usando aplicaciones móviles para que el cliente pueda reservar un servicio por este medio. Este es el caso de Priv (Nueva York, Los Ángeles y Londres) y Bohra Beauty App Home (Colombia).

A nivel nacional en cambio, el único negocio que representaría un competidor directo es Home Beauty, que ofrece servicios de belleza a domicilio como manicure, corte, entre otros por medio de una aplicación. No obstante, se observa una gran cantidad de profesionales de la belleza que ofrecen servicios a domicilio de manera independiente con altos niveles de informalidad, no siendo negocios propiamente establecidos.

4. ¿En qué negocio estamos?

Hoy en día, los cambios más importantes en el estilo de vida de los peruanos se han dado en la mujer (Arellano Marketing, 2014), quien sin dejar de ser madres o amas de casa, ha logrado empoderarse laboralmente. Es por ello que el presente negocio busca ofrecer servicios de belleza a domicilio a mujeres que laboran, a través de una aplicación móvil que le permita reservar una cita desde su propio celular, así como consultar el tiempo de duración de cada servicio y el perfil de los profesionales que atienden cuando lo desee. Este negocio recibirá el nombre de Diva App.

Figura 1: Modelo de negocio



CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se desarrollará un análisis externo para identificar qué aspectos del entorno pueden afectar el crecimiento de Diva App. Identificando estos factores, se podrá establecer una serie de estrategias que permitirán afrontar dicho entorno de la mejor manera posible.

1. Análisis PESTA

Para el estudio del entorno se hará uso de la herramienta PESTA, la cual busca analizar información sobre el mercado dividiéndola en cinco factores: político legal, económico, socio demográfico, tecnológico y ambiental. Este análisis permitirá determinar las oportunidades y amenazas del entorno que podrían afectar al negocio (Costa, 2009).

1.1. Análisis político legal

En el sector belleza es importante la participación de la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas [DIGEMID], órgano técnico-normativo perteneciente al Ministerio de Salud especializado en control y vigilancia de medicamentos, autorizaciones sanitarias, certificación, productos farmacéuticos, cosméticos y sanitarios (Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas [DIGEMID], s.f). No obstante, cabe resaltar que actualmente no se exige ningún tipo de requisito que acredite profesionalmente a un establecimiento de belleza previo al inicio de sus operaciones. Si bien el Congreso de la República ha impulsado iniciativas legislativas para regular a quienes ofrecen los servicios, estos proyectos aún se encuentran en evaluación y están siendo revisados durante el 2016 (Ver Anexo A).

Por su parte, la mayoría de productos utilizados por los establecimientos de belleza son importados. A éstos se les exige registro sanitario para su ingreso al país, de acuerdo a la disposición de DIGEMID.

1.2. Análisis económico

Según el BCRP, el año 2015 fue el de menor crecimiento mundial desde el 2009, obteniéndose así un crecimiento de 3,1%. Esto como consecuencia del menor dinamismo de las economías emergentes; menor crecimiento de Estados Unidos; y deterioro de las economías de Europa y Japón (Banco Central de Reserva [BCR], 2016a).

En el caso de la economía peruana, el año 2016 se registró un crecimiento de 3.9% en el primer cuatrimestre, impulsado por el crecimiento de 7% del sector primario, además, se mantiene

el crecimiento de 4% para el año 2016, mientras que, para el 2017 y 2018 se proyecta un crecimiento de 4,6% y 4.2% respectivamente (Banco Central de Reserva [BCR], 2016b).

Respecto a la inflación, se proyecta que se mantenga dentro del rango meta a finales de 2016; es decir entre el rango de 1% a 3%. Asimismo, se espera que ésta se aproxime gradualmente a dos por ciento durante el periodo 2017–2018 (BCR, 2016b).

1.3. Análisis Social

Según los datos proporcionados por Ipsos Perú, la población peruana alcanza los 31 millones 488 mil 625 personas en el 2016. Asimismo, Lima Metropolitana alberga la mayor cantidad de residentes, siendo 10 millones 051 mil 912 habitantes (Ipsos Perú, 2016a). Por otro lado, el 48,41% son de sexo masculino y el 51,59% son de sexo femenino. Asimismo, el 25,63% tiene entre 21 a 35 años de edad (Ipsos Perú, 2016b). Asimismo, según la clasificación zonal de Lima, Lima Moderna¹ tiene un total de 1 millón 280 mil 349 habitantes, siendo un 54,12% mujeres y 45,88% hombres. (Ipsos Perú, 2016b). De acuerdo a la clasificación de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM], los distritos de Lima Moderna que concentran una mayor población de los NSE A y B son los de la zona 7: Surco, San Isiro, La Molina, San Borja y Miraflores. El 35.9% de estos habitantes pertenece al NSE A, mientras que el 43.2% pertenecen al NSE B (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2016).

Respecto a la Población Económicamente Activa [PEA], en el primer trimestre del 2016 se registró aproximadamente 4 millones 759 mil personas con empleo en Lima Metropolitana, lo que representa un 92.8% de la PEA nacional. En comparación con el mismo periodo del 2015, esto refleja un incremento de PEA de Lima Metropolitana en 2.4%. El promedio de ingreso mensual durante el primer trimestre del 2016 fue de S/.1,645 con un incremento de 3.6% comparado con el 2015 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

Por otro lado, la población en general ha incrementado el uso de herramientas tecnológicas. Es así que el 80% de adultos jóvenes de Lima Moderna posee un Smartphone el cual es utilizado principalmente para chatear o recibir y realizar llamadas (Ipsos Perú, 2016c). Asimismo, en promedio una persona tiene 11 aplicaciones instaladas las cuales suelen ser gratuitas (Ipsos Perú, 2015).

¹ Los distritos que forman parte de Lima moderna son: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

De acuerdo con los datos de los niveles socioeconómicos de los años 2013, 2014, 2015 y 2016, tomando como base el 2013 con respecto al 2016, los NSE A y B experimentaron un crecimiento de 4.29% y 23.67% respectivamente (Ver Anexo B). Comparado al año 2015, en el 2016 el NSE A ha experimentado una ligera caída de 0.43%, mientras que el NSE B tiene un crecimiento del 7.39% (APEIM, 2016).

1.4. Análisis Tecnológico

Actualmente, el sector belleza se beneficia a través del desarrollo continuo de tecnología para la aplicación de tratamientos corporales y la prestación de servicios. Es de esta manera que los negocios buscan diferenciarse de su competencia, ofreciendo servicios cada vez más sofisticados y adaptados a las necesidades de sus clientes.

Existen diversos tratamientos que se están desarrollando para combatir problemas de calvicie, canas, acné, arrugas, entre otros. Es así que cada vez surgen en el mercado nuevos y mejorados productos anti-envejecimiento fabricados gracias a la alta tecnología o cremas que hidratan, iluminan y tonifican la piel; todo en un solo producto (Euromonitor International, 2014a). Asimismo, existen marcas de productos de belleza que están investigando en tecnologías que les permitan ofrecer un mejor servicio e información a sus clientes. Por ejemplo, L'Oreal Paris ha desarrollado una aplicación móvil que puede detectar los colores de ropa del usuario y recomendar productos de belleza que complementen su vestuario (Euromonitor International, 2014a).

Por otro lado, Rafael Cisneros, Director de Telefónica Centroamérica, menciona que los celulares smartphone son una herramienta útil sobre todo para las nuevas generaciones, ya que lo utilizan como una herramienta para realizar pagos y transferencias bancarias. Además, existe una tendencia al uso de monedas virtuales y códigos QR que influyen directamente en el uso de dinero o tarjetas de crédito por parte de clientes (Cisneros, 2016). Es por ese motivo que estos dispositivos serían importantes, pues permiten el ahorro de tiempo en el proceso de compra contribuyendo a reducir filas y a ahorrar tiempo al consumidor.

Además, de acuerdo con Deloitte, se está desarrollando nuevas tecnologías para incrementar la seguridad, rapidez y confianza en el comercio virtual a futuro. Un ejemplo de ello es el touch commerce o comercio táctil, que permite al cliente realizar pagos desde una página web o dispositivo móvil sin tener que revelar sus datos a los vendedores o al servicios de pago, autorizando el pago con la utilización de la huella digital (Deloitte, 2016).

1.5. Análisis Ambiental

De acuerdo a una encuesta realizada por la Union for Ethical BioTrade [UEBT] en diferentes países del mundo, las empresas de belleza tienden a ser asociadas en mayor grado que otras empresas al respeto por la biodiversidad (Union for Ethical BioTrade [UEBT], 2015).

Según el mismo informe, la mayoría de los encuestados prefiere comprar productos alimenticios, de belleza, y farmacéuticos elaborados con productos naturales (UEBT, 2015). Es así que las investigaciones predicen que para el 2019 el consumo de productos naturales aumentará alrededor de un 10%. Por otro lado, los consumidores están exigiendo cada vez más productos que respeten el medio ambiente.

2. Tendencias del consumidor

En esta sección se analizará aquellos cambios en los hábitos de consumo que más pueden influir en el desarrollo de este negocio, a través del análisis de las tendencias a nivel mundial, América Latina y en el país donde se llevará a cabo las operaciones.

2.1. Tendencias del consumidor a nivel mundial

La consultora GfK Adimark en un artículo sobre el comportamiento del nuevo consumidor, describe doce tendencias globales, de las cuales destacan las dos siguientes.

2.1.1. *Homo Móbilis*

Se le llama de esta forma al nuevo consumidor debido a que se encuentra activo y en constante movimiento, expresando así su falta de tiempo. Es una persona que está siempre movilizándose en diferentes ámbitos: físico, social, cultural y tecnológico (GfK Adimark, 2015).

2.1.2. *Hiperconectividad*

Hoy en día, una de las principales características de los consumidores es la conectividad. Internet se ha convertido en un medio para la búsqueda de las mejores marcas y la adquisición de productos y servicios (GfK Adimark, 2015). En relación a lo anterior, Euromonitor International señala la búsqueda de nuevas soluciones que permitan ahorrar tiempo a los urbanitas con poco tiempo disponible como tendencia en aumento para los próximos años (Kasriel-Alexander, 2016).

2.1.3. *Comprando tiempo*

El ahorro de tiempo es considerado un factor clave detrás del continuo aumento de la preferencia de los consumidores por tiendas locales, así como compras en línea, con sugerencias basadas en compras y búsquedas virtuales anteriores que contribuyan a optimizar el uso del tiempo (Kasriel-Alexander, 2016).

En el caso del mercado de belleza, según la encuesta global sobre el nuevo consumidor realizado en el año 2013, los principales criterios de compra para el consumidor son: el precio, la calidad y la funcionalidad. No obstante, el nivel de importancia otorgado a cada uno de estos criterios varía dependiendo de la región. En el caso de América Latina, por ejemplo, el atributo máspreciado es la calidad, seguida del precio y la funcionalidad (The Nielsen Company, 2013)

2.2. Tendencias del consumidor en América Latina

Dentro de la región, las tendencias en belleza varían dependiendo de cada país. A continuación se analizarán de acuerdo al estudio realizado por Euromonitor sobre la Industria de Belleza y Cuidado personal en América (Euromonitor International, 2014b).

En el caso de Brasil, una de las más resaltantes es que el consumo de productos de belleza se mantiene estable y en crecimiento a pesar de la desaceleración económica. Por otro lado, la demanda de productos más especializados en Chile ha impulsado el desarrollo de nuevos productos para diferentes segmentos.

En Colombia, el rol más activo de la mujer en el mundo laboral ha impactado en la búsqueda de soluciones multifuncionales que ayuden a reducir el tiempo empleado en el cuidado personal. Asimismo, Argentina donde se encuentran los consumidores más exigentes de la región, la mayor disponibilidad de productos fabricados en el país ha desplazado la lealtad de marca.

Por último, en el caso de Ecuador, existe una tendencia a valorar más el consumo de productos como el maquillaje por encima de los relacionados al cuidado personal. Incluso se menciona que, entre los grupos de ingresos más bajos, algunos consumidores prefieren aumentar su presupuesto en productos de belleza a través de la reducción del presupuesto destinado a su alimentación.

2.3. Tendencias del consumidor en el Perú

De acuerdo al mismo estudio citado en el apartado anterior, en el Perú una de las principales tendencias en belleza y cuidado personal es el incremento del gasto en productos para el cuidado personal en hombres. En el caso de la mujer, el incremento en la demanda de productos especializados se explica gracias a que este grupo se han visto beneficiado por la disponibilidad de mayores ingresos (Euromonitor International, 2014b).

Por otro lado, una investigación sobre los hábitos de consumo y comercio electrónico en el caso de la mujer en Lima Metropolitana reveló que el sector que más vende por internet es el de belleza (Cuervo, Cárdenas, García, & Limo, 2014). Esto sugiere una oportunidad de negocio a través de este canal.

3. Oferta nacional e internacional

3.1. Oferta nacional

En el mercado local existe una gran variedad de negocios que ofrecen servicios de belleza. Sin embargo, la mayoría son salones de belleza y atienden sólo en el local., pues se ha podido observar que existe una oferta reducida de negocios de belleza que atiendan a domicilio exclusivamente. A continuación, se detallan primero aquellos que atienden a domicilio y en segundo lugar se presenta los salones de belleza más renombrados el sector.

3.1.1. Atención exclusiva a domicilio

En la actualidad, sólo los siguientes se enfocan en ofrecer servicios exclusivamente a domicilio: Mia Spa y Home Beauty.

a. Mia Spa²

Brinda servicios de spa a domicilio a mujeres en Lima Metropolitana de cualquier edad. Se especializa en tratamientos faciales y corporales. Es el negocio de servicios de spa a domicilio que lleva operando por más años en Lima. Para reservar una cita es necesario hacerlo telefónicamente o por medio de la página web.

Home Beauty³

Ofrece servicios a hombres y mujeres. Brinda los siguientes servicios: corte de cabello, cepillado, planchado, maquillaje y manicure. Las reservas para ser atendido deben ser realizadas por medio de un aplicativo móvil hasta con un mínimo de dos días de anticipación a través de su aplicación móvil.

3.1.2. Salones de belleza

La mayoría atiende exclusivamente en el local, salvo excepciones como es el caso de algunos paquetes para novias. No obstante, ellos ofrecen todo tipo de servicios de belleza, incluyendo tratamientos en algunos casos.

a. Tomyko Spa⁴

Tiene más de 20 años en el mercado, es un salón que ofrece servicios de belleza y tratamientos para cuidado del cabello y la piel para hombres y mujeres. Es reconocido por la calidad de su servicio, ya que cuenta con equipos modernos y un staff de profesionales especializado.

² Mia Spa. (s.f.). Obtenido de Mia Spa: <http://www.bellezaadomicilio.com.pe/nosotros/>

³ Home Beauty. (s.f.). Obtenido de Home Beauty: <http://www.homebeautyperu.com/>

⁴ Tomyko Spa. (s.f.). Obtenido de Tomy Spa: <http://www.tomykospa.com/>

*b. Marco Aldany*⁵

Esta franquicia es una cadena de peluquerías reconocida en España que cuenta con establecimientos a nivel mundial. Ofrece servicios de maquillaje, peinado, depilación, coloración, corte, manicure, pedicure y tratamientos capilares.

*c. Montalvo*⁶

Es una franquicia peruana que cuenta con establecimientos en Piura, Lambayeque, Ica, Arequipa y Lima, principalmente. Ofrece servicios de peluquería, maquillaje, peinado, manicure, pedicure, tratamientos corporales, entre otros. Asimismo, sus servicios están orientados a diferentes públicos: niños, adolescentes, mujeres y hombres.

*d. Miora*⁷

Si bien no ofrece directamente servicios de belleza, ésta es una plataforma virtual a través de la cual se puede reservar citas y pagar, esto último de manera opcional, por servicios de belleza en diferentes salones ubicados en la ciudad de Lima. Actualmente es la única aplicación de este tipo en nuestro país.

Todos estos negocios se asemejan en diversos puntos; sin embargo, no hay ninguno que se especialice en las mujeres jóvenes profesionales y que se adapte a las necesidades de sus nuevos estilos de vida. Asimismo, no se observa un negocio de belleza que facilite al cliente el poder reservar citas y/o solicitar servicios con poco tiempo de anticipación o el poder elegir con qué profesional puede atenderse.

3.2. Oferta internacional

Realizando una búsqueda de negocios de belleza que ofrezcan servicios a domicilio, se ha encontrado una oferta interesante en diferentes partes del mundo:

*a. Priv – Inglaterra y EE.UU.*⁸

Este negocio se enfoca en contratar a especialistas para brindar servicios de belleza, por los que la compañía le abona a cada el 80% del costo del servicio. Lo que ofrece la compañía a los especialistas de belleza es que puedan desarrollarse como profesionales y poder acceder de una manera más fácil a los clientes.

Para poder contactar a los clientes con los profesionales de belleza, Priv utiliza una aplicación en la que detalla los servicios que ofrece: corte de cabello, cepillado o alisado,

⁵ Marco Aldany. (s.f.). Obtenido de Marco Aldany: <http://pe.marcoaldany.com/>

⁶ Moltavo Spa. (s.f.). Obtenido de Moltavo.com: <http://www.montalvospa.com/>

⁷ Miora. (s.f.). Obtenido de Miora.pe: <https://miora.pe/>

⁸ Priv. (s.f.). Obtenido de Priv.com: <http://gopriv.com/>

manicure, maquillaje, masaje, fitness. Además, detalla precios y disponibilidad del especialista que se encuentra cerca del cliente.

b. Bohra - Colombia⁹

Es un negocio que ofrece manicure, pedicura y cepillado a domicilio. La reserva de citas se puede hacer mediante una llamada telefónica o empleando una aplicación móvil, en la que es necesario recibir la confirmación de la cita. Para hacer la reserva es también necesario registrar una tarjeta de crédito. Después de haberse realizado el servicio, el cargo se realiza a la tarjeta.

c. Beauty Delivery - Chile¹⁰

Es una empresa ubicada en Chile que ofrece servicios de maquillaje, manicure y pedicura a domicilio. Para reservar las citas se realiza por llamada telefónica.

4. Benchmarking nacional e internacional

El benchmarking es una herramienta utilizada para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo reconocidos como las mejores prácticas que emplean algunos competidores (Zorita, 2015). Con la finalidad de poder identificar modelos que sirvan de referentes para este plan de negocio, a continuación, se evalúa a un grupo de organizaciones a nivel nacional e internacional que, en base a la búsqueda realizada, representan las mejores prácticas en servicios de belleza a domicilio.

4.1. Benchmarking nacional

La búsqueda de negocios con las mejores prácticas a nivel nacional se realizó vía web, artículos periodísticos y entrevistas a expertos. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los principales negocios encontrados:

Tabla 1: Benchmarking nacional

Negocios	Puntos destacados		
Tomyko Spa	Segmenta su público objetivo, este segmento es de mujeres de NSE A y B.	Ofrece a sus clientes una gran variedad de servicios de belleza, además, de nuevos servicios según las nuevas tendencias.	Tiene altos estándares de calidad de sus servicios.
Home Beauty	Uso de una aplicación móvil como medio de ventas de sus servicios de belleza.		
Mía Spa	Uso de la web como medio de venta de sus servicios spa.	Gestión de su capacidad en brindar sus servicios, le permite al cliente escoger horarios alternativos para brindarle el servicio	

⁹ Bohra. (s.f). Obtenido de Bohra.com: <http://www.bohrabeauty.com/>

¹⁰ Beauty Delivery. (s.f.). Obtenido de beautydelivery.com: <http://www.beautydelivery.cl>

Según el cuadro presentado, las empresas de belleza que se especializan en un segmento determinado, ofrecen servicios de calidad a sus clientes, y servicios que los clientes demanda, son factores importantes para el éxito de sus negocios. Asimismo, es muy importante facilitar la compra de servicios de belleza a los clientes, es por ello que el uso de las aplicaciones móviles a través de los Smartphone es la tendencia en las empresas de belleza a domicilio, en donde la gestión de las horas punta de demanda es fundamental para las empresas de belleza que desean que sus clientes tengan una buena experiencia en el servicio de belleza.

4.2. Benchmarking internacional

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las principales características de los negocios similares encontrados a nivel internacional.

Cabe resaltar que se ha tomado en cuenta empresas que no necesariamente se encuentran en el rubro de la belleza, ya que lo que se busca es encontrar referentes en aspectos tales como manejo de aplicación, sistema de pago, protocolo de atención, entre otros.

Tabla 2: Principales características de negocios similares encontrados a nivel internacional

Variables Empresa	Funcionamiento de app	Sistema de pago	Contratación	Protocolo de atención
Priv	Selecciona un servicio de belleza y profesional de tu agrado. Selecciona un horario disponible y la dirección en la que deseas ser atendido.	Mediante tarjeta de crédito.	Para los profesionales de belleza: 1. Llenar datos en plataforma especial. 2. Completar un entrenamiento interactivo online. 3. Pasar por una entrevista totalmente técnica.	De acuerdo a la disponibilidad de cada profesional.
Bohra	Selecciona un servicio de belleza, confirma la dirección y fecha y hora de atención.	Tarjeta de crédito y efectivo.	Los profesionales pasan por estricto proceso de selección. Entrevistas con psicólogos, estudios de seguridad, visita domiciliaria y certificación médica.	De Lunes a Viernes de 6:30am a 8:30pm y fines de semana de 8:00am a 4:00pm.

En relación a Priv se busca tener como referente la metodología de selección de profesionales de belleza y los aspectos clave que se deberían mostrar sobre ellos en la aplicación para que el cliente pueda seleccionar el de su agrado. Además, cuentan con la opción de poner el

horario disponible de cada uno para que el cliente tenga opciones para ser atendido donde se encuentre.

Por último, de Bohra se busca tener como referencia el proceso de contratación de profesionales, ya que siguen un proceso estricto de selección de personal. Este punto es muy importante puesto que los profesionales que ingresen a las casas de los clientes deben gozar de la entera confianza de Diva App.

5. Las 5 fuerzas competitivas de Porter

El análisis que se muestra a continuación será utilizado para conocer el entorno en que se desarrollará el negocio planteado. Es importante comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas pues revela los orígenes de la rentabilidad actual de la industria al tiempo que brinda un marco para anticipar e influenciar la competencia a largo plazo ofreciendo así un panorama más claro que permita formular estrategias (Porter, 2009).

5.1. Amenaza de nuevos ingresantes

Nivel de fuerza: bajo. Entre las barreras de entradas tenemos la inversión inicial en infraestructura, materiales, equipos y capacitación del personal. Este último punto suele ser una barrera determinante para nuevos negocios que quieren competir por calidad. No obstante, para aquellos que se dirigen a domicilio, la seguridad puede ser una barrera si no se tiene información sobre quien brindará el servicio.

Por otro lado, la permanencia en el sector es complicada. Esto se debe a que suele haber poca inversión inicial y hay una cantidad considerable de estos negocios, lo que produce una competencia por precios que deja de lado la calidad e higiene, factores valorados por el cliente. En consecuencia, una cantidad considerable de nuevos salones de belleza no logran tener éxito en el mercado.

Estrategia: el negocio se posicionará en NSE A y B donde hay una menor saturación de salones de belleza. Asimismo, se enfocará en la calidad de los productos utilizados, así como contar con equipos atractivos y personal capacitado de manera regular. Además, se desarrollará campañas promocionales para dar a conocer el negocio y se podrá ver el profesional de belleza que atenderá y su perfil antes de solicitar un servicio.

5.2. Poder de negociación de proveedores

Nivel de fuerza: medio. En el mercado peruano se observa la presencia de diferentes marcas de productos de belleza, nacionales e internacionales. Asimismo, se observa diferentes tipos de calidad y composición, naturales y químicos. Por otro lado, sobre institutos de

preparación de profesionales de la belleza, se observa una numerosa oferta; sin embargo, son pocos los que ofrecen educación estandarizada.

Estrategia: Reclutar profesionales de belleza de instituciones educativas reconocidas por expertos en el sector, que serán capacitados regularmente con el fin de estandarizar el servicio que se brinde. Asimismo, se plantea usar sólo productos de calidad reconocida por los clientes.

5.3. Poder de negociación de clientes

Nivel de fuerza: medio-alto. Debido a la gran variedad de oferta de salones de belleza a diferentes sectores, los clientes tienen el poder de elegir al que más se acomode a sus necesidades. Sin embargo, son pocos los salones que se especializan en atender las necesidades de un grupo objetivo específico y menos las empresas o negocios formales que ofrecen estos servicios a domicilio.

Estrategia: se segmentará el mercado y se ofrecerá los servicios a un público objetivo específico. Asimismo, los servicios serán ofrecidos a domicilio mediante una aplicación móvil que permita programar la atención. Los profesionales de belleza serán capacitados regularmente y se plantea usar sólo productos de calidad reconocida por los clientes.

5.4. Amenaza de productos sustitutos

Nivel de fuerza: bajo. Los sustitutos en cuanto a servicios de belleza son diversos: spas, saunas, servicios de estética integral, entre otros. Sin embargo, la mayoría de estos servicios son ofrecidos en un local y no a domicilio pues requieren de equipos o infraestructura de apoyo.

Estrategia: los servicios se ofrecerán a domicilio.

5.5. Rivalidad entre competidores

Nivel de fuerza: medio. A pesar de que se observa una serie de empresas en actividad en este sector, no se observa una competencia agresiva debido a la amplia demanda que permite a muchos de estos negocios operar sin problemas. Por otro lado, son escasos los negocios formales que ofrecen servicios de belleza a domicilio y permitan programar una cita para el mismo día que se solicitan.

Estrategia: los servicios de belleza serán ofrecidos en el lugar donde el cliente indique. Asimismo, se realizará una investigación de mercado previa con el fin de ofrecer servicios que sean atractivos para el grupo objetivo. Además, se buscará estandarizar el servicio mediante capacitación constante y se utilizará una aplicación móvil para la programación de citas que podrán solicitarse el mismo día, con el fin de que el cliente pueda tener los servicios a su disposición y pueda conocer qué profesional le atenderá.

6. Conclusiones

Tras haber realizado el análisis de las principales variables externas, se puede concluir que el país cuenta con un entorno legal y económico estable para el fomento de inversión. Asimismo, respecto al análisis social, se observa un aumento en la proporción de mujeres, así como de la población económicamente activa.

Con respecto al ámbito tecnológico, es importante resaltar que mayor cantidad de personas posee smartphones y, además, hace uso de los mismos descargando aplicaciones que les permitan ahorrar tiempo y evitar colas. Un ejemplo es el de la existencia de monedas virtuales que permite realizar operaciones bancarias sin necesidad de movilizarse al banco. La tendencia es que cada vez las empresas se concentren en diseñar estrategias desde el punto de vista tecnológico para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En el aspecto ambiental, se observa dos tendencias, la primera en la compra de productos cosméticos y de cuidado personal hechos a base de insumos naturales y la segunda en adquirir aquellos considerados de alta calidad. Este último aspecto será tomado en cuenta en la prestación de los servicios de Diva App.

Respecto a la oferta nacional, se observa gran diversidad de salones que ofrecen servicios de belleza para todos los sectores socioeconómicos. Sin embargo, existe una oferta limitada de servicios de belleza a domicilio, lo cual se considera una oportunidad considerando el cambio en los estilos de vida de la población, que cada vez dispone de menor tiempo libre.

A nivel internacional, se observa una mayor oferta de servicios a domicilio que pone horarios extensos a disposición del cliente. Algunos de estos negocios se complementan con el uso de una aplicación móvil logrando acercarse más al cliente y ofreciéndole mayores facilidades al momento de solicitar el servicio, así como la optimización del tiempo.

Finalmente, respecto al análisis de las fuerzas de Porter, se puede concluir que el actor con mayor poder de negociación es el cliente, ya que tiene acceso a una variada oferta de productos y servicios de belleza a diferentes precios. Es por ello que se plantea brindar capacitaciones constantes al personal, así como el uso de tecnología móvil que permita al cliente optimizar su tiempo como parte de la diferenciación de Diva App.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DE LA NECESIDAD Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

En este capítulo se propone el concepto de negocio, que será presentado a expertos en el sector belleza y al mercado con el fin de conocer su valoración. Para ello, se ha empleado las siguientes herramientas: entrevistas en profundidad, focus group y experiencia de compra de servicios. En base a la información recolectada, será posible definir el concepto final y posteriormente la propuesta de valor.

1. Concepto de negocio inicial

El modelo planteado buscará ofrecer servicios de belleza a domicilio a mujeres ocupadas; es decir, mujeres adultas que poseen un empleo. Se definió como edad tentativa del grupo objetivo a mujeres entre los 23 y 35 años. La necesidad identificada en base a observación previa a este grupo y experiencia propia es el ahorro de tiempo.

Adicionalmente a los servicios de belleza, se evaluará la posibilidad de brindar servicios de imagen profesional, ya que se busca atender a mujeres que trabajan y éstos podrían resultar atractivos. A partir de los resultados de la investigación, se definirá cómo serán entregados dependiendo de la valoración del grupo objetivo y la frecuencia de uso de este tipo de servicios.

Figura 2: Servicios tentativos

Servicios de Belleza	Servicios Complementarios (Imagen profesional)
<ul style="list-style-type: none">• Peinados• Maquillaje• Manicure• Pedicure• Limpieza facial• Depilación facial	<ul style="list-style-type: none">• Etiqueta y protocolo• Diagnóstico de guardarropa• Manejo de lenguaje corporal

2. Metodología de la investigación

Con el fin de evaluar la necesidad y el nivel de aceptación del concepto del negocio en el mercado, se efectuará una investigación cualitativa que, de manera exploratoria, ayudará a conocer las principales características del mercado.

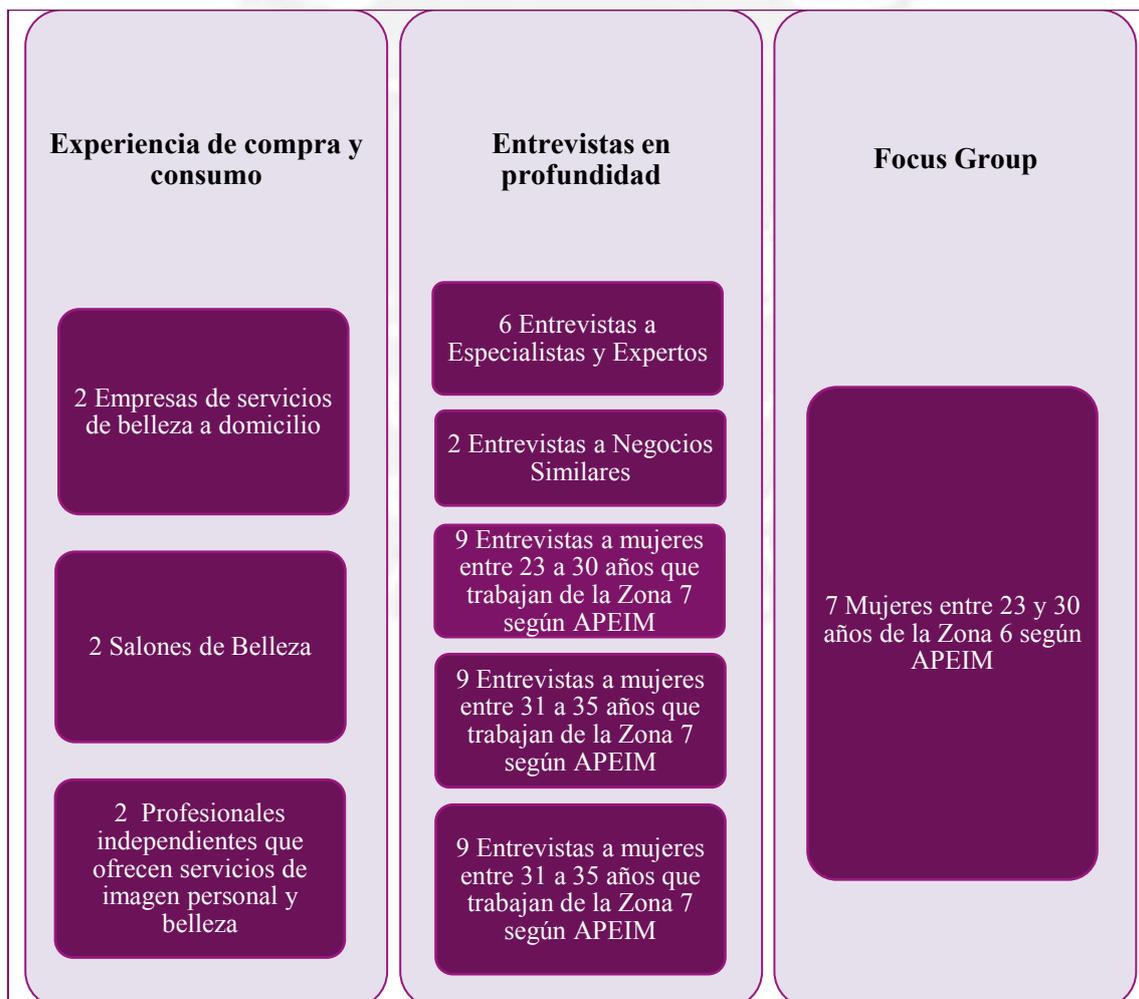
2.1. Objetivos

- Confirmar la existencia de la necesidad de belleza a domicilio en el mercado.
- Evaluar la posibilidad de brindar servicios de imagen profesional como valor añadido
- Conocer la valoración de los especialistas y expertos respecto al concepto del negocio que se plantea en el presente plan de negocios.
- Definir el grupo objetivo al que se dirigirá el negocio
- Conocer las características de la oferta en el mercado.
- Establecer una propuesta de valor clara y precisa del negocio planteado.

2.2. Herramientas

Para recopilar información en el mercado, se emplearon las siguientes herramientas: entrevistas en profundidad, focus group y experiencia de consumo.

Figura 3: Herramientas utilizadas en la investigación exploratoria



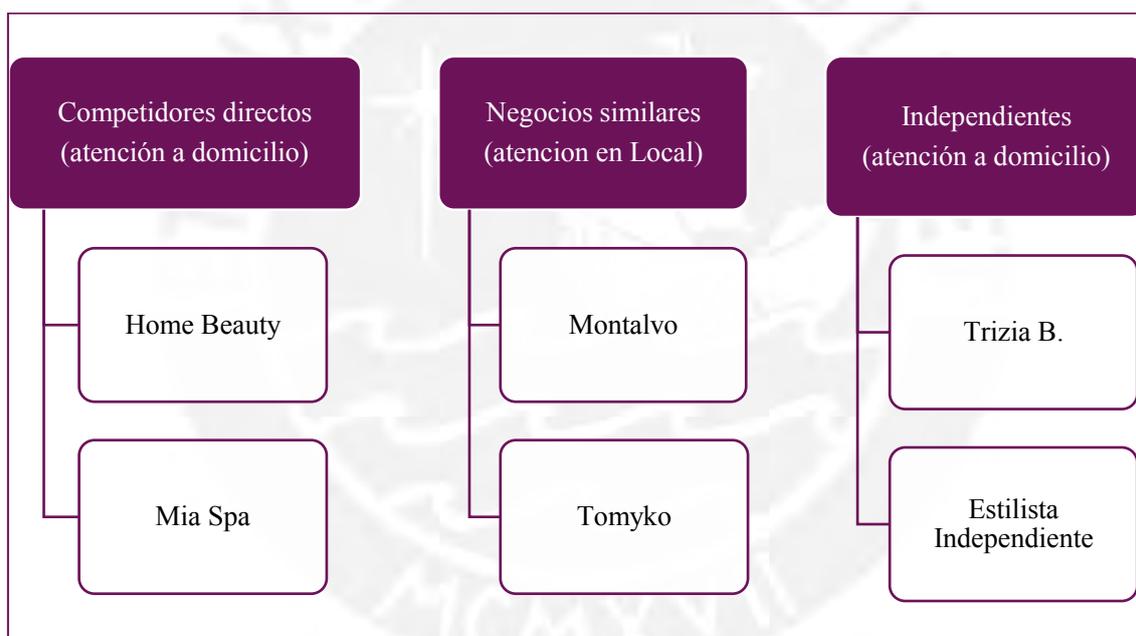
Cabe destacar que todas las herramientas utilizadas se enfocan en mujeres entre los 23 a 35 años debido a que se considera que por ser más jóvenes pueden hacer un mayor uso de dispositivos móviles o páginas web, potenciales canales por los que se podría atender solicitudes de los clientes.

3. Resultados de la investigación

3.1. Experiencia de compra y consumo

El siguiente análisis fue realizado en base a la observación y prueba de servicios ofrecidos por negocios enfocados en belleza e imagen personal, respectivamente. Aquellos contactados para servicios de belleza fueron los siguientes: Home Beauty, Mia Spa, Montalvo, Tomyko y una Estilista Independiente (Ver Anexo C). En el caso de servicios de imagen personal, se contactó con Trizia B.

Figura 4: Esquema de actores contactados para la experiencia de compra y consumo



3.3.1. Competidores directos

Con respecto a Home Beauty, el servicio solicitado fue planchado para cabello mediano. La aplicación móvil que poseen no permitió encontrar un estilista disponible, por lo que se contactó con la central de atención para separar la cita. La estilista llegó al domicilio con 20 minutos de anticipación, se presentó uniformada y con en un maletín de ruedas donde trasladaba los productos y equipos que necesitaba para realizar el servicio. Al ser considerado como cliente nuevo, ofrecieron una manicure gratis, por lo que el servicio se extendió a casi dos horas.

En el caso de Mía Spa, el paquete solicitado fue depilación facial y masajes. Ya en el domicilio se ofreció la opción de tomar sólo uno de los dos servicios y extender su tiempo. La persona que atendió fue uniformada, llevó como material de apoyo un parlante para reproducir música relajante, así como velas aromatizadas con el fin de ambientar el lugar. El transporte de estos materiales fue a través de un maletín.

3.3.2. *Negocios similares*

El servicio solicitado en Montalvo fue corte de cabello. La persona que atendió estaba uniformada y ofreció brindar servicios adicionales al solicitado, así como productos para el cabello. Se pidió sugerencias en estilo del corte; sin embargo, la estilista prefirió recibir indicaciones del cliente.

Respecto a la atención recibida en Tomyko, se solicitó manicure y baño de color capilar. Lo más resaltante fue la atención al cliente fuera de los servicios de belleza que ofrecen, ya que disponen de bebidas y dulces de cortesía para los clientes, además de casilleros. Se preocupan por que el cliente esté cómodo manteniendo una conversación y brindan sugerencias de acuerdo al servicio solicitado.

3.3.3. *Independientes*

El servicio solicitado a Trizia B. fue asesoría en imagen profesional, para lo cual solicitó que el espacio donde se iba a ofrecer el servicio disponga de una mesa, espejo y luz blanca. Además, como parte del servicio habitual que ofrece, es necesario ver el guardarropa del cliente para hacer un diagnóstico tomando en cuenta los gustos en vestimenta. El servicio duró tres horas y se vieron cada uno de los siguientes temas: diagnóstico y prueba de colores, armado de guardarropa y protocolo.

Por otro lado, a la estilista independiente se le solicitó los servicios de corte y laceado brasilero. El servicio de laceado brasilero tuvo que realizarse en un espacio abierto debido ya que el producto capilar aplicado desprendía un olor fuerte, lo que complicó conectar los equipos por la ubicación de los tomacorrientes. El corte de cabello dejó residuos, por lo que la estilista tuvo que solicitar escoba y recogedor. Se tuvo que adaptar un lavatorio para lavar el cuero cabelludo antes de realizar el corte.

3.2. Entrevistas a especialistas, expertos y negocios similares

Con el fin de conocer la opinión de los distintos especialistas y expertos en el tema, se realizaron entrevistas a las personas relacionadas directamente con el tema de belleza e imagen como se analizan a continuación (Ver Anexo D y E):

3.1.1. Entrevista a especialistas

- a. *Especialista 1: cosmiatra del instituto cosmetológico Esperanza Ferra Soto Guayaquil-Ecuador.*

Durante la entrevista con la Especialista 1, se destacó que la imagen profesional es un aspecto muy importante, ya que cada persona es reflejo de su trabajo. En el caso de las mujeres, ella explica que los servicios de belleza pueden aportar en el desarrollo de la imagen profesional, por ejemplo, con el uso de maquillaje. Es por ello que éstos son muy importantes para las mujeres hoy en día.

- b. *Especialista 2: Asesora de imagen y docente ISIL.*

La especialista que tiene como clientes a mujeres ejecutivas, menciona que en países como Colombia se le da mucha importancia a la belleza, ya que adquirir estos servicios forma parte de la canasta familiar y son considerados parte de la fórmula de éxito en el ámbito profesional. En la actualidad, trabajar la imagen es imprescindible y la tendencia es brindar servicios especializados. No obstante, menciona que la imagen no debe limitarse a lo profesional, sino debe abarcarse desde todo el aspecto personal. Es decir, lo recomendable es que una mujer cuide su imagen integral.

- c. *Trizia Barrientos: asesora de imagen y personal shopper*

Trizia Barrientos destaca que el cuidado de la imagen es importante debido a que es el primer mensaje que transmite una persona. Asimismo, comenta que la imagen profesional hace referencia a la estimulación y manejo de la percepción que cierto público tiene sobre una persona, a medida que se forma una identidad profesional. Por otro lado, comentó que sus clientes suelen ser mujeres profesionales que trabajan, emprendedoras e independientes.

3.1.2. Entrevista a expertos

- a. *Gabriela Bohl: Creadora del primer portal o revista online para profesionales de belleza Salones & Spa.*

Con respecto a los servicios de belleza menciona que lo que el cliente de este mercado busca actualmente es la calidad y una opción que se ajuste a sus necesidades. Un servicio a domicilio es bien recibido ya que hoy en día no hay tanta disponibilidad de tiempo. Además, comentó que en el sector belleza existe mucha informalidad y que gran cantidad de estilistas no posee formación en gestión. Por ese motivo, aconseja capacitar al personal para retenerlo y fidelizarlo.

b. Paul Cabrera: Director de la Feria Cosmo Beauty.

Para Paul Cabrera, las personas están consumiendo cada vez más belleza, en especial los NSE A y B. Sobre el sector, este experto comenta que esta poco profesionalizado a pesar de que las oportunidades son grandes. El consumidor de este mercado está siempre abierto a aceptar nuevos formatos adaptables del extranjero. Un ejemplo de ello es que en Colombia hay locales que abren sus puertas desde las 6 a.m.

Destaca que las personas buscan tanto precio como calidad en los servicios; a través de diferenciación no tanto en el local sino en la atención y los servicios. Por esta razón hay muchos establecimientos independientes que han tenido mucho éxito, ya que han logrado un mayor contacto con sus clientes, quienes están dispuestos a pagar más por los servicios. Los servicios básicos que todo salón de belleza suele ofrecer son corte y coloración, ya que el corte no es un servicio muy costoso y la coloración es muy rentable.

Sobre educación, comenta que en el Perú hay muy pocas escuelas, logrando así la demanda superar la oferta. Los principales centros de formación son Naciones Unidas, del Estado y Pivot Point. A nivel de Sudamérica, las principales escuelas son Oscar Colombo y Llonguera en Argentina.

c. Cristina Muñoz: Directora de la Universidad de la Imagen de España

Sobre el concepto de negocio, considera que una empresa de este tipo debería dirigirse principalmente a personas que trabajen y que por ello cuenten con poco tiempo disponible para ir al salón de belleza. Sobre incluir el tema de imagen personal, comentó que se podría brindar breves asesorías personalizadas al momento de atender, con respecto a los servicios de maquillaje o peluquería, por ejemplo. Agregó además que en Europa hay salones de belleza que ofrecen asesorías de imagen express a los clientes en ocasiones especiales, como en los cambios de estación o eventos privados.

