



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Bonita en casa
Plataforma de servicios de belleza a domicilio

Autora: Paloma Isabel Oms

DNI: 37.097.832

Mentora de tesis: Daniela Martinez

Buenos Aires, mayo 2021

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Análisis de situación	10
Análisis de entorno	10
Análisis de mercado	17
Análisis de competencia	22
Análisis del consumidor	27
Análisis de los profesionales de belleza	31
Diagnóstico	33
Estrategia	37
Segmentación y targeting	37
Propuesta de valor	42
Posicionamiento	47
Objetivos y metas	48
Marketing mix	49
Producto	49
Precio	54
Plaza	56
Promoción	57
Análisis económico financiero	67
Conclusiones	70
Bibliografía	72



Resumen Ejecutivo

Los servicios de belleza en la Argentina al día de hoy siguen siendo brindados de forma tradicional. Poco han cambiado las experiencias de consumo de ambos en los últimos años.

Paralelamente, la gente tiene cada vez menos tiempo y elige opciones que le solucionen los desafíos del día a día. La eficiencia se volvió la característica principal que buscan las personas a la hora de elegir qué consumir.

En este último tiempo, el consumo de productos y servicios dentro de la categoría belleza y bienestar creció, acelerado por los cambios a nivel mundial producto del COVID-19. Las personas deciden invertir más en sí mismas ya que la categoría pasó a asociarse más a la salud que a la estética.

Por su parte, el COVID-19, a pesar de ser una situación coyuntural, trajo consigo otros cambios para las personas como pasar más tiempo en casa y nuevas formas de trabajo, desde home office, trabajo remoto y el crecimiento de opciones de las gig economy, plataformas de trabajo independientes.

En este contexto se desarrolla el plan de marketing para el lanzamiento de Bonita en casa, la plataforma que conecta clientes con profesionales de belleza independientes que brindan servicios a domicilio.

Con una inversión inicial de USD 15.000, utilizada principalmente para el desarrollo de la plataforma, Bonita en casa propone un modelo de negocio innovador para el mercado de la belleza, en donde el profesional es el protagonista.

Al ser un negocio de intermediación, los costos son bajos y permite invertir más en Marketing y Comunicación, área principal para el crecimiento de la organización. La inversión, al ser un negocio digital, será analizada día a día para potenciar y corregir las acciones constantemente.

El trabajo pretende desarrollar un plan de marketing de tres años de duración para lanzar Bonita en casa en Capital Federal y en algunas zonas del Gran Buenos Aires, contar con 20 profesionales activas dentro de la aplicación, vender 10.000 servicios el primer año y crecer, en volumen y en facturación, un 15% anual.

Introducción

Bonita en casa es una plataforma que conecta clientes con profesionales de belleza independientes que brindan servicios a domicilio.

El emprendimiento fue creado en base al problema de la falta de tiempo para el consumo y la prestación de servicios de belleza. Cada vez menos tiempo libre, horarios limitados de atención en centros de belleza, tiempos de espera y traslados son algunos de los inconvenientes que los clientes tienen que afrontar a la hora de consumir estos servicios. Por otro lado, los profesionales, en su mayoría, no están formalizados. Los que trabajan en centros de belleza reciben comisiones poco favorables y los que trabajan de forma independiente, por lo general, lo hacen de manera informal. En ambos casos, las cancelaciones a último minuto y los tiempos muertos sin clientela son algunos de los problemas que tienen que afrontar a la hora de brindar estos servicios.

La plataforma es entonces una herramienta para clientes y profesionales. Los clientes pueden elegir cuándo y dónde darse un momento de bienestar. Al seleccionar el servicio deseado, pueden elegir al profesional que quieran en base a cercanía, precio y calificación. Los profesionales, por su parte, pueden autogestionarse su trabajo, pudiendo personalizar los servicios, los precios y las zonas en donde quieran brindarlos. Ambos públicos deben ser captados y fidelizados para el funcionamiento de la aplicación.

El foco de crecimiento está en el volumen de clientes y profesionales que puedan ser captados a través de la plataforma. Es por eso que el principal objetivo de Bonita en casa hoy es de expansión: cuantos más clientes y profesionales logre captar, mejor funcionará y más atractiva será para poder avanzar con sus objetivos a largo plazo. Hoy es un market place de servicios de belleza y las oportunidades de crecimiento proyectadas son las siguientes: programa de fidelización para clientes a través de una suscripción mensual, alianzas con marcas, ecommerce de productos, beneficios corporativos para empresas, experiencias para productoras y agencias de publicidad, escuelas de capacitación para profesionales, entre otros. Para ello, Bonita en casa deberá buscar inversión.

El Plan de Marketing propuesto estará enfocado en el lanzamiento de Bonita en casa. Será el plan que se presentará a los inversores para cumplir con los objetivos de expansión establecidos por la empresa en el marco geográfico de Capital Federal y algunas zonas del Gran Buenos Aires.

Para el desarrollo del plan de marketing para esta etapa de Bonita en casa, se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias serán utilizadas para obtener información acerca de la industria de la belleza en general: potencial, crecimiento, futuro. Existen reportes de L'Oreal, Future Brand y Beauty Streams, por ejemplo, que servirán para entender el panorama general de la industria. También se analizarán los datos sociodemográficos de los organismos públicos y privados para entender las bases para la segmentación y targeting; esta información se complementará con información de artículos periodísticos de medios de renombre. Se abordarán también fuentes primarias: se realizarán encuestas a diferentes tipos de personas para entender qué valor encontrarían en Bonita en casa y, así, definir la propuesta de valor, el target y el mix de marketing.

Desde el primer momento que empecé a trabajar, supe que algún día iba a crear mi propia empresa. Bonita en casa es el fruto de ese sueño hecho realidad gracias a que, con dos amigas, decidimos lanzarnos al mundo emprendedor.



Universidad de
San Andrés

Marco Teórico

Belleza y tecnología se volvieron inseparables. Hace ya unos años que su fusión está en boca de todos y las marcas lanzan productos y servicios constantemente para mejorar la experiencia de consumo. L'Oréal, en el Beauty Report de 2019, se propuso como principal objetivo convertirse en líder del beautytech, llamándolo “el futuro del mercado de la belleza”. No es casualidad que el gigante de la cosmética haya identificado esta tendencia en el mercado y esté trabajando en ella para convertirla en su diferencial. Otro enfoque para esa misma tendencia está en los servicios: un nicho con gran potencial, inexplorado hasta hoy en el país.

Tecnología y consumo

Según el reporte Digital 2020: Argentina (Hootsuite, 2020) el 78% de los argentinos usa internet de los cuales el 87% lo hace desde un Smartphone. Ocho horas y cuarenta y siete minutos es el tiempo promedio que un argentino pasa usando internet. Es la misma cantidad de horas de una jornada laboral completa. Los motivos de este comportamiento pueden ser varios, pero llevan al mismo resultado: acceso constante a toneladas de información para los usuarios y una oportunidad enorme para las marcas. Pudiendo investigar y comparar la oferta no sólo del país, sino del resto del mundo, los usuarios no sólo se convierten en expertos, sino que también se vuelven más demandantes. Hoy existen casi tantas marcas como tipos de personas, lo que las obliga a adaptar y mejorar cada vez más rápido su oferta y su experiencia para diferenciarse y no quedar atrás.

A este fenómeno tan natural para la sociedad actual, se le suma la aparición de las aplicaciones de delivery cuyo boom fue hace dos años cuando las tres grandes empresas, Rappi, Glovo y Pedidos Ya, se consolidaron y empezaron a competir agresivamente con sus precios, promociones y velocidad de envío. Dentro de toda la innovación tecnológica que trajeron, lo más disruptivo fue el desafío a los servicios de logística tradicionales, haciendo el servicio más accesible, rápido y controlable por los mismos usuarios. Esto permitió que los consumidores pudieran pedir casi cualquier producto y tenerlo en donde quisieran en cuestión de minutos. Aunque esto parezca hoy, dos años más tarde, algo cotidiano, significó un aumento exponencial en las exigencias de los consumidores, que no solamente demandan calidad en los productos que compran sino también eficiencia y excelencia en los servicios que lo rodean. Lo interesante es que, si bien la ganancia de estas empresas proviene principalmente del delivery de comida, el porcentaje restante proviene de otro tipo de productos, entre ellos, los cosméticos. A cualquier industria le llamaría la atención este dato, incluso a la de la belleza. No

es casualidad que L'Oréal haya hecho un acuerdo global con Rappi en 2019, por ejemplo. Si bien hoy no representa una suma significativa de flujo de ingresos, sabe que es un diamante en bruto ya que su consumidor objetivo se encuentra ahí.

Tipo de consumidor

Ahora bien, ¿cómo es ese consumidor? Son tres los aspectos fundamentales que lo caracterizan: es millennial, es argentino y, teniendo en cuenta el patrón de consumo de belleza general, también es mujer.

Cuando decimos millennials, estamos hablando de personas que nacieron entre el año 1980 y 2000, que crecieron de la mano de cambios tecnológicos que sucedieron muy rápido y que viven conectados a través de sus celulares, principalmente en redes sociales. Según el informe Global Millennial Survey, Resultados en Argentina (Deloitte, 2019), hay tres puntos clave que caracterizan a esta generación hoy en día a nivel mundial: desconfían de las intenciones de las empresas, valoran las experiencias y tienen una relación amor/odio con la tecnología, principalmente con redes sociales y cuestiones de ciberseguridad como la protección de sus datos. Puntualmente en Argentina, la misma generación se diferencia en lo siguiente: aspiran a ser más independientes para viajar, tener su propia casa y su propio negocio para generar un impacto positivo en la sociedad, y tienden a formar parte de la llamada "gig economy", el modelo laboral de las aplicaciones de servicios on demand que consiste en la realización de trabajos específicos, de corta duración y sin exclusividad con la empresa contratante. Sumado a esto, el informe Radiografía de los Argentinos (Kantar, 2019) agrega que los argentinos hacen un esfuerzo extra para consumir marcas con las que se sienten identificados y que son early adopters de nuevas tecnologías. Siguiendo con el ejemplo de las aplicaciones de delivery, por lo menos el 30% de la población del AMBA ya usó alguna de ellas.

Por mucho tiempo se catalogó a los millennials como una generación despreocupada e inconsciente y muchas empresas siguen basando sus estrategias en estos parámetros. Sin embargo, los millennials de ese entonces, no son los mismo de hoy. La razón es simple: crecieron. Crecer en un contexto tan inestable como es Argentina no es fácil y define varias cosas, entre ellas, patrones de consumo. Según el informe Consumer Thermometer (Kantar, 2020) los millennials gastan menos y compran con menos frecuencia gracias al contexto económico en el que viven. Lo que es curioso y relevante para el análisis es el crecimiento en el consumo de productos de cuidado personal. Es interesante ver cómo esta categoría va tomando protagonismo y es considerada cada vez más como de primera necesidad.

Esto lleva al último aspecto fundamental, característico de este consumidor objetivo para la industria de la belleza: es mujer. Si bien los hombres cada vez van ganando más terreno en el consumo en esta industria, las mujeres siguen liderando. Sin embargo, ya no consumen de la misma forma que antes por el simple hecho de que sus vidas cambiaron. Por ejemplo, hace ya varios años que están insertadas en el mercado laboral. El contexto económico sumado a los movimientos sociales feministas, hicieron que, desde hace un tiempo, el género deje de asociarse al cuidado del hogar y a la formación de la familia y pase a estar al mismo nivel que el hombre. Esto hace, entre otras cosas, que los consumidores tengan cada vez menos tiempo y, por lo tanto, busquen marcas que los acompañen en sus intensos ritmos de vida. En general, son cada vez más los consumidores que buscan marcas que hagan sus vidas más fáciles por este motivo, incluidas las marcas de belleza.

