

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Lookeate en casa

Primera plataforma en Uruguay de servicios
de estética a domicilio

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Claudia Cabrera - 159820
Stephanie Pose - 206705
Valentina Silva - 147013

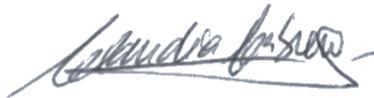
Tutor: Florencia Clavijo

2017

Declaración de autoría

Nosotras, Claudia Cabrera, Stephanie Pose y Valentina Silva, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con calidad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes, con excepción de las citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Claudia Cabrera



Stephanie Pose



Valentina Silva

Montevideo, 17 de Agosto de 2017.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional, su paciencia y aliento en todo momento.

Queremos agradecer a todas las personas que de una u otra forma, colaboraron en la realización del presente proyecto:

Gracias a Florencia Clavijo por el apoyo brindado en todo este proceso y por ser nuestra guía en este vínculo entre el proyecto académico y la puesta en marcha.

Gracias a Felipe Pose por el diseño del logo y todo su apoyo en el área de *Marketing* muy necesario para el empuje inicial de nuestro emprendimiento.

Gracias a Julio Fitipaldo por su paciencia y colaboración desde los comienzos.

Gracias a Leandro Mestre por su conocimiento legal y el acompañamiento en este proceso.

Gracias a Gianina Mendez por creer en el proyecto y ayudarnos principalmente en los comienzos operando de profesional de belleza. También a Gimena Blanco por sus consejos.

A su vez, hacemos extensivo el agradecimiento a todos los profesores, compañeros y personal de Bedelía por el apoyo recibido en el transcurso de estos dos años. Un agradecimiento especial a Alejandro Moreno por su consejo en el momento justo.

Resumen ejecutivo

Lookeate en casa es el primer *Marketplace* de belleza del Uruguay que ingresa a revolucionar el mercado, en un sector sumamente informal y competitivo. Es una plataforma *online*, adaptable a los distintos dispositivos, que vincula profesionales de belleza con personas que necesitan servicios de estética a domicilio.

Ingresa al mercado en un momento de pleno auge de los servicios estéticos, donde la oferta se encuentra en aumento y existe una mayor preocupación por la apariencia. A su vez, es notorio el incremento de los servicios de diferente índole a domicilio, buscando que los usuarios aprovechen el tiempo y disfruten del *confort* en su hogar. El sector de peluquería y centros de belleza, no está ajeno a esta realidad, y las peluquerías más innovadoras comienzan a brindar servicios a domicilio en horas de baja demanda.

Por otra parte, en los últimos años se evidencia el crecimiento de las economías colaborativas y su incorporación en los distintos mercados.

Vinculando los conceptos expresados anteriormente, Lookeate en casa busca revolucionar el mercado con una propuesta innovadora, haciendo foco en la atención y el valor entregado al cliente.

El mencionado sector presenta un gran atractivo a pesar de que existe una alta rivalidad entre competidores y barreras de entrada/salida de nivel medio. Los clientes disponen de mucha información, pero deben acceder a los servicios, presentando un poder de negociación medio. Adicionalmente, el sector posee desocupación cero, según lo indicado por el referente del área Sr. Euclides Llanes, y los profesionales de belleza cambian permanentemente de centros según sus conveniencias.

Se calcula que existen más de 8.000 peluquerías en Montevideo y continuamente abren y cierran nuevos centros, hecho que impide poder realizar un seguimiento en el mercado. La rivalidad se manifiesta principalmente por zonas geográficas (cercanía del centro de belleza al hogar/trabajo). Por otro lado, los profesionales del sector deben trabajar largas horas para poder sustentar la canasta básica.

En otro orden, es importante mencionar a los distribuidores de productos de belleza como otros actores principales de la industria. El mayor proveedor es *L'Oréal*, quien centraliza la venta de productos a las peluquerías y establece condiciones estrictas, obligando a consumir altas cantidades para acceder a productos de mejor línea. Esto hace que oficie como un "clasificador" de peluquerías, determinando cuáles son las que acceden a los productos de mejor calidad. Por otro lado, se encuentran distribuidoras como: Las Margaritas, Casani y Saúl, que venden sus productos a los profesionales independientes.

Los recursos fundamentales para llevar a cabo este negocio son los profesionales de belleza. Los mismos trabajan de forma independiente siendo responsables de la adquisición de los productos, lo que permite un rápido crecimiento, sin afrontar altos costos fijos.

Para la puesta en marcha del emprendimiento se implementará una plataforma *online* con diseño *responsive*, que permitirá realizar consultas y contrataciones de servicios. La misma tendrá dos versiones, una para los usuarios finales, y otra para los profesionales permitiendo acceder a la información pertinente para cada uno.

La forma de monetización que plantea Lookeate en casa consiste en ingresos por comisión. Los profesionales brindan servicios en la red cobrando el 80% del precio del servicio, siendo el 20% la comisión de Lookeate en casa.

Para validar esta propuesta de valor, se realizó una *Fan Page* en *Facebook* que superó los 1.000 seguidores en el primer mes de funcionamiento, llegando hoy en día a más de 1.700 seguidores. Las primeras personas en utilizar los servicios han quedado muy satisfechas con el mismo e incluso han vuelto a contratar. Dicha propuesta se sustenta principalmente en los siguientes pilares: comodidad y practicidad (sin la necesidad de tener que trasladarse), servicio personalizado (servicio a medida, con atención enfocada 100% al cliente, en la comodidad de su hogar), aprovechamiento del tiempo (se agenda para una hora determinada, garantizando puntualidad y cumplimiento) y amplia red de profesionales (selección de profesional de una amplia lista, visualizando tanto información personal y laboral, así como también su *performance*).

Por otra parte, la idea de negocio resultó ser atractiva para los profesionales de belleza, alcanzando a más de 30 sin realizar publicidad direccionada. Entre los atributos más destacados para las profesionales se encuentran: manejo de su propio tiempo, no tener dependencia alguna de un jefe y poder utilizarlo incluso como una fuente extra de trabajo.

En cuanto al público objetivo, cualquier persona puede utilizar el servicio. En esta primera etapa, la limitación es por zona geográfica de acuerdo con la cercanía a los profesionales de belleza. Se considera una cobertura inicial de: Montevideo, Ciudad de la Costa, La Paz y Las Piedras, determinadas a partir de la reacción de la demanda en el *Trial Run*, siendo un público de 1.400.000 de personas. A su vez, considerando el porcentaje de personas con acceso a *Internet* e infiriendo los resultados de conversión de las últimas campañas realizadas en el *Trial Run* (porcentaje de conversión 6%), el público potencial está representado por 62.000 personas. Se estima que dicho número aumentará al adquirir un mayor reconocimiento de la marca.

Una vez afianzado este modelo de negocio, se buscará expandir la propuesta a nuevos mercados. Estos pueden ser tanto al interior del país como a otros países de la región.

En un comienzo, la empresa estará compuesta y dirigida por el grupo emprendedor, integrado por tres mujeres que están finalizando su Master en Administración de Empresas, desarrollando las siguientes actividades: Administración y Finanzas – Contadora Claudia Cabrera; Marketing y Ventas – Ingeniera Electricista Stephanie Pose; Operaciones y Recursos Humanos – Ingeniera en Sistemas Valentina Silva.

La puesta en marcha del emprendimiento requiere de una inversión inicial aproximada de USD 40.000 (40% correspondientes al desarrollo de la plataforma) con fondos propios. Para determinar la viabilidad del proyecto, se realizó un análisis financiero bajo un marco temporal de cinco años en base a una tendencia de crecimiento conservadora. El proyecto tiene una tasa interna de retorno (TIR) terminal de 40%, con un valor actual neto (VAN) de USD 66.000 y un período de repago de cinco años, proyectando una facturación anual en el entorno de USD 1.150.000 al último año. De acuerdo con este análisis, el proyecto es viable desde el punto de vista financiero por tener un VAN positivo y una TIR terminal superior a la tasa de retorno requerida de un 25%.

Finalmente, se determinó el punto de equilibrio en cantidades de servicios diarios, siendo necesarios 27 servicios diarios (precio promedio \$870, aproximadamente 20% superior a la media), para cubrir los costos en el primer año. Se proyecta realizar en el primer año un promedio de 24 servicios diarios, alcanzando 100 servicios diarios en el año cinco. Es importante tener en cuenta que actualmente una peluquería establecida realiza 50 servicios diarios.

Índice

- Declaración de autoría 2
- Agradecimientos 3
- Resumen ejecutivo 4
- Índice 6
- I. Identificación de la oportunidad 8
 - I.I Justificación de la oportunidad 8
 - I.II Amenazas 9
 - I.III Sector específico de la propuesta 9
 - I.IV Actores de la industria 9
 - I.V Análisis de la intensidad competitiva..... 10
 - I.VI Análisis de tendencias y variables críticas..... 11
 - I.VII Cadena de valor..... 11
 - I.VIII Mercado 12
 - I.IX Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor..... 12
 - I.X Perfil y comportamiento del cliente según niveles 12
 - I.XI Competencia 13
 - I.XII Oportunidades y Amenazas 14
- II. Modelo de negocios 15
 - II.I Segmento(s) de mercado objetivo 15
 - II.II Propuesta de valor 15
 - II.III Canales de distribución 16
 - II.IV Relación con los clientes 16
 - II.V Modelo de ingresos..... 17
 - II.VI Recursos clave para la propuesta de valor..... 17
 - II.VII Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor 17
 - II.VIII Socios clave para el modelo de negocios..... 19
 - II.IX Estructura de costos..... 19
 - II.X Fortalezas y debilidades 20
- III. Implementación del modelo 21
 - III.I Diseño y construcción de la plataforma 21
 - III.II Establecimiento de la oficina..... 21
 - III.III Reclutamiento, contratación y fidelización de profesionales 22
 - III.IV Marketing y ventas..... 23
 - III.V Grupo conductor de la implementación 23
 - III.VI Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento 24
 - III.VII Intereses de los stakeholders..... 24
 - III.VIII Gestión de la calidad y mejora de procesos..... 24
 - III.IX Cronograma..... 25

IV. Evaluación del retorno y riesgo.....	26
IV.I Inversión inicial	26
IV.II Estructura de financiamiento.....	26
IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos.....	27
IV.IV Políticas de pagos y cobros.....	27
IV.V Proyección de flujos de ingresos y egresos	28
IV.VI Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN.....	28
IV.VII Evaluación del riesgo	29
IV.VIII Análisis de sensibilidad	29
Bibliografía	30
ANEXOS	32
Anexo I – Acuerdo de alcance con el emprendedor	33
Anexo II – Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto	34
Anexo III – Modelo de Negocios según Osterwalder	35
Anexo IV - Comprensión del sector	36
Anexo V - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter.....	42
Anexo VI - Análisis de tendencias principales	44
Anexo VII - Cadena de Valor.....	46
Anexo VIII - <i>Trial Run</i>	48
Anexo IX – Plataforma.....	51
Anexo X – Manual de calidad.....	56
Anexo XI – Modelo Económico Financiero.....	57

I. Identificación de la oportunidad

I.I Justificación de la oportunidad

En los últimos años se ha apreciado un creciente auge en relación con la oferta de servicios relacionados con la estética, belleza y bienestar personal. Asimismo, las personas tienden a preocuparse y prestar mayor importancia a su aspecto físico y todo lo relacionado con la imagen. Por su parte, Rody Correa el presidente del CPP (Centro Patronal de Peinadores del Uruguay), ha comentado en nota Café & Negocios del diario El Observador que: *“entiende que existe un mayor cuidado estético de las mujeres y a eso atribuye el constante crecimiento del mercado. La mujer uruguaya ha tomado como referente a la argentina, no solo en lo que es peluquería sino también en todo lo que refiere al cuidado personal. Hoy se mimas mucho más que antes”*.

Por otro lado, la sensación constante de falta de tiempo es un problema común que padecen la mayoría de las personas y uno de los principales generadores de estrés de la sociedad. De acuerdo con la nota realizada en el diario El País: *“Casi uno de cada tres adultos (30%) tiene menos de 10 horas de tiempo libre por semana, y el 36% tiene menos de dos horas al día, ya que las demandas de la vida moderna absorben el tiempo libre”*.

Las peluquerías o salones de belleza, que ofrecen estos tipos de servicios, suelen tener mucha demanda en las horas pico (fines de semana o fuera del horario laboral) y hacen que los usuarios padezcan largas esperas para poder atenderse. A su vez, en su gran mayoría, tienen un horario que va hasta las 19 hrs., lo que limita las posibilidades de que las personas puedan utilizarlo a la salida de sus trabajos. Asimismo, suelen trabajar de martes a sábados, de acuerdo con lo relevado en las entrevistas realizadas, dejando dos días enteros a las personas sin servicios.

Existen también personas que padecen problemas de movilidad o adultos mayores que se encuentran en casas de salud, o se les dificulta moverse de su casa y necesitan cortarse el pelo o realizarse servicios de peluquería. A su vez, madres que no pueden dejar a sus hijos solos o no quieren llevarlos con ellas a las peluquerías por motivos de salud y seguridad.

De acuerdo con la última publicación del INE (Instituto Nacional de Estadística) del año 2014, en Montevideo viven 1.377.617 personas lo que representa el 40,05% de la población del país, siendo 646.306 hombres y 731.311 mujeres. En una lectura por edad, los adultos de la tercera edad (mayores a 65 años) representan el 14,88% de la población en Montevideo. A su vez, el 19,15% es menor de 15 años y un 65,97% tiene entre 15 y 64 años.

Por lo mencionado anteriormente, se identifica entonces, una necesidad en las personas uruguayas respecto al aprovechamiento del tiempo en el sector de belleza.

Por otra parte, las peluqueras suelen trabajar largas jornadas laborales (9/10 horas) en los salones de belleza por sueldos bajos y que, incluso en varios casos, se asemejan con el salario mínimo del laudo del Sector (Grupo N°19 - Sub grupo N°15: \$ 13.460), por lo que tienen problemas para afrontar los gastos básicos de una canasta familiar, que ronda los \$ 67.129 de acuerdo a cifras de Mayo 2016.

A raíz de lo expuesto, surge la oportunidad de desarrollar una nueva forma de vivir la experiencia de la peluquería, llevando los servicios a domicilio, conectando la oferta y demanda de profesionales de belleza con usuarios que necesitan el servicio. Asimismo, se ofrece una nueva fuente de trabajo para los profesionales de belleza en Uruguay, que complementará su sustento económico.

I.II Amenazas

Se identifican como significativas las siguientes amenazas:

En primer lugar, la posible resistencia de las peluquerías instaladas ya sea: por considerar el servicio una sustitución de su negocio, por el riesgo de que sus profesionales de belleza migren completamente a esta nueva modalidad, o por la baja significativa de servicios.

En segundo lugar, que alguna de las peluquerías ya instaladas, de renombre, con una fuerte imagen de marca y cartera de clientes formada, comience a ofrecer un servicio similar y disminuya el mercado potencial del negocio identificado.

I.III Sector específico de la propuesta

El sector donde se introduce el emprendimiento Lookeate en casa es el de peluquería y centros de belleza, un rubro sumamente informal.

No existe registro de la cantidad de centros establecidos y no se cuenta con una normativa vigente que regule su instalación; cualquier persona puede abrir su centro de belleza sin que esto implique seguir determinadas condiciones edilicias, de ubicación, regulación, entre otras.

Según información que publica el diario El País, existen 1.800 peluquerías aproximadamente en la capital. Sin embargo, de forma de cotejar esta información, se realizaron entrevistas con referentes del sector (ver Anexo IV) quienes afirman que la cantidad es superior. Euclides Llanes, presidente de la UPU (Unión de Peinadores del Uruguay) indicó que se estimaban unas 8.000 peluquerías en Montevideo y unas 15.000 en todo el país.

A su vez, es importante mencionar que es una industria donde está presente la evasión de impuestos; la DGI realiza inspecciones en locales, pero muchos servicios son difíciles de comprobar. No hay una regulación estricta del Estado en esta actividad. Es muy difícil verificar los servicios realizados en un centro de belleza ya que algunos, como por ejemplo el corte de pelo, no requieren de materia prima específica.

Por otra parte, la informalidad también está presente en las personas que brindan los servicios, siendo pocas las que cuentan con un título. En Uruguay, solo la UTU (Universidad del Trabajo del Uruguay) tiene el aval del MEC (Ministerio de Educación y Cultura) para emitir dicho título y otras pocas instituciones cuentan con un título reconocido internacionalmente por la OMC (Organización Mundial del Comercio). A su vez, existen una gran cantidad de centros que carecen de algún reconocimiento específico e incluso muchas veces las profesionales aprenden ejerciendo, como si fuese un oficio. Debido a esta situación, no existe un registro formal de la cantidad de personas que estén ofreciendo servicios de belleza, siendo muy difícil su cuantificación.