3.1.3. Entrevistas a negocios similares

a. Hiromi Tsuha: Dueña del Salón de Belleza Tomyko Spa

Para Hiromi, los salones de belleza están involucrados en una competencia muy agresiva de precios; sin embargo, existen clientes que prefieren la calidad del servicio. Este tipo de cliente generalmente pertenecen al NSE A y B a donde va dirigido su negocio. Uno de los aspectos más valorados por este segmento es la capacitación que recibe el personal. Otro aspecto que debe cuidarse es la satisfacción al cliente. Ella comenta que si el cliente no está satisfecho y cree que hay algo se debe corregir, se hace. Lo importante es siempre realizar un buen servicio.

Además, considera que el sector está en crecimiento y puede expandirse con la introducción de nuevos formatos para satisfacer a clientes con necesidades diferentes. Por ejemplo, están aquellos que buscan atención express (rápida) por el tema del tiempo, necesidades que su salón no cubre. Con respecto a brindar atención domicilio, considera que tiene muchas oportunidades como negocio, sobre todo para novias, ya que suelen solicitar atención en casa u hotel.

Sobre las mejores instituciones para reclutar personal, mencionó que Pivot Point es de donde egresan buenos profesionales de belleza. No obstante, también agregó que es muy importante la experiencia profesional.

b. Enrique Alvarez: Jefe de prensa y comunicaciones de Montalvo Salón & Spa.

Enrique menciona que los servicios que generan mayor rentabilidad para el salón de belleza son corte de cabello y tinte. Además, comenta que en fechas importantes la demanda aumenta, tales como: navidad, año nuevo, día de la madre, día de la primavera. Por otro lado, mencionó que en el Perú no hay muchas instituciones de enseñanza adecuadas, ya que hay mucha deficiencia debido a que algunos cuentan con buena técnica de enseñanza, pero no refuerzas los valores o viceversa.

3.3. Principales resultados para la definición del grupo objetivo

Se definió la edad tentativa del grupo objetivo entre los 23 y 35 años. Para poder realizar un mejor análisis, se dividió este rango de edades en dos: mujeres que trabajan de 23 a 30 años y de 31 a 35 años. Asimismo, el nivel socioeconómico potencial del grupo objetivo se estableció en A y B.

Para determinar en qué distritos de Lima operará el negocio, se analizaron las zonas de Lima de acuerdo a la clasificación de APEIM. En base a ello, se decidió considerar dentro de la investigación mujeres que residan en la Zona 6 y Zona 7 de Lima Metropolitana, ya que ambas concentran una mayor población de personas del nivel socioeconómico A y B (APEIM, 2015).

Las herramientas utilizadas para la investigación fueron un focus group (Ver Anexo F) y veintisiete entrevistas a profundidad (Ver Anexo F), distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3: Esquema de focus group y entrevistas aplicadas al grupo objetivo

Zonas	23-30 años	31-35 años
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel)	Focus group (7 participantes)	9
Zona 7 (San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja y La Molina)	9	9

3.2.1. Resultados de la Zona 6

a. Focus Group: Mujeres que trabajan de 23 a 30 años

Según lo expresado por las participantes, se percibió la idea como un servicio diferente del que no habían oído hablar antes. Los servicios a ofrecer fueron considerados adecuados, a excepción de la limpieza y depilación facial. En el caso de estos últimos, recomendaron no incluir servicios especializados dirigidos a áreas delicadas del cuerpo, ya que preferirían realizárselo con personas o negocios que ya hayan probado anteriormente.

La principal ventaja que se resaltó de la propuesta fue que, por ser a domicilio, permite horarios de atención flexibles, que se adecúen a la disponibilidad de tiempo de cada cliente. No obstante, se resaltó la importancia de tener referencias sobre la persona que entraría a su casa, por un tema de seguridad.

Por otro lado, la mayoría indicó que asiste regularmente al salón de belleza y señaló desconocer empresas que brinden estos servicios a domicilio. No obstante, comentaron que una de las principales complicaciones al momento de decidir ir al salón es la disponibilidad de tiempo, ya que suele haber demoras en la atención, además del tiempo que toma trasladarse y realizarse un servicio determinado.

Sobre la posibilidad de brindar adicionalmente servicios de imagen profesional, todas las participantes mostraron un alto grado de desconocimiento sobre el mercado de imagen y sus servicios. El concepto de imagen personal fue principalmente asociado a servicios de consejería y talleres sobre comportamiento en el trabajo.

b. Entrevistas: Mujeres que trabajan entre 31 y 35 años

Sobre la idea de negocio, todas las entrevistadas se mostraron dispuestas a probarla, ya que les pareció interesante e innovador no salir de casa, lo que destacaron como principal ventaja. Los servicios que más llamaron la atención fueron los de manicure, pedicure y peinado. En general, hubo desconocimiento sobre los servicios de imagen profesional.

3.2.2. Resultados de la Zona 7

a. Entrevistas: Mujeres que trabajan entre 23 a 30 años

Las entrevistadas se mostraron dispuestas a probar la idea de negocio debido a que lo encontraron interesante y oportuno para personas que no disponen de tiempo. En general, hubo desconocimiento sobre los servicios de imagen profesional y no los habían solicitado anteriormente. Sugirieron que el servicio sea estandarizado, que los servicios de imagen sean

brindados en tiempos de espera durante el servicio y que el personal sea calificado públicamente para tener referencias.

b. Entrevistas: Mujeres que trabajan entre 31 a 35 años

Las entrevistadas se mostraron dispuestas a probar la idea de negocio debido a que lo encontraron innovadora. Asimismo, reconocieron como principal ventaja de la propuesta el ahorro de tiempo. En general, hubo desconocimiento sobre los servicios de imagen profesional y no les llamó la atención. Adicionalmente a los servicios individuales, se recomendó brindar paquetes que puedan generar un ahorro y a su vez sean completos para arreglarse en el caso de asistir a eventos. Se recomendó también hacer un paquete con los servicios de manicure y pedicure.

4. Conclusiones

El modelo de negocio presentado satisface la necesidad de optimizar el tiempo de atención que presenta este grupo de mujeres. Esto se evidenció al consultar sobre las complicaciones que encontraban al momento de ir al salón, ya que la mayoría identificó la disponibilidad de tiempo como principal inconveniente.

El nivel de aceptación del negocio planteado fue positivo y considerado innovador. Todas las personas consultadas se mostraron interesadas en probarlo. Cabe mencionar que ninguna indicó conocer una empresa que se dedique a brindar servicios de belleza a domicilio. Con respecto a la posibilidad de brindar servicios de imagen profesional, se evidenció que existe poco conocimiento sobre los servicios de este tipo que se ofrecen actualmente en el mercado. El concepto de imagen se relacionó con consejería y cuidado personal.

5. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos, se puede ver que es factible ofrecer los siguientes servicios a domicilio: peinados, laceados, cepillados, maquillaje, manicure y pedicure. Esto se debe a que los equipos para brindar estos servicios son fáciles de cargar en un maletín. Se descartan los servicios de depilación y limpieza facial por su baja demanda y ser considerados especializados por las entrevistadas.

Asimismo, debido a que el concepto de imagen se relacionó más con consejería y cuidado personal, se recomienda no ofrecer servicios de imagen profesional. En vez de ello y tomando en cuenta la opinión de la experta Cristina Muñoz, Directora de la Universidad de la Imagen de España, se puede ofrecer consejos para el cuidado de la imagen personal mientras se desarrolla un servicio de belleza.

Se considera adecuado dirigirse a los NSE A y B, ya que el nivel de aceptación de la propuesta fue alto. Asimismo, debido a que las dos zonas contempladas en la investigación abarcan una extensa dimensión geográfica, se considera adecuado dirigirse a los distritos de la Zona 7. Esto debido a que concentran una mayor cantidad de personas de estos dos niveles socioeconómicos en comparación con las demás zonas de Lima (APEIM, 2015).

Debido a la buena aceptación que tuvo la propuesta planteada en público joven, se considera factible ampliar el rango de edad del grupo objetivo desde los 21 años, ya que además de que muchas jóvenes a esa edad se encuentran laborando (prácticas preprofesionales) también es el segmento de edad que hacen mayor uso de aplicaciones móviles (app), el cual es considerado el medio más recomendado para solicitar los servicios.

5.1. Concepto de negocio final

Tras realizar una investigación exploratoria, se plantea ofrecer servicios de belleza a domicilio a mujeres que trabajan (ocupadas) en edades entre 21 a 35 años. Es importante que las clientes residan en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina, los cuales son distritos aledaños. Asimismo, se considera ofrecer servicios que son muy demandados, pero que, a su vez, no requieran muchos implementos o infraestructura de apoyo difícil de transportar.

A continuación, se plantea ofrecer los siguientes servicios:

Figura 5: Servicios a ofrecer

Manicure & Pedicure	Peinados	Paquetes Completos (Combos)
<ul style="list-style-type: none"> •Básica (Express) •Francesa o Americana •Con diseño 	<ul style="list-style-type: none"> •Planchado y cepillado •Laceado •Rizado •Trenzas o Moños 	<ul style="list-style-type: none"> •Peinado y maquillaje •Manicure y pedicure, peinado y maquillaje •Novias (todos los servicios mencionados y maquillaje de prueba)

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

Después de haber realizado la investigación exploratoria y tras haber encontrado hallazgos importantes que ayudarán a definir la propuesta, así como el mercado. A continuación, se presenta el concepto de negocio final, las características del mercado potencial y la propuesta de valor inicial.

1. Perfil del grupo objetivo

Se ha tomado en cuenta los siguientes criterios para definir el grupo objetivo al que va dirigido el presente negocio:

Figura 6: Criterios para determinación del grupo objetivo

Sexo	<ul style="list-style-type: none">• Mujer
Edad	<ul style="list-style-type: none">• Adulto Joven (de 21 a 35 años)
Nivel Socioeconómico	<ul style="list-style-type: none">• NSE A y B• Posee smartphone
Zona según APEIM	<ul style="list-style-type: none">• Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)

Según los hallazgos de la investigación exploratoria, se consideró enfocarse únicamente en mujeres debido a que es el género que más acostumbra adquirir servicios de belleza. Asimismo, se acordó que el rango de edad sea de 21 a 35 años, ya que se considera que por ser personas jóvenes hacen un mayor uso de dispositivos móviles, lugar por donde se ofrecerán los servicios de manera virtual.

Se seleccionó los niveles socioeconómicos A y B por su nivel de ingresos, ya que pueden estar dispuestos a pagar un precio mayor por un servicio que atiende directamente en su domicilio u oficina y pueden acceder a éste en caso se ofrezcan en paquetes. Además de ello, como el principal canal será a través de una aplicación móvil, son estos dos niveles quienes presentan una mucho mayor tenencia de celulares Smartphone según el perfil del Adulto Joven (Ipsos Perú, 2016c).

Como lugares de atención se escogió los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina debido a que son los que concentran mayor número de personas de éstos niveles socioeconómicos.

2. Estimación del mercado potencial

Para la cuantificación del mercado potencial se ha tomado como referencia información extraída de los siguientes informes: “Lima Moderna” (2016), “Perfiles zonales” (2016), ambos de Ipsos Perú; y “Niveles socioeconómicos de 2016” de APEIM.

Según APEIM, el 79,10% de la población de la zona 7 en la cual se encuentran nuestro grupo objetivo es de NSE A y B (APEIM, 2016). Asimismo, del informe de “Lima moderna” se obtuvo que son 1'280,039 los habitantes, de los cuales un 54% son de sexo femenino y el 24% son adultos (jóvenes 21 a 35 años). De este último se indica que el 70% labora y que el 80% posee un Smartphone. (Ipsos Perú, 2016c). Asimismo, el 58,37% reside en los distritos seleccionados para el presente negocio (Ipsos Perú, 2016b)

De acuerdo con la información obtenida, se cuantifica el mercado potencial como se muestra a continuación:

Tabla 4: Mercado potencial

Variables	Personas
Total de habitantes en Lima moderna	1'280,349
Total de personas de NSE A y B en Zona 7 APEIM (79,10%)	1'012,756
Total de mujeres de NSE A y B en Lima moderna (54%)	548,118
Total de Mujeres de NSE A y B en distritos seleccionados ¹¹ (58%)	319,956
Total de Mujeres de NSE A y B que tienen entre 21 y 35 años (24%)	76,812
Total de Mujeres de NSE A y B que tienen entre 21 y 35 años que trabajan (70%)	53,768
Total de Mujeres de NSE A y B que tienen entre 21 y 35 años que trabajan y tienen Smartphone (80%)	43,014

3. Propuesta de valor inicial

Tomando en cuenta las opiniones recaudadas a través de las entrevistas realizadas previamente tanto a clientes como especialistas y expertos en el sector; el análisis de la competencia interna y nefocios similares; y el análisis de los modelos similares encontrados en el extranjero, se presenta a continuación la propuesta de valor inicial en base al diseño de Kaplan y Norton (2009).

¹¹ Los distritos seleccionados son Miraflores, Surco, San Borja, San Isidro y La Molina. De este último distrito, se ha considerado el tamaño de la población en base a los sectores de atención del presente plan de negocios y no del total de la población del distrito (Ver Anexo H)

Tabla 5: Propuesta de valor inicial

Beneficio	Beneficio Base	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de belleza a domicilio
	Valor esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Buen trato • Productos de calidad • Indumentaria necesaria para realizar el servicio • Seguridad e higiene • Cumplimiento de los tiempos estimados de atención
	Valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado regularmente • Profesional certificado • Atención privada • Programación de citas a través de app • Opción de consultar opiniones y calificación de profesionales de belleza • Tiempos de duración del servicio publicados • Servicio personalizados
Imagen	<p>Empresa líder en servicios de belleza a domicilio que busca ofrecer servicios a aquellas mujeres que deseen optimizar el tiempo que invierten en lucir bien y proyectar una buena imagen a través de una atención rápida y de calidad.</p>	
Interacción cliente-empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios a través de la aplicación • Atención y servicios estandarizados. • Opción de calificación de servicios recibidos. • Promociones atractivas para el cliente 	

4. Metodología de la Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se define como aquella que busca comprender, profundizar y explorar hechos desde la perspectiva de los participantes en relación con el contexto con el fin de profundizar en perspectivas y opiniones en que individuos o grupos de personas percibe una realidad (Hernández, 2010).

Para esta investigación, se ha realizado una serie de entrevistas a diferentes actores: expertos, negocios similares y competidores (Ver Anexo I). Asimismo, para conocer la opinión de nuestros clientes, se ha realizado entrevistas (Ver Anexo J) así como un focus group (Ver Anexo K). Por otro lado, se realizó una entrevista a una institución educativa (Ver Anexo L) y se asistió a talleres con el fin de validar y mejorar la idea de negocio propuesta (Ver Anexo M)

4.1. Objetivos

Los objetivos trazados son los siguientes:

- Validar la aceptación de la propuesta de valor inicial.
- Conocer la apreciación del grupo objetivo sobre la propuesta de valor inicial.
- Conocer la opinión sobre la propuesta de valor de los expertos y especialistas.
- Reconocer oportunidades de mejora de la propuesta de valor a través de la opinión de actores de interés.

4.2. Herramientas

Según el libro “Metodología de la Investigación”, existen varios aspectos al realizar un trabajo de campo en una investigación cualitativa. Entre éstos se encuentran las entrevistas iniciales que son importantes ya que es una herramienta más íntima, flexible y abierta en la que se puede generar un ambiente de conversación y de intercambio de información relevante para el entrevistador (Hernández, 2010).

Para el análisis cualitativo se ha determinado utilizar las siguientes herramientas para la validación de la propuesta de valor inicial:

Figura 7: Investigación cualitativa

Entrevistas en profundidad	Focus Group	Asistencia a talleres
<ul style="list-style-type: none">•4 entrevistas a negocios similares y competidores.•2 entrevistas a expertos.•33 entrevistas a clientes.•1 entrevista a institución educativa.	<ul style="list-style-type: none">•Clientes potenciales.	<ul style="list-style-type: none">•Tour de proveedores.•Taller de costos y finanzas.•Congreso internacional de management.

4.3. Principales resultados

4.3.1. Expertos

a. *Gabriela Bohl – Asesora de salones de belleza y spa*

Gabriela Bohl indica que es una propuesta cómoda para el consumidor, ya que existe un segmento que valora el ahorro tiempo. Además, considera adecuado que se brinden los servicios en paquetes para disminuir los costos de transporte. Asimismo, los precios presentados le parecen adecuados por lo que se darán a domicilio.

Por otro lado, Por el tipo de negocio que se piensa desarrollar, aconsejó tener en cuenta el tema de seguridad para darle confianza al cliente. Además, aconsejó que los clientes no soliciten

el servicio directamente a los profesionales para evitar que los profesionales ofrezcan el servicio de manera independiente y no a través de la empresa.

Respecto a la contratación del personal, comentó que la gran mayoría de salones contrata especialistas por tiempo completo y la remuneración suele ser entre S/.1.500 a S/.3.000 incluyendo comisiones. Según las características del negocio, recomienda que se establezca un sueldo fijo más comisiones como una estrategia de motivación al profesional e incentivo a que pueda ofrecer un buen servicio.

Gabriela Bohl considera que las capacitaciones son importantes, pero suelen ser dejadas de lado por los salones de belleza. Por ello recomienda que éstas deben darse constantemente y debería haber reuniones para reforzar los protocolos de atención. Asimismo, menciona que los mismos proveedores realizan capacitaciones en cuanto a los productos que lanzan.

b. Paul Cabrera - Director de Cosmo Beauty

Paul Cabrera se muestra optimista puesto que considera que es una muy buena idea de negocio. Afirma que los servicios a ofrecer son adecuados para atender a domicilio sin generar incomodidades al cliente. Por otro lado, menciona que los precios podrían aumentar entre un 20 a 30% puesto que se incurren en costos adicionales, como es el transporte.

4.3.2. Negocios similares y competidores

a. Hiromi Tsuha - Propietaria de Tomyko Spa

A Hiromi Tsuha, propietaria de Tomyko Spa le resulta atractiva la idea de negocio. Considera que existen diversas oportunidades a aprovechar en temas de servicios de belleza a domicilio. Además, le parece muy bueno que haya un paquete para novias puesto que es un público que no gusta de ir a spas por el estrés que pasan, es por ello que prefieren que se las atiendan en casa o en el hotel en el que estén hospedadas para su boda.

Por otro lado, sugiere que un mecanismo importante de control para el estilista es establecer tiempos a los servicios que ofrece cada estilista. En cuanto al tema de las capacitaciones, comenta que suelen realizarlas las mismas marcas a las que se le compra los productos. Además de ello, Tomyko Spa realiza capacitaciones por 6 semanas a sus nuevos ingresos para que sepan cómo utilizar los productos de la mejor manera.

Finalmente, opina que los servicios a ofrecer son adecuados puesto que son los de mayor demanda en el mercado. Además, sugiere que los servicios los ofrezcan personas con hijos chicos o que tengan libertad en tiempos y que, si es que usarán sus propios materiales, se les otorgue una

comisión de 50% por servicio; sin embargo, si se les proporciona material las comisiones deberían oscilar entre 15% y 30% del costo del servicio.

b. Enrique Alvarez - Jefe de prensa y comunicaciones de Montalvo Salón & Spa

El jefe de prensa y comunicaciones de Montalvo Salón y Spa consideró que es una buena iniciativa debido a que busca brindarle facilidades al cliente. No obstante, comentó que uno de los puntos críticos para su puesta en marcha es el control de los profesionales. Esto se debe a que, podrían optar por un trato directo con el cliente en vez de hacerlo a través de la empresa.

Por otro lado, le parece adecuado que la propuesta de negocio incluya promociones que fidelice al cliente y que ofrezca beneficios que no podrá ofrecer el profesional como independiente. Estos detalles hacen que el cliente se relacione más con la empresa que con el profesional. De esta manera si el profesional se va, no se perjudica al cliente ni su lealtad hacia la marca.

c. Propietario de negocio competidor 1

El propietario del competidor 1 comentó que según su experiencia hay muchas personas que tienen algún impedimento para salir de casa y la propuesta es ideal para estas personas. Pero también se da el caso de que pueden tener tiempo, pero no desean salir de casa por la inseguridad en las calles. Incluso hay personas adineradas que prefieren recibir servicios en casa ya que les es engorroso tener que movilizarse con su seguridad personal para recibir algún servicio. Además, comentó que los adultos jóvenes son un segmento atractivo. Es por ello que le parece muy bueno e innovador el uso de una aplicación móvil para reserva de citas ya que hoy en día el uso de la tecnología es valorado por los milenials para cualquier tipo de producto o servicio.

d. Entrevista a especialista de negocio competidor 2

Para ofrecer los servicios, este negocio cuenta con personal dependiente e independiente, a quienes les denominan asociados. Éstos últimos reciben comisiones y no cumplen un horario de trabajo fijo puesto que solo se las llama cuando existe la necesidad. Los materiales que utiliza el personal dependiente para atender son brindados por la misma empresa; mientras que el personal independiente o asociado lleva y utiliza sus propios implementos.

Este negocio considera que es importante el uso de marcas reconocidas lo cual es valorado por el cliente. Asimismo, como tiene poco tiempo en el mercado han considerado importante establecer promociones. Por ejemplo, por el primer servicio adquirido ofrecen al cliente un servicio gratuito adicional.

4.3.3. Clientes

a. Entrevistas a clientes

Para la presente investigación se realizó en total 33 entrevistas a clientes potenciales. Estas entrevistas se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 6: Esquema de entrevistas a grupo objetivo

Rangos de edad	NSE A	NSE B
Mujeres de 21 a 25 años	5	6
Mujeres de 26 a 30 años	5	6
Mujeres de 31 a 35 años	5	6
Total	15	18

Según las respuestas de las entrevistadas, existe una alta demanda de servicios de belleza y que no cuentan con tiempo suficiente para su cuidado personal por el trabajo principalmente. Sin embargo, intentan darse un tiempo debido a que consideran que el cuidado personal es muy importante, además de que les gusta lucir bien.

En cuanto a los horarios preferidos para recibir servicios de belleza, la mayoría lo hace en horarios que se adecuen a su disponibilidad de tiempo. Por lo general, suele ser los fines de semana, en las mañanas o tardes, principalmente. Asimismo, si solicitan servicios los días de semana, suelen hacerlo a partir de las 6:00 pm. Ya que a esa hora suelen desocuparse del trabajo.

La cantidad de veces que solicitan servicios de belleza es de 2 veces a más por mes y en cada visita suelen solicitar en promedio de 2 a más servicios, siendo los más representativos manicure y pedicure. Asimismo, el gasto promedio por visita, varía según los rangos de edades. Las mujeres de 21 a 25 años, tienen un gasto máximo de S/.120 aproximadamente, mientras que las de 26 a 35 años pueden llegar a gastar S/.250.

Sobre los inconvenientes que encuentran al realizarse algún servicio, las entrevistadas manifiestan que la principal dificultad que encuentran en adquirir un servicio de belleza es el tiempo de espera en los salones, lo cual les bastante molesto para ellas pues muchas veces no tienen tiempo disponible.

Respecto a la propuesta de negocio planteada, comentan que les parece una muy buena idea debido a que se pueden solicitar los servicios cuando uno los requiera y con poca anticipación, y que los servicios a ofrecer son idóneos para hacerlos a domicilio. Asimismo, les parece bueno que en la aplicación se pueda conocer datos de los profesionales de belleza, así como la duración de los servicios y la opción de poder calificar el servicio.

Entre los aspectos que más valoran de la propuesta planteada está el uso de productos de calidad y que los profesionales estén constantemente capacitados. Por otro lado, sugieren que se podrían incluir productos amigables con el ambiente y también se puede agregar otros servicios como limpieza facial y depilación que también pueden ser ofrecidos a domicilio.

b. Focus group a clientes

Para el focus group realizado, además de ser necesario que las participantes cuenten con el perfil de nuestro grupo objetivo también se solicitó que previamente hayan recibido un servicio de belleza a domicilio con el fin de poder conocer su opinión acerca del servicio recibido en comparación con la propuesta ofrecida por Diva App.

Como principales resultados se obtuvo que los servicios recibidos a domicilio principalmente eran ofrecidos por profesionales que laboraban en salones de belleza y es en estos lugares donde se contactaron con ellos. Asimismo, para poder recibir el servicio deben contactarse con los profesionales con días de anticipación.

Sobre la propuesta de valor, opinaron que les parece muy útil el uso del aplicativo pues de una manera práctica pueden solicitar el servicio además de que pueden encontrar información adicional como la calificación de otros clientes al profesional. Asimismo, les parece bastante reducido el tiempo de respuesta para poder adquirir un servicio. Por otro lado, les parece importante el uso de marcas reconocidas como Mac y Opi y les agrada mucho el servicio adicional de imagen personal puesto que les parece útil y bueno saber qué tipo de maquillaje les favorece, así como los colores que pueden usar, entre otros aspectos.

4.3.4. Proveedores

a. Tour de proveedores de belleza

Como parte del proceso de conocer mejor al mercado, se asistió a un tour de proveedores guiado por Gabriela Bohl, en el cual se visitó a las principales marcas de belleza como Monarca (software de gestión para salones de belleza), Opi (esmaltes para uñas y cremas), L'oreal Paris (productos para el cabello). Este tipo de tour se organiza básicamente para dueños de salones de belleza, estilistas y personas con interés en el sector de belleza en general.

Durante el recorrido, los diferentes ponentes dieron referencias de los productos, las condiciones y requisitos para ser clientes, los servicios adicionales que prestan, generalmente de capacitaciones, entre otros aspectos relevantes.

Una marca visitada y proveedor clave de Diva App fue Opi que es considerada empresa líder en el sector debido a la durabilidad de sus productos, además, lanzan constantemente nuevas colecciones de productos dirigidos a la satisfacción de su mercado. Opi vende sus productos tanto

a clientes finales como a salones de belleza con descuentos de hasta un 30%. Sin embargo, estos tienen que estar inscritos en su base de datos de proveedores de servicios de belleza.

Por otro lado, se visitó a la marca L'oreal Paris quienes ofrecen a sus clientes capacitaciones constantes por la compra de sus productos con instructores que vienen del extranjero. Para el dictado de dichas capacitaciones tienen una institución que se llama “La Academia”.

4.3.5. Organizaciones educativas

a. Giovanni Sepede: Director de Pivot Point- Sede Lince

Giovanni Sepede comenta que esta es una propuesta de negocio muy interesante, pues los servicios que se ofrecen son los idóneos por el hecho de que son más manejables de hacer en la comodidad del hogar. Además, desconoce la existencia de un negocio similar a este en el mercado y que funcione por medio de una aplicación, considera que es un punto innovador.

Respecto a los precios por paquete, considera que pueden ser mayores porque se asumen costos de transporte (por mencionar un ejemplo). Se podrían tomar como referencias peluquerías de NSE A y NSE B. Depende del personal que uno consiga porque tienen que tener una buena educación. Por el lado de los productos a utilizar reconoce que las marcas más representativas para brindar servicios de belleza son OPI, MAC y la marca de secadoras y planchas Babyliss Pro.

Por otro lado, comentó que los clientes de diferentes sectores están exigiendo los mismos servicios de belleza; sin embargo, los beneficios esperados suelen variar de acuerdo al NSE. Mientras que aquellos clientes que pertenecen a sectores más elevados puede que busquen confort junto con productos de calidad, aquellos provenientes de sectores más bajos probablemente prioricen precio-calidad.

Un punto importante que recalcó es que la mayoría de personas tiende a confundir o ignorar las diferentes denominaciones que puede recibir un especialista en belleza. De acuerdo al Ministerio de Educación, dichos profesionales son reconocidos con el grado de técnicos y existen diversas áreas en las que se pueden especializar. Entre las áreas más destacadas está la cosmetología, que comprende peluquería y estética. Por otro lado, la cosmiatría comprende tratamientos invasivos en la piel.

Por último, aconsejó poder brindar tratamientos faciales. Por lo demás, le parece que es una idea muy interesante que, según le han informado, podrían estarla llevando a cabo otras empresas próximamente.

b. Taller de costos y de finanzas para salones de belleza y spa

Este curso fue dictado por un contador especializado en salones de belleza y spa el cual absolvió dudas acerca de las diferencias del régimen tributario y laboral. Asimismo, dada la naturaleza del negocio, se recomendó que el personal que atenderá al cliente debería ser contratado, formar parte de la planilla de la empresa y no realizar un contrato de locación de servicios, que en la práctica suele realizarse mucho para abaratar costos laborales.

4.4. Conclusiones

Se puede concluir que la propuesta de valor inicial ha tenido una muy buena aceptación. A los diferentes actores entrevistados y consultados, les gusta mucho la idea de negocio puesto que la encuentran innovadora y que incluye la creación de una aplicación que facilita solicitar los servicios. Resaltan que es muy importante el ahorro del tiempo. Además, consideran que los servicios a ofrecer son los más demandados y que estos se pueden ofrecer sin problemas en el domicilio del cliente. La capacitación de profesionales es muy importante si se quiere ofrecer servicios de calidad, por ello incluso algunas marcas reconocidas suelen capacitar a los profesionales de belleza con el fin de que estos puedan usar de manera adecuada sus productos.

Algunos expertos manifiestan que debido a la naturaleza del negocio se debe tener un adecuado control de los profesionales de belleza puesto que se corre el riesgo de que estos quieran ofrecer los servicios a los clientes de manera directa y no mediante el negocio. Además, se debe buscar fidelizar al cliente con la empresa y no con el profesional.

Por último, el grupo objetivo considera que es una buena idea de negocio puesto que las mujeres buscan siempre lucir bien y, muchas veces, no logran ocuparse de su cuidado personal por el tiempo con el que cuentan. Por ello, consideran que la propuesta planteada por Diva App le permitirá ahorrar tiempo ya que los servicios serán a domicilio y se reducirá el tiempo de espera en el salón que es un punto que genera mucha molestia entre las clientes.

5. Metodología de la investigación cuantitativa

En el presente plan de negocio, es sumamente importante la investigación cuantitativa ya que nos permitirá poder validar la propuesta del negocio en el mercado de una manera más precisa y representativa. De acuerdo a estos resultados, podremos formular estrategias para hacer rentable la propuesta de negocio.

5.1. Objetivos

- Validar la propuesta de valor inicial en el mercado.
- Obtener información estadística sobre la intención de compra del cliente.
- Conocer los atributos más resaltantes de la propuesta de valor.

5.2. Herramientas

Entre las herramientas de investigación cuantitativa tenemos a las encuestas, censos, experimentos, entrevistas, etc. En la presente investigación utilizaremos la encuesta personal ya que es la más usada en la práctica y la más confiable (Pujals, 2001).

De acuerdo a la metodología, el tamaño de la muestra representativa es de 377 participantes, sin embargo, para el presente plan de negocio se ha considerado 400 personas. (Ver Anexo N). Asimismo, las personas encuestadas son mujeres pertenecientes al NSE A y B de 21 a 35 años que residen en los distritos de San Isidro, La molina, Surco, San Borja y Miraflores. (Ver Anexo O).

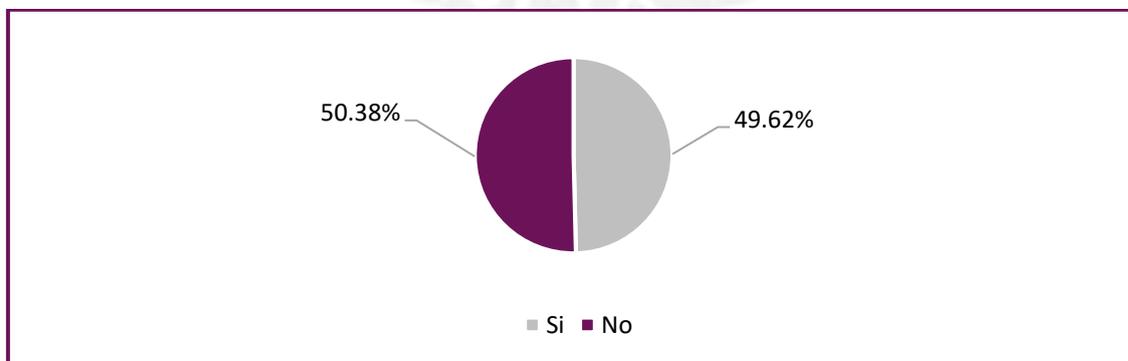
Antes de realizar las encuestas se realizaron reuniones de coordinación y capacitación acerca de la propuesta del negocio y los principales objetivos de la encuesta en las cuales se proporcionó el formato de la encuesta (Ver Anexo P), así como material gráfico (Ver Anexo Q) Por otro lado, antes de realizar las encuestas, se realizó unas encuestas piloto con el objetivo de corregir errores antes de la realización de la encuesta principal.

5.3. Principales resultados

Después de realizar las 400 encuestas a mujeres de 21 a 35 años de edad pertenecientes al NSE A y B y que residen en los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja y Surco, tenemos los principales resultados¹²:

Tres de las personas encuestadas (0,75% de encuestadas) no se encontraban dentro del público objetivo por lo que se procedió a descartar sus respuestas, teniendo como casos válidos 397 encuestas (99,25%), lo cual continúa siendo una muestra representativa según la fórmula aplicada para determinar el tamaño de la muestra.

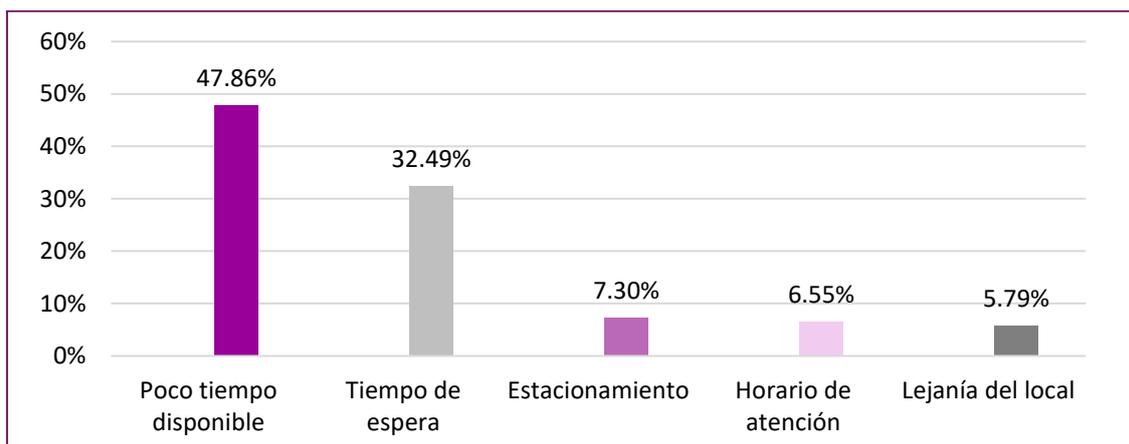
Figura 8: Consideración de encuestas respecto a si tienen tiempo suficiente para su cuidado personal



¹² Para revisar otros resultados de la encuesta (Ver Anexo R)

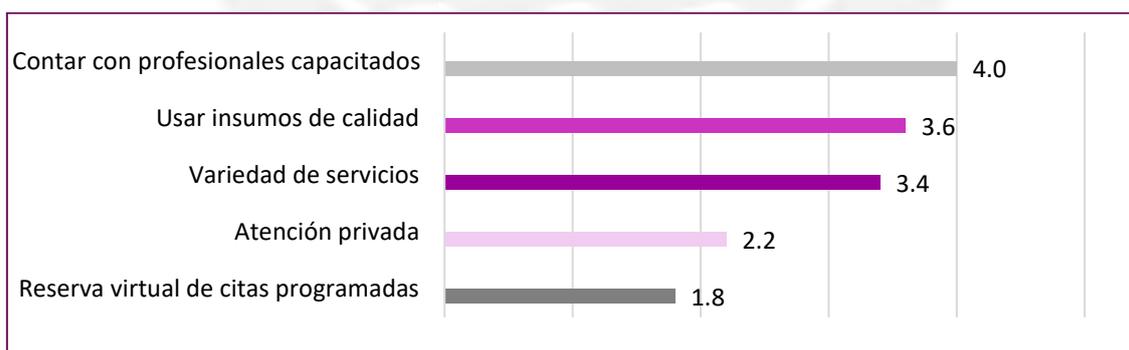
La mitad de encuestadas manifiesta que no tienen tiempo suficiente para su cuidado personal. Este resultado favorece la propuesta que muestra Diva App, pues justamente va dirigido para aquellas personas que no tienen suficiente tiempo. Relacionado a este punto, tenemos que el principal motivo por el que no suelen acudir a un salón de belleza es por el poco tiempo disponible, así como el tiempo de espera.

Figura 9: Motivos por los cuales no suele acudir a un salón de belleza



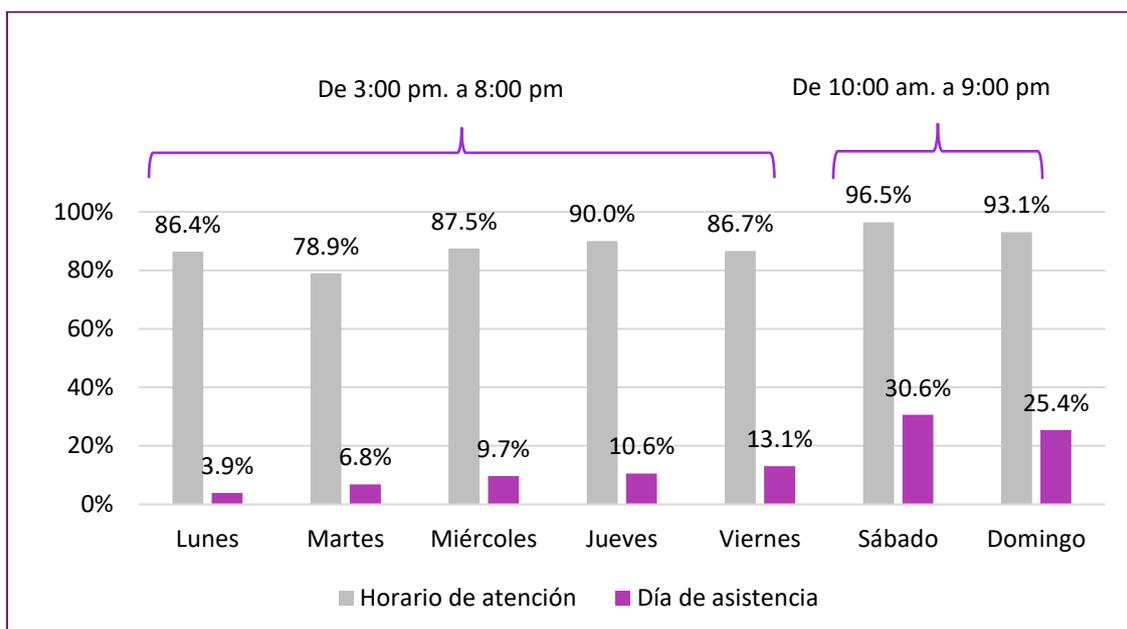
Respecto a la valoración de atributos de un servicio de belleza, las encuestadas manifiestan que los aspectos más importantes son contar con profesionales capacitados y los insumos de calidad. Cabe mencionar que estos dos aspectos están considerados dentro de la propuesta de valor planteada, sobre todo contar con personal capacitado, que es un valor añadido del negocio.

Figura 10: Evaluación de atributos



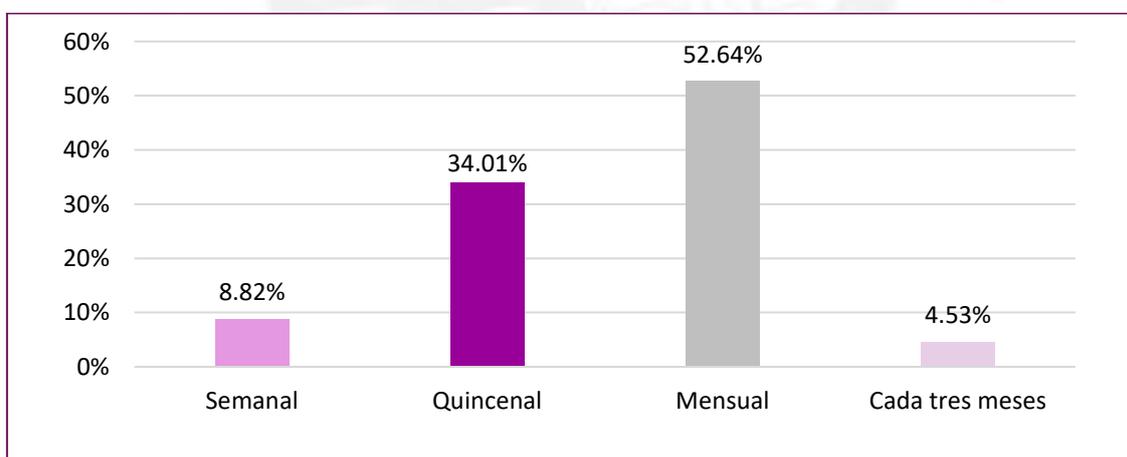
Por otro lado, se tiene como resultado que la mayoría de mujeres suele ir al salón de belleza los fines de semana, siendo el día con mayor demanda el día sábado y el de menor demanda el día lunes. Asimismo, se observa que suelen acudir en mayor proporción en las tardes y noches; sin embargo, se observa que los fines de semana también suelen demandar los servicios por la mañana.

Figura 11: Día y horario en el que consideran adecuado solicitar un servicio de belleza



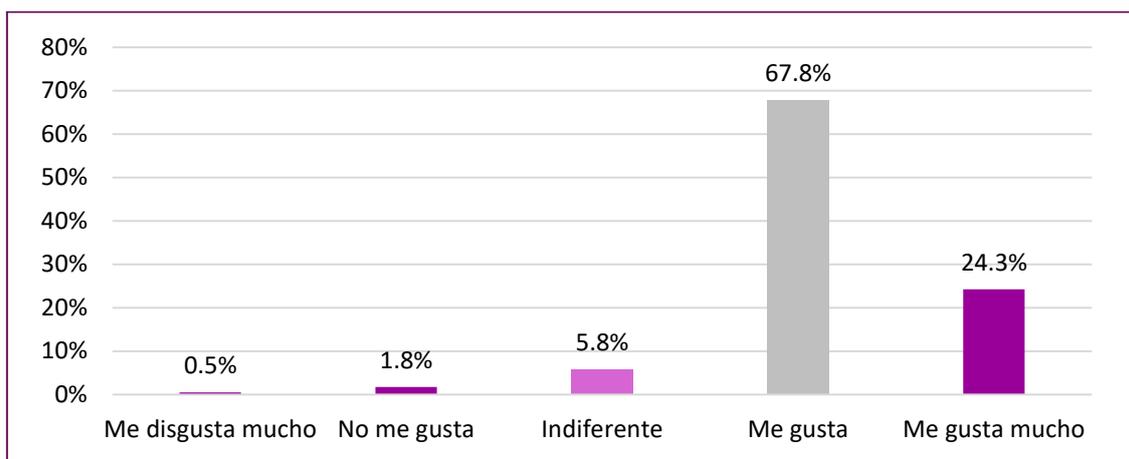
Respecto a la frecuencia de consumo, el 52,64% de encuestadas manifiestan que suelen demandar los servicios de belleza de manera mensual y el 34,01% manifiesta solicitar los servicios de forma quincenal. Estos resultados nos indican que la mayoría de mujeres, como mínimo, solicita servicios de belleza de manera mensual.

