

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
DIGITAL DE SERVICIOS DE BELLEZA EN MEDELLÍN**

JUAN FELIPE ALZATE GÓMEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN**

2019

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
DIGITAL DE SERVICIOS DE BELLEZA EN MEDELLÍN**

JUAN FELIPE ALZATE GÓMEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Máster en Administración de Negocios**

Asesor temático: David Alejandro Restrepo Díaz

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MEDELLÍN

2019

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. Introducción.....	10
2. Planteamiento del problema.....	11
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Justificación.....	17
5. Marco conceptual.....	19
5.1 Modelo de negocio.....	19
5.2 Plataforma	20
5.3 Modelo de negocio metodología Canvas	22
6. Metodología	31
6.1 Operacionalización de las variables.....	33
7. Resultados	35
7.1 Resultados del Objetivo 1	35
7.2 Resultados del Objetivo 2.....	51
7.3 Resultados del Objetivo 3.....	78
8. Conclusiones	100
9. Recomendaciones	102
10. Referencias	104
11. Anexos	108

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Plataforma.....	21
Figura 2. Modelo Canvas	23
Figura 3. Lienzo Canvas	24
Figura 4. Captura de las categorías y servicios ofrecidos por BePretty y La Femme	36
Figura 5. Logotipos de las plataformas de belleza	42
Figura 6. Planes para los negocios de belleza de BePretty	48
Figura 7. Género y edad de los proveedores entrevistados.....	52
Figura 8. Estrato de los proveedores entrevistados	52
Figura 9. Género y edad de los usuarios entrevistados	53
Figura 10. Estrato de los usuarios entrevistados.....	53
Figura 11. Plataformas digitales más conocidas por proveedores y usuarios.....	55
Figura 12. Plataformas más utilizadas por proveedores y usuarios	56
Figura 13. Bienes y servicios más adquiridos a través de las plataformas digitales	57
Figura 14. Plataformas de servicios de belleza conocidas por proveedores y usuarios.....	58
Figura 15. Servicios que se prestan en los negocios de belleza.....	59
Figura 16. Medios de comunicación de los proveedores a los usuarios	60
Figura 17. Medios para ingresar a las plataformas digitales por proveedores	63
Figura 18. Herramientas más utilizadas por los proveedores para el uso de plataformas digitales	64
Figura 19. ¿Estaría dispuesto a pagar por ingresar con su negocio a una plataforma virtual?.....	66
Figura 20. Servicios de belleza que adquieren los usuarios	67

Figura 21. Lugares o establecimientos para adquirir servicios de belleza según los usuarios.....	68
Figura 22. Cantidad de dinero que gastan los usuarios en servicios de belleza ...	68
Figura 23. Medios de pago de los servicios de belleza, según los usuarios	69
Figura 24. Medios por los cuales los clientes conocen establecimientos de servicios de belleza.....	70
Figura 25. Importancia de la recomendación de los lugares o profesionales de los servicios de belleza, según los usuarios	72
Figura 26. Medios usados por los usuarios para ingresar a las plataformas digitales	73
Figura 27. Herramientas usadas por usuarios para el uso de plataformas digitales	74
Figura 28. Servicios que los usuarios solicitarían a través de una plataforma digital	74
Figura 29. Estructura administrativa.....	86

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Servicios de belleza en plataformas digitales en Medellín	15
Tabla 2. Tipos y fases de canal.....	26
Tabla 3. Tipos de relaciones con clientes	27
Tabla 4. Tipos de fuentes de ingresos	28
Tabla 5. Tipos de recursos.....	28
Tabla 6. Categorías de actividades	29
Tabla 7. Tipos de asociaciones.....	29
Tabla 8. Tipos de estructura de costos	30
Tabla 9. Características de los costos.....	30
Tabla 10. Operacionalización de las variables	33
Tabla 11. Percepciones de los usuarios sobre el proceso de solicitud de citas para servicios de belleza	71
Tabla 12. Listado de servicios.....	79
Tabla 13. Listado de maquinaria y equipos para el modelo de negocio.....	82
Tabla 14. Listado de personal	83
Tabla 15. Recursos necesarios de operación	84
Tabla 16. Relación de costos para crear una empresa	85
Tabla 17. Inversión inicial.....	88
Tabla 18. Costos de maquinaria y herramientas	89
Tabla 19. Depreciaciones.....	89
Tabla 20. Proyección nómina estimada total.....	90
Tabla 21. Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	90
Tabla 22. Total de costos de producción.....	91
Tabla 23. Gastos de constitución de la empresa.....	91
Tabla 24. Gastos anuales de administración.....	92

Tabla 25. Gastos anuales de ventas	92
Tabla 26. Proyecciones de ventas (unidades).....	93
Tabla 27. Proyecciones de ingresos por ventas (\$)	93
Tabla 28. Estado de resultados proyectado	94
Tabla 29. Flujo de caja proyectado	95
Tabla 30. Balance general proyectado.....	96
Tabla 31. Indicadores financieros.....	97
Tabla 32. Lienzo del modelo del negocio	100

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1. Guía de entrevista para usuario final del sector de servicios de belleza	108
Anexo 2. Guía de entrevista para empresario/empleador del sector de servicios de belleza.....	111
Anexo 3. Comparativo de plataformas y aplicaciones de servicios de belleza actuales	115
Anexo 4. Nómina estimada	122
Anexo 5. Proyección de nómina estimada	123

Resumen

El sector de servicios de belleza, en Colombia, viene en constante expansión durante los últimos diez años. Hoy se encuentra una gran diversidad de oferta en centros comerciales, avenidas principales e incluso en el interior de los barrios, con peluquerías, barberías, spa de uñas, depilación, entre otros, que componen el amplio portafolio que hoy encuentran los usuarios. Sin embargo, a pesar del acelerado crecimiento de este sector, aún no ha logrado ingresar de manera contundente al mercado digital, a través de soluciones que faciliten la toma de decisiones para los usuarios.

El presente documento expone las etapas en las que fue desarrollado un modelo de negocio que plantea la entrada al mercado de una plataforma digital, que conecta la demanda y oferta de servicios de belleza y que contribuye a desarrollar y generar valor agregado al sector en la ciudad de Medellín.

Para el desarrollo del modelo de negocio se emplea la metodología Canvas, debido a que es un modelo completo y adaptable para emprendimientos y startups. En el completo desarrollo del modelo se construyen cada uno de los nueve elementos que lo componen, basándose en una construcción teórica del Business Model Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, y que se ha convertido en un referente clave para la construcción de modelos de negocio durante la última década.

Palabras clave

Modelo de negocio, plataforma digital, servicios de belleza, Canvas, Medellín.

1. Introducción

El crecimiento del comercio electrónico (e-commerce) en Colombia, así como en el ámbito internacional, lo ha convertido en una herramienta o modalidad que le ha permitido a las organizaciones desarrollarse y expandirse. Además, a través de los medios de comunicación virtuales se facilitó el acercamiento a los clientes por parte de los sectores comerciales y empresariales. Por consiguiente, la manera en que las organizaciones reaccionan al entorno social y los nuevos procesos de distribución han tenido efecto sobre la productividad y competitividad.

Uno de los mayores retos empresariales actuales es afrontar, de manera innovadora, la creciente oferta que existe en todos los sectores, con lo cual siempre se hace más complejo tratar de crear una visión clara del mercado, cuáles son las exigencias, las preferencias de los consumidores, sus debilidades y fortalezas, dado que esa misma variedad, tan extensa, condiciona la compra y el uso de los productos y servicios disponibles.

Actualmente, una de las herramientas que le permite a las empresas captar clientes es la publicidad y el mix de los medios, mediante los cuales se tiene acceso a la comunicación de la marca. En este sentido, la creación de un entorno dinámico, tanto para el consumidor como para la organización, es crucial para sobrevivir a la competencia en el mercado. A partir de la abundancia de marcas de productos y servicios sustitutos, se planteó el desarrollo de un proceso de investigación que permitiera analizar las condiciones de los servicios en el sector de belleza para la creación de una plataforma digital. En este orden de ideas, la investigación se elaboró bajo el siguiente esquema temático: el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, que describen la situación y el porqué de la propuesta realizada, con un seguimiento de los principales conceptos teóricos y la temática

estudiada, lo cual incluye los fundamentos metodológicos. Luego se establecieron los resultados del análisis y las conclusiones.

El desarrollo metodológico se basó en el diseño de un modelo de negocio para la creación de una plataforma virtual que permita hacer la conexión entre la demanda y oferta de servicios del sector de belleza en la ciudad de Medellín. Este se desarrolla bajo la metodología Canvas, que parte desde el análisis teórico del mismo y del entorno del mercado objetivo, los competidores, las tendencias globales y locales que direccionan actualmente el consumo y la transformación de los negocios y las categorías del mercado. De igual forma, a través de la consulta de fuentes primarias se establecen las necesidades del sector y de sus consumidores potenciales. Posteriormente, se determina la viabilidad del proyecto, a través de los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos, los cuales se requieren para la creación de una plataforma de operación.

2. Planteamiento del problema

En el contexto internacional se detectaron algunas megatendencias en el comportamiento de los consumidores, que responden a las nuevas realidades económicas, sociales, políticas, tecnológicas y medioambientales de un entorno global de consumo: “volver a lo básico”, “todos son expertos”, “consumo consciente”, “juntos digitalmente”, “querer un mundo libre de plástico”, “lo quiero ahora”, entre otras (Euromonitor International, 2019b). De las mencionadas, las de carácter tecnológico desempeñaron, en las últimas dos décadas, un papel fundamental en la toma de decisiones del consumidor y la capacidad de las empresas para satisfacer las necesidades del consumidor actual. Así mismo, en el ámbito social, a medida que la población mundial se acerca a los ocho mil millones de personas, los cambios demográficos se combinan para remodelar los estilos de

vida de los consumidores y las decisiones de compra (Euromonitor International, 2019c).

En las megatendencias descritas por Euromonitor International (2019b) (elaboradas entre abril y octubre de 2018), las cuales identificaron, a través del análisis de mercado de la industria y encuestas cuantitativas, a consumidores globales, se destacaron dos aspectos: en primer lugar, el hecho de que el 67% de los consumidores buscan simplificar sus vidas haciendo más fácil sus procesos de decisión. Además, resaltan que consideran de gran relevancia las recomendaciones de amigos, familiares o conocidos a la hora de tomar decisiones de compra de bienes o servicios. Y, en segundo lugar, el 46% de los consumidores tienen una disposición para gastar más dinero en el ahorro de tiempos y esfuerzos, razón por la cual el 37% realiza sus compras en plataformas digitales y el 23% de los mismos maneja servicios por suscripción dentro de estas plataformas.

Durante la última década, el sector tecnológico ha sido el motor de desarrollo económico en diferentes países a nivel mundial, o que logra consolidar empresas de servicios intangibles que manejan hoy grandes capitales, que fueron, hasta hace muy poco, exclusividad de manufactureras del sector industrial del mundo. En el espacio de una década, compañías tecnológicas como Google, Amazon y Facebook han pasado a encabezar la lista de las diez empresas más valiosas a nivel global (“Top 100 most valuable global Brands 2019”, 2019).

El acelerado crecimiento de las compañías de servicios tecnológicos y de e-commerce se ha dado, fundamentalmente, porque los usuarios están en una constante búsqueda de soluciones que brinden facilidad a sus actividades diarias, así como acceso globalizado a mercados y recursos que satisfagan sus diferentes necesidades de consumo. Según el Observatorio de eCommerce en Colombia, el

valor de las transacciones por medios digitales creció un 14%, pasando de COP \$12,8 billones en 2016 a COP \$14,6 billones en 2017, lo que representa un 2% del PIB (2018).

El sector de la belleza no ha sido ajeno al desarrollo tecnológico en la toma de decisiones de los compradores. La tecnología digital ha traído marcas, establecimientos, influenciadores y asesores de belleza más cerca que nunca de los consumidores de productos y servicios, lo que ofrece un entorno común para conectarse, comunicarse e interactuar (Euromonitor Internacional, 2019a). De igual forma, la conveniencia y la amplia oferta están estimulando a los consumidores a la compra en línea de productos y servicios de belleza. Actualmente, el 30% de los consumidores globales se clasifican dentro de ese grupo denominado segmento de consumidores de belleza digital. Como resultado, este seguirá creciendo en tamaño e influencia, a medida que más compradores sientan la necesidad de recurrir a las aplicaciones y otras plataformas digitales para interactuar con los diferentes agentes y oferentes del sector. En la actualidad, el 60% de los consumidores de belleza digital han usado aplicaciones o plataformas de belleza en los últimos doce meses, para encontrar información de productos, servicios, consejos o las últimas tendencias (Euromonitor Internacional, 2019a).

En el mercado colombiano, dentro de los diferentes segmentos que componen el e-commerce, el sector de servicios relacionados con la belleza asciende, en el 2017, al 4% de participación, con un crecimiento del 45% en relación con el año 2016 (Observatorio eCommerce, 2018), muy superior al que presenta el mercado total, convirtiéndolo en un segmento con gran proyección y potencial desarrollo en comercio digital.

En Colombia se estima que existen alrededor de 35.000 salones de belleza, siendo el segundo sector en importancia a nivel de distribución, después de la tienda de barrio, en los llamados “negocios de la calle”, con un 9,4% de participación (“Colombia es un país de tiendas de barrio y peluquerías”, 2017). En total, estos 35.000 salones generaron, en 2017, ventas por \$300 mil millones, con expectativas de crecimiento a doble dígito para 2019 y 2020 (López, 2018). Sin embargo, a pesar de la gran importancia que representa para la economía del país, no ha podido ingresar de manera significativa a las plataformas tecnológicas que permitan enlazar la oferta de servicios con la creciente demanda.

Actualmente, se encuentran algunas plataformas virtuales que iniciaron el proceso de inclusión del sector belleza a las tecnologías digitales, tales como BePretty, Mooi, La Manicurista, La Femme y Bel-Belleza, que ofrecen servicios tradicionales a domicilio y que permiten la gestión de citas y reservas para atención en el local (Bolaños, 2018). Sin embargo, estas plataformas han focalizado su estrategia de negocio en atención a través de servicios a domicilio, prestado por la misma empresa, a excepción de BePretty que ofrece los servicios de diferentes salones de belleza, pero no ofrece servicios a domicilio. En conclusión, no existe un verdadero proceso de integración completo en el sector hacia lo digital, y más aún que permita la interacción del usuario final, de manera sencilla y clara, con proveedores de servicio de la categoría, tal y como se muestra en la tabla 1, donde se relacionan los servicios que actualmente ofrecen las principales plataformas de belleza en la ciudad de Medellín.

Tabla 1. Servicios de belleza en plataformas digitales en Medellín

		BePretty	Mooi	La Manicurista	La Femme	Bel Belleza
Servicio en Establecimiento	Peluquería	X				
	Barbería	X				
	Cuidado Uñas	X				
	Depilación Facial	X				
	Depilación Corporal	X				
	Maquillaje	X				
Servicio a Domicilio	Peluquería		X	X		X
	Barbería					
	Cuidado Uñas		X	X	X	X
	Depilación Facial			X		X
	Depilación Corporal			X		X
	Maquillaje		X	X		
Otros Servicios	Agenda de Citas	X	X	X	X	X
	Elección del Profesional	X			X	
	Valoración de Usuarios a Establecimientos	X				
	Valoración de Usuarios a Profesionales					
	Venta de Productos de Belleza			X		
	Pago en línea		X	X		X

* A diciembre de 2019.

Fuente: elaboración propia.

Para entender la oportunidad de negocio de servicios tecnológicos en el sector de servicios de belleza, es necesario identificar oportunidades con base en el tamaño de mercado potencial, que definan claramente la participación de los agentes que se integran al modelo, con un entendimiento y conocimiento del cliente objetivo, para finalmente plantear un completo modelo de negocio que incluya los segmentos de mercado objetivo, la propuesta para crear valor en el mercado específico, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades importantes, asociaciones relevantes y, finalmente, la estructura de costos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio que permita conectar la demanda y la oferta de diferentes servicios de belleza bajo la metodología Canvas, para la creación de una plataforma digital.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado de plataformas digitales de servicios de belleza en la ciudad de Medellín.
- Identificar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector de servicios de belleza.
- Determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

4. Justificación

En la última década, muchas empresas realizan grandes esfuerzos para mejorar, en todos los aspectos posibles, y así generar valor agregado y calidad a los productos y servicios, adoptando nuevos conceptos y esquemas orientados a la implementación de estrategias que permitan hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles (Viscarri, 2011).

En la actualidad, uno de los recursos más importante para las empresas, dado que facilita procesos tales como gestión de los clientes, facturación, abastecimiento, comunicación, recaudo, entre otros, es la tecnología, debido a que cuenta con recursos idóneos en cuanto a innovación y desarrollo, por lo cual la manera de adaptar las tendencias tecnológicas a la organización supone la creación de todo un esquema administrativo y legal, que se convierte en un reto para toda la organización, ya que implica realizar una serie de gestiones acerca de manejos, funcionamientos, solución de problemas, etc. (Zapata, Arango y Adarme, 2010).

Por lo tanto, el modelo de negocio para la creación de una plataforma digital, en el sector de servicios de belleza, pretende que el proceso de comercialización sea más efectivo, de manera que el acceso a los servicios sea fácil y práctico, y que suponga un valor agregado para el cliente. De acuerdo con todo lo planteado anteriormente, los servicios del sector de belleza, en la ciudad de Medellín, cuentan con una amplia oferta, pero tienen dificultades en la forma en la que se acercan a los clientes, por lo cual se ha identificado esta situación como una buena oportunidad para aplicar el modelo de creación de una plataforma digital en donde puedan suscribirse los usuarios, marcando los productos y servicios en los cuales estarían interesados así como agendando citas, al tiempo que se conoce la descripción detallada del proceso, las características del servicio, las recomendaciones y el tipo de transacción y pago a realizar.

El diseño del modelo de negocio define la viabilidad de la plataforma virtual para conectar la oferta del sector de belleza con la demanda de los consumidores de la ciudad de Medellín, entregándoles una herramienta necesaria para satisfacer la necesidad de conexión y calidad de servicio de manera confiable y disminuyendo los riesgos asociados al acceder a los servicios del sector, tales como falta de asepsia, no profesionalismo en quienes prestan el servicio, incomodidades en el establecimiento, ausencia de diversos medios de pago, entre otros.

A través de esta plataforma potencial se busca incentivar el consumo de servicios del sector de belleza y contribuir con el crecimiento del sector mediante herramientas tecnológicas, que le generen mayor control de su negocio a los propietarios y administradores, así como la posibilidad de acceder a estrategias publicitarias, dar a conocer sus servicios y la calidad de estos.

5. Marco conceptual

5.1 Modelo de negocio

Conceptualmente existen diferentes teorías y definiciones sobre lo que es y cómo se caracteriza un modelo de negocio. Aldana, Ibarra y Loewenstein (2011) explican cómo las empresas, durante los últimos treinta años, se han enfrentado a decisiones frente a la estructuración de nuevos proyectos y la transformación de sus operaciones, a través del desarrollo de nuevos modelos de negocio, ya sea que lo hagan de manera implícita o explícita.

El modelo de negocio es fundamental para cualquier tipo de empresa, en cualquier categoría, porque describe el diseño y arquitectura de los procesos de creación, entrega y captura de valor, que materializan lo que los consumidores quieren y cómo están dispuestos a pagar por ello. Al final, parte de ese valor se convierte en beneficios para la compañía (Teece, 2009). Rajala y Westerlund (2005) definen el modelo de negocio como la forma de crear valor para los clientes, y la forma en que las empresas convierten el mercado en oportunidades para obtener ganancias a través de conjuntos de actores, actividades y colaboraciones.

Kallio, Tinnila y Tseng (2006) consideran que el modelo de negocio es el medio por el cual una empresa es capaz de crear valor coordinando el flujo de información, bienes y servicios entre los diversos participantes de la industria que entran en contacto con clientes, socios dentro de la cadena de valor, competidores y el gobierno. También se afirma que los modelos de negocios se crean para dejar en claro quiénes son los actores que están dentro de los negocios y cómo hacer explícitas sus relaciones, que establecen conceptos clave para el desarrollo de las organizaciones empresariales. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan

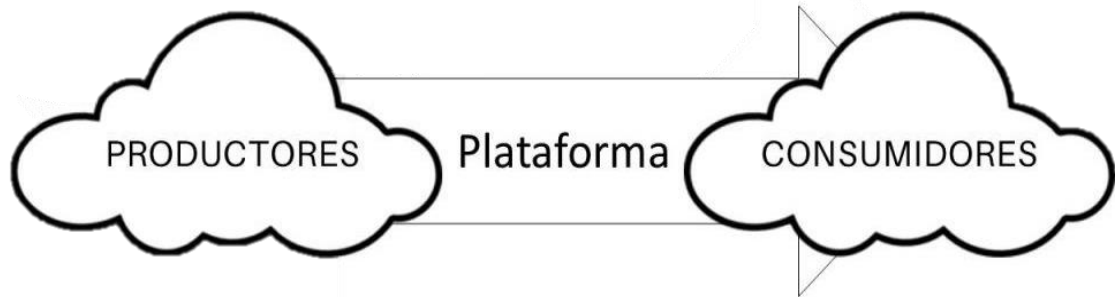
en términos del valor intercambiado entre los diferentes actores (Andersson et al., 2006).

Finalmente, el concepto de modelo de negocio de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) se describe como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Se trata de una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la firma y su red de socios para crearlo, generando flujos de ingresos rentables y sostenibles. Para el presente trabajo, se tuvo en cuenta la base conceptual de estos autores, así como su aplicación a través del Business Model Canvas.

5.2 Plataforma

Es una base en la cual se logra la conexión de la oferta y la demanda de bienes y servicios, mediante diferentes métodos por los que los establecimientos o negocios ofertan sus productos y se conectan con sus consumidores. La plataforma funciona a través de una suscripción, para aparecer en la base común de empresas, de esta manera, los clientes se concentran y tienen acceso a la oferta que existe para elegir el que más les convenga, lo que hace que el acceso al establecimiento de comercio sea más fácil, seguro y rápido (Díaz, 2019). La plataforma suele ser un puente entre los productores de bienes y servicios y los consumidores o usuarios finales (figura 1).

Figura 1. Plataforma



Fuente: Díaz (2019).

Actualmente, las plataformas tienen mucha fuerza, sobre todo en sectores como la gastronomía, el transporte y la comunicación, en donde, adicionalmente, se ofrecen servicios a domicilio, de acuerdo con las necesidades puntuales de los usuarios. El uso de este tipo de canales es cada vez mayor, debido a que dentro de un mismo escenario el cliente puede interactuar con diversos oferentes y mejorar sus experiencias de atención, a través de interacción inmediata con los oferentes de bienes y servicios, así como herramientas de servicio al cliente cada vez más efectivas. De esta forma se crea un círculo que permite incrementar los usuarios y consumidores de los diferentes servicios, lo que a su vez ayuda a que los oferentes puedan adquirir un mejor conocimiento sobre el comportamiento de compra e intereses de los clientes y usuarios (Pérez, 2018).

La versatilidad de la plataforma permite su aplicación a todos los sectores de la industria, lo que según el World Economic Forum es la cuarta revolución industrial, que es un fenómeno de adaptación tecnológica por parte de las compañías, grandes y pequeñas (Nanterme, 2016).