Consumo de belleza en Argentina

Para analizar el consumo de belleza en Argentina, el primer paso es dividir la industria en dos grupos: productos y servicios. Para el primer grupo, sigue siendo importante tomar a L'Oréal como referente de la industria. Según el Beauty Report de Argentina (L'Oréal, 2017), las categorías más consumidas son maquillaje, productos para el cuidado de la piel y fragancias. Si bien el canal offline sigue siendo el que más tráfico tiene, en Argentina se estimaba en ese momento llegar a un 10% en ventas por ecommerce para el 2020. Hoy, con la situación del COVID-19, este cambio se vio acelerado y, aunque todavía no haya números oficiales, según el informe Nuevo Eshopper (Kantar, 2020) el 43% de los argentinos compraron por primera vez online en alguna de cuatro categorías, una de ellas es cosmética y cuidado personal. Más allá del fenómeno coyuntural que representa el virus, es relevante el cruce de la barrera de entrada al canal. Se espera que cada vez sean más los usuarios que consuman online.

Por otro lado, el segundo grupo a analizar es el de los servicios. En base al Beauty Report (L'Oréal, 2016) realizado específicamente de peluquerías, son siete de cada diez las argentinas que van a la peluquería regularmente, cinco veces al año, y el servicio más brindado es coloración, cuya frecuencia de consumo es nueve veces al año.

Existen dos modalidades de prestación de servicios de belleza: a domicilio y en las peluquerías o derivados. Hoy la innovación se focaliza en la experiencia de esta última modalidad. Las marcas comercializan productos profesionales con venta exclusiva a profesionales, diseñan material para exhibirlos en los salones, incluso desarrollan apps para que los clientes puedan ver el cambio de look que deseen gracias a la inteligencia artificial. El espacio es el foco, desde su diseño interior hasta aplicaciones para gestionar turnos, la prioridad es que los clientes se

acerquen a las peluquerías. Sin embargo, los consumidores tienen cada vez menos tiempo y buscan ser acompañados en sus intensos ritmos de vida por las marcas, como se mencionó anteriormente. Esto requiere una adaptación de los servicios a sus horarios y a donde ellos estén. Es clara entonces la oportunidad en los servicios a domicilio. Lo interesante es que tiene sentido desde el lado de los profesionales también. El trabajo en las peluquerías es muy sacrificado: implica estar muchas horas en un mismo lugar, atendiendo mucha gente o esperando a que venga gente y las condiciones desfavorables de sueldo y comisión.

Combinando estos dos nuevos tipos de clientes y profesionales con la ayuda de nuevas tecnologías se dan las condiciones perfectas para la aparición de un modelo de negocios como el de Bonita en casa.



Universidad de
San Andrés

Análisis de situación

Análisis de entorno

Análisis Político

Argentina se caracteriza por ser un país muy dividido políticamente y por haber perdido la confianza de los ciudadanos por sus numerosos escándalos de corrupción. Los mandatos duran cuatro años y en cada uno de ellos trae consigo grandes cambios de reglas. Esto hace que sea muy difícil planificar a largo plazo.

La política del gobierno actual del presidente Alberto Fernández beneficia a los trabajadores pero no a los empleadores. El costo laboral es uno de los más altos de la región: casi un 63% del sueldo bruto de cada empleado que incluye ítems como jubilación, obra social, asignaciones familiares, entre otros. Dentro de ese número, también está incluida la llamada cuota sindical. El sindicalismo en Argentina tiene mucho peso y tienen el suficiente poder como para frenar una industria. Desde el Ministerio de Trabajo se promueve la creación de asociaciones sindicales gracias al programa de Apoyo a la Formación Sindical.

La Asociación de Personal de Plataformas reúne a los trabajadores de aplicaciones de delivery. Cada vez está ganando más peso y difusión y están desde hace tiempo buscando regularizar su trabajo. Si bien para trabajar en cualquier aplicación es necesario presentar el monotributo ya que no es un trabajo en relación de dependencia, existe una zona gris que permite la generación de este tipo de agrupaciones. Por otro lado, en el rubro de la belleza, existe la Federación Nacional de Trabajadores de Peluquerías, Estéticas y afines que, si bien no aplica para los trabajadores independientes, podría llegar a incluir la categoría y tener más peso. Una combinación de estos dos factores, sumado a que en otros países del mundo muchas empresas con este mismo modelo de negocios fueron obligadas a tomar a estos empleados de forma fija, podría ser perjudicial para Bonita en casa.

Otro factor que se suma a las desventajas para los empleadores es la ley del teletrabajo que se hizo en base al contexto actual. Una de los ítems planteados es lo que llaman la reversibilidad que significa que el empleado tiene derecho a ir presencialmente a un lugar de trabajo físico de la empresa para la que trabaja. Esto hace que los empleadores deban tener oficinas para darle esa posibilidad a los empleados. Teniendo en cuenta que, gracias al COVID-19, muchos negocios cambiaron y la forma de trabajar también, para la mayoría de las empresas esta medida representa un esfuerzo económico que, en algunos casos, impacta en la decisión de si seguir adelante con el negocio o no. Lo cierto es que no se sabe hasta cuándo estará vigente

esta ley pero, a juzgar por el cambio de paradigma que se está viviendo, pareciera que llegó para quedarse.

Por otro lado, en un escenario más coyuntural pero que también se suma a las desventajas para los empleadores, es el decreto 39/2021 que habla de la doble indemnización al momento de desvincular un empleado y de la prohibición de despidos sin causa o por falta de trabajo. Si bien este decreto es de emergencia, es un ejemplo más de cómo el gobierno actual aplica políticas que benefician al empleado y no al empleador.

Todos estos motivos hacen que los negocios de intermediación sean la solución ideal para poder sacar adelante una empresa en Argentina. Reduciendo al mínimo los costos fijos, teniendo la cantidad de empleados en relación de dependencia justa, no tener un lugar físico de trabajo y, por sobre todo, conectando oferta y demanda. La forma en la que funciona es que los trabajadores que representan la oferta, sean independientes. El único requisito es que sean monotributistas, ya que no se les exige horario ni días de trabajo. Ellos tienen la libertad de elegir en qué momento habilitarse para trabajar y pueden también aceptar o rechazar pedidos. Así es como está planteado el negocio de Bonita en casa.

Análisis Económico

Estrechamente relacionado al entorno político, Argentina es un país inestable económicamente casi por definición. Desde hace muchos años que la inflación es algo cotidiano y la moneda se devalúa a tal punto que una de las formas más comunes de ahorro para los argentinos es el dólar.

El año pasado la inflación promedio fue del 53,8%, la más alta desde hace 28 años según el INDEC. Para el año que corre, el panorama es incierto, en gran parte gracias al COVID-19 que tiene a la economía casi frenada.

En términos de devaluación, el año pasado con el cambio de gobierno en octubre, se volvió a aplicar el cepo cambiario que permite la compra de 200 dólares al mes con el agregado del impuesto país del 30% a la compra del dólar. Esto hizo que se volvieran a manejar en simultáneo dos cotizaciones de dólar con un valor muy diferente: la oficial del Banco Central y la del mercado paralelo. El cierre de 2019 del dólar oficial fue de \$63 y el del dólar paralelo fue de \$77,90. Para este año, la consultora Abeceb estima llegar a diciembre con una cotización del dólar oficial de entre \$94 y \$97 y que la diferencia con el paralelo sea entre un 80% y un 120%.

El impuesto país no sólo fue aplicado a la compra de dólar ahorro sino también a las compras hechas con tarjeta en dólares y al pago de plataformas como Netflix, Spotify y Facebook. Si

bien puede gestionarse su devolución, es un punto que, en negocios digitales como es el de Bonita en casa, afecta ya que dependen de esas plataformas para visibilizar su propuesta y poder usar más eficientemente su presupuesto.

Siguiendo con los datos del INDEC, el PBI en 2019 cerró con una caída del 2,2%. El panorama para este año según el informe de junio de LatinFocus Consensus Forecast, se espera que siga cayendo este indicador y llegar a un 8,8% para fin de año.

La tasa de desocupación es otro indicador importante que incide en el análisis. Según el INDEC, el cuarto trimestre de 2019 cerró con un 8,9%. Este año se estima que suba a un 12% según la consultora Eco Go. Es esperable que varias empresas cierren sus negocios, dado el panorama de COVID-19 y que reduzcan sus equipos, a pesar de las leyes a favor de los empleados en materia de despidos. Esto es favorable para empresas como Bonita en casa ya que se vuelve una alternativa atractiva para gente especializada en servicios de belleza que necesite trabajar.

Otro dato relevante a tener en cuenta son los proyectados por LatinFocus que proyecta una caída de casi 18% en las inversiones. Este dato es particularmente desalentador para los emprendimientos en el país ya que se necesita capital para crecer. Por otro lado, fondos de inversión como Maverick Ventures en Israel dicen que los momentos de crisis son los mejores para invertir ya que rinden más que en momentos de calma. Alientan tanto a inversores como a emprendedores a seguir trabajando en búsqueda de oportunidades ya que el COVID-19 es un acelerador de transformaciones que se venían dando lentamente desde hace tiempo. Si bien este panorama es más favorable para la industria de la salud y la alimenticia, podría aplicarse para otros emprendimientos tecnológicos también.

Análisis Socio-cultural

Ligado al contexto y a su historia, los argentinos están acostumbrados culturalmente a vivir en crisis constante y a adaptarse por necesidad. Esta característica los lleva constantemente a buscar soluciones y a levantarse y seguir adelante, no importa qué tan grande u oscura sea la crisis del momento.

Partiendo de esta base, Kantar caracteriza al consumidor argentino de la siguiente manera: es cambiante, se adapta, es ágil para reaccionar a estímulos, es infiel ya que rara vez se compromete con marcas pero sin embargo le importan. Es decir, está dispuesto a esforzarse más por consumir marcas que le gusten. Busca marcas que lo ayuden a solucionar sus problemas, que son muchos en un contexto en el que muchas cosas básicas no funcionan. Reemplaza sus consumos por, por ejemplo, segundas marcas para poder hacerle frente a la

situación económica desfavorable y, por este motivo también, se lo reconoce como un consumidor entrenado ya que desconfía de todo. Es contradictorio porque, si bien cada vez más tiende a consumir más saludablemente, hay ciertas cosas que no está dispuesto a cambiar y convive con ello. Está hiper conectado a través de su smartphone, pasa en promedio casi siete horas, pero se siente saturado y cuatro de cada 10 personas afirma no prestarle atención a las publicidades. Aún así, Argentina está entre los países con más usuarios de redes sociales del mundo. Es early adopter de nuevas tecnologías por lo cual muchas marcas vienen a probar sus productos tecnológicos en el país. Por último, es global, le gusta probar cosas nuevas, no se siente identificado con etiquetas y es demandante con las marcas, sobre todo los millennials y los centennials.

Haciendo foco en los millenials exclusivamente, según Deloitte, los datos que son más relevantes para el análisis son: que tienen una mayor tendencia a formar parte de la gig economy (el 95% lo consideraría), que el 75% trabaja full o part time, que el 50% trabaja en organizaciones de no más de 100 personas y les preocupa el medioambiente y deciden consumir productos o servicios en base a si la empresa genera o no un impacto positivo en la sociedad y/o en el medioambiente.

Es relevante para el análisis recalcar los movimientos sociales en relación a la mujer que marcan a la sociedad argentina en la actualidad ya que Bonita en casa es una aplicación de mujeres para mujeres. El feminismo es un movimiento que lucha por la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer. Los temas más populares son la diferencia salarial de género, la inseguridad y la violencia de género y el aborto legal. A raíz de este movimiento es que las marcas tuvieron que resignificar los estereotipos de mujeres que comunicaban y actualizarlos en base al contexto actual. Hoy en día hay mucha controversia con respecto a esta temática y es algo que Bonita en casa tendrá que seguir muy de cerca.