Figura 12: Frecuencia de consumo



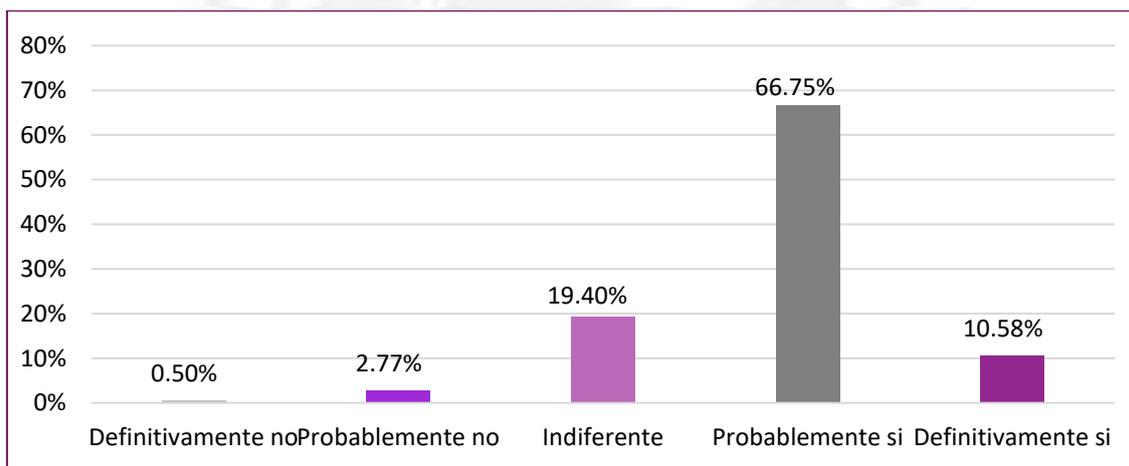
Con relación al nivel de agrado de la propuesta de valor inicial, el 67,8% de encuestadas indicó que les gusta la propuesta planteada, mientras que el 24,3% indicó que le gusta mucho, por lo cual, se puede concluir que la propuesta de valor ha sido aceptada.

Figura 13: Nivel de aceptación de la propuesta de valor inicial



Para evaluar los resultados de la intención de compra, se ha obtenido como resultado que las personas que definitivamente están dispuestas a adquirir los servicios de Diva App son el 10,58% de encuestadas, mientras las que posiblemente adquirirían los servicios son el 66,75%.

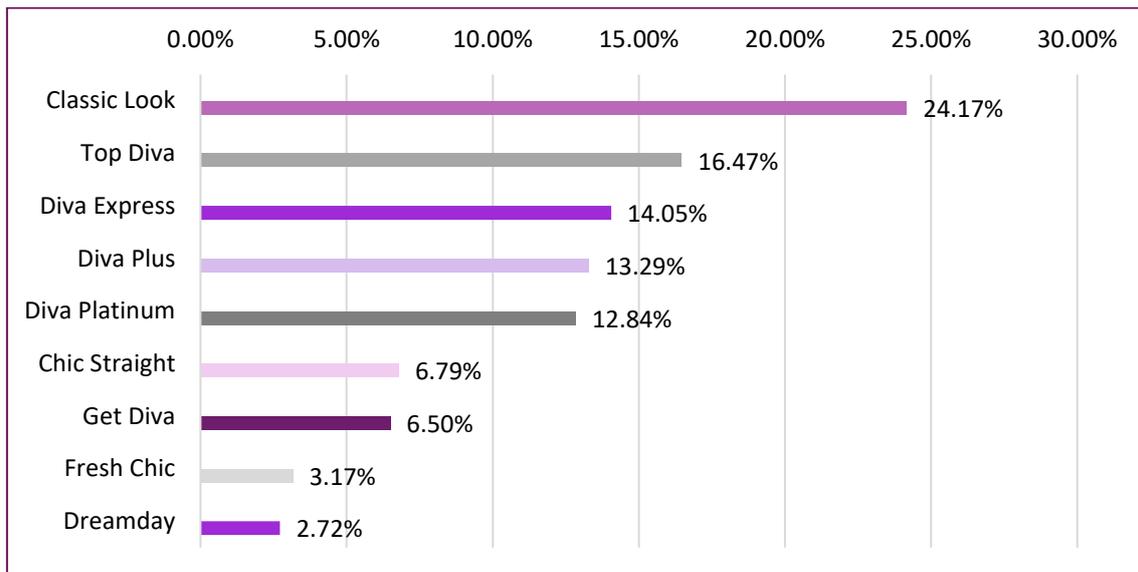
Figura 14: Intención de compra



Analizando los resultados del nivel de preferencia de los paquetes propuestos, se observa que el paquete más atractivo para las clientas potenciales es el Classic Look (24,17%). Asimismo, se observa que los paquetes Top Diva, Diva Express, Diva Plus y Diva Platinum son paquetes más resaltantes para las clientas. Asimismo, el paquete Dreamday es el de menor atractivo.

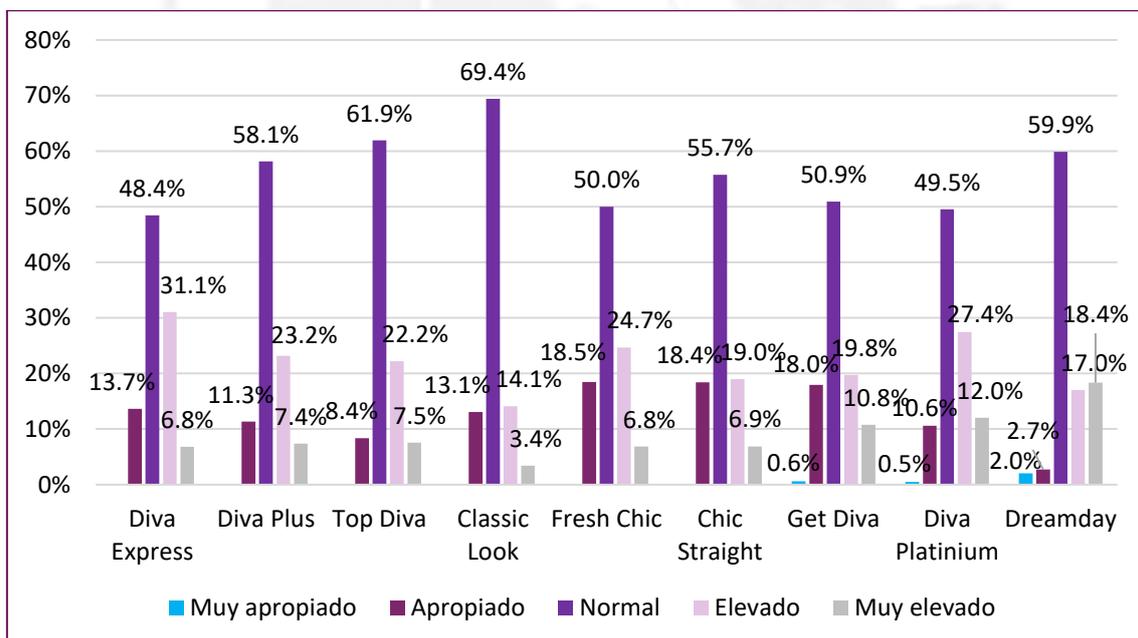
Es importante resaltar que las preferencias de los paquetes fueron preguntadas después de indicar los precios de los mismos.

Figura 15: Nivel de preferencia de los paquetes



Para finalizar, se ha evaluado la valoración de los precios propuestos por cada paquete y se obtuvo como resultado que más del 60% del total de encuestadas manifiesta que los precios son entre normales y muy apropiados.

Figura 16: Valoración de precios



6. Propuesta de valor final

A continuación, se presenta la propuesta de valor final considerando los resultados de la investigación. Si bien en general se mantiene, se ha modificado el orden de los beneficios de acuerdo a las respuestas obtenidas de los potenciales clientes.

Por otro lado, se ha modificado el servicio a entregar, reemplazando los servicios de imagen profesional por consejos en imagen personal. Esto se debe a que en base a juicio de expertos y las entrevistas realizadas, el tema de imagen es más relacionado a orientación, por lo que se apreció más como consejos que como servicio individual.

Tabla 7: Propuesta de valor final

Beneficios	Beneficio Base	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de belleza a domicilio
	Valor esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad • Higiene • Puntualidad • Buen trato • Seguridad • Cumpliendo del tiempo estimado de duración del servicio. • Indumentaria necesaria para realizar el servicio
	Valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios a través de aplicativo móvil. • Opción de calificar el servicio recibido a través de la aplicación. • Opción de ver el perfil de los profesionales, así como las calificaciones recibidas. • Tiempo de duración de servicios indicatos en el aplicativo. • Profesionales técnicos egresados de los mejores institutos. • Profesionales técnicos capacitados en estándares de servicio y nuevas tendencias. • Consejos de imagen personal.
Imagen	Empresa de belleza a domicilio líder en servicios de calidad, rápidos y estandarizados.	
Interacción cliente-empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios a través de la aplicación • Atención y servicios estandarizados. • Opción de calificación de servicios recibidos. • Promociones atractivas para el cliente 	

7. Cuantificación del grupo objetivo

La propuesta tiene un buen nivel de intención de compra. El 10.58% de encuestados definitivamente adquiriría los servicios, seguido de un 66.75% que respondió posiblemente sí adquiriría el servicio. A continuación, se presenta los resultados de la encuesta de manera desagregada según el nivel socioeconómico:

Tabla 8: Intención de compra según nivel socioeconómico

Respuestas	NSE A		NSE B		Total mercado potencial	
	Porcentaje	Cantidad de respuestas	Porcentaje	Cantidad de respuestas	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Definitivamente si	3,02%	12	7,56%	30	10,58%	42
Posiblemente si	15,87%	63	50,88%	202	66,75%	265

Para hallar el mercado potencial, se tomará el porcentaje del núcleo duro (10,58%) y bajo un supuesto conservador se asumirá que sólo el 15% de los que respondieron posiblemente sí adquiriría la propuesta planteada. En total, se tomará un 20.59% del mercado potencial como grupo objetivo, el cual está compuesto principalmente por personas de NSE B.¹³

Tabla 9: Cuantificación del grupo objetivo

Respuestas	NSE A	NSE B	Cantidad de personas del mercado potencial
Definitivamente si	1,300	3,251	4,551
	3,02%	7,56%	
Posiblemente si	6,826	21,886	28,712
	15,87%	50,88%	
Posiblemente si (15%)	1,024	3,283	6,534
	2.38%	7,63%	
Grupo objetivo total considerado	2,324	6,534	8,858
	5,40%	15.19%	

8. Conclusiones

Considerando los resultados de la encuesta, se observa que hay poca disponibilidad de tiempo por parte de las mujeres en cuanto a su cuidado personal, por lo que nuestra propuesta puede ser considerada como una forma de optimizar tiempo que permite satisfacer su necesidad de belleza. Respecto a los hábitos de consumo, se observa que la frecuencia de compra se da de manera quincenal y mensual, en mayor proporción los fines de semana. El horario de mayor concentración fue entre las 3:00 pm. y 8:00 pm.

De acuerdo a los resultados, se observa que la propuesta planteada tiene una alta aceptación y existe una cantidad importante de clientes (10,58%) que definitivamente adquiriría los servicios. De acuerdo a esta aceptación, se ha estimado obtener 8,858 clientes, los cuales principalmente pertenecen al NSE B. Asimismo, los paquetes más solicitados son el Classic Look y Top Diva.

¹³ Considerar que las cantidades mostradas varían en menor medida debido al redondeo de decimales. Para mayor detalle, ver plan financiero.

CAPÍTULO 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En base a lo desarrollado en los capítulos anteriores, se ha determinado lo lineamientos estratégicos que deberá seguir Diva App para satisfacer las necesidades de su grupo objetivo. A continuación, se presenta la misión, visión, valores y objetivos generales que se inculcarán en los colaboradores como directrices para alcanzar el éxito y el crecimiento esperado.

1. Naturaleza y Constitución

Diva App se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada, que requiere estar conformada como mínimo por tres accionistas y un máximo de veinte. Debido a que el capital es representado por acciones, debe contar con una Junta General de Accionistas y un Gerente, quien será el representante legal (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016b). El nombramiento de un Directorio no es obligatorio. Cabe resaltar que en una sociedad anónima los accionistas no responden personalmente a las deudas sociales. Asimismo, de acuerdo al Artículo 234 de la Ley de Sociedades, las acciones de una Sociedad Anónima Cerrada no pueden inscribirse en el Registro Público de mercado de valores (ESSALUD, 2016).

Datos legales de la organización:

- Razón Social: Diva App S.A.C
- Nombre Comercial: Diva App
- Número de socios: cuatro igualitarios
- Domicilio fiscal (oficina administrativa): Avenida Aviación 2513 interior 201 San Borja.

2. Misión

Brindar servicios de belleza a domicilio de calidad y rápidos a mujeres que trabajan.

3. Visión

Para el año 2021, ser reconocidos como líderes por ofrecer el mejor servicio de belleza a domicilio para mujeres que trabajan en Lima.

4. Valores Organizacionales

- **Seguridad:** somos una empresa formalmente constituida que pone a disposición del cliente personal profesional cuyo perfil y fotografía puede ser consultado al momento de solicitar un servicio a través de la aplicación.

- **Compromiso:** de llegar dentro del tiempo de llegada estimado y respetar el tiempo de duración por servicio comunicado al cliente.
- **Profesionalismo:** equipo conformado por profesionales de belleza capacitados regularmente y con experiencia. De esta manera se asegura el uso adecuado de productos y la capacidad de brindar consejos oportunos de acuerdo al requerimiento del cliente.
- **Respeto:** se promueve la disposición a brindar un buen trato a través del respeto hacia los clientes y entre compañeros de trabajo.

5. Estrategias de Diva App

5.1. Estrategia genérica de Porter

Según Michael Porter, hay dos formas de competir en el mercado: a través de un bajo costo o de la diferenciación de un producto. El menor costo se logra a través de las economías de escalas y simplificación de los productos, mientras que la diferenciación se obtiene creando un producto que el cliente percibe como único y valioso. Asimismo, estas estrategias pueden darse en un mercado amplio o reducido (Armas, 2016).

Tomando como base lo anterior, Diva App busca competir en el mercado empleando una estrategia de diferenciación. Tras realizar un análisis de la competencia y del mercado, se ha podido detectar una necesidad insatisfecha: el ahorro de tiempo. Es por ello que el primer factor diferenciador del negocio es que los servicios son ofrecidos exclusivamente a domicilio, ya que se disminuye el tiempo de traslado del cliente a un salón, así como el tiempo de espera en el salón.

Como factores diferenciadores también se tiene la calidad, ya que los insumos y equipos utilizados son de marcas reconocidas; la rapidez, pues se busca ofrecer servicios en un tiempo justo con el fin de contribuir con el ahorro de tiempo; la estandarización, cuyo objetivo es reducir los riesgos operativos y la insatisfacción del cliente; y el staff de profesionales técnicos capacitados. Otro factor diferenciador clave es el uso de una aplicación móvil, en la cual se puede encontrar información de la empresa y de su staff de profesionales, así como las características de los servicios (precio y duración). La aplicación también permite solicitar los servicios y calificar la atención recibida.

Se ha decidido trabajar con mujeres de NSE A y B de 21 a 35 años que residen en los distritos de la zona 7 según APEIM y que no disponen de tiempo (mujeres que trabajan), ya que este segmento es quien más valora la propuesta planteada según la investigación de mercado realizada.

Figura 17: Estrategia genérica de Diva App

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo menor	Diferenciación
ÁMBITO DEL MERCADO	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Reducido	foco en costos	Foco en diferenciación 

5.2. Estrategia “Solución Integral al Cliente”

Debido a que el modelo de negocio se centra en atender la necesidad de ahorro de tiempo que se presenta en un grupo objetivo específico, se ha decidido emplear la estrategia “Solución Integral al Cliente” basada en el Modelo Delta (Hax & Wilde, 2013).

Con esta estrategia, cuyo foco es la experiencia completa del cliente, se busca desarrollar y entregar productos a la medida, reduciendo costos al cliente y aumentando sus beneficios (Armas, 2016). Es por ello que Diva App se enfocará en la experiencia del cliente desde el inicio de operaciones, permitiéndole solicitar un servicio a través de una aplicación móvil para ser atendida a domicilio. De esta manera se contribuirá reduciendo costos al cliente expresados en tiempos de espera, atención y desplazamiento del cliente a un local. También se buscará brindar un servicio de belleza integral ofreciendo, en primer lugar, paquetes cuyo costo será inferior que adquirir los servicios individualmente y en segundo lugar, consejos personalizados en imagen personal.

Por otro lado, se contratará únicamente con personal experimentado y certificado, que será capacitado regularmente con el fin de entregar una buena experiencia. Finalmente, con el fin de mantener satisfechos a los clientes, se tomará en cuenta la calificación que otorguen a cada servicio recibido para adaptarlo mejor de acuerdo a sus preferencias.

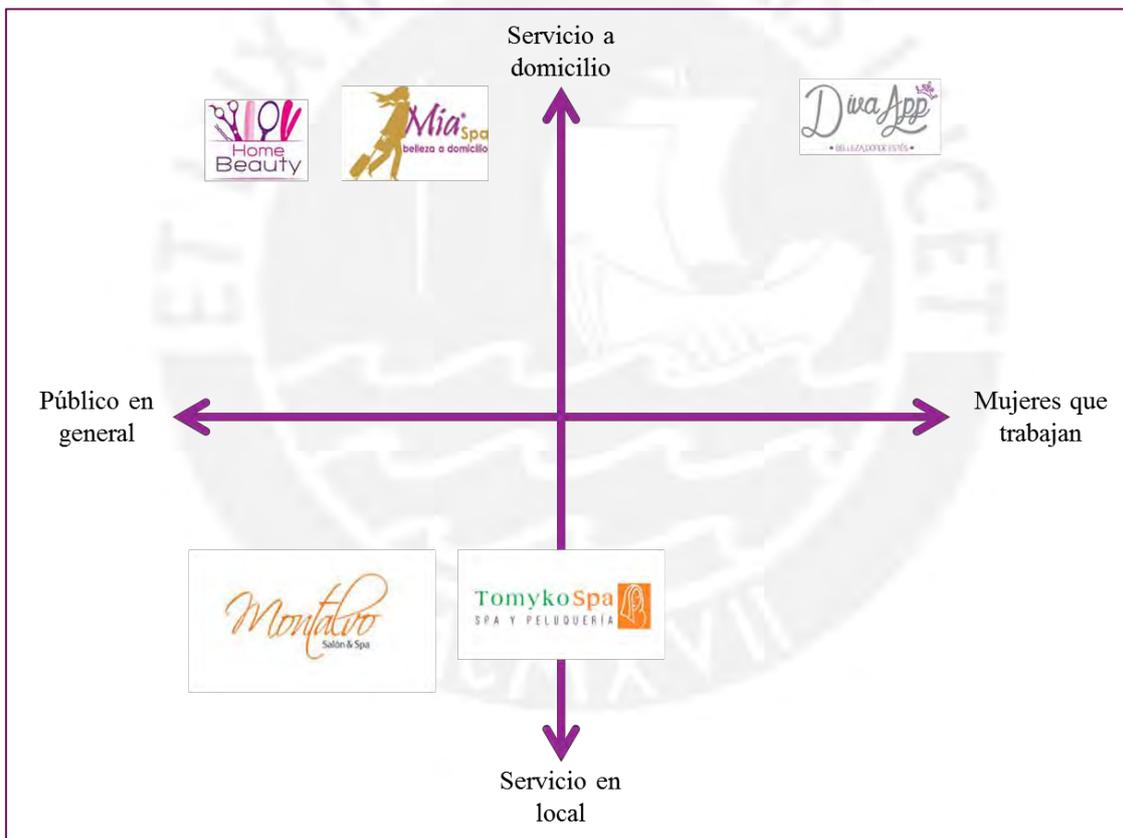
5.3. Estrategia de posicionamiento

Se buscará posicionar a Diva App como empresa líder en ofrecer servicios de belleza a domicilio para mujeres que trabajan. Para lograrlo, se ha identificado dos oportunidades de mercado que pueden ser aprovechadas: la limitada oferta de servicios a domicilio y la falta de negocios enfocados en satisfacer la necesidad de un público específico.

La búsqueda realizada evidenció que actualmente la oferta de estos servicios se concentra en salones de belleza; es decir, atención en local. La mayoría de éstos están dirigidos al público en general y cuentan en algunos casos con diferentes ambientes para cada público: niños, mujeres y hombres. En el caso de atención a domicilio, se encontró sólo dos empresas formales que la ofrecen: Mia Spa y Home Beauty. Esta última ofrece sus servicios mediante una aplicación, pero no es exclusivo para mujeres sino para hombres también. Por otro lado, se observó la presencia de profesionales que de manera independiente ofrecen servicios a domicilio; sin embargo, no hay una segmentación adecuada de clientes y no cuentan con un enfoque en procesos definido.

En base a lo anterior, se planteó desarrollar un negocio segmentado, enfocado exclusivamente en brindar servicios a domicilio y dirigido a la mujer ocupada, público cuya necesidad de ahorro de tiempo no es completamente atendida mediante la oferta local.

Figura 18: Mapa Conceptual



5.4. Estrategia de expansión

Las empresas necesitan crecimiento para poder competir con mayor eficacia, satisfacer a los socios del negocio y atraer al mejor talento, ya que su objetivo debe ser gestionar un crecimiento rentable (Kotler & Armstrong, 2013). Por ello, una manera de identificar las oportunidades de crecimiento es mediante la matriz de expansión de producto/mercado, también

conocida como Matriz de Ansoff (Kotler & Armstrong, 2013). A continuación, se detallan las oportunidades que se han podido identificar para Diva App.

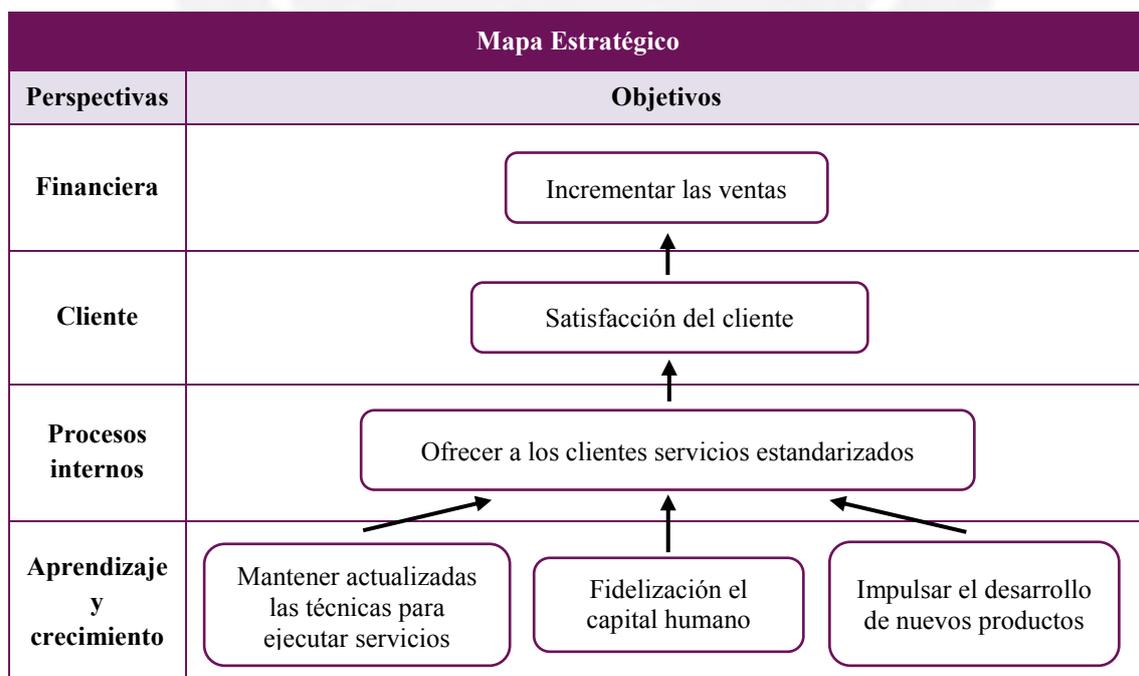
Tabla 10: Matriz de Ansoff de Diva App

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos
		- Implementar campañas promocionales de lanzamiento (año 1). - Comunicar la propuesta de valor a clientes potenciales a través de las estrategias de posicionamiento web SEM, SEO y mailing. (año 1). - Promociones para incentivar la frecuencia de compra (año 1 al año 10).	- Tratamientos faciales (año 2 al año 10). - Depilación facial (año 2 al año 10).
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado	Diversificación
		- Apertura de una nueva oficina en la Zona 6 de acuerdo a APEIM (año 5 al año 10).	- Servicios de belleza a domicilio para hombres (año 5 al año 10).

6. Objetivos estratégicos

Considerando que Diva App es una empresa nueva que atenderá exclusivamente a domicilio, se ha establecido los siguientes objetivos presentados a través de un mapa estratégico:

Figura 19: Mapa estratégico de Diva App



Los indicadores de estos objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 11: indicadores de objetivos estratégicos

Indicadores de objetivos estratégicos	
Objetivos	Indicadores
Incrementar el nivel de ventas.	Cumplir metas de ventas proyectadas.
Conseguir que la satisfacción del cliente alcance un valor igual o superior a 4.	95% de la calificación del total de clientes, sea superior o igual a 4 anualmente.
Ofrecer a los clientes un servicio estandarizado de belleza.	Estandarizar el 100% de procesos.
Mantener actualizadas las técnicas empleadas para ejecutar los servicios.	Realizar mínimo 6 capacitaciones al año.
Fidelizar al capital humano que tenga un buen desempeño.	Evitar rotación de personal durante los tres primeros años de operaciones
Impulsar el desarrollo de nuevos productos	Cumplir con lo propuesto en la matriz de Ansoff.

7. Conclusiones

La meta principal de Diva App como negocio es ser reconocidos por sus clientes como los mejores ofreciendo servicios de belleza a domicilio. Para este fin, se definieron las estrategias que usará el negocio para su lanzamiento en base a las estrategias genéricas de Porter, el modelo Delta y la estrategia de posicionamiento; y también las estrategias de expansión de Ansoff en el cual se observa las estrategias de nuevos y productos y la expansión hacia un nuevo mercado.

Por otro lado, se ha fijado objetivos estratégicos que, en su conjunto, servirán para diseñar la estrategia comercial que tiene como principal objetivo posicionar la marca en el mercado; operaciones, que busca estandarizar procesos para poder ofrecer servicios de calidad; recursos humanos, cuya finalidad es contar con el capital humano idóneo capaz de ofrecer los servicios planificados; y finanzas, que busca lograr el nivel de ventas planteado para así lograr ganancias para el negocio. Estas estrategias serán explicadas con mayor detalle en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 6: PLAN COMERCIAL

Diva App es un negocio que operará en el entorno digital. Considerando este punto, así como los resultados de la investigación de mercado, se ha desarrollado un plan comercial cuyas estrategias están orientadas a obtener resultados de manera virtual, principalmente. De acuerdo a lo anterior, se presenta a continuación los objetivos trazados:

1. Objetivos

- Comunicar al 100% de clientes la propuesta de valor del negocio a través de redes sociales y otros medios masivos
- Alcanzar la proyección de ventas estimada.
- Fidelizar a los clientes e incentivar su frecuencia de compra.

2. Estrategia de segmentación

Para segmentar el público objetivo de este negocio, se ha hecho uso de diferentes variables de acuerdo a la clasificación de Philip Kotler (2013). Así, se utilizó la variable demográfica para definir el género, el grupo de edad, los niveles socioeconómicos y medir si cuentan con una ocupación y smartphone.

Asimismo, se usó este tipo de variable para definir también el alcance geográfico, en base a los distritos con mayor concentración de personas de NSE A y NSE B de Lima Metropolitana. En el caso de la variable psicográfica se optó por definir que el cliente potencial posea un estilo de vida activo y ocupado, con el fin de que priorice recibir un servicio con horarios flexibles que les permita optimizar su tiempo.

En base a lo descrito anteriormente, el presente negocio está dirigido a mujeres que trabajan en un rango de edad de 21 a 35 años que cuenten con smartphone, perteneciente al NSE A y NSE B y con residencia en los siguientes distritos: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina.

3. Estrategia de diferenciación

Luego de realizar el análisis del mercado interno, se pudo observar que actualmente existe una oferta insuficiente de negocios formales dedicados a ofrecer servicios de belleza para mujeres que trabajan. Es por ello que este público se identificó como un nicho de mercado potencial para desarrollar una oportunidad de negocio.

En base a lo anterior, se establecieron las siguientes estrategias de diferenciación:

- La propuesta ha sido diseñada en función a la necesidad que presenta un grupo objetivo específico, descrito en la estrategia de segmentación
- La solicitud de servicios se realizará a través de aplicación móvil, lo que permitirá al cliente revisar el perfil del staff de profesionales técnicos (Ver Anexo S).
- Se atenderá todos los días de la semana.
- Se ha establecido y comunicado los tiempos de duración de los servicios para brindar una atención rápida.
- El staff de profesionales técnicos de Diva App será capacitado regularmente.
- Se utilizarán insumos de marcas reconocidas.
- Se permitirá a cada cliente calificar el servicio que recibió y compartir su opinión, con el fin de evaluar y preservar la calidad de la atención que brinde el profesional de belleza.
- Se ofrecerán consejos en imagen personal durante la entrega de cada servicio.

4. Estrategias de marketing operativo

Habiendo establecido las estrategias de segmentación y posicionamiento de Diva App, se definirá el conjunto de estrategias operativas con las que se busca tener un impacto positivo en la demanda. Estas estrategias han sido diseñadas en base a lo indicado por Kotler y Armstrong (2013)

4.1. Producto

Los servicios de belleza a domicilio de Diva App están orientados a satisfacer la necesidad de optimizar el tiempo de la mujer que no tiene tiempo suficiente para su cuidado personal. Para ello, se contará con profesionales experimentados y capacitados que utilizarán insumos de calidad en cada servicio. Asimismo, se desarrollará una aplicación práctica que ayudará al cliente en la programación de citas según su disponibilidad de tiempo (Ver Anexo T).

Tabla 12: Servicios de Diva App

Paquetes	Descripción
Diva Express	Manicure y Pedicure de color entero
Diva Plus	Manicure y pedicure francesa
Top Diva	Manicure y Pedicure con diseño
Classic Look	Cepillado más planchado de cabello
Fresh Chic	Cepillado más ondas más trenza o moño
Chic Straight	Cepillado más planchado más trenza o moño
Get Diva	Peinado más maquillaje
Diva Platinum	Manicure más pedicure, más peinado y maquillaje
Dreamday	Manicure + pedicure + peinado + maquillaje para novia (con prueba)

4.1.1. Marca

La marca es un elemento muy importante en una empresa ya que permite al cliente poder identificar y diferenciar sus productos o servicios de otros negocios. Teniendo esto en cuenta, se consideró que el nombre más adecuado para el tipo de negocio es “Diva App”.

El término “Diva” se relaciona a una personalidad importante, qué es como se busca hacer sentir a las clientas: personas importantes. Asimismo, el término “App” hace referencia al aplicativo que es un importante valor agregado y diferenciador del negocio.

Por otro lado, respecto al logo, se buscó que este tenga relación con el término “Diva”, es por ello que se incluyó una corona. Asimismo, se eligió colores relacionados a la feminidad de una mujer moderna, es por ello que se seleccionó el color morado y plomo y blanco. Por otro lado, se incluyó la frase “belleza donde estás” haciendo alusión a que ofrecemos los servicios a donde el cliente disponga.

Después de analizar las preferencias del cliente y tomar en cuenta las sugerencias dadas por ellos y por expertos en el tema, se planteó el siguiente logo (Ver anexo U).

Figura 20: Logo de Diva App



4.2. Plaza

Se contará sólo con una oficina administrativa ubicada en Av. Aviación N° 2513, interior 201 – San Borja. Para su elección se priorizó la ubicación céntrica dentro de los distritos de operación, así como el fácil acceso a avenidas cercanas importantes. No se atenderá clientes aquí.

4.3. Precio

Existen tres principales estrategias en cuanto a la fijación de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia (Kotler & Armstrong, 2013). Para el caso de Diva App, se hizo uso del modelo de las 3C que toma en cuenta el costo, a la competencia y al cliente. Luego, gracias a la investigación cuantitativa se validaron los precios a ofrecer, que se presentan a continuación (incluyen IGV):

Tabla 13: Precios de Diva App

Diva Packs	Servicios	Precio con IGV
Diva Express	Manicure Pedicure	S/.65.00
Diva Plus		S/.72.00
Top Diva		S/.80.00
Classic Look	Peinado	S/.88.00
Fresh Chic		S/.90.00
Chic Straight		S/.90.00
Get Diva	Peinado Maquillaje	S/.190.00
Diva Platinum	Manicure Pedicure	S/.250.00
Dreamday	Peinado Maquillaje	S/.320.00

Por otro lado, se presenta a continuación una figura comparativa de los precios más altos y más bajos de la competencia (Home Beauty), negocio similar (Mia Spa) y Diva App. Se puede observar que los precios fijados por Diva App se ubican en un punto medio, en comparación con los precios establecidos de los otros dos negocios mencionados. Cabe resaltar que los servicios de Home Beauty posiblemente ofrece precios bajos por introducción al mercado, ya que se trata de una empresa nueva.

Figura 21: Posicionamiento de precios de Diva App



4.4. Promoción

El desarrollo de estrategias promocionales se realizó tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado. Se consideró conveniente aplicar estrategias de posicionamiento web del tipo SEO, que hace referencia a la optimización de motores de búsqueda, con el fin de producir un alto volumen de visitas con el fin de hacer conocido un sitio web (Jerkovic, 2009).

Para lograr aparecer entre los principales resultados de un motor de búsqueda, se trabajará con el especialista en marketing digital, quien definirá las keywords¹⁴ para posicionar a Diva App. En base a ello, se buscará invertir en una estrategia SEM, que hace referencia al pago que se realiza para aparecer como publicidad sugerida en motores de búsqueda, como por ejemplo a través de Google AdWords (Jerkovic, 2009). A continuación, se muestran las promociones, divididas en tres tipos de estrategias: lanzamiento, mantenimiento y fidelización (Ver Anexo V).

¹⁴ Palabras clave que utilizan con frecuencia los usuarios de internet para realizar una búsqueda determinada en un buscador. En el caso de Diva App, cuando un cliente potencial escriba una de estas palabras clave, deberá aparecerle entre los principales resultados un enlace que lo dirija hacia la página web o el Facebook.

4.4.1. Estrategias de lanzamiento

De acuerdo las características del sector, las estrategias de lanzamiento tienen vital importancia en el logro de las metas planteadas de posicionamiento en el mercado.

Objetivos:

- Informar al grupo objetivo sobre los beneficios de la nueva propuesta de negocio de belleza.
- Generar expectativa e interés en probar los servicios.

Tabla 14: Acciones promocionales de estrategia de lanzamiento

Acción promocional	Descripción	Frecuencia
Publicación sociales y página web	La página web y fanpage de Facebook estarán operativas 2 meses antes del lanzamiento de Diva App. Durante este tiempo se publicará información de los servicios, el funcionamiento del negocio y las otras acciones promocionales.	Permanente
Aparición en revista VIU	5 semanas antes del inicio de operaciones, se publicará un anuncio promocional en la revista VIU de El Comercio, orientada a mujeres de NSE A, B y C+ de 26 a 45 años. Éste aparecerá durante 4 semanas en la sección de salud y belleza.	Semanal
Aviso publicitario en Facebook	1 mes antes del inicio de operaciones se publicará un anuncio promocional en Facebook.	Diaria
Google Adwords	Desde un 1 mes antes del inicio de operaciones y durante todo el primer año, la página web y Facebook aparecerán como principales resultados disponibles en el buscador de Google.	Diaria
Aviso publicitario en Divina ejecutiva	Este blog va dirigido a mujeres ejecutivas interesadas en la imagen personal. Posee una cantidad importante de lectoras, ya que también se publica en la en la página web del diario Gestión. Debido a que parte importante de las lectoras blog son parte del grupo objetivo de Diva App, se publicará un anuncio 2 meses antes del inicio de operaciones.	Diaria
E-mailing	Envío de flyer informativo a clientes potenciales.	Única
Tarjeta promocional	Se repartirá tarjetas promocionales por 2 días a mujeres del grupo objetivo. Estas tarjetas tendrán un código promocional de descuento del 20% en los paquetes Top Diva, Classic Look y Diva Express. Las acreedoras de esta tarjeta podrán invitar a una amiga a probar los paquetes mencionados con el mismo descuento dando el código promocional.	Interdiaria

4.4.2. Estrategia de mantenimiento

Las estrategias de mantenimiento están orientadas a captar el interés de las clientas y tener una buena relación con ellas.

Objetivos:

- Mejorar la relación entre el cliente con Diva App
- Inducir el consumo de los servicios con mayor frecuencia.

Tabla 15: Acciones promocionales de estrategia de mantenimiento

Acción promocional	Descripción	Frecuencia
Redes sociales y aplicación	Par estar en constante interacción con el cliente, se realizará publicaciones de interés del cliente en el fan page de Facebook. Asimismo, mediante las notificaciones del App, se podrá notificar al cliente sobre alguna novedad de Diva App, así como saludar por alguna fecha especial.	Permanente
Celebremos Diva	En fechas especiales Diva App ofrecerá un regalo a las clientes que soliciten el servicio en las fechas establecidas (3 días en fechas cercanas a la ocasión especial). Los regalos comprenden espejos, cosmetiquera, neceser, carteras, limas, entre otros.	En fechas especiales: Día de la mujer, día del trabajador, día de la madre, fiestas patrias, navidad y año nuevo
Beauty day	Debido a que los días lunes son de menor demanda, se ha planteado un descuento de 15% a aquellas clientas que soliciten los paquetes Chic Straight, Get Diva y Diva Platinum en este día.	Semanal
Feliz cumpleaños Diva	Cada vez que una clienta cumpla años, se le enviará un correo con una tarjeta de saludo.	Permanente

4.4.3. Estrategia de fidelización

Las estrategias de fidelización están dirigidas a un grupo pequeño de clientes con el fin de mantener un vínculo comercial estrecho a largo plazo con este. Estas estrategias serán aplicadas a partir del segundo año de operaciones de Diva App. Cabe mencionar que las estrategias de fidelización se enfocan en la membresía que podrá obtener el cliente a partir del segundo año si cumple con algunos requisitos que serán mencionados posteriormente.

Objetivos

- Retener el mayor tiempo posible a los mejores clientes.
- Incrementar la frecuencia de consumo de servicios.
- Incrementar recomendaciones de clientes actuales a clientes potenciales.

Tabla 16: Acciones promocionales de estrategia de fidelización

Acción promocional	Descripción	Frecuencia
Club Diva	Si el cliente el año anterior tuvo consumos superiores a S/.1600 ¹⁵ , formará parte del Club Diva. Como miembro del club tendrá beneficios adicionales como obsequios, prioridad en atención de servicios, entre otros.	Permanente
Feliz cumpleaños Diva	Cada vez que una clienta fidelizada cumpla años, se le obsequiará un gift card virtual con un paquete Diva express de regalo.	Permanente
Obsequio de membresía Club Diva	Cada año que la cliente renueve su membresía, se le brindará un obsequio que comprende un set de manicure, portarretratos, entre otros objetos.	Anual
Recomiéndanos y gana	Para participar en el sorteo de un paquete para 2 personas a Punta Cana todo incluido, las clientes deberán invitar a sus conocidas a solicitar los servicios de Diva App. Es así que cada invitado que solicite un servicio, deberá indicar el código de la clienta que lo invitó. Las personas que ingresarán al sorteo serán aquellas cuyo total de invitadas hayan solicitado servicios por montos mayores a S/.700.	Anual

5. Conclusiones

Diva App se presenta una alternativa distinta a las ya existentes en el mercado de belleza, mediante su oferta de servicios de belleza a domicilio. En la estrategia de segmentación se definió como grupo objetivo a mujeres que trabajan entre 21 y 35 años de los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, La Molina y Surco.

El presente negocio busca diferenciarse ofreciendo la oportunidad de programar citas mediante una aplicación móvil con horarios flexibles. Asimismo, los servicios serán ofrecidos por profesionales capacitados y experimentados. Como valor añadido, se ofrecerá consejos en imagen personal durante la entrega de los servicios. Respecto a los precios, estos han sido fijados en base al valor que los clientes dan a la propuesta, tomando también en cuenta los costos incurridos, posicionándose en un rango medio de precios con respecto a la competencia.

Para comunicar la propuesta y beneficios ofrecidos por Diva App, así como entablar relaciones estrechas con el cliente, se ha establecido estrategias promocionales. Estas estrategias han sido divididas en estrategias de lanzamiento, mantenimiento y fidelización. Cada estrategia presenta una serie de acciones cuyos objetivos se centran principalmente en lograr que el cliente adquiera los servicios de Diva App.

¹⁵ El cálculo se realizó redondeando a menos el resultado del precio promedio de todos los paquetes de Diva App multiplicados por 12.