Algunas plataformas digitales ofrecen servicios que parecieran ser únicos, pero al explorar dentro de sí, ofertan variedades y concentración de categorías especializadas de consumo para los clientes de un mercado. Ejemplo de ello son

Netflix y Spotify, ambas plataformas brindan servicio de *streaming* de televisión y música, respectivamente, pero la oferta no es limitada, dado que el cliente puede elegir entre series, películas, géneros televisivos, géneros musicales. Para el caso de Spotify, incluso se califica el comportamiento del consumidor de acuerdo con sus hábitos de uso y al contenido que más consume, y se crean listas de contenido y sugerencias para el mismo. Esto es lo que Campbell (2019) define como personalización, que agrega valor estratégico a los datos, lo que finalmente se traduce en una mejor relación entre el cliente y el oferente a través de una plataforma.

Es importante resaltar que el e-commerce continúa creciendo en Colombia, llegando al 19% de penetración en canales de distribución, debido a que los usuarios encuentran en la Internet un recurso indispensable para suplir sus necesidades de consumo, en especial, debido a que el uso de teléfonos móviles Smartphone ha mejorado, de manera significativa, la experiencia del usuario digital, principalmente por la eficiencia y conveniencia con la que pueden realizar sus transacciones e interactuar en las diferentes plataformas del mercado (Observatorio eCommerce, 2019).

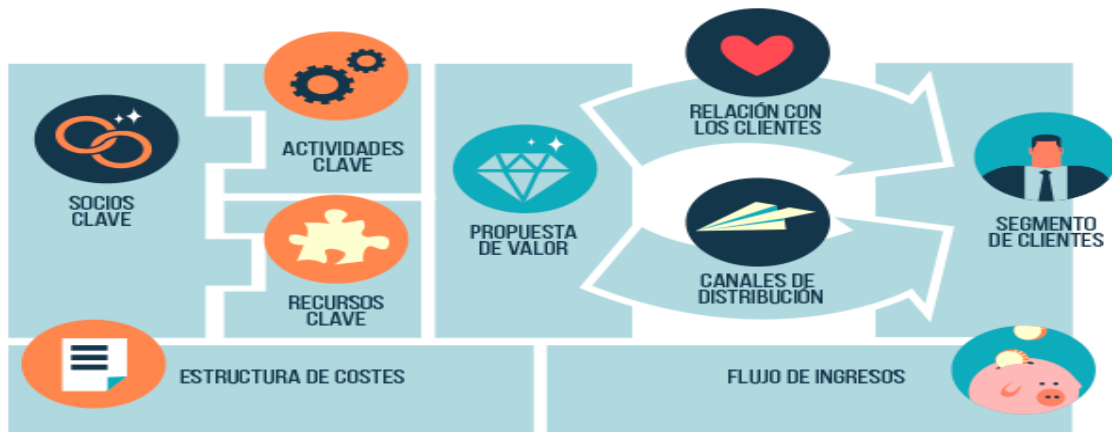
5.3 Modelo de negocio metodología Canvas

Según los autores, la metodología se define como la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011). Se trata de una metodología de evaluación de modelos de negocio de acuerdo con nueve aspectos. Los autores consideran que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que reflejen la lógica estratégica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos y un lugar en el mercado. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de

anteproyecto que se aplica a las estructuras, procesos y sistemas de creación y operación en una empresa.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de negocio de Canvas puede considerarse como una base para la estructuración de una propuesta de valor, donde se establecen los conceptos fundamentales que debe tener en cuenta la empresa para cualquier idea de negocio. Los nueve módulos definidos por los autores se aprecian en la figura 2, donde también es posible observar la relación directa entre cada uno de ellos.

Figura 2. Modelo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

La estructura del Modelo Canvas, en general, está integrada por cuatro secciones principales, que agrupan los nueve bloques, caracterizadas en: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién? y ¿cuándo?, que explica la dinámica de interacción entre los mismos, tal y como se observa a continuación, en la figura 3.

Figura 3. Lienzo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Los nueve bloques del Modelo Canvas integran la dinámica del negocio, donde se genera una propuesta de valor para un segmento determinado de clientes, quienes interactuarán con los canales de distribución definidos. La estructura del Modelo Canvas define también las actividades clave para que la empresa tenga un correcto funcionamiento y se dé una evolución apoyada en los aliados (Márquez, 2010).

A continuación, se define cada uno de los nueve bloques que componen el lienzo del Modelo Canvas, según Osterwalder y Pigneur (2011).

5.3.1 Segmentos de clientes

Corresponde a la agrupación de los clientes de acuerdo con una homogenización entre sí, teniendo en cuenta las características demográficas, geográficas o comportamientos, con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan satisfacer sus necesidades particulares. Consiste en definir si la empresa va a atender uno o varios segmentos del mercado y busca definir los siguientes aspectos:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente

- Son necesarios distintos canales de distribución para llegar a ellos
- Requieren un tipo de relación particular
- Su índice de rentabilidad es muy diferente
- Están dispuestos a pagar por diversos aspectos de la oferta

Para el caso de las plataformas, este se ha convertido en un aspecto fundamental para impactar a los usuarios de manera efectiva, porque les permite ejecutar acciones puntuales con la información que obtienen directamente de los mismos.

5.3.2 Propuesta de valor

Definir de qué manera se pretende generar valor para cada uno de los segmentos de clientes que se identificaron, haciendo una descripción de los productos que se ofrecen a cada uno y definiendo el nivel de servicio, teniendo en cuenta:

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización
- Diseño
- Marca/Estatus
- Precio
- Reducción de costes
- Reducción de riesgos
- Accesibilidad
- Comodidad/Utilidad

5.3.3 Canales de distribución y comunicación

Una vez identificados los productos o servicios, debe definirse cómo llevarlos y comunicarlos de la manera más eficiente y adecuada a los diferentes grupos de usuarios, teniendo en cuenta variables como el radio de éxito del canal y la eficiencia del costo, así como los tipos y fases del canal, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Tipos y fases de canal

Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Asociado	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
		Mayorista					

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

5.3.4 Relación con el cliente

Definir el tiempo y dinero que deberán invertirse para mantener el contacto con los clientes. Los clientes esperan que mientras más alto sea el costo del producto o servicio mayor sea el acercamiento de la empresa con el cliente, teniendo en cuenta cuál de los siguientes es el principal motivador:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas

En la tabla 3 podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular.

Tabla 3. Tipos de relaciones con clientes

Asistencia personal	Los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra
Asistencia personal dedicada	Dedicar un representante a un cliente de manera específica. Representa el más profundo e íntimo tipo de relación y normalmente se pueden encontrar en forma de gerentes de cuentas que mantienen una relación con clientes importantes
Autoservicio	La empresa no mantiene relaciones directas con el cliente. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos
Servicios automatizados	Mezcla una sofisticada forma de autoservicio con procesos automatizados. Pueden reconocer clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con órdenes o transacciones
Comunidades	Uso de comunidades para involucrarse con clientes actuales y potenciales y facilitar la conexión entre miembros de la comunidad para ayudarse unos con otros a resolver problemas. Las comunidades pueden también entender mejor los clientes
Cocreación	Crear juntos valor con los clientes. Invitar a sus clientes a escribir comentarios, diseñar productos nuevos e innovadores o simplemente crear el contenido para consumo del público

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

5.3.5 Fuentes de ingreso

Identificar de cuánto sería el aporte monetario por parte de cada grupo, además de la información acerca de dónde provienen los ingresos, ya sea de ventas, comisiones, licencias u otros. Esto permite ver de una manera global cuáles son los grupos más rentables para el negocio. En la tabla 4 se relacionan algunas de las diferentes formas de generar ingresos para un negocio.

Tabla 4. Tipos de fuentes de ingresos

Venta de activos	Se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto físico
Prima por uso	Esta fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, más paga el consumidor.
Primas de suscripción	Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio
Renta o alquiler	Esta fuente de ingresos es creada cuando se le otorga a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico a cambio de una prima
Licencia	Se otorga a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de una prima. Licenciar le permite a los dueños de los derechos generar ingresos a partir de su propiedad sin tener que manufacturar un producto o comercializar un servicio
Primas de broker	Se deriva de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes.
Publicitar	Las primas resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular son una fuente de ingresos.

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

5.3.6 Recursos clave

Determinar cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes, los cuales se referencian en la tabla 5.

Tabla 5. Tipos de recursos

Físicos	Activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta y la red de distribución
Intelectuales	Recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes.
Humanos	Todo aquel requerimiento de recursos humanos que tienen las empresas, siendo particularmente más importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento.
Financieros	Recursos financieros y garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves.

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

5.3.7 Actividades clave

En este punto se definen las actividades que ayudarán a que el modelo de negocio funcione, basándose en la propuesta de valor más relevante, los canales y

las relaciones con los clientes que definirán la manera en la que se entregará la oferta. En la tabla 6 se observa la categorización de las diferentes actividades.

Tabla 6. Categorías de actividades

Producción	Diseño, realización y la entrega de un producto en cantidades mayores o de superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocios de las firmas de manufactura.
Solución de problemas	Desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes. Algunos modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo
Plataforma / red	Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red y requieren que la empresa desarrolle y dé mantenimiento continuo a su plataforma. Las actividades claves en esta categoría se relacionan con la gerencia de la plataforma, provisión de servicios y promoción de la plataforma

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

5.3.8 Red de aliados

Determinar los proveedores, socios y asociados con quienes se pretende trabajar para que la empresa sea viable y funcione correctamente. Se debe evaluar la importancia que estos representan para el negocio; si son reemplazables o si eventualmente pueden transformarse en competidores directos. La adquisición de los aliados estratégicos debe ser evaluada a la luz de los tres motivadores, expresados en la tabla 7.

Tabla 7. Tipos de asociaciones

Optimización y economías de escala	Busca optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Estas asociaciones se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura.
Reducción de riesgo e incertidumbre	Algunas asociaciones permiten reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual que parte de los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra.
Adquisición de recursos y actividades particulares	Permiten suplir recursos específicos y actividades particulares que la empresa no está en capacidad de realizar eficientemente. Estas sociedades pueden estar motivadas también por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes.

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

5.3.9 Estructura de costos

Se especifican los costos de la empresa y se relacionan con los bloques anteriores del modelo; de este modo, para analizar las ganancias se sigue el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente. Es importante resaltar, como se observa en la tabla 8, que la estructura de costos puede ser de dos tipologías diferentes.

Tabla 8. Tipos de estructura de costos

Impulsados por el costo	Modelos de negocio que se enfocan en minimizar costos donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando Propuestas de Valor de bajo precio, automatización al máximo y subcontratación extensa.
Impulsados por el valor	Para empresas que se enfocan en la creación de valor. Propuestas de Valor de primera y un alto grado de servicio personalizado usualmente caracteriza los modelos impulsados por el valor.

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

Adicionalmente, las estructuras de costos pueden tener algunas de las características descritas en la tabla 9.

Tabla 9. Características de los costos

Costos fijos	Se mantienen iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos.
Costos variables	Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.
Economía de escala	Es cuando se logra reducir costos unitarios a medida que la producción aumenta.
Economía de amplitud	Ventajas en costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud.

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

Finalmente, se hizo una revisión conceptual del sector servicios de belleza, en diferentes bases de datos, y no se encontraron investigaciones previas relacionadas, más allá de estudios del sector médico y del sector de productos de belleza y cuidado personal, que no hacen parte del alcance de este trabajo de grado.

6. Metodología

De acuerdo con las definiciones dadas por Vieytes (2004) sobre los tipos de investigación, se considera que la investigación a realizar es de tipo exploratoria, para la cual se hizo una búsqueda de todo lo que se conoce sobre el tema a través de fuentes secundarias como libros, revistas, informes, artículos, entre otros, lo cual permitió la construcción del ámbito epistémico de la investigación. De igual forma, para la construcción del ámbito técnico-metodológico se emplearon fuentes primarias, mediante técnicas de investigación cualitativas, tales como las entrevistas en profundidad, en tanto se requería un estudio sobre las características específicas de una población, fundamentación teórica para su aplicación y manejo de datos para la definición del modelo de negocio.

Se desarrolló una referenciación del mercado objetivo (benchmarking) que indagó lo relacionado con las plataformas virtuales para el sector servicios de belleza en Medellín, y donde se podrán identificar aspectos relevantes del modelo de negocio de los competidores y las oportunidades que aún presenta el sector para desarrollar modelos de negocio alternativos y complementarios a las demandas y tendencias del mercado. Esta información será buscada desde portales web, publicaciones especializadas y analizando directamente las aplicaciones.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, para el desarrollo del modelo de negocio se empleó la metodología del lienzo de Canvas, construyendo por completo los nueve módulos que lo componen y basándose en la estructura de Generación de Modelos de Negocio desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011).

Como herramientas fundamentales, para la construcción de los módulos del lienzo de Canvas, se realizaron entrevistas a profundidad con propietarios de negocios de servicios de belleza, así como personas que trabajan en el sector y usuarios de este. Las entrevistas permitieron evaluar aspectos clave en la construcción del modelo de negocio, así como la identificación de oportunidades y necesidades no satisfechas por los oferentes actuales del mercado.

Para la recolección de datos, a través de las fuentes primarias, se hicieron veintinueve entrevistas a profundidad, en el sector de servicios de belleza, distribuidas de la siguiente forma: nueve entrevistas realizadas a empleados y propietarios de negocios y veinte a usuarios de los diferentes servicios que ofrece el sector, teniendo como mercado objetivo las personas usuarias de plataformas digitales mayores de 18 años, de estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6, habitantes de la ciudad de Medellín. Este mercado objetivo está representado por 880.000 personas, aproximadamente, que corresponde al 37,1% de la población medellinense. Según el Observatorio de eCommerce en Colombia (2019), la población mayor de 18 años, estrato socioeconómico del 3 al 6, genera el 74% de las transacciones en línea, convirtiéndolos en una población de alta relevancia para el desarrollo de un modelo de negocio de plataforma virtual.

Finalmente, siguiendo el lineamiento metodológico de Vieytes (2004), se hizo un análisis e interpretación de los datos recolectados en el trabajo de campo, para dar continuidad con la creación del modelo de negocio y las respectivas conclusiones y recomendaciones finales.

6.1 Operacionalización de las variables

Tabla 10. Operacionalización de las variables

Objetivo	Variable	Subvariable	Factores
Analizar el mercado de plataformas digitales de servicios de belleza en la ciudad de Medellín	Análisis del mercado	Entorno sectorial (microentorno)	Proveedores
			Intermediarios
			Clientes
			Competidores
Identificar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector de servicios de belleza	Características del comportamiento de los consumidores	Factores culturales	Clase social
		Factores sociales	Grupos
		Factores personales	Edad, Situación económica y auto concepto
		Factores psicológicos	Motivación, percepción y creencias
	Variables de la segmentación	Geográficas	Región del mundo o país, región del país, tamaño de ciudad o zona metropolitana
		Demográficas	Edad, género
		Psicográficas	Clase social
		Conductuales	Ocasiones, beneficios, frecuencia de uso, estatus de lealtad, y actitud hacia el producto
	Determinación del mercado meta	Mezcla de marketing	Producto
			Precio
Plaza			
Promoción y publicidad			
Ventajas competitivas			
Determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio	Modelo de negocio Canvas	Segmentos de clientes	Necesidades
			Canales de distribución
			Disposición del cliente
	Propuesta de valor	Novedad	
		Mejora del rendimiento	
		Personalización	
		Diseño	
		Marca/estatus	
		Precio	
		Reducción de costes	
		Reducción de riesgos	
		Accesibilidad	
		Comodidad/utilidad	

Tabla 10. Operacionalización de las variables (continuación)

Objetivo	Variable	Subvariable	Factores
Determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio	Modelo de negocio Canvas	Canales de distribución y comunicación	Directo
			Indirecto
			Percepción
			Evaluación
			Compra
			Entrega
			Posventa
		Relaciones con clientes	Captación de clientes
			Fidelización de clientes
			Estimulación de las ventas
			Asistencia personal
			Autoservicio
			Servicios Automatizados
			Comunidades
		Cocreación	
		Fuentes de ingreso	Pago por uso
			Cuota por suscripción
			Medios de pago
		Recursos clave	Físicos
			Intelectuales
			Humanos
			Financieros
		Actividades clave	Solución de problemas
			Plataforma / red
		Asociaciones clave - Red de aliados	Proveedores y socios clave
			Optimización y economías de escala
			Reducción de riesgo e incertidumbre
			Adquisición de recursos y actividades particulares
		Estructura de costes	Impulsados por el costo
			Impulsados por el valor
Costos fijos			
Costos variables			
Economía de escala			
Economía de amplitud			

Fuente: elaboración propia.

7. Resultados

7.1 Resultados del Objetivo 1

Objetivo 1: Analizar el mercado de plataformas digitales de servicios de belleza en la ciudad de Medellín

Para realizar el análisis del mercado de las plataformas digitales, se presenta un análisis comparativo de las plataformas de belleza existentes más representativas a nivel local, como son Bel-Belleza, La Manicurista, Comfy, Divvina, Mooi, Glamset, BePretty y La Femme.

Todas estas empresas pasaron por el análisis del Modelo Canvas, que se utilizó para entender su proceso, propuesta de valor, gestión con los clientes y características del servicio. En los anexos se puede visualizar toda la recopilación de información encontrada y de donde se parte para solucionar este primer objetivo.

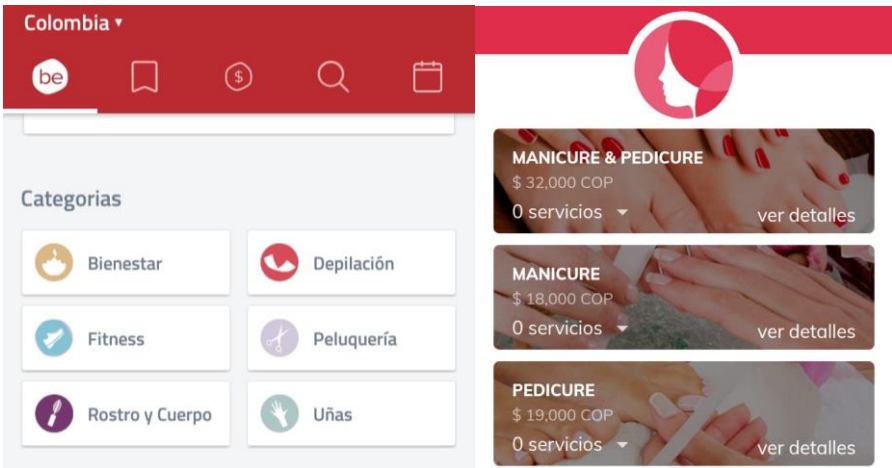
7.1.1 Segmento de mercado

Por tratarse de aplicaciones digitales que utilizan diferentes recursos para interactuar con los clientes, se dividió el segmento en dos: el primero corresponde al cliente interno, entendiendo cliente interno como los proveedores que ofrecen sus servicios a través de las plataformas y de las aplicaciones para que el negocio pueda operar; y el segundo son los clientes externos; es decir, los clientes finales que reservan los servicios a través de la plataforma o aplicación y pagan por los servicios ofrecidos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el público interno está conformado por negocios, empresas y profesionales independientes que se dedican a la prestación de servicios de belleza, como manicura, pedicura, depilación, peluquería, tratamientos para el cabello, productos de belleza, masajes, maquillaje, *fitness*, tratamientos de piel, rostro y cuerpo.

Algunas aplicaciones, como Comfy y La Femme, se enfocan en un tipo de servicio en específico, como masajes a domicilio y servicio de manicura y pedicura a domicilio, respectivamente; pero otras aplicaciones y plataformas tratan de cubrir la mayor cantidad de servicios de belleza que puedan ofrecer, teniendo en cuenta la oferta de sus clientes internos, este el caso de BePretty, La Manicurista y Bel-Belleza. Salvo Comfy y La Femme, todas las aplicaciones ofrecen servicios de peluquería, con un enfoque principalmente dirigido a las mujeres. En la figura 4 se muestran las categorías y los servicios ofrecidos en la aplicación de BePretty y La Femme.

Figura 4. Captura de las categorías y servicios ofrecidos por BePretty y La Femme



Fuente: aplicaciones de BePretty y La Femme para Android.

De manera que el cliente interno tiene dos formas de ofrecer sus servicios, por ejemplo: BePretty se enfoca en ofrecer sus servicios para ser prestados en el local de la peluquería o negocio, le da la opción al cliente para reservar pero el servicio se presta en el local, mientras que las demás aplicaciones reúnen información a través de la plataforma o aplicación de un grupo de profesionales que presten el servicio directamente en el lugar que el cliente prefiera: su casa, oficina o cualquier otro lugar de su preferencia.

El cliente externo, o cliente final, está conformado en su mayoría por mujeres de clase social media-alta, con facilidades para ingresar a Internet, manejo de plataforma y aplicativos en línea y medios de pago electrónicos, aunque también se aceptan medios de pago en efectivo y en menor medida se ofrecen servicios para hombres, niños y niñas. Sin embargo, por políticas de seguridad, para realizar el proceso de registro de usuario se debe declarar ser mayor de 18 años para poder contratar los servicios. Esto, lógicamente, no exime al usuario de realizar reservas que incluyan servicios tanto para él como para algún acompañante.

7.1.2 Relación con el cliente

Las relaciones con los clientes han evolucionado, no solo se trabaja con una comunicación unidireccional, sino que las plataformas han integrado herramientas que permiten fortalecer las relaciones para que exista una comunicación recíproca y real con los usuarios.

Inicialmente, las plataformas generan una relación con el cliente interno reclutando a los profesionales o especialistas que prestarán el servicio. Bel-belleza, La Manicurista y BePretty tienen aplicaciones independientes para sus proveedores, desde donde pueden gestionar sus reservas, esto hace más fácil para ellos la administración de su tiempo. La Manicurista, por ejemplo, tiene la opción para el

cliente de ponerse en disponible, así se le puede avisar a los clientes cuándo se encuentra habilitado para realizar reservas.

Debido a que el servicio de los profesionales y los establecimientos es muy importante para mantener la calidad del proceso, se realiza un procedimiento de inscripción del proveedor que incluye, en general, información del proveedor, revisión de antecedentes, consulta judicial, entrevistas, pruebas técnicas e inclusive visita domiciliaria.

Posteriormente, las relaciones con los clientes, tanto internos como finales, se construyen a través de las interacciones en las plataformas o aplicaciones. El cliente puede reservar su servicio de forma específica a través de la plataforma, la reserva es directa, casi como un autoservicio; en la mayoría de las plataformas se debe esperar la confirmación de la reserva para garantizar que se le pueda prestar el servicio. El proceso para la prestación del servicio se divide básicamente en tres a cuatro momentos, esto varía según la plataforma. Para que este análisis sea un poco más específico se dividirá en cuatro momentos:

- Elegir ubicación y servicio: el cliente debe realizar un proceso de registro en la plataforma y elegir el servicio que desea tomar. Algunas aplicaciones, como La Manicurista y La Femme, realizan un proceso de georreferenciación para conocer exactamente la ubicación del cliente y facilitar la visita del profesional. Otras aplicaciones, como BePretty, brindan al cliente todos los datos de la ubicación del negocio y el tiempo de espera aproximado para que pueda hacer la reserva. La Manicurista, por ejemplo, tiene la opción de brindarle al cliente un servicio inmediato para casos de emergencia, lo cual puede generar una mejor experiencia para el cliente en atención a su necesidad. En cuanto a escoger el servicio, todas las plataformas ofrecen menús por distintas categorías (esto dependiendo del tipo de servicio que

ofrecen) y el cliente puede elegir la fecha y hora de la reserva y el número de reservas. Otro de los servicios que ofrecen aplicaciones como La Manicurista es la opción de seleccionar al especialista que realizará el servicio, lo que genera un ambiente de mayor confianza y seguridad para el cliente. En este punto, el cliente puede observar todas las referencias e información de los profesionales.