Por último, es necesario mencionar al COVID-19 ya que no se sabe con certeza qué cambios traerá a la sociedad argentina, específicamente en la industria de belleza. De por sí, se sabe que es un factor acelerador de cambios relacionados a la tecnología y el consumo, por eso es que representa una oportunidad muy grande para Bonita en casa.

Análisis Tecnológico

Según el INDEC, el 79,9% de la población argentina usa internet de los cuales el 80,7% son varones y el 79,3% restante, mujeres. 84 de cada 100 personas tienen un teléfono celular y 80 de cada 100 usan internet. La distribución por género es equitativa.

Por su parte, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación del comercio electrónico creció un 76% el año pasado en el país, 18,3 millones de argentinos ya hicieron su primera compra online y el 78% del total de las ventas se hizo con tarjeta de crédito. Cada vez son más las fintechs que entran al país y permiten que más gente tenga acceso a tarjetas de crédito sin necesidad de un trámite presencial, como Brubank, por ejemplo. Incluso los bancos lanzan sus propias fintechs para abastecer a sectores más vulnerables de la población, como Naranja del Banco Galicia. Otro método de pago con gran penetración en Argentina es Mercado Pago con sus diferentes soluciones para todo tipo de clientes. Este año anunció el lanzamiento en Brasil de su propia plataforma de pagos Whatsapp. Dependiendo de cómo se desarrolle en el país, es una noticia a la que se le debe prestar atención y compararla, llegado el caso, con Mercado Pago para ver cuál es la mejor solución de integración.

Otro dato interesante del informe de Hootsuite revela la penetración de las apps por categoría de personas con acceso a internet de entre 16 y 64 años: 98% usan apps de chat como Whatsapp, 98% usan apps de redes sociales y 75% usan apps de compras.

Si el argentino culturalmente es early adopter, el COVID-19 lo obligó a serlo aún más. Según el reporte Nuevo Eshopper (Kantar, 2020), 4 de cada 10 argentinos afirma que comprará más online en el futuro. Las categorías que más crecieron en consumo online son alimentos y bebidas, pagos de servicios, productos farmacéuticos, de cosmética y cuidado personal. Para Bonita en casa, si bien este dato se refiere al consumo de productos, resulta muy positivo que la industria esté ganando terreno en la escena online. Mientras tanto, el consumo offline sigue cayendo, lógicamente por lo que las marcas no sólo volcaron su canal de ventas a digital sino también sus acciones de promoción para sus productos. Marcas como Dior y La Roche Posay hicieron sus eventos de lanzamiento de productos 100% en digital por Zoom y volcaron sus estrategias a influencers de diferentes rubros para acercar el testeo a sus potenciales consumidores. Si bien la crisis del virus es coyuntural, es interesante seguir observando cómo cambian las tendencias tecnológicas en la industria de la belleza.

Análisis Ecológico

En los últimos años se tomaron en el país varias medidas a favor del consumo sostenible. El ejemplo más claro es el de la prohibición de la entrega de bolsas de plástico por parte de los supermercados y la instalación de puntos verdes en diferentes parte de la ciudad. A pesar de estos avances, no es uno de los objetivos principales del gobierno argentino ya que no se implementan medidas de incentivos a individuos ni a empresas para la mejora de la situación.

Sin embargo, la preocupación por parte de los consumidores es cada vez mayor. Particularmente en la industria de la belleza las preocupaciones giran alrededor de los componentes de los productos cosméticos, el packaging y el testeo en animales.

Con respecto al primer punto, los laboratorios no están obligados a brindar los porcentajes de sus fórmulas cosméticas pero deben declarar los activos en el International Nomenclature of Cosmetic Ingredients. Existen hoy aplicaciones que brindan información acerca de la composición de los productos cosméticos e indican qué tan perjudiciales son para nuestra salud. Hay varias opiniones con respecto a este tema, por eso es que hay dermatólogos y especialistas que promueven el uso de productos de laboratorios y otros que promueven el uso de productos de cosmética natural. Tal es la importancia de esta tendencia que en los últimos años se lanzaron marcas de este tipo de productos que cada vez ganan más participación en la industria. A su vez, las grandes marcas incorporan a sus portfolios productos naturales para poder abastecer la demanda.

Por lo general, las marcas de productos de cosmética natural no testean en animales, otro tema importante en la industria. En la mayoría de los países esto está prohibido pero genera controversia la venta de productos en China que exige el testeo en animales. Actualmente esto está en revisión ya que se aprobó la ley en 2019 en donde se permite a las marcas testear sus productos de formas alternativas. La ley se iba a implementar en el 2020 pero por la situación del COVID-19, se frenó. Lo bueno es que el paso ya está dado.

Si bien Bonita en casa no vende productos actualmente, los consumidores son cada vez más exigentes con ellos. Deberá seguir de cerca esta tendencia para ver de qué manera le impacta y poder abastecer a este sector de la población.

Análisis Legal

Históricamente en Argentina existe una falta de seguridad jurídica y, por lo tanto, los ciudadanos desconfían y no se sienten protegidos por el sistema. Es un proceso engorroso y lento que no asegura el resultado, sea por el motivo que sea. Además, muchas leyes están desactualizadas y no se aplican a contextos actuales.

Hoy existe un gris legal con respecto a las aplicaciones y mucha controversia y desconocimiento acerca del negocio y de su forma de trabajo. Esto hace necesario para cualquier empresa la incorporación de abogados actualizados sobre estos temas, capaces de respaldar cualquier inconveniente.

Existen tres temáticas puntuales que pueden afectar a Bonita en casa: trabajadores de apps, defensa al consumidor y protección de datos. Como ya se mencionó anteriormente en el

análisis político, las leyes para los trabajadores de aplicaciones podrían llegar a tener un impacto negativo en el modelo de negocios de Bonita en casa.

Con respecto a lo que es defensa al consumidor, hoy en día es más fácil para los consumidores hacer reclamos y las empresas son penalizadas en caso de no responder. Particularmente con las aplicaciones, algunos abogados han convertido esto en un negocio y fomentan a los consumidores a hacer reclamos muchas veces injustificados. Sucede más que nada con las aplicaciones de delivery que tienen un área de atención al cliente ineficiente y muchos reclamos. Bonita en casa deberá hacer foco en generar un sistema eficiente de atención para poder prestar atención a su calidad de servicio y que los consumidores no tengan que recurrir a este sistema.

En cuestión de protección de datos, es un tema que va a tener mucha más relevancia en el mediano plazo. Se ve cómo en países de Europa la implementación de la ley de GDPR significó grandes cambios en la forma de trabajo de las empresas. A grandes rasgos, la ley impide que las empresas almacenen datos de sus clientes y los usen para el negocio sin su consentimiento. De un día para otro, las empresas perdieron todos los datos de sus clientes, teniendo que diseñar estrategias para recuperarlos y preguntar a sus consumidores si podían usarlos para personalizar su comunicación. En Argentina la preocupación por los datos personales está creciendo y se aceleró con el COVID-19. Bonita en casa deberá anticiparse a esto y diseñar estrategias para que sus consumidores accedan a brindar sus datos para poder implementar mejor su negocio.

Universidad de
San Andrés

Análisis de mercado

Población

Según el INDEC, la población total argentina es de 45.376.763 personas divididas en 22.273.132 varones y 23.103.631 mujeres. En cinco años se espera que aumente a un total de 47.473.760 dividido en 23.339.242 varones y 24.134.518 mujeres.

La mayor concentración de la población se encuentra en la provincia de Buenos Aires con un total de 17.541.141 dividido en 8.607.537 varones y 8.933.604 mujeres. Le siguen Córdoba y Santa Fe en ese orden de densidad de población.

En lo que respecta al rango etario, el principal grupo de interés es millennial, generación nacida entre 1980 y 2000. En Argentina, representan un total de 17.496.344 personas, divididas en 8.870.316 varones y 8.626.028 mujeres. Se encuentran concentrados principalmente en Buenos Aires, con un total de 6.599.246 dividido en 3.353.515 varones y 3.245.731 mujeres, seguidos por Córdoba y Santa Fe en orden de densidad de población.

El segundo grupo de interés es la generación X, que son personas nacidas entre 1965 y 1981, en Buenos Aires representan un total de 2.657.404 personas.

Ambas generaciones suman un total de 5.903.135 mujeres que viven en Buenos Aires. Cabe destacar que solamente en CABA se concentran 1.030.507 mujeres de la misma franja etaria.

Economía – poder adquisitivo y consumo

Se estima que el PBI per cápita alcanzará los niveles de 14 años atrás. Esto es una desventaja para el consumo en general en el país. Sin embargo, el informe Perspectivas de Consumo (Kantar, 2021) predice tres comportamientos:

1. Las categorías no esenciales para la rutina dejarán de ser consumidas.
2. Las categorías esenciales seguirán siendo consumidas pero los consumidores optarán por opciones más económicas.
3. Teniendo en cuenta el panorama de presión e incertidumbre, los consumidores invertirán en ellos mismos, en sentirse bien.

Si bien para algunas personas los servicios de belleza se encuentran dentro de la categoría No Esencial, para otras sí lo son. Entonces, lo que podría llegar a pasar, es que los consumidores busquen opciones de más bajo precio que las que estaban acostumbrados a consumir.

En base al análisis de consumo con tarjetas del BBVA publicado en marzo de 2021, se puede ver que el consumo de la categoría Cuidado y Belleza bajó en promedio un 15% desde marzo

de 2020 hasta febrero 2021. Esta categoría hace referencia a peluquerías, spas, centros de estética y cosméticos. Sin embargo, el crecimiento de la categoría Plataformas de Pago Online sigue manteniendo su crecimiento en un 100% mes a mes. Sumado a eso, en el mes de octubre, por el día de la madre, la categoría Belleza y Cuidado Personal creció un 143% en Mercado Libre. Además de la fecha comercial, también Kantar había relevado que el crecimiento de primeras compras en la misma categoría, de marzo a abril del 2020, había sido del 71%.

Consumo de aplicaciones

Las aplicaciones fueron ganando mucho terreno en el mundo digital desde hace ya varios años. El mercado se ha vuelto muy competitivo, sobre todo en cuestión de adquisición de usuarios. Según el informe The State of Mobile 2020 (App Annie, 2020) durante el 2020 los argentinos descargaron 1.520 billones de aplicaciones, pasaron 40.960 billones de horas y gastaron 0,150 billones de dólares en ellas. En cuanto a categorías, son de interés los datos de las siguientes: Financieras, Retail y Salud y Ejercicio. Mercado Pago fue la aplicación de la categoría Financieras en donde los usuarios pasaron más tiempo. 8 millones de horas son las que pasaron los argentinos en aplicaciones de compras. En último lugar pero no menos importante, las aplicaciones de la categoría Salud y Ejercicio crecieron un 30% en descargas y los usuarios gastaron 15% más en ellas que en el 2019.

Más allá de la situación coyuntural del COVID-19, si hay algo a lo que no se podía escapar, era a la adopción de la tecnología. Habrá que seguir monitoreando el comportamiento pero ya en 2019 venía creciendo y lo que hizo el 2020 fue acelerarlo. Esto en parte es favorable para los servicios de belleza a domicilio porque la barrera de entrada de usuarios continúa bajando pero, por otro lado, hay más oferta de aplicaciones de todo tipo, por lo que se deberá trabajar con mucho foco en la propuesta de valor y en la comunicación de la misma.