Otro dato importante para destacar es que el sector tiene desocupación de 0%, con una alta rotación de personal entre centros, según entrevista realizada al coiffeur y referente Euclides Llanes.

I.IV Actores de la industria

Dentro de los principales actores de la industria se identifican: proveedores de productos de belleza y accesorios, la UTU de Belleza y otros institutos de capacitación privados, el MEC, las Patronales, las

propias peluquerías instaladas y profesionales de belleza (peluqueros, estilistas de pies y manos, podólogos, maquilladores, masajistas, cosmetólogos, entre otros).

En lo que respecta a los proveedores de productos y accesorios, se destaca Casani como el único distribuidor con atención exclusiva para los profesionales de belleza, sin compartir su espacio con clientes ocasionales. A su vez, los establecimientos comerciales Las Margaritas y Saúl ofrecen productos de belleza y equipamiento y accesorios; Alfajuste, empresa especializada únicamente en la venta de equipamientos para los salones de belleza. Finalmente, *L'Oréal* es un actor fundamental en esta industria ya que monopoliza la mayor parte de marcas de productos.

Por otra parte, existen varios institutos y escuelas de peluquería privados que brindan cursos de capacitación, si bien la UTU es la única institución avalada por el MEC en Uruguay como se mencionó anteriormente. De las escuelas de peluquería privadas, se destacan ACP Uruguay (Alta Capacitación Profesional), que brinda varios cursos de peluquería, depilación, masoterapia, maquillaje, cosmetología, entre otros; *Beauty Center*; Instituto Caprice; *Atelier* Rosario Viñoly. Existen también salones reconocidos, que además de brindar los servicios de peluquería, cuentan con centros de capacitación, como por ejemplo Liber Luna y Bethel SPA, o laboratorios como Matías González que posee un instituto de formación, enfocado principalmente en masoterapia y cosmetología.

Otros actores importantes son las agremiaciones de peluquería, siendo las dos principales el CPP y UPU. En el anexo IV se describen en profundidad.

Finalmente, con respecto a los competidores del sector, son principalmente las peluquerías instaladas y profesionales independientes. Como se mencionó en el capítulo "I.II. Sector específico de la propuesta", es un rubro sumamente informal donde se estima que existen 8.000 peluquerías aproximadamente, siendo de complejidad su estimación debido a la inestabilidad presente en el sector por su alta rotación. Por otra parte, existen peluqueras trabajando de forma independiente, ofreciendo el servicio en su casa o a domicilio y que se promueven principalmente por el boca a boca, pero no existe una red que nuclea a varias. Actualmente resulta difícil cuantificar la cantidad de peluqueras que existen trabajando bajo esta modalidad, ya que se procede de manera informal. Según la entrevista realizada a Cristina Celi del CPP, no existe interés del Parlamento para regularizar el sector, ya que, si bien se realizan inspecciones, no existe una ley que las controle. Si a largo plazo se regularizara, afectaría principalmente a las peluquerías, que serían asiduamente controladas, tanto a nivel fiscal como también en relación con los productos químicos utilizados y su ubicación.

I.V Análisis de la intensidad competitiva

De forma de analizar la intensidad de la competencia se realizó el estudio de las cinco fuerzas de Porter (ver Anexo V). A partir de éste, se determina que el sector presenta una alta rivalidad con grandes competidores y amenaza de nuevos entrantes, debido a barreras de entrada de nivel medio. El poder de negociación de clientes es medio al igual que la amenaza de sustitutos.

Se resalta que los clientes no se encuentran concentrados, ni agrupados, teniendo poca capacidad de negociación respecto a los precios de servicios, pero presentando una alta disposición a la información. A su vez, el costo de cambio es realmente muy bajo, pueden optar por cualquiera de las opciones del sector, sin que esto les implique un costo.

La competencia en el sector es muy alta, ya que existe un gran número de establecimientos, principalmente teniendo en cuenta que no existe una regulación que limite su operativa. En cuanto a los proveedores, hay una amplia oferta, lo que hace que el poder de negociación sea bajo. Se puede

concluir que el pleno auge del sector debido a la gran oferta y competencia de servicios de estética y belleza, determina que se trate de un sector atractivo.

I.VI Análisis de tendencias y variables críticas

Las principales tendencias y variables críticas identificadas que impactan directamente en el sector, detalladas en el Anexo VI, son por ejemplo:

- **Crecimiento de la economía:** afecta positivamente en la cantidad demandada de los servicios, representando un aumento de 1,5% del PBI en el último año según datos del MEF.
- **Crecimiento del salario real:** impacta positivamente en la cantidad demandada de los servicios, siendo de 0.28% a Mayo 2017 y variación anual acumulada de 4,82%.
- **Mayor uso de la tecnología en el país:** aumenta la disposición al consumo de servicios *online*.
- **Tendencias y Moda:** debe acompasarse para permanecer en el rubro.
- **Regulación:** a mayor regulación por ejemplo la inclusión financiera en el sector, aumentan los costos por medio de las transacciones electrónicas, impactando negativamente en los ingresos.

I.VII Cadena de valor

A continuación, se describe la cadena de valor de la industria, detallada en profundidad en Anexo VII. Con respecto a los eslabones primarios de la cadena de valor, se encuentran:

- **Marketing y Ventas:** Utilizado como canal de comunicación para captar al público objetivo, representando un 2% del total de los costos de los centros de belleza. Se destacan redes sociales, medios masivos, locales de venta, entre otros.
- **Personal de contacto:** Los profesionales de belleza son las responsables de asegurar la calidad del servicio, estando en contacto directo con el cliente y repercutiendo directamente en la imagen de la empresa. Este rubro es el principal costo: un 50% del total, incluyendo cargas sociales.
- **Soporte físico y habilidades:** Formado por el espacio de los salones de belleza, su infraestructura, las herramientas y productos empleados en el servicio, técnicas, habilidades y conocimiento del profesional. Este eslabón constituye un 20% de los costos.
- **Prestación del servicio:** Se ofrecen servicios de estética y belleza en salones acondicionados para satisfacer las necesidades de cada *target* de clientes. Representa un costo significativo para los centros de belleza, siendo un 28% del total de los mismos.

A su vez, los clientes constituyen los eslabones primarios no controlables, críticos al momento de evaluar el servicio, condicionando la experiencia y contribuyendo en la percepción del mismo, siendo una variable no controlable. Es importante detectar y corregir rápidamente las desviaciones para influir de manera positiva a través de la cadena de valor.

Con respecto a los eslabones de apoyo, se encuentran:

- **Dirección General y Recursos Humanos:** Los dueños de peluquerías son los responsables de la dirección, fijar objetivos, así como transmitir las ventajas competitivas a los clientes.
- **Organización Interna:** No existe una estructura organizacional tipo definida, tratándose la mayoría de pequeñas empresas con un dueño, administrativos y profesionales de belleza.
- **Infraestructura y ambiente:** El lugar donde se presta el servicio es en salones de belleza, identificando sus instalaciones, mantenimientos y sus comodidades.
- **Abastecimiento:** Se caracteriza por los insumos principales para poder brindar el servicio, como los productos, capacitaciones al personal, espacios publicitarios, el soporte físico, siendo estos requerimientos necesarios para poder operar.

De acuerdo con los eslabones mencionados anteriormente, el **margen del servicio** es el resultado de la experiencia final del cliente al consumir el mismo, siendo el factor decisivo para poder retenerlo.

Lookeate en casa irrumpe en la presente cadena de valor, ofreciendo una propuesta de valor disruptiva que se explicará en detalle en las siguientes secciones.

I.VIII Mercado

El mercado potencial está formado por todas las personas que residen en Uruguay desestimando las que se encuentran por debajo de la línea de pobreza (según información de INE corresponde a un 9,4%). Por lo tanto, el mercado potencial es de 3.116.800 personas. Dentro de éste, se ha decidido enfocar en la zona de Montevideo, Ciudad de la Costa, La Paz y Las Piedras, debido al gran crecimiento que han tenido en los últimos años y como reacción a la demanda obtenida en el *Trial Run*, representando un total de 1.392.000 personas (1.212.300 personas en Montevideo + 100.000 personas en Ciudad de la Costa + 18.100 personas en La Paz + 61.600 personas en Las Piedras).

Por otra parte, debido a las características del negocio el público objetivo debe tener acceso a *Internet*, lo que representa un 74 % de la población, determinando un total de 1.030.000 personas, de acuerdo con investigación del Grupo Radar. Por último, se infiere el porcentaje de conversión de la última campaña realizada en el *Trial Run* (ver Anexo VIII) que muestra una conversión del 6%, alcanzando un aproximado de 61.800 personas. De todas formas, es importante mencionar que se espera que este porcentaje de conversión aumente al tener un mayor reconocimiento de marca.



I.IX Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor

Entendiendo la propuesta de valor de Lookeate en casa como una conexión entre la oferta (profesionales de belleza) y demanda (usuarios finales), se identifica para cada uno de los actores como se resuelve hoy en día.

Actualmente los usuarios que quieren utilizar un servicio de estética concurren principalmente a una peluquería, centro de belleza o SPA. La elección del lugar es por reputación, conocimiento del establecimiento o por cercanía al hogar. Asimismo, otros contratan servicios de peluquería a domicilio mediante Mercado Libre o por recomendación de personas cercanas. Por otro lado, existen herramientas tecnológicas, como por ejemplo *Youtube*, que proporcionan tutoriales para que las personas puedan realizar los servicios ellos mismos.

En lo que respecta a los profesionales de belleza típicamente para solicitar trabajo, dejan su *Curriculum* a disposición en peluquerías o publican su anuncio en bolsas de trabajo, como por ejemplo en Casani (el distribuidor de productos y accesorios de peluquería). Los que trabajan a domicilio se promocionan por el boca a boca y una gran minoría cuenta con página en *Facebook*.

I.X Perfil y comportamiento del cliente según niveles

El segmento de clientes (entendiendo cliente por aquella persona que paga por el servicio) de este sector es muy amplio, por lo que se realiza una segmentación de acuerdo con su comportamiento:

- **Adolescentes a la moda:** Para este grupo la moda es importante, tienen que estar alineadas con las últimas tendencias y copian comportamientos de su círculo social. Son mujeres de entre 15 a 24 años, que utilizan el servicio de forma impulsiva y prefieren su consumo en grupos. El tiempo no suele ser una preocupación y valoran mucho la compañía de amigas.
- **Jóvenes arregladas:** Mujeres de entre 25 a 34 años, que se preocupan por estar arregladas, responden a modas y comienzan con servicios más regulares. El tiempo empieza a ser una preocupación y hay una búsqueda constante de la facilidad y practicidad.

Para los dos grupos anteriores, existe una fuerte preocupación por estar 100% arregladas ante una fiesta o evento, planificando sus servicios para todas las ocasiones.

- **Madres desesperadas:** Mujeres de entre 35 a los 49 años, que si bien, les gustaría estar continuamente arregladas, no disponen de tiempo para hacerlo. Son consumidoras de servicios regulares, como puede ser una tinta o un *brushing*, y están haciendo malabares para poder concurrir a un centro de belleza, por lo tanto, es un consumo menos planificado.
- **Mujeres rejuvenecidas:** Es un grupo que se encuentra a partir de los 50 años, se nota un regreso a la preocupación por la moda, las tendencias y su apariencia. Sus compras en la gran mayoría de los casos son planificadas y un fuerte componente de los servicios son regulares. Muchas de ellas ven la idea de la peluquería como una actividad social donde dialogan con otras mujeres de su misma edad, de *relax* y momento de regalarse un tiempo para ellas mismas. También siguen una tradición y hace muchos años que concurren a la misma, por lo que conocen a todas las generaciones, siendo clientes frecuentes.
- **Hombres coquetos:** Los hombres en general son personas que buscan practicidad y no suelen planificar sus servicios. Hay una creciente tendencia en la preocupación por su estética y apariencia y les gusta continuamente sentirse diferentes.
- **Niños obedientes:** Son los niños o jóvenes que no deciden por sí mismos la elección de qué servicio utilizar, sino que actúan por decisión de sus padres o mayor a cargo.

I.XI Competencia

La competencia del sector es muy alta, los servicios de belleza son brindados principalmente por centros estéticos y hay una alta concentración de éstos. Si bien existen más de 8.000 centros, la rivalidad se manifiesta principalmente por zonas geográficas (cercanía del centro de belleza al hogar/trabajo).

A su vez, existen centros de belleza *premium* con alta trayectoria y referentes de la estética, lo que hace que las personas estén dispuestas a pagar un precio mayor por los servicios brindados e incluso restarle importancia a la lejanía. Se posicionan por encima de los servicios tradicionales y la competencia se presenta entre ellos.

También, se denota una clara tendencia por el consumo a domicilio, y los centros ya instalados comienzan a optar por una modalidad dual (consumo en el local y consumo en el domicilio), sobre todo en lo que corresponde a servicios de fiesta, como por ejemplo peinados y maquillaje.

Por otra parte, es importante mencionar que cada vez hay más profesionales que tienden a realizar servicios a domicilio y sus agendas están totalmente ocupadas. Estos profesionales publicitan sus servicios principalmente por el boca a boca y otros por medio de plataformas como por ejemplo Mercado Libre o *Facebook*.

I.XII Oportunidades y Amenazas

Entendiendo la propuesta de valor de Lookeate en casa, mencionada anteriormente en el apartado "I.IX Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor", se analizan las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Masificación en la utilización de aplicaciones y plataformas móviles: permitirá una mayor penetración de la propuesta.
- Captar profesionales en distintas zonas del país: permitirá la expansión de la propuesta de valor. A su vez, se puede ampliar a países de la región que no cuentan con propuestas similares, como por ejemplo Argentina.

Amenazas:

- Si alguno de los referentes del sector con un nombre más sólido en el mercado decide copiar la idea es una fuerte amenaza, ya que tiene un camino más allanado en lo que refiere a la confianza de los clientes, que juega un papel fundamental.
- El surgimiento de una regulación del sector puede desfavorecer la propuesta de Lookeate en casa. Al mismo tiempo, se puede tomar como una oportunidad, ya que existen varios centros estéticos trabajando informalmente lo que hace posible que, ante una fuerte regulación deban cerrar, provocando una disminución en la competencia.

II. Modelo de negocios

II.I Segmento(s) de mercado objetivo

Los clientes de Lookeate en casa son todas aquellas personas que necesitan servicios de estética o peluquería y que estén dispuestas a utilizarlos en el domicilio. Ya sea por preferencias, comodidad, facilidad, horarios, problemas de movilidad, entre otros. Es un servicio que abarca tanto niños, mujeres y hombres, por lo tanto, la segmentación se realiza por zona geográfica abarcando Montevideo, Ciudad de la Costa, La Paz y Las Piedras. Al igual que se dimensionó en la sección "I.VIII Mercado", abarca un público de 61.800 personas. Con respecto a las zonas geográficas, es importante mencionar que se considerarán todos aquellos barrios, dentro del límite antes mencionado, donde existan profesionales dispuestas a realizar un servicio.

II.II Propuesta de valor

La propuesta de valor de Lookeate en casa es crear una experiencia diferente para disfrutar de los servicios estéticos y de peluquería a domicilio. Se basa en un modelo de economía colaborativa que conecta personas que necesitan el servicio de belleza con profesionales que pueden ofrecerlo (*peer to peer*).

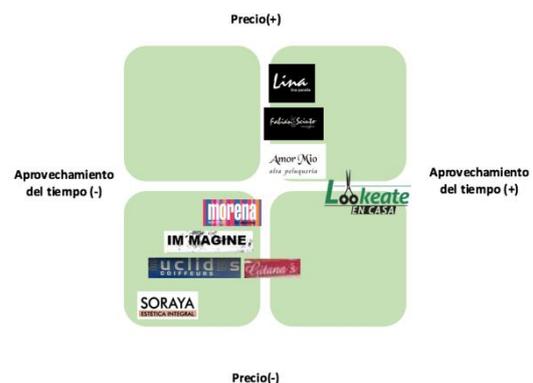
La propuesta de valor se sustenta principalmente en los siguientes pilares:

- **Comodidad y practicidad:** el servicio se acerca a donde se encuentre la persona sin la necesidad de tener que trasladarse.
- **Servicio personalizado:** se trata de un servicio a medida, con la atención enfocada 100% al cliente, adaptándose a sus necesidades en la comodidad de su hogar.
- **Aprovechamiento del tiempo:** dado que se agenda para una hora determinada, se garantiza puntualidad en el horario acordado. Es un servicio en el cuál no existen esperas y al ser en el hogar, permite al usuario realizar otras tareas.
- **Amplia red de profesionales:** se le brinda al usuario la posibilidad de elegir un profesional de una amplia lista ofrecida, visualizando tanto información personal y laboral, así como también su *performance* en la plataforma a través de su calificación. Esto determina que profesionales con baja reputación no sean seleccionados y al no recibir servicios, abandonen la plataforma, garantizando la calidad del capital humano disponible.