- Reservar y confirmar la reserva: realizar una reserva en las aplicaciones es muy sencillo, después de seleccionar la fecha y hora del servicio se registra la reserva o se solicita el servicio solamente haciendo clic. En algunas aplicaciones se debe esperar dicha confirmación. De igual forma, se realizan recordatorios antes de la cita para que se realice el servicio exitosamente.
- Recibir el servicio: el cliente recibe el servicio en el lugar que ha sido agendado, es importante que se cumpla la cita para que el cliente pueda recibirlo. En aplicaciones como BePretty se facilita al cliente el tiempo de espera al realizar la reserva, de forma que pueda organizar más fácilmente el tiempo.
- Calificar el servicio: todas las plataformas cuentan con sistemas para retroalimentar la experiencia del cliente, bien sea a través de un sistema de calificaciones o comentarios, directamente con el profesional que los atiende o mediante referencias del servicio. Este es un aspecto muy importante, sobre todo para las plataformas con presencia en la App Store y Google Play, ya que dependiendo de las calificaciones y comentarios del servicio los clientes se asesoran para saber si es recomendable o no tomarlo.

Adicionalmente, otros de los elementos que utilizan las plataformas actuales para mantener relación con sus clientes son, por ejemplo, en el caso de BePretty, la opción de recibir asesoría personal en oficina y asesoramiento de imagen en línea, y en el caso de Glamset referencias a través de imágenes de los estilos de peinados y maquillaje para una mayor orientación del cliente. La Manicurista da la posibilidad

de solicitar un servicio inmediato y seleccionar al profesional que les prestará el servicio, con filtros de seguridad como foto e identidad de los profesionales y sistemas de calificaciones como referencias de los servicios.

Gran parte de las aplicaciones tienen establecido un sistema de puntos o bonos que los clientes reciben como obsequios, a medida que toman los servicios. Al reunir suficientes puntos los clientes pueden cambiarlos por servicios gratuitos. Este tipo de incentivos los usan con la intención de fortalecer la relación con el cliente y mejorar su perspectiva sobre los beneficios adicionales de adquirir un servicio a través de la plataforma.

7.1.3 Canales de distribución

Para llegar a los clientes los competidores se enfocan en ampliar la oferta de servicios y su alcance, así, por ejemplo, La Manicurista inició siendo una plataforma especializada para servicio de manicura y pedicura, pero actualmente también ofrece servicios de peluquería y venta de productos de belleza. De igual manera, para poder abastecer la demanda de mayor cantidad de servicios, han ampliado su base de clientes internos.

El medio principal para que los clientes puedan adquirir los servicios son las páginas web o aplicativos; estos sistemas se apoyan en herramientas diseñadas, principalmente, para ofrecer los servicios a los clientes y como medio de soporte. Además, aplican tanto para el cliente final como para el cliente interno y fortalecen la comunicación entre las partes interesadas, pueden ser: chat en línea, teléfono o línea nacional celular, correo electrónico de contacto, mensajes de texto, WhatsApp, Facebook, oficina para atención personal, comunicación escrita, espacios en página web y aplicaciones para calificaciones y comentarios antes, durante y después del servicio, asesoramiento personalizado y en línea, solicitud de referencias y detalles

del servicio de lo que desea el cliente para adaptarlo a sus necesidades, puntos de regalo, promociones y obsequios que pueden ser redimidos por los clientes. Los tiempos de respuesta a los clientes pueden variar, de inmediatos hasta veinticuatro horas, dependiendo de la solicitud.

Para el cliente final la plataforma funciona como un autoservicio, ya que puede interactuar con todas las opciones de los servicios que se ofrecen, decidir exactamente por el servicio que desea, realizar reservas de forma personal, elegir fecha y hora y seleccionar al profesional o el negocio. Los clientes pueden compartir sus experiencias e inclusive subir fotos en la página web sobre los resultados obtenidos.

Las redes sociales, por su facilidad de manejo, son utilizadas como medios publicitarios del servicio, ayudan a gestionar el proceso de venta y posventa. También le permiten al cliente mostrar sus experiencias y retroalimentar el negocio. Adicionalmente, algunas apps, como La Femme, mantienen un diseño que permite integrar los procesos a las necesidades del cliente, guardan sus datos personales y medios de pago para un mejor manejo y para que puedan volver a utilizar los servicios con facilidad y cuenta con un control e historial de citas; si desean volver a contratar con el mismo profesional pueden solicitarlo fácilmente desde la aplicación.

7.1.4 Propuesta de valor

Las plataformas y aplicaciones existentes basan su propuesta de valor en ofrecer “comodidad”; algunas de ellas complementan esta comodidad con valores agregados al servicio, para posicionar su marca. Todas las aplicaciones han diseñado un logotipo o marca propia para identificarse del servicio que ofrecen las

demás plataformas. La figura 5 muestra las diferentes marcas o logotipos de los competidores:

Figura 5. Logotipos de las plataformas de belleza



Fuente: Google Play-Aplicaciones para Android.

Bel-Belleza en línea basa su propuesta de valor en el uso de servicios de belleza desde la comodidad de la casa del cliente, con la facilidad del uso de la plataforma en solo tres pasos, ofreciendo conveniencia y calidad. Se resaltan las bondades de los servicios, ya que los profesionales se describen como personal capacitado, con talento y buenas referencias, que va directamente a la residencia o lugar que indique el cliente. Una característica diferenciadora de esta plataforma es que ofrece un servicio 24/7. La aplicación de Bel-Belleza en línea tiene una calificación de 4,4 sobre 5,0, con 30 comentarios recibidos sobre los servicios en Google Play con más de 5K+; es decir, 5.000 descargas.

La Manicurista tiene una característica diferenciadora sobre las demás plataformas, ofreciendo un servicio con inmediatez, comodidad, en el momento que sea y donde sea, y sencillez en solo cuatro pasos: 1) elige el servicio reserva o inmediato; 2)

método de pago; 3) recibe información del profesional y 4) disfrutar el servicio y calificar la atención; también brinda la opción de seleccionar al profesional. A su vez, se enfoca en dar a conocer a los clientes su labor social al contratar como profesionales a madres cabeza de familia. La aplicación La Manicurista tiene una calificación de 4,0 sobre 5,0, con 1.381 comentarios recibidos sobre los servicios en Google Play y más de 100K+; es decir, 100.000 descargas.

La aplicación Comfy está enfocada en brindar una experiencia de masajes única, en la comodidad de la casa, donde solo se necesita seleccionar el servicio, reservar y disfrutar. Los servicios se prestan por terceros, contratistas independientes.

La aplicación y plataforma de Divvina-salón en casa ofrece también reservar el servicio desde la comodidad del hogar, domicilio, casa, oficina o empresa. Tiene accesibilidad desde el celular o la página web, de acuerdo con las necesidades del cliente.

La aplicación Mooi ofrece "servicios de belleza a domicilio, donde quieras y cuando quieras". Es una plataforma que se fundamenta en un programa de responsabilidad social empresarial y alianzas con sentido social, como la alianza que han formado con la empresa L'Oréal. Se destaca la facilidad del proceso: elige y agenda, confirmación de cita, prestación del servicio y calificación de la experiencia. La plataforma busca ser el enlace entre estilistas profesionales y los clientes, con un respaldo sobre la calidad del servicio gracias a los chequeos de seguridad y el proceso de selección que realizan sobre los proveedores. La aplicación Mooi tiene una calificación de 4,5 sobre 5,0, con 17 comentarios recibidos sobre los servicios en Google Play con más de 1K+; es decir, 1.000 descargas.

La aplicación de Glamset tiene como propuesta de valor la experiencia para el cliente; se describe como un "equipo privado de maquillaje y peinado a domicilio". Con esta premisa trata de marcar un estatus para sus clientes, tiene un menú de estilo con tendencias de celebridad, con un servicio personalizado y diseñado especialmente para el cliente. La idea de negocio consiste en otorgar una experiencia como la de una celebridad, con *looks* de tendencia y productos de belleza premium. Glamset se describe como el primer servicio personalizado y profesional de belleza premium a domicilio en Colombia, con mejores y diferentes opciones a los salones de belleza tradicionales; utilizan técnicas modernas que son utilizadas por los modelos y las celebridades. Ofrecen calidad y confianza en sus servicios. La aplicación Glamset tiene una calificación de 1,1 sobre 5,0, con 7 comentarios recibidos en Google Play y más de 500K+; es decir, 500.000 descargas.

BePretty es una de las aplicaciones cuya propuesta de valor está dirigida a integrar los servicios de los centros de belleza en el país y hacerlos asequibles a los clientes, sirve como intermediarios entre el consumidor final y los negocios productores del servicio. La plataforma y la aplicación tienen registrada una base de datos con más de 500 salones, centros de estética y spa que ofrecen servicios de belleza. Se identifica como la "guía de belleza número 1 en Latinoamérica" con más de 1.000 centros y 13.000 tratamientos de belleza, salud y bienestar en México, Colombia, Argentina y Chile. Parte de su ventaja competitiva es que ofrece la posibilidad de hacer reservas 24/7, aunque estas se cumplen en los horarios de los establecimientos. La plataforma se enfoca mucho en el cliente interno y ofrece la posibilidad de simplificar la gestión de centros de belleza y bienestar, ayudándoles a digitalizar su negocio y aumentar sus ventas, potenciando la imagen digital de los negocios, el control y la gestión de reservas y generando una base de datos de clientes. Su propuesta se basa en establecer una mayor comodidad, alcance y diversidad. La aplicación de BePretty tiene una calificación de 3,7 sobre 5,0, con

243 comentarios recibidos en Google Play y más de 50K+; es decir, 50.000 descargas.

Finalmente, la aplicación de La Femme tiene una propuesta de valor que se enfoca en generar comodidad y facilidad en el servicio, según la disponibilidad del cliente. Ofrece los mejores especialistas, la mejor atención y servicio y brinda la posibilidad de seleccionar al profesional.

7.1.5 Actividades clave

Las actividades clave de las plataformas de belleza son muy similares, ya que el tipo de negocio está definido de la misma forma. Se consideran las siguientes:

- Ofertar los servicios de belleza por la plataforma o aplicación
- Contactar con los clientes, brindarles opciones para la reserva
- Contactar y reclutar profesionales, especialistas y negocios que presten los servicios
- Brindar información completa de los servicios y profesionales
- Garantizar la prestación del servicio, otorgar seguridad, calidad y efectividad
- Resolver los problemas e inquietudes de los clientes
- Aumentar las posibilidades de trabajo y empleo de profesionales
- Proponer estilos y referentes para orientar a los clientes, a través de redes, plataformas y páginas
- Ofrecer atención personalizada

7.1.6 Recursos clave

Entre los recursos clave de los competidores se pueden considerar los siguientes:

- Base de datos (internos y externos)
- Capital
- Personal
- Hosting – dominio
- Plataforma web y app
- Correo electrónico
- Sistema de pagos
- Oficina o domicilio
- Mantenimiento y soporte
- Publicidad y promoción
- Almacenamiento de bases de datos (nube)
- Redes sociales
- Asesores e ingenieros

7.1.7 Socios clave

Los socios clave del negocio se pueden generalizar en los siguientes:

- Profesionales de belleza
- Negocios de belleza
- Proveedores de servicios de belleza
- Programadores
- Desarrolladores y diseñadores web
- Trabajadores
- Organizadores de eventos
- Grandes empresas de belleza
- Plataformas web adicionales
- Aliados de promoción y publicidad
- Tiendas de aplicaciones para dispositivos móviles
- Especialistas, asesores del servicio y de tecnología

7.1.8 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos de las plataformas web y los aplicativos de belleza se consiguen de distintas maneras. El pago es por uso, el cliente paga por cada servicio reservado y prestado, a su vez los administradores de las plataformas cobran una comisión bien sea sobre cada servicio o por los negocios que prestan para obtener ingresos.

En el caso de Bel-Belleza en línea se paga por servicio, por medio de pago débito o crédito directo a través de la app; el cliente debe cancelar la reserva veinticuatro horas antes para que no genere cobro, de lo contrario, se cobra proporcional al tiempo para la cita. Por su parte, La Manicurista tiene habilitado un sistema PayU para gestionar los pagos desde la aplicación; los clientes pueden dejar los datos guardados en la plataforma para que se genere el cobro automático a la tarjeta o método de pago registrado. La Manicurista cobra sobre el valor del servicio y un porcentaje como comisión por publicitar y promocionar los servicios entre los clientes. Comfy, por ejemplo, cobra por servicio y tasa de cancelación, y funciona como intermediario ya que con el cobro del servicio paga a los profesionales.

En muchas de las plataformas el flujo de ingresos se asegura mediante políticas de no reembolso; sin embargo, se da la opción de cancelar los servicios, pero para esto el cliente debe informar previamente. Mooi le da al cliente diferentes opciones de pago “tarjeta de crédito, débito o cualquier otro instrumento de pago electrónico”; parte de sus normas es que no se reintegran servicios cancelados con bonos, se cobra el servicio si se cancela la cita entre una hora y cuatro de anticipación. En el caso de BePretty se paga por uso y se cobra cuota por suscripción a los negocios, este precio varía según las condiciones del acuerdo con el cliente interno quien puede escoger entre varios planes de suscripción. BePretty también tiene habilitado

distintos métodos de pago en efectivo o tarjeta de crédito, sistema de mercado pago y pasarela de pagos, los precios incluyen impuestos y se reintegra el cobro siempre que el especialista no haya ido a la residencia; de lo contrario, se cobra el 60% del valor del servicio y el 15% adicional en servicios después de las seis de la tarde.

En la figura 6 se muestran los planes de suscripción que maneja BePretty para los clientes internos o proveedores de servicios de belleza.

Figura 6. Planes para los negocios de belleza de BePretty



Fuente: BePretty (2019).

Es importante tener en cuenta que todos los aplicativos de belleza existentes son gratuitos; la descarga y registro del usuario no genera ningún costo para el cliente, solo se cobra el servicio que es reservado por el cliente.

7.1.9 Estructura de costos

Se observa que la estructura de costos de los competidores se constituye, básicamente, por los siguientes elementos:

- Diseño de página o aplicativo virtual
- Mantenimiento web y app
- Gastos de constitución del negocio
- Plataforma y app (hosting, dominio)
- Nómina

- Comisión de profesionales
- Gastos de oficina
- Gastos de comunicaciones, promoción y publicidad
- Gastos administrativos
- Comisiones para aliados
- Soporte
- Telefonía y comunicaciones
- Promoción en diferentes canales: páginas web, redes sociales, eventos públicos
- Arrendamientos de oficina (si aplica)

7.1.10 Oportunidades de la competencia

De los comparativos realizados se obtienen algunos aspectos a mejorar por parte de los competidores:

Bel-Belleza en línea:

- Bel-Belleza en línea es una app poco versátil, tiene muchos menús y solo hasta el final muestra la información de los servicios
- Según las calificaciones y comentarios de los clientes hace falta mayor comunicación con clientes y proveedores
- La página web solo permite consultas, no ofrece servicios, aunque parece que tiene las opciones habilitadas

La Manicurista:

- No tiene cobertura en toda la ciudad
- El cobro automático y de prueba puede generar problemas con los clientes
- No hay mayor especificación de los servicios salvo el nombre, no se genera importancia al ofrecer el servicio, no hay información llamativa de los servicios.

Comfy:

- No tiene aplicación para celular
- La página exige los datos de registro del cliente para brindar cualquier información
- No se observa una oferta llamativa de servicio a través de imágenes o de presentaciones
- La página es muy sencilla, no se ofrecen servicios adicionales

Divvina:

- La página presenta muchas fallas, enlaces que llevan solo a información sin contenido relevante
- No hay una información llamativa de los servicios
- La página tiene demasiadas categorías que pueden confundir al cliente
- No hay información de la empresa y de sus procesos, pautas que le den garantías al cliente

Mooi:

- La página es muy práctica pero solo brinda información, aunque se pueden agregar descripciones de los servicios, todo se redirecciona a la app
- La app es sencilla, fácil de usar y entender, distingue los servicios por sexo, aunque la oferta de servicios para hombres es muy limitada, solo se ofrece manicura y pedicura para hombres
- Según los comentarios de los clientes la app presenta demoras y solo está disponible para Colombia. Este es el medio directo para poder recibir los servicios

Glamset:

- La app no pasa del home, no permite seleccionar la ciudad y para agendar citas se debe hacer por la página
- Es llamativa estéticamente para las mujeres, pero no funciona

- No ofrece alternativas adicionales a la app, salvo dejar mensajes por la página web

BePretty:

- El precio mensual y los planes de suscripción que maneja pueden no ser realmente asequibles y rentables para pequeños proveedores
- Existe un riesgo medio sobre este tipo de aplicaciones porque los usuarios califican mal la aplicación por las empresas que están en la plataforma.

La Femme:

- La gama de servicios frente a los competidores es muy pequeña, solo se ofrece servicio de uñas
- La imagen y los servicios están enfocados en mujeres, no se exploran otros mercados objetivo

Con base en las variables observadas de la competencia se crea un mapa de la propuesta de valor, lo que servirá más adelante para crear un modelo de negocio que tenga en cuenta los diferentes públicos y responda a las necesidades de los clientes.

7.2 Resultados del Objetivo 2

Objetivo 2: Identificar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector servicios de belleza

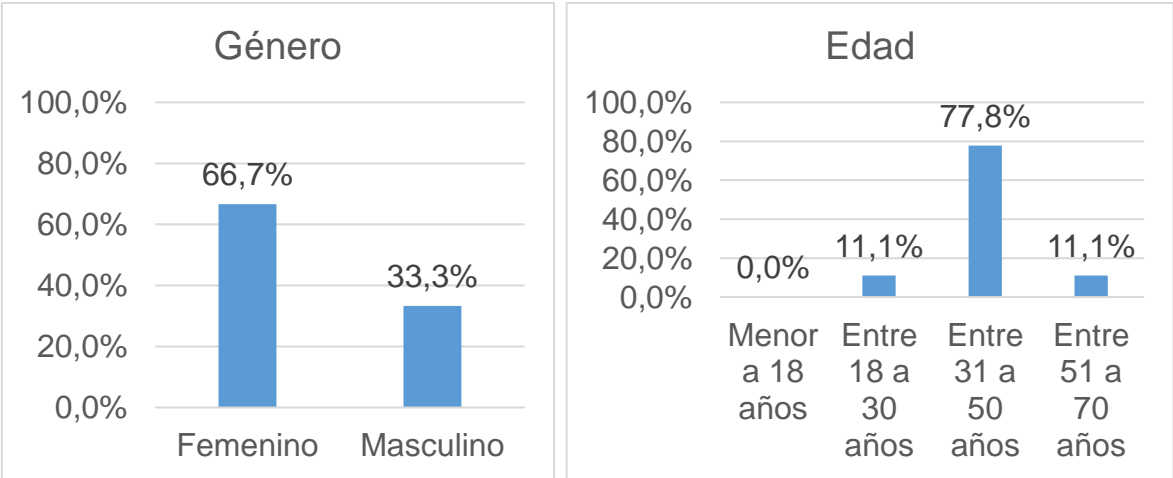
7.2.1 Necesidades de los clientes potenciales

Para la aplicación de las entrevistas se tuvieron en cuenta dos públicos objetivos principales; por un lado, los propietarios de los negocios y empleados como

proveedores de los servicios que se ofrecen en la plataforma, y por otro, los usuarios o clientes finales, quienes solicitan y toman los servicios de belleza.

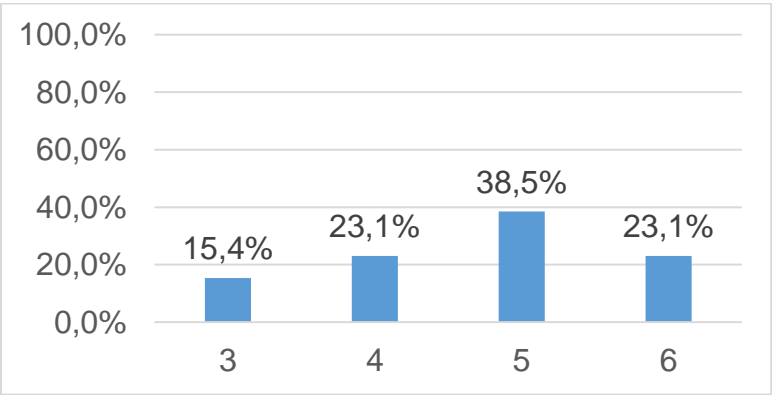
La población de propietarios y empleados entrevistados está constituida por un público, en su mayoría femenino, con rangos de edad entre los 31 a 50 años y entre los estratos 4, 5, 6 (figuras 7 y 8).

Figura 7. Género y edad de los proveedores entrevistados



Fuente: elaboración propia.

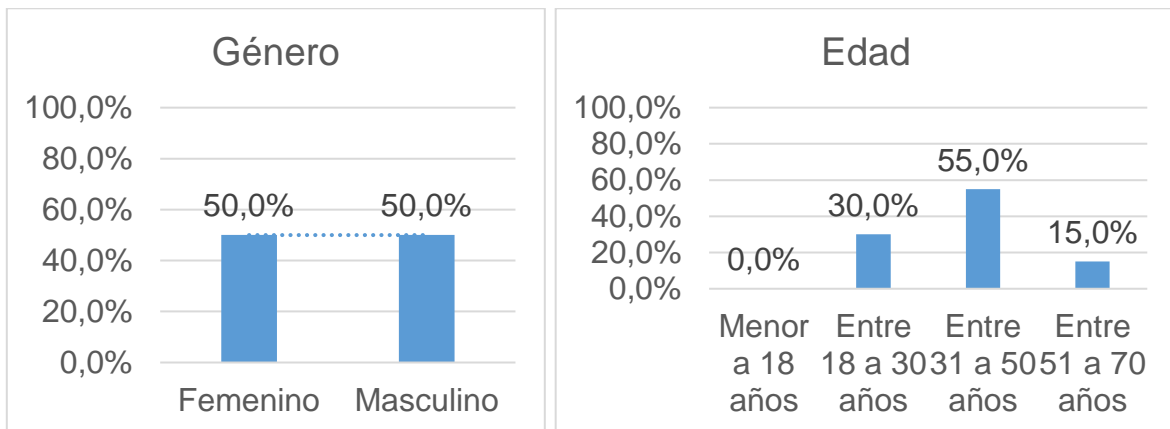
Figura 8. Estrato de los proveedores entrevistados



Fuente: elaboración propia.

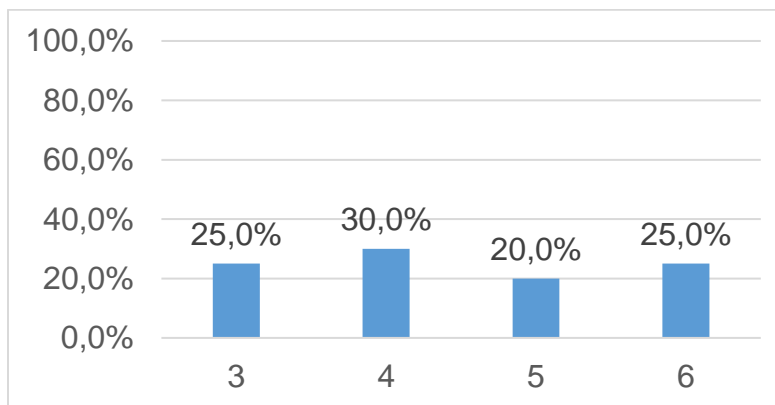
Por su parte, la población de clientes finales, o usuarios entrevistados, está constituida por un público tanto femenino como masculino, con rangos de edad entre los 18 a 50 años y entre los estratos 3, 4, 5, 6 (figuras 9 y 10).