Miedo a salir de casa

Si bien es una situación coyuntural, es una realidad que a un año de la pandemia los hábitos cambiaron notablemente. Así como al principio, el consumo en ecommerce subió notablemente en casi todas las categorías porque la gente no podía salir a la calle, ahora sigue siendo el canal que más volumen genera para casi todos los negocios. Más allá de que ahora se pueda salir a la calle, según un estudio llevado a cabo por la diputada Gisela Marziotta, al día de hoy 9 de cada 10 porteños tiene miedo a salir a la calle por el COVID-19.

Para los servicios de belleza a domicilio esto podría parecer favorecedor. Sin embargo, si la gente tiene miedo a contagiarse fuera de sus casas, podríamos pensar que también lo tendría dentro de ellas. Este será un punto a trabajar desde el lado operativo, asegurando que las medidas de seguridad sean efectivas, y desde el lado de comunicación ya que es un punto que al consumidor objetivo pareciera importarle a la hora de elegir qué consumir. Habrá que seguir monitoreando cómo cambia el escenario con la vacunación.

La industria de la belleza en la Argentina - datos generales

Ahora bien, ¿cómo era el mercado de belleza en el país históricamente, en una realidad sin COVID-19? De acuerdo al Beauty Report realizado por L'Oréal en 2016, existían, en ese entonces, 42.000 peluquerías, que empleaban a 120.000 profesionales, que recibían 250.000 visitas al año y que su facturación equivalía al 1% del PBI nacional. Ese mismo estudio indica otros datos relevantes para el mercado de aquel entonces: la existencia de una peluquería cada mil habitantes, la distinción entre pequeñas y grandes peluquerías y su distribución geográfica (en el interior del país, las peluquerías chicas o “de barrio” predominaban por sobre las grandes o cadenas, mientras que en la ciudad de Buenos Aires se dividían en partes iguales), la frecuencia de consumo promedio (siete de cada diez argentinas iba a la peluquería regularmente, cinco veces al año), y el servicio más brindado: coloración (las mujeres iban nueve veces al año a teñirse el pelo a la peluquería). Según datos oficiales de 2017, ese mismo año se habían otorgado 211 habilitaciones para peluquerías, casi 100 más que el año anterior, y la mayor concentración dentro de Capital Federal estaba en los barrios de Caballito, Recoleta, Belgrano y Palermo.

Al año siguiente, 2018, Nathalie Roos, Presidente de la División de Productos Profesionales de L'Oréal, afirmaba que el mercado de la belleza global crecía entre un 4 y un 5% anual, que el cierre de 2017 en Argentina había representado \$73.000 millones de pesos y que el 10% provenía del segmento de productos profesionales. Por su parte, ese mismo año, Manuel Montalvo, Director General de la División en Argentina, decía que el objetivo era convertirse en los principales socios de los estilistas y peluqueros a través de su formación. Según él, hasta ese entonces, entrenaban 10.000 estilistas al año.

La información de L'Oréal resulta relevante para entender este mercado ya que era, y sigue siendo actualmente, líder a nivel global. El foco de la marca en esta división está en llevar a los consumidores a las peluquerías, trabajando en generar mejores experiencias dentro de ellas. Un ejemplo de esto es el lanzamiento de la aplicación Style MyHair, un asistente para que los

clientes puedan optar por un cambio de color de pelo con mayor facilidad. Todo lo que se comunica desde la marca, no sólo en Argentina, sino a nivel global, hace énfasis en en los salones y en el trabajo con los estilistas, que son sus principales embajadores.

Volviendo a los datos generales, según la Confederación General de Peluqueros, para el principio del 2020 existían 80.000 salones de belleza en donde trabajaban 300.000 personas. Comparando estos datos con los de L'Oréal, se ve que el número de peluquerías había aumentado casi un 50% y el de profesionales, un 60%.

Varios son los factores que podrían haber incidido en esta variación a lo largo del tiempo. El primero, es que se hayan tomado en cuenta los salones informales. En Argentina el empleo informal representa casi un 50% del empleo total, dentro de los cuales se encuentran varios de los profesionales de belleza de diferentes rubros. El segundo es que, en esos cuatro años aparecieron otras modalidades de salones de belleza que empezaron a tomar protagonismo en el país. Una de ellas, es la de las peluquerías indoors o a puertas cerradas que nacieron por una cuestión económica, ya que implican menos costos en cuestión de alquiler e impuestos. El principal motivo por el que esta tendencia cobró relevancia entre los profesionales de belleza es que el trabajo en las peluquerías tradicionales es muy sacrificado: implica estar muchas horas en un mismo lugar, atendiendo mucha gente o esperando a que venga gente y las condiciones desfavorables de sueldo y comisión. Si bien hay varias propuestas, algunas más premium, otras más accesibles, el diferencial está en la experiencia de la atención personalizada, de la sensación de estar en casa y de saber lo que se paga por los servicios, va directo al profesional. Otra de las modalidades es la de los nail bars, bares que ofrecen varios servicios de cuidado de uñas. Esta tendencia también cobró relevancia ya que representa una experiencia de spa pero accesible. Los locales son pequeños pero equipados y decorados de forma muy exclusiva. Los precios de los servicios son altos para el promedio de los servicios de la misma índole pero el extra cobra sentido gracias a la experiencia.

La industria de la belleza en la Argentina - situación actual

Ahora bien, ¿qué pasa con el mercado de belleza a un año de la pandemia? Más allá de la situación coyuntural, algunas tendencias que se venían gestando hace un tiempo, se aceleraron. Ya lo venía diciendo Future Brand en el 2019, que el futuro de la belleza iba hacia la transparencia, la importancia de los ingredientes en cosmética, la creciente preocupación de los consumidores por el medioambiente y la belleza real, el paso de la comunicación de lo perfecto e inmediato a la aceptación de las individualidades y el incentivo a las diferencias y las

imperfecciones. El consumo de belleza en general pasó de ser una necesidad a asociarse al bienestar.

Específicamente en peluquerías, la experiencia hoy es distinta en gran parte gracias al protocolo sanitario. Antes, era un paseo, sin horarios en donde se consumía más de un servicio a la vez. Hoy los horarios son fundamentales y se deben reservar todos los servicios con anticipación. Todo esto hace que al día de la fecha hayan cerrado entre un 20% y un 25% de locales y que las peluquerías que siguen abiertas, estén al 50% de actividad. Para los servicios de belleza a domicilio esta situación tiene dos caras. La buena es que hay más profesionales de belleza disponibles en busca de trabajo. La mala es que todavía no está claro si la baja de consumo en peluquerías se trasladará a los domicilios de la misma manera. Más allá de que todo indicaría que si, en un entorno tan cambiante como es Argentina y en un contexto global complejo, no se puede asegurar con certeza.

¿Los consumidores seguirán consumiendo belleza de la misma manera que antes? ¿Al salir menos, el consumo de servicios de belleza será igual? ¿La gente estará dispuesta a dejar entrar a un desconocido a sus casas? ¿Tendrá miedo a contagiarse de esa manera también? Son solo algunas de las preguntas que todavía no tienen respuesta pero que definitivamente deberán ser tenidas en cuenta a la hora de elaborar un plan de acción para los servicios de belleza a domicilio.



Universidad de
San Andrés

Análisis de competencia

En el negocio de servicios de belleza existen dos universos de competidores: el que gira alrededor de las profesionales de belleza y el de los consumidores. Los principales competidores que ofrecen trabajo a profesionales de belleza son las peluquerías tradicionales y centros de estética, otras aplicaciones similares y el trabajo independiente, es decir, que la profesional trabaje por su cuenta. Por otro lado, los competidores directos, como oferta de servicios de belleza a domicilio, son plataformas que conectan clientes con profesionales y profesionales que trabajan de forma independiente. Como se puede ver, los universos de competidores se cruzan por lo que el análisis se hará junto.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirá evaluar el entorno competitivo, desde un lado más estratégico, e identificar las fortalezas y debilidades del negocio para planificar acorde.

Fuerza 1 - poder de negociación de los clientes

Existe una gran variedad de competidores tanto directos como indirectos. Esto significa que los consumidores de servicios de belleza tienen muchas opciones para elegir: si quieren ir a un salón de belleza, si quieren recibir a un profesional en sus casas, el precio que están dispuestos a pagar, con qué profesional se quieren atender, qué servicio se quieren hacer o incluso si quieren hacerlo ellas mismas en sus casas. El plan es agrupar una parte de esa oferta dentro del universo de los servicios a domicilio. Es decir, si una persona quiere pedir un servicio de belleza a su casa, que pueda ver todo en un mismo lugar, tanto servicios como profesionales. El punto clave está en la fidelidad con el profesional. Cuando un cliente encuentra un profesional que le gusta, probablemente no se fije más en el precio y lo siga a donde quiera que vaya. En ese momento es en el que el poder de negociación del cliente pierde fuerza como tal.

Fuerza 2 - poder de los proveedores

Tomando a las profesionales que brindan servicios a través de la aplicación como principales proveedoras, al ser independientes, su poder de negociación es fragmentado o débil. Además, en base al contexto actual en el que la economía está en crisis y las peluquerías cierran, existe una mayor cantidad de profesionales capacitados disponibles para adoptar este tipo de soluciones. Sin embargo, al tener plataformas similares a las cuales registrarse, su poder de negociación podría fortalecerse en el tiempo. Si bien todas las plataformas existentes son

también negocios de intermediación, por lo que no pueden exigir exclusividad, el tiempo de las profesionales en cada una es limitado por lo que se deberá seguir de cerca este punto.

Fuerza 3 - amenaza de nuevos competidores

Hoy en día, hay dos factores que definen las bajas barreras de ingreso. El primero es que el negocio de intermediación hace que los costos laborales sean bajos ya que no se necesita tener gran cantidad de empleados fijos. El segundo es que el desarrollo de plataformas de este tipo se ha vuelto un commodity. Esto quiere decir que si alguien quiere hacer una de cero, existen muchos desarrolladores capaces de hacerlas por un precio bastante accesible. Sin embargo, al ser un negocio tecnológico, el recurso humano especializado debe estar dentro de la empresa ya que, sino, el costo de mantenimiento de la aplicación es muy alto y requiere de disponibilidad 24 horas. Los competidores que tengan ese recurso, podrán escalar fácilmente.

Por otro lado, para el éxito de estos negocios con baja barrera de entrada es necesario tener un buen plan de marketing para posicionar la marca. Lo ideal es tener el recurso interno pero se puede hacer también tercerizado para disminuir el costo laboral. La inversión que se debe hacer es alta para estar en el top of mind de los potenciales consumidores.

Por último, el capital. El último factor de éxito para este tipo de negocios es tener inversión para poder afrontar todos los costos previamente mencionados. Además, tener inversores con experiencia y conexiones es clave para aprender y crecer más rápido.

Fuerza 4 - amenaza de productos sustitutos

Existen dos grandes universos de sustitutos para los servicios de belleza a domicilio. El primero se trata de profesionales freelance, es decir, profesionales que trabajan por su cuenta con su propia cartera de clientes. Algunos incluso tienen su perfil de Instagram profesional y captan nuevos clientes a través de ese medio. Si bien podrían brindar productos a través de otros medios como un complemento a su trabajo actual, en principio no lo necesitarían ya que su marca personal, en muchos casos, es lo suficientemente conocida como para cubrir los beneficios que le podrían llegar a dar otros medios en cuanto a llegada a nuevos clientes.