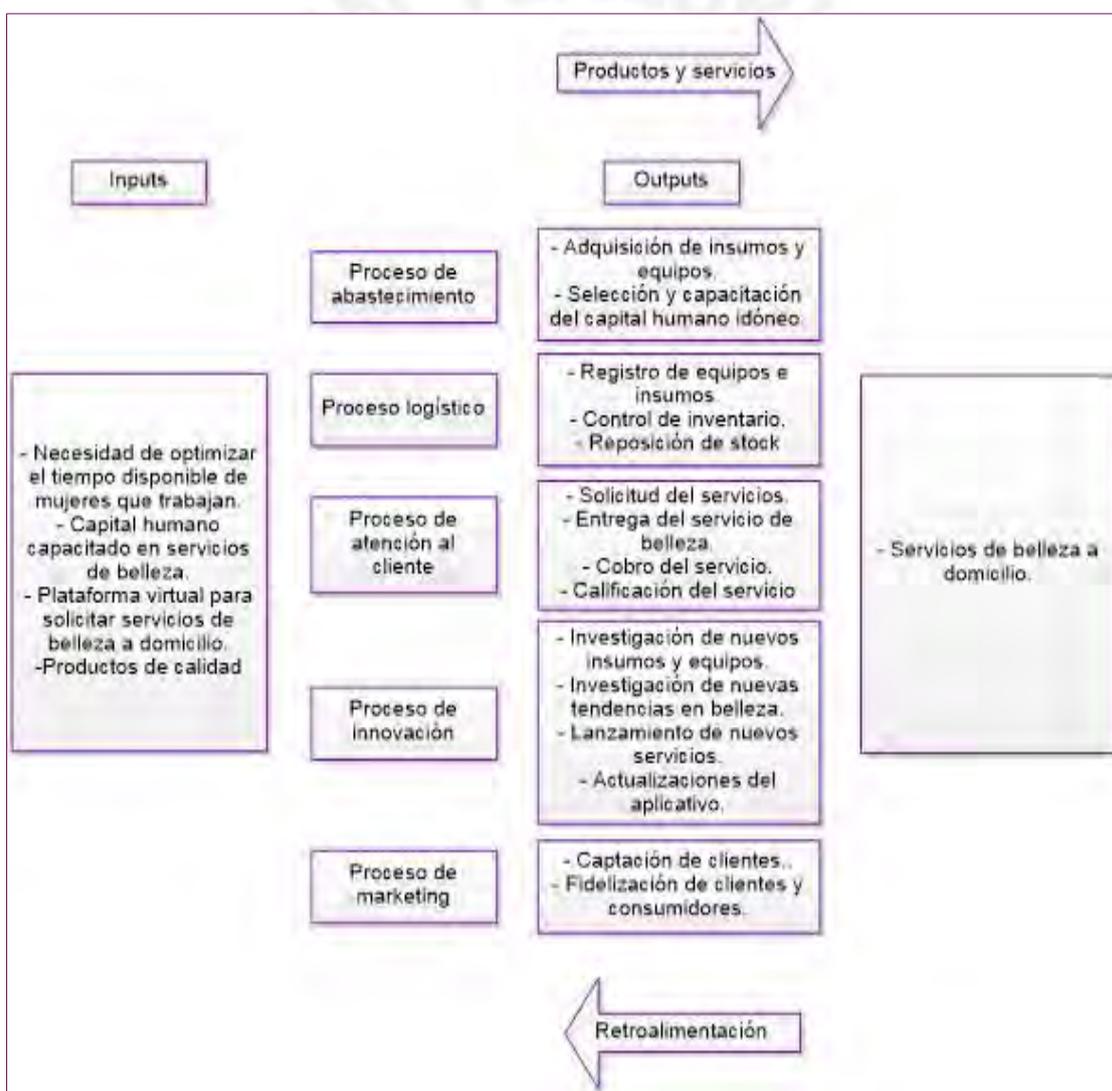
CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES

El enfoque en gestión de operaciones permitirá definir el funcionamiento del negocio, a través del diseño de procesos que transformarán los insumos en servicios finales (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008) . En ese sentido, el presente capítulo muestra los principales aspectos considerados por Diva App para poder entregar un servicio de calidad a sus clientes.

1. Macroproceso

Hace referencia a la representación global de los procesos que componen una organización y que ésta desarrolla en su conjunto (Rojas, 2007). En el siguiente gráfico se presenta el macroproceso de Diva App.

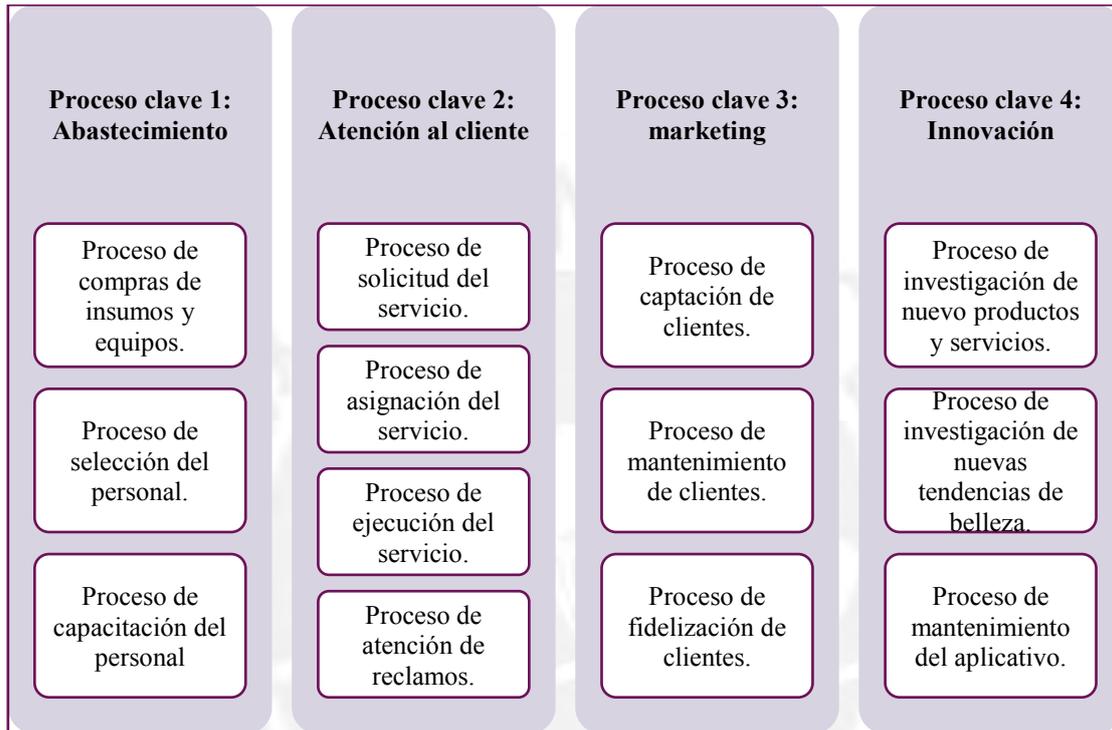
Figura 22: Macroproceso



2. Procesos clave

Éstos se han determinado tomando en cuenta los atributos más valorados de la empresa, en base al modelo propuesto y los resultados de la investigación de mercado, que son principalmente la atención profesional, productos de calidad. Estos procesos serán por ello conductores de la diferenciación de Diva App (Pérez, 1999).

Figura 23: Procesos clave de Diva App



2.1. Proceso clave de abastecimiento

El proceso de abastecimiento es sumamente importante ya que de este depende que Diva App cuente con los recursos necesarios para que pueda ofrecer servicios de calidad de forma oportuna. Dentro de este proceso clave se tiene el proceso de compras y los procesos de selección y capacitación del personal.

El proceso de compras de insumos y equipos será realizado por el administrador de forma bimensual o según la necesidad de abastecimiento. Para ello, el coordinador controlará el inventario semanalmente y realizará los requerimientos de los insumos o equipos al administrador para que éste gestione las compras con los proveedores.

Los procesos de selección y capacitación contemplan las actividades que se llevarán a cabo para la contratación del personal idóneo y las capacitaciones necesarias para estandarizar

los servicios, reforzar protocolos, uso de nuevos productos e insumos, nuevas tendencias de belleza, ente otros¹⁶.

2.2. Proceso clave de atención al cliente

Éste proceso es el más importante de Diva App, pues de él depende la satisfacción del cliente. Comprende actividades relacionadas a la solicitud, asignación y ejecución del servicio, así como la atención de reclamos. A continuación, se expondrán los procedimientos implicados en este proceso clave (Ver Anexo W).

2.3. Proceso clave de marketing

Durante el primer año de operaciones, el proceso de captación de clientes será crucial, ya que de esta manera se da a conocer el negocio. Después de esto, se aplicará estrategias de mantenimiento y fidelización para lograr que los clientes recomienden a Diva App, ya que los referentes son considerados muy importantes en este sector¹⁷.

2.4. Proceso de innovación

Este proceso clave implica la búsqueda de nuevas técnicas, tendencias, así como insumos y equipos que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios. Por este motivo se considera un proceso importante. Estas actividades serán realizadas tanto por el administrador como por el coordinador de especialistas en belleza. Por otro lado, el proceso de mantenimiento del aplicativo no lo realizará directamente Diva App, pero sí se hará las coordinaciones con el proveedor para las mejoras y actualizaciones correspondientes.

3. Atención al cliente

El proceso de atención al cliente contempla una serie de actividades que empiezan desde el contacto del cliente con el aplicativo hasta la calificación del servicio ofrecido. A continuación, se puede apreciar aquellas actividades que se desarrollarán para entregar un servicio en el caso de un cliente regular. Estas actividades en su conjunto conforman el ciclo típico de atención al cliente de Diva App:

¹⁶ Ver plan de gestión del talento humano

¹⁷ Para mayor detalle revisar Plan comercial

Figura 24: Ciclo típico de atención al cliente



3.1. Solicitud del servicio

Para el proceso de solicitud del servicio el cliente deberá ingresar al aplicativo y seguir los siguientes procedimientos (Ver Anexo X):

- Seleccionar paquete/s a solicitar.
- Indicar la fecha, hora y lugar donde desea recibir los servicios: el cliente deberá consignar 3 opciones de la hora del servicio.
- Indicar medio de pago.
- Enviar solicitud del servicio
- Recibir confirmación del servicio: mediante correo electrónico y notificación en la app.

3.2. Asignación del servicio

Una vez recibidas las solicitudes de los clientes, el asistente será el encargado de programar la atención de los servicios. La política de Diva App es atender las solicitudes según el orden de llegada de estas. Es decir, el cliente que solicite con mayor tiempo de anticipación tendrá prioridad al realizar la asignación del servicio. Posteriormente, se verificará la disponibilidad del especialista seleccionado.

En caso haya dos servicios consignados para la misma hora con el mismo especialista, se reprogramará según las otras opciones que haya manifestado el cliente en la solicitud. En caso de no poder programar según la disponibilidad indicada por el cliente, el asistente procederá a comunicarse telefónicamente con el cliente dándole otra alternativa de atención y si el cliente está de acuerdo, se procede a confirmar el servicio, de lo contrario se indica al cliente que no hay disponibilidad de atención.

Para confirmar el servicio, el asistente deberá indicar en el sistema la hora seleccionada para ofrecer el servicio y este se actualizará en el aplicativo del cliente automáticamente, notificándole por medio del App, así como por whatsapp y por correo electrónico en el cual se adjuntará los términos y condiciones de la empresa.

3.3. Ejecución del servicio

Teniendo la programación de los servicios para el día, el asistente envía la relación de servicios a ofrecer a cada profesional de belleza con la dirección del cliente, así como la hora del servicio. Para ofrecer el servicio, el profesional de belleza utilizará la aplicación de Taxibeat para solicitar el taxi. El pago del taxi será cargado directamente a la cuenta de Diva App.

Una vez que el profesional llegue al domicilio del cliente, debe aplicar los protocolos de saludo establecidos por Diva App (Ver Anexo Y). Después de ello deberá empezar con la ejecución del servicio según el tipo de paquete que ofrecerá. Debido que para Diva App es importante el tiempo de servicio, se ha cuantificado cada actividad con el fin de estandarizar el servicio, así como su duración (Ver anexo Z).

Tras terminar la ejecución del servicio el profesional de belleza deberá aplicar los protocolos de cobranza y despedida según lo establecido y después procederá a solicitar un taxi para dirigirse al domicilio del siguiente cliente. Asimismo, el cliente deberá calificar la atención recibida a través del aplicativo.

3.4. Atención de reclamos

Si bien es cierto, se ha establecido diferentes procedimientos para poder ofrecer un servicio oportuno y de calidad, es posible que el cliente no quede completamente satisfecho con el servicio ofrecido. Para ello es necesario que el profesional de belleza cumpla con los protocolos establecidos, para poder tomar la decisión más oportuna y solucionar las incomodidades que pueda tener el cliente (Ver Anexo AA).

4. Riesgos operativos

Todo negocio presenta situaciones atípicas las cuales pondrán en riesgo la ejecución correcta de las actividades previstas. En el presente plan de negocios se ha planteado las problemáticas más típicas que podrían presentarse, así como las soluciones respectivas. Estas problemáticas básicamente están referidas a faltas de capital humano, accidentes de tránsito, demora en la ejecución del servicio, entre otros (Ver Anexo AB).

5. Localización

Si bien es cierto el nuestro local será solo una oficina administrativa, pues los servicios se darán en el domicilio del cliente, es importante que este local cuente con una ubicación estratégica cercana al público para poder disminuir el tiempo de desplazamiento del local hasta el domicilio del cliente. A continuación, se muestran los análisis realizados para la elección del local administrativo:

5.1. Macrolocalización

Para determinar la ubicación de la oficina administrativa, se debe evaluar en primer lugar el distrito en el que se ubicará. Entre las opciones de distritos a elegir se tiene Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco y San Borja, en los cuales se ubica el público objetivo del negocio. No se consideró el distrito de La Molina pues geográficamente es el distrito más alejado a comparación de los otros mencionados.

Para analizar qué distrito es el más conveniente, se ha establecido factores clave y se le ha asignado un valor a cada uno en función a la importancia que tiene para el negocio. Es por ello que la cercanía al público objetivo (ubicación estratégica) tiene mayor valoración que las otras variables. A continuación, se muestra la matriz valorativa empleada para determinar en qué distrito se encontrará la oficina administrativa:

Tabla 17: Matriz valorativa de elección del distrito

Factores clave	Peso (%)	Miraflores		San Isidro		San Borja		Surco	
		Calific.	Pun.	Calific.	Pun.	Calific.	Pun.	Calific.	Pun.
Tamaño del mercado	30%	5	1.8	5	1.8	7	1.8	9	1.8
Precio de locales	20%	3	0.9	3	0.9	6	1.8	5	1.5
Cercanía al público objetivo	40%	5	2.4	7	1.6	8	2.4	6	2.4
Disponibilidad de locales	10%	9	0.7	9	0.7	5	0.7	5	0.7
Total	100%	-	5,00		5,80		7,00		6.6

Según la evaluación realizada por cada factor clave, se obtuvo como resultado que el distrito de San Borja es el más adecuado para establecer las oficinas administrativas de Diva App.

5.2. Microlocalización

Durante la búsqueda de locales dentro de San Borja, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- **Tamaño:** al ser un establecimiento para realizar funciones administrativas y no de atención, se determina que el local sea pequeño, con una capacidad entre los 50 a 90 metros cuadrados.
- **Infraestructura:** es importante que en el local alquilado se permita hacer modificaciones ya que habrá diferentes áreas. Asimismo, éste debe de contar con baño.
- **Ubicación:** es fundamental que la oficina se ubique en una zona de fácil acceso y cerca de avenidas principales lo cual facilitará y reducirá el tiempo de movilización desde la oficina hacia el domicilio del cliente.

Considerando los puntos mencionados, se realizó una búsqueda de oficinas y se seleccionó las tres mejores opciones. A continuación, se presenta las características de las opciones seleccionadas:

Tabla 18: Opciones de oficinas

Características	Local 1	Local 2	Local 3
Área total (m2)	65	50	52
Detalles	Segundo piso, 1 ambiente amplio, vista a la calle, 1 baño.	Puerta a la calle, 3 cocheras comunes.	Segundo piso, 1 baño.
Precio alquiler mensual	S/.2,550	S/.6,400	S/.2,000
Costo m2	S/.39.23	S/.128	S/.38.46
Referencia	Av. San Luis cuadra 25. A media cuadra de San Borja Sur	A cuatro cuerdas del Ovalo Higuiereta	Av. Aviación cuadra 25. A dos cuerdas de Av. Javier Prado Este

Para la determinación del local, se ha establecido factores claves que permitirán valorar los beneficios que ofrece cada opción presentada, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19: Matriz valorativa de elección del local

Factores Clave	Peso (%)	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
		Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje
Tamaño	20%	7	1.40	5	1,00	6	1.20
Precio	25%	7	1.75	3	0.75	8	2,00
Costo de acondicionamiento	15%	6	0,90	6	0,90	7	1.08
Facilidad de acceso	40%	8	3,20	6	2,40	8	3,2
TOTAL	100%		7.25		5.05		7.5

Según la valoración realizada, se escogió la opción 3, ya que es adecuado por el tamaño, precio y principalmente porque se ubica cerca de una vía de acceso que conecta los distritos de San Isidro con La Molina (Ver Anexo AC).

6. Distribución de la oficina

Considerando que no se ofrecerán los servicios la oficina y que ésta será ocupada principalmente por personal administrativo, el local será distribuido de la siguiente manera:

- Sala de espera: es un espacio donde las visitas podrán esperar cómodamente en ser atendidas por el personal de Diva App.
- Sala de pruebas: es un espacio especialmente acondicionado para realizar las pruebas de selección y capacitaciones de servicios que brinda Diva App.
- Oficinas: el administrador tendrá una oficina privada. El asistente compartirá un espacio con el coordinador de profesionales de belleza.
- Comedor: pequeño espacio donde el personal de Diva App podrá utilizarlo para la merienda.
- Almacén: espacio para almacenar los productos que se utilizarán en los servicios de belleza.
- Servicios higiénicos: espacio para el uso del personal de Diva App.

7. Dimensionamiento y capacidad máxima de la oferta

A diferencia de otros tipos de negocios cuya capacidad instalada se ve limitada por la infraestructura y donde incrementar la capacidad instalada podría demandar una inversión considerable, la capacidad de Diva App no tiene un factor limitante preponderante. Esto se debe a que la capacidad de este negocio se encuentra determinada principalmente por la cantidad de profesionales de belleza, lo cual implica un incremento en costo laboral y equipos a utilizar lo cual es una inversión relativamente pequeña.

Además de la cantidad de profesionales de belleza, hay otros aspectos que se debe tomar en cuenta para establecer la capacidad. Un aspecto importante es la conducta de la demanda. Según los resultados de las encuestas realizadas, se observa que hay una estacionalidad semanal donde el día sábado, es el día en el que se concentra mayor demanda, seguido del día domingo.

Tabla 20: Estacionalidad semanal

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
3.94%	6.80%	9.66%	10.55%	13.06%	30.59%	25.40%

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es el horario en que el mercado suele solicitar servicios de belleza. Según los resultados de la encuesta señalados en el capítulo 4, la mayoría de

personas solicita los servicios en la tarde y noche, los fines de semana; y los fines de semana solicita los servicios desde la mañana hasta la noche De acuerdo a esta información, se ha planteado el siguiente horario de atención:

Tabla 21: Horario de atención

Días	Lunes – viernes	Sábado domingo
Horario de atención (horas)	3:00 pm – 8:00 pm.	10:00 am. – 8:00 pm.

Por otro lado, es indispensable conocer el tiempo en que durarán los servicios, así como la holgura estimada por cada servicio y el tiempo de transporte estimado. A continuación, se presenta la duración de los servicios y del transporte, establecidos a partir de la opinión y comentarios de especialistas y expertos:

Tabla 22: Duración de tiempo de atención

Duración de tiempo de atención						
Paquete	Servicio		Transporte		Tiempo total (min)	Demanda (%)
	Tiempo productivo	Holgura	Ida	Holgura		
Diva express	43,5	10	30	10	93,5	14,05%
Diva plus	47	10	30	10	97	13,29%
Top diva	50	10	30	10	100	16,47%
Classic look	43	10	30	10	93	24,17%
Fresh chic	55,5	10	30	10	105,5	3,17%
Chic straight	55,5	5	30	10	100,5	6,79%
Get diva	85,5	10	30	10	135,5	6,50%
Diva platinum	161,5	10	30	10	211,5	12,84%
Dreamday (maquillaje de prueba)	54	10	30	10	104	2,72%
Dreamday	178	10	30	10	228	

La información de los tiempos de los servicios, junto con la estacionalidad semanal, permitirá poder establecer un tiempo promedio de duración de servicios por cada día. Cabe mencionar que debido a que el día lunes hay poca demanda según la estacionalidad, se ha considerado ofrecer los servicios de prueba de maquillaje del paquete Dreamday en este día.

Tabla 23: Tiempo promedio de duración de un servicio por día (minutos)

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
74	115	121	115	119	118	116

De acuerdo al horario de atención y a la estacionalidad semanal, se establece el horario de trabajo de los profesionales de belleza. Cabe señalar que los part time solo trabajarán los fines de semana en horario extendido debido a la demanda concentrada en estos días. Por otro lado, para establecer la cantidad de profesionales de belleza se ha considerado la cantidad de servicios demandada al año 10 con la intención de poder abastecer dicha demanda.

Tabla 24: Horario de trabajo y cantidad de profesionales

Factores	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Horario de trabajo	3:00 pm. – 10:00 pm.					10:00 am. – 10:00 pm.		-
Cantidad de días trabajados	4 ¹⁸					2		6
Tiempo de trabajo full time	28					20		48
Horas trabajadas part time	0	7 ¹⁹	0	0	0	20		20
Cantidad de profesionales full time	5	5	9	9	9	9	9	9
Cantidad de profesionales part time	0	1	0	0	0	5	4	5

Para obtener la cantidad de servicios que puede ofrecer un profesional por día, se divide la cantidad de horas trabajadas por cada persona entre el tiempo promedio de duración de los servicios. De esta manera se obtiene la capacidad operativa por cada profesional y a partir de ello se puede determinar la capacidad máxima semanal, mensual y anual:

Tabla 25: Capacidad máxima de Diva App al año 10

Factores	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cantidad de servicios a ofrecer por trabajador	5	3	3	3	3	5	5
Total de trabajadores	5	6	9	9	9	14	13
Cantidad de servicios a ofrecer por día	25	18	27	27	27	70	65
Total de servicios a la semana	259						
Total de servicios al mes	1,122						
Total de servicios al año	13,468						

¹⁸ Se considera como día de descanso lunes o martes.

¹⁹ Un part time descansará los días domingos y terminará su jornada laboral (20 horas semanales) los días martes, donde trabajará 7 horas ofreciendo servicios de belleza y las otras 3 horas desempeñará funciones de apoyo a coordinador de servicios.

Como lo muestra el cuadro, Diva App puede ofrecer hasta 259 servicios por semana, 1,122 por mes y 13,468 por año. Asimismo, de acuerdo a la cantidad de servicios demandada anualmente según los resultados de la encuesta, al año 10 Diva App operará al 88% de su capacidad instalada:

Tabla 26: Capacidad utilizada de Diva App por años

Factores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de servicios solicitados	7,009	7,430	7,875	8,348	8,849	9,380	9,942	10,539	11,171	11,842
Cantidad de servicios máximos a ofrecer	13,468									
Capacidad utilizada	52%	55%	58%	62%	66%	70%	74%	78%	83%	88%

Debido a que inicialmente se opera a la mitad de la capacidad máxima establecida, como se plantea en el plan de gestión de capital humano, inicialmente se contará con una cantidad de profesionales menor a la planteada para el año 10, y conforme se incrementa la demanda, se contratará nuevos profesionales.

8. Conclusiones

La evaluación operativa de Diva App demostró que su principal proceso clave es el de atención al cliente, que a su vez es el proceso más complejo debido a que se atenderá a domicilio. Por este motivo, se detalló las actividades que lo componen y se estableció procedimientos que ayudarán a disminuir los riesgos operativos del negocio.

Por otro lado, tomando como base la demanda estimada de servicios, se estableció el horario de atención. Éste será todos los días, principalmente por las tardes y considerando un horario extendido los fines de semana. Finalmente se halló la capacidad máxima, cuyo resultado demostró que Diva App puede atender como máximo 13,468 servicios al año. Considerando este dato, se determinó que la capacidad utilizada para el primer año de operaciones sería de un 52%, mientras que para el año 10 se alcanzará una capacidad de 88%.

CAPITULO 8: GESTION DEL TALENTO HUMANO

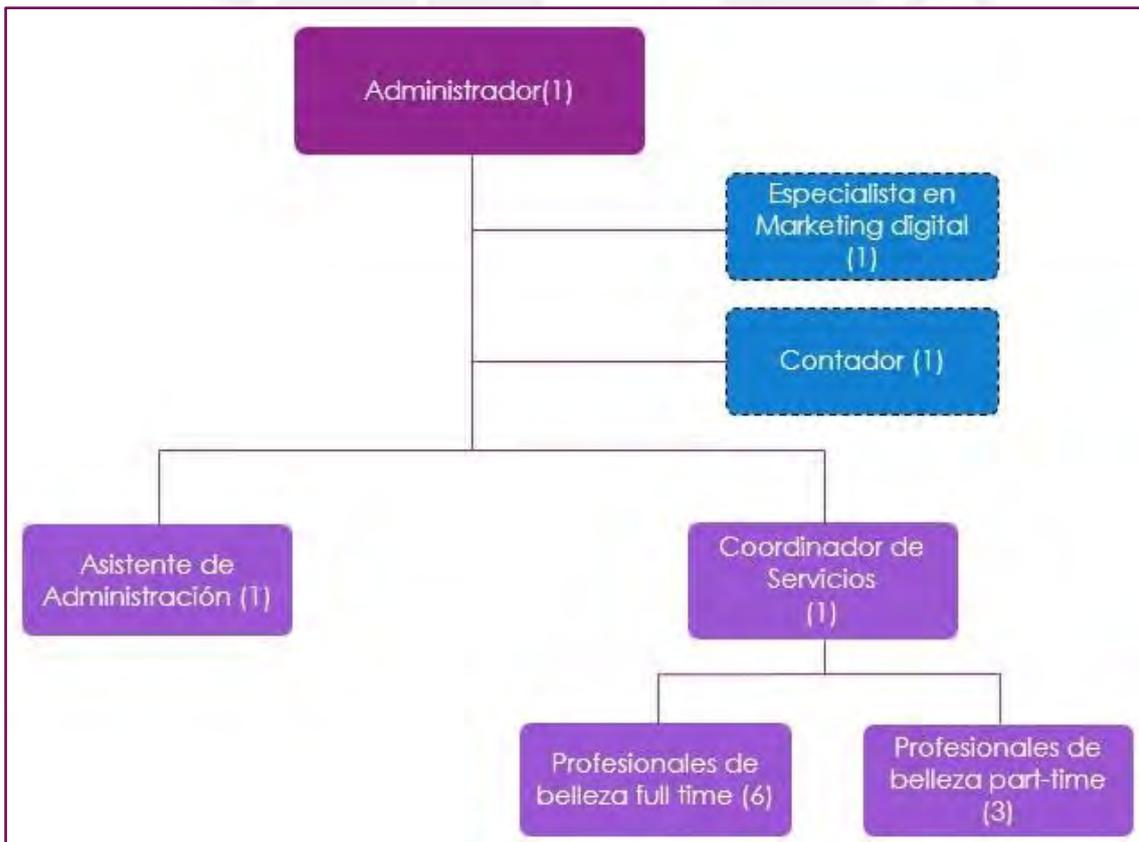
Debido a que una organización está conformada por personas, depende de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas (Chiavenato, 2000). Es por ello que en este capítulo se desarrollan las estrategias que desarrollará este negocio con el fin de captar y retener el talento humano idóneo para brindar el mejor servicio.

En el presente plan de gestión del talento humano se buscará contar con profesionales competentes, capaces de ofrecer servicios de calidad y desempeñar sus funciones sin ningún inconveniente. Asimismo, las estrategias planteadas se orientarán a la mejora del clima laboral y fidelización del capital humano.

1. Organigrama

El organigrama es una herramienta la cual nos permite observar a la empresa de una manera global y así observar la estructura organizacional. A continuación, se presenta el organigrama de Diva App al año inicial de sus operaciones:

Figura 25: Organigrama año 1



- **Administrador**

Es la cabeza dentro de la organización y responsable de su correcto funcionamiento. Debido a que es un puesto sumamente importante y de confianza, será asumido por uno de los accionistas de Diva App. Sus principales funciones constan de hacer seguimiento a los colaboradores de la empresa en cuestión de cumplimiento de horarios y, además, se encargará de coordinar la reposición de stock de insumos o equipos.

Por otro lado, se encargará de los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, así como de la contratación y coordinación de actividades del personal tercerizado. Respecto al proceso de capacitación, el administrador se encargará de capacitar al personal en cuanto a imagen de imagen personal.

- **Asistente de Administración**

Programará las citas en base a solicitud de servicios, confirmará las reservas y entregará asignación de servicios a profesionales de belleza y coordinador. Se encargará adicionalmente de hacer supervisar las actividades que realice el especialista en marketing digital y las acciones promocionales de Diva App. Además de apoyar actualizando la base de datos de clientes en base a información proporcionada por la app. También se encargará de brindar información telefónica al cliente.

- **Coordinador de Servicios**

Asistirá al administrador en los procesos de selección y capacitaciones internas a los profesionales de belleza. Principalmente evaluará el desempeño de los profesionales de belleza, supervisará el adecuado uso de los insumos y el control de inventario y atenderá los reclamos del cliente.

- **Profesionales de Belleza**

Encargados de brindar los servicios. Además, se encargarán de realizar un perfil de los clientes con el fin de ofrecer una atención personalizada y registrar sus preferencias. Se ha planteado que haya profesionales de belleza a tiempo total y profesionales que trabajen a tiempo parcial. Estos últimos solo trabajarán los fines de semana.

2. Personal tercerizado

A diferencia de los colaboradores, el personal tercerizado no será considerado dentro de la planilla de la empresa, pues realizará funciones específicas y de apoyo.

- **Contador**

Llevará registro de los estados financieros de Diva App y se encargará de calcular los pagos tributarios y aquellos relacionados a la planilla.

- **Operario de Limpieza**

Prestará el servicio de limpieza para la oficina administrativa.

- **Especialista en marketing digital**

Encargado de realizar diseños publicitarios y comunicación a través de redes sociales de acuerdo a lo solicitado por el administrador y asistente.

3. Perfiles de puesto

Se buscará que los colaboradores cuenten con las siguientes competencias:

Tabla 27: Competencias de colaboradores

Puesto	Competencias específicas	Competencias generales
Administrador	Liderazgo Proactividad	Trabajo en equipo Orientación a resultados Alto grado de compromiso
Asistente de administrador	Orden Trabajo bajo presión	
Coordinador	Liderazgo Trabajo bajo presión Proactividad	
Profesional de belleza	Vocación de servicio Trabajo bajo presión Puntualidad	

En cuanto al nivel educativo, el administrador y asistente deberán contar con estudios universitarios en administración y marketing u afines, además de experiencia previa. Los profesionales de belleza deberán contar indispensablemente con estudios técnicos en cosmetología, tener experiencia previa en los servicios que brindará Diva App. En el caso del coordinador, se espera que cuente con estudios técnicos en cosmetología además de experiencia deseable en administración de salones de belleza.

4. Dimensionamiento del personal

Se ha considerado que el número de profesionales de belleza incrementará de acuerdo a la demanda de servicios por año. Asimismo, el administrador, coordinador y asistente se mantendrá constante durante el periodo de evaluación del proyecto. A continuación, se presenta un cuadro resumen de la proyección de colaboradores en el transcurso del periodo de evaluación.

Tabla 28: Dimensionamiento del personal

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordinador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Profesionales de belleza Full time	6	6	6	7	7	7	8	8	8	9
Profesionales de belleza part time	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Total	12	13	13	14	14	14	15	16	16	17

5. Marco legal de contratación

Los colaboradores en planilla firmarán contrato a tiempo completo, renovables anualmente. De acuerdo a los beneficios de los trabajadores de la pequeña empresa, podrán pertenecer al Sistema de Pensiones y además de su sueldo contarán con el seguro social en Essalud, compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificación y quince días de vacaciones, a excepción de los part time que no gozan de los últimos dos beneficios laborales mencionados. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2016).

6. Horarios de trabajo de personal

Los horarios se han sido planteados de acuerdo al puesto que desempeña el colaborador y a la necesidad de capital humano según la demanda de servicios. El administrador y asistente contarán con un horario fijo en el que deberán asistir a la oficina desde la mañana hasta la tarde. El coordinador y profesionales de belleza tendrán un horario rotativo.

Tabla 29: Horario de trabajo del personal administrativo

Personal	Horario	
Administrador y asistente de administrador	Lunes – Viernes	8:00 am. – 5:00 pm.
	Sábados	8:00 am. – 1:00 pm.
Coordinador y profesionales de belleza	Lunes – Viernes	3:00 pm – 9:00 pm.
	Sábado y domingos	Turno 1: 10:00 am. - 7:00 pm. Turno 2: 1:00 pm. – 10:00 pm.

Respecto a los días de descanso, el administrador y asistente y coordinador descansarán los días domingos, y los profesionales de belleza descansarán por turnos los días lunes y martes, que son los días en que se tiene menor demanda de servicios. Por otro lado, respecto al refrigerio, todos cuentan con una hora de refrigerio.

7. Estrategias de gestión de talento humano

Una vez definida la estrategia corporativa a través de los objetivos presentados en la misión y visión de la organización; es necesaria su articulación con la función de gestión del talento humano (Chiavenato, 2000). Esto quiere decir, convertir dichos objetivos en estrategias de recursos humanos. A continuación, se presentan las estrategias que usará Diva App.

7.1 Estrategia de reclutamiento y selección

Como mecanismo de reclutamiento se ha visto conveniente que los profesionales que atenderán al cliente provengan de instituciones de belleza reconocidas por su alto nivel de educación y enseñanza continua de técnicas actualizadas.

En base a la opinión de los expertos consultados, se determinó que los profesionales de belleza serán reclutados de las siguientes escuelas: Pivot Point, Naciones Unidas y Peruano Japonés. Por ese motivo, se coordinará con las instituciones mencionadas para que publiquen las solicitudes de empleo en sus bolsas de trabajo (Ver Anexo AD). Asimismo, como requisitos se solicitará que residan en las zonas donde operará Diva App, así como una constancia de antecedentes policiales.

Para el proceso de selección, los candidatos que cumplan con el requisito mencionado anteriormente y además con experiencia mínima de un año, serán invitados a rendir una prueba práctica para ver cómo brindarían los servicios de la empresa. Los seleccionados rendirán finalmente una prueba psicológica.

En el caso del puesto de asistente, también se publicarán las solicitudes de empleo en bolsas de trabajo, tendrá una entrevista el administrador y se solicitará y corroborará las referencias laborales previas.

7.2 Programa de inducción

El administrador recibirá capacitaciones externas en imagen personal femenina para luego capacitar a los profesionales de belleza. Asimismo, se encargará de supervisar el desarrollo de la app y será capacitado en marketing digital estratégico para que posteriormente pueda coordinar con el especialista en este tema.

Una vez que se haya contratado de asistente y coordinador, se realizará una inducción con para explicarles sus funciones, los objetivos de la empresa y adicionalmente una capacitación sobre el manejo del software Monarca y el app, para la gestión interna y control de inventarios. Asimismo, el coordinador recibirá capacitaciones externas especializadas en brindar servicios express.

Habiendo ya seleccionado y contratado a los profesionales de belleza, el personal administrativo se encargará de organizar un día completo de inducción en el que se explicarán la misión, visión, valores y lo que Diva App espera de ellos. Además, se les explicará el funcionamiento de la app y se les programará capacitaciones internas en asesoría de imagen y en técnicas de los servicios, con el fin de estandarizar la calidad de los servicios.

7.3 Sistema de compensaciones y beneficios

Los colaboradores de la organización estarán en planilla y gozarán de los beneficios de ley, tales como gratificación, vacaciones, compensación por tiempo de servicios (CTS) y seguro de salud, según su jornada laboral (ESSALUD, 2016).

En el caso del administrador, asistente, coordinador y profesionales de belleza a tiempo parcial, los sueldos serán fijos, mientras que los profesionales de belleza a tiempo total recibirán un sueldo fijo más comisiones por los servicios ofrecidos. Dichas comisiones fueron establecidas en base a lo que actualmente se maneja en el mercado.

Para corroborar la aceptación del sistema de compensaciones, se realizaron 7 entrevistas a profesionales de la belleza que residen en los distritos en los que se brindarán los servicios. En las entrevistas comentaron que tanto el sueldo como las comisiones están acordes a lo que se le paga a un profesional actualmente y que estarían dispuestas a trabajar para Diva App (Ver Anexo AE).

Tabla 30: Remuneración del personal

Descripción	Sueldo
Administrador	S/. 3,400
Asistente de Administrador	S/. 2,000
Coordinador	S/. 2,300
Profesionales de belleza full time	S/. 1000 + Comisiones Variables
Profesionales de belleza part time	S/. 450

Tabla 31: Esquema de comisiones

Paquetes	Porcentaje del precio (Sin IGV)
Manicure y Pedicure	8%
Peinados	10%
Paquetes completos	14%

Por último, en el caso del personal tercerizado, se les pagará de acuerdo a los servicios prestados, mediante la figura de recibos por honorario o contrato de locación de servicios para el caso de los operarios de movilidad.

7.4 Estrategia de desarrollo

Con el fin de poder entregar un servicio estandarizado, se ha visto necesario que los colaboradores sean constantemente capacitados. Para ello, se plantea el programa de capacitaciones que se muestra a continuación:

Tabla 32: Programa de capacitaciones

Descripción	Beneficiario	Costo Unitario	Tiempo	Duración	Frecuencia
Atención al cliente y protocolos Consultora de Salones de Belleza y Spa Gabriela Bohl	Todos	S/. 500.00	1 día	3 Horas	Semestral
Imagen Profesional Femenina The style Institute	Administrador (1)	S/. 160.00	1 día	3 horas	Semestral
Asesoría de imagen Express The style Institute	Administrador (1)	S/. 160.00	1 día	3 horas	Semestral
Manicure y Pedicure Express Peruano Japonés	Coordinador (1)	S/. 100.00	1 semana	10 Horas	Semestral
Peinado Express para Fiestas y Novias Alicia Cavenago – Estudio de Maquillaje	Coordinador (1)	S/. 1300.00	2 meses	16 Horas	Anual
Actualización y perfeccionamiento en técnicas de maquillaje social y novias Artistika - estudio de maquillaje	Coordinador (1)	S/. 1000.00	1 mes	12 Horas	Anual

Como se puede apreciar, las capacitaciones en temas de imagen serán recibidas por el administrador, ya que se trata de un valor añadido que ofrece Diva App y es preferible que sea recibido por una persona de confianza. Además, estos conocimientos se pueden transmitir a los colaboradores con el fin de que estos puedan orientar al cliente, así como ellos mismos cuidar y mejorar su imagen

Las capacitaciones en belleza las recibirá el coordinador, quien al igual que el administrador, luego lo transmitirá a los profesionales de belleza. El objetivo es reforzar y actualizar las técnicas de los profesionales para poder cumplir con el tiempo por paquete

establecido y comunicado a los clientes. Las fechas se han programado tomando como base un mes de anticipación a los meses de alta demanda.

Tabla 33: Capacitaciones internas a Profesionales de Belleza

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Manicure & Pedicure Express				X							X	
Peinados Express				X							X	
Maquillaje Express				X							X	
Asesoría de Imagen Femenina		X		X		X			X		X	

7.5 Evaluación de desempeño y reconocimiento

El principal indicador para evaluar el desempeño de los profesionales de belleza será la puntuación y comentarios que reciban de los clientes mediante la aplicación. Es en base a ello que se podrá identificar a quienes hayan destacado en sus funciones y así mismo ver quiénes deben mejorar. Asimismo, se tomará en cuenta para la evaluación mensual de todos los colaboradores la puntualidad, asistencia, desempeño y trabajo en equipo y calificación del cliente para el caso de los profesionales de belleza. Aquellos que obtengan mejores resultados serán reconocidos durante la reunión que se llevará a cabo por este motivo a fin de mes.

Por otro lado, se realizarán actividades de integración en días especiales, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 34: Programación de actividades

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Día del trabajador					X							
Navidad												X
Aniversario de la empresa	X											
Colaborador del mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Para el día del trabajador y aniversario de la empresa todos los colaboradores podrán participar de un evento o actividad recreativa grupal. Se tomará en cuenta la opinión del equipo de trabajo para definir finalmente la actividad a realizar. Para el día del trabajador se realizará un almuerzo o cena, mientras que para el aniversario se realizará un full day. Por otro lado, en navidad se obsequiará una canasta navideña a cada colaborador. Los colaboradores destacados tendrán una mención honrosa en la reunión de resultados que se llevará a cabo a finales de cada mes.

7.6 Estrategia de motivación y fidelización

El principal objetivo de esta estrategia es disminuir la rotación de colaboradores, así como mejorar el clima laboral de la empresa. Como forma de incentivo, los profesionales de belleza recibirán comisiones variables por cada cliente que atiendan, además de su sueldo fijo. Por otro lado, el personal administrativo recibirá bonos trimestrales a manera de reconocimiento por apoyar como equipo al cumplimiento de los objetivos de ventas.

Adicionalmente, el colaborador del mes se hará acreedor a un vale de consumo para canjear en tiendas Cencosud, Ripley o consumo en Chilis, por S/.80,00. Con el fin de fidelizar a los profesionales de belleza y además permanecer actualizados en el tema de tendencias, se sorteará anualmente un viaje todo incluido a una feria internacional que se desarrolle en Latinoamérica entre aquellos que cuenten como mínimo un año trabajando con Diva App. También se desarrollará actividades de integración durante las fechas festivas mencionadas anteriormente.

Por último, se buscará que todos los colaboradores vivan dentro de la zona de atención, especialmente en el caso de los profesionales de belleza y coordinador. Esto se hará con la finalidad de que sea más fácil para ellos trasladarse a su domicilio una vez finalizado sus turnos.

8. Conclusiones

Diva App bajo el régimen laboral actual, se encuentra en el régimen de la pequeña empresa. Al iniciar operaciones, la empresa contará con 12 colaboradores. No obstante, esta cantidad incrementará para los años siguientes conforme el crecimiento de la demanda.

Por otro lado, se ha establecido una serie de estrategias las cuales tienen como fin contar con el capital humano idóneo y de esta manera se logrará los objetivos de la organización. Los principales beneficios que ofrece Diva App son sueldos de acuerdo al mercado, inducciones y capacitaciones constantes, buen clima laboral, actividades de integración, bonos y vales de consumo y la canasta navideña. Estas condiciones y beneficios laborales fueron testeados a través de entrevistas a cosmetólogos quienes manifestaron estar de acuerdo con lo establecido.

CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presenta la estructura financiera de Diva App, con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto considerando un horizonte de 10 años. Ésta se ha desarrollado tomando en cuenta una serie de supuestos, los cuales se presentan a continuación.