Figura 9. Género y edad de los usuarios entrevistados



Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Estrato de los usuarios entrevistados



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se relacionan las diferentes preguntas realizadas, a través de los cuestionarios, a los dos públicos para su análisis, como parte de la formulación del modelo de negocio.

- **¿Qué entiende usted por plataforma digital?**

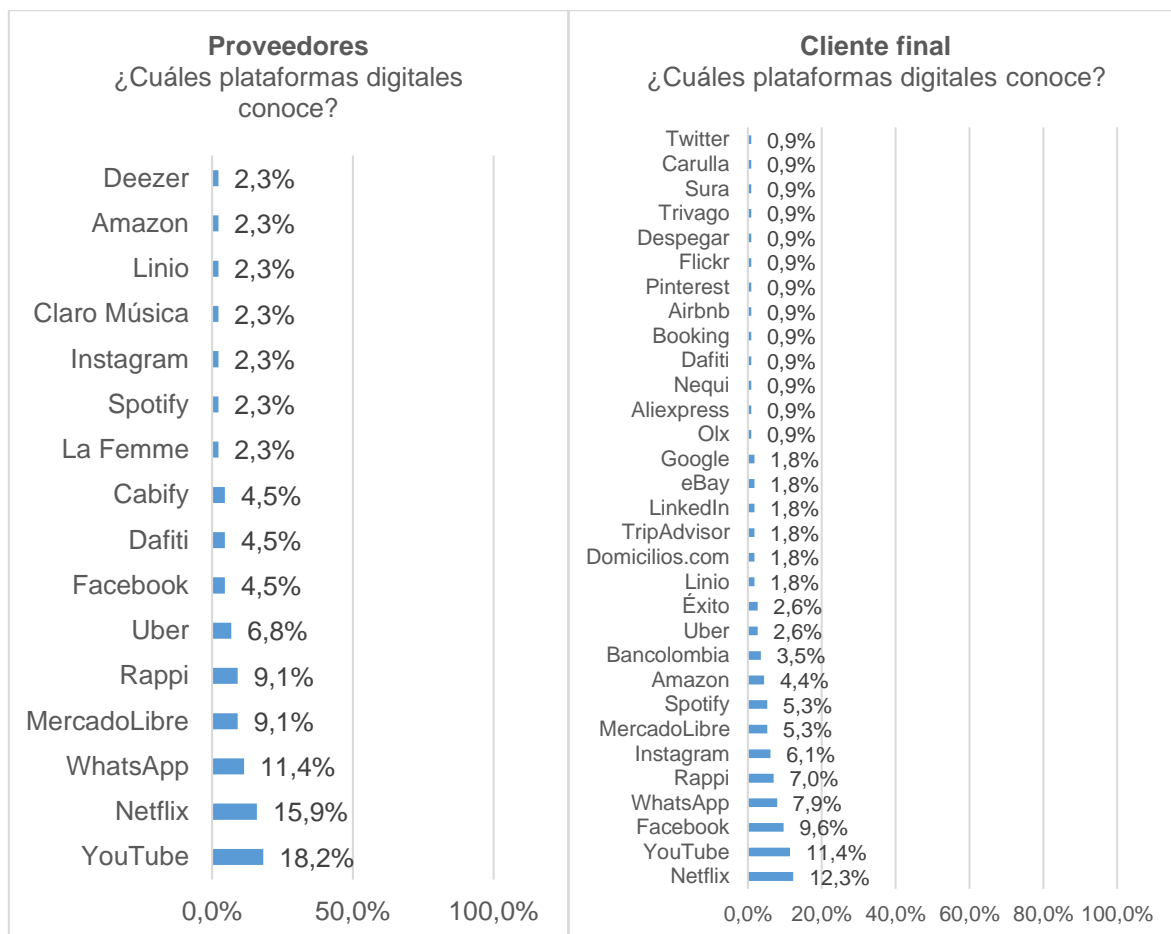
En general, para los proveedores las plataformas digitales son páginas de Internet, aplicaciones de celular y medios virtuales, las cuales tienen diferentes usos específicos como chatear, ver películas y videos, jugar, conocer personas, escuchar música, realizar compras, acceder a bienes y servicios, en general, y acceder a información.

Los clientes finales, por su parte, las describen como aplicaciones del celular y del televisor, páginas web, portales, redes sociales, blogs, medios virtuales, espacios de interacción, herramientas tecnológicas en medios digitales o virtuales; de igual manera, con distintos usos o funcionalidades específicas, como comprar productos o servicios a través de Internet, acceder a información, contenidos o algún beneficio, tener interacciones, escuchar música y ver televisión, las cuales permiten facilitar la vida de las personas en sus cosas cotidianas.

- **¿Cuáles plataformas digitales conoce?**

Mientras que los proveedores reconocen un total de 16 plataformas, los usuarios llegaron a identificar un total de 31 diferentes. Para ambas poblaciones las aplicaciones más destacadas fueron YouTube, Netflix, WhatsApp, MercadoLibre, Rappi y Facebook. Estas aplicaciones están enfocadas, principalmente, a servicios de streaming y entretenimiento, redes sociales, compras de bienes y servicios y domicilios, entre otros (figura 11).

Figura 11. Plataformas digitales más conocidas por proveedores y usuarios

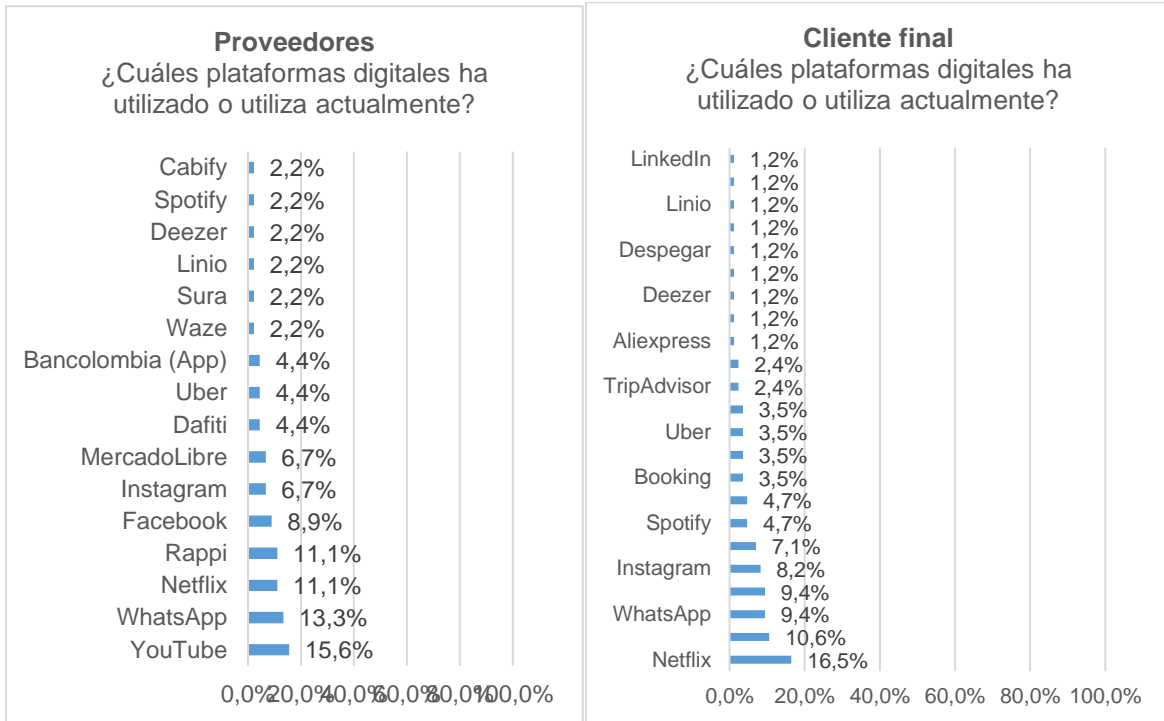


Fuente: elaboración propia.

- **¿Cuáles plataformas digitales ha utilizado o utiliza actualmente?**

Las plataformas más utilizadas por los proveedores y usuarios entrevistados son: YouTube, Netflix, WhatsApp, Facebook, Instagram y Rappi. Estas ofrecen servicios de entretenimiento en música, videos, películas y series, redes sociales y servicios variados a domicilio (figura 12).

Figura 12. Plataformas más utilizadas por proveedores y usuarios



Fuente: elaboración propia.

- **¿Cuál considera que es la razón principal para usar plataformas digitales?**

Para los proveedores las principales razones para usar estas aplicaciones es porque son asequibles, sencillas de usar, permiten acceder a cualquier información (como películas, música y series de forma instantánea), mejor manejo del tiempo, en cualquier momento, facilidad para hacer compras y evitar diligencias largas; también permiten hacer demasiadas cosas con un clic y siempre tienen soluciones a la mano, la practicidad de poder hacer muchas cosas sin moverse de la casa o el lugar de trabajo y se encuentra diversidad de contenido.

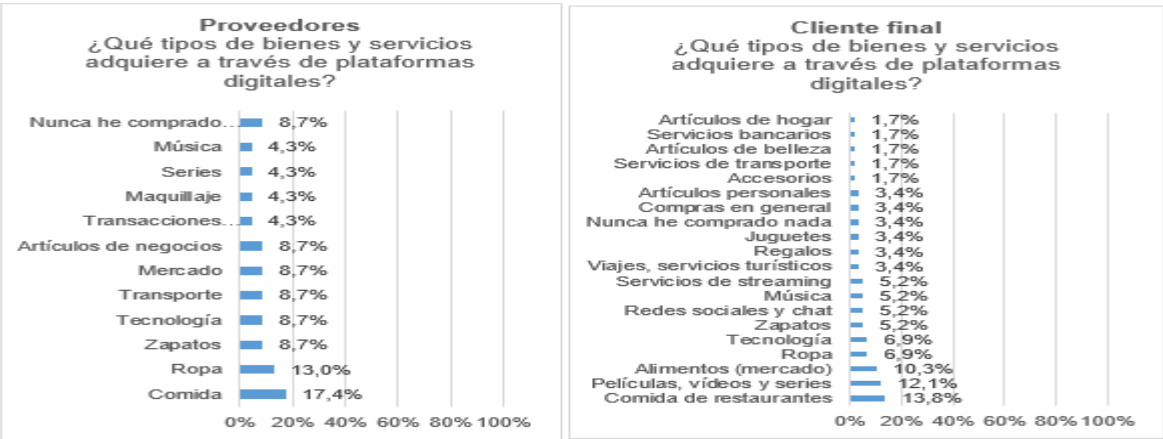
Para los usuarios las principales razones para el uso de estas aplicaciones son: están prácticamente en el bolsillo y a la mano, se puede acceder en cualquier

momento, además se consigue de todo; es la forma más sencilla, fácil, práctica de hacer las cosas en la actualidad y no hace falta desplazarse innecesariamente o gastar tiempo en otras cosas; en ellas se encuentra toda la información y productos, permiten buscar y acceder a información, comentarios, opiniones, calificaciones de otras personas conocedoras del tema, para encontrar la solución a todo lo que el cliente necesita, simplifican la vida, ofrecen inmediatez, facilidad, ahorro de tiempo y dinero, eficiencia, rapidez, se pueden hacer compras, tener interacciones con las demás personas y comunicarse fácilmente para ampliar conocimientos o referencias en ambientes cada vez más prácticos y seguros.

- **¿Qué tipos de bienes y servicios adquiere a través de las plataformas digitales?**

Los proveedores de servicios de belleza, a través de las plataformas digitales, adquieren bienes y servicios como comida (17,4%), ropa (13,0%), zapatos (8,7%), tecnología (8,7%), transporte (8,7%), mercado (8,7%) y artículos de negocios (8,7%); mientras que un 8,7% de la población entrevistada nunca ha realizado compras por Internet (figura 13).

Figura 13. Bienes y servicios más adquiridos a través de las plataformas digitales



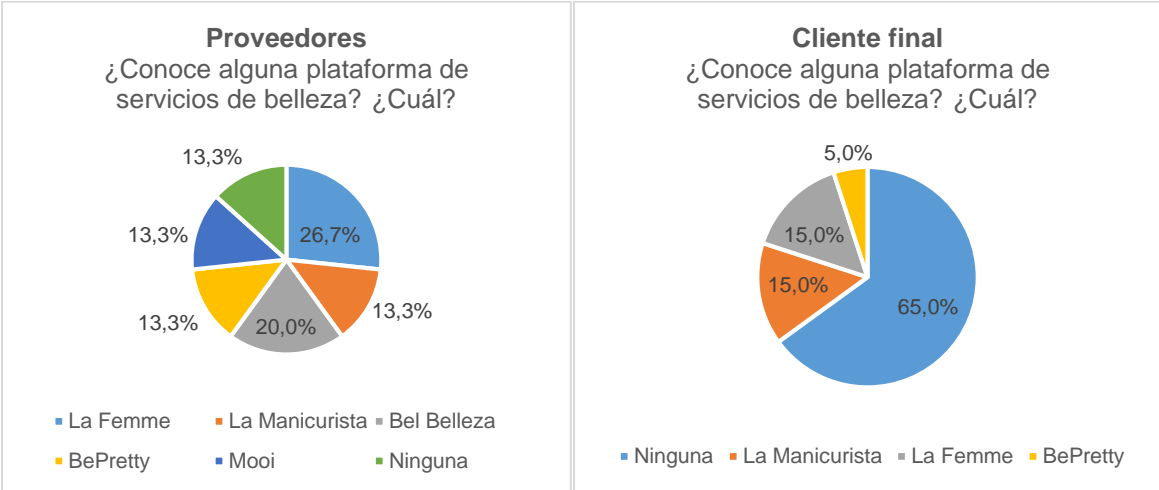
Fuente: elaboración propia.

Por su parte, los usuarios, a través de las plataformas digitales, adquieren bienes y servicios como comida (13,8%), películas, videos y series (12,1%), mercado (10,3%), ropa (6,9%), tecnología (6,9%), zapatos (5,2%), redes sociales y chat (5,2%), música (5,2%) y servicios de streaming (5,2%). Solo el 3,4% de los entrevistados nunca han realizado compras por Internet.

- **¿Conoce alguna plataforma de servicios de belleza? ¿Cuál?**

La población de proveedores entrevistados afirma conocer las plataformas de La Femme, La Manicurista y BePretty, al igual que la población de usuarios entrevistados. Los proveedores también han conocido las aplicaciones de Bel-Belleza y Mooi. Es importante resaltar que para la población de proveedores solo el 26,7% afirma no conocer ninguna plataforma de servicios de belleza, y el 65,0% de la población de clientes indica no conocer ninguna plataforma (figura 14).

Figura 14. Plataformas de servicios de belleza conocidas por proveedores y usuarios



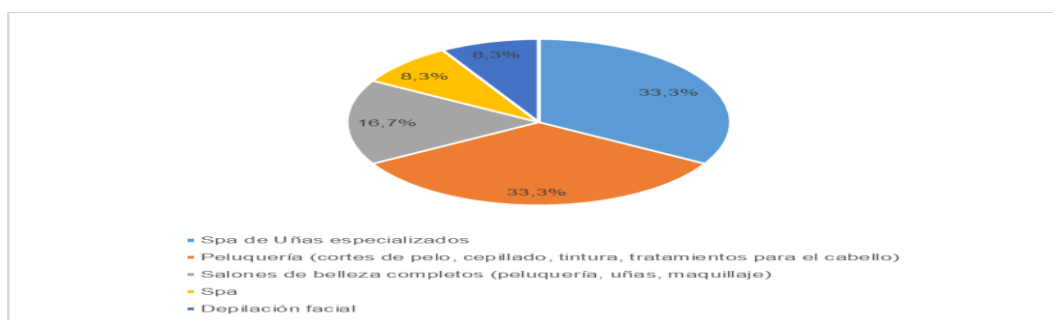
Fuente: elaboración propia.

A partir de este punto, las siguientes preguntas se enfocan en aspectos más detallados de cada una de las poblaciones, con el objetivo de determinar sus características específicas. Se continuará con el análisis de las preguntas a proveedores y posteriormente las preguntas a los usuarios.

Proveedores

- **¿Qué tipo de negocio tiene y que servicios de belleza presta en él?**

Figura 15. Servicios que se prestan en los negocios de belleza



Fuente: elaboración propia.

Los servicios que prestan los proveedores de la población entrevistada consisten, principalmente, en spa de uñas, especializados en un 33,3%, peluquería (cortes de pelo, cepillado, tintura, tratamientos para el cabello) en un 33,3% y salones de belleza completos (peluquería, uñas, maquillaje) en un 16,7%.

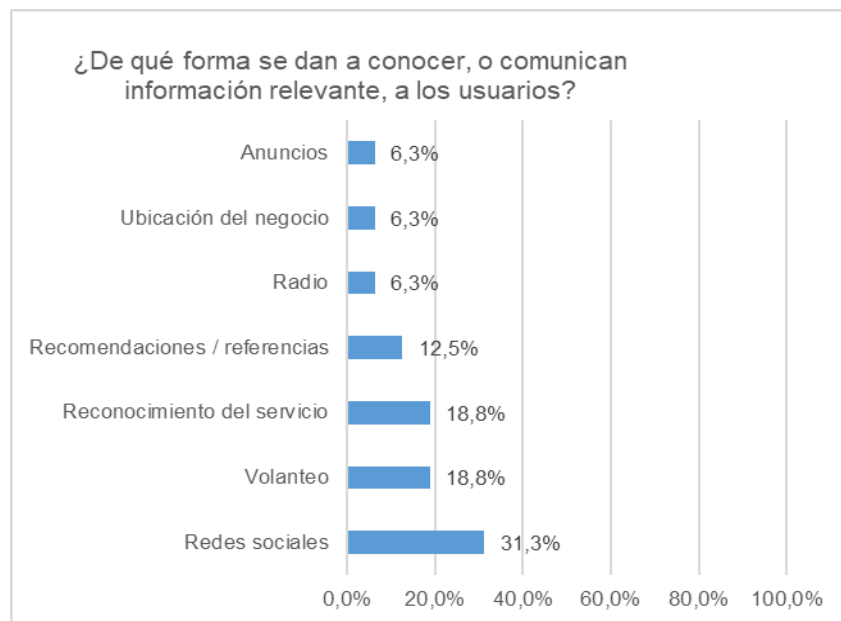
- **¿Cómo ingresó al sector y cuántos años lleva en él?**

Las experiencias sobre el ingreso de los proveedores al sector son muy variadas, algunos llegaron después de finalizar sus estudios, con la ayuda de familiares y amigos o directamente trabajando en el medio, lo que les permitió adquirir mayor experiencia y conocimiento. Muchos de los proveedores han formado sus propios negocios y se han mantenido en el mercado.

- **¿De qué forma se dan a conocer, o comunican información relevante, a los usuarios?**

A esta pregunta, Andrea Mera, propietaria de un spa de uñas, respondió: “Nos movemos mucho por redes sociales y pautamos por ahí también. También hacemos volanteo por los barrios cercanos a los negocios”.

Figura 16. Medios de comunicación de los proveedores a los usuarios



Fuente: elaboración propia.

Los proveedores dan a conocer información a los usuarios a través de redes sociales (31,3%), volanteo (18,8%), reconocimiento del servicio por parte de los clientes (18,8%) y por recomendaciones o referencias (12,5%).

- **¿Cómo definen, generalmente, los precios de los servicios que prestan?**

A esta pregunta, Karen Noguera, empleada de un spa de uñas, respondió: “Los precios son fijos todo el año, entonces me imagino que los calculan de acuerdo con los costos y los salarios nuestros. Seguramente, cuando los fijaron tuvieron en cuenta a la competencia”.

Para la definición de los precios de los servicios que prestan los proveedores del sector de belleza se tienen en cuenta, en general, los siguientes aspectos:

- Costos
 - Salarios
 - Competencia (negocios cercanos, principales competidores)
 - Propuesta de valor y mercado
 - Precios inferiores al mercado
 - Precios del sector, referencias de los clientes
 - Promociones cuando hay menor tráfico
 - Precios de acuerdo con la percepción del propietario en referencia a negocios anteriores
 - Inflación, incremento anual
-
- **¿Cómo evalúan la calidad del servicio prestado a los clientes y el desempeño del profesional?**

La evaluación de la calidad del servicio se realiza mediante encuestas de satisfacción, consultas sencillas al cliente sobre cómo estuvo el servicio y experiencia en general. Por su parte, Felipe Sandoval, propietario de varios salones de belleza, expresó: “Tenemos encuestas, pero como son voluntarias muy pocos clientes las llenan. Con las que logramos recoger hacemos planes de acción con los administradores de los negocios”. En otros casos, los proveedores no permiten que los clientes se vayan del local sin que manifiesten que están contentos con el

servicio, o tratan de hacer muy bien el trabajo para asegurar su satisfacción. Otra parte de los proveedores asegura que, si el cliente vuelve y además recomienda el lugar, es porque le ha gustado el servicio. Por otro lado, existen proveedores que manifiestan no realizar ninguna evaluación de la calidad del servicio.

- **¿Tienen planes de fidelización a los clientes?**

Los planes de fidelización que han implementado algunos de los proveedores entrevistados consisten en bonos y beneficios por tomar los servicios, como un bono de \$30.000 por cada diez servicios adquiridos. Sin embargo, muchos de los proveedores aún no han realizado planes de fidelización; algunos indican que con un buen servicio se puede asegurar que el cliente vuelva sin necesidad de planes adicionales, tal y como lo manifestó Claudia Vélez, trabajadora independiente del sector: “No hay planes de fidelización acá, atendiendo bien a las clientas vuelven siempre”.

- **¿Qué ha sido lo más importante para mantenerse en el sector?**

Los aspectos más importantes, que consideran los proveedores para mantenerse en el sector, como lo expresa Claudia Vélez, trabajadora independiente, son: “Hacer bien las cosas y ser amable con mis clientas. Eso ha permitido que a pesar de todas las peluquerías que han abierto en este sector, mis clientas sigan viniendo acá”. También se considera necesario que los servicios estén enfocados en el bienestar de los clientes y no únicamente en el beneficio económico; además de capacitar al personal para mantener la calidad del servicio.

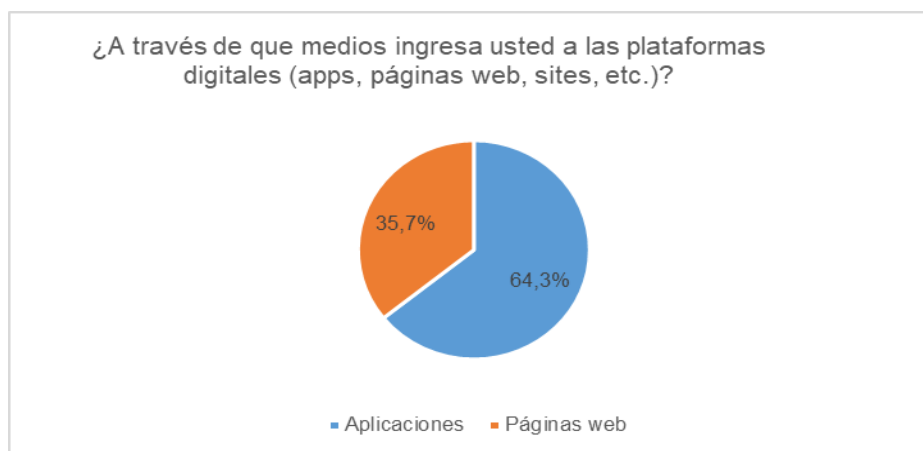
- **¿Cuál considera que es la oportunidad más grande del sector?**

Las oportunidades que los proveedores entrevistados consideran para el sector son:

- Falta asesoría, asesorar al cliente para que obtenga mejores resultados.