El segundo universo se trata de los servicios llamados comúnmente DIY o hágalo usted mismo. El hecho de que los consumidores elijan comprarse los materiales y hacerse el servicio de belleza que deseen ellos mismos representa una amenaza para los servicios de belleza a domicilio. Hoy en día existen varios productos como, por ejemplo, tinturas para el pelo, que son cada vez más fáciles de aplicar. Las instrucciones son simples y vienen con elementos para ayudar al consumidor a que el resultado se vea mejor. Además, existen muchos tutoriales en

YouTube de cómo usar esos productos, no sólo hechos por la marca sino por otras personas que, a su vez, dan su opinión acerca de ellos. Cuando un consumidor pasa a este universo, los servicios de belleza profesionales pasan a pedirse sólo para ocasiones especiales. Teniendo en cuenta el contexto actual, esas ocasiones pasaron a ser cada vez menos.

Fuerza 5 - rivalidad entre competidores existentes

Existen competidores directos e indirectos. Los directos son otras plataformas que conectan clientes con profesionales de belleza que brinden servicios a domicilio. Hoy en día existen cuatro:

- **WanaVi:** es la aplicación que más tiempo tiene en el mercado (hace cinco años aproximadamente). Sólo se encuentra disponible en Google Play. La experiencia en general de uso de la aplicación no es buena porque la aplicación es lenta, la forma de confirmación de los pedidos es a través del mail y no a través de la aplicación y los precios no son los finales ya que los viáticos se cobran aparte. Llama la atención el poco crecimiento que tuvo en redes sociales en todo el tiempo que está operando.
- **Loviz:** la aplicación se lanzó durante la primera mitad del 2020. Su zona de cobertura incluye todo CABA, Avellaneda, Vicente López y Florida. La experiencia dentro de la aplicación es buena, rápida y clara. Ofrece sólo servicios de manicuría, belleza de pies y perfilado de cejas. No se puede elegir a la profesional y los precios son únicos por servicio. Las profesionales trabajan sólo con productos de la marca. No tienen sitio web para pedir servicios. Tienen mucha presencia en redes sociales, a través de sus propias cuentas (actualmente tiene 24,8K de seguidores en Instagram, su principal red social), influencers y pauta digital.
- **Alileo:** lanzó durante la primera mitad del 2020. Su zona de cobertura incluye todo CABA, Avellaneda, Ramos Mejía, Martínez, Olivos, Quilmes, Munro, San Isidro, Mar del Plata, Rosario y Pilar. Es un sitio web, no tiene aplicación. La experiencia dentro del sitio es muy similar a la de un ecommerce. Se puede elegir a la profesional, tienen fotos de sus servicios y puntuación y comentarios de clientes que atendieron. Tiene también bastante presencia en redes sociales, a través de sus propias cuentas (actualmente tiene 12.1K en Instagram, su principal red social), influencers y pauta digital.
- **Glow:** lanzó varios meses después que las anteriores. Es una aplicación que permite pedir servicios a domicilio sólo en CABA, por el momento, pero también incluye la opción de poder reservar turnos en peluquerías y centros de estética. Incluye una gran variedad de servicios como masajes, depilación definitiva, yoga, entrenamientos,

nutrición y servicios de belleza para hombres también. Su sitio web es sólo institucional, no para pedir servicios. No tiene mucha presencia en redes sociales, salvo por su propio perfil de Instagram. Sus inversores son un grupo de medios y han sido mencionados en programas de televisión.

Los competidores indirectos son los formatos tradicionales que incluyen no sólo salones de todo tipo, sino también aplicaciones que les llevan tráfico:

- **Aplicaciones y/o sitios web que llevan tráfico a los centros de estética.** Las dos principales empresas que lo hacen actualmente son Reserva Turno y Be Pretty. Ambas tienen gran variedad de oferta de lugares, como Cerini, por ejemplo. También son una solución para profesionales independientes que tienen un espacio y quieren captar nuevos clientes.
- **Cadenas de peluquerías y centros de estética.** Como por ejemplo Cerini, Llongueras, Leo Paparella. Son marcas que están presentes desde hace mucho tiempo y cuyos nombres generan confianza de por sí. Tienen varios locales en varias zonas. Dependiendo del rubro, las peluquerías les dan al personal los materiales para trabajar, como es el caso de las manicuras, los coloristas o las depiladoras. Sin embargo, a los peluqueros sólo les brindan el espacio y ellos tienen que aportar sus propios materiales de trabajo. Los salarios fijos son muy bajos y las comisiones son desfavorables para los profesionales. En Cerini, por ejemplo, suelen arrancar en 50% para la peluquería y 50% para el profesional pero a la larga la comisión disminuye para estos últimos.
- **Peluquerías y centros de estética “de barrio”.** Generalmente tienen uno o dos locales en una o dos zonas máximo. Son atendidos por poca gente, los dueños siempre están presentes y generan relaciones más cercanas con sus clientes.
- **Peluquerías y centros de estética indoor.** Son peluquerías a puertas cerradas, pueden ser o muy premium como Casa Vardo, Ale Lamensa Estudio o Chapa y Pintura, por ejemplo, o de categorías más bajas. El diferencial está en la intimidad que se genera en el espacio ya que simulan ser una casa. Los turnos son más largos y más espaciados. Los precios son más caros que en una peluquería tradicional. Los profesionales que optan por atender bajo esta modalidad es porque no les gusta la modalidad tan impersonal de las peluquerías tradicionales. Les gusta tomarse su tiempo para realizar el trabajo, para conocer a sus clientes y para desarrollar sus marcas.
- **Nail Bars.** Son centros especializados en servicios para uñas. En 2019 se volvieron muy populares. Son espacios pequeños, muy bien decorados cuya experiencia es similar a la de un spa pero más accesible. Si bien los precios son más caros que las

peluquerías tradicionales, son más baratos que un spa tradicional pero, como generan la misma experiencia, la gente los consume y encuentra en ellos un momento de distensión tanto sola como acompañadas. El más conocido es The Beauty Bar by Coco.



Universidad de
San Andrés

Análisis del consumidor

Los consumidores de belleza en Argentina son tantos como el mercado indica. Tanto productos como servicios, hoy en día existe una gran variedad de opciones y alternativas para todas aquellas personas que buscan la personalización y lo exclusivo. Se realizó una encuesta con metodología no probabilística entre el 12 y el 16 de abril de 2021 y se obtuvieron 216 respuestas. En este análisis caracterizamos a los consumidores de servicios de belleza, dejando de lado a los consumidores de productos.

Características de la muestra

Si bien los servicios de belleza son cada vez más consumidos por hombres, el consumo femenino sigue llevando la delantera. En base a la encuesta realizada, el 93,5% declaró identificarse con el género femenino. Las mujeres cuentan con una mayor variedad de servicios para realizarse que los hombres, además de que las opciones para hombres, aún no son adoptadas con tanta naturalidad. Un ejemplo de esto es la apertura del salón de hombres de Cerini en el shopping Paseo Alcorta. Este espacio se encuentra en otro sector, apartado del resto de la peluquería, con una decoración visiblemente diferente y con profesionales exclusivos que sólo atienden ahí. Solamente pueden ingresar hombres. El concepto fue bajado de esta manera en base al estudio realizado por la misma empresa en donde el resultado decía que los hombres no se sentían cómodos yendo a sus locales tradicionales.

En cuanto a franja etaria, la muestra está compuesta de la siguiente manera:

- Un 2,3% de personas de hasta 18 años,
- Un 4,6% de personas de entre 19 y 24 años,
- Un 59,7% de personas de entre 25 y 34 años,
- Un 5,6% de personas de entre 35 y 44 años
- Un 8,8% de personas de entre 45 y 54 años
- Un 13,9% de personas de entre 55 y 64 años
- Un 5,1% de personas de 65 años o más

Es curioso el salto entre la primera y la segunda franja. Sin embargo, la franja de 35 a 44 años es la que representa a madres y padres primerizos o con hijos pequeños. Se entiende entonces la falta de tiempo asociado a la familia, sumado al trabajo, que no distingue género y a que, en esa franja etaria, es cuando las personas tienen cargos más altos, son más productivas y están más ocupadas.

Las personas que consumen servicios de belleza no presentan una distinción clara por los barrios en donde viven. Lo mismo podría decirse del poder adquisitivo. Al principio, podría parecer que es directamente proporcional al consumo. Sin embargo existe una asociación de los servicios de belleza relacionada al estatus que hace que, no importa cuál sea el poder adquisitivo de la persona, siempre un porcentaje lo invierta en belleza.

Ahora bien, yendo un poco más en profundidad, la pregunta clave que se hizo en la encuesta fue la siguiente: ¿te considerarás una persona que se preocupa por su aspecto? Un 72,2% respondió que sí y un 26,4% respondió que más o menos. Sólo un 1% respondió que no. Dentro de cada uno de estos tres grupos, el mayor porcentaje declaró consumir servicios realizados por profesionales. Entonces, podemos decir también que no sólo los servicios de belleza están asociados al estatus, sino que para algunas personas, los servicios de belleza son un deber, más allá de si se preocupan o no por su aspecto, más allá de si se los realiza un profesional o no.

Necesidades, actitudes, gustos y preferencias

Ahora bien, ¿cómo es el consumo de servicios de belleza de estas personas? Para empezar, es necesario entender qué servicios de belleza son los más consumidos. Según la encuesta realizada para este estudio, el servicio más consumido es corte de pelo, seguido por manicuría y pedicuría tradicional, depilación y coloración. Podríamos decir que son los cuatro servicios que más asociados están a la obligación de verse bien y que más se ve el diferencial cuando es realizado por un profesional de belleza.

En cuanto a frecuencia, los servicios más elegidos, son los que implican mayor frecuencia de consumo. Así lo refleja la encuesta: la mayoría de las personas los consumen entre uno y tres meses. El 18,6% declaró consumir servicios cada 15 días, que tiene sentido por los servicios de manicuría y pedicuría.

La división más significativa se encuentra en dónde se realiza el servicio: en la peluquería o a domicilio. El 82% va a la peluquería, principalmente por recomendación y ubicación, en ese orden. Es decir que la reputación del lugar es muy relevante a la hora de elegir a dónde ir. Hoy en día esa recomendación se transmite a través de gente conocida que haya ido y haya tenido una buena experiencia como también a través de redes sociales por medio de influencers, por ejemplo, o las mismas cuentas de las peluquerías.

La segunda división más significativa está en la fidelidad hacia el mismo profesional. El 42% declaró que se atiende siempre con el mismo profesional, mientras que el 47% declaró que

depende del servicio. Esto quiere decir que hay servicios que generan más fidelidad que otros o que hay profesionales que generan relaciones más personales con sus clientes que otros. En ambos casos, es claro que el servicio está asociado al profesional. Un buen servicio es sinónimo de un buen profesional.

¿Qué tanta fidelidad genera el profesional? ¿Tanta como para seguirlo a donde sea que vaya? Al 87,5% de los que se atienden siempre con el mismo profesional, ya sea siempre o dependiendo del servicio, les gusta ir a donde este se encuentre. Sin embargo, las razones principales son casi opuestas. Mientras que a algunos les gusta la experiencia de ir al lugar, a otros les gusta sólo porque les queda cerca. Es decir, si el profesional cambia su locación a una más lejos del consumidor en cuestión, hay probabilidades de que este decida atenderse con alguien distinto.

Pasando específicamente a los servicios de belleza a domicilio, el 18% de las personas encuestadas consumen este tipo de modalidad. Los servicios son muy similares a los consumidos en peluquerías: corte y tintura de pelo y manicuría tradicional y semipermanente. Tiene sentido que depilación no sea un servicio consumido a domicilio ya que implica, por ejemplo, tener un espacio para una camilla y no todo el mundo cuenta con ello.

Los dos motivos principales por los cuales estas personas optan por esta modalidad son: comodidad y rapidez. Al 75% les resulta más rápido ser atendidos en sus casas. Es curioso cómo el diferencial cambia dependiendo de dónde se realiza el servicio y también cómo, para algunas personas, ir a la peluquería implica una inversión de tiempo mayor del dispuesto a invertir en este tipo de actividades.