Asimismo, se ofrece facilidad de uso y confiabilidad de la información de las distintas tarifas, profesionales y servicios ofrecidos, disponiendo de un gran abanico de posibilidades a la hora de contratar. Además, es importante destacar el *post-servicio* como un diferencial de la empresa, que busca brindar una atención al cliente de forma personalizada y centralizar los contactos.

Se realizó una matriz de posicionamiento, en base a la investigación de mercado, para analizar gráficamente la posición de la propuesta de valor de Lookeate en casa frente a sus competidores, presentándose a continuación:

Lookeate en casa, se ubica en el cuadrante derecho sobre el centro, haciendo énfasis en el aprovechamiento del tiempo ya que se garantiza el cumplimiento del servicio en tiempo y forma en la hora pactada, permitiendo al cliente organizarse. A su vez, como consecuencia del servicio personalizado en su casa y de la calidad que se busca brindar, no se enfoca en precio bajo, contando con un precio de aproximadamente 20% superior a la media del mercado.



Por otra parte, se ubican algunas peluquerías tradicionales como competidores, que en su mayoría se encuentran en el cuadrante izquierdo, mostrando el no aprovechamiento del tiempo, dados los altos tiempos de espera. Algunas cuentan con la posibilidad de reservar hora, por lo que tienden a optimizar el tiempo, aunque no es garantía, ya que si el servicio anterior se demora el siguiente cliente se vería afectado, ubicándose en la mitad del eje de aprovechamiento del tiempo. Además, también existen algunas *premium* que se diferencian en la calidad del servicio, atendidas en algunos casos por referentes del sector, cobrando precios más elevados. Tienen un sistema de reservas más estricto y en algunos casos rechazan clientes por no contar con disponibilidad para asegurar la calidad del servicio.

Por último, es importante mencionar que, si bien se podrían considerar a los profesionales de belleza como clientes de Lookeate en casa, se ha determinado que los mismos son proveedores de la plataforma, ya que prestan el servicio. Por lo tanto, la propuesta de valor para dichos profesionales se encuentra desarrollada en la sección “II.VI Recursos clave para la propuesta de valor” y en el capítulo “III.III Reclutamiento, contratación y fidelización de profesionales”.

II.III Canales de distribución

Los canales utilizados para llegar a los clientes finales serán la página *web*, como un medio para informar acerca de la empresa, servicios ofrecidos, contacto, entre otros; redes sociales y folletería como medio de publicidad y forma de atracción; correo electrónico y llamadas telefónicas para la evaluación y obtención de información *post-venta*. Dentro de las redes sociales, se destacan principalmente *Facebook*, pero también se utilizarán *Instagram* y *Twitter*. El correo electrónico también se dispondrá para el envío de información a clientes y promociones.

Se desarrollará un sistema automatizado, adaptable a los distintos dispositivos, para conectar las personas con profesionales, que funcionará como el medio para la contratación del servicio. No se tomará como opción una *App*, ya que tiene como principal desventaja competir con la memoria del celular y otras aplicaciones, entonces no se considera una buena estrategia principalmente en etapas iniciales donde la marca no tiene un fuerte posicionamiento en el mercado. En el *Trial Run*, (ver Anexo VIII) el canal utilizado para la contratación fue la *Fan Page* de *Facebook* y el número de *Whatsapp*.

Por otra parte, los canales utilizados para llegar a los profesionales de belleza y atraerlos a la red serán mediante la página *web*, donde se realizará la suscripción de los mismos, folletería y publicaciones en centros de estudios y lugares de venta de productos de belleza.

II.IV Relación con los clientes

Los clientes se relacionarán principalmente por medio de autoservicio. Podrán realizar consultas, dudas y sugerencias mediante la página *web*, correo electrónico, la *Fan Page* de *Facebook* o el número de *Whatsapp*. Se define el horario de atención los 365 días del año entre las 8:00 y las 22:00 horas.

A su vez, existirá un trato más personalizado en caso de inconvenientes o hayan sido seleccionados para conocer más sobre el servicio contratado/ofrecido. En la medida que la empresa crezca se evaluará la contratación de un *call center*.

En una primera instancia, en los primeros 6 meses, se los contactará telefónicamente para la evaluación *post-servicio* de modo de entender sus necesidades, atender oportunidades de mejora y afianzar la relación, generando una imagen positiva de la empresa.

Por otra parte, es importante mencionar que se contará con un sistema obligatorio de calificaciones y reputación, tanto para clientes como profesionales, de forma de garantizar la calidad del servicio y brindar mayor seguridad.

Se buscará preservar una relación cordial con el cliente basada en la confianza, garantizando en todo momento una solución, ya sea tanto por los servicios solicitados como su atención *post-venta*.

Finalmente, al momento del registro en la plataforma, el usuario deberá aceptar un contrato de Términos y Condiciones para poder utilizarla, el cual determinará la relación con la empresa, especificando los derechos y obligaciones. En dicho contrato se incluirán cláusulas que contendrán, por ejemplo, que en el caso de disconformidad con el servicio o incumplimiento por parte del profesional, se evaluará la devolución parcial o total del monto del mismo.

II.V Modelo de ingresos

Los ingresos económicos se obtendrán por el cobro de comisiones del 20% sobre el precio de los servicios de estética realizados por los profesionales de belleza. Los mismos varían dependiendo del tipo de servicio y se evaluará contar con rangos de tarifas (alta, media, baja) dependiendo de la categoría en la que se encuentra el prestador ya sea por su experiencia, por la cantidad de servicios brindados o por los tipos de productos utilizados.

II.VI Recursos clave para la propuesta de valor

El recurso clave fundamental para entregar la propuesta de valor son los profesionales de belleza, que son aquellos que brindan el servicio al cliente final. Es necesario realizar una atenta selección pues son la cara visible de la empresa, estando en contacto directo con los clientes. Es imprescindible que estén alineados con los valores de la compañía y que compartan su visión.

A su vez, la plataforma tecnológica es un recurso clave, ya que oficia de medio necesario para la contratación del servicio e intermediario entre los profesionales de belleza con los clientes finales. La misma deberá ser amigable, sencilla, de fácil utilización y estar disponible las 24 horas los 7 días de la semana.

II.VII Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

El flujo principal de actividad para Lookeate en casa es el siguiente:



Selección y análisis de los profesionales: Es fundamental para llevar a cabo el negocio ya que los profesionales de belleza son los recursos clave y la fuerza de trabajo necesaria para poder realizar los servicios a los clientes. Consiste en contactarse con los profesionales registrados en la plataforma o que se han acercado por los distintos medios y realizar una entrevista presencial, para analizar sus capacidades, validar su perfil e informarles sobre la propuesta de Lookeate en casa. De esta forma, se decide si dicho profesional está apto para ser aceptado en la red. Una vez finalizada esta etapa, los profesionales de belleza aceptados podrán comenzar a operar en la misma.

De acuerdo con los estudios y la experiencia de los profesionales, se los divide en distintos rangos de servicios a ofrecer. A su vez, se los separa de acuerdo con su disponibilidad y zona de cobertura, pues algunos profesionales optan por abarcar solamente algunas zonas barriales.

Captación de clientes: Corresponde a la ejecución de acciones de *Marketing* para atraer a aquellas personas que deseen servicios estéticos. Una vez captados, dichas personas solicitarán el servicio mediante la plataforma. Estas actividades de *Marketing* se enfocarán en: *Facebook, Instagram, Twitter, Web* y folletería.

Coordinación del servicio: La coordinación del servicio es la actividad donde la empresa realiza la conexión entre el usuario final y los profesionales de belleza. La misma se realizará por medio de la plataforma tecnológica, donde el usuario seleccionará el servicio, fecha, hora y zona y se le presentarán las profesionales disponibles, de acuerdo con la información cargada previamente. Se le brindará la posibilidad de elegir el profesional si lo desea o de lo contrario la asignación será de forma aleatoria. En el *Trial Run*, la coordinación se realizó mediante *Facebook* y *Whatsapp* con los usuarios finales y por medio de *Whatsapp* con las profesionales.

Realización del servicio: Esta actividad corresponde propiamente a la ejecución del servicio, el mismo será realizado por profesionales independientes, que prestan servicios a través de Lookeate en casa.

Post-servicio: Consiste en el contacto con el cliente final para conocer cómo ha sido el servicio, brindar *feedback* del profesional y poder mejorar el impacto. Esta actividad es de suma importancia en la empresa ya que se apuesta a un diferencial de atención al cliente.

Por otra parte, es importante hacer especial énfasis en la cultura que se busca en Lookeate en casa. Si bien no es una actividad como tal, debe estar presente en todas ellas. Se busca tener un diferencial en atención al cliente y que todas aquellas personas que trabajan para la empresa estén comprometidas con los valores transmitidos. Por este motivo, se debe realizar hincapié en la contratación del personal, por el cual se realizará una inducción, reforzando los valores para comprometer a las personas.

II.VIII Socios clave para el modelo de negocios

Los principales socios claves para el modelo de negocio son las escuelas de peluquería y la UTU, pues son las instituciones donde se capacitan y surgen los profesionales de belleza, que como se ha mencionado en oportunidades anteriores, son recursos clave para que el servicio se pueda llevar a cabo. Se evaluarán convenios con las mismas para brindar descuentos a los profesionales de belleza de Lookeate en Casa en cursos de actualización.

Otro socio clave son los medios de pago, fundamentales para poder realizar el cobro a través de la plataforma.

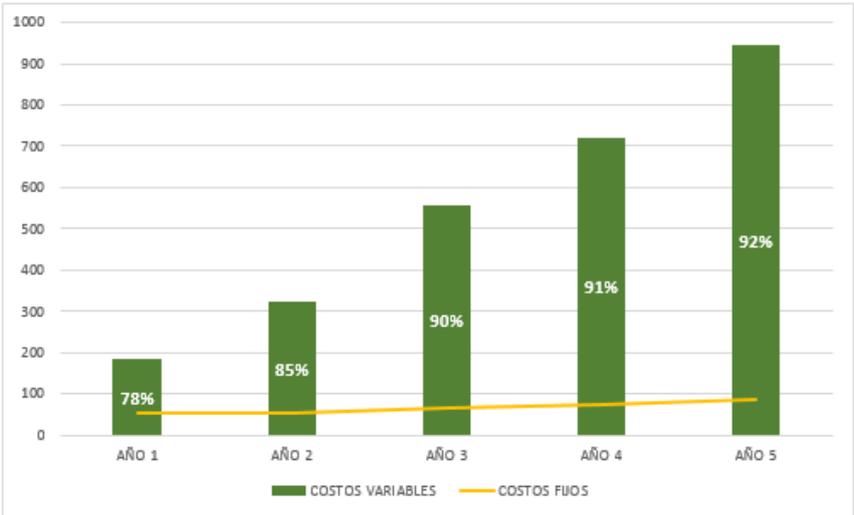
Finalmente, otros socios clave que podrían incorporarse en un futuro a la plataforma, son los distribuidores de productos de belleza.

II.IX Estructura de costos

Para llevar a cabo este negocio, se identifican tanto costos fijos como variables, representando aproximadamente el 11% y el 89% respectivamente, sobre el total de costos para los cinco años del proyecto (ver Anexo XI).

Dentro de los costos fijos se encuentran el alquiler de la oficina, la remuneración de las tres socias del proyecto con sus respectivos aportes patronales. Además, la incorporación de una persona en el tercer año para hacer frente al crecimiento esperado del negocio, encargándose principalmente de tareas vinculadas al *post-servicio* para mantener la calidad del mismo. Dentro de los costos variables, se identifican comisiones a pagar por la utilización de los medios de pago y comisiones a pagar a los profesionales de belleza, así como la publicidad, detallados en Anexo XI.

A continuación, se presenta la tendencia de crecimiento de la estructura de costos, en miles de dólares para un periodo de cinco años del negocio, representando el porcentaje de los costos variables para cada año:



II.X Fortalezas y debilidades

Con respecto a las principales fortalezas del modelo de negocio a implementar, se destacan:

- Primera red y plataforma que nuclea a diversos profesionales de belleza para ofrecer los servicios a domicilio.
- Los profesionales que brindan los servicios lo realizan de forma independiente a la empresa y evita que se incurran en elevados costos fijos. A su vez, esto brinda la posibilidad de un rápido crecimiento.
- No existe dependencia con proveedores de belleza, ni es necesario realizar un control de inventario ya que los productos son provistos por las profesionales. Esto a su vez, permite incurrir en menos costos administrativos, debido a que no es necesario contar con personal dedicado a la realización de esta tarea.

Por otro lado, los aspectos internos que constituyen una debilidad son:

- No se cuenta con un diferencial específico dentro de la propuesta de valor que desestime la posible imitación de Lookeate en casa.
- No existe una imagen de marca previa de Lookeate en casa en el rubro de belleza.
- Escaso conocimiento del rubro de peluquería y belleza por parte de los socios.

III. Implementación del modelo

Se desarrolla el plan de acción necesario para la implementación del modelo de Lookeate en casa, buscando aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades.

Inicialmente, la empresa estará compuesta y dirigida por el grupo emprendedor, integrado por tres mujeres que están finalizando su Master en Administración de Empresas, desarrollando las siguientes actividades:

- Administración y Finanzas – Contadora Claudia Cabrera
- *Marketing* y Ventas – Ingeniera Electricista Stephanie Pose
- Operaciones y Recursos Humanos – Ingeniera en Sistemas Valentina Silva

Se creará la sociedad Lookeate en casa S.R.L. para responder por las actividades.

En un comienzo, se buscará aplicar al subsidio Emprendedores Innovadores de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), por lo que se deberá trabajar fuertemente en los requisitos exigidos para poder obtener los planes no reembolsables de la misma. Dicha actividad será previa a la ejecución del plan ya que se consideró dentro de la inversión inicial, como se puede visualizar en la sección "IV.I Inversión inicial".

III.I Diseño y construcción de la plataforma

Para poder llevar adelante el modelo de negocios, es fundamental el desarrollo de la plataforma, ya que consiste en el soporte tecnológico para llevar a cabo la propuesta de Lookeate en casa.

La misma consistirá en una plataforma *web* con diseño *responsive* (adaptable a los diferentes dispositivos: *desktop*, *tablet*, *mobile*) que permitirá contratar los servicios. Contará con dos modalidades o versiones: usuario final y profesionales. A su vez, existirá un panel administrativo para uso exclusivo de la empresa con el fin de gestión. En el Anexo IX, se detallan las principales funcionalidades para cada uno de los perfiles y se muestran prototipos de las pantallas.

Con respecto a la modalidad de usuarios finales, el flujo básico del mismo será:

Ingresar a la plataforma -> Seleccionar fecha/hora y servicio deseado -> Dirección -> Forma de pago
Adicionalmente, se le brindará la posibilidad de elegir el profesional o de lo contrario la asignación será de forma aleatoria. Una vez aceptado el servicio, en un plazo menor a 24 horas, se le informará al usuario la confirmación del mismo con la información del servicio y profesional. De modo de garantizar la satisfacción del cliente, si el cliente desea cancelar un servicio, lo podrá realizar sin costo bajo 4 horas de anticipación, de lo contrario, se aplicará una penalidad en función del tiempo y tipo de servicio. Por último, luego de la realización y pago del servicio, el usuario deberá calificar al profesional de forma obligatoria.

III.II Establecimiento de la oficina

El emprendimiento se establecerá en una oficina central dentro de un espacio de *co-work*, el cual inicialmente tendrá un costo de USD 700. Dicha oficina contará con la administración y centro operativo de la actividad principal de la propuesta.

III.III Reclutamiento, contratación y fidelización de profesionales

El reclutamiento de profesionales de belleza es una actividad muy importante. Se realizará a través de publicaciones en UTU, escuelas de belleza, tales como ACP Uruguay, *Beauty Center*, Instituto Caprice. A su vez, en la bolsa de empleo de Casani, principal distribuidor de productos y herramientas para profesionales y referente para las profesionales en la búsqueda de empleo.

Se buscarán profesionales de belleza capacitados con títulos de UTU o equivalente de escuela privada en al menos un rubro (peluquería, manicuría, podología, maquillaje, depilación, masajes), evaluándose su experiencia en trabajos similares y la disponibilidad para trabajar en la red. Los mismos deberán contar con una pequeña empresa registrada bajo el régimen de monotributo. Una vez analizado el perfil, se decidirá si cumple con los requisitos para ingresar a la red, de lo contrario se desestima.