1. Supuestos para la evaluación del proyecto

- Diva App será considerada como pequeña empresa por su nivel de ventas anuales, ya que se ubica dentro del rango permitido para este régimen: mayores a 150 UIT pero menores a 1700 UIT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016c) . Valor de la UIT durante el 2016: S/. 3950.
- Se considera la depreciación de acuerdo al tipo de activo y porcentajes anuales correspondientes (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016d). Una vez depreciado completamente un activo, se reinvierte al año siguiente. En el caso de la aplicación como software de duración indefinido, se amortizará en 10 años, de acuerdo al plazo establecido para intangibles (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016e).
- El régimen tributario al que pertenece la empresa es el Régimen General, que considera un impuesto a la renta equivalente al 27% durante el 2017 y 2018 y de 26% a partir del 2019. de acuerdo a la ley Nro. 30296 (El Peruano, 2014). No obstante, debido a que se está evaluando la modificación de dicha ley, se ha considerado como criterio conservador la tasa de 30% para todo el periodo de evaluación.
- No se considera la inflación. Los precios se mantendrán constantes durante todo el periodo. Se considera que para todos los años se alcanza el nivel de ventas estimado y las promociones realizadas contribuirán a dicho fin.
- Se considera estacionalidad mensual en las ventas para los meses de mayo, julio y diciembre equivalente a 40%, promedio según juicio de expertos (Ver Anexo AF).
- El crecimiento anual estimado del sector cosmético e higiene para el año 2017 es de 6%, para el 2018 se estima un 7% y finalmente se estima un crecimiento del 8% a partir del 2019 (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2015). No obstante, debido a que se desea evaluar un escenario conservador, para la proyección se tomará en cuenta un crecimiento de ventas constante de 6% anual a partir del Año 2.
- Los colaboradores en planilla gozarán de los siguientes beneficios durante todo el horizonte de evaluación. Gratificación, equivalente a media remuneración en los meses de julio y diciembre, respectivamente; mientras que en caso de la CTS es media

remuneración por año. Adicionalmente, se ha considerado el concepto de Essalud equivalente al 9% de la remuneración mensual (ESSALUD, 2016)

- Se considera que todos los colaboradores cumplen con las metas propuestas anualmente por Diva App.
- Para el Año 0, se ha considerado que el administrador iniciará sus funciones con seis meses de anticipación para el desarrollo de la app. El coordinador y asistente serán contratados con tres meses de anticipación y recibirán la mitad de su sueldo sólo durante este periodo. Los profesionales de belleza serán contratados dos meses antes del inicio de operaciones.
- Del Año 1 al Año 10, se van a tercerizar los siguientes servicios: contabilidad, limpieza, marketing digital.
- Se ha considerado un incremento de 5% anual en el gasto por alquiler del local administrativo, a partir del año 6. Esto debido a que la carta de intención está firmada considerando 5 años. Se toma como supuesto la renegociación del mismo.
- El tipo de cambio en dólares se ha fijado en S/. 3.371, vigente al 30 de Agosto del 2016 (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016f).
- Capacidad instalada se halló tomando como base la estacionalidad semanal y mensual del año 10 debido a que es el año donde hay mayor demanda de paquetes en todo el horizonte de evaluación.
- Con respecto a riesgos operativos, se ha tomado en cuenta dentro de los gastos anuales que un 1% de la cantidad de servicios entregados podría presentar fallas y por lo tanto su costo será asumido por Diva App.
- La tarifa de servicios de transporte es un costo variable que se halló en base al promedio de la tarifa máxima y mínima dentro de la zona de atención (Ver Anexo AG). Se considera solo taxi de ida debido a que se asume que las profesionales luego de acabar un servicio se dirigen a atender a otro cliente y no retornan a la oficina administrativa.

2. Inversión

La inversión para llevar a cabo el proyecto de Diva App se compone de la siguiente manera:

Tabla 35: Esquema de Inversión

Tipo de inversión	Monto	(%)
Inversión Activos Fijos	S/. 51,213	30%
Inversión Pre-operativo	S/. 110,527	64%
Inversión Capital de Trabajo	S/. 10,470	6%
Total	S/. 172,210	100%

Como se puede apreciar, se concentra en mayor porcentaje de la inversión en la etapa pre operativa. Esto se debe a que bajo este concepto se encuentran la campaña promocional de lanzamiento equivalente a S/. 52,132 y sueldos pre operativos equivalentes a S/ 38,194, que juntos representan aproximadamente el 82% del total de gastos pre operativos. Adicionalmente, este gasto se compone de la ambientación de la oficina administrativa y gastos por constitución de la empresa. Cabe resaltar que la inversión en activos fijos es baja debido a que se cuenta sólo con un local dedicado exclusivamente a funciones administrativas y que no opera como local comercial, por lo que no se incurre en costos elevados por implementación.

3. Financiamiento

Debido a que no se cuenta con información pública de empresas similares que coticen en bolsa, no es posible hallar el riesgo propio, representado por la sensibilidad que se tiene con respecto al riesgo de mercado a través de la beta del sector. Es por ello que el cálculo del Ke para hallar el costo promedio ponderado se dificulta.

Por otro lado, ser una empresa nueva dificulta el acceso al crédito, debido a que no se cuenta con historial de funcionamiento como persona jurídica y el nivel de ventas estimadas corresponde a una pequeña empresa (Instituto Pacífico, 2010). Es por ello que se ha decidido financiar todo el proyecto con capital propio.

El aporte de los socios será en partes iguales y se dividirá de la siguiente manera:

Tabla 36: Estructura de financiamiento

Inversión Total	(S/.)
Capital Propio (100%)	172,210
Aporte Socio 1	43,052.5
Aporte Socio 2	43,052.5
Aporte Socio 3	43,052.5
Aporte Socio 4	43,052.5

Para determinar el costo del capital propio (COK) como tasa, se ha tomado como referencia la ganancia promedio que obtendría un banco al hacer un préstamo a una pequeña empresa, representada por la tasa de interés promedio del sistema bancario. Es por ello que los flujos anuales serán descontados a la tasa de 21.64%, equivalente al promedio de tasas de interés

por préstamo a más de un año para pequeñas empresas publicado al 12 de setiembre del 2016 (Superintendencia de Banca, seguros y AFP [SBS] , 2016).

4. Proyección de ventas

En base a la información recolectada, se empezó por estimar la demanda del primer año. Para ello, se tomó en cuenta la cantidad de paquetes a ofrecer durante este periodo y sus respectivos precios, sin considerar el IGV. A continuación, se analizará ambos componentes.

4.1. Precio

Los precios de cada paquete fueron validados por los clientes potenciales durante las encuestas. Éstos fueron calculados tomando como referencia lo siguiente: estructura de costos y precios de la competencia. Para el cálculo de las ventas, se consideró los precios sin IGV, como se muestra en la lista que aparece a continuación.

Tabla 37: Precios sin IGV

Paquetes	Precio (Sin IGV)
Diva Express (Manicure + pedicure simple)	S/.55.08
Diva Plus (Manicure + pedicure francesa o americana)	S/.61.02
Top Diva (Manicure + pedicure con diseño)	S/.67.80
Classic Look (Cepillado + Planchado)	S/.74.58
Fresh Chic (Peinado con ondas, incluye moño o trenza)	S/.76.27
Chic Straight (Peinado con cabello lacio, incluye moño o trenza)	S/.76.27
Get Diva (Peinado + maquillaje)	S/.161.02
Diva Platinum (Manicure, pedicure, peinado y maquillaje)	S/.211.86
Dreamday (Manicure, pedicure, peinado y maquillaje para novia)	S/.271.19

4.2. Cantidad

La cantidad de paquetes a ofrecer se halló en base al cálculo del mercado potencial, la intención de compra y la frecuencia de consumo. Cabe resaltar que estos dos últimos datos se obtuvieron como resultado de la investigación cuantitativa.

La intención de compra se halló considerando primero el total de quienes indicaron que definitivamente sí adquirirían la propuesta (10.58%). En segundo lugar, se consideró sólo un 15% del total de encuestadas que respondieron que posiblemente sí adquirirían la propuesta (10.01%), a quienes se espera llegar a través de las actividades promocionales que se llevarán a cabo durante todo el periodo de evaluación. Luego, la suma de ambos porcentajes (20.59%) se aplicó al mercado potencial, de lo que se obtuvo un total de 8, 858 personas como mercado meta.

De este mercado meta, se determinó captar para el primer año 531 clientes. Esto equivale a un 6%, el mismo porcentaje que será aplicado de forma constante para proyectar las ventas de

los años siguientes de acuerdo al crecimiento estimado del sector, el cual se justificó en los supuestos para la evaluación del proyecto.

Debido a que se desea analizar un escenario conservador, se ha considerado sólo una frecuencia de compra mensual, ya que concentró la mayor cantidad de respuestas durante las encuestas (52.64%) en comparación con las otras opciones. Asimismo, como se mencionó en los supuestos para la evaluación del proyecto, se consideró estacionalidad mensual para calcular la cantidad de paquetes a ofrecer el primer año. También se asignó un peso expresado en porcentaje a cada uno de los nueve paquetes que ofrecerá Diva App, de acuerdo a las preferencias de consumo indicadas por las encuestadas.

Tabla 38: Cantidad de paquetes Año 1

Paquetes	Peso	Cantidad
Diva Express (Manicure + pedicura simple)	14.05%	985
Diva Plus (Manicure + pedicura francesa o americana)	13.29%	932
Top Diva (Manicure + pedicura con diseño)	16.47%	1,154
Classic Look (Cepillado + Planchado)	24.17%	1,694
Fresh Chic (Peinado con ondas, incluye moño o trenza)	3.17%	222
Chic Straight (Peinado con cabello lacio, incluye moño o trenza)	6.79%	476
Get Diva (Peinado + maquillaje)	6.50%	455
Diva Platinum (Manicure, pedicura, peinado y maquillaje)	12.84%	900
Dreamday (Manicure, pedicura, peinado y maquillaje para novia)	2.72%	191
Total	100.00%	7,009

4.3. Proyección anual

Una vez determinada la demanda del primer año, la proyección se estimó aplicando el 6% de crecimiento pronosticado para el sector a la cantidad de paquetes a vender a partir del segundo año y en adelante. Los precios de los paquetes se mantuvieron constantes durante todo el periodo de evaluación. A continuación, se muestra la proyección de ventas durante los cinco primeros años con el fin de apreciar su tendencia, así como la proyección al último año de evaluación.

Tabla 39: Proyección de ventas por año

PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS (S/.)							
PERIODO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 10
TOTAL DE PRODUCTOS	100 %	S/. 684,616	S/. 725,693	S/. 769,332	S/. 815,486	S/. 864,409	S/. 1,156,742

5. Estructura de costos

El análisis se ha desarrollado considerando el costo promedio de todos los paquetes que ofrece Diva App, de igual manera que en el caso del precio. A continuación, se muestra la estructura comparado el primer año de evaluación y el último, con el fin de apreciar la evolución de los costos de manera representativa para todo el periodo.

Tabla 40: Estructura de costos Año 1 vs Año 10

Concepto	Año 1	Año 10
Cantidad de paquetes por año	7,009	11,842
COSTOS DIRECTOS		
Insumos	S/23.92	S/23.92
MOD	S/9.38	S/9.38
Transporte	S/10.59	S/10.59
COSTOS INDIRECTOS		
Gastos operativos	2.36	1.81
Gastos por transacciones electrónicas	1.66	1.66
Gastos de recursos humanos	38.99	29,17
Alquiler del local	3.42	2.59
Mantenimiento y seguros	1.23	0.73
Gastos en Promoción y Publicidad	2.43	3.69
TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS	S/.94.00	S/.83.55
Precio promedio	117.23	117.23
Margen	20%	29%

Gracias a que los costos fijos se diluyen en el tiempo debido al incremento en la cantidad de paquetes brindados por año, el margen promedio pasa de 20% a 29% para el final del periodo. Esto se traduce en un incremento anual de la rentabilidad, lo que permite que el valor presente neto del proyecto sea 2.92 veces mayor a la inversión. El mayor beneficio se aprecia en la reducción de los gastos de recursos humanos, cuyo valor unitario se reduce en S/. 9.82. Cabe resaltar que esta partida engloba los gastos en capacitación, actividades programadas, personal tercerizado y costos fijos de la planilla.

6. Estado de Ganancias y pérdidas y Flujo de caja

En el estado de resultados (Ver Anexo AH) se puede observar que la utilidad tiene una tendencia creciente, por lo que la rentabilidad aumenta en el transcurso del periodo.

Observando el flujo de caja (Ver Anexo AI), es posible afirmar que Diva App es un negocio atractivo. Esto se debe principalmente a que el valor presente neto equivalente a S/. 503,146 supera la inversión inicial. Por otro lado, la tasa interna de retorno es 37% y el periodo de recupero es de 4.82 años siendo ambos indicadores positivos debido a que superan la

rentabilidad esperada (COK) y el tiempo de recupero es menor a la mitad del tiempo de evaluación del proyecto, equivalente a 10 años.

7. Punto de equilibrio

Para este análisis comparativo se ha considerado nuevamente dos años representativos de todo el periodo: el Año 1 y el Año 10.

Tabla 41: Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
Precio de venta unitario sin IGV	S/. 117.23
Costos Fijos	
Año 1	S/. 374,273
Año 10	S/. 480,201

Punto de equilibrio (Ventas)	
Año 1	S/. 591,323
Año 10	S/. 758,645

Para poder cubrir los costos fijos, es necesario alcanzar un nivel de ventas de S/. 591,323 al final del primer año de operaciones. Esto es equivalente al 86% de la proyección realizada para este año. Asimismo, para el último año es necesario alcanzar un nivel de ventas equivalente a S/. 758,645. Esto representa el 66% de la proyección realizada para ese año. Como se puede apreciar, con el transcurrir del periodo irá disminuyendo la proporción de costos fijos con respecto a las ventas proyectadas.

8. Sensibilidad

Para la sensibilidad se ha considerado hacer el análisis en base a las dos variables que afectan las ventas: precio y cantidad de paquetes. A continuación, se presentan los resultados.

8.1 Variable precio

En el primer escenario, el precio disminuye en un 12.7%, lo que hace que el valor presente neto del proyecto sea de S/.0, por lo que el proyecto no sería rentable, ya que no está generando ganancias. En el segundo escenario, se muestra una reducción de 5% del precio, que es la máxima reducción en porcentaje que soportan los precios para que el proyecto continúe siendo viable. Considerar una reducción mayor a este valor haría que la TIR sea menor al WACC, lo que haría que el negocio dejase de ser atractivo.

Tabla 42: Sensibilidad del precio

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario base
	-12.78%	-5%	0%
TIR	0%	22.38%	37%
COK	21.64%	21.64%	21.64%
VPN	S/. 0	S/. 306,294	S/. 503,146
VIABILIDAD	NO	SI	SI

8.2 Variable cantidad

En el primer escenario se ha sensibilizado la cantidad considerando una disminución del 30.33%, en la que el proyecto no sería viable, pues no se genera ganancias debido a que los indicadores serían un valor de 0. En el segundo escenario, se muestra el mínimo porcentaje en que podría disminuir la cantidad de paquetes para que el proyecto continúe siendo viable, equivalente a un 14% menos sobre la cantidad de ventas proyectadas durante el escenario base.

Tabla 43: Sensibilidad de la cantidad

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario Base
	-30.33%	-14%	0%
TIR	0 %	22.06%	37%
COK	21.64%	21.64%	21.64%
VPN	S/. 0	S/. 287,133	S/. 503,146
VIABILIDAD	NO	SI	SI

9. Conclusiones

Es posible afirmar que Diva App es un negocio atractivo, pues el valor presente neto equivalente a S/503,146 es positivo. Por su parte, la tasa interna de retorno de 37% y el periodo de recupero de 4.82 son indicadores positivos debido a que superan la rentabilidad esperada y en un tiempo menor a la mitad del periodo de evaluación.

El análisis de punto de equilibrio demostró que en el transcurrir del periodo irá disminuyendo la proporción de costos fijos con respecto a las ventas proyectadas. Por su parte, el análisis de sensibilidad mostró que una reducción de 5% del precio vendría a ser la máxima reducción que soportan los precios para que el proyecto continúe siendo viable. De manera similar, en el caso de la cantidad, el mínimo porcentaje en que podría disminuir la cantidad de paquetes a vender para que el proyecto continúe siendo viable es 14%.

CONCLUSIONES FINALES

Mediante el uso de la herramienta PESTA y el análisis de las fuerzas competitivas del mercado, se demostró que actualmente el país cuenta con un entorno legal y económico estable para invertir en un negocio de belleza. Por otro lado, el sector se presenta como atractivo, puesto que a través de la investigación cuantitativa realizada se pudo determinar que la inversión promedio en servicios de belleza es de S/.144 en promedio por visita y la frecuencia de consumo suele ser mensual. Además de ello, actualmente la oferta de servicios a domicilio en Lima es limitada.

Por otro lado, la investigación cuantitativa realizada demostró que la propuesta tiene un alto grado de aceptación, debido a que al 92.1% de encuestadas le agradó la propuesta y un 77.33% tiene intenciones de adquirir los paquetes ofrecidos. Asimismo, más del 60% de encuestadas manifestó que los precios de los paquetes son entre normales y muy apropiados.

En base a los resultados positivos de la investigación de mercado, Diva App buscará satisfacer la necesidad de optimización de tiempo de un público actualmente desatendido: mujeres que laboran entre los 21 y 35 años de edad que residen en los distritos de la zona 7 según Apeim (2016). Para ello, se constituirá una empresa que recibirá el nombre de Diva App, como sociedad anónima cerrada.

Para informar al grupo objetivo sobre la propuesta planteada por Diva App, se han desarrollado estrategias comerciales que contribuyen a fortalecer el boca a boca mediante una campaña de lanzamiento agresiva. Ésta incluye actividades de marketing tradicional como aparición en revistas físicas y virtuales, así como también actividades de marketing digital tales como: publicidad sugerida al grupo objetivo en redes sociales, buscadores y mailing gracias al acceso de base de datos. Todo esto se complementa con una promoción de repartición de tarjetas promocionales, que busca incentivar la prueba y recomendación de paquetes que ofrece Diva App.

Por otra parte, la propuesta de valor se basa en ofrecer servicios de calidad, es indispensable contar con profesionales egresados de las mejores instituciones educativas. Además de ello, estos profesionales serán capacitados regularmente, tanto en la estandarización de los servicios a ofrecer, así como en la atención al cliente e imagen personal, ya que además de los servicios de belleza a ofrecer, se ofrecerán consejos en imagen personal, lo cual fue recomendado por expertos en la investigación cualitativa.

Como parte de la estrategia de retención, se ofrecerá incentivos tales como comisiones por cada servicio ofrecido; premio al colaborador del mes, de acuerdo a la valoración del servicio

que dé el cliente al finalizar la atención; y la posibilidad de asistir a un congreso internacional de belleza si es que, de acuerdo a la evaluación del desempeño, es el mejor profesional de belleza de la empresa. Asimismo, para fomentar el trabajo en equipo se organizará actividades de integración en fechas especiales.

Para iniciar las operaciones de Diva App, se plantea contar con 9 colaboradores y terminar en el año 10 con 14 colaboradores en planilla, entre part y full time, ya que, con estas cantidades establecidas, Diva App puede ofrecer sus servicios al mercado meta. Cabe resaltar que es importante tomar en cuenta la estacionalidad semanal de los negocios relacionados a la belleza, ya que en base a esta estacionalidad se estableció el horario de atención, así como el horario de los colaboradores y la cantidad de colaboradores que deberá trabajar por día. Según la estacionalidad, los días donde hay mayor demanda son los fines de semana, en especial los días sábados. Es por ello que, para cubrir dicha demanda, se hace necesario contratar personal que labore a tiempo parcial en estos días.

Además de los servicios de calidad ofrecidos por profesionales indóneos, es muy importante que se definan los procesos que se llevan a cabo en el negocio. Es por ello que se ha establecido como procesos clave, el proceso de abastecimiento, pues es de suma importancia contar con los insumos y equipos de calidad; proceso de marketing, ya que se tienen que formular estrategias de mantenimiento y fidelización de clientes para poder obtener ingresos económicos; proceso de innovación, pues la belleza es un negocio que gira en torno a las tendencias y es necesario ofrecer servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes; y atención al cliente, que busca satisfacer las necesidades del cliente e incentivar futuras compras.

Tras haber realizado una investigación de mercado en el cual se obtuvo como resultado una aceptación positiva por parte de las clientes, en el análisis financiero se confirmó también que Diva App es un negocio económicamente viable, pues el valor presente neto equivalente a S/503,146 es positivo. Asimismo, la tasa interna de retorno de 37% y el periodo de recupero de 4.82 años superan la rentabilidad esperada por los socios. Además de ello, es posible cubrir los costos fijos durante el primer año gracias al análisis de punto de equilibrio.

Finalmente, el análisis de sensibilidad realizado, mostró que lo máximo que se puede reducir el precio para que el proyecto continúe siendo atractivo es 5%. No obstante, cabe resaltar que el precio promedio de los paquetes es de S/. 117.23, inferior al precio promedio que acostumbra a pagar el grupo objetivo. Por último, el análisis comparativo de la estructura de costos del primer año frente al último mostró que la rentabilidad va aumentando, llegando a obtener un margen de 29% en el último año.

REFERENCIAS

- Arellano Marketing. (2014). *La nueva fisinomía del Perú y de sus consumidores. Exigencias para los sistemas de distribución y logística*. Obtenido de [gs1pe.org](http://www.gs1pe.org):
http://www.gs1pe.org/expogestion/07/presentaciones/NUEVA_FISONOMIA_DEL_PE_RU_Rolando_Arellano_Cueva.pdf
- Armas, J. P. (15 de Noviembre de 2016). *El Modelo Delta: La necesidad de un cambio en la orientación estratégica*. Obtenido de Sitio Wbe de la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile.: <https://goo.gl/Ua6PwW>
- Asociación Peruana de Empesas de Investigación de Mercado [APEIM]. (junio de 2013). *Niveles Socioeconómicos 2013*. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Asociación Peruana de Empesas de Investigación de Mercado [APEIM]. (agosto de 2014). *Niveles Socioeconómicos 2014*. Obtenido de <https://goo.gl/a7RbUQ>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (Julio de 2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Obtenido de [apeim.com.pe](http://www.apeim.com.pe): <https://goo.gl/GrxLoy>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Agosto de 2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Obtenido de www.apeim.com.pe: <https://goo.gl/C34Fy1>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2 de Marzo de 2016a). *Reporte de inflación marzo*. Obtenido de BCR: <https://goo.gl/roYQrr>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (Junio de 2016b). *Reporte de Inflación junio*. (BCR, Ed.) Obtenido de BCRP: <https://goo.gl/2Su4ol>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2015). *Sector Cosmético e Higiene movería más de S/. 22.400 millones entre el 2017 y 2019*. Lima: Cámara de Comercio.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Cisneros, R. (6 de Julio de 2016). *"Smartphones" : Elige movilidad*. Obtenido de elperiodico.com.gt: <http://elperiodico.com.gt/2016/07/26/opinion/smartphones-elige-movilidad/>
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene [COPECOH]. (2015). *Estudio Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2014*. Lima: COPECOH.
- Congreso de la República. (2012). *Proyecto de Ley 1990/2012-CR. Proyecto de Ley que protege al consumidor de los establecimientos de cosmetología y estética*. Obtenido de Comisión de Salud: <https://goo.gl/ucQoPz>
- Congreso de la República. (2015). *Proyecto de Dictamen. Comisión de Salud y Población. Periodo Anual Sesiones 2014-2015*. Obtenido de [Congreso.gob.pe](http://www.congreso.gob.pe): <https://goo.gl/a9hliv>

- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://goo.gl/H3LglK>
- Cuervo, S., Cárdenas, V., García, C., & Limo, C. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. Lima: ESAN Ediciones.
- Deloitte. (2016). *Predicciones de Tecnología, Medios de Comunicación, y Telecomunicaciones 2016*. Obtenido de www2.deloitte.com: <https://goo.gl/lmXfv3>
- Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas [DIGEMID]. (s.f.). *¿Qué es la Digemid?* (Ministerio de Salud, Productor) Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de DIGEMID. MINSA.: <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=39>
- Dove. (2005). *La verdad sobre la belleza. Resultados del estudio global de Dove sobre mujeres, belleza y bienestar*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.dove.com.mx/es/assets/others/pdf/estudiosmexico1.pdf>
- El Peruano. (31 de Diciembre de 2014). *Normas legales*. Obtenido de Proinversion.gob.pe: <https://goo.gl/i1VLj2>
- ESSALUD. (30 de Agosto de 2016). *Ley N° 26887: Ley General de Sociedades*. Obtenido de Essalud Transparencia: http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/ley_general_sociedades.pdf
- Euromonitor International. (2014a). *Top 10 Global Consumer Trends for 2015*. Obtenido de siicex.gob.pe: <https://goo.gl/DT69Fg>
- Euromonitor International. (2014b). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. Obtenido de go.euromonitor.com: <https://goo.gl/jmlYQI>
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Buenos Aires: Gránica.
- Gfk Adimark. (15 de Setiembre de 2015). *12 Tendencias del nuevo consumidor*. Obtenido de Adimark Chile: <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=137>
- Hax, A., & Wilde, D. (2013). *El modelo delta: Un nuevo marco estratégico*. Massachusetts: Senate Hall Academic Publishing.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Interamericana Editores.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (Setiembre de 2011). *Guía Informativa. Productos cosméticos*. Obtenido de www.Indecopi.gob.pe: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/cosmeticoss.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (15 de Abril de 2016). *En Lima Metropolitana se crearon más de 110 mil empleos en el primer trimestre del año*. Obtenido de Notas de Prensa. INEI: <https://goo.gl/Jocr58>
- Instituto Pacífico. (16 de Febrero de 2010). *¿Cómo acceder a Créditos a la Micro y Pequeñas empresas?* Obtenido de Informe financiero.: <https://goo.gl/EXKT7A>
- Ipsos Perú. (2015). *Aplicaciones Móviles 2015*. Lima.
- Ipsos Perú. (2016a). *Estadística poblacional*. Lima.
- Ipsos Perú. (2016b). *Perfiles zonales, Lima Metropolitana*. Lima.
- Ipsos Perú. (2016c). *Lima Moderna*. Lima.
- Jerkovic, J. (2009). *SEO Warrior: Essential Techniques for Increasing Web Visibility*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2016, de <https://goo.gl/10U3Yd>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kasriel-Alexander, D. (2016). *Top 10 Global Consumer Trends for 2016*. Euromonitor International.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2014). *Boletín de la Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico*. Obtenido de MINJUS: <https://goo.gl/UI9tTO>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (14 de Mayo de 2016). *Portal Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Obtenido de <https://goo.gl/Y2vqJm>
- Municipalidad de La Molina. (2013). *Compendio Estadístico Municipal*. Lima: Gerencia de planeamiento, presupuesto y desarrollo institucional.
- Municipalidad de Santiago de Surco. (2013). *Plan Distrital de Seguridad Ciudadana*. Lima: Comité distrital de seguridad ciudadana.
- Pérez Fernández, J. A. (1999). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Pujals, P. S. (2001). *Investigación de mercados*. Barcelona: Ballaterra Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rojas Moya, J. (2007). *Gestión por procesos, para mejorar la atención del usuario en los establecimientos de salud del sistema nacional de salud*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/.

- Superintendencia de Banca, seguros y AFP [SBS] . (12 de Setiembre de 2016). *Tasa de Interés promedio del sistema bancario*. Obtenido de Superintendencia de Banca, seguros y AFP. República del Perú: <https://goo.gl/AO2wXZ>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (14 de Agosto de 2016a). *Orientacion SUNAT: Tablas Anexas RUC personas*. Obtenido de SUNAT: <https://goo.gl/af2cBm>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (17 de Agosto de 2016b). *Constitución: ¿Cuáles son los tipos de empresa y sus características?* Obtenido de Guía Tributaria SUNAT: <https://goo.gl/B76VO7>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (03 de Setiembre de 2016c). *Características de la micro y pequeñas empresas*. Obtenido de Orientación Mypes. SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (02 de Setiembre de 2016d). *Modificaciones al RER y Régimen General de impuesto a la renta. Depreciación Acelerada para las pequeñas empresas*. Obtenido de Sunat.gob.pe: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/modificacionesRegimen.html>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (02 de Setiembre de 2016e). *Legislación. Impuesto a la renta, Amortización de activos intangibles*. Obtenido de Sunat.gob.pe: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2009/oficios/i118-2009.htm>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (30 de Agosto de 2016f). *Tipo de cambio publicado al : 30 de Agosto del 2016*. Obtenido de SUNAT.: <http://www.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>
- The Nielsen Company. (2013). *Nueva era, nuevo consumidor*. Obtenido de <https://goo.gl/UKq5iK>
- Union for Ethical BioTrade [UEBT]. (2015). *Barómetro de la Biodiversidad de la UEBT 2009-2015*. Obtenido de [ethicalbiotrade.org: https://goo.gl/jkRCIK](https://goo.gl/jkRCIK)
- Vigarello, G. (2005). *Historia de la belleza: El cuerpo y el arte de embellecer desde el Renacimiento hasta nuestros días*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

ANEXO A: Proyectos de Ley que regulan a los establecimientos de belleza

La principal de éstas propuestas es el proyecto de Ley Nro. 1990/2012-CR – “Ley que protege al consumidor de los establecimientos de belleza, cosmetología y estética” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2014). El propósito de esta ley es regular los servicios que se ofrecen en establecimientos denominados “spa”, “centros de belleza”, “salones de estética”, etc., puesto que hoy en día no se exige ningún tipo de autorización sectorial o acreditación de especialización técnica o profesional (Congreso de la República, 2012).

En el Perú, existen normas técnicas que regulan la fabricación de productos cosméticos con el objetivo de que no sean tóxicos para los consumidores detectando microorganismos tales como: Escherichia coli., Escherichia coli y otras bacterias (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2011). Asimismo, el congreso está revisando iniciativas para la sanción de productos que no cumplan con dicha normativa.

El proyecto de ley Nro. 2619/2013-CR que modifica la ley Nro. 28376, busca prohibir y sancionar la fabricación, importación, distribución y comercialización de juguetes y útiles de escritorio tóxicos. Este proyecto de ley busca incluir a los productos cosméticos, de joyería y bisutería que contengan en su elaboración materiales peligrosos definidos dentro de la actual ley (Congreso de la República, 2015).

ANEXO B: Evolución de los NSE A y B de Lima Metropolitana en base a APEIM

Tabla B1: Evolución de los NSE A y B de Lima Metropolitana en base a APEIM

Año	Total de personas	NSE	% por NSE	Cantidad de personas	Variación del año anterior	Variación del año base 2013
2013	9,600,114	A	4.80%	460,805		
		B	18.30%	1,756,821		
		C	40.80%	3,916,847		
		D	29.10%	2,793,633		
		E	7.00%	672,008		
2014	10,090,714	A	4.40%	443,991	-3.65%	
		B	18.40%	1,856,691	5.68%	
		C	43.20%	4,359,188	11.29%	
		D	25.20%	2,542,860	-8.98%	
		E	8.80%	887,983	32.14%	
2015	10,269,613	A	4.70%	482,672	8.71%	
		B	19.70%	2,023,114	8.96%	
		C	42.00%	4,313,237	-1.05%	
		D	25.50%	2,618,751	2.98%	
		E	8.10%	831,839	-6.32%	
2016	10,012,437	A	4.80%	480,597	-0.43%	4.29%
		B	21.70%	2,172,699	7.39%	23.67%
		C	42.40%	4,245,273	-1.58%	8.38%
		D	23.80%	2,382,960	-9.00%	-14.70%
		E	7.30%	730,908	-12.13%	8.76%

Adaptado de: APEIM, Niveles Socioeconómicos 2013, 2014, 2015 y 2016.

ANEXO C: Fichas de Observación de Negocios Similares y Competidores

Ficha de Observación – Trizia Barrientos

Fecha: 31/10/2015

Hora de llegada: 11:53 am Inicio de atención: 12: 00 pm Fin del servicio: 3:10 pm

Hora de salida: 3:15 pm

Sede: -

Servicio solicitado: asesoría de imagen profesional a domicilio

Tabla D1: Ficha de observación Trizia Barrientos

Criterios	Evaluación
Tiempo de atención	3 h. aprox. Se retrasó en llegar cerca de 50 minutos, ya que servicio fue considerado para las 11: 00 am de acuerdo a los horarios disponibles con que contaba la asesora.
Formas de pago	Total cancelado: S./ 320. De acuerdo a lo indicado, se depositó la mitad del monto días antes de la asesoría y el 50% restante fue cancelado cuando se terminó de entregar el servicio.
Trato del personal	Amable, accesible.
Afluencia de clientes en horario visitado	(Servicio a domicilio)
Características distintivas de clientes que visitaron local durante servicio	(Servicio a domicilio)
Grado de satisfacción por servicio entregado (de 0 al 10)	8. Cumplió con todo el plan de trabajo que sugirió antes de la asesoría. Sugirió combinaciones diferentes de prendas, dio consejos sobre peinado y maquillaje, además de protocolo.
Percepción de profesionalismo (de 0 al 10)	7. Llegó tarde por varios minutos de retraso y estuvo apoyándose de diapositivas en su celular en el tema de protocolo empresarial. Con respecto a este tema las recomendaciones fueron muy genéricas.
Orientación al cliente: Persona que atendió, explicó sobre servicio a realizar brindó sugerencias, información sobre tendencias, etc.	Brindó sugerencias, se mostraba abierta a cualquier pregunta. Hizo una explicación breve antes de comenzar y ofreció poder interrumpir la explicación en caso hubiese dudas al respecto. A medida que avanzaba con la explicación evitaba ahondar en detalles sobre temas específicos y mencionaba que esos temas correspondían a otro servicio (Ejm: consejos para maquillarse). A continuación explicaba de manera corta en que consistían estos otros servicios.
Percepción de servicio con respecto al precio	Elevado. Consejos con respecto a protocolo fueron genéricos y no se utilizó mucho material de apoyo a parte de las telas cortadas de diferentes colores que utilizó para la primera parte (tipo de temperatura y colores favorables según características del cliente).
Apreciación sobre local	Si bien cuenta con oficina, servicio fue a domicilio.

Criterios	Evaluación
Uso de material de apoyo para presentar opciones al cliente	Maletín con telas de diferentes colores, fichas con paletas de colores, diapositivas desde su celular, imagen de internet para mostrar un modelo de prenda sugerida. Entregó lapicero y hojas para que cliente anote durante asesoría.
Descripción de servicio entregado (procedimiento)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de materiales a usar (entrega de hojas y lapiceros para que cliente apunte lo que considera necesario, además de entregar hoja resumen que por la otra cara incluye servicios adicionales que ofrece) 2. Explica brevemente como se iniciará 3. Diagnóstico y prueba de colores favorecedores aplicado a vestuario, accesorios y complementos; de acuerdo al tono de piel y psicología del color. Se te entrega paleta personal de colores. 4. Código de Make-up en el ámbito laboral (incluye breve recomendación de peinado) 5. El Guardarropa ejecutivo básico y el uso de accesorios (Armado de 3 looks Ejecutivos y 3 looks Casuales Ejecutivo. - La hoja resumen tiene recomendaciones de prendas básicas) 6. Protocolo ejecutivo: Postura Corporal - Lenguaje no verbal y comportamiento. 7. Entrega de tarjeta de contacto, se cancela mitad restante del servicio y se despide.
Servicios añadidos que ofrece (wi-fi., revistas actualizadas, etc.)	Ofreció apoyo al momento de adquirir nuevo vestuario: recomendaciones vía whatsapp en base a foto de prenda que se desea comprar.
Ofertas o descuentos ofrecidos. Beneficios para cliente regular.	No se comentó nada al respecto.

Otras observaciones

*Para ejemplificar vino usando un vestuario modelo de cómo vestir en el ámbito laboral. Todas las recomendaciones fueron en base a preferencias llenadas en entrevista virtual. Como se trató de un paquete, las recomendaciones y tips fueron genéricos. Si se quería conocer más sobre el tema, mencionaba que brindaba también el servicio especializado aparte.

Ficha de Observación – Home Beauty

Fecha: 18/07/2016

Hora de llegada: 2:50 pm Inicio de atención: 3:05 pm Fin del servicio: 4:20 pm

Hora de salida: 4:20pm

Sede: Servicio a domicilio

Servicio solicitado: Planchado

Tabla D2: Ficha de observación Home Beauty

Crterios	Evaluación
Tiempo de atención	Era primera vez que se solicitaba un servicio de dicho negocio, la estilista se tomó su tiempo. Al parecer, no tienen establecidos los tiempos de duración del servicio. Asimismo, al ser el primer servicio, el estilista mencionó que como regalo, se podía realizar un servicio de manicure (color entero o manicure francesa)
Formas de pago	Efectivo y con tarjeta.
Trato del personal	Amable, cordial, respetuosa y siempre atenta a alguna duda. Llegó antes de la hora pactada, pues quería evitar el tráfico. Sin embargo, pese a que llegó con bastante anticipación, estaba dispuesta a esperar a la hora pactada inicialmente.
Afluencia de clientes en horario visitado	A domicilio.
Características distintivas de clientes que visitaron local durante servicio	Negocio a domicilio, van a distritos como Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, entre otros. En la aplicación no se menciona si hay restricciones en la zona de atención.
Grado de satisfacción por servicio entregado (de 0 a 10)	9
Percepción de profesionalismo (de 0 a 10)	9. La estilista tenía uniforme de la empresa. Asimismo, sus materiales se encontraban organizados en una maleta especial para transportarlos. Siempre preguntaba si me sentía cómoda o tenía alguna duda o comentario. Dio una explicación del negocio y también dio sugerencias de cómo podía manejar de forma adecuada la aplicación.
Orientación al cliente: Persona que atendió explicó sobre servicio a realizar, brindó sugerencias, información sobre tendencias, etc.	No explicó sobre lo que me iba a hacer, simplemente inició poniendo el material que usaría en la mesa y me acomodó en la silla para empezar a atender. En cuanto a información sobre tendencias, se limitó a explicar un poco sobre los productos que estaba utilizando.
Percepción de servicio con respecto al precio	Precio de planchado: S/.40 Precio sobre el promedio, sin embargo, hay que tomar en cuenta que es un servicio realizado a domicilio, debería ser mayor que en un spa o salón.
Apreciación sobre local	Servicio a domicilio.

Criterios	Evaluación
Uso de material de apoyo para presentar opciones al cliente	No utilizó ninguno.
Descripción de servicio entregado (procedimiento)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se hace el requerimiento por medio de la aplicación. Se selecciona el servicio a realizar. Debido a que no es posible terminar la solicitud del servicio por la aplicación, una persona encargada de Home Beuty se contacta telefónicamente para agendar la cita. 2. Estilista: Se debería seleccionar al estilista que se encuentre más cercano y el que esté disponible, sin embargo, como no se pudo culminar con la solicitud del servicio por la aplicación, la persona que se encargó de contactar al cliente designó al estilista. 3. Confirmación del servicio: normalmente debería ser por medio de la aplicación, pero en esta ocasión, se dio telefónicamente. 4. Estilista: Llega a domicilio anticipadamente. 5. Estilista se presenta y acomoda su material de trabajo y pregunta al cliente si es posible poder empezar a realizar el servicio. 6. Se confirma la realización del servicio por medio de la app. Esta acción la realiza tanto el cliente como el estilista. Además, el cliente confirma que ha recibido el servicio por medio de un formato que es entregado por el estilista. El cliente debe firmar como señal de conformidad. Asimismo, en el formato se llenan datos como correo electrónico y número de celular los cuales son ingresados en una base de datos de los clientes. 7. Se procede a cancelar (en efectivo o con tarjeta).
Servicios añadidos que ofrece (wi-fi., revistas actualizadas, etc.)	Ninguno.
Ofertas o descuentos ofrecidos. Beneficios para cliente regular.	Debido a que fue la primera vez que solicitaba un servicio con dicha empresa, obsequiaron una manicure.

Otras observaciones

- Se transporta en taxi.

Ficha de Observación – Mía Spa

Fecha: 31/10/2015

Hora de llegada: 10:08 a.m. Inicio de atención: 10: 20 a.m. Fin del servicio: 11:05 a.m.

Hora de salida: 11:10 a.m.

Lugar: Los Olivos

Servicio solicitado: Depilación facial y masajes relajantes

Tabla D3: Ficha de observación Mía Spa

Crterios	Evaluación
Tiempo de atención	El servicio estaba planificado para que dure 35 minutos y la cosmiatra tenía pactado llegar a las 10:00 am. a domicilio, pero llegó unos minutos tarde pues, ya que le fue fácil ubicar la dirección. Asimismo, el servicio no duró 35 minutos sino 45 minutos (20 minutos la depilación facial y 25 minutos los masajes relajantes).
Formas de pago	Total cancelado: S/ 90.00. Según la tarifa de la empresa, si el pago se realizaba online, el servicio costaba S/ 90.00., pero si se pagaba en efectivo tras recibir el servicio, el costo era mayor (S/ 110.00).
Trato del personal	Amable.
Afluencia de clientes en horario visitado	Servicio a domicilio
Características distintivas de clientes que visitaron local durante servicio	Servicio a domicilio
Grado de satisfacción por servicio entregado (de 0 al 10)	7. Cumplió con dar los servicios solicitados y extendió el tiempo del servicio. Además, ofreció algunos tips tras el servicio de depilación. Sin embargo, no llegó a la hora pactada y por muy pocos momentos el servicio ofrecido fue un poco brusco.
Percepción de profesionalismo (de 0 al 10)	8. Físicamente, se observa profesionalismo ya que tenía una buena presentación. La cosmiatra usaba un saco y pantalón con los colores de la empresa. Asimismo, su forma de hablar era bastante fluida y respetuosa. La señorita encargada del servicio dejó una buena impresión e inspiraba confianza y agrado que ayudaba a tener conversaciones cortas amenas. Su saludo pudo haber sido mejor, puesto que no indicó su nombre pero si fue bastante cordial.
Orientación al cliente: Persona que atendió, explicó sobre servicio a realizar brindó sugerencias, información sobre tendencias, etc.	Inicialmente indicó en qué consistía el servicio comprado y presentó las opciones que tenía al cliente acerca de los servicios a recibir. Ofreció algunos tips acerca de los cuidados tras la depilación facial. Asimismo, aprovechó en sugerir algunos servicios adicionales que según consideró la cosmiatra, eran una buena opción para la cliente. Durante el servicio de masajes consultó si la fuerza que se aplicaba era la correcta o no.
Percepción de servicio con respecto al precio	Elevado. Los mismos servicios pueden ser adquiridos en un local a un precio mucho menor, sin embargo, por el hecho de ofrecer el servicio a domicilio, es que se aumenta el costo considerablemente.
Apreciación sobre local	Mía spa solo ofrece servicios a domicilio.

Criterios	Evaluación
Uso de material de apoyo para presentar opciones al cliente	Utilizó una silla ergonómica y aparatología para los masajes. Asimismo, trajo parlantes que proyectaba música relajante, así como velas. En un bolso y en un maletín transporta los materiales que utilizará en todos los servicios que ofrecerá en el día.
Descripción de servicio entregado (procedimiento)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de materiales y equipo a usar, así como la ambientación del espacio. Mientras realiza esto, hace entrega de una pequeña cartilla de servicios y una ficha con preguntas como datos personales, preguntas de salud, de belleza, si es cliente nuevo o frecuente, entre otras preguntas. 2. Explica en qué consiste el servicio y las opciones que puede tomar el cliente. 3. Inicia el servicio mandando al cliente a lavarse la cara con jabón para iniciar la depilación facial. 4. Tras haber terminado la depilación, solicita al cliente que se acomode en la silla ergonómica para realizar los masajes. 5. Inicia los masajes oprimiendo suavemente la espalda. Después de un momento pregunta desea mayor presión. Después de unos 10 minutos aproximadamente, también masajea la cabeza y los brazos. Asimismo, utiliza un aparato para realizar los masajes en la espalda. Para finalizar, pregunta si hay alguna zona en específico donde suele sentir dolores para masajear esa zona, hasta culminar el servicio. 6. Tras culminar el servicio, procede a guardar los materiales utilizados y pasa a despedirse.
Servicios añadidos que ofrece (wi-fi., revistas actualizadas, etc.)	Ninguno
Ofertas o descuentos ofrecidos. Beneficios para cliente regular.	No comentó nada al respecto.