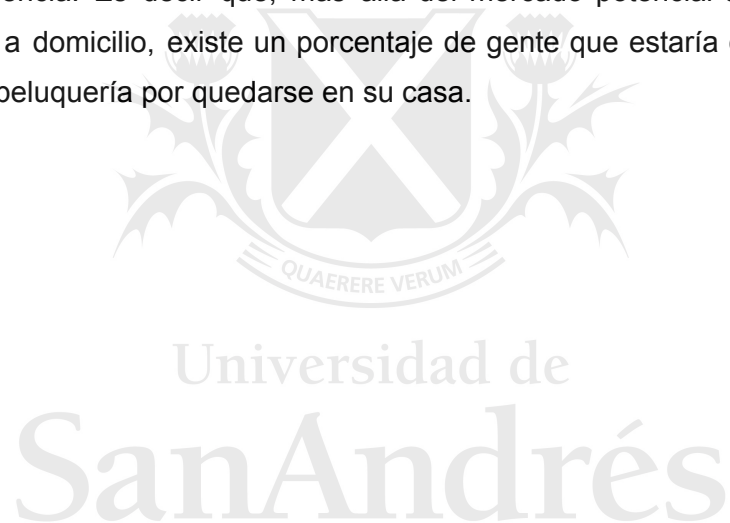
Para completar el espectro de los servicios a domicilio, el dato extra que tiene importancia es el siguiente: de las personas que consumen servicios de belleza en peluquerías, el 67% consumió alguna vez servicios a domicilio. Al 91% les gustó la experiencia por las mismas razones que las personas que suelen consumir estos servicios con frecuencia: rapidez y comodidad. El 96% afirma volver a consumir servicios a domicilio. La diferencia está en el surtido de servicios que consumieron alguna vez: manicuría y pedicuría tradicional, tratamientos para el pelo, maquillaje y corte de pelo, en ese orden. Puede ser entonces sean complementarios a los servicios que consumen en la peluquería o que, nuevamente, dependan del profesional con el que se atendieron.

Expectativas

En base la investigación primaria realizada más los datos del análisis de mercado, podemos sacar las siguientes conclusiones sobre qué esperan los consumidores de los servicios de belleza a domicilio:

- Los aspectos diferenciales de los servicios de belleza a domicilio son la comodidad y la rapidez.
- La recomendación de los servicios, lugares y/o profesionales es muy importante a la hora de la toma de decisión.
- La fidelidad de los consumidores hacia los profesionales es alta sólo si se encuentran cerca.

Y el descubrimiento clave es que, a la mayoría de la gente que prueba los servicios a domicilio, les gusta la experiencia. Es decir que, más allá del mercado potencial actual de gente que consume servicios a domicilio, existe un porcentaje de gente que estaría dispuesta a cambiar su hábito de ir a la peluquería por quedarse en su casa.



Análisis de los profesionales de belleza

Para poder conocer más acerca del mercado y sus jugadores, se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a profesionales de belleza. Las entrevistas fueron realizadas durante el mes de marzo 2021, de forma presencial, a las siguientes personas:

- Luciano, peluquero, parte del staff de Cerini y profesor en la escuela de capacitación de Cerini
- Leonor, manicura, ex staff de Cerini, actual manicura independiente
- Mariel, manicura, parte del staff de Sensoria y manicura independiente
- Cecilia, colorista, parte del staff de Cerini

Los temas principales sobre los que se hablaron son:

- Condiciones en peluquerías
- Cancelaciones
- Falta de compromiso post capacitación
- Independencia

Todos coincidieron en que las condiciones en las peluquerías no son favorables para los profesionales. Sin embargo, para algunos rubros las condiciones son más favorables que para otros. Por ejemplo, a las profesionales del rubro de manicuría y pedicuría, que suelen ser mujeres, les proveen los materiales de trabajo: esmaltes, elementos, cremas. Lo mismo pasa con los coloristas, las tinturas, las cremas y los elementos son brindados por la peluquería. No sucede lo mismo con los peluqueros, que tienen que comprar y reponer ellos mismos sus propios materiales como secadores, planchitas, peines, cepillos, cremas. Sólo son provistos de productos con los que la peluquería tiene convenio y tiene que impulsar ventas.

Otro punto desfavorable que cambia dependiendo el rubro es la forma de contratación y las comisiones. La ganancia para los profesionales de belleza está compuesta por un sueldo fijo, en algunos casos, un porcentaje de comisión y propinas. Si bien hay peluquerías que tienen a sus empleados contratados en relación de dependencia, otras no y los profesionales son monotributistas. Esta última modalidad es extraña ya que se les exige una vestimenta determinada y un horario de trabajo.

Con respecto a las comisiones, también varían por rubro. Por ejemplo, las manicuras en Cerini ingresan con una comisión que luego va bajando: empiezan con un 50% para ellas y 50% para la peluquería y luego el porcentaje para la peluquería va creciendo. No así los peluqueros, cuya parte fija es más alta y con comisiones se completa un sueldo acorde a la calificación del

profesional. Esto tiene que ver con la cantidad de profesionales de cada rubro en el mercado: es mayor y más rápida la capacitación para ser manicura que para ser peluquero o colorista.

Hace unos años que Cerini inauguró su propia escuela de capacitación en donde capacitan futuros profesionales que luego tienen posibilidad de ser contratados por la peluquería. Es una gran oportunidad para las personas que quieren iniciarse en el rubro, no sólo de capacitarse sino también de tener una oportunidad laboral. Sin embargo, muchas personas no avanzan o, incluso, una vez contratadas, no se presentan a trabajar con constancia. En general es un rubro que tiene una tasa muy grande de deserción.

El último tema abordado en las entrevistas fue la independencia. Los profesionales entrevistados tienen realidades diferentes, algunos son completamente independientes, otros trabajan a tiempo completo en relación de dependencia y otros trabajan part time en relación de dependencia y el resto del tiempo trabajan de forma independiente. Una vez más, la realidad cambia por rubro.

Para las manicuras, por ejemplo, en donde el sueldo y las comisiones en relación de dependencia son tan desfavorables, la gente aspira a trabajar de forma independiente. Pero estar en un lugar reconocido no sólo les da experiencia y capacitación, sino que también les da exposición. Cuanto más conocido sea el lugar, más tránsito de gente tiene. Esto le permite a las manicuras generar relaciones interpersonales con sus clientes que, muchas veces, le piden sus contactos personales para poder llamarlas a domicilio. Además, la recomendación juega un rol fundamental, como en todos los ámbitos.

Otras manicuras optan por crear su marca personal. Crean su perfil en redes sociales, Instagram generalmente, publican sus trabajos y son contactadas a través de ese medio. Lo hacen a la par con sus trabajos en relación de dependencia hasta poder igualar la cantidad de trabajo e ingresos. Una vez que eso sucede, siguen adelante con su trabajo completamente independiente.

Este fenómeno es transversal a otras especialidades como los servicios de corte y color, cejas, pestañas y demás. Sin embargo, el deseo de independizarse de los peluqueros y coloristas bien posicionados en sus trabajos en relación de dependencia es menor al resto. Las peluquerías suelen cuidar más a este tipo de profesionales que a otros.

Diagnóstico

En esta etapa, se realizará un análisis FODA para identificar los puntos principales que afectarán a la organización. Estos son: fortalezas y debilidades, internas a la organización, y oportunidades y amenazas, externas a la organización. Se utilizará esta información para definir objetivos y diseñar estrategias para alcanzarlos.

Fortalezas

- Al tratarse de un **modelo de negocio de intermediación**, los costos fijos son bajos por la baja cantidad de empleados. Esto influye más que nada por la cantidad de profesionales de belleza especializados que son necesarios para que el negocio funcione. Como la modalidad de trabajo es independiente, es decir que ellos pueden elegir cuándo trabajar, con sólo ser monotributistas es suficiente. Así la empresa se ahorra los costos laborales.
- Por lo general, los profesionales independientes que brindan servicios de belleza no cuentan con otro medio de pago además de efectivo. Además de ser incómodo para muchos consumidores, es inseguro para los profesionales que tienen que llevar el dinero con ellos. Pidiendo estos servicios a través de una aplicación abre la posibilidad para incluir otros **medios de pago**, como tarjetas, y beneficios.
- Los profesionales de belleza independientes se enfrentan a dificultades a la hora de brindar sus servicios a domicilio: cancelaciones, inseguridad, organización de su agenda. Sumándose a una aplicación, pueden tener su agenda organizada a través de la misma, pueden tener el respaldo de la aplicación por si tienen algún problema en el domicilio de sus clientes y también pueden estar cubiertas económicamente ante posibles cancelaciones.
- Estos tres puntos significan una **propuesta atractiva para profesionales de belleza independientes**.
- El equipo fundador tiene **habilidades complementarias** que nutren al negocio. Administración y finanzas, operaciones, marketing y comunicación son las habilidades con las que cuentan, clave para el éxito del negocio.
- Además el equipo fundador cuenta con una **amplia red de contactos** que les permitirá avanzar rápidamente en el crecimiento del negocio. Los contactos más importantes son con fondos de inversión de renombre.

Debilidades

- El equipo fundador no cuenta con expertise tecnológico. Esto genera una **dependencia con el equipo tecnológico contratado** para hacerse cargo de la aplicación, el canal principal del negocio. No sólo el costo de mantenimiento se vuelve muy alto, sino que, al estar tercerizado, la solución de los problemas es más lenta.
- Al ser un negocio nuevo, **la marca no es conocida**. Si bien es propio de los negocios que recién empiezan, frente a otros competidores con más trayectoria, el top of mind será bajo.
- De por sí **la inversión en marketing será alta** para hacer conocer la marca. Sin embargo, por tratarse de este tipo de negocios de intermediación, completamente tecnológicos, la inversión deberá ser aún más alta ya que hay muchos competidores en el mercado.

Oportunidades

- La **tasa de desempleo** sigue en crecimiento, lo que significa que más personas buscarán oportunidades de trabajo. Además, hay una creciente tendencia de las personas a trabajar en empresas de intermediación.
- Desde hace varios años que la **adopción de aplicaciones** viene creciendo. La situación actual generada por el COVID-19 aceleró este fenómeno ya que las personas, al quedarse más tiempo en casas, tuvieron que adoptar formas online para realizar cualquier tipo de actividades.
- Así como también la adopción de aplicaciones creció este último tiempo, también creció la **adopción de los pagos online**. Si antes las personas desconfiaban sobre dónde ingresar los datos de sus tarjetas, hoy casi que no tienen otra opción. Además, las marcas ofrecen varias opciones para que los usuarios puedan elegir cuál prefieren, incluso si no quieren dejar los datos de sus tarjetas.
- A pesar de ser una situación coyuntural, la pandemia ya deja ver sus efectos en la vida de las personas. Lo más notorio es que **muchas personas optan por quedarse en casa**. Al principio las rutinas tuvieron que ser adaptadas por obligación pero hoy, a pesar de poder salir con más libertad, el comportamiento cambió.