Por otra parte, se dividirán a los profesionales de acuerdo con tres criterios: tipos de servicios ofrecidos, zona de cobertura y productos que utilizan (nacionales, importados). Las tarifas serán definidas por la empresa de acuerdo con el servicio. A largo plazo, se evaluará implementar tarifas mayores para fines de semana y descuentos en días de baja demanda, para equilibrar la oferta y la demanda. En otro orden, de forma de evaluar su *performance*, se adicionará un sistema de *ratings*, que permitirá garantizar a los usuarios la calidad de los profesionales ofrecidos, determinando que los de baja calificación abandonen la plataforma al no ser seleccionados. Adicionalmente, si el servicio de un profesional no fue considerado satisfactorio respecto a un usuario, éste será filtrado en las opciones ofrecidas para dicho usuario. Es importante mencionar que se realizarán instancias de *Mystery Shopper* para evaluar a los profesionales de belleza, determinando con exactitud los productos que utilizan y su alineamiento con los valores de la compañía.

Los profesionales que trabajan en Lookeate en casa percibirán como ingreso el 80% del precio de cada servicio realizado. De acuerdo con las validaciones y el *Trial Run*, se observó que la mayoría lo toman como un ingreso complementario a su fuente laboral. Sin embargo, si el profesional trabajara tiempo completo, bajo un promedio de 7 servicios diarios, tendría un ingreso nominal mensual de \$ 67.920, aproximándose a la canasta básica.

Es imprescindible que los profesionales de belleza estén alineados con la cultura de Lookeate en casa para el éxito del negocio. Por una parte, a los profesionales les importa obtener ganancias y valoran principalmente la flexibilidad en sus horarios e independencia que les otorga la pertenencia a la red. Por otra parte, la empresa busca calidad, confiabilidad y fidelización de profesionales y usuarios finales.

Por esto, es fundamental informar desde un comienzo la propuesta de valor. Desde el primer contacto en la entrevista inicial, es necesario hacer hincapié en lo que se espera de ellos y el valor que tiene el formar parte de la red, haciendo énfasis en la pertenencia a la red y lo que implica ser parte de ella, por ejemplo, contar con el beneficio de pertenecer a la mayor red de contactos de belleza, captando miles de clientes y utilizándola a su medida, brindando el servicio bajo los valores de la empresa. Los valores destacados son: foco en el cliente, confianza, puntualidad y cordialidad.

A su vez, una vez ingresados los profesionales a la plataforma, se realizará un proceso de inducción por medio del cual se reforzará la cultura y se transmitirá claramente lo que se busca de los profesionales, reforzándola periódicamente mediante los medios de comunicación de la empresa. Se tendrá un trato agradable y continuo con los profesionales, realizando entrevistas telefónicas de forma periódica, para conocer sus necesidades, opiniones, observaciones y oportunidades de mejora. De esta forma, se los involucrará para que se sientan parte de Lookeate en casa, participando activamente.

Una de las amenazas identificadas es que una vez que el profesional se incorpore a la red, y genere contacto con los clientes, los atienda directamente saltándose la plataforma y abandonándola. Por lo tanto, es fundamental hacer énfasis en su fidelización. Para esto se diseñará un plan de desarrollo dentro de la plataforma, el cual estará disponible para todos los profesionales y permitirá acceder a beneficios, por ejemplo, la compra de productos de belleza más económicos y cursos de capacitación. Se podrá establecer un acuerdo con distribuidores de productos de belleza para obtener descuentos en productos, a cambio de enviarle profesionales a comprar sus productos, así como también convenios con academias. Es importante mencionar que el plan de desarrollo dependerá conjuntamente de la cantidad de servicios y la calidad de los mismos (que surge de la evaluación del cliente) para garantizar que su desempeño esté alineado con la estrategia. Se le establecerá un puntaje dependiendo de su calificación y de la cantidad de servicios realizados; tal como sucede actualmente con los sistemas de fidelización de clientes en los supermercados.

Asimismo, se diseñará un Contrato de Términos y Condiciones del servicio a firmar con los profesionales donde se resaltarán que son independientes y se definirán las responsabilidades y formas de trabajo.

III.IV Marketing y ventas

Las acciones de *Marketing* son fundamentales para el desarrollo de la propuesta de valor del emprendimiento, para poder captar a los usuarios finales. Para ello, la empresa ha establecido promocionar sus servicios mediante sus canales de comunicación como la *Fan Page* y su página *web*, de modo de atraer y retener a sus clientes. Mediante la *Fan Page*, se publican los servicios más solicitados, sus precios, promociones, videos de los servicios realizados, tendencias, comentarios y *rating* de dichos servicios. Por otra parte, para poder llevar adelante los diferentes avisos publicitarios, es preciso determinar el tipo de mensaje a transmitir al público objetivo. Se desea enfatizar los mismos mediante comunicaciones claras, simples, mediante imágenes, con los precios seleccionados, así como el número de contacto telefónico. A su vez, se realizarán acciones de *Marketing* enfocadas en la captación de los profesionales en las instituciones mencionadas en la sección anterior.

Se deberá fidelizar tanto a los profesionales de belleza como a los clientes para que perciban la propuesta como única y no consideren la opción de dejar de utilizarla. Los clientes podrían ir sumando puntos en la medida que utilizan los servicios para luego ser canjeados, por ejemplo, al quinto *Brushing* podrían obtener un servicio de manos de regalo. En relación con los profesionales, como se mencionó anteriormente, mediante un sistema de crecimiento en la plataforma que permite acceder a ciertos beneficios.

Finalmente, con respecto al ingreso por venta, corresponde al 20% de los servicios realizados, para los cuales se brinda la opción de medios de pago electrónicos mediante tarjeta de crédito o prepagas a través de la plataforma, o efectivo al momento de la realización del servicio. Dicha comisión fue determinada a partir del *Trial Run* y el análisis de sensibilidad realizado. Es importante mencionar, que en caso de realizarse un cobro por medio de efectivo, el profesional será el responsable de hacer el depósito a la empresa mediante Red Pagos.

III.V Grupo conductor de la implementación

En una primera instancia, como se explicó anteriormente, el grupo conductor de la implementación serán los socios emprendedores y creadores de esta idea de negocio, que serán al mismo tiempo los únicos accionistas. Por lo tanto, los mismos están motivados y comprometidos en aprovechar la oportunidad y llevar adelante el negocio descrito.

III.VI Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

De acuerdo con lo mencionado anteriormente en la sección "I.V. Análisis de la intensidad competitiva", se observa que no existen altas barreras de entrada para focalizarse en el público objetivo seleccionado, ya que la propuesta no requiere de altos costos para poder operar, ni existen regulaciones gubernamentales del sector. Por dicho motivo, es posible que el negocio sea imitable. Para minimizar dicho riesgo, se deberá llevar adelante la propuesta de valor como diferencial, resaltando la red de contactos ofrecida a los profesionales, así como el valor de calidad, seguridad y confianza en la atención del cliente.

A su vez, se debe aprovechar la ventaja de ser la primera empresa en ingresar al mercado con esta propuesta, buscando fomentar el reconocimiento y fortaleza de la marca Lookeate en casa para que los clientes utilicen los servicios y sean fieles a la misma. La importancia de ser los pioneros es tan significativa que actualmente se ha decidido ingresar en el mercado con una propuesta piloto (ver Anexo VIII *Trial Run*), que permitirá comenzar a adquirir reconocimiento en el mercado.

III.VII Intereses de los stakeholders

La ejecución del presente negocio involucra a distintas partes o *stakeholders* que son influenciados o ejercen influencia directa o indirectamente sobre el mismo, por lo cual se los debe tener en cuenta en la implementación del negocio, generando acciones sobre cada uno de ellos.

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Dueñas emprendedoras	+	Alto	Alto	Desarrollar un negocio exitoso que genere valor tanto para clientes como para los profesionales.
ANII	+	Alto	Alto	Apoyar desde el punto de vista económico para promover la cultura emprendedora y el desarrollo de valor.
Inversionistas	+	Alto	Alto	Desarrollar un negocio que genere la mayor rentabilidad posible.
Profesionales de belleza	+	Alto	Medio	Brindar una fuente de trabajo que genere valor y les permita desarrollarse profesionalmente. Dado que son la cara visible de la empresa, es importante mantenerlos alineados con la cultura de la empresa.
UTU y Escuelas de belleza	+	Medio	Medio	Brindar fuentes de trabajo para estudiantes y egresados.
Proveedores	+	Alto	Medio	Mantener un vínculo positivo que sea un ganar-ganar para ambos, desarrollando alianzas.
Peluquerías tradicionales	-	Bajo	Alto	Brindar una propuesta de valor con una ventaja competitiva clara.
Clientes	+	Alto	Medio	Ofrecer un servicio de calidad adaptado a sus necesidades.

III.VIII Gestión de la calidad y mejora de procesos

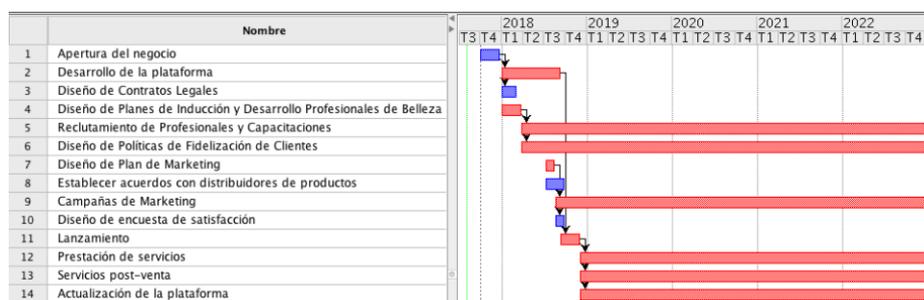
Reforzando el concepto que se ha mencionado en oportunidades anteriores, se busca un diferencial en la atención al cliente, y ser reconocida por dicho atributo. Por lo tanto, es necesario hacer énfasis en todas las formas de contacto que dispone la empresa con sus clientes, especialmente cuando los profesionales independientes brindan el servicio. De forma de asegurar la calidad y como parte del proceso de inducción, se dispondrá de un manual de conducta para los profesionales. El mismo resalta los puntos que se esperan de los profesionales para integrar la red e incluye normas básicas de comportamiento; se puede consultar en el Anexo X.

Por otra parte, como forma de garantizar el cumplimiento de estos códigos y nuevamente respaldar la calidad y servicio a los clientes, se prestará especial atención al servicio *post-venta*. Independientemente del *feedback* que se brindará a través de la plataforma, se contactará telefónicamente a cada uno de los clientes que ha utilizado Lookeate en casa, en los primeros meses de funcionamiento del negocio para fortalecer la percepción de valor de la marca. En esta instancia se agradecerá por la contratación del servicio y a su vez se solicitará su opinión sobre los siguientes puntos, de forma de mejorar el proceso interno de la empresa:

1. ¿Cómo ha sido la experiencia con Lookeate en casa?
2. ¿Qué le pareció el servicio?
3. ¿Cómo calificaría del 1 al 5 al profesional y por qué?
4. ¿Alguna sugerencia de mejora?

III.IX Cronograma

A continuación, se puede observar un cronograma que muestra a nivel macro, las tareas a realizarse en los próximos cinco años para la implementación del negocio de Lookeate en casa, comenzando en el último trimestre del 2017:



Entre las principales tareas se destacan:

- **Apertura del negocio:** Implica todo lo necesario para poder comenzar con el negocio: desde la creación de la sociedad, registro de la marca, convenio de sindicación de accionistas o acuerdo de socios, hasta el alquiler y establecimiento de la oficina, compra de mobiliario y equipamiento, entre otros.
- **Desarrollo y actualización de la plataforma:** Consiste en la implementación de la plataforma por parte de un proveedor de tecnología y su posterior actualización en el transcurso del tiempo ya sea ante posibles defectos surgidos, como la evolución de nuevas funcionalidades.
- **Diseño de Contratos Legales:** Consiste en desarrollar tanto los Contratos de Términos y Condiciones de usuarios finales de la plataforma como los de los profesionales de belleza. Se deben establecer de forma clara, las responsabilidades y obligaciones tanto de Lookeate en casa como de los profesionales, para evitar futuros problemas, por ejemplo, mostrando la independencia de los mismos frente a la empresa.
- **Diseño de Planes de Inducción y Desarrollo Profesionales de Belleza:** Implica desarrollar cómo serán los planes de inducción de los profesionales en la empresa y plan de desarrollo de los mismos a través de beneficios en productos y capacitaciones, para su crecimiento y fidelización.
- **Reclutamiento de Profesionales y Capacitaciones:** Esta tarea se realiza fuertemente al principio, previo al lanzamiento, pero continúa todos los años para contar siempre con profesionales de belleza disponibles y capacitados, que transmitan la propuesta de valor de la empresa a los clientes finales.
- **Diseño de Políticas de Fidelización de Clientes:** Consiste en el establecimiento de estrategias para mantener a los usuarios activos, buscando cubrir sus necesidades e incluso superar sus expectativas dentro de lo posible, para que sean fieles a la empresa.

IV. Evaluación del retorno y riesgo

IV.I Inversión inicial

El emprendimiento requiere de una inversión inicial de USD 39.825 financiada con fondos propios y subsidio de la ANII, representando el 37% y 63% respectivamente, la cual se describe a continuación:

INVERSION INICIAL	USD
DESARROLLO PLATAFORMA Y PAGINA WEB	15.000
GASTOS VARIOS DE APERTURA	22.000
EQUIPAMIENTO	2.825
TOTAL	39.825

ESTRUCTURA	USD	%
FONDOS PROPIOS	14.825	37%
SUBSIDIO ANII	25.000	63%
TOTAL	39.825	100%

Para poder llevar adelante el modelo de negocios, es fundamental el desarrollo de la plataforma y página *web*. Para su estimación, se solicitó cotización a la empresa de tecnología *Nublit S.A.*, estimándose en USD 15.000 y el servicio de hosting será realizado por la empresa *GoDaddy Operating Company LLC*.

Luego es preciso contar con equipamiento de oficina y de computación por un valor de USD 2.825, según los precios obtenidos en el mercado.

Por otra parte, los gastos de apertura serán destinados a publicidad de la plataforma y página *web* de forma de introducir la propuesta en el sector, así como la captación de clientes. Es preciso resaltar este último punto, ya que el *Trial Run* ha permitido determinar el costo de adquisición de clientes (CAC), siendo de \$ 1,89 por cliente.

Finalmente, es de vital importancia el asesoramiento legal como contable para la inscripción del emprendimiento.

IV.II Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento requerida es 100% con fondos propios, de los cuales el 63% corresponden a subsidio otorgado por la ANII y los fondos restantes serán aportados por las tres socias en partes iguales.

La tasa de descuento de fondos propios calculada para tener en consideración en el análisis financiero fue de 13,96%, tomando en cuenta los siguientes datos:

- **Tasa libre de riesgos: 2,203%**, representado por los bonos del tesoro americano a 10 años según datos obtenidos de la página *Investing*.
- **Retornos esperados del mercado a 10 años: 8,65%**, según datos publicados por Aswath Damodaran en su sitio *web*.
- **Beta del proyecto: 0,94**, *Beta Unlevered* para empresas del *software*, sistemas y aplicaciones, según datos publicados por Aswath Damodaran en su sitio *web*.
- **Riesgo país: 1,70%**, según información extraída de la página *web* de República Afap.
- **Prima por iliquidez de la acción: 4%**, dato obtenido de *Ibbotson* (Prima de *Ibbotson*).

Para su cálculo, se aplicaron dichos datos a la siguiente fórmula:

$Rf + (E(Rm)-Rf) * Bj + Riesgo País + Prima por iliquidez de la acción.$

Por otra parte, es preciso destacar que, dadas las características comentadas a lo largo del documento del presente emprendimiento, la tasa de referencia finalmente utilizada para evaluar la inversión es de un 25%, debido al alto riesgo que conlleva una *startup*.

IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

De modo de proyectar los ingresos y costos, se consideró un horizonte temporal de cinco años, tomando en cuenta indicadores anuales como la inflación y el crecimiento de la economía del país.

Los ingresos se obtendrán de los servicios brindados por los profesionales, siendo: **Ingresos = P x Q**

- **P:** corresponde al precio de los servicios y su crecimiento afectado por la variación anual de la inflación, siendo un 5 % su promedio esperado.
- **Q:** corresponde a la cantidad demandada de los servicios y su crecimiento afectado por la variación anual del PBI, siendo 7% su promedio esperado y por un factor de crecimiento subjetivo promedio del 5%, que se asocia a la predisposición a la utilización de servicios mediante plataformas, penetración de los teléfonos celulares como herramienta de compra, entre otras.

En lo que respecta a la estructura de costos, existe un peso importante de los costos variables, donde:

- **Costos fijos:** representan el pago de sueldos de las tres socias, un empleado *Junior* que ingresará al tercer año del proyecto debido al crecimiento esperado del mismo y el costo del alquiler del establecimiento.
- **Costos variables:** representados por las comisiones a pagar a los profesionales de belleza y medios de pago, los cuales también evolucionan de acuerdo con la inflación y variables de crecimiento económico.