Otras observaciones

- Mía Spa tiene dos almacenes: uno ubicado en San Borja y el otro en Cercado de Lima. La cosmiatra venía desde el almacén de San Borja.
- No tienen pensado abrir un local abierto al público en general, puesto que se enfocan en personas que no pueden o no quieren ir a un local. Asimismo, tienen pensado abrir nuevos almacenes.
- Al iniciar el día de servicios, las cosmiatras van al almacén a recoger todos los materiales y equipos que necesitarán para ofrecer los servicios del día, puesto que no vuelven al almacén hasta finalizar los servicios del día.
- Se transportan en un taxi, el cual la espera mientras ofrece el servicio.
- Todos los días tienen demanda de servicios. De lunes a viernes ofrecen principalmente tratamientos corporales, mientras que los fines de semana ofrecen servicios de maquillaje.
- Ofrecen los servicios a Lima Metropolitana y Callao, incluyendo un costo adicional si los servicios son solicitados a La Molina, Chorrillos y el Callao. A pesar de que tienen un almacén cercano al distrito de La Molina (San Borja), cobran un costo adicional.

Ficha de Observación – Tomyko Spa

Fecha: 01/10/2015

Hora de llegada: 11: 00 am Inicio de atención: 11:05 am Fin del servicio: 11:40 am

Hora de salida: 11:50 am

Sede: Tomyko Mujer – La Victoria

Servicio solicitado: Manicure y Baño de color

Tabla D4: Ficha de observación Tomyko Spa

Criterios	Evaluación
Tiempo de atención	Rápido, no había otros clientes a la hora visitada.
Formas de pago	Efectivo y con tarjeta adicional de 5%
Trato del personal	Amable, es un lugar al que suelo ir entonces ya me conocen. Brindan bebidas calientes o frías y tienen chupetines o algún dulce para que puedas servirte a gusto. *Tiene personal femenino y masculino.
Afluencia de clientes en horario visitado	Durante las mañanas no suele haber mucha afluencia de clientes, por lo que la atención fue rápida; sin embargo, en las tardes suele haber mucha más afluencia de clientes. Asimismo, los días jueves tienen descuentos en los servicios solicitados.
Características distintivas de clientes que visitaron local durante servicio	Gente de todos los distritos, incluso los más alejados como La Molina, San Borja, Miraflores. Tienen una cartera de clientes fidelizados y atienden a personas de espectáculos como Sofia Franco, por ejemplo.
Grado de satisfacción por servicio entregado (de 0 a 10)	8
Percepción de profesionalismo (de 0 a 10)	8 Fueron amables, atentos, tienen lugar para guardar carteras, sacos y te dan un ticket para luego recoger tus pertenencias sin costo alguno. Todo cliente tiene una bata propia del lugar, constantemente te ofrecen alguna bebida. Cuentan con un área de café en la que te ofrecen variedad de sándwiches, jugos, ensaladas y algunos platos de fondo (eso si paga el cliente). Desde el inicio hasta el final se preocupan por tu comodidad y hacen amena la atención conversando ya sea dando opciones acordes al tipo de servicio solicitado o de cómo te ha ido en la semana o día.
Orientación al cliente: Persona que atendió explicó sobre servicio a realizar, brindó sugerencias, información sobre tendencias, etc.	Ofreció servicios adicionales (masajes, limpieza facial, etc). Primero consultó cuales eran las preferencias del cliente. Con esa base dio sugerencias adicionales. En cuanto al baño de coloración, ya tenían los detalles de qué aplicarme en el cabello porque lo guardan en la computadora.
Percepción de servicio con respecto al precio	Precio de baño de coloración: S/ 80 Precio de manicure: S/ 25 Precio sobre el promedio; sin embargo los clientes lo pagan porque reciben servicio de calidad y personalizado

Criterios	Evaluación
Apreciación sobre local	Espacioso, limpio, moderno, elegante, bien iluminado. Asiento usado para lavado y corte eran cómodos y con masajeador de piernas incluido mientras te lavaban el cabello.
Uso de material de apoyo para presentar opciones al cliente	Paleta de diseños para las manos fue mostrada para la decisión.
Descripción de servicio entregado (procedimiento)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionista: pregunta si hay preferencias por un estilista en particular y deriva al cliente. En el caso no haya preferencias, asigna a personal disponible. 2. Estilista: ubica al cliente; consulta sus preferencias y si desea servicios adicionales o complementarios 3. Lavado de cabello: explica brevemente que se hará. lava el cabello, realiza masajes capilares y deriva con tu estilista al finalizar su labor. 4. Estilista: finalizado el servicio consulta a cliente si está conforme o si se animó por algún otro servicio (en caso de no estarlo se hacen retoques finales). 5. Estilista: deriva a cliente a personal de caja. Asimismo, prepara la boleta/ factura. 6. Cajera: confirma monto y espera a que cliente confirme medio de pago para proceder y entregar boleta o factura por el servicio. 7. Cajera: entrega un pequeño obsequio por la visita y agradece la preferencia.
Servicios añadidos que ofrece (wi-fi., revistas actualizadas, etc.)	Cuentan con Wi-fi, revistas actualizadas.
Ofertas o descuentos ofrecidos. Beneficios para cliente regular.	Era día de descuento.

Ficha de Observación – Montalvo

Fecha: 27/09/2015

Hora de llegada: 4: 32 pm Inicio de atención: 4:35 pm Fin del servicio: 5:18 pm

Hora de salida: 5:21 pm

Sede: Benavides (altura del Trigal) – Santiago de Surco

Servicio solicitado: Corte de cabello

Tabla D5: Ficha de observación Montalvo

Criterios	Evaluación
Tiempo de atención	Rápido, no había más clientes a la hora visitada.
Formas de pago	Efectivo y con tarjeta.
Trato del personal	Amable. Persona que hizo el corte era cuidadosa. Usó agua tibia para lavar la cabeza.
Afluencia de clientes en horario visitado	No hubo.
Grado de satisfacción por servicio entregado (de 0 a 10)	7
Percepción de profesionalismo (de 0 a 10)	7. Estándar. Se utilizó mismo procedimiento e implementos que aplican peluquerías más pequeñas. Personal usaba uniforme (polo negro con logo y pantalones negros.
Orientación al cliente: Persona que atendió explicó sobre servicio a realizar, brindó sugerencias, información sobre tendencias, etc.	Ofreció servicios adicionales (laceado, cepillado y manicure). Empezó diciendo que cortaría primero lo dañado y daría más movimiento. Se le consultó, pero no dio sugerencias sobre qué opciones de corte eran posibles. Prefirió consultar cuales eran las preferencias del cliente.
Percepción de servicio con respecto al precio	Pecio: S/ 50 Precio elevado. Peluquerías pequeñas también entregan un servicio similar por la mitad o menos precio.
Apreciación sobre local	Espacioso, limpio, moderno, elegante, bien iluminado. Asiento usado para lavado y corte eran cómodos.
Uso de material de apoyo para presentar opciones al cliente	No fue ofrecido.
Descripción de servicio entregado (procedimiento)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionista: pregunta si hay preferencias por un estilista en particular y deriva al cliente (en el caso no haya preferencias, asigna a personal disponible). 2. Estilista: ubica al cliente y le lava el cabello; consulta si desea servicios adicionales o complementarios 3. Estilista: explica brevemente que se hará, consulta preferencias y realiza el corte. 4. Estilista: finalizado el corte consulta a cliente si está conforme (en caso de no estarlo se hacen retoques finales). 5. Estilista: deriva a cliente a persona de caja, prepara la factura. 6. Cajera: confirma monto y espera a que cliente confirme medio de pago para proceder y entregar factura por servicio.
Servicios añadidos que ofrece (wi-fi., revistas actualizadas, etc.)	Cuentan con Wi-fi.
Ofertas o descuentos ofrecidos. Beneficios para cliente regular.	No fueron ofrecidos.

ANEXO D: Consentimientos informados

(Ver Anexo D en CD adjunto)



ANEXO E: Entrevistas a especialistas, expertos y negocios similares

Tabla E1: Entrevista a especialistas 1 y 2

Especialista 1	Especialista 2
Fecha entrevista: 11/11/2015	29/10/2015
Cosmiatra	Especialista en imagen personal y Docente de ISIL
La imagen profesional es una de las partes más importantes de mi carrera. Imagen no solo significa cómo esté vestida o arreglada si no también el tipo de servicio que doy a mis clientes. Es decir, el cumplimiento del mismo trabajo ante la sociedad, puntualidad, pulcritud, sencillez, humildad y todos los aspectos positivos que se puedan brindar y reflejar.	La imagen es una sola, no es que haya una personal y una profesional, la imagen es quienes somos, y esto se traduce desde la vestimenta que tenemos, el carisma que transmitimos a los demás o la falta de, es también la indumentaria que llevamos puestos encima, a través de la ropa, los accesorios, es demostrar quienes somos a través de nuestro lenguaje corporal.
La imagen personal profesional es lo que describe el tipo de profesionalismo de cada persona. Como lo mencione anteriormente son los valores que se destacan en el día a día de la carrera.	La imagen tiene que ver como yo me expreso y que los demás están interpretando esa expresión que yo doy a través de todos los sentidos. La imagen es importantísimo en el mundo laboral
Cuando se trabaja dentro de un spa, peluquería o centro estético no hay muchos caminos que escalar, puesto que solo son las cosmiatras, supervisor, jefe y el dueño del local. Es por esto que muchas de nosotras preferimos hacer el trabajo independientemente. Pero como les comento es importantísima la apariencia ya que define nuestro trabajo.	Sería un error, pensar que la imagen es solamente para mujeres y solamente para la gente joven, la imagen es para todos y es para jóvenes y para adultos, o sea la imagen la llevamos hasta el día que nos morimos y es parte de tener una buena imagen se convierte es nuestra reputación en el tiempo, si está es coherente en el tiempo se convierte carta de presentación.
El maquillaje es imprescindible para mejorar su imagen, hay diferentes tipos: maquillaje de día, de noche, de fiesta, ocasiones especiales, entre otros. En cuanto a otros servicios, depilaciones, masajes, tratamientos blanqueadores, reductores, despigmentantes, arreglo de uñas, tintura de cabello, laceado u ondas.	Las empresas que invierten en la imagen de sus empleados son aquellas que quieren que ellos sean juzgados en base a lo que ellos proyectan. Empresas como Belcorp, están invirtiendo en cursos de imagen, la imagen no solo es la parte estética sino lo que llevas por dentro
Cuando se trata de maquillajes puedo demorar hasta dos horas, si se combina con peinados una media hora extra. Lo que busco es llevar calidad y me tomo el tiempo necesario con cada cliente porque es lo que valoran de mis servicios.	Es que en el tema de imagen no hay correctos o incorrectos, hay apropiados e inapropiados. Los códigos de conducta, los códigos vestimenta que son a veces implícitos no siempre son explícitos y van de acuerdo al lugar.
Cuando se trata de maquillajes puedo demorar hasta dos horas, si se combina con peinados una media hora extra. Lo que busco es llevar calidad y me tomo el tiempo necesario con cada cliente porque es lo que valoran de mis servicios.	En la empleabilidad el peso que se le da a la imagen es de 55%, el peso que se le da a la postura, a la tonalidad de la voz, a los gestos es de 38%, lo que nos queda solamente un 7% para el resto.
Para los tiempos de reserva es preferible que los clientes me escriban con dos o tres semanas de anticipación. Incluso me los han requerido con dos meses de anticipación. Sin embargo, estos tiempos de reserva son promedios y varía bastante de acuerdo a los meses del año. Entre los meses de enero y julio hay muchísimo flujo de clientes porque generalmente son meses en los que hay más bodas y graduaciones.	Las mujeres tienen, ahora, mayor interés de mejorar su imagen en el ámbito laboral, no sé qué tanto lo estén desarrollando pero al menos a diferencia del hombre la mujer está más interesada, está a un paso adelante, yo veo a las chicas de la calle, cuando paso por oficinas, que cada vez hay más interés en marcar una diferencia, porque al final la imagen personal tiene que ver con la marca personal y si se nota que hay un interés importante.

Tabla E2: Entrevista a especialista

Trizia Barrientos
Fecha entrevista: 09/10/2015
Asesora de imagen
Imagen personal es el primer mensaje que se emite sin pronunciar palabra. Es nuestra carta de presentación en el exterior. Nosotros somos el medio para dejar una buena o mala impresión en un breve lapso de tiempo, ya que sin proponérselo la imagen que vendemos es lo que habla por nosotros, así sea acertado o totalmente lejos de la realidad y lo componen varios factores: Vestimenta + Comportamiento + Lenguaje corporal + Comunicación no verbal.
La imagen es la proyección que reflejamos y transmitimos al exterior, es el cómo nos ven y cómo queremos que nos vean. El estilismo en el vestir y la belleza completan el proceso de asesoramiento personal ya que lo que se busca justamente es resaltar los puntos fuertes del cliente y disimular los más débiles, a fin de lograr una imagen acorde a su esencia, objetivos y estilo personal.
Brindo los servicios de Asesoría de Imagen y Protocolo Ejecutivo. Talleres y Asesorías particulares de Imagen Profesional femenina y masculina, Asesoría de Imagen Corporativa, Charlas y Seminarios de capacitación, entre otros. Cada vez más las personas y empresas están dando mayor importancia a mejorar la imagen que proyectan ellos y su equipo e invierten en ello. La demanda de nuestros servicios en el mercado peruano sin duda va en alza.
Servicios más demandados: Asesoría de imagen, análisis y armado de guardarropa, personal shopper, protocolo ejecutivo, clases de automaquillaje.
Generalmente los clientes optan por atenderse en oficina, pero por un tema de tiempo y distancias y cuando el servicio tomado incluye el pack: asesoría de imagen + armado de guardarropa es preciso que se desarrolle en su domicilio.
Por un tema de seguridad solo voy a San miguel, magdalena, pueblo libre, lince, Jesús maría, san isidro, Miraflores, surquillo, barranco, chorrillos, surco, san Borja, la molina. Por un tema de seguridad.

Tabla E3: Entrevista a expertos

Gabriela Bohl	Paul Cabrera
Asesora de salones de belleza y spa	Gerente General de CosmoBeauty
<p>El rubro de los salones de belleza lo que hace es justamente destaca esas virtudes de tú tienes, y hoy día ya entrando un poco al plano del salón de belleza pienso que han perdido esa sentido frívolo que tenían cuando era chica y que me acuerdo cuando las mamás la abuelitas iban al salón de belleza era algo medio frívolo medio superficial y ahora hoy en día el salón de belleza se ha vuelto en una necesidad, incluso en otros países como en Colombia, el ir a un salón de belleza es parte de la canasta familiar porque el trabajo te exige tener una buena imagen.</p>	<p>Sector de belleza bastante atractivo. Peluquería: negocio rentable. Tiene bastantes variables a superar: siendo la más importante la mano de obra, se depende del negocio de mano de obra (no se puede ubicar a buenos profesionales)</p> <p>Hay demanda y los costos por hora son muy atractivos. un peluquero por hora aprox: 1500-3000 mensual, depende del lugar donde trabaje, estudios, el local</p> <p>Belleza profesional, grandes oportunidades, sector poco profesionalizado y es una gran oportunidad, mercado que acepta nuevos formatos. (En Colombia hay locales que abren a las 6am incluso)</p>
<p>El salón de belleza está trabajando en este aspecto y también el ser humano hoy en día está sujeto a mucho estrés y el salón de belleza es un refugio y es un lugar donde uno se relaja y se da un tiempo para uno mismo. Entonces, también cumple una función más espiritual si quieres verlo así, entonces ha ido variando el significado del salón de belleza de lo que era antes a ahora.</p>	<p>Modelo de ventas de productos de belleza en general, además de peluquería. Tiene formato de ventas de producto de belleza.</p> <p>Tendencia: involucrar negocios de hombres y mujeres.</p> <p>Los salones que no se profesionalizan desaparecen, los negocios exigen elementos importantes como temas financieros, temas de marketing, redes sociales.</p> <p>El consumo per capita en belleza está en crecimiento, las personas están consumiendo más en belleza. Mayor frecuencia en NSE AB y menor en un E.. asigna un presupuesto. La gente regala bienestar, belleza, gift cards</p>
<p>Sobre las tendencias de salones hoy hay muchos formatos, por ejemplo, acá en el Perú, la tendencia mayoritaria es minimalista, la minimalista quiere decir que menos es más, y es un concepto de salón moderno donde priman las líneas rectas, donde priman la combinación de 2 colores y básicamente quieren mostrarse como la combinación de un salón moderno actual.</p>	<p>Demanda semanal:</p> <p>Los fines de semana, jueves, viernes y sábado. Observación: los domingos los servicios han aumentado. Por el tema de emprendimiento.</p> <p>Los clientes solicitan entre 1 y 3 servicios por visita. El gasto depende del NSE, por ejemplo, el NSE A gasta entre 500 y 800 soles por mes.</p> <p>Los servicios más demandados son corte y coloración</p>
<p>En el mundo la tendencia está cambiando, por ejemplo, están entrando nuevas temáticas. Por ejemplo, el salón vintage. El salón vintage ya trata un concepto que está revalorizando lo antiguo, es por ello que utiliza objetivos antiguos dentro de un salón moderno. También hay otra tendencia de decoración industrial, que es una tendencia que viene de Nueva York, también hay una tendencia a los salones temáticos por ejemplo relacionada a la naturaleza, a los niños, a los jóvenes.</p>	<p>Hay pocas escuelas de belleza, sin embargo, hay mucha demanda para tan poca oferta. Naciones Unidas y Pivot Point son alguna de ellas.</p> <p>En Sudamérica las escuelas más reconocidas son: la escuela Oscar Colombo de Argentina, Llongueras de argentina, y en Hispanoamérica se encuentra Rizos de España.</p>

Tabla E4: Entrevista a experta internacional

Cristina Muñoz	
Fecha entrevista:	28/06/2016
Directora de la Universidad de la Imagen – Madrid	
He oído casos de salones de belleza que brindan el servicio a domicilio como un valor añadido a los clientes frecuentes que no pueden asistir al salón. Así ocurre en España, por ejemplo. A los clientes Premium se les da esta facilidad, aunque el costo de estos servicios en casa es el doble de precio que si lo recibiesen en el salón. En España no he escuchado de empresas que brinden el servicio a domicilio de manera exclusiva, quizá en otros países sí.	
Principalmente deberían estar dirigidos a personas que trabajen y cuenten con poco tiempo disponible para ir al salón de belleza. Otra opción podría ser personas impedidas de salir del hogar por incapacidad como estar en silla de ruedas o también personas mayores que desean verse guapas, pero no les es posible estar trasladándose al salón. También sería ideal para novias que suelen atenderse en hoteles o cuando se presenten celebraciones.	
En estos momentos en Europa y en el resto del mundo existe principalmente una tendencia a la personalización del cliente. Ahora quien se atiende busca tener una experiencia de servicio que los haga sentirse únicos. El consumidor es quien tiene el poder de elegir. Por eso ahora han surgido nuevos servicios como Beauty Parties para ser atendida con tus amigas de una sesión privada en el salón y disfrutar también de un coctel. Este es similar al concepto de Beauty Bar que une el salón con servicios de bebida como en el bar.	
En Europa por ejemplo se está optando por ofrecer asesorías de imagen express en ocasiones especiales, como en los cambios de estación a los clientes o como evento privado a los clientes frecuentes. Se les reúne en el salón y se les da recomendaciones de acuerdo a las tendencias del color y tonalidades que mejor le quedan dependiendo del tipo de piel que tienen. Luego se les da el servicio de manicure, por ejemplo. En el caso de servicios a domicilio se puede brindar también breves asesorías personalizadas al momento de atender, con respecto a los servicios de maquillaje o peluquería, por ejemplo. La tendencia actual en cortes geométricos y colores de las que se guían los salones están en el reporte anual que publica anualmente el Instituto Pantone.	
Mejores instituciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Toni & Guy – Formación en peluquería y cursos de capacitación en peluquería para profesionales de belleza • Alexandre de Paris - Formación en peluquería y cursos de capacitación para profesionales de belleza • Pivot Point – Capacitación en peluquería, maquillaje y uñas para profesionales de belleza • Universidad de la Imagen – Capacitación para profesionales de belleza en peluquería e imagen personal. Consto promedio de curso de 1 o 2 días: \$140 USD 	

Tabla E5: Entrevista a negocios similares

Hiromi Tsuha – Propietaria de Tomyko Spa	Enrique Alvarez – Jefe de marketing de Montalvo
Fecha de la entrevista: 25/01/2016	Fecha de la entrevista: 10/12/2015
Competencia agresiva por precios, pero depende del cliente. En TOMYKO tienen público NSE A y B bien definido y por ese motivo prefieren calidad a precio.	Las principales dificultades de los nuevos salones son: la falta de personal y la mala atención de los estilistas. La rotación de los estilistas o falta de personal también es problema, esto se está solucionando con el instituto Montalvo.
Las tendencias son variadas: clientas express, la gente quiere algo rápido muchas veces; sin embargo, su salón no necesariamente es para un tipo de servicio express. Considera que debería existir un salón que haga las cosas rápido.	La clave de todo es el servicio: un lugar agradable, un espacio para cada persona (kids, men, sala de pedicura), el trato, firma de autógrafos por artistas invitados. Cuando el servicio es bueno el estilista pasa a un segundo plano. De esta manera si se va el estilista con el que se trataba se suplirá con este servicio que le damos al cliente.
Sobre la estacionalidad de la demanda, en verano es súper bajo. Las cosas cambian al iniciar Julio hasta Diciembre.	Los días de mayor afluencia son viernes, sábado y domingo (de 3pm hasta 10 de la noche) Los días más tranquilos son lunes y martes y días promedio, miércoles y jueves.
Lavado, corte, peinado, manos y pies. Todo eso a un nivel básico, es decir color entero o francesa. Aquí en Tomyko no hacemos diseños en manos, las clientas ya lo saben.	Las clientas no manifiestan preferencias por un estilista masculino o femenino, salvo excepciones que son tomadas en cuenta. Lo importante es que todos los estilistas deben estar al mismo nivel de experiencia.
Las marcas con las que trabajamos: OPI o ESSIE, Schwarzkopf, Kerastase. L'oreal regala productos buenos, una buena marca es Taiff en planchas. Las preferencias en planchas son las marcas italianas.	Los servicios más demandados son: Corte de cabello, tinte, manicure, pedicura y masajes. Los servicios que generan mayor rentabilidad son corte de cabello y tinte.
Para elaborar paquetes de servicios estos no tienen que salir caro, el paquete que se vende bien es uno intermedio en costos y los servicios que se ponen van de acuerdo a lo que los clientes más demandan.	Tenemos un nivel muy pequeño de rotación, en el 2014 se tuvo un 3%. Este año, por ejemplo, hasta ahora no se ha ido ninguno. Un estilista puede ganar entre 1500, a 4000 con sueldo fijo, pero puede ganar más de S/. 8000 o S/. 10000 si es por comisión.
Los combos más solicitados son cortes, peinados, manos, lavados. El servicio que ofrece mayor rentabilidad es la coloración. Además, es el servicio más solicitado por su clientela.	Las fechas importantes son Navidad, Año nuevo, navidad, día de la madre, día de la primavera, cierrapuertas cuando es aniversario del salón.... Son las más fuertes. En Enero y en Abril por el colegio la demanda baja.
El ticket promedio depende del servicio (150-300 soles). En cuanto a la frecuencia la coloración, mínimo una vez por mes; del cepillado, 2 veces por semana. Además, con la coloración casi siempre se hacen corte, peinado y lavado. Si tienen presupuesto manos y pies.	Los productos que más usamos son: L'oreal, Revlon, Kerastase, Recamier, Schwarzkopf. Sí, con L'oreal por ejemplo, nosotros compramos al año aproximadamente dos millones y medio de soles en productos. De ese monto, ellos nos destinan un 10% para capacitaciones, campañas, abrir salones y poner vitrinas con ellos, por ejemplo.
El sueldo promedio que puede recibir un especialista está entre 1200 y 1500 en un mes, además, puede ganar hasta 2500 por venta de productos y comisiones.	Los descuentos que se ofrecen a los clientes son: 2x1 en corte o combos, no importa si el cliente es de nivel socioeconómico alto; como dato, el salón que más factura es el de Garzón y el segundo es de los Olivos.

ANEXO F: Focus Group

Tabla F1: Ficha técnica del Focus Group

Tema	Servicios de belleza e imagen personal a domicilio
Objetivo	Realizar una investigación exploratoria que nos permita conocer las características de consumo de los servicios de belleza e imagen personal por parte del público objetivo. Los resultados nos permitirán definir de una mejor manera la propuesta de valor inicial del negocio.
Tipo de estudio	Focus Group
Público objetivo	Mujeres profesionales de 25 a 30 años de edad que residen en los distritos de Pueblo Libre, Lince, Magdalena, Jesús María y San Miguel.
Fecha	04/11/15
Lugar	Campus PUCP
Duración	60 minutos
Moderadora	Laura Barrientos
Participantes	Nombres y apellidos
	Asistente 1
	Asistente 2
	Asistente 3
	Asistente 4
	Asistente 5
	Asistente 6
	Asistente 7

Tabla F2: Resultados del Focus Group

Intención de utilización del servicio	Les pareció un concepto novedoso, por lo tanto desconocido, si estarían dispuestas a usar el servicio, sin embargo, lo harían si algún referente le diera la información, o una persona cercana se la recomendaría.
Servicios domicilio	Un grupo de asistentes consideran que el servicio a domicilio es una buena alternativa y lo usarían; sin embargo, también son conscientes de que hay limitantes que podrían ocasionar que la experiencia no sea la mejor, por problemas que son inherentes al servicio en el domicilio, como incomodad, materiales disponibles, confianza, etc.
Servicios imagen personal	Las asistentes entienden que la imagen personal está relacionada por la forma en la que otros te perciben, de acuerdo a tu personalidad, ropa, cuidado personal y gustos. Sin embargo, el concepto de servicios de imagen personal no está muy claro para ellas. El concepto de imagen profesional, para ellas, están más relacionado en el sentido de las excentricidades de algunas compañeras del trabajo, y no mucho la imagen profesional propia.
Personal	Para ellas es muy importante construir una cercana relación con sus estilistas, por están razón este personal no tiene que rotar y de esta forma la relación durará a largo plazo.
Variables influyentes para la elección y fidelidad	<p>Confianza: para el primer uso el servicio tiene que ser recomendado por un cercano o un referente, también, personal adecuadamente identificado, profesional y empático.</p> <p>Buena atención y servicio: Atención personalizada, excelente servicio, profesional capacitado, mejoramiento continuo del servicio, recibir sugerencias y recomendaciones, implementar esas sugerencias.</p> <p>Higiene: Es importante para ellas para evitar contagios no deseados</p>
Otros Hallazgos	<p>Forma de pago en efectivo, 50% antes y 50% concluido el servicio</p> <p>Las asistentes de mayor edad no están dispuestas a recibir servicios de imagen personal</p> <p>Un grupo de asistente si está dispuesto a mostrar su guarda ropas, pero no estaría dispuestos a recibir recomendaciones que le ayudara en la combinación de estas.</p> <p>Las asistente están dispuestas a recibir paquete de servicios a domicilio</p>

ANEXO G: Entrevistas a grupo objetivo

(Ver Anexo G en CD adjunto)



ANEXO H: Zonas de atención y restricciones

La zona de atención incluye los distritos de: San Isidro, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina. No obstante, en el caso de estos dos últimos distritos hay restricciones.

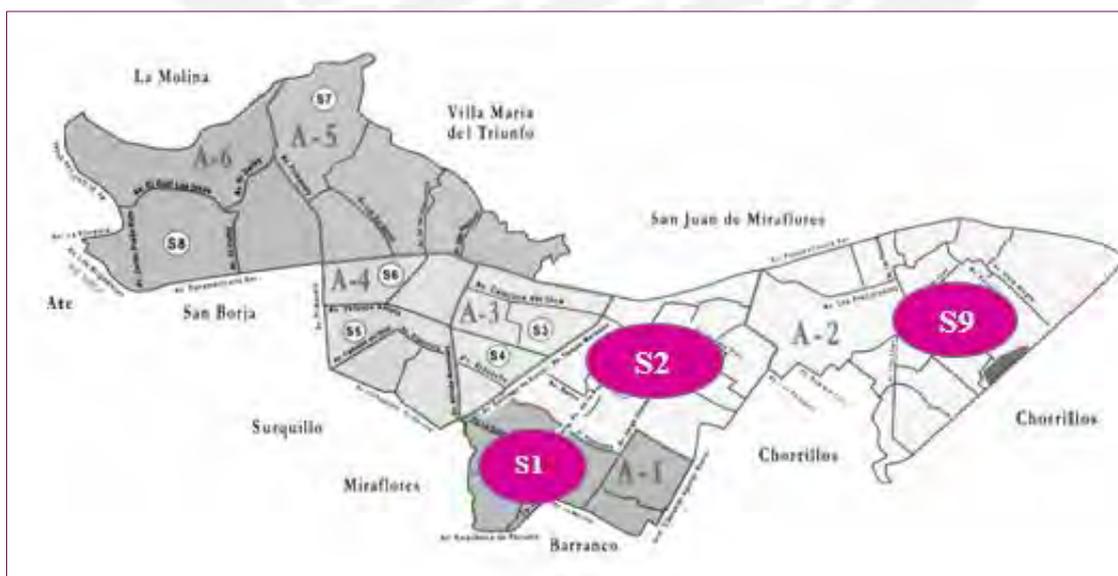
Figura H1: Distritos de atención



Restricciones en el distrito de Santiago de Surco

En Santiago de Surco, no se atenderá a los siguientes sectores: S1, S2, S9 (Ver figura). Esto se debe a que los sectores mencionados concentran población correspondiente a clase media baja, baja y muy baja de acuerdo a la clasificación por estratos sociales del distrito. (Municipalidad de Santiago de Surco, 2013).

Figura H2: Zonas de Santiago de Surco donde no se atenderá



Adaptado de: Plan Distrital de Seguridad Ciudadana 2013.

Restricciones en el distrito de La Molina

En La Molina, no se atenderá los siguientes sectores 5 y 6 por su lejanía. Asimismo, del sector 4, no se atenderá la zona de La Planicie, La Campestre y en adelante, de acuerdo al mapa por sectores del compendio estadístico municipal (Municipalidad de La Molina, 2013).

En base a lo anterior, no se consideró la población del sector 5 y 6 para cuantificar el mercado potencial. En el caso del sector 4, se ha considerado que se abarca el 70% de la zona. Como resultado se considera para la estimación del mercado potencial sólo el 85.55% de habitantes del distrito de La Molina.

Tabla H1: Habitantes por sector del distrito de La Molina

	2013	
Sector 1	20,316	12%
Sector 2	52,718	32%
Sector 3	10,615	6%
Sector 4	17,392	10%
Sector 5	10,651	6%
Sector 6	8,244	5%
Sector 7	46,976	28%
TOTAL	166,912	100%

Fuente: Compendio estadístico Municipal 2013.

Figura H3: Sectores del distrito de La Molina



Adaptado de: Compendio estadístico Municipal 2013.

ANEXO I: Entrevistas a expertos, negocios similares y competidores

(Ver Anexo I en CD adjunto)



ANEXO J: Entrevistas a clientes

(Ver Anexo J en CD adjunto)



ANEXO K: Focus group a clientes

(Ver Anexo K en CD adjunto)



ANEXO L: Entrevista a institución educativa

Tabla L1: Entrevista a institución educativa

Giovanni Sepede
Director de Pivot Point
Sector belleza: Es un sector en crecimiento, en los últimos diez años el sector salud y belleza es uno de los sectores con mayor crecimiento porcentual. En la actualidad, la tendencia en este sector está dada por las Barber Shops, los spas y ciertos centros de belleza se dedican mucho a servicios para los hombres.
Aplicativo móvil en sector belleza A la fecha no hay una empresa que este ofreciendo servicios así por medio de aplicaciones. Me han llamado para consultar sobre esto ciertas empresas interesadas en poder incursionar en esto.
Marcas más reconocidas: En cuanto a consumo profesional, usan MAC y KRIOLAN en cuestión de maquillaje, son las más representativas. En cuanto a uñas esta Color Club, OPI, ORLY, entre otras. En equipos, las más reconocidas son las Babylliss Pro, Whal para máquinas de cortar cabello, entre otras.
Sueldo promedio de un especialista: Varía desde un sueldo mínimo y también hay personas que ganan dependiendo la cantidad de servicios que realizan. No siempre las comisiones vienen acompañadas de un básico. Si tienes básico, el porcentaje de comisiones es menor. Si no hay básico, las comisiones podrían llegar a un 50% y ellos llevan sus materiales o productos. Además lo de las comisiones no lo hacen con todos sino depende de la cantidad de rentabilidad que le genere a la peluquería.
Mejores instituciones educativas: Pivot point.
Opinión sobre la idea de negocio: Es una idea innovadora, interesante, que otros han pensado también. No he visto que haya otro similar pero sí que tienen intenciones de hacerlo. (servicios a ofrecer: maquillaje, manicure y pedicure, peinado) Los servicios a ofrecer no tienen una limitación por no estar en un salón propiamente. Se podrían agregar los faciales.

ANEXO M: Constancias de participación

(Ver Anexo M en CD adjunto)



ANEXO N: Cálculo de la muestra representativa

Para calcular el tamaño de la muestra y, por ende, la fórmula a emplear, es necesario tener en cuenta el tamaño del universo. En el caso de nuestro grupo objetivo, el número de elementos es de 46,223 personas aproximadamente; es decir, es una población finita (menor a 100,000 elementos), para lo cual se debe emplear la siguiente fórmula:

Figura N1: Fórmula para calcular muestra representativa

$$N = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + P Q Z^2}$$

Tabla N1: Valores de fórmula para cálculo de la muestra

Nivel de confianza	Z	95%
Proporción de individuos que poseen la característica de estudio	P	50%
Proporción de individuos que no poseen la característica de estudio	Q	50%
Error absoluto	E	5%
Número de elementos del universo	n	46,223
Tamaño de la muestra	N	377

Según la fórmula utilizada, se debería realizar 377 encuestas, sin embargo, se realizarán 400 encuestas considerando que posiblemente algunas de ellas, por el tipo de aplicación de la encuesta (intersección), serán realizadas a personas que escapen de nuestro grupo objetivo.

ANEXO O: Ficha técnica de encuestas

Ficha técnica de encuestas

- **Sexo:** mujeres
- **Edad:** 21 a 35 años
- **Distritos de residencia:**

Tabla O1: Cantidad de encuestas por distritos

Distrito	Número de encuestados
La Molina	80
Miraflores	30
San Borja	60
San Isidro	30
Surco	200
Total	400

- **Nivel Socioeconómico:** A y B
- **Cantidad de encuestas realizadas:** 400
- **Días de Aplicación de encuestas:** desde el 20/02/16 – 29/02/16
- **Prueba Piloto:** 19/02/16
- **Capacitaciones:**

Previamente a la realización de las encuestas, se realizó 2 reuniones con el coordinador: en la primera reunión se indicó los objetivos de la encuesta, así como la cantidad de encuestas a realizar en total y el público objetivo; en la segunda reunión se revisó la cartilla de preguntas, así como el material necesario para la aplicación de las encuestas, asimismo, se aclaró las dudas.

Las reuniones fueron los días 03/02/16 y 10/02/16

- **Lugares de aplicación:**
 1. Centro Comercial La Rambla – San Borja
 2. Centro Comercial Real Plaza Primavera – Surco
 3. Parque Kennedy – Miraflores
 4. El Olivar – San Isidro
 5. Metro de Av. La Molina – La Molina

ANEXO P: Formato de encuestas

(Ver Anexo P en CD adjunto)



ANEXO Q: Folleto informativo para la transmisión de información de la propuesta del negocio

Figura Q1: Folleto informativo 1

Diva App
- BELLEZA DONDE ESTÉS -

Descarga **DIVA app** y empieza a vivir de un servicio de belleza en casa desde un aplicativo con geolocalización y estilistas afiliados de gran nivel.

www.divapp.com

Available on the **App Store**

GET IT ON **Google play**

www.divapp.com

Figura Q1: Folleto informativo 1

SERVICIOS

VIVE la experiencia
de un estilista en tu
propia **casa!**

Brindamos servicios especializados en atención a domicilio u oficina, con productos de la más alta calidad

Nuestro staff de profesionales seleccionados por su experiencia y alta calidad de atención

Conoce más de nuestra APP descárgala e inicia una experiencia en casa

MANICURE + PEDICURE (OPI)

Diva Express S/ 65
Color entero o cambio de esmalte

Diva Plus S/ 72
Francesa o americana

Top Diva S/ 80
Con diseño

LOOK CHIC

Classic look S/ 88
Cepillado + Planchado

Fresh Chic S/ 90
Peinado con ondas, incluye moños o trenzas

Chic Straight S/ 90
Peinado con cabello lacio, incluye moños o trenzas

Get Diva S/ 190
Peinado + Maquillaje rostro completo (MAC)

PREMIUM PACKS

Diva Platinum S/ 250
Incluye manicure & pedicure (OPI), peinado y maquillaje (MAC)

Dreamday S/ 320
Especial para novias que además de todos nuestros servicios incluye: maquillaje de prueba.

Servicios de belleza
EN TU CASA

Profesionales de belleza
A TU DISPOSICIÓN

APP para smartphone
RESERVA SELECCIONA PAGA

DESCARGA TU APP YA!
www.divapp.com

ANEXO R: Resultados de encuestas

Figura R1: NSE y edades de encuestadas

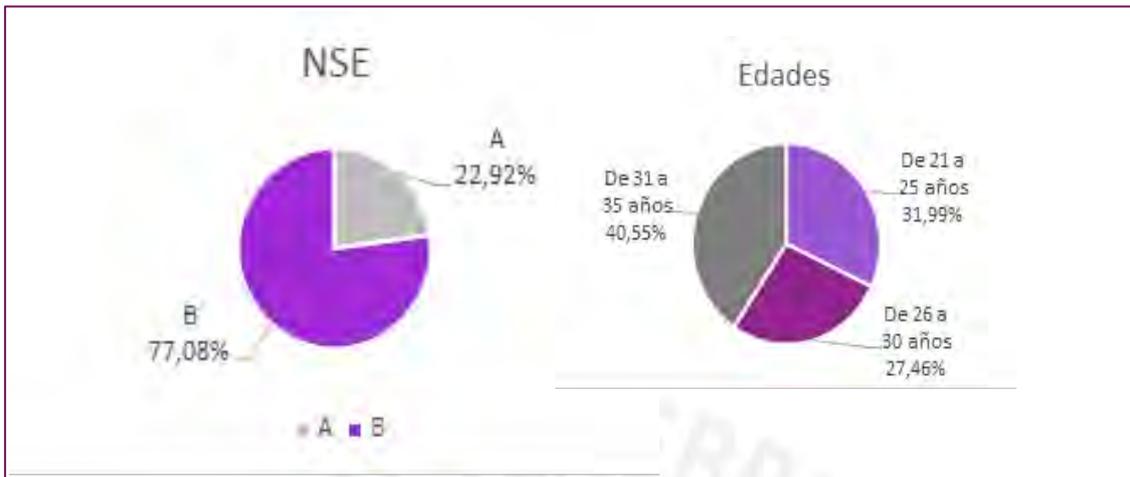


Figura R2: Distritos de residencia de personas encuestadas

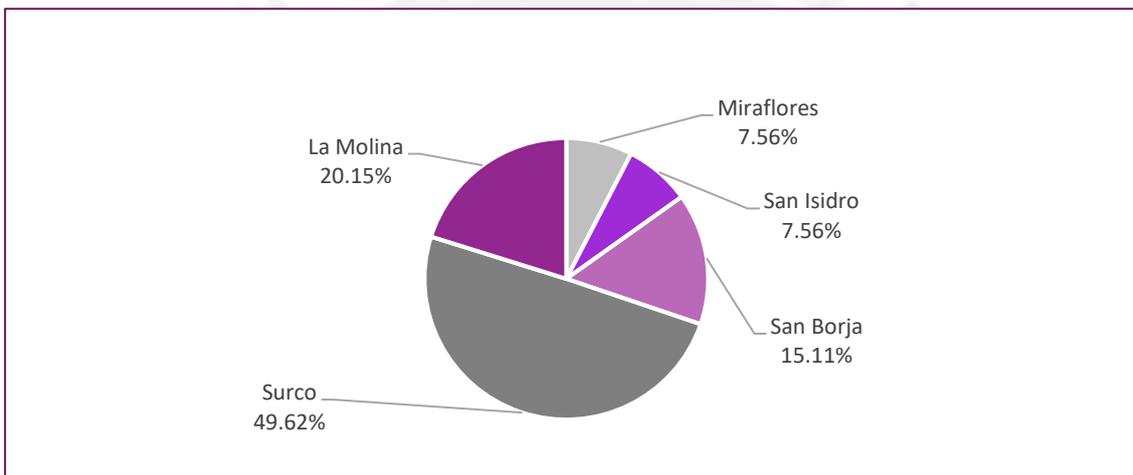


Figura R3: Razón por la que no irían a un salón de belleza visita

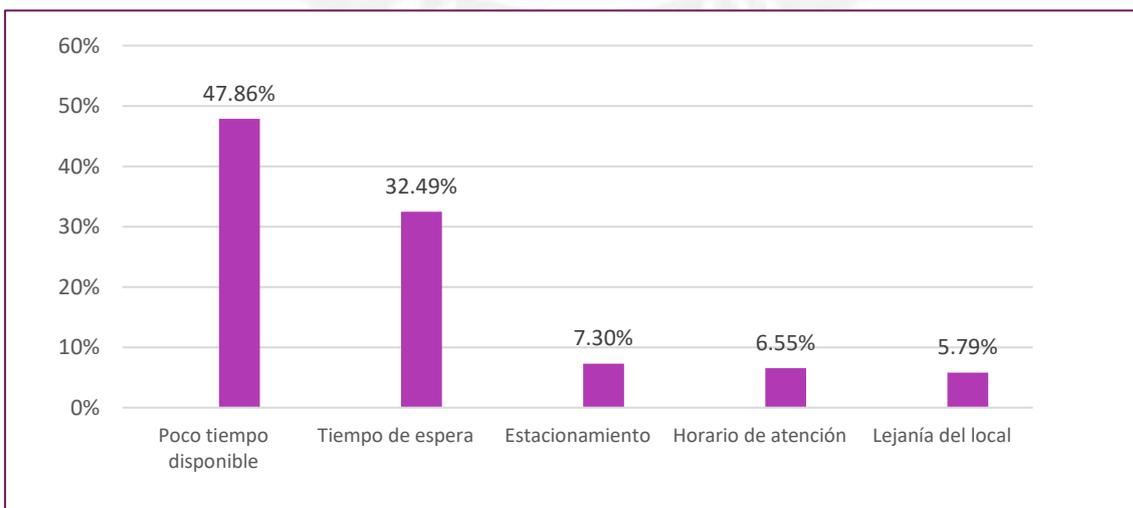


Figura R4: Cantidad de servicios solicitados por visita

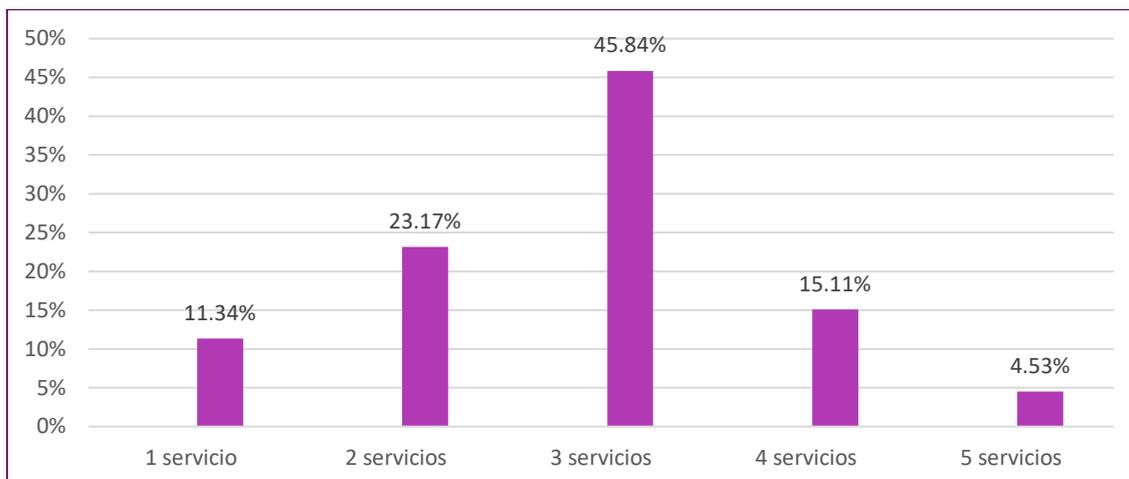


Figura R5: Inversión que realiza en servicios de belleza en cada visita

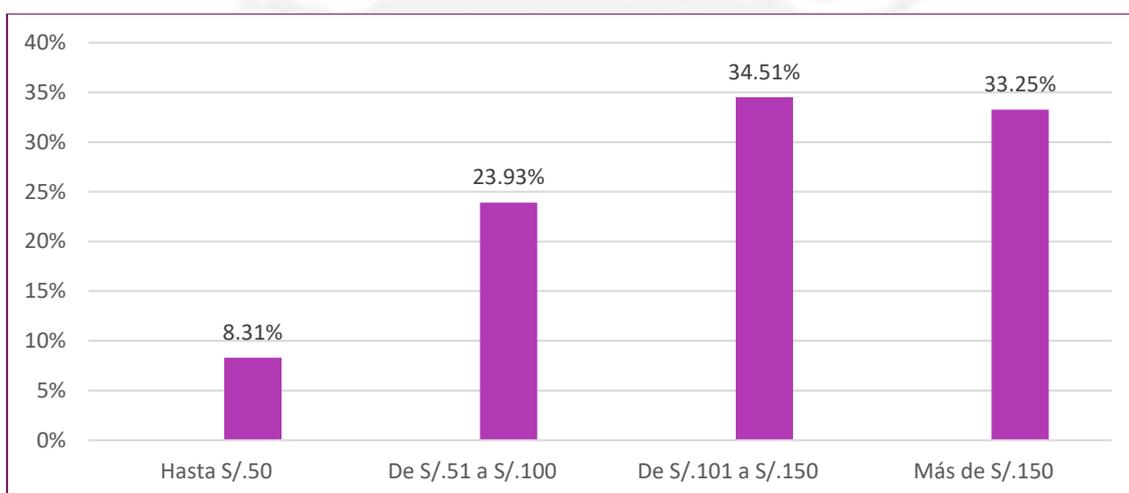


Figura R6: Cantidad de encuestadas que solicitaron servicios a domicilio



Figura R7: Cantidad de servicios por visita solicitados a domicilio

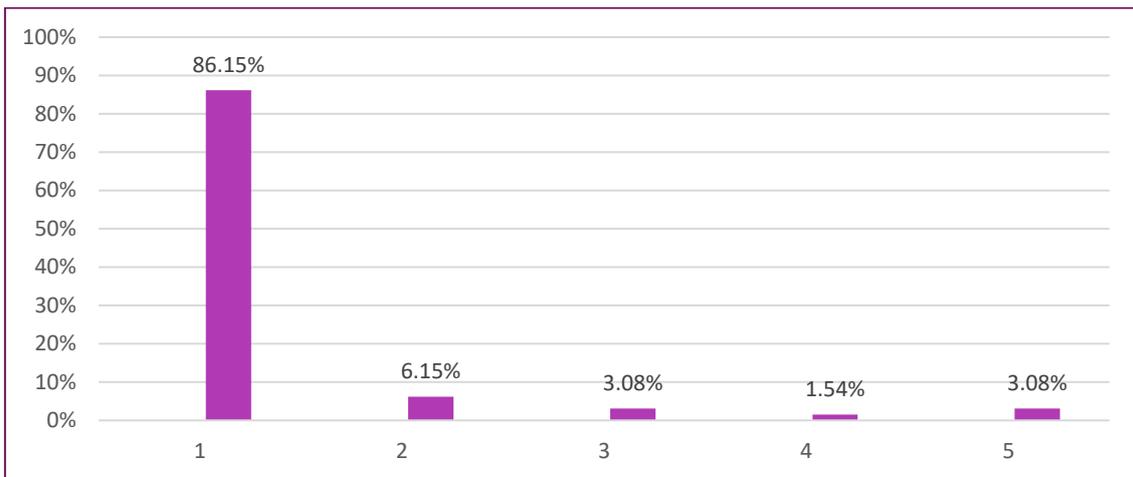


Figura R8: Inversión promedio en servicios a domicilio.