Amenazas

- En este último año se lanzaron gran cantidad de aplicaciones que ofrecen servicios de belleza a domicilio. El nicho pasó de estar vacío a tener una **cantidad considerable de competidores directos**. Por otro lado, también es un mercado con muchas opciones de consumo que representan un tipo de competencia indirecta.
- Este tipo de modelos de negocio son nuevos y hay muchas cosas que no están reguladas aún. Una de ellas es el **vínculo laboral con los trabajadores independientes**. Hoy por hoy, el vínculo es a través del monotributo que, en algunos casos sirve pero en otros, no termina de encuadrar. Esto genera mucha polémica y, en otros países del mundo se han tomado definiciones perjudiciales para el negocio como, por ejemplo, que los trabajadores tengan que estar en relación de dependencia. En Argentina sigue siendo muy nuevo el debate y, la realidad es que, al ser un tipo de trabajo con barreras de entrada baja, es una solución para la alta tasa de desempleo.
- La **crisis económica** es una constante en el país que afecta al poder adquisitivo de los consumidores y a las empresas. Además, la **inestabilidad política** no fomenta la apertura de nuevas empresas y suelen cambiar con cada gobierno que asume, cada cuatro años. Si bien no es imposible, es muy difícil emprender en Argentina principalmente por estos dos motivos.
- El problema de la **inseguridad** en Argentina afecta a las personas en su vida diaria. Más allá de que sea algo con lo que los argentinos conviven día a día, genera desconfianza a la hora de pedir un servicio a domicilio sin previas referencias de alguien conocido.

El siguiente paso para el análisis es la realización de la matriz FODA para poder establecer las bases para diferentes tipos de estrategias de tipo ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

							Entorno	
							Oportunidades	Amenazas
							1. Alta tasa de desempleo	1. Gran cantidad de competidores directos
							2. Crecimiento en la adopción de aplicaciones	2. Gris legal en el vínculo laboral con los trabajadores independientes
							3. Crecimiento en la adopción de pagos online	3. Crisis económica e inestabilidad política
							4. La gente se queda en casa	4. Inseguridad
I n t e r n e t e z a s	1. Modelo de negocios de intermediación	2. Gran cantidad de medios de pago	3. Propuesta atractiva para profesionales de belleza independientes	4. Habilidades complementarias dentro del equipo fundador	5. Amplia red de contactos dentro del equipo fundador		Estrategias ofensivas O1,O2/F1,F3: Diseñar plan eficiente para captación de profesionales de calidad O2,O3/F2: Diseñar una aplicación con un buen UX O4/F3: Diseñar un plan de comunicación para incentivar a que la gente se quede en casa y consuma belleza de forma segura	Estrategias defensivas A1/F5: Diseñar plan para conseguir inversión y aliados estratégicos A2/F3: Diseñar un plan de fidelización de profesionales A4/F5: Comunicar confianza y seguridad a los consumidores
	D e b i l i d a d e s	1. Dependencia de equipo tecnológico tercerizado	2. Bajo top of mind	3. Alta inversión en marketing			Estrategias adaptativas O2,O4/D1: Sumar un miembro más al equipo con expertise tecnológico O2,O3,O4/D2,D3: Posicionar la marca rápidamente	Estrategias de supervivencia A1/D2,D3: Diseñar un plan de medios masivo. Evaluar hacer promociones a través de partnerships o de precios.

Estrategia

Segmentación y targeting

Son muchos los actores dentro del mercado de la belleza. Para este análisis son relevantes dos: clientes y profesionales. A través de la segmentación, se identificarán las principales variables que los agrupan según características similares. Luego, se elegirán qué segmentos son relevantes para direccionar los esfuerzos de la organización hacia ellos: el targeting; y se realizará al final de cada sección, tanto para clientes como para profesionales.

Segmentación y targeting: clientes

Las principales variables que definen los segmentos de clientes son:

- **Género:** si bien los hombres cada vez consumen más servicios de belleza, siguen siendo las mujeres las que llevan la delantera.
- **Tipo de consumo:** dentro del consumo de belleza, existen matices de todo tipo. La primera distinción está en los que consumen productos y los que consumen servicios. No son opuestos pero se los estudia por separado ya que el comportamiento no es el mismo. Dentro de cada grupo, existen muchos subgrupos. Para este análisis, el foco estará únicamente en los consumidores de servicios.
- **Preocupación por aspecto físico:** esta variable también tiene matices. A priori, los dos grandes grupos son los que sí se preocupan por su aspecto físico y los que no. Sin embargo, en el medio hay grises que hay que tener en consideración ya que, en general, no es una variable tan lineal.
- **Valoración del tiempo:** esta variable tiene que ver con la percepción del tiempo de cada persona. Básicamente existen las personas que no tienen tiempo y las que sí lo tienen. Ahora, ¿en qué eligen usarlo? Esa es la pregunta clave para esta variable. En lo que respecta a la belleza, existen dos grandes grupos. El primero está compuesto por personas que le dedican tiempo a los servicios de belleza que consumen y lo valoran, es decir, les gusta tomarse el tiempo, es su momento de relajación. El segundo está compuesto por las personas que le dedican tiempo pero no lo valoran, es decir, no les gusta estar mucho tiempo realizándose un servicio de belleza pero no tienen otra opción. Por supuesto que existen más matices pero esas dos sirven para explicar por qué la variable general es relevante para la segmentación.

Combinando estas cuatro variables, se identifican cuatro segmentos, todos compuestos por mujeres, que resulta más eficiente a la hora de optimizar recursos:

- **La adicta:** es una mujer que cuida mucho su aspecto físico y siempre está impecable. Tal es así que no puede salir si no está perfectamente arreglada. Si es necesario, se instala con la computadora a trabajar desde la peluquería. Tiene su equipo de profesionales de confianza en el mismo lugar ya que aprovecha su tiempo y va a hacerse todo junto. Le gusta probar nuevos servicios que la hagan verse mejor, siempre recomendados por sus profesionales. Es una persona ocupada, por su profesión y/o familia por lo que valora los servicios de belleza que sean de bajo mantenimiento. Ella apenas sabe secarse el pelo, pasarse una planchita o pintarse las uñas. Valora cada servicio y está dispuesta a pagar más para verse mejor. Esta mujer es así desde muy temprana edad y será así siempre, no importa su edad. Tampoco importa su ocupación, siempre le da prioridad a verse bien.
- **La moderada:** es una mujer que la mayoría de las veces está impecable pero se la ve con las manos sin hacer o algunas canas de vez en cuando. Le gusta cuidar su aspecto pero no depende de ello para continuar con su vida. Los servicios de belleza le generan placer. Consume los servicios que necesita y no es muy arriesgada a la hora de probar nuevos a menos que haya visto a algún conocido que le haya quedado muy bien. Es fiel a los profesionales que le realizan servicios en el pelo pero no le importa quién le haga las manos y los pies, por ejemplo. Está abierta a recomendaciones de servicios, profesionales y/o lugares nuevos, siempre y cuando la persona que recomiende sea de confianza. Es una persona ocupada por su profesión y/o familia por lo que valora sus momentos de distensión. Sin embargo, no está dispuesta a pasar todo un día en la peluquería así que consume servicios en diferentes momentos, dependiendo cuando los necesite. Sabe peinarse, maquillarse y pintarse las uñas y lo hace cada tanto pero reconoce que un profesional lo hace mejor y más rápido. Si tiene un evento, definitivamente llama a un profesional. Está dispuesta a pagar el precio justo por la calidad del servicio que recibe.
- **La relajada:** es una mujer que se corta el pelo con un profesional y se puede llegar a teñir también con uno de vez en cuando pero su aspecto no está dentro de sus principales prioridades. Lo hace solamente por necesidad y/o comodidad. Siempre está prolija pero no siempre impecable. No depende de ningún servicio de belleza, se corta el pelo una vez al año, por ejemplo. Siente que ir a la peluquería es una pérdida de tiempo. Está una hora como máximo ya que no se siente cómoda con el ambiente. No

es fiel a ningún profesional. Si reserva un turno es por disponibilidad horaria y nada más. Es una persona ocupada por su profesión y/o familia que en sus momentos de distensión disfruta verse con amigos, estar con su familia, hacer deporte u otras actividades entre las cuales no está realizarse ningún tipo de servicio de belleza. Ella puede hacérselos ella misma pero reconoce que para algunos, como los de pelo, necesita de un profesional. Si tiene un evento, depende de qué tipo sea, se hará ella misma más o menos cosas (quizás se haga las manos con un profesional pero se maquille ella misma). Va a estar prolija pero no va a llamar la atención por su peinado o maquillaje. Casi todos los servicios le parecen caros.

- **La autosuficiente:** es una mujer que se hace todo ella misma: se corta el pelo, se pinta las uñas, se tiñe, lo que sea estrictamente necesario. Su aspecto no está dentro de sus principales prioridades, puede o no estar prolija. El mundo de la belleza le parece un poco frívolo a veces, por eso es que no va a la peluquería. Tampoco está dispuesta a pagar por ningún servicio ya que todos le parecen caros por compararlos con hacérselos ella misma. Es una persona ocupada por su profesión y/o familia que en sus momentos de distensión disfruta verse con amigos, estar con su familia, hacer deporte u otras actividades entre las cuales no está realizarse ningún tipo de servicio de belleza.

Cada uno de estos segmentos representan una oportunidad diferente para el mercado de la belleza en general, compuesto principalmente por productos y servicios. Para este análisis, específicamente de servicios de belleza, **los segmentos target seleccionados serán las adictas y las moderadas**. Las relajadas también se verán interpeladas por la propuesta pero los esfuerzos de la organización no estarán dirigidos hacia ellas.

Segmentación y targeting: profesionales

Las principales variables que definen los segmentos de profesionales son:

- **Género:** en determinados rubros dentro de los servicios de belleza, existen más mujeres que hombres. El ejemplo más claro es la manicuría y pedicuría. En otros, como los servicios de pelo, la división es bastante más pareja.
- **Profesionalismo/experiencia:** en todos los rubros los profesionales pueden estudiar y capacitarse pero el diferencial está en la experiencia que tengan. Es muy importante que la técnica sea buena ya que es la base de todo pero sin experiencia, es probable

que el resultado no sea bueno. Tanto la calidad del servicio brindado como el tiempo en el que se lo realiza son importantes y valorados por los consumidores.

- **Modalidad de trabajo:** los profesionales pueden trabajar de forma independiente o en relación de dependencia full time o part time.

Combinando estas cuatro variables, se identifican cuatro segmentos. Para optimizar recursos de la organización, todos los segmentos estarán compuestos por mujeres:

- **La estrella:** es una mujer, profesional de belleza que tiene mucha experiencia y es muy talentosa en su rubro. Puede trabajar en una peluquería de renombre o de forma independiente. Tiene altamente desarrollada su marca personal, es decir, la gente la busca para realizarse el servicio deseado. Este desarrollo está apalancado por sus redes sociales, en donde publica contenido de trabajos que realiza. Tiene muchos seguidores, las marcas la contactan para hacer acciones. Tiene una actitud emprendedora frente a su trabajo.
- **La experta:** es una mujer, profesional de belleza que tiene mucha experiencia y es muy talentosa en su rubro. Trabaja en una peluquería, de renombre o no, part time o full time. Tiene su cartera de clientes fieles que acuden a ella para realizarse el servicio que brinda. No tiene desarrollada su marca personal. No usa las redes sociales para apalancar su trabajo. Las razones pueden ser: no le interesa o no sabe usarlas bien. Prefiere la forma tradicional de conseguir más clientes, a través del boca en boca, siendo impecable en su trabajo.
- **La entusiasta:** es una mujer, profesional de belleza que no tiene mucha experiencia. Los servicios los hace correctamente aunque, por falta de práctica, tarda más o el resultado no es perfecto. Trabaja en una peluquería, full time, en donde pretende ganar más experiencia con el tiempo. Gracias a ello, tiene una pequeña cartera de clientes. Puede tener una actitud proactiva y querer perfeccionarse en su rubro o una actitud más pasiva y estar cómoda en donde está, a su nivel.
- **La amateur:** es una mujer, que recién empieza su carrera como profesional de belleza. Siempre le interesó y decidió empezar a trabajar y capacitarse. Realizó algún curso y practica cada vez que puede con amigos o conocidos. Desea en algún momento trabajar en una peluquería en donde pueda acelerar su crecimiento. En el interín, trabaja de forma independiente.