Se realizó el Estado de Resultados proyectado en USD, donde se evidencian pérdidas esperadas en los dos primeros años del proyecto, situación lógica al inicio del ciclo de vida del mismo. Luego, debido al aumento en ventas determinado por el contexto favorable de la economía y, por tanto, la demanda de servicios y precios competitivos, al tercer año se espera un crecimiento de las ventas, logrando recuperar un 7% de margen de contribución, obteniendo un 10% en el último año.

ESTADO DE RESULTADOS USD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	214.312	382.789	667.346	868.040	1.140.694
COSTOS VARIABLES	-184.808	-322.665	-555.850	-719.906	-943.848
COSTOS FIJOS	-51.825	-54.890	-64.341	-74.950	-87.053
MARGEN DE CONTRIBUCION	-22.320	5.234	47.155	73.184	109.794
% MCV/VENTAS	-10%	1%	7%	8%	10%
DEPRECIACION MUEBLES Y EQUIPOS	-493	-483	-474	-465	-456
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-22.813	-17.622	7.460	72.720	109.338
IRAE	0	0	-1.865	-18.180	-27.335
UTILIDAD NETA USD	-22.813	-17.622	5.595	54.540	82.004
% UTILIDAD/VENTAS	-11%	-5%	1%	6%	7%

IV.IV Políticas de pagos y cobros

La política principal de cobro se realizará a través de la plataforma, bajo los siguientes supuestos:

- 90 % efectivo y tarjetas de crédito o prepagas
- 10 % tarjeta de crédito en cuotas (de 2 a 6)
 - 50 % a 30 días (de 1 a 3 cuotas)

- 50 % a 60 días (de 4 a 6 cuotas)

Por lo tanto, se estima que se requerirá el siguiente capital de trabajo en USD, para afrontar el descalce de las cuentas a cobrar y a pagar, representando el 1,25% de las ventas:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión en Capital de Trabajo		2.627	4.632	8.181	10.641	13.983

Los medios de pago realizarán el depósito de los servicios entre el cuarto y séptimo día hábil a la semana en cuenta corriente de la empresa, cobrando una comisión por dicha intermediación del 2.5% del total de ingresos.

Finalmente, respecto a la política de pago a los profesionales de belleza, se realizará mediante giros semanales en su cuenta bancaria o de no contar con una, se les recomendará la apertura sin costo en Red Pagos de la tarjeta “Mi dinero”.

IV.V Proyección de flujos de ingresos y egresos

En base a lo expresado en las secciones anteriores del presente capítulo, se detalla el Flujo de Fondos proyectado a cinco años bajo el enfoque del inversionista, utilizando el método de cosecha:

FLUJO DE FONDOS USD						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por servicios		210.172	375.393	654.454	851.270	1.118.657
Costos Variables		-181.237	-316.432	-545.112	-705.997	-925.613
Costos Fijos		-50.824	-53.829	-63.098	-73.502	-85.371
Depreciación Muebles y Equipos		-483	-474	-465	-456	-447
Costos de Ventas Muebles y Equipos						-329
Valor Residual Venta Muebles y Equipos						1.281
Subsidio ANII	25.000					
Utilidad antes de Impuestos	25.000	-22.372	4.659	45.779	71.315	108.178
IRAE 25%	0	0	0	-7.208	-17.829	-27.045
Depreciación Muebles y Equipos		483	474	465	456	447
Costos de Ventas Muebles y Equipos						329
Utilidad después de Impuestos	25.000	-21.889	5.132	39.036	53.942	81.909
Inversión inicial	-39.825					
Inversión en Capital de Trabajo		-2.627	-4.632	-8.181	-10.641	-13.983
Recupero de Capital de Trabajo						39.142
Flujo de Fondos USD	-14.825	-24.516	440	30.855	43.301	107.068

A los efectos de un análisis conservador se desestimó la perpetuidad, recuperando el capital de trabajo en el último año.

IV.VI Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

El proyecto presenta una TIR anual de 51,08% y una TIR Terminal de 39,82%, siendo mayores a la TRR calculada de 13,96% y al 25% tasa de referencia mencionada por tratarse de una *start up*. Luego arroja un VAN de USD 66.213 y un período de repago de cinco años. De acuerdo con este análisis, el proyecto es viable desde el punto de vista financiero por tener un VAN positivo y una TIR Terminal superior a la tasa de retorno requerida.

IV.VII Evaluación del riesgo

Los principales riesgos detectados que pueden afectar la continuidad del negocio son el PBI del país, la inflación y crisis económica. Dichas variables que afectan el contexto en el cual se desarrolla el negocio, impactan directamente en el poder de compra de los consumidores, disminuyendo los servicios demandados o provocando un aumento sostenido de los precios. Esta situación tiene como resultado la contracción o enlentecimiento del emprendimiento, lo que deriva en una revisión de las necesidades de capital de trabajo debido al requerimiento de fondos, si la empresa presenta deudores incobrables, incurriendo en posibles pérdidas financieras.

IV.VIII Análisis de sensibilidad

De acuerdo con lo comentado previamente, las variables críticas tomadas para realizar dicho análisis fueron las variaciones en las cantidades de servicios demandados, precios de los servicios, así como las comisiones a pagar a los profesionales de belleza, impactando en la TIR Terminal del proyecto y, por tanto, el principio de empresa en marcha de acuerdo con los contextos en que se sitúe el negocio.

A continuación, se presentan dos cuadros de sensibilidad, que indican que el proyecto no sería viable financieramente si ocurriera un descenso del 20% de los precios, o un 14% en las cantidades, o si las comisiones a pagar a los profesionales ascendieran un 3%, ya que impactaría negativamente en la TIR Terminal, siendo menor a la tasa de retorno requerida del 25% para una *start up*.

CANTIDAD SERVICIOS	VARIACION PRECIO TODOS LOS SERVICIOS				
	-20%	-10%	0%	10%	20%
39,82%	-20%	-10%	0%	10%	20%
-20%	5%	12%	18%	24%	31%
-14%	11%	18%	24%	31%	38%
-10%	15%	22%	29%	36%	43%
0%	24%	32%	40%	46%	52%
10%	33%	42%	49%	55%	62%
20%	42%	50%	57%	64%	72%

PRECIOS	COMISIONES A PAGAR				
	70%	75%	80%	83%	90%
39,82%	70%	75%	80%	83%	90%
-20%	71%	49%	24%	8%	-46%
-15%	76%	53%	28%	11%	-40%
-10%	82%	57%	32%	14%	-36%
0%	94%	65%	40%	21%	-29%
10%	107%	74%	46%	27%	-24%
15%	109%	78%	49%	30%	-22%

Finalmente, se determinó el punto de equilibrio en cantidades de servicios diarios, siendo necesarios 27 servicios diarios (precio promedio \$870) para cubrir los costos en el primer año y 31 servicios diarios para el quinto año (precio promedio \$1200). Es importante tener en cuenta que actualmente una peluquería establecida realiza 50 servicios diarios.

Bibliografía

1 de cada 3 adultos tiene menos de 10 horas de tiempo libre por semana. (8 de Mayo de 2017). *El País*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de <http://www.elpais.com.uy/economia/empresas/adultos-menos-horas-libre-semana.html>

Aumentó la canasta básica familiar y bajó el PBI, al tiempo que la desocupación en Salto alcanzó un nivel importante. (20 de Mayo de 2016). *El Pueblo*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://www.diarioelpueblo.com.uy/titulares/aumento-la-canasta-basica-familiar-y-bajo-el-pbi-al-tiempo-que-la-desocupacion-en-salto-alcanzo-un-nivel-importante.html>

Banco Central del Uruguay. (2017). *Informe de Política Monetaria*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de Banco Central del Uruguay: <http://www.bcu.gub.uy/Politica-Economica-y-Mercados/Reportes%20de%20Política%20Monetaria/pepmam04i0317.pdf>

Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. (s.f.). Recuperado el 27 de Junio de 2017, de Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay: <http://www.cncs.com.uy/que-puede-pasar-con-la-marcha-de-la-economia-en-2017/>

Damodaran. (s.f.). Recuperado el 27 de Junio de 2017, de Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Dobal, M. (24 de Abril de 2015). Las peluquerías echan mano a la tecnología y especialización. *El País*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/peluquerias-echan-mano-tecnologia-especializacion.html>

Fajardo, L. (25 de Abril de 2012). Los peluqueros buscan más aliados que la tijera. *El Observador*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.elobservador.com.uy/los-peluqueros-buscan-mas-aliados-que-la-tijera-n222908>

Grupo Radar. (Diciembre de 2014). *El perfil del internauta uruguayo: resumen ejecutivo*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de Grupo Radar: <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

Ibbotson. (s.f.). Recuperado el 27 de Junio de 2017, de Ibbotson: <http://corporate.morningstar.com/ib/asp/detail.aspx?xmlfile=1409.xml>

INE. (s.f.). Recuperado el 15 de Junio de 2017, de INE: <http://www.ine.gub.uy/ims-indice-medio-de-salarios>

INE. (s.f.). Recuperado el 12 de Junio de 2017, de INE: http://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=9ef37be3-cce2-444b-850a-2bc76ecf7690&groupId=10181

INE. (2014). Recuperado el 12 de Junio de 2017, de INE: http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay_en_cifras_2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13

INE. (7 de Abril de 2017). Recuperado el 22 de Julio de 2017, de INE: <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30913/Pobreza0417/e6595fdb-9656-44d3-8a52-195be8e7744f>

Intendencia Municipal de Canelones. (s.f.). *Municipio Ciudad de la Costa*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de Intendencia Municipal de Canelones:
https://www.imcanelones.gub.uy/sites/default/files/pagina_sitio/archivos_adjuntos/ciudad_de_la_costa_otu-opp.pdf

Investing. (s.f.). Recuperado el 27 de Junio de 2017, de Investing: <https://es.investing.com/>
La falta de tiempo es una de las principales causas que provoca estrés laboral. (7 de Enero de 2015). *DICEN*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de DICEN: <https://www.diariodicen.es/201501/la-falta-de-tiempo-es-una-de-las-principales-causas-que-provoca-estres-laboral/>

Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017 de consumo. (17 de Enero de 2017). *El País*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de
<http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/principales-tendencias-globales-consumo.html>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2017). Recuperado el 15 de Junio de 2017, de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: https://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=77bcd855-0f45-4bfc-8921-a59572956d00&groupId=11515

Montevideo Portal. (s.f.). Recuperado el Agosto de 1 de 2017, de
<http://www.montevideo.com.uy/contenido/El-estres-laboral-es-una-patologia-invisible-313422>

República Afap. (s.f.). Recuperado el 27 de Junio de 2017, de República Afap:
https://www.rafap.com.uy/mvdcms/index_1.html

Uruguay lidera en acceso a internet en estrato medio, pero no en el alto y el bajo. (13 de Setiembre de 2016). *El Observador*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de
<http://www.elobservador.com.uy/uruguay-lidera-acceso-internet-estrato-medio-pero-no-el-alto-y-el-bajo-n970536>

Uruguay XXI. (s.f.). Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de Uruguay XXI:
<http://www.uruguayxxi.gub.uy/inversiones/lider-en-tecnologia/>

Uruguay XXI. (11 de Setiembre de 2016). *Sector retail en Uruguay*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2016/11/Sector-Retail-October-2016.pdf>

Ventas de retailers crecieron en 2016 y proyectan tendencia moderada. (27 de Enero de 2017). *El País*. Recuperado el 2017 de Abril de 2017, de <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/ventas-retailers-crecieron-proyectan-futuro.html>

ANEXOS

Anexo I – Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de **Lookeate en casa** en la ciudad de Montevideo, Ciudad de la Costa, La Paz y Las Piedras.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

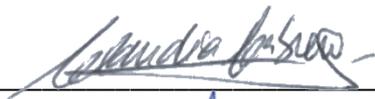
- Identificación de la oportunidad
- Modelo de negocios
- Implementación del modelo
- Evaluación de retorno y riesgo

En señal de conformidad se firma el mismo el día 13 de Julio de 2017.

Los estudiantes:

Claudia Cabrera, estudiante 159820:

Firma



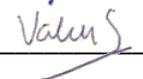
Stephanie Pose, estudiante 206705:

Firma



Valentina Silva, estudiante 147013:

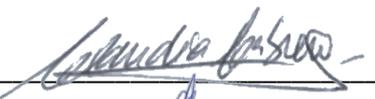
Firma



Los emprendedores:

Claudia Cabrera, C.I. 3.909.736-5:

Firma



Stephanie Pose, C.I. 4.492.598-2:

Firma



Valentina Silva, C.I. 4.132.473-8:

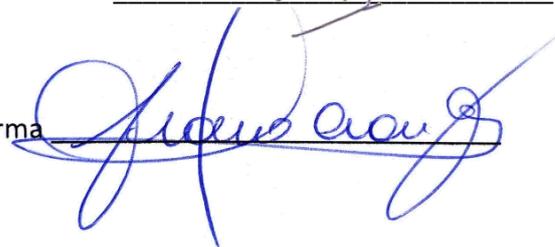
Firma



Tutor:

Florencia Clavijo, C.I. 3.089.422-9:

Firma



Anexo II – Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

A continuación, se presentan los aspectos que, por no ser centrales, quedaron fuera del alcance de este plan pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

- Incorporación de ventas de productos de belleza tanto para las profesionales como para el público en general.
- Evaluar la incorporación de los centros de belleza a la plataforma, con el fin de enviar sus profesionales a domicilio en horarios de menor demanda.
- Ampliar la zona de cobertura para el interior del país, realizando un análisis para determinar si esta modalidad puede ser útil. Para ello se debe contar con profesionales de belleza en los departamentos a expandirse y una adecuada planificación.
- Externalización de la propuesta de valor para otros países cercanos como ser Argentina o Chile, con mercados potencialmente mayores donde no existe una propuesta de valor similar.

Anexo III – Modelo de Negocios según Osterwalder

<p>Socios fundamentales</p> <p>UTU y Escuelas de Belleza Medios de pagos Asesoramiento legal</p>	<p>Actividades fundamentales</p> <p>Desarrollo de la plataforma que conecta personas con profesionales y funciona como medio para la contratación del servicio Reclutamiento y fidelización de profesionales Sistema de reputación y calificaciones <i>Marketing</i> Fomentar cultura de atención al cliente</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Una experiencia diferente para disfrutar de los servicios estéticos (<i>peer to peer</i>)</p> <p>Atributos: comodidad, practicidad, servicio personalizado y la posibilidad de aprovechar el tiempo. También confiabilidad en cuanto a los profesionales y servicios ofrecidos, disponiendo de una amplia red que centraliza a diversos profesionales de belleza, permitiendo un gran abanico de posibilidades a la hora de contratar.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Autoservicio y trato personalizado</p> <p>Sistema de reputación y calificaciones para garantizar calidad de servicio y seguridad</p> <p>Servicio <i>post</i>-venta</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Personas residentes de Montevideo, Ciudad de la Costa, La Paz y Las Piedras, que necesitan servicios de peluquería, y prefieran los mismos a domicilio. Personas con problemas de movilidad.</p>
<p>Costo \$</p> <p>Desarrollo y mantenimiento de plataforma Comisiones a medios de pago y profesionales de belleza <i>Marketing</i> y publicidad para captar profesionales y clientes Asesoramiento legal</p>		<p>Ingreso \$</p> <p>Comisiones generadas por los servicios realizados (20% de lo que generan los profesionales de belleza)</p>		

Anexo IV - Comprensión del sector

De forma de comprender el comportamiento del sector y ante la falta de documentación de información, se ha realizado lo siguiente:

- Entrevistas con referentes del área
- Entrevistas con centros educativos
- Entrevistas con centros estéticos
- Entrevistas con profesionales de la estética
- Visita a eventos del sector
- Entrevistas con usuarios finales

Entrevistas con referentes del área

CPP

Se contactó al Centro Patronal de Peinadores del Uruguay, entrevistando a la secretaria Cristina Celi, con motivo de conocer el sector de peluquería.

- ¿Qué hace el CPP?

Se afilian las peluquerías, profesionales, estudiantes, se realizan talleres, demostraciones, lanzamientos, se brinda información de laudos y categorías. Actualmente existen entre 400 y 500 socios, 200 son patronos el resto son empleados. Por otra parte, la UPU nuclea peluqueros y se encuentra afiliado a la Organización Mundial de la *Coiffure* (OMC), proponiendo cursos educativos avalados internacionalmente y participando en las permanentes competencias mundiales.

- Cantidad de peluquerías en Montevideo

“El rubro actualmente no presenta estabilidad como otros años, tal vez hoy hay 2.000 o más”. La entrevistada menciona que no existe una consistencia, ya que antes las peluquerías estaban abiertas seis meses y ahora solo están tres meses, el cual evidencia una alta rotación.

- Demanda de los servicios de peluquería

La demanda depende de la zona, del mes, no siendo tan fácil de determinar como en años anteriores, ya que el rubro era más estable y consistente.