Figura R9: Personas que continúan solicitando servicios de belleza a domicilio

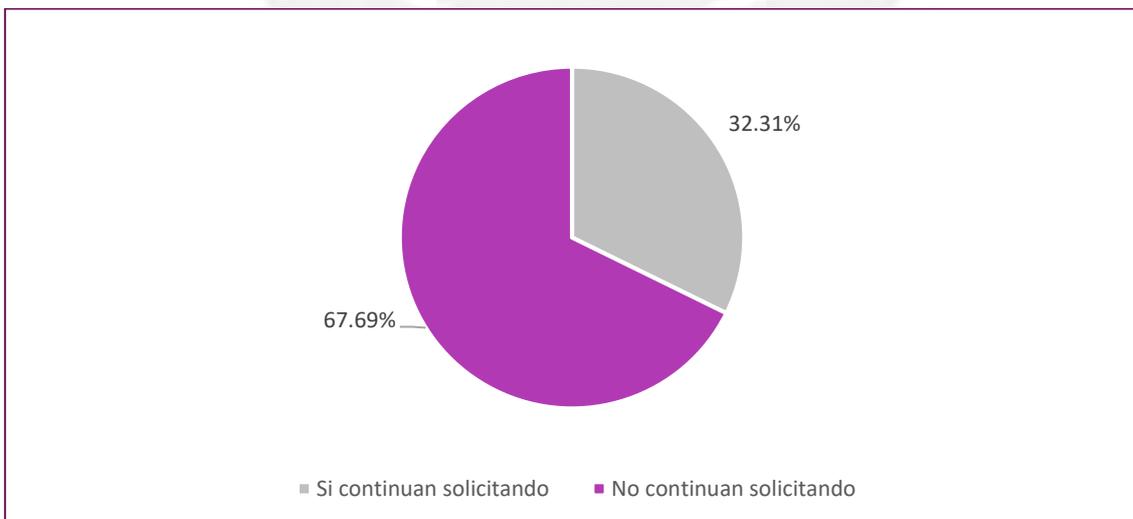


Figura R10: Servicios de belleza que ha hecho uso

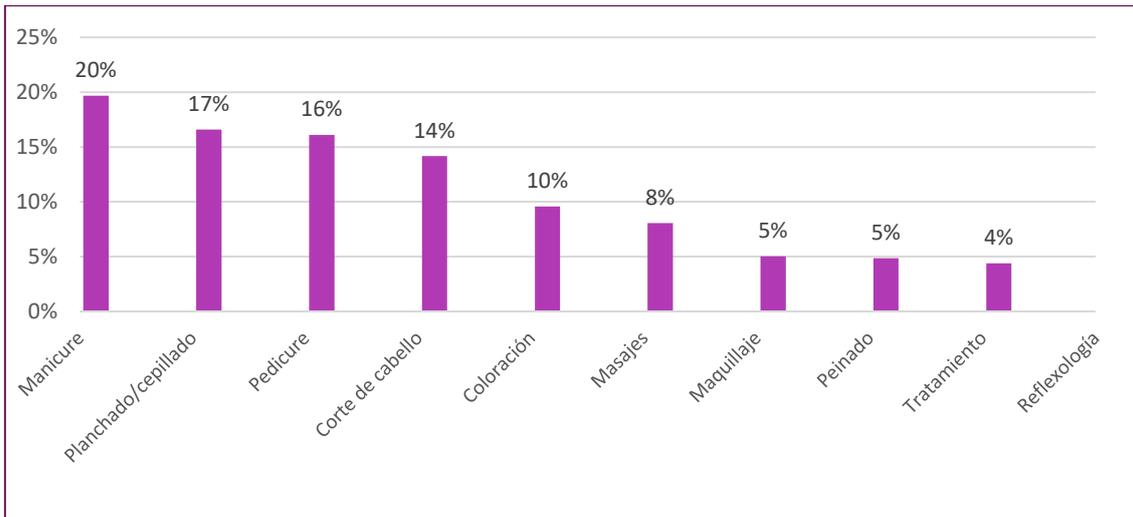


Figura R11: Promociones recibidas

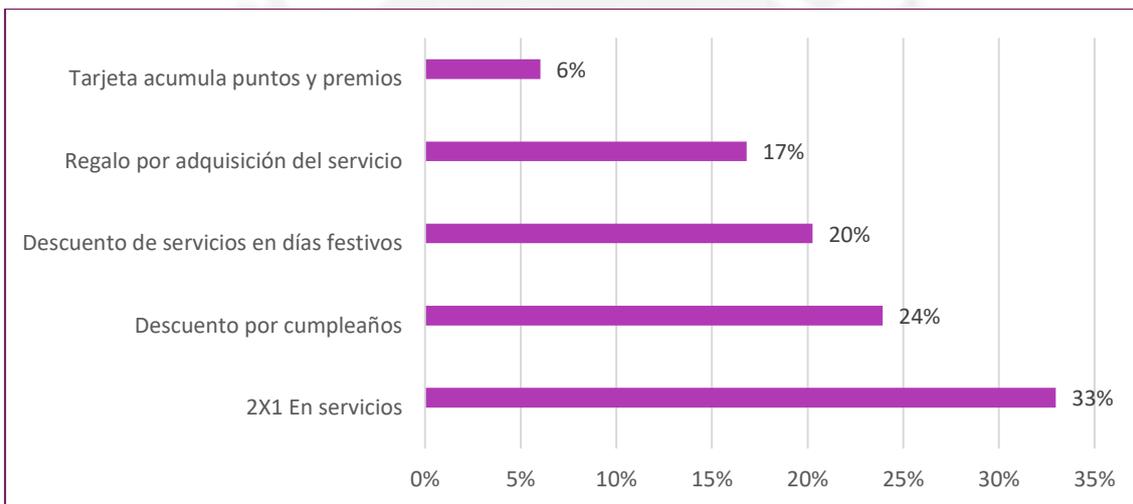


Figura R12: Promociones más atractivas para el cliente



Figura R13: Nivel de novedad de la propuesta

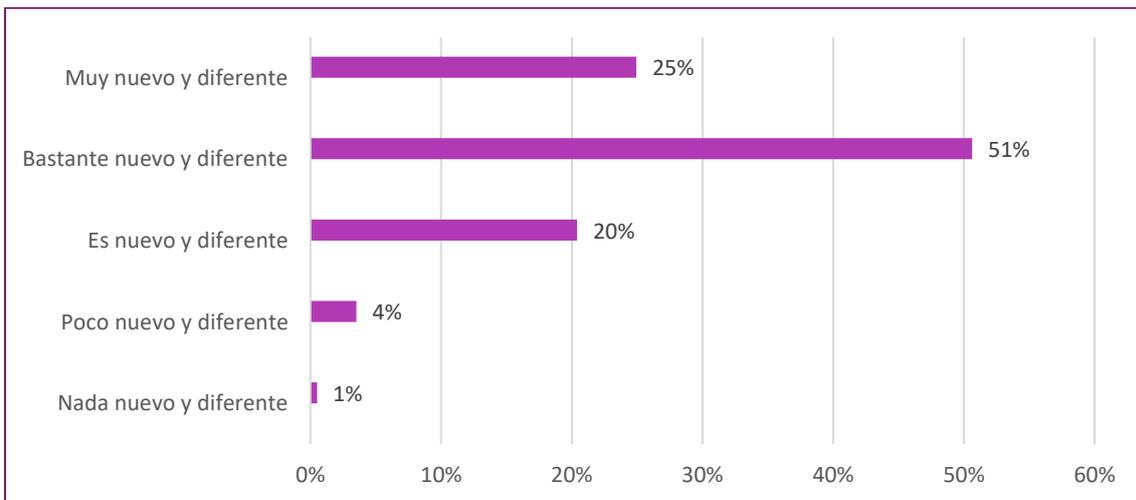


Figura R14: Nivel de credibilidad de la propuesta

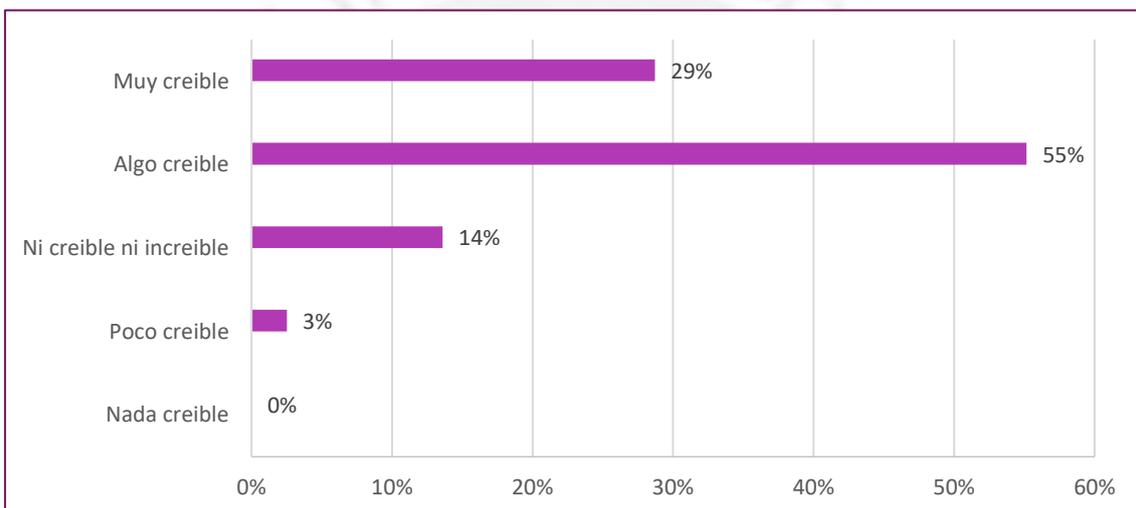


Figura R15: Nivel de aceptación del nombre

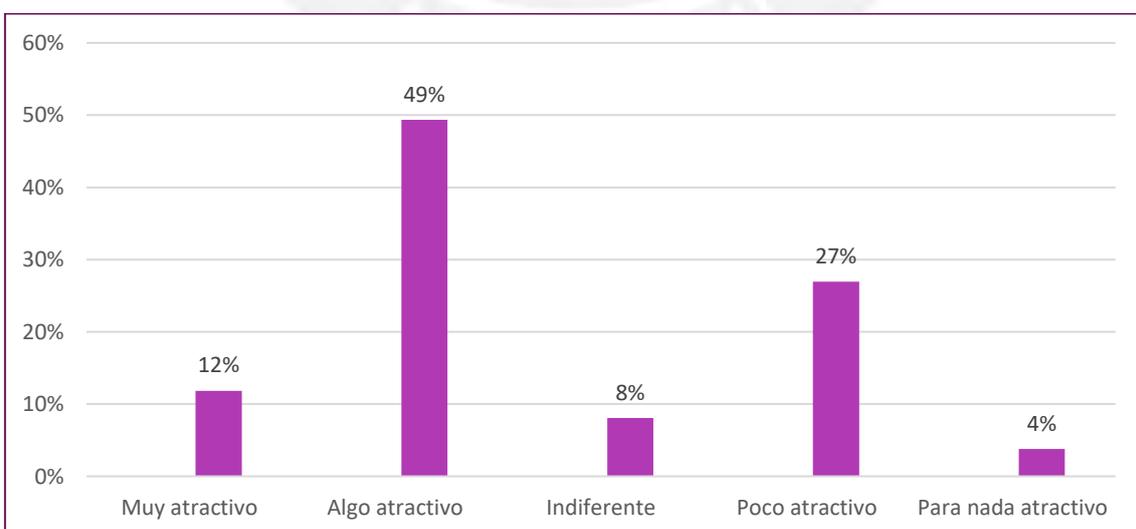


Figura R16: Valoración de tips de imagen personal

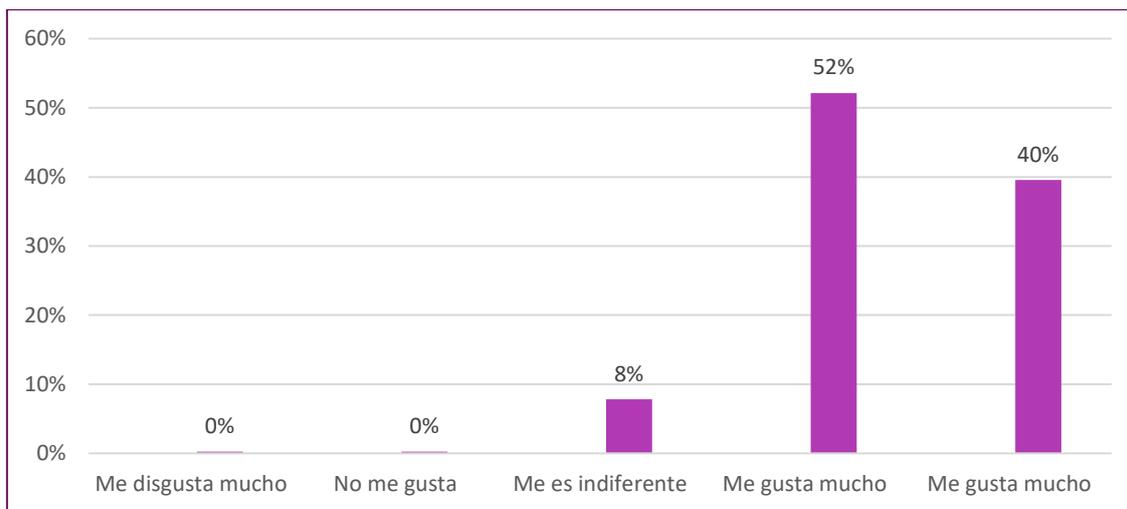


Figura R17: Método de pago preferido

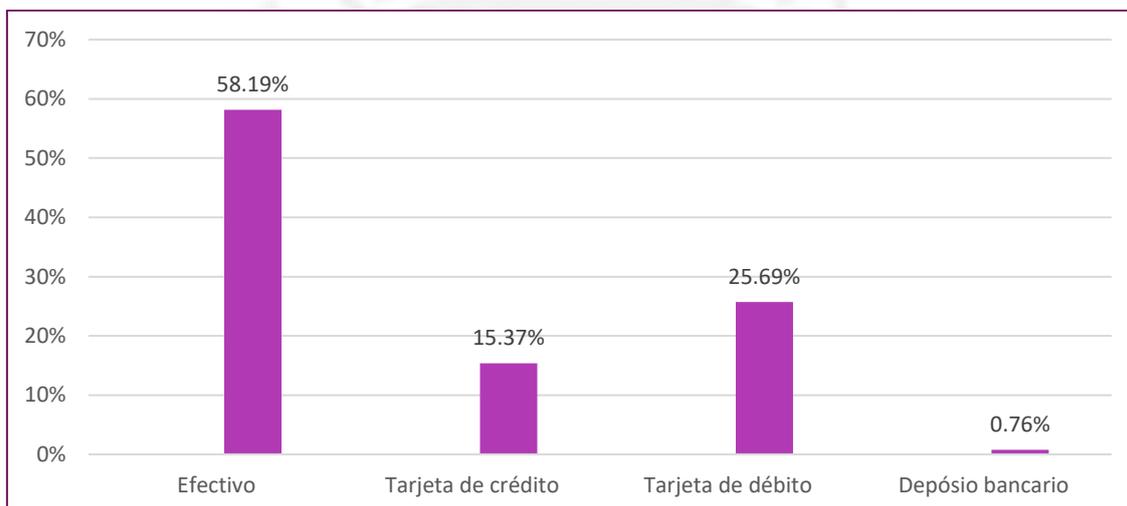
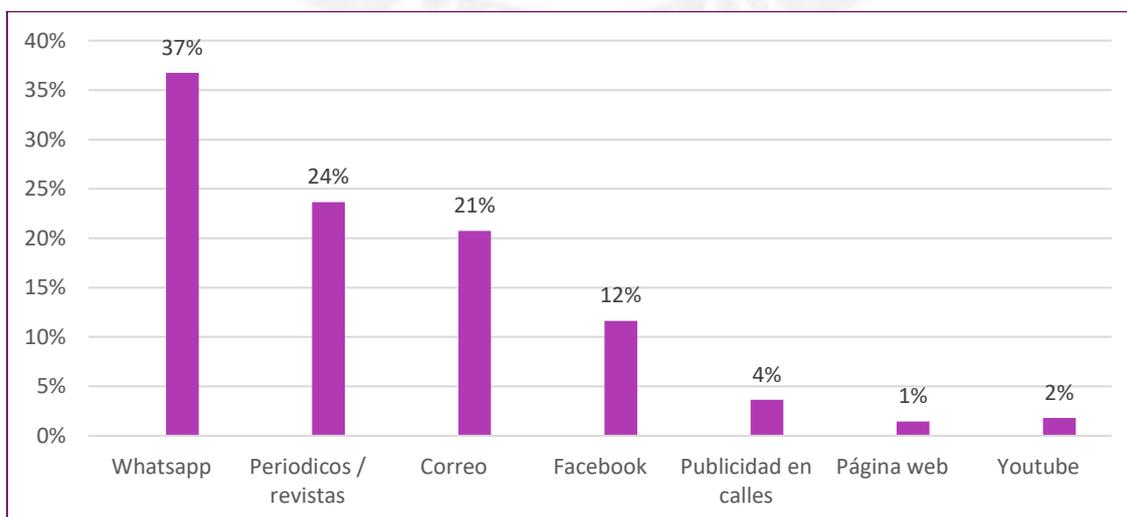
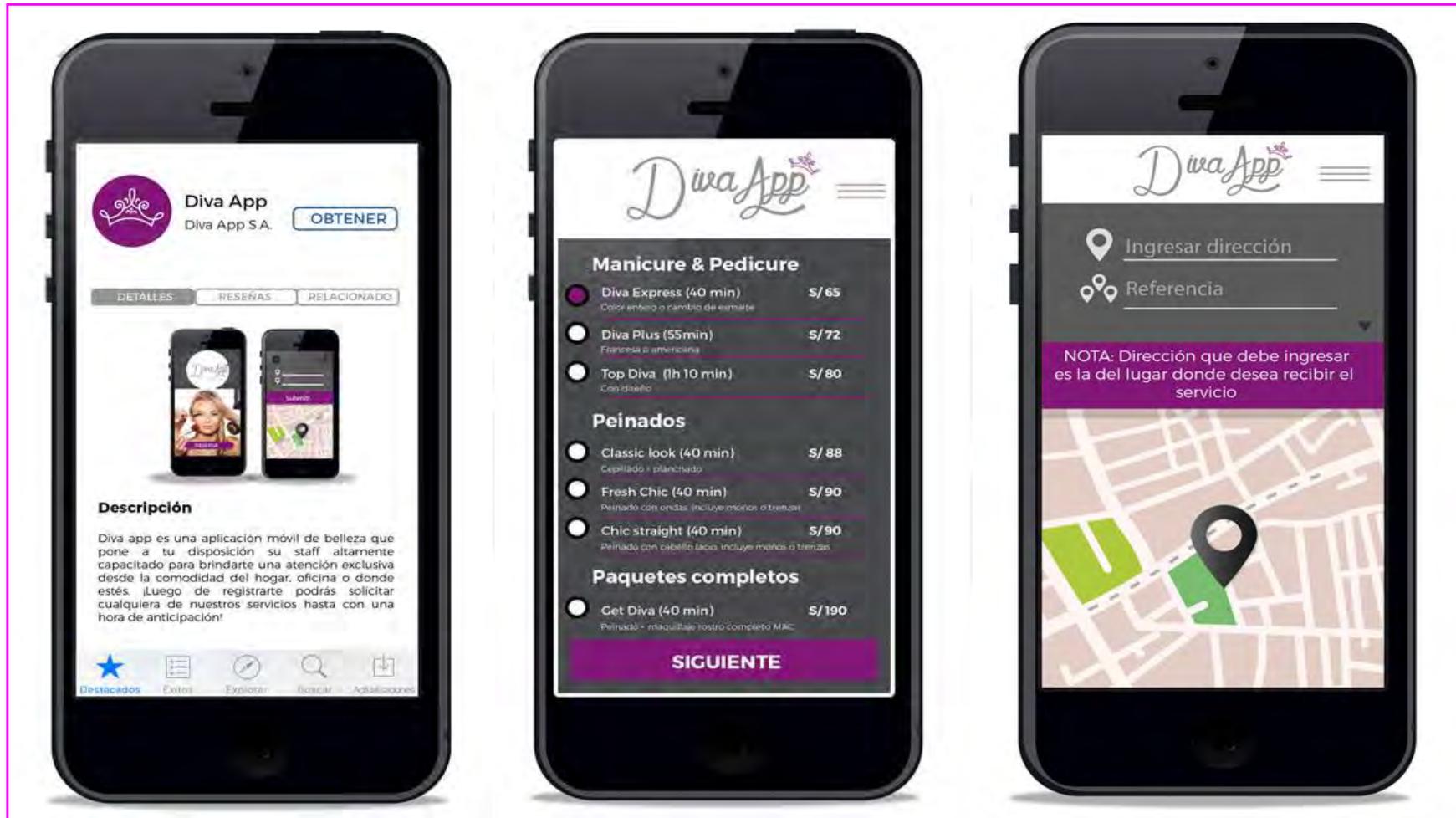


Figura R18: Canal de comunicación preferido



ANEXO S: Pantallazos de aplicativo

Figura S1: Pantallazos de aplicativo



ANEXO T: Términos y condiciones

(Ver Anexo T en CD adjunto)



ANEXO U: Logo

Logo inicial

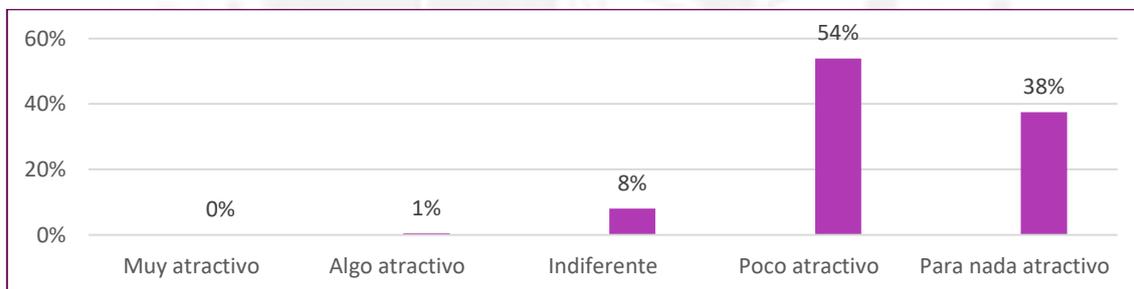
Para elegir el logo más adecuado de Diva App se seleccionó una serie de opciones, entre las cuales destacó la siguiente:

Figura U1: Logo inicial



Cuando se realizó la investigación de mercado, mediante las encuestas, se evaluó la aceptación de este logo en el mercado, se obtuvo resultados negativos, pues el 38% de encuestadas consideraron que el logo no tenía nada de atractivo mientras que el 54% manifestó que era poco atractivo.

Figura U2: Nivel de aceptación del logo



Debido a la baja aceptación del logo, se procedió a elaborar el nuevo logo de Diva App el cual se comprobó su aceptación en el focus groups realizado a mujeres del grupo objetivo, las cuales mencionaron que les gustaba el logo:

Figura U3: Nuevo logo



ANEXO V: Cronograma de estrategias promocionales

Tabla V1: Cronograma de estrategia de lanzamiento

Estrategia de Lanzamiento		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1	Elaboración de página web y fan page																
2	Posteos en facebook y página web																
3	Diseño de arte de revista																
4	Publicación de anuncio en revista																
5	Diseño de anuncio en Facebook																
6	Publicación de anuncio en Facebook																
7	Diseño de anuncio en Divina Ejecutiva																
8	Publicación de anuncio en Divina Ejecutiva																
9	Diseño de flyer																
10	Envío de correos electrónicos masivos																
11	Diseño de tarjeta promocional																
12	Entrega de tarjeta promocional																

Tabla V2: Cronograma de estrategias de mantenimiento

Estrategia de mantenimiento	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1 Posteos en facebook y página web												
2 Celebremos Diva												
3 Beauty day												
4 Feliz cumpleaños Diva												

Tabla V3: Cronograma de estrategias de fidelización

Estrategia de mantenimiento	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1 Club Diva												
2 Feliz Cumpleaños Diva												
3 Obsequio de membresía												
4 Sorteo viaje Punta Cana												
5 Mujer Diva												

ANEXO W: Procesos de servicios de Diva App

Figura W1: Proceso de Diva Express

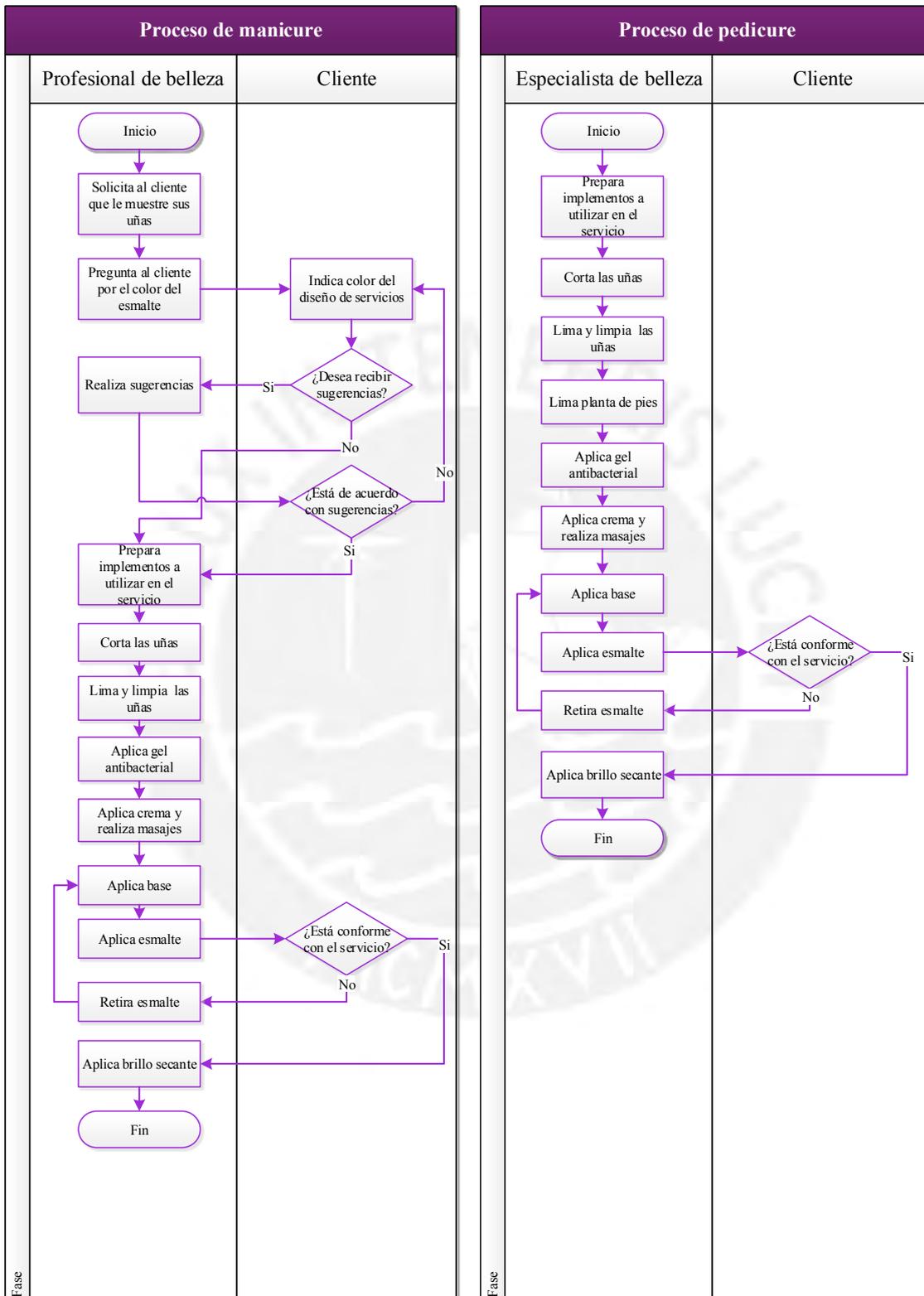


Figura W2: Proceso de Diva Plus

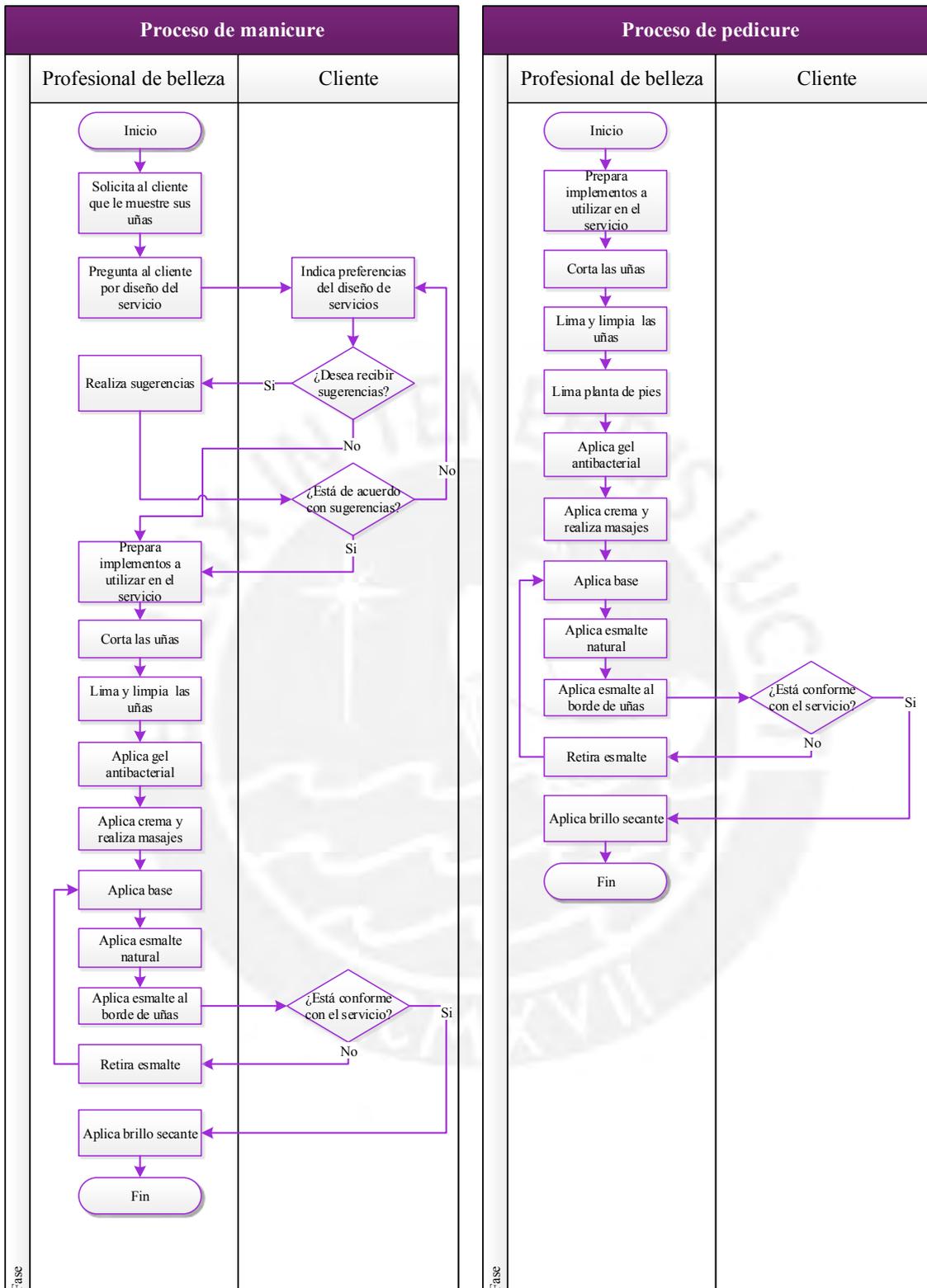


Figura W3: Proceso de Top Diva

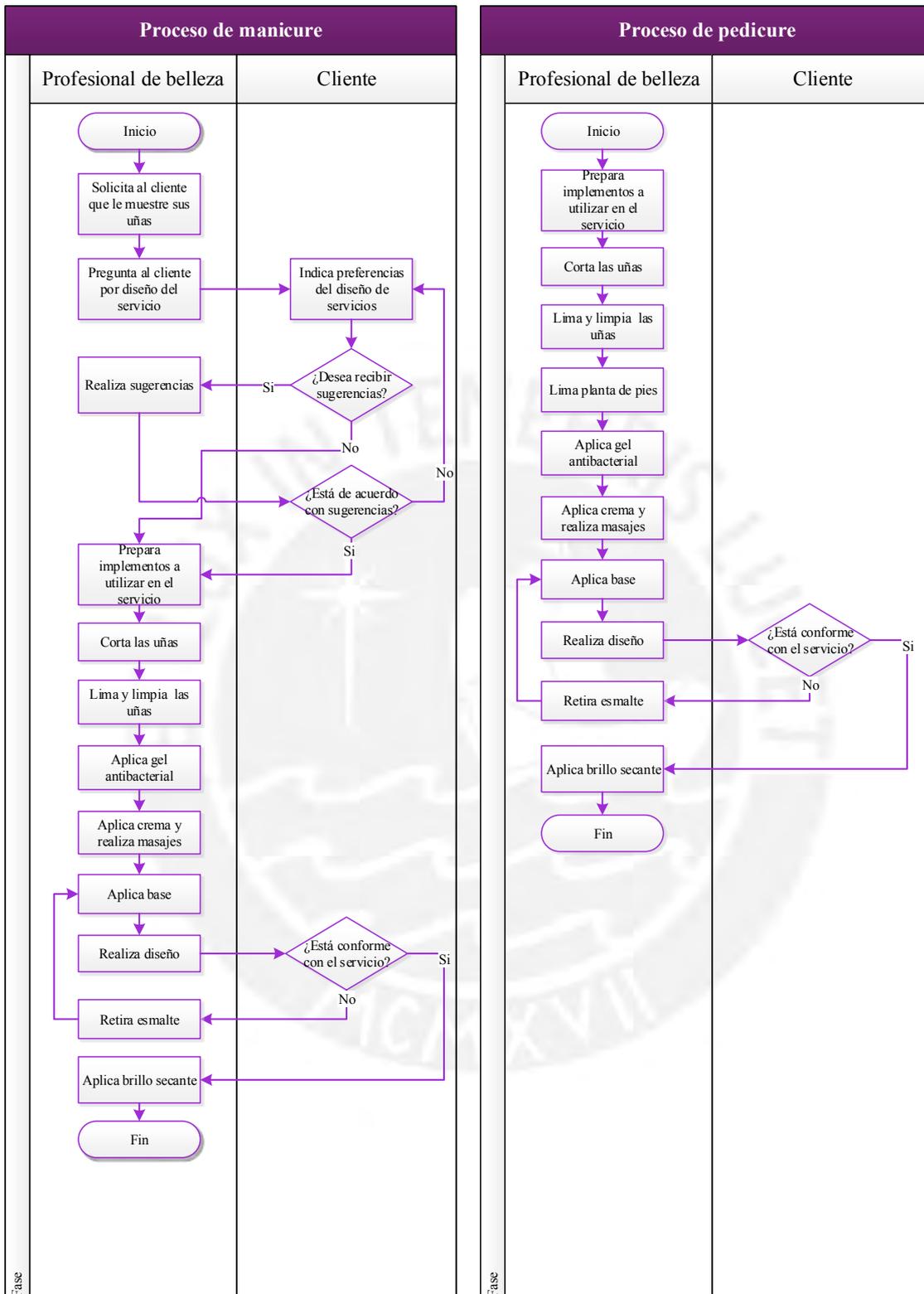
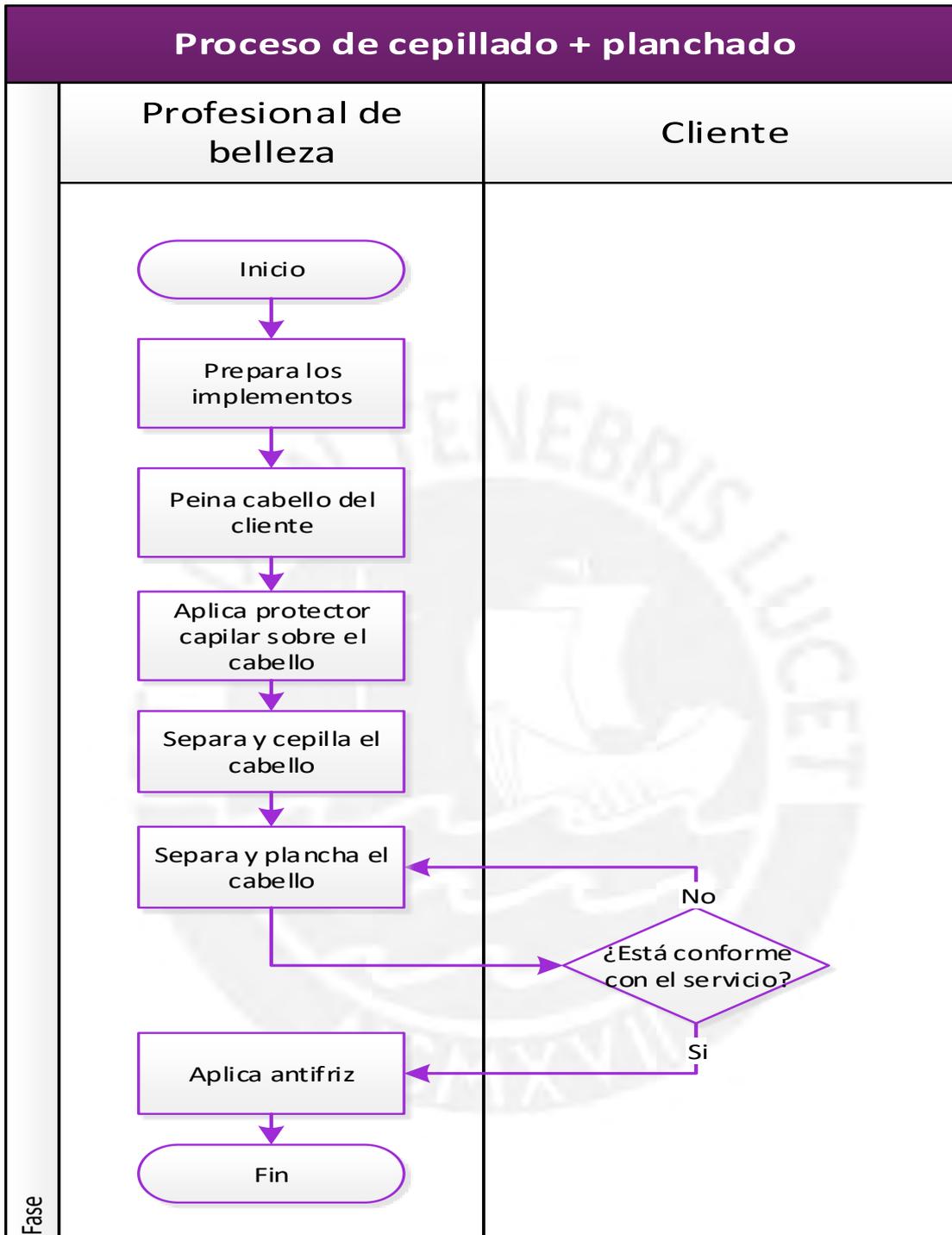