- Falta más formalización porque hay mucho negocio de garaje, que el gobierno regule más los negocios nuevos que se abren, para controlar la informalidad y la competencia.
 - Es necesario facilitar el acceso y la comunicación con los clientes.
 - Especialización del sector, capacitar muy bien al personal antes de prestar el servicio para ofrecer más calidad que precio.
- **¿A través de qué medios ingresa usted a las plataformas digitales (apps, páginas web, sites, etc.)?**

Figura 17. Medios para ingresar a las plataformas digitales por proveedores

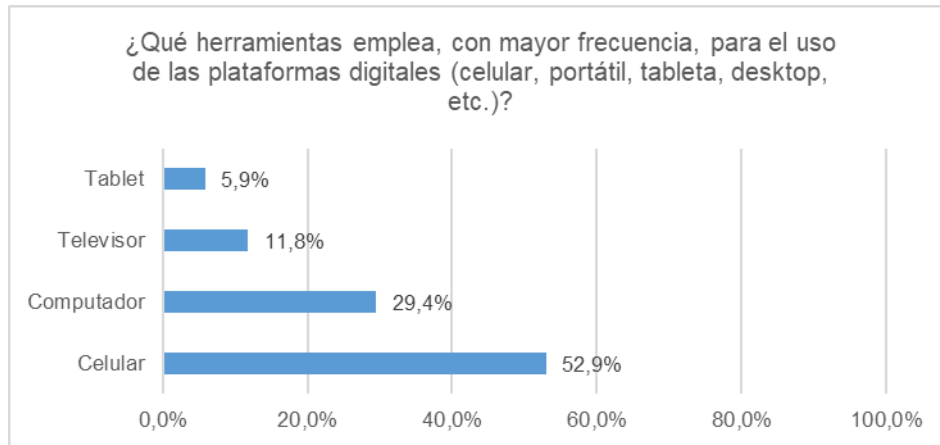


Fuente: elaboración propia.

Los medios principales por los cuales los proveedores entrevistados ingresan a las plataformas digitales son las aplicaciones, en un 64,3%, y las páginas web, en un 35,7%.

- **¿Qué herramientas emplea, con mayor frecuencia, para el uso de las plataformas digitales (celular, portátil, tableta, desktop, etc.)?**

Figura 18. Herramientas más utilizadas por los proveedores para el uso de plataformas digitales



Fuente: elaboración propia.

Las herramientas empleadas, con mayor frecuencia, para el uso de las plataformas digitales son el celular, en un 52,9%, y el computador, en un 29,4%.

- **¿Cuáles servicios de belleza le gustaría ofrecer a través de una plataforma digital?**

Los proveedores entrevistados indican que, a través de una plataforma digital, lo más recomendable sería ofrecerles a los clientes todos los servicios existentes, de forma que puedan tener una mayor variedad, inclusive en los servicios de peluquería donde el precio varía dependiendo del tipo de cabello; sería necesario ajustar esta característica para definir un precio adecuado para los clientes, que los servicios sean personalizados para que el cliente encuentre lo que realmente quiere.

- **¿Qué herramientas y facilidades le gustaría encontrar, para su negocio, en una plataforma de servicios de belleza?**

Las herramientas y facilidades que los proveedores entrevistados consideran que se deben encontrar en una plataforma de servicios de belleza son:

- Pedir y cancelar las citas desde la aplicación
 - Administrar la agenda del negocio
 - Pagar y dejar propina por la aplicación
 - Evaluar el servicio para que la gente pueda comparar los servicios en diferentes lugares
 - Asesorar a los clientes
 - Administración financiera del negocio, con una parte contable unificada que les permita hacer mayor seguimiento a las ventas
 - Pedir servicios a domicilio
-
- **Adicional a los servicios de belleza, ¿qué otros productos y servicios le gustaría que se ofrecieran en la plataforma digital?**

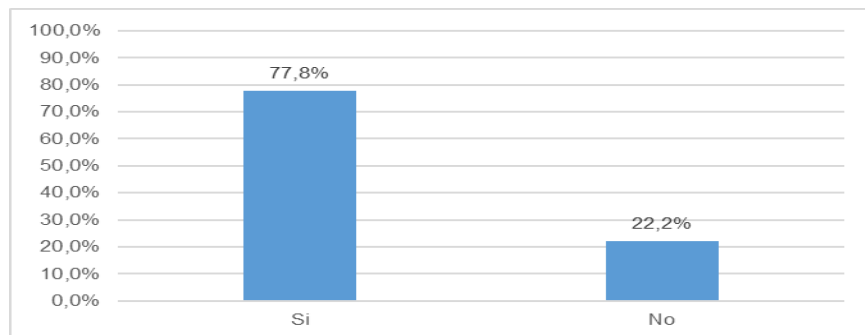
Los proveedores consideran que en la plataforma también se puede incorporar una tienda virtual, que incluya venta de productos estéticos, productos para belleza especializados, productos para las uñas, artículos para el cabello, maquillaje y otros; que tengan opción de pago por la aplicación y que se puedan recoger en el local.

- **¿Cómo se imaginaría la imagen para una plataforma de belleza (color, gráficos, interfaz, etc.)?**

La perspectiva de los proveedores entrevistados, con respecto a la imagen de una plataforma de belleza, es muy variada y difícil de segmentar. Algunos consideran que debe estar pensado en mujeres, con colores rosa con plateado, con la imagen de una mujer, mientras otros consideran una apariencia más fresca, con un look muy actual, con mucho color blanco y naranja, para que accedan hombres y mujeres de todas las edades. En cuanto a la interfaz, se destacan los siguientes aspectos:

- Que aparezcan todos los competidores
 - Que tenga categorías muy bien identificadas, precios, facilidades de pago y la posibilidad para hacer publicidad y promociones
 - Que sea dinámica, con posibilidades para seleccionar el servicio
 - Algo cómodo y que sea muy fácil de manejar para proveedores y clientes
 - Que sea separada por tipo de servicios, para que la gente busque específicamente lo que quiera. También que le muestre al cliente los lugares más cercanos y le permita comparar precios
- **¿Estaría dispuesto a pagar por ingresar con su negocio a una plataforma virtual?**

Figura 19. ¿Estaría dispuesto a pagar por ingresar con su negocio a una plataforma virtual?



Fuente: elaboración propia.

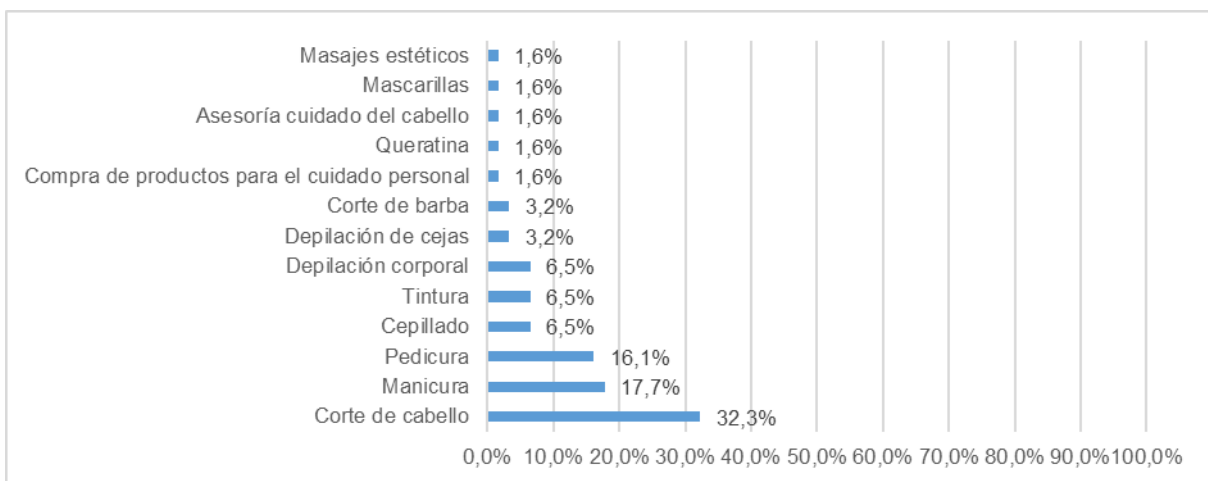
El 77,8% de la población de proveedores de servicios de belleza indica que sí estarían dispuestos a pagar por ingresar con su negocio a una plataforma virtual, mientras que el 22,2% indican que no lo estarían debido al costo, o porque consideran que su negocio no lo necesita.

Clientes

- **¿Qué servicios de belleza adquiere normalmente?**

Susana Gómez, usuaria de servicios de belleza, de 19 años, respondió a esta pregunta afirmando: “Para el pelo me hago queratina y corte, y también arreglo de uñas de manos y pies”.

Figura 20. Servicios de belleza que adquieren los usuarios

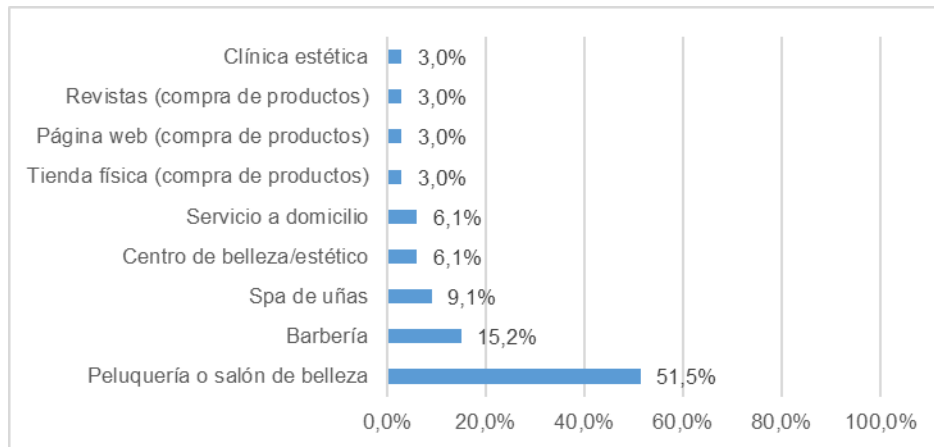


Fuente: elaboración propia.

Los servicios de belleza que normalmente adquieren los clientes son corte de cabello, manicura, pedicura, cepillado, tintura y depilación corporal.

- **¿Qué lugares o establecimientos visita para adquirir los servicios mencionados en la pregunta anterior?**

Figura 21. Lugares o establecimientos para adquirir servicios según los usuarios

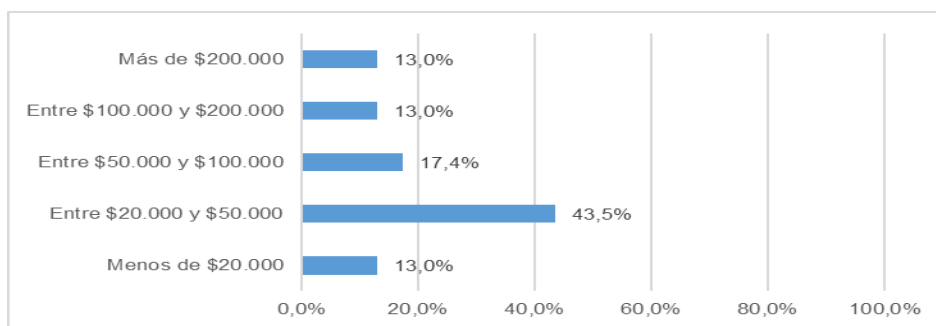


Fuente: elaboración propia.

Los lugares o establecimientos donde adquieren estos servicios son, principalmente, peluquerías o salones de belleza, barberías y spa de uñas.

- **¿Cuánto gasta, aproximadamente, en servicios de belleza al mes?**

Figura 22. Cantidad de dinero que gastan los usuarios en servicios de belleza



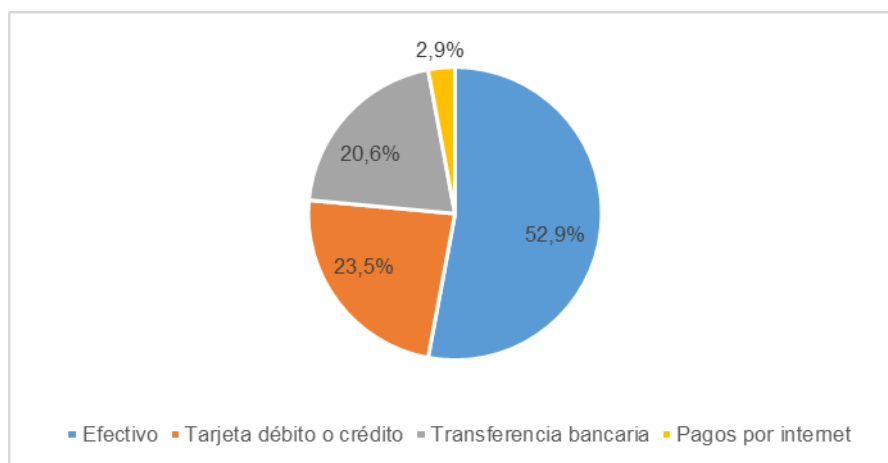
Fuente: elaboración propia.

Aproximadamente en un mes, la mayoría de los clientes gastan entre \$20.000 y \$50.000 pesos, en un 43,5%, y entre \$50.000 y \$100.000, en un 17,4%. Esto

depende mucho del tipo de servicio, ya que, por ejemplo, gran parte de los hombres entrevistados manifiestan que solo se realizan corte de cabello y barba, por lo cual la cantidad de servicio es mucho menor, frente a una mujer que se realice peinado, tinturado, manicura, pedicura y maquillaje.

- **¿Cómo hace, normalmente, los pagos por los servicios de belleza?**

Figura 23. Medios de pago de los servicios de belleza, según los usuarios



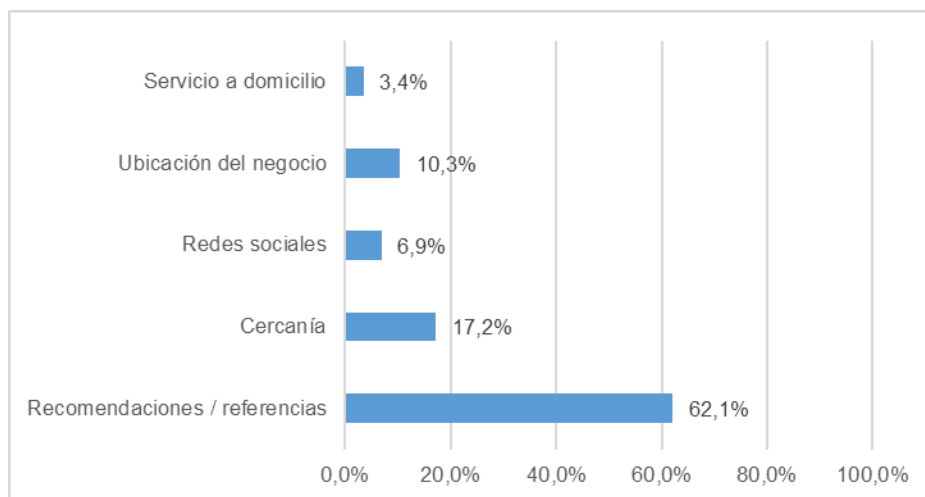
Fuente: elaboración propia.

El método más usado por los clientes, para los pagos de los servicios de belleza, es en efectivo, aunque también realizan pagos con tarjeta de débito o crédito y transferencia bancaria.

- **¿Cómo conoce, o se entera, normalmente, de los establecimientos que le prestan los servicios de belleza (cercanía, recomendaciones, publicidad, etc.)?**

A esta pregunta, Jennifer Castro respondió: “Casi siempre es por recomendaciones de amigas, y obviamente busco las que me quedan un poco más cerca, no me gusta tener que desplazarme mucho. También a veces me prestan el servicio a domicilio”. Por su parte, Esteban Mejía expresó que “normalmente es por recomendación, pero la barbería que visito actualmente simplemente la vi en el centro comercial, me pareció bonita y aseada entonces entré y me gustó”

Figura 24. Medios por los cuales los clientes conocen establecimientos de servicios de belleza



Fuente: elaboración propia.

El medio principal por el cual los clientes entrevistados conocen o se enteran de los establecimientos que prestan los servicios de belleza son: recomendaciones o referencias de familiares, amigos o conocidos, por cercanía y ubicación del negocio.

- **¿Cómo le parece el proceso de solicitud de citas para servicios de belleza?**

Este se considera un proceso un poco complejo, en general, para los usuarios, como lo expresa Juan Camilo Botero, quien afirma: “No me gusta porque debo

llamar y esperar a que me contesten y que me asignen una cita que me sirva para mis tiempos, la verdad es complejo”. En la tabla 11 se resume la percepción de los usuarios con respecto a los procesos de solicitud de citas.

Tabla 11. Percepciones de los usuarios sobre el proceso de solicitud de citas para servicios de belleza

Medios usados	Aspectos que el cliente considera favorables	Aspectos que el cliente considera desfavorables
Llamada WhatsApp Aplicaciones (cita directa o reserva programada)	La cita es directa y permite escoger al profesional Por WhatsApp es fácil, solo se escribe y le das agenda El barbero tiene establecida una cita fija	En la llamada es difícil conseguir cita. Es demorado Difícil conseguir horarios disponibles El WhatsApp se demora en contestar Ir al lugar y esperar que atiendan No cumplen las citas o se demoran en atender

Fuente: elaboración propia.

- **¿Cómo le parece la atención recibida en los establecimientos de servicios de belleza?**

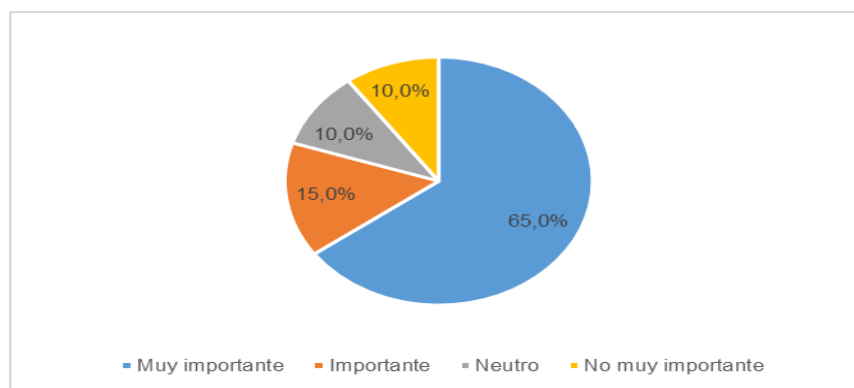
Las opiniones de los clientes sobre la atención en los establecimientos de servicios de belleza son variadas; entre los aspectos favorables destacan una buena atención y servicio, formalidad y preocupación por la comodidad del cliente, antes y durante el servicio, lugar bonito y tranquilo, y puntualidad con las citas; mientras que otros clientes indican aspectos desfavorables como falta de amabilidad, atención muy

básica, cuesta adaptarse si cambian al profesional, largas esperas y entorno caluroso.

- **¿Qué tan importante es para usted que el lugar o profesional con quien va a adquirir el servicio esté bien recomendado?**

Este aspecto se considera de gran relevancia, porque está directamente relacionado con el resultado que se obtendrá, tal y como lo expresa Laura Tamayo: “Muy importante, yo diría que es lo más importante para mí porque no me gusta que cometan errores con mi pelo”.

Figura 25. Importancia de la recomendación de los lugares o profesionales de los servicios de belleza, según los usuarios



Fuente: elaboración propia.

Se observa que para la gran mayoría de la población de clientes entrevistados es muy importante que el profesional con quien van a adquirir el servicio esté recomendado; porque este tipo de servicios involucran la imagen de las personas.

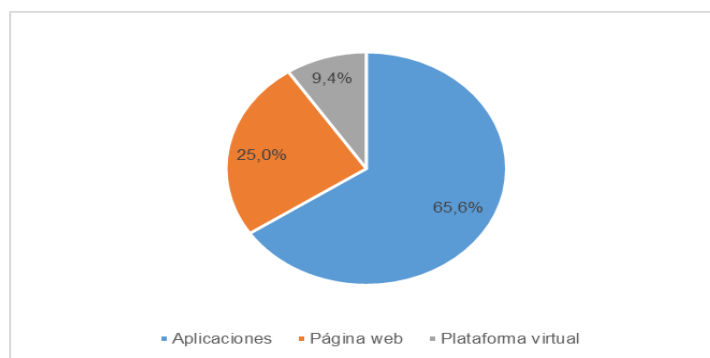
- **¿Está satisfecho con la calidad de los servicios de belleza que adquiere? ¿Por qué?**

En general, los clientes se sienten satisfechos con los servicios de belleza que adquieren, tienen en cuenta para esto aspectos como calidad del servicio, conocimiento y experiencia de los profesionales, buenos resultados, cumplimiento de las expectativas en cuanto a gustos y satisfacción de los clientes, servicios agradables y una atención que genera buenas experiencias en los clientes.

- **¿A través de qué medios ingresa usted a las plataformas digitales (apps, páginas web, sites, etc.)?**

Cristian Nova, usuario de 37 años, respondió a esta pregunta de la siguiente forma: “me gustan mucho las aplicaciones, son muy estables generalmente. También uso las páginas web, en ocasiones puntuales, a través del computador”.

Figura 26. Medios usados por usuarios para ingresar a las plataformas digitales

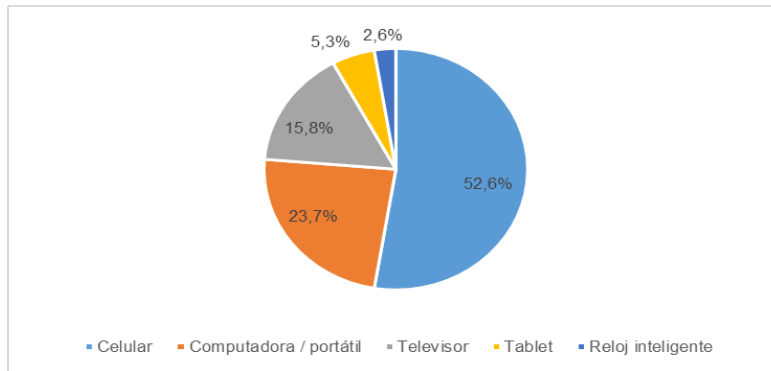


Fuente: elaboración propia.

Los medios principales por los cuales los usuarios entrevistados ingresan a las plataformas digitales son las aplicaciones, en un 65,6%, y las páginas web, en un 25,0%.

- **¿Qué herramientas emplea, con mayor frecuencia, para el uso de las plataformas digitales (celular, portátil, tableta, desktop, etc.)?**

Figura 27. Herramientas usadas por usuarios para el uso de plataformas digitales

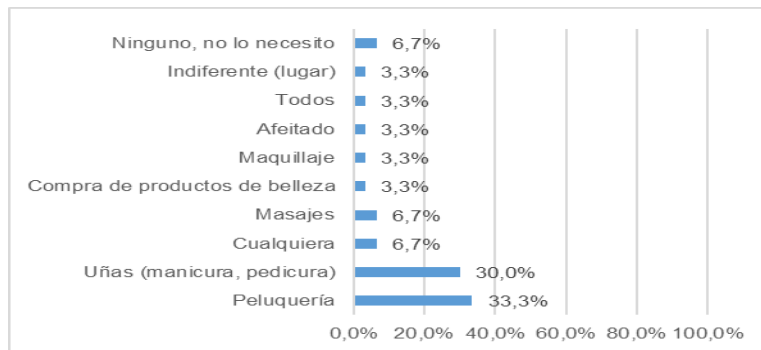


Fuente: elaboración propia.