- Desventajas de la peluquería

La gente es autosuficiente, o recorta gastos, el mantenimiento de una peluquería es caro por los aportes, los tributos, el alquiler, el mantenimiento, por lo cual no se puede cobrar \$ 200 por un corte porque no se cubren los gastos. Incluso los precios de los productos han aumentado, dependiendo del profesional el precio a cobrar por el servicio. Por ejemplo, Rody Correa cobra un servicio de tintura mayor a \$ 1.000, al igual que Heber, Lina, Fabián Sciuto, luego se encuentran las otras peluquerías llamadas “supermercado” que cobran menos, evadiendo impuestos.

- Peluquería a domicilio

La gente la precisa por los horarios acotados, se la conoce por el “boca a boca”, pero se necesita infraestructura, y menciona que “se siente más que van a cortar el pelo a domicilio”. La persona que trabaja independiente está ilegal, pero si es conocida se recomienda. Se trabaja a domicilio por no tener compromiso de estar en el salón, y porque no se trabaja mucho los primeros días de la semana.

- Inspección

Así como regularon las empleadas domésticas, entiende va a suceder con las peluqueras a domicilio, ya que los maletines “son un semáforo” para los inspectores, siendo muy fácil su detección.

Actualmente existen inspectores de peluquerías, haciendo regularizar a aquellos que no cuentan con boleta, principalmente a las empresas grandes. Según comentaba Cristina en este aspecto: “Ellos tienen una regla de tres: facturaste dos boletas, pero ven que tenés 10 pomos de tinta empezados en la basura y 20 toallas y ahí empiezan a investigar...miran los vasos descartables de café, y lo que le das a la clienta: café + bombón, quieren ver la boleta de bombones, ya ahí compraste 500 bombones, y facturas de 100....o si mandas 30 toallas por semana al lavadero, no puedes facturar 5 cabezas por semana. Han llegado a clausurar, pero son las menos, porque no pagan, son clandestinas”. Las multas ascienden entre USD 150.000 y USD 300.000. A su vez, la DGI se dirige a las empresas distribuidoras de productos, como *L’Oréal, Wella, Pontiler*, y comparan las ventas de éstas a las peluquerías. Luego con la facturación electrónica el comercio que no esté regulado va a tener que regularizar paulatinamente. A su vez aclara que, “no existe interés del Parlamento para regularizar el sector”, por lo que no hay una ley que las controle.

- Necesidades de la mujer actual

“La mujer quiere salir impecable, gastando lo menos posible.” Entiende que existe mucha gente de alto poder adquisitivo que le gusta el *status*, o el peluquero *gay* o mujer, el *status* del salón, la calidad del servicio, su duración, la infraestructura del salón, o la cercanía de la casa. Personas que necesitan el servicio urgente, por lo que el precio del servicio disminuye, ya que se ofrecen productos de baja calidad, representando la venta “pan caliente” en peluquerías “supermercado”.

Entrevistas con centros educativos

Se contactó a la Directora y Coordinadora de la Escuela de Belleza - UTU, Prof. Ana Escandell, para realizarle una entrevista presencial con el motivo de conocer el centro educativo, la capacitación de los alumnos, así como las aspiraciones del centro y su alumnado.

- Número de egresados

El número anual de egresados, en su mayoría correspondiente al género femenino, se distribuye por categorías de la siguiente forma: Masajes: 40 personas, Pedicura: 50 personas, Peinado: técnicos y educación media y capacitaciones: 200 personas, Manicura: 60 personas, Kinesiología: 70 personas, Maquillaje social (primer año): menos de 30 personas - Maquillaje integral (segundo año): 30 personas.

- Cursos

Actualmente el orden de estudios es el siguiente: ciclo básico, cursos y Bachillerato. El curso de estética tiene una duración de dos años y el de Bachillerato Tecnológico de Belleza un año, el cual actúa como filtro. Luego, este año han conformado un grupo piloto llamado FPB: Formación Profesional Básica, el que también actúa como filtro y asisten personas desde 12 a 20 años de edad, de contexto crítico.

En Ciclo Básico ingresan con 12 años de edad y cursan diferentes talleres, por ejemplo, estudian la importancia de las manos, automaquillaje, auto peinado, la relevancia de la imagen. Por otra parte, la EMP, Educación Media Profesional, ofrece cursos de *pedicure, manicure*, kinesiología, entre otros.

Luego, los cursos de peluquería tienen una duración de 20 horas semanales. La capacitación en *Manicure* tiene una duración de seis meses al igual que Depilación, las cuales son las puertas de ingreso a la peluquería. El MP/Técnico, se dicta en horario de la mañana y luego su capacitación de noche, siendo los siguientes: corte, *manicure*, depilación, maquillaje social.

- Aspiraciones

“Las chicas quieren experiencia en peluquería, estar en vidriera”. Generalmente trabajan los días sábados de 9am a 9pm y cobran \$ 400. Los empleadores toman la ventaja de que son estudiantes y no les pagan horas extras ni jornales/sueldos altos. Luego las expectativas económicas que presentan los alumnos son de ganar \$ 20.000 y sus planes a futuro son comprarse un vehículo o instalar una

peluquería. Por esto, las técnicas que tienen mayor relevancia económica son, por ejemplo: colorista y cortador, debiendo estar bien capacitados y ser muy buenos en la tarea.

Por otra parte, destaca como positivo el avance tecnológico, el aprender por la *web* y como negativo el menor compromiso de las alumnas, ya que ha descendido el valor de la importancia del prójimo. Sin embargo, a fin de año las alumnas exponen sus muestras en la Sala Adela Reta y se destacan sus capacidades.

- Recursos UTU

La ANEP brinda el sistema de partidas a cada UTU, la distribuye por cursos y los laboratorios donan para todos los cursos. Por su parte, Casani ofrece la tarjeta *Beauty Card* para obtener descuentos. Al momento de la inscripción a los cursos, se le informa a cada alumno que deben contar con su modelo. A su vez pueden comprar un bolso de \$ 5.000, correspondiente a un *kit* con planchita (temperatura especial 230°, anchura, etc), secador, capas de *nylon*, perfil de tijera básica \$ 1.000, esmalte, lima especial, entre otros.

Euclides Llanes

Se realizó una Entrevista a Euclides, una de las personas referentes del sector, activo hace más de 44 años en dicho rubro. Según el entrevistado, al no existir estadísticas, no se conoce el número de peluquerías, pero estima que actualmente hay más de 15.000 peluquerías formales y entre 8.000 y 10.000 en Montevideo. Citó un ejemplo: existen 100 aprox. en Parque Posadas, que tiene cerca de 20.000 personas, y mencionó que “una mujer que hace un cursito no paga nada, se hace \$ 500 con amigas que le sacan a las peluquerías formales que pagan impuestos”.

Por otra parte, destacó que este año por primera vez existe un gremio de empleados, destacando que la peluquería no se encuentra regulada, entonces cualquier persona puede salir al mercado. En cuanto a la preparación, la UTU prepara la gente en la parte teórica. A su vez, existen academias que están avaladas y maestros avalados internacionalmente, pero no reglamentados en Uruguay.

Por otro lado, hay mucha competencia en el rubro. Euclides tiene que competir con cinco peluquerías en una cuadra y media, ya que no hay regulación al respecto, “Es un desastre, perjudica al otro”. Tampoco hay un lugar para reclamar un servicio mal realizado, en EEUU es diferente, ya que si se quema el pelo a un cliente o causa algún daño al mismo, lo sancionan.

En cuanto a la inspección, la DGI lo inspeccionó 3 veces en 6 meses ya que se encuentra registrado en el sistema porque paga sus tributos. Sin embargo, aquellos comercios informales que no pagan sus tributos no son inspeccionados, siendo desleal al sector y a la competencia. A su vez, los costos que debe afrontar ascienden desde \$ 18.000 a \$ 20.000 de luz, \$ 5.000 a \$ 6.000 de agua, alquiler alto según la zona, \$ 4.000 a \$ 5.000 de teléfono, entre otros.

En lo que respecta al personal, contrata a afiliados de su escuela, hay mucha rotación y no hay capacitados. A los peluqueros no les interesa ser socios de la CPP, el peluquero es muy cómodo, la juventud no tiene interés en ese sentido, pero se trabaja bien, existiendo una desocupación del 0%.

Luego respecto a su clientela, el 90% es fijo, existiendo gente de paso que regresa si se le brinda una buena atención, teniendo presente que la promoción por el “boca a boca” es importante frente a la competencia. Tiene entre 140 y 150 clientes por semana, ya que trabaja todos los días de 10 a 19 hrs a todo tipo de público. Generalmente el hombre solicita corte y la mujer más servicios, quien es la que gasta más. Destaca a su vez que los días domingos la gente se encuentra más relajada y va a la peluquería, siendo más personalizado, con mayor tiempo del servicio brindado, a su vez es la misma persona que atiende al cliente desde que inicia hasta que termina el mismo. El manejo de la espera se

ha agudizado, observa que las personas están apuradas y algunas agendan. Además, destaca que la app de reservas no le interesa porque queda todo registrado en el sistema especialmente para la DGI. El servicio más solicitado es el *brushing* que tiene una duración de 30 minutos y un precio de \$ 240, luego el corte de pelo requiere un tiempo total de entre 20 a 30 minutos, tinta y manos. Resalta a su vez que “el salir de la peluquería se cobra más caro”, solo *Intercoiffeur* tiene una tarifa máxima y mínima. Tiene conocimiento que hay mucho servicio a domicilio, pero que si se extiende lo “mataría”. Entiende que si el profesional va a domicilio se tiene que cobrar más, pero no sirve si se tiene auto o moto, pero sabe que hay mucha gente que vende sus servicios a domicilio.

Por otra parte, la venta de productos es importante, representando el 35-40% de sus ventas, el cual se vende a gente puntual. Algunos distribuidores exigen una venta de \$ 60.000 por mes, por ejemplo, *Kerastase*. Otros productos de *L'Oréal* se venden sin promoción. Además, hay un auge en la compra por parte de los hombres, quienes consumen cera, y cada vez más se está haciendo más servicios en la peluquería. De todas formas, la mujer gasta más, y va cada 15 días, en cambio el hombre cada 45 días. Por último, destaca que la inclusión financiera lo ha obligado a incorporar la tarjeta de crédito y resalta que el arancel es muy alto para las peluquerías pequeñas.

Liber Luna

Se realizó una entrevista a Liber Luna, principalmente enfocado en el Instituto de estudios de belleza por el reclutamiento de los profesionales. Dicho instituto fue distinguido en Setiembre del 2016 como miembro de Uruguay Natural. También cuenta con peluquerías hace más de 20 años y por lo tanto tiene alto conocimiento y experiencia del sector, siendo un referente del mismo. Su primera impresión de la propuesta de Lookeate en casa fue “con esto matan a las peluquerías”. Luego en la medida que transcurrió la reunión, comentó que le parecía muy interesante la propuesta y que se utiliza en la actualidad, incluso ellos también envían profesionales de su peluquería a trabajar a domicilio por ejemplo ante eventos. Indicó que, si bien la propuesta de valor presentada compite con la peluquería tradicional, cubre también otros horarios o días que la misma no abarca y se vuelve complementario. A su vez, hay muchas cosas que no se pueden sacar de la peluquería tradicional.

Entrevistas con centros estéticos

Gitana

Es una peluquería en la zona de Parque Batlle que está abierta los 365 días del año en un horario muy extenso y solamente recibe reservas de Lunes a Viernes. Menciona que su mayor demanda es en horario temprano en la mañana (de 7:00 a 9:00 hrs), antes del trabajo, donde muchas personas aprovechan para arreglarse e ir más presentables. A su vez, destaca una alta demanda en los días Domingos luego de las 18 hrs, donde prácticamente no hay peluquerías abiertas en Montevideo, y los Sábados ya que la gente tiene más tiempo disponible. Se destaca que la gente detesta esperar y son varias los clientes que se retiran del local por este motivo, “La gente cree que la peluquería es como la coronaria, quieren llegar y que las atiendan”.

Cuentan con 18 profesionales atendiendo el centro y comenta que existe una alta rotación; son muchas las profesionales que dejan sus trabajos por otra propuesta. “Hay una falta de compromiso sobre todo en las personas jóvenes que no quieren cumplir un horario”.

Al momento de consultar sobre las preferencias por una u otra peluquera, la encargada mencionó lo siguiente: “Las clientes que quieren una peluquera específica vienen los días de semana, pero por lo general las atiende quien esté disponible”.

Por último, destacó los problemas de seguridad a los que se enfrentan en el local, que hizo necesaria la contratación de un guardia particular permanente.

Entrevistas con profesionales de la estética

Peluquera Gimena

Gimena trabaja en un salón haciendo tratamientos estéticos: masajes, faciales y servicios relacionados con peluquería (*brushing*, corte, colorimetría, manos, pies, entre otros) hasta las 19 hrs. Luego hace masajes a domicilio de 19 a 23 hrs para poder contar con un ingreso extra al mes.

Los problemas que entiende se presentan en la peluquería, por ejemplo, es que la gente no quiere esperar y por tanto quiere ser atendida de forma inmediata.

Respecto a la atención del cliente, resalta que es muy importante conversar con ellos para entender lo que quiere realizarse y aconsejarles lo que no es adecuado principalmente en corte y color.

Con respecto a los clientes a domicilio, son recomendados por otras personas, “La primera clienta la conocí trabajando en una peluquería y yo me fui de ahí y me encontré en la calle y ahí empecé particular. Y así se fue recomendando y otra persona me va recomendando...” Las ventajas de trabajar a domicilio para el cliente son la comodidad y el estar en su casa. En cambio, para ella como profesional de belleza, salir del salón y despejarse, distraerse para poder continuar su jornada laboral. Gimena trabaja solo con efectivo, no cobra por sesión sino por cuponera y no cuenta con tarjeta de crédito.

Peluquero José Antonio

José Antonio, jubilado, trabajó inicialmente en una peluquería como peluquero dependiente, pero se cansó que lo mandaran. “No me gusta que me manden”, entonces renunció y abrió por cuenta propia una empresa con dos empleadas que lo ayudaban. Trabajaba todo el día, iba a domicilio y también atendía en su casa. Su recomendación era de boca en boca.

Lo que destaca es que el cliente rentable es el fiel, la que paga por la confianza. Es aquella señora que es clásica, que quiere hacerse lavado, corte y peinado clásico habitual. Generalmente es la señora que no quiere salir de su casa, de mayor edad. Él atendía a domicilio, y no había problema con el traslado de los productos y lavaba el pelo en el baño del cliente. También atendía a novias y quinceañeras. Las novias generalmente prefieren peinados más recogidos y complicados, por lo tanto, es más caro.

“El precio es un diferencial al momento de elegir dónde cortarse el pelo”. En locales más grandes son más caros y a domicilio es más barato. Los alquileres son muy caros, y es lo que encarece el servicio, más el mantenimiento del salón y las instalaciones.

Luego menciona que las peluquerías existen porque siempre están innovando, ejemplo: mechas californianas, “Inventan cosas para que la gente no deje de ir y a la gente le gusta. Hay mucha competencia entre peluqueras.” En las peluquerías hay categorías de empleados: cortador, peinador, *brushinista*, colorista que deben estar constantemente actualizándose.

Agrega que “Si generas confianza, la persona te sigue siempre, se acostumbra a vos. Piden hora. Se vuelve confidente y psicólogo del cliente. La atención personal se paga horrores...” Lo que le molesta a un cliente es la espera, mal corte, un mal trabajo, que tengas paciencia, que se pueda desestresar, no ser atendidas por la que ellas quieren, la atención.”

En cuanto a la actividad, los Lunes son días libres y los días que menos se trabaja son los Martes y Miércoles, no siendo así los Jueves, Viernes y Sábados.

Finalmente, compraba sus productos en Arenal Grande donde hay muchos mayoristas, o los laboratorios como *L'Oréal* que visitan a los peluqueros, pero como quieren generar un vínculo, ofreciendo crédito, se vuelve un compromiso y es más caro.

Visita a eventos del sector

Se concurrió al evento de la UPU, con motivo de la clasificación para el mundial de peinadores que tendrá lugar en París. En este evento se pueden observar varios competidores realizando distintos peinados y cortes a maniquíes, por lo que luego un jurado regional selecciona a los mejores. A su vez, existen una serie de *stands* donde los distintos proveedores de belleza, publicitan sus productos.