Figura W4: Proceso de Classic Look



Fase

Figura W5: Proceso de Fresh Chic

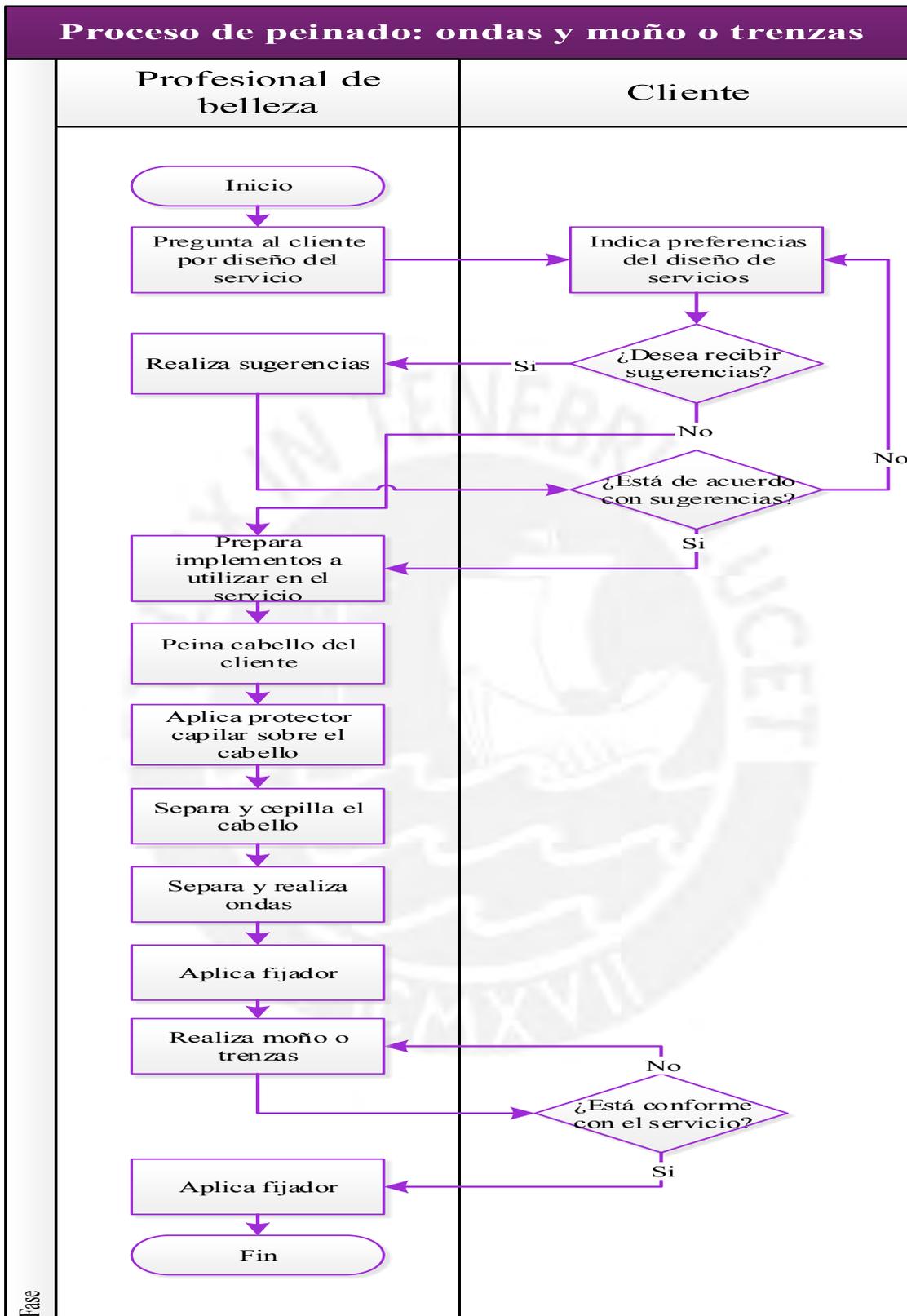


Figura W6: Proceso de Chic Straight

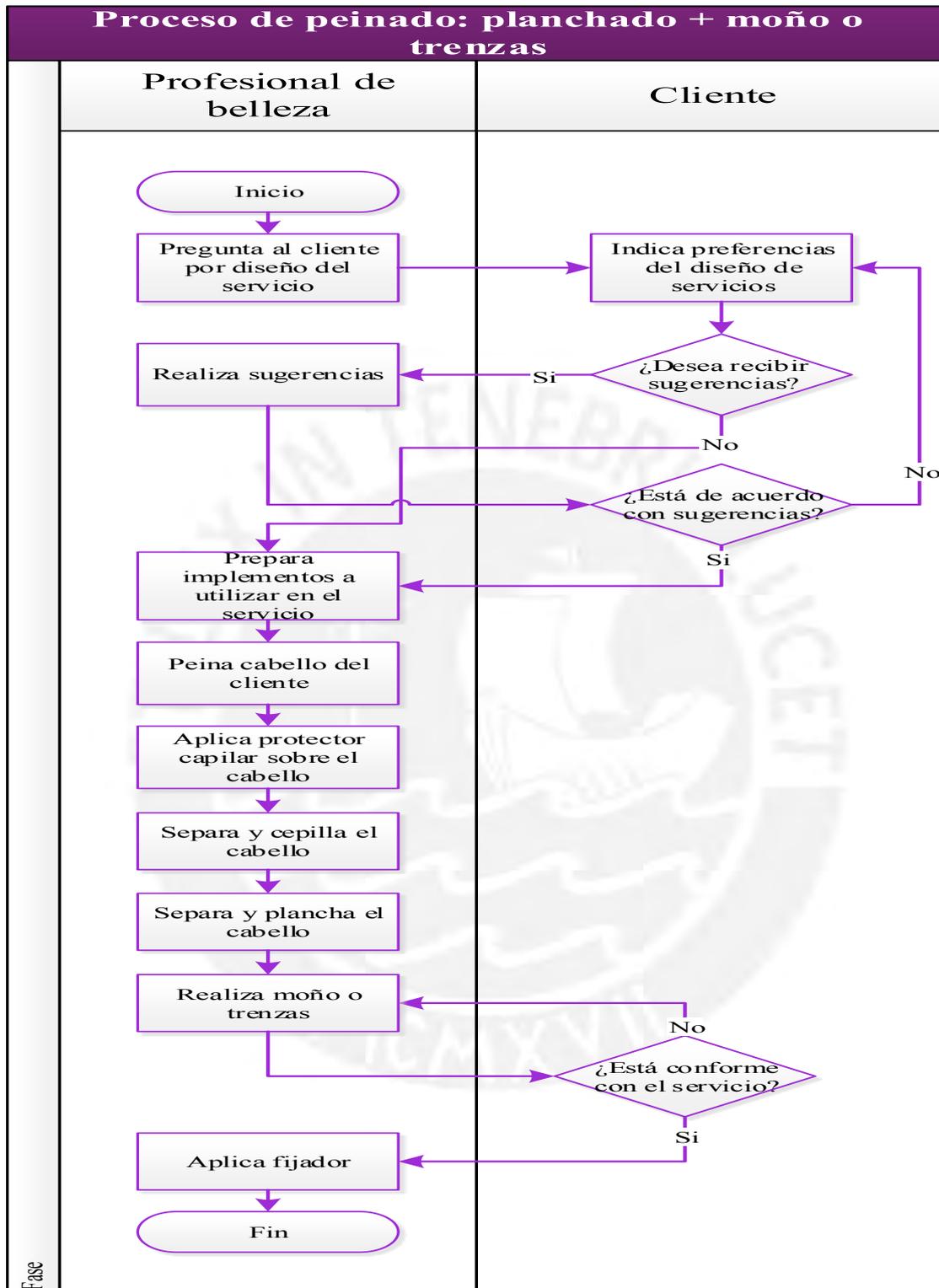
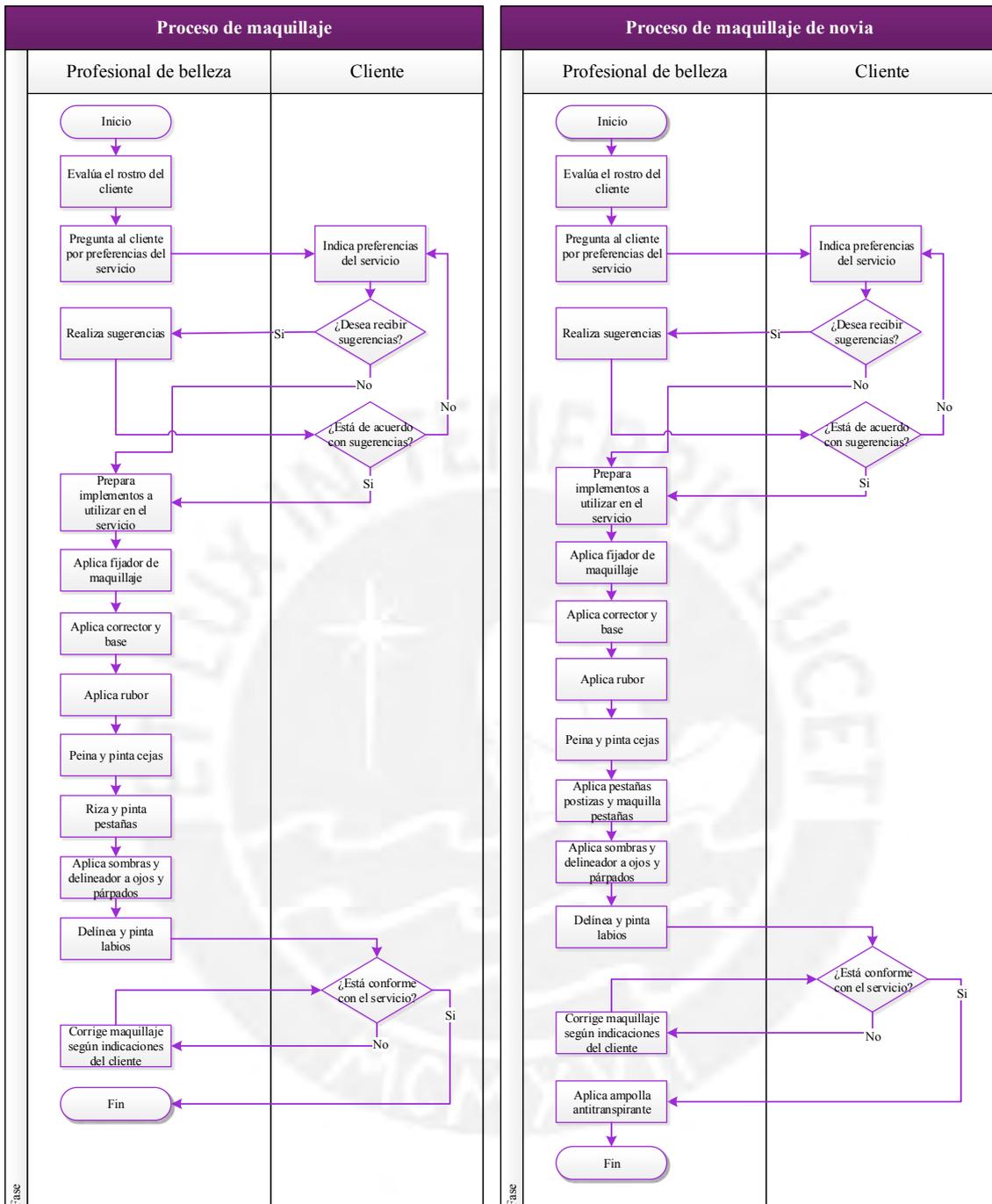
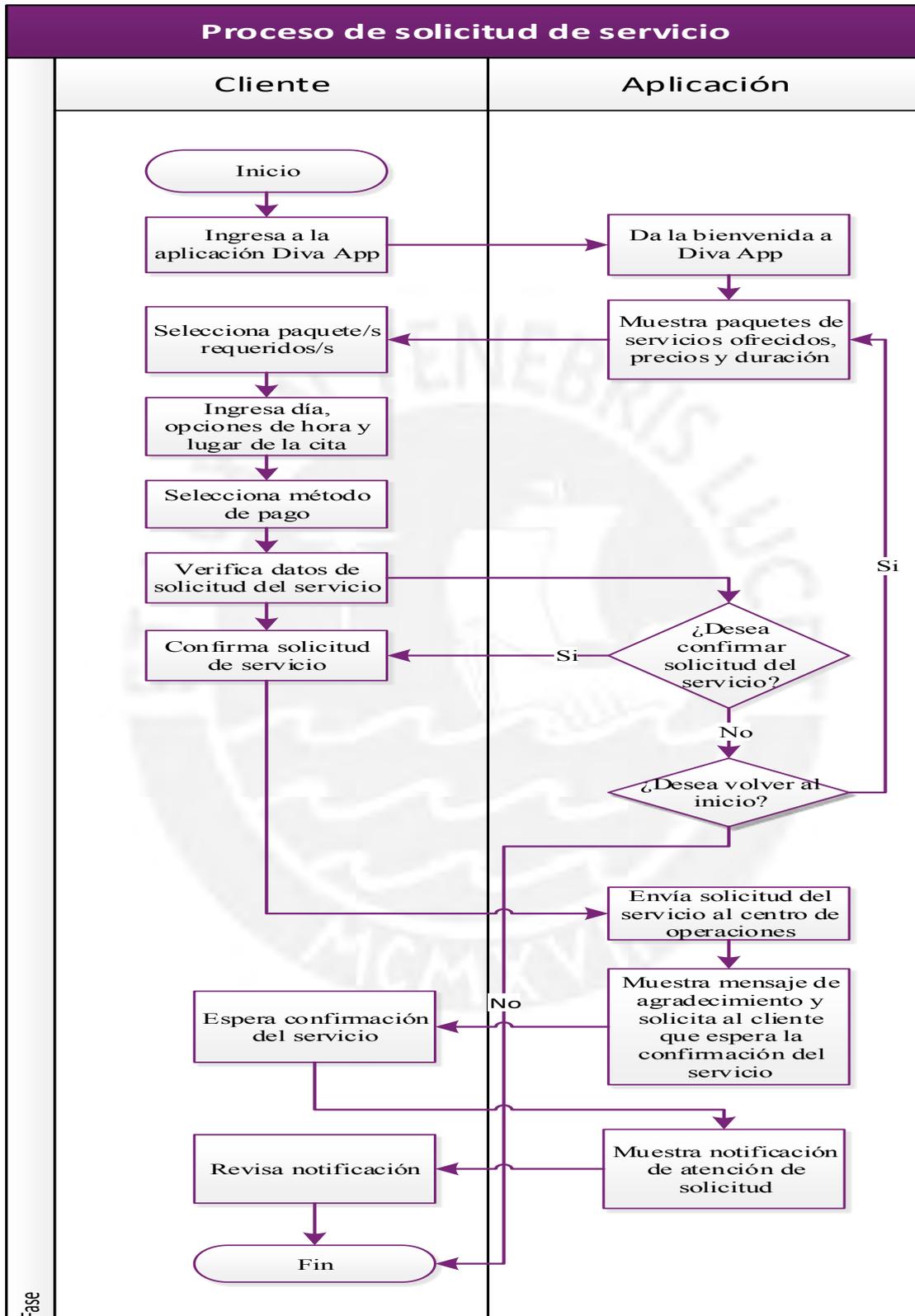


Figura W7: Proceso de Diva Platinum & Dreamday



ANEXO X: Flujograma de solicitud de servicios

Figura X1: Flujograma de solicitud de servicios



ANEXO Y: Protocolo de saludo, atención y despedida

Protocolo de saludo, atención y despedida

- Cuando se llegue al domicilio del cliente, saludar, presentarse a nombre de Diva App, indicar nombre y preguntar por el cliente
Buenos/as días/ tardes/noches, vengo de parte de Diva App, mi nombre es ____ y vengo a buscar a la sra./srta. _____.
- Cuando se tenga el primer contacto con el cliente, saludar al cliente de forma cordial y amable, presentarse a nombre de Diva App, indicar nombre y servicio a ofrecer.
Buenas tardes, soy parte del Staff de profesionales de Diva App, mi nombre es ____ y en esta ocasión le ofreceré el paquete _____
- Preguntar al cliente en qué lugar se realizará el servicio y agradecer la respuesta.
*¿Me podría indicar el lugar de su domicilio en el que le gustaría ser atendido?
Gracias.*
- Preguntar al cliente si ya está listo para recibir el servicio. Si la respuesta es positiva, solicitar al cliente que tome asiento. Si la respuesta es negativa, indicar al cliente que le puede esperar máximo 10 minutos.
*¿Se encuentra listo para recibir el servicio Srta./Sra. ____ ?
Rpta Positiva del cliente: *Por favor tome asiento y póngase cómoda. Ahora empezaremos con el servicio. Si tiene alguna duda o comentario, no dude en hacérmelo saber.*
Rpta negativa del cliente: *No se preocupe, puedo esperarla 10 minutos. Por favor, me informa cuando esté lista. Gracias.**
- Durante el servicio se deberá preguntar ocasionalmente al cliente si va todo bien con la realización del servicio. En caso de que el cliente tenga algún comentario o indicación, agradecer la opinión. Asimismo, durante el servicio se debe mostrar un trato amable y cordial al cliente. Si se hace alguna solicitud al cliente, siempre se tiene que pedir por favor.
*¿Todo bien con el servicio Sra./Srta?
Rpta positiva del cliente: *Gracias, continuaré con el servicio.*
Rpta negativa del cliente: *Gracias por su comentario. Seguiré sus indicaciones.**
- Cuando el servicio haya culminado y se haya realizado la cobranza, se debe despedir del cliente de manera cordial y amable. Asimismo, se debe comentar sobre la calificación de la atención y se debe invitar al cliente a solicitar el servicio en otra ocasión.
Srta./Sra. el servicio ha culminado. Espero que le haya gustado la atención. No se olvide que puede calificar la atención por medio del Aplicativo. El Staff profesional de Diva App estará encantado de atenderla cuando desee. Hasta pronto.

ANEXO Z: Duración de servicios según actividades

(Ver Anexo Z en CD adjunto)



ANEXO AA: Procedimientos de atención de reclamos

Figura AA1: Procedimientos de atención de reclamos

Reclamo	Procedimiento de atención	Solución
Demora del profesional de belleza al domicilio del cliente	El coordinador de servicios de disculpará por la demora y explicará los motivos de la demora e indicará en cuánto tiempo llegará el profesional.	El coordinador consultará al cliente si desea o no recibir el servicio. Ofrecerá un 10% de descuento en su siguiente servicio.
El servicio no es de agrado del cliente	El profesional de belleza evaluará el tiempo disponible que tiene para solucionar el problema. Si no cuenta con tiempo disponible, se comunicará con el coordinador para solicitar quedarse a solucionar el problema.	Si la cliente desea, el profesional se quedará y mejorará el servicio. Asimismo, por los inconvenientes, se le realizará un descuento de 10% en el siguiente servicio. Si la cliente no desea recibir el servicio, el profesional se retirará disculpándose por lo sucedido y ofrecerá un 50% de descuento en el servicio ofrecido y un 10% adicional en el siguiente servicio solicitado.
Demora en el servicio	El profesional de belleza comunicará al coordinador sobre el inconveniente. El coordinador conversará con la cliente y escuchará su reclamo y su necesidad.	Si la cliente desea interrumpir el servicio y culminarlo, se le dará un 50% de descuento. Si la cliente desea continuar con el servicio, se le ofrecerá un 10% de descuento en el siguiente servicio.

ANEXO AB: Procedimientos de mitigación de riesgos operacionales

Figura AB1: Procedimientos de mitigación de riesgos operacionales

Riesgo	Mitigación de riesgo
Demora por búsqueda de taxi	Se contará con un proveedor de taxi (Taxi Beat) el cual cuenta con una cantidad considerable de asociados. De esta manera, el proceso de búsqueda de taxi será rápido.
Demora por accidente vehicular o tráfico	Es posible que en alguna ocasión se presente algún accidente de vehicular o tráfico durante el trayecto. Es por ello que en la asignación de servicios se considera el tiempo que demorará el profesional desde su punto de partida hacia el domicilio del cliente. Asimismo, se ha considerado 10 minutos adicionales considerando que pueda presentarse alguna demora imprevista en el trayecto.
Robo a profesional de belleza	Debido a que la ciudad atraviesa por una crisis de seguridad ciudadana, los profesionales de belleza no pueden transportarse en cualquier medio. Es por eso que siempre se transportarán en taxi y se ha elegido un proveedor que cuenta con personal confiable. Por otro lado, siempre se recalcará al chofer que no tome rutas peligrosas.
Imposibilidad del profesional de belleza en ofrecer un servicio asignado por inasistencia o retraso	Bajo el supuesto de que el profesional de belleza se ausente o sepa anticipadamente que no llegará a tiempo para el siguiente servicio, el coordinador se comunicará con profesionales que estén disponibles en ese momento y se le asignará el servicio. Si ningún profesional está disponible, se contactará con los profesionales que estén descansando ese día y se le asignará el servicio (se pagará horas extras). Para agilizar el proceso, todos los profesionales que estén de descanso y estén disponibles en el día para ofrecer un servicio, mandarán un mensaje de comunicación al coordinador. De esta manera el coordinador ya sabrá específicamente con quienes debe contactarse. En caso de que ningún profesional pueda ofrecer el servicio, el coordinador ofrecerá el servicio

ANEXO AC: Local seleccionado

Tabla AC1: Local seleccionado

Ubicación	Av. Aviación 2513 N° 201 – San Borja
Área	52 m2
Precio alquiler	S/2,000.00

Figura AC1: Mapa de ubicación del local

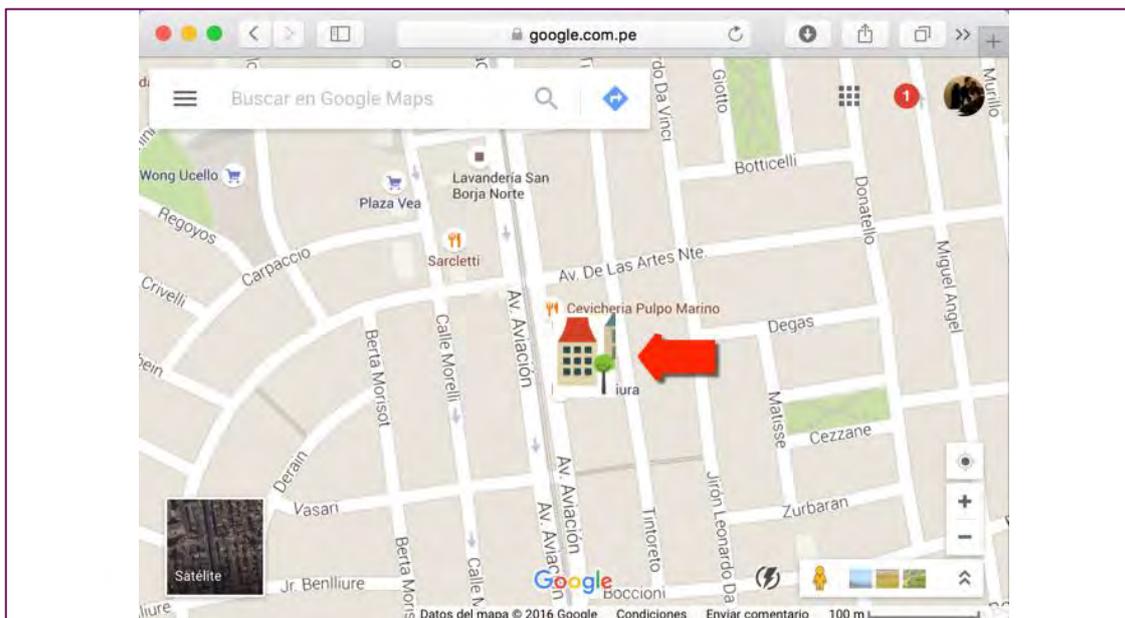


Figura AC2: Fachada del local



Figura AC3: Carta de intención de alquiler

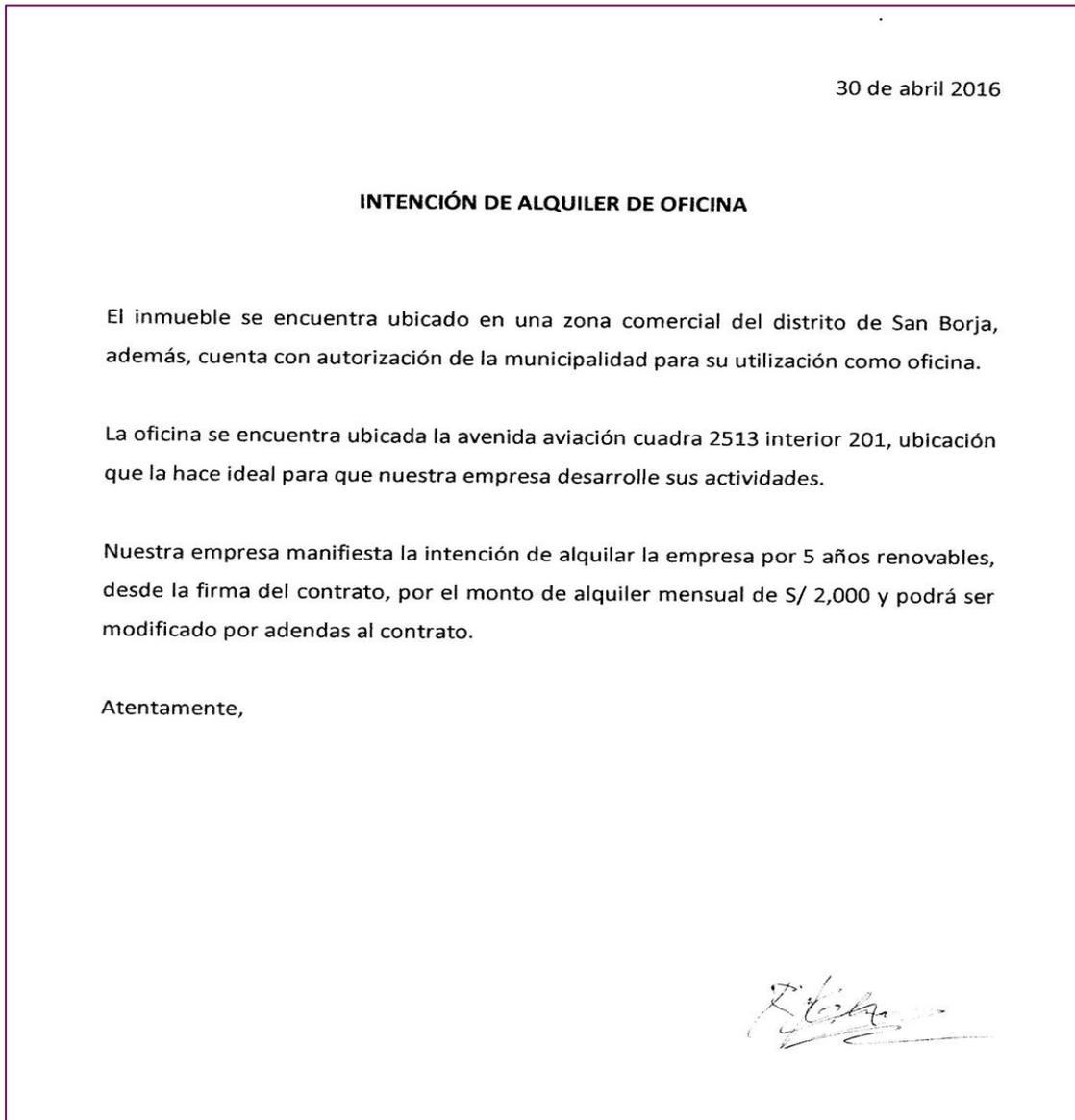
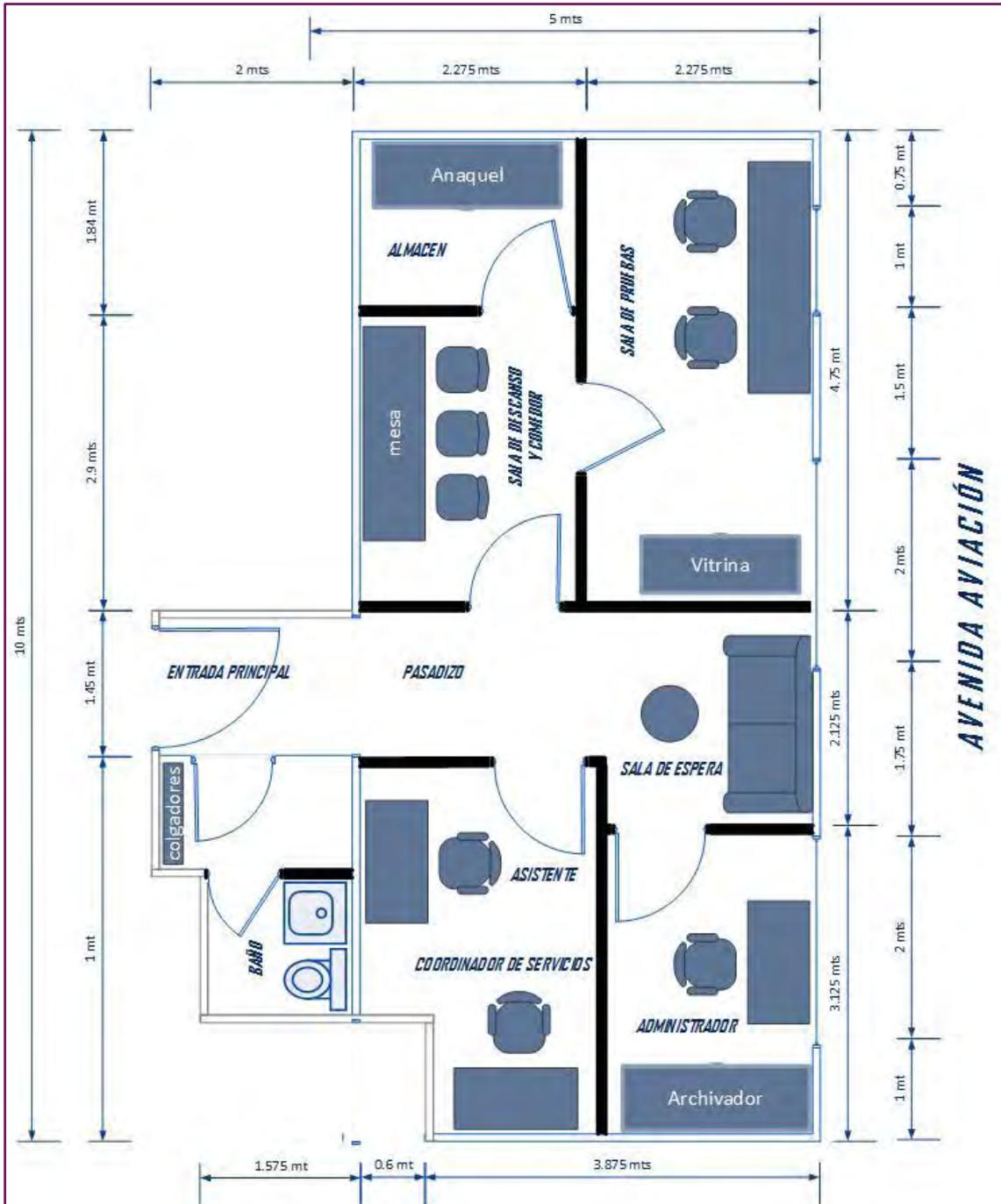


Figura AC4: Lay Out “Diva App”



ANEXO AD: Solicitud Pivot para panel de empleos

Figura AD1: Solicitud Pivot para panel de empleos



International Study Group S.A.C.
Av. César Vallejo 272 - Lince
Telf.: 472-1515
Av. Alfredo Mendiola 3825 - Los Olivos
Telf.: 522-8540
www.pivotpointperu.com

FICHA DE DATOS – PANEL DE EMPLEOS

Razón Social: _____

RUC N° : _____

Personal Requerido: _____

Habilidades Requeridas (Requisitos): _____

Datos donde pueden contactarse o acercarse los interesados

Nombres y Apellidos del contacto: _____

DNI N°: _____

Dirección: _____

Distrito : _____ Teléfonos: _____

E-mail: _____

Día y Hora para contactarse: _____

CONDICIONES DEL SERVICIO BRINDADO POR LA BOLSA DE TRABAJO

PRIMERO El SOLICITANTE declara conocer que la Bolsa de Trabajo que ofrece INTERNATIONAL STUDY GROUP S.A.C. – PIVOT POINT PERU (en adelante LA EMPRESA), en el marco de su política de Responsabilidad Social, busca brindar los siguientes servicios vinculados a su objeto social:

- 1) Ofrecer oportunidades de trabajo a los alumnos egresados de su Centro de Formación; y
- 2) Ofrecer personal capacitado en la filosofía PIVOT POINT a los salones de belleza que requieran contar con Estilistas y/o Cosmatólogos para cubrir sus diversas necesidades.

En dicho sentido, la responsabilidad de INTERNATIONAL STUDY GROUP S.A.C. – PIVOT POINT PERÚ consiste en lo siguiente:

- 1) Poner a disposición de sus alumnos y/o ex-alumnos la posibilidad de hallar un trabajo en los salones de belleza que acudan a la Bolsa de Trabajo; y
- 2) Poner a disposición del SOLICITANTE personas que hayan aprobado y/o estén cursando de manera satisfactoria los módulos de enseñanza y capacitación brindados por LA EMPRESA, de conformidad con los Archivos que obran en la Oficina de Matrícula, Registros Académicos, Grados y Títulos, para lo cual EL SOLICITANTE deberá comunicarse con la Oficina de la Dirección Académica al 472-1515.

SEGUNDO: Siendo que LA EMPRESA no percibe ni percibirá remuneración o contraprestación alguna por el servicio prestado, no podrá considerarse la existencia de un vínculo contractual o extra-contractual de ninguna naturaleza entre LA EMPRESA y el SOLICITANTE, ni entre LA EMPRESA y los alumnos y/o ex-alumnos que pudieran ser contratados por el solicitante. Tampoco podrá entenderse que el servicio se halla dentro de uno de provisión de personal a terceros ni de intermediación laboral. Del mismo modo, LA EMPRESA no será responsable por el desempeño de sus alumnos y/o ex-alumnos en la relación jurídica que se genere entre ellos y el SOLICITANTE, agotándose la participación de LA EMPRESA en lo indicado en la cláusula primera.

Firma: _____ Fecha: _____



ANEXO AE: Entrevista a profesionales de belleza

(Ver Anexo AE adjunto en CD).



ANEXO AF: Entrevista a propietarios de salones de belleza

Tabla AF1: Entrevista a propietarios de salones de belleza

	Entrevista 1	Entrevista 2
Propietario	Luis Dávila	Susy Borja
Salón	Luciano's Salon	Sux Salon
Distrito	San Borja	San Isidro
1	¿Consideras que el mercado de belleza está en crecimiento?	Si, el mercado está en crecimiento impulsado por la demanda que se requiere en los trabajos. Todo va de la mano, como la belleza con el profesionalismo, es un reflejo de requerimientos de las empresas.
2	Aproximadamente, ¿Cuánto crecen las ventas de un salón – en porcentaje- cada año?	Yo creo que sí, pero depende de cada negocio. El negocio de la belleza si está en crecimiento porque el peruano está aprendiendo a arreglarse en mejorar su aspecto físico y esto sucede con la gente de todo nivel.
3	¿En qué meses del año hay mayor afluencia de clientes? Porcentualmente, ¿En cuánto aproximadamente aumenta en estos meses con respecto a un mes normal?	Yo considero que los salones deben estar creciendo entre 10% a 20% en algunos casos, en otros casos, los salones deben estar creciendo entre 5% a 10%.
	Los meses que aumentan la demanda son: en el día de la madre, fin de año y también se puede incluir fiestas patrias, seguramente porque las personas tienen más dinero para arreglarse. En estos meses el porcentaje de aumento de las ventas es de 50% con respecto a los demás meses.	Las ventas aumentan los fines de semana. En el año, el crecimiento de las ventas se da en tres fechas: mayo, en el día de la madre; y julio y diciembre, cuando la gente cobra su gratificación. Las ventas aumentan entre 20% a 50%.

Figura AF1: Consentimiento informado Luis Dávila

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, PLAN DE NEGOCIO SOBRE SERVICIOS DE BELLEZA A DOMICILIO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Carlos Alberto León Milla.

El objetivo de contar con la información solicitada CARACTERÍSTICAS Y PRODUCTOS DEL SECTOR BELLEZA es OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LA VALIDACIÓN DE LA OPEA DE NEGOCIO. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

			
Doris Jiménez 20073285	Ana Paola García 20074694	Laura Barrientos 20093206	Max Bustamante 20086422

Yo Luis R. Dávila, representante de Luciano's Salon, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica PLAN DE NEGOCIO SOBRE SERVICIOS DE BELLEZA A DOMICILIO. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


NOMBRE, APELLIDO, FIRMA

Duena Salon
CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

07454747
FIRMA Y DNI

Figura AF2: Consentimiento informado Susy Borja

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, PLAN DE NEGOCIO SOBRE SERVICIOS DE BELLEZA A DOMICILIO, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Carlos Alberto León Milla.

El objetivo de contar con la información solicitada CARACTERÍSTICAS Y PRODUCTOS DEL SECTOR BELLEZA es OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LA VALIDACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Doris Jiménez 20073285	 Ana Paula García 20074694	 Laura Barrientos 20093206	 Max Bustamante 20086422
--	---	---	---

Yo Susy Borja, representante de SUN SALON BELE autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica PLAN DE NEGOCIO SOBRE SERVICIOS DE BELLEZA A DOMICILIO. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


NOMBRE, APELLIDO, FIRMA

42341357
CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

FIRMA Y DNI

ANEXO AG: Determinación de tarifa promedio de transporte

Ver Anexo AG adjunto en CD



ANEXO AH: Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla AH1: Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (En Nuevos Soles)										
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
VENTAS	684,616	725,693	769,332	815,486	864,409	916,268	971,238	1,029,507	1,091,271	1,156,742
COSTOS DIRECTOS	-251,294	-266,372	-282,354	-299,295	-317,253	-336,288	-356,465	-377,853	-400,525	-424,556
Insumos	-110,853	-117,505	-124,555	-132,028	-139,950	-148,347	-157,248	-166,682	-176,683	-187,284
Mano de obra directa	-64,174	-68,025	-72,106	-76,433	-81,019	-85,880	-91,033	-96,495	-102,284	-108,421
Transporte	-76,266	-80,842	-85,693	-90,834	-96,285	-102,062	-108,185	-114,676	-121,557	-128,850
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/.	433,322	459,321	486,978	516,191	547,156	579,980	614,773	651,653	690,747	732,186
	63%	63%	63%							
COSTOS INDIRECTOS	-362,635	-386,941	-390,401	-410,209	-414,095	-419,414	-441,427	-454,783	-461,078	-480,201
Comisión por venta electrónica	-11,637	-12,336	-13,077	-13,862	-14,693	-15,575	-16,509	-17,500	-18,550	-19,663
Gastos administrativos	-273,287	-285,561	-286,438	-302,121	-303,107	-304,152	-320,012	-328,126	-329,371	-345,442
Gastos Operativos	-16,549	-17,014	-17,014	-18,342	-18,342	-18,342	-19,671	-20,135	-20,135	-21,464
Gastos por riesgos operativos	-3,077	-3,261	-3,457	-3,664	-3,884	-4,117	-4,364	-4,626	-4,904	-5,198
Alquiler de Local	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-25,200	-26,460	-27,783	-29,172	-30,631
Promoción y Publicidad	-17,043	-27,421	-29,066	-30,810	-32,659	-34,618	-36,696	-38,897	-41,231	-43,705
Gastos de mantenimiento y seguros	-8,633	-8,633	-8,633	-8,633	-8,633	-8,633	-8,633	-8,633	-8,633	-8,633
Depreciación & Amortización	-8,409	-8,715	-8,715	-8,776	-8,776	-8,776	-9,082	-9,082	-9,082	-5,466
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	70,687	72,380	96,577	105,982	133,062	160,566	173,346	196,870	229,668	251,984
Impuesto a la RG (30%)	-21,206	-21,714	-28,973	-31,795	-39,919	-48,170	-52,004	-59,061	-68,900	-75,595
UTILIDAD NETA	49,481	50,666	67,604	74,188	93,143	112,396	121,342	137,809	160,768	176,389
	7%	7%	9%	9%	11%	12%	12%	13%	15%	15%

ANEXO AI: Flujo de caja

Tabla AI1: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA (En Nuevos Soles)											
AÑOS	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UTILIDAD NETA		49,481	50,666	67,604	74,188	93,143	112,396	121,342	137,809	160,768	176,389
Gastos no desembolsables		8,409	8,715	8,715	8,776	8,776	8,776	9,082	9,082	9,082	5,466
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		57,889	59,381	76,319	82,963	101,919	121,172	130,424	146,892	169,850	181,855
Inversión Activos Fijos	-51,213	0	919	0	-10,354	-7,647	0	10,850	-1,343	-6,727	-11,769
Inversión Pre-operativos	-110,527										
Inversión Capital de Trabajo	-10,471	-48,178	-3,748	-2,145	-3,609	-2,405	-2,650	-4,148	-3,592	-3,153	66,342
Valor de reventa de activos											0
IGV	-11,669	11,669									
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-183,878.8	79,269.4	115,933.8	150,492.6	151,963.7	193,786.3	239,694.5	267,550.4	288,847.7	329,820.7	418,283.0
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	-183,879	65,167	78,353	83,615	69,412	72,768	73,995	67,900	60,264	56,571	58,980
TASA DE DESCUENTO (COK)	21.64%										

VALOR PRESENTE NETO (VPN)	503,146
----------------------------------	---------

TASA INTERNA DE RETORNO	37%
--------------------------------	-----

PR	4.82
-----------	------