Las herramientas empleadas, con mayor frecuencia, para el uso de las plataformas digitales, son el celular, en un 52,6%, la computadora o portátil, en un 23,7%, y el televisor, en un 15,8%.

- **¿Cuáles servicios de belleza estaría dispuesto a solicitar a través de una plataforma digital?**

Figura 28. Servicios que los usuarios solicitarían a través de una plataforma digital



Fuente: elaboración propia.

Los clientes entrevistados indican que estarían dispuestos a solicitar, en su mayoría, servicios de peluquería y uñas (manicura y pedicura) a través de una plataforma digital.

- **¿Qué herramientas y facilidades le gustaría encontrar en una plataforma de servicios de belleza?**

Para los usuarios entrevistados las herramientas y facilidades que la plataforma debería incluir son:

- Agendar, reservar, pedir o cancelar citas directamente, que aparezca el horario y los nombres de profesionales, flexibilidad en horarios de atención, escoger quién atiende y ver tiempos de espera
- Ver y comparar precios, diferentes opciones del servicio, variedad de negocios y lugares, que incluya un mapa que permita ubicar todos los locales cercanos
- Recordatorios
- Pagar desde la app, facilidad y diferentes medios de pago
- Ver calificación de los sitios y profesionales y poder calificar el servicio, ver recomendaciones de otros usuarios de los locales y de los profesionales
- Encontrar todo tipo de productos
- Ver promociones y descuentos, planes de fidelización.
- Que permita, con la cámara del celular, hacer montajes, para saber cómo quedaría un corte en especial
- **Adicional a los servicios de belleza, ¿qué otros productos y servicios le gustaría que se ofrecieran en la plataforma digital?**

Para los usuarios entrevistados se pueden incluir los siguientes productos y servicios: mascarillas, masajes a domicilio, servicios de relajación, productos y medicamentos para el cuidado del cabello y la piel a domicilio, servicios de profesionales de la piel, limpieza facial, sastrería a domicilio, depilación con cera, servicios estéticos y dermatológicos más completos, recomendaciones para realizar actividades los fines de semana, productos de belleza en general, para uñas, maquillaje y tratamientos de belleza.

- **¿Cómo se imaginaría la imagen para una plataforma de belleza (color, imagen, interfaz, etc.)?**

Los usuarios entrevistados consideran que la plataforma debe asemejarse en su interfaz a la plataforma de Rappi y Netflix, neutral, sencilla pero llamativa, que esté enfocada tanto a hombres como a mujeres y niños y que se pueda manejar fácilmente. Los colores pueden ser blancos con dorado, no muy femeninos, o fondo negro y un ícono o símbolo representativo y letras en blanco, también colores blanco y naranja, unisex, que sea neutral, como blanco y plateado y que no tenga íconos de mujeres, sino de objetos como tijeras, que sea sobria, elegante, con colores vivos.

Algunas de las mujeres entrevistadas consideran que la plataforma debe tener tonos en rosado con dorado, o blanco y rosado y con el perfil de una mujer de imagen, colores plateado con verde, azul, blanco y rosado, colores pasteles o plateado con lila, con letras elegantes, con un toque de brillo, que se vea femenino y delicado.

Otra de las facilidades que sugieren los usuarios es que la plataforma se enlace con el calendario y WhatsApp, donde se pueda brindar asesoramiento y aclarar dudas, con un menú de opciones inicial al cual se acceda dependiendo del servicio y ahí se muestre una variedad de establecimientos u oferta a domicilio, con gran facilidad

para encontrar la información y agendar las citas, que tenga imágenes reales de los servicios que se ofrecen, de color rosado y blanco, que sea muy amigable para personas de cualquier edad, que sea sencilla, nada complejo para que la gente de todas las edades tenga facilidad de usarla.

7.2.2 Oportunidades del negocio

- El uso actual de las redes sociales las convierte en una fuerte herramienta para la promoción de los servicios de la plataforma, ya que se encuentran entre las plataformas más usadas por proveedores y usuarios.
- Es importante cumplir con la función principal que los proveedores y usuarios atribuyen a las plataformas, dando respuestas eficientes para los clientes
- Se pueden aprovechar otros canales de promoción, como YouTube, por el uso que le dan los clientes a este tipo de plataformas
- Existe una gran porción del mercado que no conoce ninguna plataforma de servicios de belleza; se puede aprovechar este segmento para impulsar el negocio, y con respecto a las plataformas conocidas como La Femme, La Manicurista y BePretty aprovechar las oportunidades competitivas para ofrecer un mejor servicio
- Se considera que se debe hacer un fuerte acompañamiento, tanto a usuarios como a proveedores, pues puede crear relaciones más sólidas y garantizar que la atención y la amabilidad se mantengan en todo el proceso del servicio
- Para cubrir los medios y herramientas que utilizan los usuarios y proveedores para acceder a las plataformas digitales, se considera necesario desarrollar una plataforma que sea útil tanto para la página web como para la aplicación (que se puedan utilizar desde el computador y el celular), con las mismas funcionalidades en ambos medios para que siempre esté disponible. En caso de una falla en la aplicación es importante que se pueda usar la página web
- Es necesario competir con precios. Para que el alcance de la plataforma sea mayor se deben considerar aquellos clientes que adquieren pocos servicios,

y que el rango más habitual de gasto de los usuarios sea hasta \$50.000. Además, para incentivar a los proveedores pequeños, para que participen, se deben mantener costos razonables por suscripción

- Se deben ofrecer, tanto para usuarios como para proveedores, todos los servicios disponibles; esto permite cubrir la demanda de clientes
- Además de las funcionalidades recomendadas por los usuarios y proveedores se deben incluir referencias de los lugares y profesionales que prestan los servicios, considerando la importancia que tiene para los clientes

7.3 Resultados del Objetivo 3

Objetivo 3: Determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio

Para la determinación de los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio se definen los conceptos de factibilidad del proyecto comercial, técnica, administrativa, financiera y económica, e impacto ambiental.

7.3.1 Factibilidad comercial

- ¿Qué producto?

Servicios y productos de belleza y cuidado personal. La oferta debe ser muy diversificada para atender la mayor cantidad de público y que se puedan integrar los servicios de distintos negocios de belleza. A continuación, se relacionan los servicios a ofrecer por categorías (tabla 12).

Tabla 12. Listado de servicios

Categoría de servicio	Servicio
Peluquería	Corte de cabello Corte de barba Peinado (cepillado, alisado u otro) Tintura Asesoría de belleza Tratamiento para el cabello (queratina u otro) Combo corte y peinado
Uñas	Manicura Pedicura Combo manicura y pedicura
Depilación	Facial Corporal
Maquillaje	Profesional
Masajes	Estético
Productos en línea	Rostro Cabello Uñas

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuál cliente?

Por parte del cliente externo, o cliente final, hombres y mujeres mayores de edad, de clase media-alta con facilidad de acceso a Internet. El cliente interno está conformado por todos los proveedores profesionales y negocios de servicios de belleza con registro en la Cámara de Comercio. Se debe integrar también la opción para que el servicio sea a domicilio, o en la ubicación del negocio. Los servicios a domicilio se harían a través de los establecimientos que lo ofrezcan y de profesionales independientes, vinculados directamente por la plataforma.

- ¿Cómo comercializarlo?

Se comercializa, principalmente, a través de una plataforma y aplicación digital; mediante el uso de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) se pueden

promocionar los servicios, también se puede validar la compra de un espacio de anuncio en YouTube.

- ¿Dónde están las materias primas y los insumos?

Para poder ofertar los servicios es necesario acordar con los proveedores profesionales y los negocios de servicios de belleza, para que se integren a la plataforma. Se puede cobrar una tarifa única básica por suscripción, para el mantenimiento de la plataforma, ya que muchos de los servicios dependen del aspecto físico del cliente. Se debe garantizar la disponibilidad de servicios en diferentes zonas geográficas, para que los proveedores estén dispuestos a pagar por el servicio de la plataforma y a su vez perciban una mayor cantidad de clientes.

7.3.2 Factibilidad técnica

- ¿Cuál es el proceso productivo más adecuado?

El proceso para la prestación del servicio debe ser muy sencillo, para que el cliente pueda manejarlo con facilidad, por la plataforma o aplicación; estos pasos son:

1) Elegir el servicio

El cliente selecciona, de las categorías, el servicio que desea adquirir. Este se carga en un conteo de compras. Al finalizar la selección lo lleva a una opción para elegir la fecha y el lugar.

2) Seleccionar la hora, la fecha y el lugar donde se desea recibir el servicio

El cliente puede seleccionar servicio a domicilio o servicio en el local. Para reservar escoge la fecha y la hora del servicio.

3) Reservar y confirmar

Se confirmará al cliente los datos de la reserva por medio de un mensaje en la plataforma, la aplicación y WhatsApp. El cliente deberá notificar, de inmediato, cualquier cambio en el servicio.

4) Realizar el pago

Ofrecer diferentes medios de pago, todos ellos a través de la aplicación o la página web.

5) Disfrutar del servicio

Se debe garantizar la prestación del servicio en las horas programadas.

6) Calificar el servicio y la atención

La calificación y retroalimentación de los servicios se realizará por diferentes medios: en la aplicación se habilitará un apartado para la calificación del local o del profesional; además de comentarios en la página web. El servicio de la aplicación se calificará por medio de Play Store o App Store, y para la página web se habilitará una sección de comentarios, calificaciones y “contáctanos”; esta última se enlazaría directamente al correo electrónico. El tiempo de respuesta será no mayor a veinticuatro horas por correo electrónico, por la aplicación o WhatsApp.

- ¿Cuáles son los requerimientos de tecnología?

A continuación, se relacionan los requerimientos de las herramientas tecnológicas:

- Hosting y dominio para página web
- Diseño y desarrollo de la aplicación y página web
- Nube para almacenamiento de base de datos
- Medios de comunicación con clientes (redes sociales, chat, comentarios, sistema de calificaciones)
- Sistema de pagos

- Medios de promoción (anuncios, en redes, contacto con clientes y proveedores)
- ¿Cuáles son las máquinas y perfiles requeridos para el personal? ¿Cuánto cuestan, donde se adquieren y cuáles son los rendimientos estimados?

En las siguientes tablas se relacionan la maquinaria, o equipos, y el personal necesarios para el modelo de negocio. Los precios se obtuvieron de tiendas en línea como Alkosto, Linio y MercadoLibre, que ofrecen el envío de los equipos gratuitos.

Tabla 13. Listado de maquinaria y equipos para el modelo de negocio

Equipo	Características	Precio actual
Computador	Portátil ASUS D509DA-BR113T AMD Ryzen 7 15,6" Pulgadas RAM 12GB Disco Duro 1TB Plateado Procesador: AMD Quad Core R7-3700U Processor 2.3 GHz (2M Cache, up to 4 GHz)	\$ 1.999.000
Impresora	Impresora láser multifuncional color Hp M281fdw 22ppm Wifi	\$1.299.900
Celulares	Apple iPhone 11 64GB	\$3.139.900
	Xiaomi Mi 9T	\$1.654.900
Servidor	Servidor Lenovo St-50 Xeon E-2104g 3,2ghz Disco 1tb 8gb	\$2.689.900

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Listado de personal

Cargo	Funciones	Salario	
Asesor de servicios	Realizar visitas y búsqueda de proveedores de servicios Reclutar proveedores, resaltando las características de la plataforma Gestionar solicitudes y requerimientos de los proveedores Gestionar la comunicación entre soporte y proveedores Capacitar a los proveedores en el manejo de la plataforma	Salario básico Rodamiento Horario fijo 8:00-12:00 14:00-18:00	\$1.200.000 \$250.000
Auxiliar administrativo y contable	Realizar y verificar los contratos de los proveedores Registrar facturas, llevar contabilidad, verificar pagos y movimientos bancarios Otras tareas administrativas	Salario básico Horario fijo 8:00-12:00 14:00-18:00	\$1.200.000
Gerente/ Representante Legal	Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del negocio para alcanzar mayor eficiencia y efectividad Representar el negocio en materia legal, comercial, contable y tributaria	Salario básico Horario fijo 8:00-12:00 14:00-18:00	\$3.000.000
Técnico de soporte	Capacitar a los proveedores en el manejo de la plataforma Gestionar y brindar soporte sobre la plataforma, aplicación y base de datos	Salario básico Rodamiento Horario fijo 8:00-12:00 14:00-18:00	\$1.500.000 \$250.000
Contador público	Elaborar y presentar estados financieros, declaraciones y cumplir con todos los requerimientos contables	Por prestación de servicios sin horario fijo	\$1.000.000

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuáles son las condiciones mínimas requeridas para operar en términos de energía, agua, telecomunicaciones, disponibilidad de servicios de apoyo: bancos, talleres de mantenimiento o de subcontratación?

En la tabla 15 se relacionan los elementos necesarios para la operación diaria del negocio. Los precios son tomados con referencia a los servicios que se ofrecen en la ciudad de Medellín, por parte de las empresas Wework, Claro, TecnoWeb, YouTube, Prolego y YeePLY.

Tabla 15. Recursos necesarios de operación

Recursos	Precios	
Wework (arriendo oficina, mobiliario, servicios públicos, agua, luz, alcantarillado, recolección de basuras, limpieza, seguridad, incluye Wifi alta velocidad)	Escritorio personal para seis personas mensual	\$5.230.000
Plan de telefonía e Internet para celular	Plan por celular (46.000) por cuatro personas	\$184.000
Diseño y desarrollo de app	Valor total por desarrollo	\$40.500.000
Hosting-dominio	Diseño de página web y tienda virtual	\$2.700.110
	Renovación por año	\$244.930
Subida de app	Play Store (costo único)	\$82.506
	Apple Store (anual)	\$326.724
	Licencia empresarial	\$660.050

Mantenimiento de página y aplicación	Página web (mensual)	\$737.605
	Aplicación (mensual)	\$87.609
Papelería	Mensual	\$300.000
Publicidad y promoción	YouTube (diario)	\$33.002
	Google y redes sociales (mensual)	\$583.100
	Publicidad en app	\$24.360

Fuente: elaboración propia.

7.3.3 Factibilidad administrativa y legal

- ¿Qué tipo de empresa?

De acuerdo con el modelo de negocio, la empresa se puede constituir como una Sociedad Anónima Simplificada por la facilidad en el proceso para la constitución de su capital y por tener un manejo contable sencillo. En la tabla 16 se presentan los costos para la creación del negocio.

Tabla 16. Relación de costos para crear una empresa

Descripción	Entidad	Valor
Constitución de sociedad	Cámara de Comercio	\$34.000
Impuesto de registro (con cuantía)	Cámara de Comercio	\$70.000
Matrícula persona jurídica	Cámara de Comercio	\$131.000

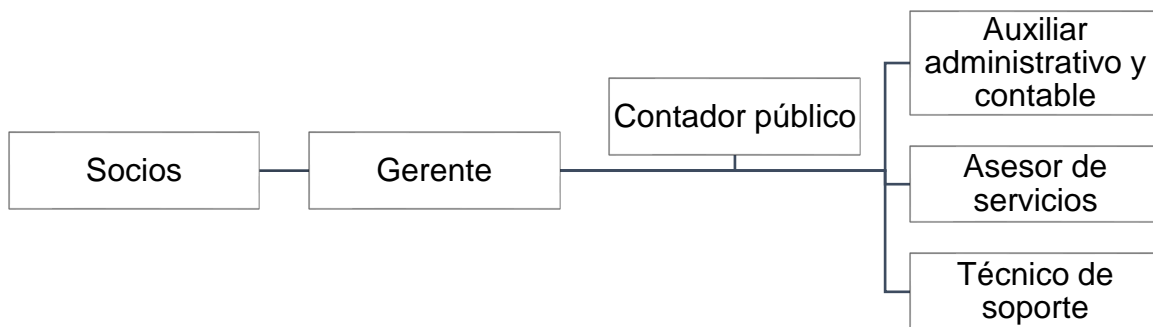
Formulario de registro mercantil	Cámara de Comercio	\$4.500
Inscripción de los libros	Cámara de Comercio	\$12.000
Total		\$251.500

Fuente: "Pasos y requisitos para crear una empresa en Colombia (2019).

- ¿Cuál es la estructura administrativa?

La estructura administrativa estará encabezada por los socios que aportan el capital para la constitución del negocio, seguido del gerente o representante legal, quien dirige al personal. El contador público prestará sus servicios a manera de *staff*. La figura 29 representa la estructura administrativa.

Figura 29. Estructura administrativa



Fuente: elaboración propia.

- ¿Cómo son los procesos de ventas, manejo de cartera, selección y evaluación de personal?

El proceso de ventas se realizaría por medio de los asesores de servicios. Su trabajo es contactar con los negocios, acordar una visita de demostración, seguidamente en compañía del técnico de soporte realizarían visitas a los negocios para mostrar la plataforma y aplicación y persuadir a los proveedores para que se vinculen a la

plataforma. Los proveedores que acepten integrarse al negocio deberán diligenciar un formulario de inscripción digital, que incluye fotografías de los servicios y de los locales. De igual manera, los asesores de servicios pueden vincular a profesionales que deseen trabajar a domicilio.

El proveedor deberá realizar su primer pago de forma anticipada, para cubrir los costos de actualización de la plataforma. Por el tipo de negocio no se recomienda manejar cartera, pero se puede dar a los proveedores un plazo máximo de treinta días para realizar el pago de su cuota de suscripción mensual.

La selección y evaluación del personal será realizada directamente por el gerente, considerando las habilidades y formación necesarias para cada cargo. A su vez, los asesores de servicios, con el apoyo del gerente, deberán promocionar la plataforma a clientes finales y consumidores, resaltando sus beneficios y garantizando su uso. Es muy importante que, mes a mes, los asesores de servicios garanticen un crecimiento de proveedores y la expansión del uso de la plataforma en clientes finales, a través de su recomendación y por medio de las campañas publicitarias en redes.

7.3.4 Factibilidad financiera

- ¿Cuánto vale el proyecto?

En las tablas siguientes se relacionan los costos de inversión del proyecto, teniendo en cuenta los recursos determinados anteriormente.

Tabla 17. Inversión inicial

Concepto	Valor (\$) Anual	Valor (\$) mes	Valor (\$) proyectado a tres meses
Nómina	171.587.992	14.298.999	42.896.998
Costos indirectos	22.147.498	1.845.625	5.536.875
Maquinaria y equipo	23.573.500	1.964.458	23.573.500
Gastos de constitución de la empresa	44.194.166	3.682.847	44.194.166
Gastos de administración	69.139.654	5.761.638	17.284.914
Publicidad	19.170.240	1.597.520	4.792.560
Total inversión (\$)	349.813.050	29.151.087	138.279.012

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuánto se requiere como capital de trabajo?

De acuerdo con los recursos definidos para la puesta en marcha y operación del negocio, durante el primer año, excluyendo ingresos, se tendría que realizar un aporte inicial de \$349.813.050 como capital de trabajo.

- ¿Cuál es la estructura de costos?

Para la puesta en marcha del negocio se deben tener en cuenta el costo de inversión en maquinaria y herramientas y su respectiva depreciación, costos de nómina, costos indirectos de fabricación, gastos de constitución, gastos de administración y gastos de ventas, los cuales se detallan en las tablas 18 y 19. La estructura de costos está definida en su mayoría por costos fijos, ya que tanto la maquinaria como los costos indirectos tienen un valor único, independiente de la cantidad de proveedores suscritos; en este punto, por ejemplo, el diseño de la plataforma está

cotizado sobre la mayor cantidad disponible de ventanas para que se puedan registrar los proveedores.

Tabla 18. Costos de maquinaria y herramientas

Nombre	Cantidad	Precio/Unidad (\$)	Precio total (\$)
Computadora	5	1.999.000	9.995.000
Impresora	1	1.299.000	1.299.000
Celular Apple iPhone 11 64GB	2	3.139.900	6.279.800
Celular Xiaomi Mi 9T	2	1.654.900	3.309.800
Servidor	1	2.689.900	2.689.900
Total			23.573.500

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Depreciaciones

Elemento o equipo	Valor total (\$)	Período a depreciar. (meses)	Valor mensual (\$)	Valor anual (\$)
Maquinaria y herramientas	23.573.500	60	392.892	4.714.700
Total			392.892	4.714.700

Fuente: elaboración propia.

En el anexo 4 y 5 se detalla el costo de nómina y la proyección de nómina estimada, teniendo en cuenta el personal y los salarios determinados. En las siguientes tablas se presentan los costos totales anuales estimados y que hacen parte de la estructura de costos.

Tabla 20. Proyección nómina estimada total

Nómina	Salario básico mes (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Total salarios	8.850.000	106.200.000	112.572.000	119.326.320	126.485.899	134.075.053
Total nómina	14.298.999	171.587.992	181.883.271	192.796.267	204.364.043	216.625.886

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Concepto	Valor mensual (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Asesoría contable	1.000.000	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Hosting-dominio	20.411	244.930	254.727	264.916	275.513	286.533
Mantenimiento de página y aplicación	825.214	9.902.568	10.298.671	10.710.618	11.139.042	11.584.604
Total	1.845.625	22.147.498	23.033.398	23.954.734	24.912.923	25.909.440

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Total de costos de producción

Concepto	Valor mensual (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Total nómina	14.298.999	171.587.992	181.883.271	192.796.267	204.364.043	216.625.886
Total consumo CIF	1.845.625	22.147.498	23.033.398	23.954.734	24.912.923	25.909.440
Depreciaciones	392.892	4.714.700	4.714.700	4.714.700	4.714.700	4.714.700
Total	16.537.516	198.450.190	209.631.369	221.465.701	233.991.667	247.250.026

Aumento de precios 4%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Gastos de constitución de la empresa

Concepto	Valor estimado (\$)
Diseño y desarrollo de app	40.500.000
Diseño de página web y tienda virtual	2.700.110
Subida de App Play Store (cobro único)	82.506
Licencia empresarial Apple Store	660.050
Costos de creación y formalización de sociedad	251.500
Total	44.194.166

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Gastos anuales de administración

Concepto	Valor mensual (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Teléfono	184.000	2.208.000	2.296.320	2.388.173	2.483.700	2.583.048
Renovación por año hosting y dominio	20.411	244.930	254.727	264.916	275.513	286.533
Subida de app Apple Store	27.227	326.724	339.793	353.385	367.520	382.221
Wework	5.230.000	62.760.000	65.270.400	67.881.216	70.596.465	73.420.323
Papelería	300.000	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491
Total	5.761.638	69.139.654	71.905.240	74.781.450	77.772.708	80.883.616

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Gastos anuales de ventas

Concepto	Valor mensual (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad YouTube	990.060	11.880.720	12.355.949	12.850.187	13.364.194	13.898.762
Publicidad Google y redes sociales	583.100	6.997.200	7.277.088	7.568.172	7.870.898	8.185.734
Publicidad en app	24.360	292.320	304.013	316.173	328.820	341.973
Total	1.597.520	19.170.240	19.937.050	20.734.532	21.563.913	22.426.469

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuáles son los ingresos proyectados?

Para el sostenimiento del modelo de negocio se determina que es necesario, para cubrir los costos e inversión del proyecto, generar ventas por 240 unidades; es decir,

cuotas por suscripción mensuales por valor, cada una de ellas, de \$125.000, con un porcentaje de crecimiento anual del 1% y aumento anual de precios del 6%.