Entrevistas con usuarios finales

Dentro de las entrevistas realizadas a usuarios finales se destacan los siguientes *verbatim*s:

"Lo que me gusta de mi peluquera es que no atiende al público cualquiera, es solo por reserva entonces sé que cuando voy me atiende a mí y no tengo que esperar"

"A mi viene la peluquera a mi casa, está bueno porque combinamos horarios cuando ambas podemos no tengo esperas o si estoy en casa no pasa nada"

"Y no voy nunca a la peluquería, no me gusta esperar y en general voy solo cuando tengo una fiesta"

"No le doy mi cabeza a cualquiera"

"Como voy tan poco a la peluquería, no me importa cambiar de peluquera"

"Odio perder horas esperando en la peluquería para que me atiendan"

"Detesto esperar por eso prefiero hacerme las cosas yo"

"No tengo peluquera personal, voy por ahí donde me quede mejor y vea que no tengo que esperar mucho."

"Me encantaría una peluquería a domicilio, como yo voy tan poco no me importaría cambiar de peluquera."

"... puedo coordinar otros horarios que las peluquerías en general no están abiertas"

"Te lavan el cerebro, estaría todo el día haciéndome lavado de la cabeza por los masajes, es un placer"

"No me hagas un iglú en la cabeza, quiero para abajo, tijera despuntada, la navaja abre la punta del pelo"

"Vengo acá primero porque me queda cerca y me gusta como depilan... Lo malo es que tenés que esperar cuando hay gente y que cuando estas embarazada no te hacen pasar antes."

"No me gusta cuando me lavan la cabeza y las chicas que están lavando hablan de sus problemas, comentarios negativos, etc."

"A veces me gustaría ocuparme un poco más de mí, pero no puedo salir no tengo con quién dejar a mis hijos. ¡Si vinieran a casa, sería genial!"

"Los domingos o luego de trabajar cuando estoy libre y quiero hacerme las manos por ejemplo las peluquerías están cerradas y tengo que morir en el Shopping que es lo único abierto"

Entrevistas con profesionales de belleza

Por otra parte, se realizaron entrevistas con los profesionales de belleza de forma de validar los supuestos realizados; las mismas se detallan en el Anexo VIII *Trial Run*.

Anexo V - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

Un modelo muy útil y ampliamente utilizado para clasificar y analizar los factores de la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad es el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter. Considera que la rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuentes de presión competitiva: tres fuentes de competencia horizontal (los productos sustitutos, las empresas que desean entrar en el sector y las empresas establecidas) y dos de competencia vertical (el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes).



En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de estudio:

1. Poder de negociación de los clientes: Los clientes en este sector son las personas que necesitan un servicio de estética o peluquería. Son clientes muy variados y en general no se encuentran concentrados ni agrupados.

El poder de negociación respecto a los precios de los servicios es bajo, y a su vez presentan exigencias en cuanto a aspectos de calidad de servicio y atención del cliente. Por otra parte, es importante mencionar que la información disponible para los clientes hoy en día es alta, ya que puede evaluar más conscientemente debido a la disponibilidad de la información, las distintas alternativas de tarifas de cada servicio, así como también sus prestaciones.

Por otra parte, los costos de cambio que presentan los clientes son realmente bajos, ya que pueden optar por cualquiera de las opciones del sector y cambiar su decisión, sin que esto les implique un costo.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es Medio.

2. Rivalidad entre competidores existentes: En el sector de peluquería y centros de estética la intensidad de la competencia es muy alta ya que existen un gran número de establecimientos operando en el mercado, sobre todo teniendo en cuenta que no hay una regulación que limite su operativa; diariamente abren y cierran muchas peluquerías. A su vez, se trata de una industria en constante crecimiento, bajo una intensa competencia en precios, donde es difícil mantener la diferenciación sostenida en el tiempo para clientes tan variados.

Por lo tanto, la intensidad de la rivalidad es Alta, siendo un sector sumamente competitivo.

3. Amenaza de nuevos entrantes o competidores: Con respecto a las barreras de entrada, son principalmente la inversión necesaria para instalar un salón, que es muy variada, dependiendo del nivel de los servicios ofrecidos. Por otra parte, dado que no hay regulaciones particulares para este sector,

las políticas gubernamentales no son una barrera de entrada a considerar. Por lo tanto, las barreras de entrada se consideran medias-bajas.

Por otra parte, las barreras de salida son bajas ya que en general las peluquerías tienen la posibilidad de vender la llave con su cartera de clientes.

Un punto importante por destacar es que, generalmente, los competidores directos suelen ser los propios empleados de las peluquerías que renuncian y comienzan su propio salón, trabajando con los clientes fieles a él, captados en su trabajo anterior.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es Alta.

4. Poder de negociación de proveedores: Con respecto a los proveedores, existe una amplia oferta de proveedores para productos de belleza y herramientas, lo que hace que el poder de negociación sea bajo ya que se puede optar entre varios.

Sin embargo, existen algunos proveedores grandes y fuertes como *L'Oréal*, que presentan muchas marcas en su cartera y un mayor poder de negociación.

En conclusión, el poder de negociación de proveedores es Medio-Bajo.

5. Amenaza de productos y servicios sustitutos: Se presentan algunas alternativas sustitutas, que pueden suponer una amenaza en el sector.

Por un lado, las escuelas de peluquería que prestan los servicios a usuarios finales. Si bien en general los servicios ofrecidos tienen una calidad inferior, el bajo precio puede atraer a los clientes.

Por otro lado, la venta cada vez más frecuente de accesorios de peluquería a clientes finales como por ejemplo planchitas, gorras térmicas, entre otras, que son de fácil utilización por el propio cliente, pueden actuar de sustitutos mediante el autoservicio. A su vez, la penetración de la tecnología ofrece videos y tutoriales que capacitan a los usuarios de cómo realizarse servicios estéticos.

Por lo tanto, la amenaza de productos y servicios sustitutos es Media.

Luego del presente análisis de cada una de las fuerzas, se puede concluir que el sector presenta una rivalidad alta, con grandes posibilidades de entrada de nuevos competidores y amenaza de nuevos entrantes. El poder de negociación de clientes es medio al igual que la amenaza de sustitutos. Como conclusión, el pleno auge del sector debido a la gran oferta y competencia de servicios de estética y belleza, determina que se trate de un sector atractivo.

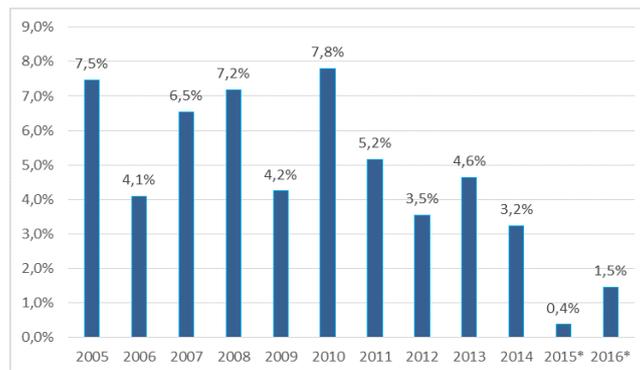
Anexo VI - Análisis de tendencias principales

Las tendencias principales que impactan directamente en el sector de belleza son las siguientes:

Tendencias económicas

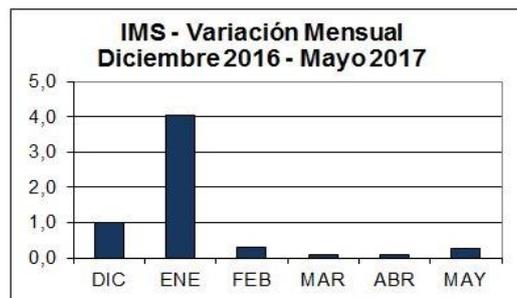
Producto Bruto Interno: Según el Ministerio de Economía y Finanzas, el año 2016 la economía uruguaya acumuló un crecimiento de 1,5% en términos de volumen físico, en relación con el año anterior, representando el decimocuarto año consecutivo con variaciones positivas de esta variable.

Variación en términos anuales. Período: 2005 – 2016



Fuente: elaboración MEF en base al Banco Central del Uruguay (BCU)

Salario real:



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En base a la información proporcionada por el INE, el Índice Medio de Salarios (IMS) aumentó 0,28% en Mayo de 2017, la variación anual acumulada fue de 4,83% y en los últimos doce meses de 9,32%.

Tendencias comportamentales

De acuerdo con un estudio realizado por *Euromonitor International* para el año 2017, se han detectado los siguientes comportamientos:

- Se observa una población envejecida, casi un cuarto de la población del planeta tiene más de 50 años. Dicha población ha transformado el significado de la vida de un adulto mayor, lo que ha dado lugar a la "economía de la longevidad". Son consumidores que se enfocan al cuidado de la salud y belleza, además de ser muy receptivos frente a los desarrollos tecnológicos.

- El acceso a *Internet* ha permitido a los clientes comprar productos y servicios personalizados, demandando cada vez, más opciones de compra. A su vez, son consumidores impacientes, impulsivos incentivados por el advenimiento del avance tecnológico, lo que presiona a las empresas de todos los rubros, estar a la vanguardia y salir rápidamente al mercado con las últimas tendencias.

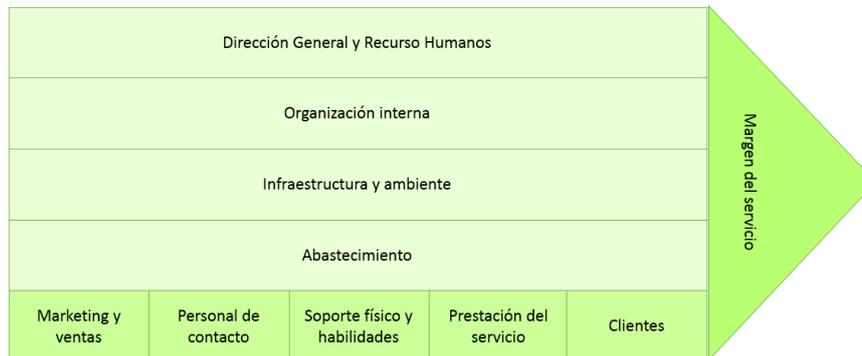
- Los compradores valoran la experiencia *post-compra*, considerándolo parte del servicio o producto, determinando a las empresas a enfocarse en la calidad del trato al cliente para satisfacerlos y retenerlos, logrando que recomienden el servicio o producto.

Tendencias de moda

Las tendencias de moda siempre se encuentran latentes en todos los sectores, definiéndose por las preferencias que el público objetivo demande respecto a un producto o servicio. Actualmente las mismas se encuentran representadas por la tecnología, las redes sociales, vestimenta, calzado, servicios estéticos, entre otros.

Anexo VII - Cadena de Valor

A continuación, se describe la cadena de valor de la industria:



Eslabones primarios controlables:

Marketing y Ventas: El sector utiliza diferentes canales de comunicación para captar al público objetivo. Por ejemplo, se realizan promociones, sorteos, descuentos, campañas publicitarias tanto en redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, publicaciones en medios de prensa, radio, televisión, revistas de actualidad, eventos de UTU, CPP, UPU, academias, locales de venta de productos de belleza, entre otros. Generalmente la fuerza de ventas es llevada adelante por los propios dueños o profesionales independientes del negocio, siendo claves aquellos que han construido una imagen sólida a lo largo de su trayectoria.

Dado que dicho sector ofrece servicios de estética, es fundamental que se brinden las ventajas competitivas de cada empresa en esta etapa de la cadena de valor, ya que es la única vía para poder concretar la venta.

Personal de contacto: Los profesionales de belleza son quienes se encuentran en contacto directo con el cliente, siendo los primeros responsables de asegurar un servicio de calidad y la primera percepción e imagen de la empresa.

Soporte físico y habilidades: El soporte físico del sector se caracteriza principalmente por el espacio de los salones de belleza, su infraestructura, las herramientas de peluquería, productos empleados en el servicio, técnicas, habilidades y conocimiento del profesional para poder realizar la prestación del servicio, el cual determina la sostenibilidad de las ventajas competitivas de cada empresa.

Prestación: La industria ofrece servicios de estética y belleza en salones acondicionados para brindar cada propuesta y satisfacer de esta forma, las necesidades de cada *target*, las cuales pueden estar diferenciadas entre ellas o no, dependiendo de esto, la detección de oportunidades a desarrollar en dicho sector y la evolución del mismo.

Eslabones primarios no controlables:

Clientes: Los clientes son eslabones críticos al momento de calificar el servicio de belleza, por lo cual ellos mismos pueden contribuir o destruir la percepción del servicio, siendo una variable no controlable para el sector. De esta forma, las personas condicionan la experiencia, afectando el desempeño del servicio, por lo que es importante detectar y corregir las desviaciones inmediatamente, influyendo de manera positiva a través de la cadena de valor.

Eslabones de apoyo:

Dirección General y Recursos Humanos: Los dueños de peluquerías o profesionales independientes son los responsables de la dirección de sus proyectos, fijar objetivos, así como transmitir la mística de su propuesta de valor a los servicios ofrecidos al cliente.

Organización Interna: Al constatar un sector de alta informalidad, no existe una estructura organizacional definida. En su mayoría corresponden a pequeñas empresas, si bien es posible identificar al dueño, un administrador, cajero y profesionales de belleza.

Infraestructura y ambiente: La planificación y gestión generalmente es realizada por los dueños de las peluquerías. Por otra parte, las tareas correspondientes a contabilidad y finanzas son ejecutadas por profesionales contables externos al negocio.

Abastecimiento: El abastecimiento se caracteriza por los insumos principales para poder brindar el servicio, como los productos de belleza, capacitaciones al personal, espacios publicitarios, el soporte físico, siendo éstos los requerimientos necesarios para poder operar.

Margen del servicio: De acuerdo con los eslabones mencionados anteriormente para construir la cadena de valor, el margen del servicio es el resultado de la experiencia final del cliente al consumir el mismo, siendo el factor decisivo para poder retenerlo.

Anexo VIII - Trial Run

Debido a la alta informalidad del sector y de forma de poder corroborar si la propuesta de valor de Lookeate en casa es realmente una oportunidad de mercado, se realizó un *Trial Run* que consistió en una *Fan Page* en Facebook (<https://www.facebook.com/lookeatecasa/>) y una página web: <http://www.lookeateencasa.com/>.

Fan Page en Facebook: Dicha página fue creada el 14/05/2017, superando los 1.000 me gustas en el primer mes y medio de funcionamiento y actualmente se encuentra en más de 1.700 seguidores. La misma funciona tanto para transmitir la propuesta de valor de la empresa como para la coordinación de los servicios. Por medio de ésta, se han comunicado 23 personas realizando consultas y solicitando los servicios.

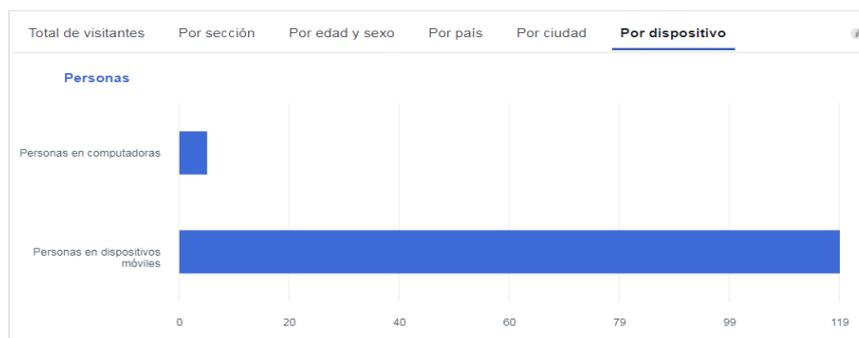
A continuación, se muestran la evolución de los ME GUSTA de la página:



Por otra parte, se destaca la distribución de este público según sexo y edad:



Un punto importante de mencionar es el origen de las interacciones con la *Fan Page*, resaltando la alta penetración de los dispositivos móviles:



A su vez, se realizaron diversas campañas publicitarias con distintos fines: promocionar los servicios y publicitar la propuesta de valor. La última campaña de alcance realizada con el fin de captar clientes, apunto al público objetivo (mencionado en la sección "I.VIII Mercado") y permitió determinar un porcentaje de conversión de: 6%. Es decir, del total de personas alcanzadas el 6% mostró interés en el emprendimiento comenzando a seguir la *Fan Page*.

Algunos datos importantes para destacar, que surgen a partir de la investigación de la *Fan Page*:

- La gente opta por una planificación del servicio - A priori, se consideró que el servicio sería inmediato; que se iba a solicitar para ese mismo día. De todas formas, la realidad mostró que las personas prefieren la coordinación de los servicios. Los servicios fueron coordinados por lo menos con 24 horas de anticipación e incluso se han recibido reservas con 6 meses de anticipación. Asimismo, no fueron detectados días y horarios pico de demanda.
- Excelente propuesta para las profesionales - En el primer mes de funcionamiento, ya se contaba con más de 15 profesionales que actualmente llegan a ser 30. No se realizó una publicidad masiva de la propuesta, pero resultó ser realmente atractiva para los profesionales de belleza. Ellos valoran principalmente el ingreso extra y poder manejar sus horarios.