Tabla 26. Proyecciones de ventas (unidades)

Producto o servicio	Cantidad mensual (unidades)	2020	2021	2022	2023	2024
Cuota de suscripción	240	2.880	2.909	2.938	2.967	2.997
Precio de venta por unidad (\$)	125.000	125.000	132.500	140.450	148.877	157.810

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Proyecciones de ingresos por ventas (\$)

Producto o servicio	Cantidad mensual (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Cuota de suscripción	30.000.000	360.000.000	385.416.000	412.626.370	441.757.791	472.945.891
Total (\$)	30.000.000	360.000.000	385.416.000	412.626.370	441.757.791	472.945.891
IVA (19%)	5.700.000	68.400.000	73.229.040	78.399.010	83.933.980	89.859.719
Total con IVA (\$)	35.700.000	428.400.000	458.645.040	491.025.380	525.691.772	562.805.611

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cómo se comportan las utilidades a lo largo del período de operación?

A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado con base en los costos, gastos anuales y proyección de ingresos por ventas. En la tabla 28 se observa cómo se logra la utilidad, siempre que se mantenga el nivel de ventas; otra forma de conservar una utilidad es aumentando el valor de la cuota de suscripción o aumentando el número de proveedores que paguen a tiempo dicha cuota. El capital del negocio se estima a partir de la realización de un crédito bancario; por

ejemplo, en el banco Davivienda el crédito para emprendedores está estipulado a 60 meses, con un interés del 28,32%, un valor representativo en préstamo pero que puede servir como alternativa para obtener los recursos necesarios para el proyecto y, además, se puede apalancar en varios períodos.

Tabla 28. Estado de resultados proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	428.400.000	458.645.040	491.025.380	525.691.772	562.805.611
Mano de obra directa	171.587.992	181.883.271	192.796.267	204.364.043	216.625.886
Depreciación	4.714.700	4.714.700	4.714.700	4.714.700	4.714.700
Otros costos	22.147.498	23.033.398	23.954.734	24.912.923	25.909.440
Total costos de operación	198.450.190	209.631.369	221.465.701	233.991.667	247.250.026
Utilidad Bruta	229.949.810	249.013.671	269.559.679	291.700.105	315.555.585
Gasto de ventas	19.170.240	19.937.050	20.734.532	21.563.913	22.426.469
Gastos de administración	69.139.654	71.905.240	74.781.450	77.772.708	80.883.616
Gastos de constitución	44.194.166				
Utilidad Operativa	97.445.750	157.171.381	174.043.697	192.363.484	212.245.499
Intereses	89.985.909	70.172.498	50.359.087	30.545.675	10.732.264
Utilidad antes de impuestos	7.459.842	86.998.883	123.684.611	161.817.809	201.513.235
Impuestos (33%)	2.461.748	28.709.632	40.815.922	53.399.877	66.499.367
Utilidad Neta Final	4.998.094	58.289.252	82.868.689	108.417.932	135.013.867
Reservas 10%	499.809	5.828.925	8.286.869	10.841.793	13.501.387
Utilidad del ejercicio	4.498.284	52.460.327	74.581.820	97.576.139	121.512.481

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cuál es el riesgo y la rentabilidad real de la inversión?

Mediante la proyección de los estados e indicadores financieros se puede establecer que, manteniendo un buen volumen de proveedores suscritos, el modelo de negocio es viable. Las tablas siguientes muestran las proyecciones de ingresos, costos y gastos.

Tabla 29. Flujo de caja proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024
SALDO INICIAL EN CAJA	0	265.989.733	259.031.076	276.651.855	319.821.877
INGRESOS					
VENTAS	428.400.000	458.645.040	491.025.380	525.691.772	562.805.611
CRÉDITO	349.813.050	0	0	0	0
Total ingresos	778.213.050	458.645.040	491.025.380	525.691.772	562.805.611
EGRESOS					
Puesta en marcha	44.194.166	0	0	0	0
Maquinaria y equipo	23.573.500	0	0	0	0
Nómina	171.587.992	181.883.271	192.796.267	204.364.043	216.625.886
CIF	22.147.498	23.033.398	23.954.734	24.912.923	25.909.440
Gastos de publicidad	19.170.240	19.937.050	20.734.532	21.563.913	22.426.469
Gastos de administración	69.139.654	71.905.240	74.781.450	77.772.708	80.883.616
Intereses	89.985.909	70.172.498	50.359.087	30.545.675	10.732.264
Impuestos	2.461.748	28.709.632	40.815.922	53.399.877	66.499.367
Préstamo	69.962.610	69.962.610	69.962.610	69.962.610	69.962.610
Total egresos	512.223.316	465.603.698	473.404.601	482.521.750	493.039.653
DISPONIBLE	265.989.733	-6.958.658	17.620.779	43.170.022	69.765.957
Flujo de caja neto	265.989.733	259.031.076	276.651.855	319.821.877	389.587.834

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Balance general proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	268.451.481	290.202.455	348.639.155	445.209.055	581.474.379
Total Activo Corriente	268.451.481	290.202.455	348.639.155	445.209.055	581.474.379
ACTIVO FIJO					
Maquinaria y equipo de operación	23.573.500	23.573.500	23.573.500	23.573.500	23.573.500
Depreciación acumulada	4.714.700	9.429.400	14.144.100	18.858.800	23.573.500
Total Activo Fijo	18.858.800	14.144.100	9.429.400	4.714.700	0
Total activo	287.310.281	304.346.555	358.068.555	449.923.755	581.474.379
PASIVO					
Impuestos por pagar	2.461.748	31.171.379	71.987.301	125.387.178	191.886.545
Obligaciones financieras	279.850.440	209.887.830	139.925.220	69.962.610	0
Total pasivo	282.312.187	241.059.209	211.912.521	195.349.788	191.886.545
PATRIMONIO					
Capital social	0	0	0	0	0
Reserva legal acumulada	499.809	6.328.735	14.615.603	25.457.397	38.958.783
Utilidades retenidas	0	4.498.284	56.958.611	131.540.431	229.116.570
Utilidades del ejercicio	4.498.284	52.460.327	74.581.820	97.576.139	121.512.481
Total patrimonio	4.998.094	63.287.346	146.156.035	254.573.967	389.587.834
Total pas + pat	287.310.281	304.346.555	358.068.555	449.923.755	581.474.379

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. Indicadores financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	109,05	9,31	4,84	3,55	3,03
Capital de trabajo	265.989.733	321.373.834	420.626.456	319.821.877	773.360.925
Nivel de endeudamiento	98,26%	79,21%	59,18%	43,42%	33,00%
Rotación de activos totales	1,49	1,51	1,37	1,17	0,97
Margen bruto de utilidad	53,68%	54,29%	54,90%	55,49%	56,07%
Margen neto de utilidad	1,05%	11,44%	15,19%	18,56%	21,59%
Rendimiento de patrimonio	90,00%	82,89%	51,03%	38,33%	31,190%
Flujo de caja	265.989.733	259.031.076	276.651.855	319.821.877	389.587.834

Valor presente y Tasa Interna de Retorno

Año	Flujo de caja
0	-349.813.050
1	265.989.733
2	259.031.076
3	276.651.855
4	319.821.877
5	389.587.834
VPN	817.587.471
TASA = DTF(8,0) + 8 PUNTOS	16,00%
TIR	74,10%

Punto de equilibrio

Año	PE (\$)	PE (unidades)
2020	164.522.678	38,40%
2021	169.159.430	36,88%
2022	173.990.306	35,43%
2023	179.020.999	34,05%
2024	184.257.540	32,74%

Fuente: elaboración propia.

Es importante tener en cuenta, en la factibilidad financiera, que aunque el proyecto a largo plazo es muy rentable, es necesario asegurar la suscripción de proveedores y sus pagos efectivos, para que la plataforma pueda mantenerse e incentivar su uso por parte de los clientes finales. Como ya se había mencionado anteriormente, es importante que haya una amplia oferta para que se genere una buena dinámica con los clientes, que los motive a usar los servicios. Las proyecciones y el valor del

capital inicial estimado cubren los costos de los servicios durante un año, incluyendo el financiamiento de este capital.

La proyección muestra que, con un buen comportamiento, el negocio puede cubrir su deuda a cinco años, recursos que posteriormente se podrían usar para generar mayores avances tecnológicos. Con la inversión inicial se mantiene una buena liquidez y rendimiento en la operación del negocio.

7.3.5 Factibilidad económica e impacto ambiental

- ¿Cuáles son los efectos que tiene el proyecto en la zona de influencia?
Determinar si son positivos o negativos

En cuanto a los efectos del modelo de negocio, a nivel social y ambiental, se considera que el impacto ambiental no es representativo, en tanto no se genera una contaminación directa; contrario a esto, se puede contribuir a mitigar algunos impactos ambientales que se generan en el sector, debido a publicidad impresa y desplazamientos de los clientes, a través de la sistematización de los procesos, el uso de redes y espacios virtuales para la comunicación con clientes y proveedores y la prestación de los servicios de la plataforma, incluyendo los servicios a domicilio.

Con este modelo de negocio se espera generar grandes beneficios para el sector de belleza, para todos los proveedores, tanto en negocios como profesionales independientes de los servicios de belleza, y para los clientes y consumidores en general, aprovechando el fuerte potencial de las tecnologías para incrementar el alcance del sector, la eficiencia de sus recursos y su relación con los clientes, simplificando los procesos a una herramienta automatizada, como lo es una plataforma virtual.

- ¿Cuál es el efecto para el país como un todo?

El modelo de negocio puede convertirse en un canal para la masificación de la oferta de servicios de belleza y cuidado personal de los proveedores actuales, logrando así, a nivel nacional, fortalecer este sector económico, aumentar la demanda de clientes y la productividad sobre estos servicios, incrementando los ingresos para pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la prestación de servicios de belleza.

8. Conclusiones

Para finalizar, y a modo de conclusión, se presenta, en la tabla 31, la estructura del modelo de negocio usando el lienzo del Modelo Canvas, como se especificó en la metodología, a través del cual se sintetiza el análisis realizado para el cumplimiento de los tres objetivos específicos; así se puede lograr el cumplimiento del objetivo general del trabajo de grado.

Tabla 32. Lienzo del modelo del negocio

Asociaciones Clave - Red de aliados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de servicios de belleza y cuidado personal	Intermediario entre proveedores y clientes finales	Ofrecer servicios de belleza y cuidado personal en local o a domicilio, integrando la mayor cantidad de proveedores y servicios del sector	Variedad, alcance de los servicios y asesoramiento	Hombres y mujeres de clase media-alta, mayores de edad
Promotores de redes sociales, plataformas y aplicaciones web: YouTube, Facebook, WhatsApp, Play Store, Apple Store, Google	Reclutar y capacitar proveedores en el uso de la plataforma	Fuerte asesoramiento y acompañamiento del cliente interno y externo	Opción de selección del lugar, fecha y hora, y profesional o negocio	Personas con acceso a Internet y manejo de plataformas digitales
Profesionales en servicios de belleza independientes	Promover y apoyar el uso de la plataforma por clientes finales	Servicio eficiente y efectivo, en cualquier lugar y en cualquier momento	Encuestas, comentarios, calificaciones sobre el servicio	Interesadas en servicios de belleza y cuidado personal
	Recursos clave		Canales de distribución y comunicación	
	Asesor de servicios	Calidad y excelente atención en todos los servicios	Página web	Proveedores de servicios de belleza y cuidado personal en la
	Técnico de soporte		Aplicación	
	Diseño y mantenimiento de web y app	Comodidad, seguridad, automatización de procesos	Redes sociales	

	Capital		Teléfono, correo electrónico	ciudad de Medellín
	Hosting-dominio		Visitas a los negocios	
	Equipos de cómputo y comunicaciones			
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Nómina (asesor de servicios, técnico, gerente, auxiliar, contador)			Capital social a partir de crédito	
Costos indirectos (Wework, Hosting-dominio, mantenimiento)			Cuota de suscripción a proveedores	
Maquinaria y equipo (computadores, celulares, servidor, impresora)			Sistema de pagos en línea: crédito, débito, efectivo o transferencia bancaria	
Gastos de constitución de la empresa y gastos de administración				
Publicidad (Google, YouTube, App)				

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

9. Recomendaciones

De acuerdo con los objetivos planteados, y una vez construidos los elementos del modelo, se puede concluir que es posible generar un negocio asociado a la construcción de una plataforma virtual que opere a través de aplicaciones móviles y página web, y que permita enlazar la oferta y la demanda de los servicios de belleza.

La idea para el modelo de negocio nace de una oportunidad de mercado, que parte de una problemática del sector, porque si bien el sector de servicios de belleza cuenta hoy en día con diferentes alternativas tecnológicas, para que el cliente final acceda a los servicios, no existe, en la actualidad, una solución que logre integrar una gran cantidad de servicios y proveedores y que genere una propuesta de valor suficiente y relevante para el usuario final.

Por consiguiente, se debe tener en cuenta que se deben cubrir la mayor cantidad de servicios posibles dentro de la plataforma a desarrollar, para evitarle a los clientes la complejidad que genera estar buscando cada servicio en una plataforma diferente. También se recomienda tener la mayor cantidad de proveedores posible, siempre y cuando se encuentren ya formalizados, lo que le permite al cliente final tener diferentes alternativas en cuanto a tipo y calidad de los servicios, así como diferentes segmentos de precios. Los usuarios quieren comparar precios y servicios y, actualmente, ninguna aplicación les ofrece estas soluciones.

Como se definió en la metodología, este modelo de negocio articula todos los elementos y ayuda a construir los requerimientos y recursos para que sea una propuesta robusta; pero, definitivamente, el factor clave de éxito en los negocios es

mantener una propuesta de valor diferenciada. La innovación y la capacidad de generar nuevas soluciones es la única forma de mantener los negocios vigentes, pues si el producto es lanzado al mercado llegarán competidores con grandes capitales buscando apoderarse de este. Poder estar cerca de los clientes y mantener una “vigilancia tecnológica” puede ayudar a mantener y adquirir una posición de liderazgo.

Dentro del alcance de este trabajo de grado no se incluyó el desarrollo del prototipo, puesto que el propósito principal era la generación del modelo de negocio, dejarlo plasmado en lienzo Canvas y la evaluación de la viabilidad de este. Sin embargo, es importante aclarar que el diseño de un prototipo para la plataforma ayuda a hacer una evaluación más efectiva con todo tipo de usuarios, revisando la parte estética y la funcionalidad del aplicativo y página web, lo cual es un buen complemento al modelo de negocio pues, aunque se haya hecho un análisis de los diferentes factores, el contacto con el producto final permite tomar decisiones que al final permitirán tener una mejor operación.

El estudio presentado tiene muchos elementos conexos con el proceso formativo recibido durante el MBA. Un ejemplo corresponde al tema de emprendimiento, dado que la estructuración del modelo de negocio podría ser implementado, más adelante, para la creación de una nueva empresa o unidad de negocio. La metodología propuesta involucra elementos de investigación de mercados, elementos financieros, temas de mercadeo, para la propuesta de valor al cliente, y para definir la forma de comercializarlo, elementos de costos, de operaciones, logísticos, innovación, entre otros, y, en general, un compendio de temas administrativos aprendidos tanto en la universidad como en las actividades cotidianas.

10. Referencias

- Aldana, E., Ibarra, M. T. y Loewenstein, I. (2011). El Modelo de Negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(6), 185-201.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Gordijn, J., Grégoire, B., Schmitt, M., Dubois, E., Abels, S., Hahn, A., Wangler, B. y Weigand, H. (2006). *Towards a reference ontology for business models*. Lecture Notes in Computer Science.
- BePretty (2019). <https://www.bepretty.co/>
- BirchBox (2017). <https://www.birchbox.es/>
- Bolaños, L. F. (2018). Estas son las cinco aplicaciones que le llevan el salón de belleza a la puerta de la casa. *La República*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/aplicaciones-que-llevan-el-salon-de-belleza-a-la-puerta-de-la-casa-2725873>
- Campbell, P. (2019). Guide to subscription business model for 2019. *Price Intelligently*. <https://www.priceintelligently.com/blog/subscription-business-model>
- Colombia es un país de tiendas de barrio y peluquerías (2017). *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/radiografia-del-pequeno-comercio-colombiano-en-2017/249795>

- Díaz, K. (2019). Modelos de negocio: lineales vs plataformas. Diferentes formas de dar valor. *Hiberus Tecnología*. <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/modelos-de-negocio-lineales-vs-plataformas/>
- Euromonitor Internacional (2019a). *Background on the beauty survey system*. Passport.
- Euromonitor Internacional (2019b). *Top ten global consumer trends for 2019*. Passport.
- Euromonitor Internacional (2019c). *Understanding the five drivers shaping*. Passport.
- Kallio, J., Tinnila, M. y Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*, 12(3), 281-298.
- López, J. M. (2018). El negocio de las peluquerías y salas de belleza mueve \$300.000 millones al año. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-las-peluquerias-y-salas-de-belleza-mueve-300000-millones-al-ano-2776731>
- Márquez, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. Medellín: Revista MBA EAFIT. <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Nanterme, P. (2016). Digital disruption has only just begun. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun/>
- Observatorio eCommerce (2018). *Transacciones digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/2017*. KPMG.

- Observatorio eCommerce (2019). *Medición de indicadores de consumo del Observatorio eCommerce*. KPMG.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. Communications of the Association for Information Systems.
- Pasos y requisitos para crear una empresa en Colombia (2019). <https://tramitesyrequisitos.com/colombia/crear-empresa/>
- Pérez, J. (2018). ¿Qué son los modelos de negocio de plataforma? *Foro de Emprendedores y Profesionales en las Economías Digitales (FEPED)*. <https://www.feped.org/2018/12/26/que-son-los-modelos-de-negocio-de-plataforma/>
- Rajala, R. y Westerlund, M. (2005). *Business Models: A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry*. AIS Electronic Library.
- Solomon, J. (1 de Septiembre de 2019). A Quick Guide to Subscription-Commerce Business Models. *Chargebee Blog*, pág. Online. Obtenido de <https://www.chargebee.com/blog/7-minute-guide-subscription-commerce-business-models/>
- Teece, D. J. (2009). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Elsevier.
- Top 100 most valuable global Brands 2019 (2019). https://www.brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2019_WPP.pdf
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. De las Ciencias.

Viscarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. Universidad Politecnica de Cataluña.

Zapata, J. A., Arango, M. D. y Adarme, W. (2010). *Herramientas tecnológicas al servicio de la gestión empresarial*. Universidad Nacional de Colombia.

11. Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista usuario final del sector de servicios de belleza

Servicios de belleza - usuarios

Buenos días (tardes) mi nombre es Juan Felipe Alzate, estudiante del MBA de la Universidad EAFIT. En este momento estoy llevando a cabo un estudio con diferentes actores o implicados en el sector de servicios de belleza. Al realizar esta entrevista, solicitaré que me suministre algunos datos personales, que no serán utilizados para ninguna actividad relacionada con mercadeo, promoción o venta de productos o servicios. Sus datos personales serán utilizados exclusivamente para fines académicos. Agradezco mucho su colaboración.

Protocolo

Explicar, en breve, los principales elementos de la entrevista: el tiempo que se necesita para realizarla, el tipo de preguntas que se harán, qué se espera de la persona, cómo es su relación con la categoría y cómo sus respuestas aportan información para el proyecto.

Rompehielos

Se trata de un par de preguntas con las cuales el investigador se presenta (quién es, a qué se dedica y por qué busca información sobre este tema).

Preguntas para los entrevistados (racionales) que permiten analizar el mercado de plataformas digitales de servicios de belleza en la ciudad de Medellín.

- 1) ¿Qué entiende por plataforma digital?
- 2) ¿Cuáles plataformas digitales conoce?
- 3) ¿Cuáles plataformas digitales ha utilizado o utiliza actualmente?
- 4) ¿Cuál considera que es la razón principal para usar plataformas digitales?
- 5) ¿Qué tipos de bienes y servicios adquiere a través de plataformas digitales?
- 6) ¿Conoce alguna plataforma de servicios de belleza? ¿Cuál?

Preguntas para los entrevistados (emocionales) que permiten identificar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector de servicios de belleza

- 1) ¿Qué servicios de belleza adquiere normalmente?
- 2) ¿Qué lugares o establecimientos visita para adquirir los servicios mencionados en la pregunta anterior?
- 3) ¿Cuánto dinero gasta usted, aproximadamente, en servicios de belleza al mes?
- 4) ¿Cómo hace, normalmente, los pagos por los servicios de belleza?

- 5) ¿Cómo conoce, o se entera, normalmente, de los establecimientos que le prestan los servicios de belleza (cercanía, recomendaciones, publicidad, etc.)?
- 6) ¿Cómo le parece el proceso de solicitud de citas para servicios de belleza?
- 7) ¿Cómo le parece la atención recibida en los establecimientos de servicios de belleza?
- 8) ¿Qué tan importante es que el lugar o profesional con quien va a adquirir el servicio esté bien recomendado?
- 9) ¿Está satisfecho con la calidad de los servicios de belleza que adquiere?
¿Por qué?

Preguntas (simbólicas) que permiten determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio

- 1) ¿A través de qué medios ingresa a las plataformas digitales (apps, páginas web, sites, etc.)?
- 2) ¿Qué herramientas emplea, con mayor frecuencia, para el uso de las plataformas digitales (celular, portátil, tableta, desktop, etc.)?
- 3) ¿Cuáles servicios de belleza estaría dispuesto a solicitar a través de una plataforma digital?

- 4) ¿Qué herramientas y facilidades le gustaría encontrar en una plataforma de servicios de belleza?
- 5) Adicional a los servicios de belleza, ¿qué otros productos y servicios le gustaría que se ofrecieran en la plataforma digital?
- 6) ¿Cómo se imaginaría la imagen para una plataforma de belleza (color, imagen, interfaz, etc.)?

Cierre

Anexo 2. Guía de entrevista empresario/empleo del sector de servicios de belleza

Servicios de belleza – empresarios/empleados

Buenos días (tardes) mi nombre es Juan Felipe Alzate, estudiante del MBA de la Universidad EAFIT. En este momento estoy llevando a cabo un estudio con diferentes actores o implicados en el sector de servicios de belleza. Al realizar esta entrevista, solicitaré que me suministre algunos datos personales, que no serán utilizados para ninguna actividad relacionada con mercadeo, promoción o venta de productos o servicios. Sus datos personales serán utilizados, exclusivamente, para fines académicos. Agradezco mucho su colaboración.

Protocolo

Explicar, en breve, los principales elementos de la entrevista: el tiempo que se necesita para realizarla, el tipo de preguntas que se harán, qué se espera de la persona, cómo es su relación con la categoría y cómo sus respuestas aportan información para el proyecto.

Rompehielos

Se trata de un par de preguntas con las cuales el investigador se presenta (quién es, a qué se dedica y por qué busca información sobre este tema).

Preguntas para los entrevistados (racionales) que permiten analizar el mercado de plataformas digitales de servicios de belleza en la ciudad de Medellín.

- 1) ¿Qué entiende por plataforma digital?
- 2) ¿Cuáles plataformas digitales conoce?
- 3) ¿Cuáles plataformas digitales ha utilizado o utiliza actualmente?
- 4) ¿Cuál considera que es la razón principal para usar plataformas digitales?
- 5) ¿Qué tipos de bienes y servicios adquiere a través de plataformas digitales?
- 6) ¿Conoce alguna plataforma de servicios de belleza? ¿Cuál?

Preguntas para los entrevistados (emocionales) que permiten identificar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector de servicios de belleza

- 1) ¿Qué tipo de negocio tiene y que servicios de belleza prestan en él?
- 2) ¿Cómo ingresó al sector y cuántos años lleva en él?
- 3) ¿De qué forma se dan a conocer o comunican información relevante a los usuarios?
- 4) ¿Cómo definen, generalmente, los precios de los servicios que prestan?
- 5) ¿Cómo evalúan la calidad del servicio prestado a los clientes y el desempeño del profesional?
- 6) ¿Tienen planes de fidelización a los clientes?
- 7) ¿Qué considera que ha sido lo más importante para mantenerse en el sector?
- 8) ¿Cuál considera que es la oportunidad más grande del sector?