A continuación, se presenta una tabla que representa la distribución de los servicios realizados en cuanto a los días de la semana (Lunes a Viernes) y horario (de 1 a 00hs):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	00
Lunes																1		2						
Martes							1																	
Miércoles							1																	
Jueves											4									1				
Viernes																			3					
Sábado												1	1											
Domingo										4														

La página web

Hoy en día por medio de la misma, se transmite la propuesta de valor de la empresa y a través de ésta, los profesionales interesados se registran para formar parte de la plataforma. A su vez, hay un registro de usuarios que permite mantener una base de datos para el envío de promociones.

Se definió la misión y visión de la empresa, para indicar su propósito y hacia dónde dirigirse. Estos pilares son transmitidos explícitamente a través del sitio *web* y en las comunicaciones que se realizan con los profesionales de belleza que se incorporan a la red.

MISIÓN:
 "Conectar profesionales de belleza con personas que deseen disfrutar de servicios estéticos y sentirse diferentes, aprovechando el tiempo en la comodidad de su casa."

VISIÓN:
 "Ser la plataforma líder en servicios de belleza de Latinoamérica".



Entrevistas con los profesionales registrados en la plataforma

Una vez que los profesionales se registran en la plataforma, Lookeate en casa se contacta con ellos para realizar una entrevista. Algunas de ellas han sido de forma presencial y otras telefónicamente. Este primer contacto, pretende conocer de primera mano las experiencias de cada uno de los profesionales, sus estudios, intereses, zonas en las que está dispuesto a trabajar y disponibilidad. Permite categorizar a los profesionales de acuerdo con los productos utilizados, las zonas por donde trabaja y los servicios para los cuales se encuentra capacitado.

Además, se utilizaron las entrevistas de las treinta profesionales para validar los supuestos del modelo, destacándose los siguientes resultados:

- **Seguridad** - El **100% de las personas entrevistadas** menciona que **no existe una preocupación** de los profesionales **en concurrir a domicilio**, ya que lo entienden como parte de su profesión.
- **Transporte de materiales** - El **100% de las personas entrevistadas** **no** ve como **inconveniente** el **transporte de los materiales**, están acostumbrados a hacerlo y no representan una preocupación inminente.
- **Disponibilidad** - El **70% de los profesionales** entiende la propuesta como una **fuentes de ingreso extra**, que eventualmente si tienen un volumen de trabajos diarios, evaluarían la opción de trabajar exclusivamente por medio de la plataforma.
- **Modelo de ingresos** - El **100% de las profesionales** entiende que **Lookeate en casa es quién dispone de las condiciones de trabajo** y que la comisión es la mejor alternativa para ambos lados.

Es importante mencionar que el 100% de los profesionales entrevistados consideran que es una buena oportunidad de mercado y que actualmente se tiende a realizar cada vez más servicios a domicilio, inclusive algunos de ellos ya lo aplican.

De esta manera, una vez que los usuarios estén registrados, realizan la solicitud del servicio o consulta determinando su ubicación geográfica. Luego las emprendedoras establecen contacto con el profesional más cercano al cliente, concretando la venta una vez el servicio es finalizado en el destino seleccionado por el cliente.

Por último, es importante mencionar que esta prueba de concepto ha causado repercusión en el mercado, y personal del diario El Observador se ha contactado con Lookeate en casa para realizar una entrevista sobre el emprendimiento.

Anexo IX – Plataforma

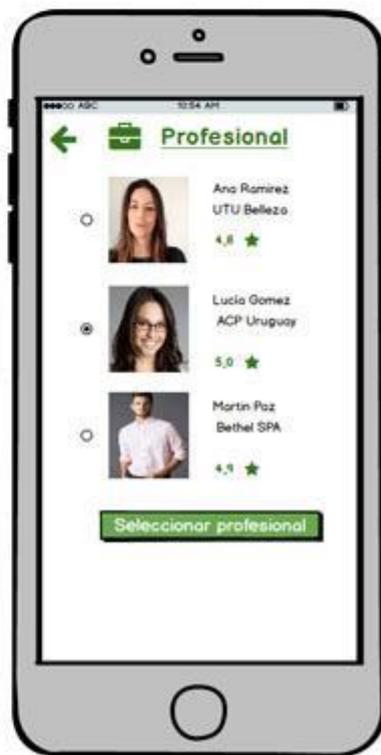
A continuación, se detallan las principales funcionalidades de cada uno de los perfiles.

Usuarios finales:

- Registro con datos personales básicos: nombre completo y edad, *mail*, número de celular, domicilio, foto y aprobación de contrato de Términos y Condiciones. Se permitirá el registro con *Facebook* y otras redes sociales.
- *Login* mediante usuario y contraseña. Brinda la opción de cambiar la contraseña por su olvido.
- Perfil de usuario para modificación de sus datos. Incluirá también la posibilidad de administrar las tarjetas de crédito.
- Agenda de servicios: permite reservar el/los servicio/s, seleccionando fecha y hora del mismo (con una antelación mínima de 1 día), domicilio (puede ser el cargado para el usuario o ingresar otro diferente) y forma de pago (tarjeta de crédito, prepaga -puede ser la que tiene cargada o ingresar una diferente- efectivo o indicar un código si se trata de un regalo). Para cada servicio se indica precio, descripción y duración estimada.
Si se desea, se puede seleccionar un profesional en particular (se visualiza calificación del mismo e información básica) o de lo contrario la plataforma lo seleccionará de forma aleatoria en base al servicio, filtrando aquellos profesionales peores calificados por usuario.
Una vez aceptado el servicio el sistema le informa al usuario mediante correo electrónico el profesional asignado con información del mismo: nombre, foto, puntuación y número de celular. Si el profesional cancela el servicio antes de realizarlo, si éste fue seleccionado de forma aleatoria, la plataforma seleccionará un profesional similar y se le informará al cliente, de lo contrario se le consultará al usuario si desea un profesional en particular.
- Correo electrónico con recibo del servicio realizado.
- Historial de servicios realizados, indicando fecha, servicios, precio y con qué profesional.
- Evaluación de profesionales: una vez finalizado un servicio se solicita al usuario que califique al profesional del 1 al 5 y se permite ingresar comentarios. Si no lo realiza en el momento, la próxima vez que ingrese a la plataforma se le solicita.
- Cancelación de servicios de acuerdo con las políticas definidas.

Seguidamente, se muestran prototipos de pantalla del usuario final en móvil ya que es el dispositivo tecnológico con mayor utilización en la actualidad:







En la versión *Desktop*, su visualización sería la siguiente:





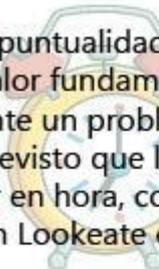
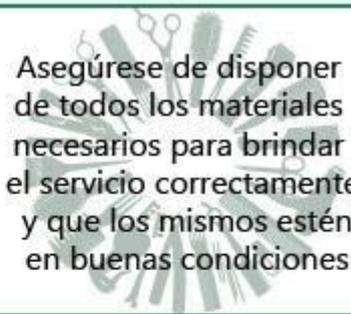
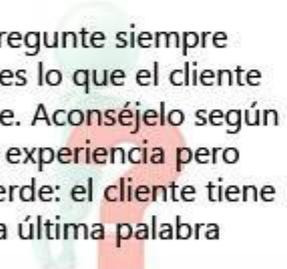
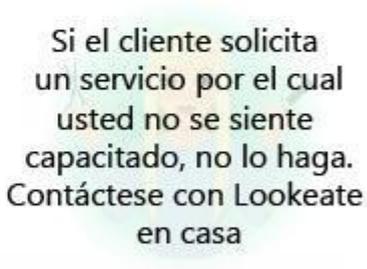
Perfil de profesionales:

- Registro con datos personales básicos: nombre completo y edad, *mail*, número de celular, domicilio y zona de cobertura para el servicio, foto, servicios ofrecidos, experiencia y estudios asociados (permite adjuntar archivos) y aprobación de contrato de Términos y Condiciones.
- *Login* mediante usuario y contraseña. Brinda la opción de recuperar la contraseña.
- Carga de agenda con disponibilidad de fechas y horarios.
- Aceptar o Rechazar servicio. Si el servicio es rechazado antes de 4 horas, será penalizado, en función del tiempo y tipo de servicio.
- Finalizar servicio: para dar por cerrado el servicio del cliente una vez realizado. Permite actualizar los servicios realizados en el caso que hayan variado.
- Correo electrónico con recibo del servicio realizado.
- Evaluación de usuarios: una vez finalizado un servicio se solicita que califique al usuario del 1 al 5 y se permiten ingresar comentarios. Si no lo realiza en el momento, la próxima vez que ingrese a la plataforma se le solicitará.
- Historial de servicios realizados, indicando fecha, servicios, precio, pago recibido y usuario.

Panel administrativo, con fin de gestión por parte de la empresa, con las siguientes funcionalidades:

- Aceptar/rechazar profesional para que opere.
- Visualizar información de usuarios y profesionales.
- Dar de baja o bloquear un profesional o usuario por uso indebido o problemas.
- Ver servicios realizados, filtrando por profesional, usuario, servicio, fecha, entre otros.
- Cancelar un servicio.
- Administrar los servicios que se ofrecen y sus precios.
- Modificar agenda de profesionales.

Por otra parte, sin estar *logueado* al perfil usuario/profesional en la página *web*, contará con información institucional de la empresa, quiénes somos, servicios ofrecidos, promociones actuales, preguntas frecuentes, formulario de contacto, entre otros.

MANUAL DE CALIDAD PARA PROFESIONALES		
Antes del servicio		
 <p>La puntualidad es un valor fundamental. Ante un problema o imprevisto que le impida llegar en hora, contáctese con Lookeate en casa</p>	 <p>La presencia es fundamental. Recuerde que usted es la imagen de Lookeate en casa</p>	 <p>Asegúrese de disponer de todos los materiales necesarios para brindar el servicio correctamente y que los mismos estén en buenas condiciones</p>
Durante el servicio		
 <p>En todo momento sea cordial con los clientes</p>	 <p>El respeto es un valor fundamental. Sea respetuoso siempre</p>	 <p>Evite la utilización del celular durante el servicio</p>
 <p>Pregunte siempre que es lo que el cliente quiere. Aconséjelo según su experiencia pero recuerde: el cliente tiene la última palabra</p>	 <p>No están permitidas las fotografías salvo expresa habilitación del cliente</p>	 <p>Si el cliente solicita un servicio por el cual usted no se siente capacitado, no lo haga. Contáctese con Lookeate en casa</p>
Después del servicio		
 <p>No se podrá bajo ningún concepto utilizar el contacto del cliente</p>	 <p>No está permitido brindar el contacto directo a los clientes. Esto es causal de expulsión automática de la red</p>	 <p>Agradezca antes de irse por la reserva, salude amablemente e invite a contratar nuevamente</p>
<p>Ante cualquier duda o consulta contáctese con Lookeate en casa: contacto@lookeateencasa.com o 092 600 151</p>		



Anexo XI – Modelo Económico Financiero

ESTADO DE RESULTADOS USD

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	214.312	382.789	667.346	868.040	1.140.694
COSTOS VARIABLES	-184.808	-322.665	-555.850	-719.906	-943.848
COSTOS FIJOS	-51.825	-54.890	-64.341	-74.950	-87.053
MARGEN DE CONTRIBUCION	-22.320	5.234	47.155	73.184	109.794
% MCV/VENTAS	-10%	1%	7%	8%	10%
DEPRECIACION MUEBLES Y EQUIPOS	-493	-483	-474	-465	-456
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-22.813	-17.622	7.460	72.720	109.338
IRAE	0	0	-1.865	-18.180	-27.335
UTILIDAD NETA USD	-22.813	-17.622	5.595	54.540	82.004
% UTILIDAD/VENTAS	-11%	-5%	1%	6%	7%

FLUJO DE FONDOS USD

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por servicios		210.172	375.393	654.454	851.270	1.118.657
Costos Variables		-181.237	-316.432	-545.112	-705.997	-925.613
Costos Fijos		-50.824	-53.829	-63.098	-73.502	-85.371
Depreciación Muebles y Equipos		-483	-474	-465	-456	-447
Costos de Ventas Muebles y Equipos						-329
Valor Residual Venta Muebles y Equipos						1.281
Subsidio ANII	25.000					
Utilidad antes de impuestos	25.000	-22.372	4.659	45.779	71.315	108.178
IRAE 25%	0	0	0	-7.208	-17.829	-27.045
Depreciación Muebles y Equipos		483	474	465	456	447
Costos de Ventas Muebles y Equipos						329
Utilidad después de impuestos	25.000	-21.889	5.132	39.036	53.942	81.909
Inversión inicial	-39.825					
Inversión en Capital de Trabajo		-2.627	-4.692	-8.181	-10.641	-13.983
Recupero de Capital de Trabajo						39.142
Flujo de Fondos USD	-14.825	-24.516	440	30.855	43.301	107.068

TASA PARA START-UP	25,00%
TRR FONDOS PROPIOS	13,96%
VAN USD	66.213
TIR ANUAL	51,08%
TIR TERMINAL O MODIFICADA	39,82%
PERIODO DE REPAGO	5to año

PERIODO DE REPAGO						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de fondos descontado USD	-14.825	-19.614	282	15.797	17.738	35.083

Sensibilización de Variables:

CANTIDAD SERVICIOS	VARIACION PRECIO TODOS LOS SERVICIOS				
	-20%	-10%	0%	10%	20%
39,82%					
-20%	5%	12%	18%	24%	31%
-14%	11%	18%	24%	31%	38%
-10%	15%	22%	29%	36%	43%
0%	24%	32%	40%	46%	52%
10%	33%	42%	49%	55%	62%
20%	42%	50%	57%	64%	72%

PRECIOS	COMISIONES A PAGAR				
	70%	75%	80%	83%	90%
39,82%					
-20%	71%	49%	24%	8%	-46%
-15%	76%	53%	28%	11%	-40%
-10%	82%	57%	32%	14%	-36%
0%	94%	65%	40%	21%	-29%
10%	107%	74%	46%	27%	-24%
15%	109%	78%	49%	30%	-22%

INVERSION INICIAL	USD
DESARROLLO PLATAFORMA Y PAGINA WEB	15.000
GASTOS VARIOS DE APERTURA	22.000
EQUIPAMIENTO	2.825
TOTAL	39.825

GASTOS INICIALES	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL USD
SILLAS	57	3	171
PC	700	3	2.100
ESCRITORIOS	100	3	300
MUEBLES AEREOS	38	3	114
MESA	70	2	140
OTROS COSTOS LEGAL-MANTENIMIENTO	500	1	500
TOTAL			3.325

DEPRECIACION ANUAL	TOTAL USD
DEPRECIACION MUEBLES Y UTILES	73
DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTACION	420
TOTAL	493

VALOR RESIDUAL	TOTAL USD
MUEBLES Y UTILES	363
EQUIPOS COMP	1.050

PORCENTAJE DE DEPRECIACION	%
MUEBLES	10,00%
COMPUTADORAS	20,00%

TIPO DE SERVICIO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANOS					
PRECIO	13	14	15	16	17
CANTIDAD	2.394	4.037	6.633	8.109	9.968
TOTAL	31.607	56.453	98.420	128.018	168.229
CORTE					
PRECIO	19	20	21	23	24
CANTIDAD	2.268	3.825	6.284	7.682	9.444
TOTAL	42.776	76.403	133.200	173.257	227.678
BRUSHING					
PRECIO	15	16	17	18	19
CANTIDAD	1.890	3.187	5.237	6.402	7.870
TOTAL	27.804	49.662	86.580	112.617	147.991
MAQUILLAJE					
PRECIO	45	48	51	54	58
CANTIDAD	1.134	1.912	3.142	3.841	4.722
TOTAL	51.331	91.684	159.839	207.909	273.213
OTROS SERVICIOS: MASAJES-DEPILACION					
PRECIO	60	64	68	72	77
CANTIDAD	939	1.583	2.601	3.179	3.909
TOTAL	56.654	101.191	176.415	229.469	301.547
TOTAL INGRESOS ANUALES USD	210.172	375.393	654.454	851.270	1.118.657

COSTOS FIJOS ANUALES	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL USD
ALQUILER OFICINA	700	1	700
SUELDOS SOCIAS	1.000	3	3.000
APORTES JUBILATORIOS SOCIAS	206	3	619
TOTAL			4.319

COSTO FIJO EMPLEADOS CONTRATADOS	CANTIDAD	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO + APORTES USD- EMPLEADO JUNIOR	1	5.980	6.363	6.802

COSTOS VARIABLES ANUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD	7.845	6.732	5.187	3.700	2.721
COMISIONES PAGADAS PROFESIONALES	168.137	300.315	523.563	681.016	894.926
COMISIONES PAGADAS MEDIOS DE PAGO	5.254	9.385	16.361	21.282	27.966
TOTAL GV USD	181.237	316.432	545.112	705.997	925.613