Preguntas (simbólicas) que permiten determinar los aspectos tecnológicos, financieros y administrativos requeridos para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio

- 1) ¿A través de qué medios ingresa a las plataformas digitales (apps, páginas web, sites, etc.)?

- 2) ¿Qué herramientas emplea, con mayor frecuencia, para el uso de las plataformas digitales (celular, portátil, tableta, desktop, etc.)?
- 3) ¿Cuáles servicios de belleza le gustaría ofrecer a través de una plataforma digital?
- 4) ¿Qué herramientas y facilidades para su negocio le gustaría encontrar en una plataforma de servicios de belleza?
- 5) Adicional a los servicios de belleza, ¿qué otros productos y servicios le gustaría que se ofrecieran en la plataforma digital?
- 6) ¿Cómo se imaginaría la imagen para una plataforma de belleza (color, imagen, interfaz, etc.)?
- 7) ¿Estaría dispuesto a pagar por ingresar con su negocio a una plataforma virtual?

Cierre

Anexo 3. Comparativo de plataformas y aplicaciones de servicios de belleza actuales

Nombre	Bel-Belleza en línea	La Manicurista	Comfy	Divvina-salón en casa	Mooi	Glamset	BePretty	La Femme
Tipo de plataforma	App gratuita para App Store y Google Play WhatsApp Página Web consulta - Chat en línea - Sección Contáctanos - Correo electrónico	App para App Store y Google Play	Página web	App para App Store y Google Play	App para App Store y Google Play - WhatsApp Página web	App para App Store y Google Play	App para App Store y Google Play Página web	Página web y app
Lugar/ Ubicación	Bogotá y Medellín, Envigado, Bello e Itagüí	Cali, Medellín, Bogotá	Bogotá, Chía, Cajicá, La Calera, Sopó	Colombia-Latinoamérica	Bogotá, Cali y Medellín Bogotá - Lunes a sábado de 7 a.m. a 7 p.m., Cali de 6 a.m. a 7 p.m. y Medellín de 7 a.m. a 7 p.m.	Bogotá y alrededores. Trabajamos desde las 4:00 a.m.	Colombia, México, Argentina, Chile	Medellín, Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Cali
Servicios que ofrece	Manos, pies, depilación, cepillado, queratina siempre, combs	Servicios de belleza a domicilio inmediata y con reserva, venta de productos por página web	Masajes a domicilio Lunes a Domingo entre 6am y 10pm.	Uñas, peluquería, maquillaje, depilación, masajes	Uñas, peinados, maquillaje, depilación, masaje	Maquillaje peinados uñas	Masajes, depilación, fitness, peluquería, tratamientos de piel rostro y cuerpo, uñas	Servicio de manicura y pedicura a domicilio
Precios	Cepillado medio 29.000 Manos hombre 25.000 Manos Bel 20.000	Manicura 10.000-16.000 Pedicura 19.000 Combos 29.500 Cepillado medio 29.000 Manos y pies + cepillado 51.000 Manos y pies 28.000	99.000 por 60 minutos, 139.000 por 90 minutos y 169.000 por 120 minutos	Manicura 18.000 Combo manicura y pedicura 40.000 Corte mujer 46.000 Corte hombre 33.000	Manicura 17.000 Pedicura 19.000 Combos 35.000 Maquillaje 100.000 Cortes y peinados 25.000 Blower pelo medio 28.000	Maquillajes básicos 73.000 o un look tipo Hollywood por 125.000.	Manicura 15.000 Pedicura 18.400 Corte dama 11.000-25.500 Corte hombre 10.000	Manicura y pedicura 32.000 Manicura 18.000 Pedicura 19.000

Nombre		Bel-Belleza en línea	La Manicurista	Comfy	Divvina-salón en casa	Mooi	Glamset	BePretty	La Femme
Propuesta de valor	Innovación	<p>Marca propia Usar servicios de belleza desde casa Comodidad Facilidad de uso de la plataforma en tres pasos: 1) escoger la ubicación; 2) seleccionar el servicio y 3) disfrutar Conveniencia, calidad y servicio Facilidad 4,4/30 5K+</p> <p>Se resaltan las bondades de los servicios El profesional va directamente a la residencia o lugar que indique el cliente Servicio 24/7 Profesionales capacitados y con talento, con buenas referencias (revisión, verificación de datos, certificación de bioseguridad y prueba de cliente incógnito)</p>	<p>Inmediatez Comodidad En el momento que sea y donde sea Profesionales de manicura y pedicura, contacto con terceros Servicio en cuatro pasos: 1) elegir el servicio, reservar; 2) método de pago; 3) recibir información del profesional y 4) disfrutar servicio y calificar atención Opción de seleccionar al profesional 4,0/1.381 100k+</p> <p>Marca propia Labor social (empleo para madres cabeza de familia)</p>	<p>Experiencia única, en la comodidad de casa, llevar a los profesionales a la casa Seleccionar el servicio, reservar y disfrutar el servicio Los servicios se prestan por terceros, contratistas independientes</p>	<p>Reservar el servicio en la comodidad de la casa u oficina Accesibilidad desde celular o página web Se hace la reserva y después se contacta al cliente Hogar, domicilio, casa, oficina, empresa</p>	<p>Servicios de belleza a domicilio, "donde quieras y cuando quieras" Alianzas con sentido social, programa de RSE Facilidad del proceso: elegir y agenda, confirmación, servicio y calificar experiencia Enlace entre estilistas profesionales y mujeres, plataforma con sentido social Respaldo (chequeo de seguridad-proceso de selección), Calidad (top service) servicio sencillo Alianza con L'Oreal 4,5/17 1k+</p>	<p>Equipo privado de maquillaje y peinado a domicilio Menú de estilo con tendencias de celebridades Agenda, vive la experiencia y califica Exclusividad, experiencia completa de una celebridad, con un servicio personalizado y diseñado especialmente para el cliente Looks tendencia Productos de belleza premium Glamset es el primer servicio personalizado y profesional de belleza premium a domicilio en Colombia Mejores opciones, distintas a los salones de belleza tradicionales Técnicas modernas utilizadas por modelos y celebridades Calidad y confianza (verificación de antecedentes y examen de actitud) 1,1/7 500k+</p>	<p>Más de 500 salones, centros de estética y spa Guía de belleza n.º 1 en Latinoamérica Más de 1.000 centros y 13.000 tratamientos de belleza, salud y bienestar en México, Colombia, Argentina y Chile Aumenta ventas reservas 24/7, disminuye tiempo muerto, potencia la imagen digital, control y gestión de reservas y genera base de datos de clientes 50k descargas/3,7 Riesgo medio porque los usuarios califican mal la aplicación por las empresas que están en la plataforma Fácil, Internet Intermediación entre el consumidor final y el productor del servicio Propuesta de valor comodidad, alcance y diversidad Tienen dos segmentos de clientes Proveedores y consumidor final Mejora en las tiendas de atención en la peluquería Simplifica la gestión de centros de belleza y bienestar, ayudándoles a digitalizar su negocio y aumentar sus ventas</p>	<p>Comodidad y facilidad en el servicio, según la disponibilidad del cliente, mejores especialistas mejor atención y servicio: el cliente selecciona el servicio, elige la fecha y hora, escoge al especialista o lo deja al azar</p>
	Mejor desempeño que los competidores								
	Mayor efectividad que otros productos/servicios								
	Mejor diseño								
	Marca/Estatus								
	Ventaja en precio								
	Ventaja en costes								
	Menor riesgo que otros productos/Servicios								
	Accesibilidad								
	Conveniencia/Facilidad de uso								
	¿Qué tipo de valor se genera para los clientes?								
¿Qué tipo de necesidades se están atacando?									
¿Qué paquetes o soluciones se crean para los clientes meta?									
¿Qué tipo de problemas se resuelven en el mercado?									

Nombre		Bel-Belleza en línea	La Manicurista	Comfy	Divina-salón en casa	Mooi	Glamset	BePretty	La Femme
Mercado meta - Clientes	Mercado masivo	Principalmente están dirigidos a mujeres, ofrecen algunos servicios para hombres	Mujeres y hombres Registrarse con usuario, declara ser mayor de edad (18 años)	Mujeres y hombres	Mujeres Hombres Niños Niñas	Mujeres y hombres Usuario mayor de edad	Mujeres	Mujeres estratos 3, 4, 5, 6 Profesionales, amas de casa, estudiantes	Mujeres
	Nicho de mercado								
	Segmentos								
	Diversificado								
	Plataforma multi-uso								
	¿Para quién se está creando valor?								
¿Quiénes son los clientes más importantes?									
Canales de distribución	Presencia: ¿Cómo se puede incrementar la presencia de los productos o servicios?	Página web de consulta	Página web informativa	Mensajes de texto	Celular y WhatsApp	Oficina en Bogotá	WhatsApp Redes sociales Correo electrónico Calificación y comentarios del servicio	Son dos públicos diferentes. Se trabaja el producto en tres categorías, básica, total y social media (en proveedores) Cliente final a través de la aplicación. A través de puntuaciones en las aplicaciones Los dos clientes se tratan a través de plataformas y aplicación Por las plataformas y las páginas. Tiempo de respuesta 24 horas y WhatsApp	Recordatorios Comentarios y calificaciones del servicio, reconocimientos o mensajes La app cuenta con un control e historial de citas Perfil guarda datos personales y métodos de pago Redes sociales App página web Correo electrónico Teléfono
	Evaluación: ¿Cómo ayuda a los clientes para evaluar la propuesta de valor?	Comentarios en la app, calificación del profesional después del servicio Solo se puede reservar por app	App para reserva y servicio inmediato	Página web Correo electrónico	Facebook La app no está habilitada en play store, la página permite ver algunos precios y hacer reservas en línea	Teléfono celular WhatsApp Correo electrónico Página web informativa App Redes sociales Instagram Facebook para mostrar su trabajo			
	Adquisición: ¿Por cuáles medios pueden adquirir los clientes los productos o servicios?	Para los profesionales de belleza se maneja una app independiente, se puede enviar inscripción por la página web WhatsApp, llamada, correo electrónico	Línea nacional Calificación y comentarios de los clientes por app Correo electrónico de contacto	Comunicación escrita Se debe inscribir con cuenta de Facebook o correo					
	Entrega: ¿Cómo hacer llegar la propuesta de valor a los clientes?								
	Posventa: ¿Cómo provee soporte al cliente después de realizar una venta?								

Nombre		Bel-Belleza en línea	La Manicurista	Comfy	Divvina-salón en casa	Mooi	Glamset	BePretty	La Femme
Relaciones con los clientes	Asistencia personal	Chat en línea Teléfono y correo	Servicio inmediato y posibilidad de seleccionar al profesional Foto e identidad de los profesionales Se hace revisión de antecedentes, consulta judicial, prueba técnica y visita domiciliaria a los profesionales	La página permite hacer las reservas de forma personal por el cliente Correo electrónico, oficina y celular	El cliente hace reserva directa en la página La página tiene un espacio para comentarios y calificaciones	Canjear puntos por servicios, por cada 1.000 pesos Calificaciones y comentarios	Filtros de seguridad y sistema de calificaciones Asesoramiento "¡Envíanos la foto de tu rostro y de tu vestido!" Los clientes pueden subir sus fotos a la página web Asesoría personalizada	Atención personalizada a los clientes internos y atención de servicio al cliente a los externos que usan la aplicación Para el cliente externo se decide exactamente qué es lo que desea Tienen cobros que van debitados directamente desde las cuentas Con los comentarios se podría retroalimentar la plataforma	En la app se detallan los servicios y se piden referencias al cliente para darle un mejor servicio (detalles del servicio)
	Autoservicio								
	Servicios automatizados								
	Comunidades								
	Cocreación								
	¿Qué tipo de relaciones se buscan con los clientes? ¿Corto/mediano/largo plazo?								
	¿Cómo se pueden integrar al modelo de negocios?								
	¿Cuánto cuestan?								
Flujos de ingresos	Pago por uso	Se paga por servicio, por débito o crédito directo a través de la app, el cliente debe cancelar la reserva 24 horas antes para que no genere cobro, de lo contrario se cobra proporcional al tiempo para la cita Método de pago PayU, pero solo está habilitado en la app	Comisión a los profesionales Cobro automático de los servicios a la tarjeta de crédito, efectivo registrada No se reembolsan pagos	Se cobra por servicio, y tasa de cancelación Se paga por servicio a los profesionales	Se paga por servicio, dan la opción en efectivo o con tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito, débito o cualquier otro instrumento de pago electrónico No se reintegran servicios cancelados con bonos Se cobra si se cancela la cita entre 4 y 1 horas de anticipación	Tarjeta crédito o débito	Se paga por uso, se cobra cuota por suscripción a los negocios, la negociación y el precio para el cliente final varía según la oferta de los locales	Cobro por servicio App gratuita Pago en efectivo o tarjeta de crédito Mercado pago, pasarela de pagos Precio incluye impuestos Se reintegra el cobro siempre que el especialista no haya ido a la residencia, sino se cobra el 60% 15% adicional en servicios después de las 6:00 p.m.
	Cuota por suscripción								
	Préstamo, renta, subarrendamiento								
	PRECIO FIJO								
	Lista de precios								
	Ajustable a las características del producto/Servicio								
	Ajustable al segmento								
	Ajustable al volumen								
PRECIO DINÁMICO									
Negociación									

Nombre		Bel-Belleza en línea	La Manicurista	Comfy	Divina-salón en casa	Mooi	Glamset	BePretty	La Femme
Recursos clave	Físicos	Capital Plataforma web App Personal	Capital Plataforma web y app Correo electrónico Sistema de pagos Base de datos Nómina Asesores	Oficina o domicilio Página web, dominio, hosting Base de datos	Página web y app base de datos Capital Asesor	Capital humano Plataforma web Tecnológicos	Capital humano Tecnológicos Mantenimiento y soporte Profesionales	Oficina para atender públicos y tener servicios personalizados Tienen una marca, tienen base de datos (internos y externos) Hosting, mantenimiento de la aplicación y página, nómina de asesores, publicidad y promoción Plataforma, aplicación, nube, redes sociales Asesores e ingenieros	Oficina Capital Plataformas Asesores
	Intelectuales (marcas, patentes, derechos reservados, bases de datos, etc.)								
	¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?								
	Recursos de los canales de distribución								
	Necesidades para las relaciones con los clientes								
	Necesidades para los flujos de ingresos								
Actividades clave	Producción	Contactar y reclutar profesionales que presten los servicios Ofertar los servicios de belleza por la app Garantizar la prestación del servicio Resolución de problemas	Reclutar especialistas Ofrecer servicios por la plataforma Brindar información completa de los servicios y profesionales	Reclutar profesionales Ofrecer servicios de masajes	Ofrecer servicios de belleza Contactar y reclutar profesionales	Ofrecer servicios de belleza como intermediario Brindar la seguridad calidad y efectividad de los servicios Contactar clientes Aumentar las posibilidades de trabajo y empleo de profesionales	Ofrece servicios de belleza Brindar a los cliente opción de reservar Proponer estilos y referentes para orientar a los clientes	Canal de publicidad redes, plataformas y páginas atención personalizada, es clave para atender oferta diversificada de servicios (varios negocios y zonas con precios)	Brindar información de los servicios, ofrecer servicios y reservas de manicura y pedicura Reclutar especialistas
	Resolución de problemas								
	Plataforma/Redes de contacto								
	¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?								
	Canales de distribución								
	Relaciones con los clientes								
	Flujos de ingresos								

Nombre		Bel-Belleza en Línea	La Manicurista	Comfy	Divvina-salón en casa	Mooi	Glamset	BePretty	La Femme
Relaciones clave	Know How externo, experiencia	Profesionales de belleza Programador App Store y Play Store	Profesionales Desarrolladores	Profesionales Desarrolladores Trabajadores	Músicos Organizadores de eventos Desarrollador web Profesionales	Desarrollador web Grandes empresas de belleza Plataformas web adicionales Profesionales de belleza Aliados de promoción y publicidad Call center Empresas de mercadeo Tiendas de aplicaciones para dispositivos móviles	Desarrollador Asesores profesionales	Proveedores de servicios de belleza Diseñadores web App, plataforma y página Marketing ceo Negocios de belleza de la ciudad	Especialistas, asesores del servicio y de tecnología
	Reducción de riesgo								
	Socios clave								
	Proveedores clave								
	Recursos que proveen								
Actividades que realizan									
Estructura de costos	Manejo de los costes	Mantenimiento web y app Nómina Publicidad y promoción Por el tipo de servicio varía el costo y el grado de cumplimiento	Mantenimiento de la página y app Hosting y dominio Nómina Comisión de profesionales Diseño y actualizaciones	Mantenimiento de página Nómina Gastos de oficina Gastos de comunicaciones, promoción, publicidad Comisión para profesionales	Nómina Gastos administrativos Gastos de mantenimiento Comisiones	Nómina Comisiones aliados Paga por servicio Cobro por suscripción Mantenimiento plataforma Publicidad y promoción	Nómina Mantenimiento y soporte Telefonía y comunicaciones	Programador web, asesores comerciales, local, página web, nube, promoción en diferentes canales: páginas web, redes sociales, eventos públicos	Nómina Oficina Plataforma y app (hosting, dominio) Publicidad y promoción Costo por comisión
	Crear valor								
	Costos fijos								
	Costos variables								
	Economías de escala								
	Economías de espectro								
	¿Cuáles son los costos más relevantes, inherentes al modelo de negocio?								
	¿Qué recursos clave son los más costosos?								
¿Qué actividades clave son las más costosas?									

Nombre	Bel-Belleza en línea	La Manicurista	Comfy	Divvina- salón en casa	Mooi	Glamset	BePretty	La Femme
Oportunidades	<p>App más accesible, tiene muchos menús y solo hasta el final muestra la información</p> <p>Por las calificaciones y comentarios hace falta mayor comunicación con los clientes y proveedores</p> <p>La página solo permite consultas, no ofrece servicios, aunque parece que tiene las opciones habilitadas</p>	<p>No tienen cobertura en toda la ciudad</p> <p>El cobro automático y de prueba puede generar problemas con los clientes</p> <p>No hay mayor especificación de los servicios salvo el nombre, no se genera importancia al ofrecer el servicio</p>	<p>La página exige los datos de registro del cliente para brindar cualquier información</p> <p>No se observa una oferta llamativa de servicio, a través de imágenes o de presentaciones</p> <p>La página es muy sencilla, no se ofrecen servicios adicionales</p>	<p>La página presenta muchas fallas, enlaces que llevan solo a información sin contenido relevante</p> <p>No hay una información llamativa de los servicios</p> <p>La página tiene demasiadas categorías que pueden confundir al cliente</p> <p>No hay información de la empresa y de sus procesos, pautas que le den garantías al cliente</p>	<p>La página es muy práctica pero solo brinda información aunque se pueden agregar descripciones de los servicios, todo se redirecciona a la app</p> <p>La app es sencilla, fácil de usar y entender, distingue los servicios por sexo, aunque solo ofrece manicura y pedicura para hombres</p> <p>Según los comentarios de los clientes la app presenta demoras, y solo está disponible para Colombia, y este es el medio directo para recibir los servicios</p>	<p>La app no pasa de home, no permite seleccionar ciudad y para agendar citas se debe hacer por la página; estéticamente es llamativa para las mujeres pero no funciona, tampoco ofrece alternativas adicionales a la app salvo dejar mensaje por la página web</p>	<p>Precio mensual no es realmente asequible para proveedor^s</p>	<p>La gama de servicios frente a los competidores es muy pequeña, solo se ofrece servicio de uñas</p> <p>La imagen y los servicios están enfocados en mujeres, no se exploran otros mercados objetivo</p>

Anexo 4. Nómina estimada

Nómina	Salario básico mensual	Cobertura social			Aportes parafiscales			Valor mensual
		Pensión	Salud	ARL	Caja	ICBF	Sena	
		16,00%	12,5%	0,05%	4%	3%	2%	
Asesor de servicios	1.450.000	232.000	181.250	7.540,0	58.000	43.500	29.000	551.290
Asesor de servicios	1.450.000	232.000	181.250	7.540	58.000	43.500	29.000	551.290
Auxiliar administrativo y contable	1.200.000	180.000	144.000	6.240	48.000	36.000	24.000	438.240
Gerente/Representante legal	3.000.000	450.000	360.000	15.600	120.000	90.000	60.000	1.095.600
Técnico de soporte	1.750.000	262.500	210.000	9.100	70.000	52.500	35.000	639.100
Total	8.850.000	1.356.500	1.076.500	46.020	354.000	265.500	177.000	3.275.520
Nómina	Salario básico mensual	Auxilio de transporte	Total	Prestaciones sociales directas				
				Cesantía	Prima	Vacaciones	Interés	
				8,33%	8,33%	4,17%	12%	
Asesor de servicios	1.450.000	97.032	1.547.032	128.868	128.868	78.899	15.464	1.899.130
Asesor de servicios	1.450.000	97.032	1.547.032	128.868	128.868	78.899	15.464	1.899.130
Auxiliar administrativo y contable	1.200.000	97.032	1.297.032	108.043	108.043	66.149	12.965	1.592.231
Gerente/Representante legal	3.000.000	97.032	3.097.032	257.983	257.983	157.949	30.958	3.801.904
Técnico de soporte	1.750.000	97.032	1.847.032	153.858	153.858	94.199	18.463	2.267.409
Total	8.850.000	485.160	9.335.160	777.619	777.619	476.093	93.314	11.459.805

Anexo 5. Proyección de nómina estimada

Nómina	Salario básico mes (\$)	2020	2021	2022	2023	2024
Asesor de servicios	1.450.000	17.400.000	18.444.000	19.550.640	20.723.678	21.967.099
Asesor de servicios	1.450.000	17.400.000	18.444.000	19.550.640	20.723.678	21.967.099
Auxiliar administrativo y contable	1.200.000	14.400.000	15.264.000	16.179.840	17.150.630	18.179.668
Gerente/Representante legal	3.000.000	36.000.000	38.160.000	40.449.600	42.876.576	45.449.171
Técnico de soporte	1.750.000	21.000.000	22.260.000	23.595.600	25.011.336	26.512.016
Total salarios	8.850.000	106.200.000	112.572.000	119.326.320	126.485.899	134.075.053
Auxilio de transporte	194.064	2.328.768	2.468.494	2.616.604	2.773.600	2.940.016
Pensión	1.416.000	16.992.000	18.011.520	19.092.211	20.237.744	21.452.009
Salud	1.106.250	13.275.000	14.071.500	14.915.790	15.810.737	16.759.382
ARP	4.620	55.436	58.763	62.288	66.026	69.987
Caja	354.000	4.248.000	4.502.880	4.773.053	5.059.436	5.363.002
ICBF	265.500	3.186.000	3.377.160	3.579.790	3.794.577	4.022.252
Sena	177.000	2.124.000	2.251.440	2.386.526	2.529.718	2.681.501
Vacaciones	368.691	4.424.292	4.689.750	4.971.134	5.269.403	5.585.567
Prima de servicios	737.205	8.846.460	9.377.248	9.939.882	10.536.275	11.168.452
Cesantías	737.205	8.846.460	9.377.248	9.939.882	10.536.275	11.168.452
Intereses de cesantías	88.465	1.061.575	1.125.270	1.192.786	1.264.353	1.340.214
Total nómina	14.298.999	171.587.992	181.883.271	192.796.267	204.364.043	216.625.886
Aumento salarial	6%					