Cada uno de estos segmentos representan una oportunidad diferente para el mercado de la belleza en general. Para este análisis, **los segmentos target seleccionados serán las expertas y las entusiastas**. Con las estrellas se podrá pensar en realizar alguna acción en particular y las amateurs, cuando tengan más experiencias, podrían llegar a sentirse interpeladas. Cabe aclarar que es necesario que, dentro de los segmentos target, las personas sean usuarias de aplicaciones y, si no, que estén dispuestas a aprender. Otro punto a aclarar es que los segmentos también pueden subdividirse por rubro ya que cada uno tiene sus particularidades. Para esta etapa de la organización, no es necesario subdividirlo pero deberá tenerse en cuenta para más adelante.



Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor se utilizarán dos modelos complementarios, tanto para clientes como para profesionales. En primer lugar, el Value Proposition Canvas para entender más en profundidad qué les pasa a los clientes y profesionales cuando consumen y prestan servicios de belleza. De esta forma, sabiendo lo que esperan, la propuesta será más completa y acertada. En segundo lugar, el Business Model Canvas para visualizar qué es necesario para ejecutar la propuesta de la mejor manera.

Value Proposition Canvas

Este modelo consiste en entender qué desea hacer o conseguir el segmento target, qué le impide o dificulta realizarlo y qué ganan o esperan a la hora de realizarlo. Una vez bajada esta información, se compara con la propuesta del servicio o producto a lanzar, desde sus atributos principales hasta cómo alivia los puntos de dolor que tienen las personas y cómo potencia los beneficios esperados.

Clientes - Segmentos target: las adictas y las moderadas

Actividades: qué es lo que los clientes desean realizar en concreto, qué representa para los demás y qué significa para ellos mismos.

- **Funcionales:** consumir servicios de belleza
- **Sociales:** quiero verme bien, quiero estar prolija
- **Emocionales:** quiero hacer una pausa para mi momento de relax, “si me veo bien, estoy bien”, me siento mejor conmigo misma al verme bien.

Dolores: cuáles son los puntos que dificultan lo que los clientes quieren hacer.

- **Problemas a mejorar con respecto a la competencia:** largos tiempos de espera en las peluquerías, pérdida de tiempo en desplazarse hasta la peluquería, falta de conocimiento de oferta de profesionales y servicios a domicilio, desconfianza de profesionales independientes, pocas opciones de pago en servicios a domicilio.
- **Obstáculos:** coordinar el turno en la peluquería o coordinar con el profesional para que vaya al domicilio, rango limitado de horarios para asistir a la peluquería.
- **Riesgos:** recibir un servicio de mala calidad, pagar más por un servicio que no lo valía, que el aspecto físico se vea perjudicado en mayor o menor medida, dependiendo del

servicio consumido, perder el tiempo, tener una mala experiencia con el profesional que va a domicilio.

Beneficios: que esperan obtener los clientes al final, desde lo básico hasta lo que los sorprende.

- **Básicos:** recibir un servicio de belleza realizado por un profesional.
- **Esperados:** recibir un servicio de belleza prolijo realizado por un profesional en el tiempo deseado.
- **Deseados:** recibir un servicio de belleza realizado por un profesional que sea de primera calidad, en un lugar cercano al domicilio de la persona, en un corto período de tiempo.
- **Sorpresivos:** gestionar el turno para el servicio de belleza a través de una aplicación tanto para recibir al profesional en el domicilio como para ir a la peluquería, pagar también a través de la aplicación.

Mapa de valor: producto o servicio a ofrecer

Productos y servicios:

- Aplicación móvil
- Listado con gran variedad de servicios disponibles
- Listado con gran cantidad de profesionales disponibles
- Variedad de precios
- Pago a través de la aplicación

Aliviadores de dolor:

- Profesionales que, para poder aparecer en la aplicación, pasan por un proceso de selección en base a sus habilidades técnicas (garantía de calidad).
- Los clientes tienen la posibilidad de calificar a las profesionales en base a diferentes criterios. La calificación sirve a otros usuarios a la hora de elegir con qué profesional atenderse (garantía de seguridad).
- Los servicios se brindan a domicilio, en el horario acordado entre el cliente y el profesional, evitando horas de espera innecesarias en peluquerías.

Creadores de valor:

- En la descripción de cada servicio, figura el tiempo estimado que lleva realizarlo. Esto permite que el cliente pueda organizarse con anticipación.
- El pago se realiza automáticamente, una vez finalizado el servicio, a través de la aplicación, con una tarjeta de crédito previamente cargada por el cliente.
- Usabilidad de la aplicación fácil e intuitiva.
- Notificaciones que avisan cuando el profesional acepta la solicitud enviada por el cliente.
- Notificaciones que avisan cuando el profesional se dirige al domicilio correspondiente.
- Gran variedad de horarios disponibles.

Profesionales - Segmentos target: las expertas y las entusiastas

Actividades: qué es lo que los profesionales desean realizar en concreto, qué representa para los demás y qué significa para ellos mismos.

- **Funcionales:** trabajar prestando servicios de belleza.
- **Sociales:** quiero progresar, quiero mejorar mi calidad de vida.
- **Emocionales:** trabajando le encuentro sentido a mi vida, quiero dedicarme a lo que me gusta.

Dolores: cuáles son los puntos que dificultan lo que los profesionales quieren hacer.

- **Problemas a mejorar con respecto a la competencia:** para profesionales independientes, dificultad para conseguir clientes por cuenta propia, cancelaciones no previstas ni remuneradas, inseguridad a la hora de manejar dinero en efectivo y al dirigirse a domicilio de personas desconocidas. Para profesionales en relación de dependencia, poca flexibilidad de horarios, tiempos muertos sin clientes, comisiones desfavorables.
- **Obstáculos:** para profesionales independientes, conseguir nuevos clientes, ser recomendado por clientes existentes, no contar con cambio para ofrecer a clientes cuando pagan en efectivo. Para profesionales en relación de dependencia, generación de relaciones interpersonales con los clientes para que vuelvan a atenderse
- **Riesgos:** pérdida de tiempo, pérdida de ingresos, posibles robos y/o agresiones.

Beneficios: que esperan obtener los clientes al final, desde lo básico hasta lo que los sorprende.

- **Básicos:** brindar servicios de belleza a cambio de una remuneración.
- **Esperados:** brindar servicios de belleza a varios clientes para que la remuneración sea suficiente para vivir.
- **Deseados:** tener una cartera de clientes estable que permita generar una cantidad suficiente de ingresos para vivir, poder ahorrar y/o poder darse gustos.
- **Sorpresivos:** poder organizar y visualizar la agenda de servicios con anticipación, poder tener garantía de remuneración ante cancelaciones a último minuto, poder cobrar a través de una aplicación y poder disponer del dinero de inmediato, poder elegir en qué horarios y zonas trabajar.

Mapa de valor: producto o servicio a ofrecer

Productos y servicios:

- Aplicación móvil para brindar servicios de belleza a domicilio.
- Gran cantidad de servicios disponibles para darse de alta y brindar.
- Gran cantidad de barrios disponibles para ofrecer servicios, en base a cercanía y/o conveniencia.
- Franja horaria amplia para activarse y desactivarse en base a disponibilidad.
- Cobro a través de la aplicación.

Aliviadores de dolor:

- Estrategia de brand awareness y captación de nuevos clientes agresiva y masiva.
- Política de cancelaciones justa para profesionales y clientes, basada en la anticipación en la que se cancela el servicio.
- Integración de la aplicación con Mercado Pago y disponibilidad instantánea del dinero en la cuenta personal de cada profesional.
- Rastreo de clientes y visualización de ubicación del profesional por seguridad.

Creadores de valor:

- Usabilidad de la aplicación fácil e intuitiva.
- Visualización de ingresos mensuales y semanales.

- Visualización de valoración por parte de clientes.
- Agenda integrada.
- Notificaciones para recordar servicios por venir y horarios de salida a domicilios.
- Chat integrado para hablar con clientes previo a brindar el servicio.
- Posibilidad de activar y desactivar servicios en base a disponibilidad de insumos.

Como resultado de este análisis podemos identificar que tanto para clientes como para profesionales, los puntos de dolor y los beneficios esperados están alineados con los aliviadores de dolor y los creadores de valor planteados para el producto y servicio. Es claro como, para los clientes, los servicios de belleza representan mucho más que los servicios en sí mismos. El beneficio es emocional, tiene que ver con cómo se sienten con ellas mismas. Para los profesionales, por otro lado, es un trabajo que tienen que realizar de la forma más eficiente y rentable posible. Es por eso que para ambos se plantean soluciones diferentes.

Propuesta de valor - Business Model Canvas

Para la segunda parte del análisis se utilizará el Business Model Canvas para estudiar de qué manera articula la propuesta de valor con el resto de los pilares claves para poder ejecutarla.

<p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcas - Escuelas técnicas de profesionales - Influencers - Profesionales expertos por servicio - Mercado Pago 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas técnicas a profesionales - Mantenimiento de la app y web - Atención al cliente - Programa de beneficios para los profesionales - Generación de contenido - Acciones de Branding 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Bonita en casa es una aplicación que lleva servicios de belleza a domicilio de excelente calidad y de forma segura, al tiempo que genera nuevas oportunidades de ingreso para las profesionales del sector.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Clientes y profesionales: cercana, segura, íntima, experta</p>	<p>Segmentos</p> <p>Clientes: mujeres de entre 18 a 60 años que vivan en Capital Federal, que consuman servicios de belleza regularmente y tengan vidas ocupadas, que no les guste ir a la peluquería.</p>	<p>Profesionales: mujeres de entre 18 a 60 años que estén capacitadas para brindar servicios de belleza de calidad, que quieran trabajar a domicilio, que tengan monotributo.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Desarrollo y mantenimiento de app y web, pruebas de calidad de profesionales, generación de contenido, pauta en medios digitales, administración, Mercado Pago, oficina, sueldos empleados fijos, atención al cliente</p>			<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Comisión por servicios, fee mensual por membresía, comisión por ventas a las marcas, ventas de productos, capacitaciones a profesionales.</p>		

Posicionamiento

Hoy en día, la innovación en la oferta de servicios de belleza a domicilio es casi nula. Es por eso que la propuesta de una aplicación que conecte clientes con profesionales que quieran consumir y brindar servicios bajo esta modalidad resulta disruptiva. Para los clientes, es una aplicación que resuelve el consumo de los servicios deseados en el menor tiempo posible, con una calidad superior y de forma segura. Para los profesionales, genera nuevas oportunidades de ingresos y les permite ser independientes.



Objetivos y metas

El objetivo de la estrategia de marketing estará focalizado en el lanzamiento de Bonita en casa en Capital Federal y algunas zonas de Gran Buenos Aires. El plan será posicionar a Bonita en casa como la aplicación de servicios de belleza a domicilio con las mejores profesionales y la mejor experiencia del mercado.

Para llegar a eso, los objetivos que se deberán cumplir, desarrollados en la estrategia de comunicación, serán los siguientes:

- **Awareness:** que el 70% de las mujeres del target seleccionado, que viven en Capital Federal y algunas zonas de Gran Buenos Aires, conozca a Bonita en casa.
- **Descargas:** que el 5% de esas mujeres descargue la aplicación en sus celulares.
- **Primeras compras:** que el 10% de las mujeres que descargaron la aplicación hagan su primera compra.
- **Recompra:** que el 80% de las mujeres que compraron por primera vez, vuelva a hacerlo.
- **Crecimiento:** crecer un 15% anual en usuarios y en pedidos de servicios.
- **Profesionales:** dar de alta a 20 profesionales en el primer año y dar de alta 15% más en el segundo y 15% más en el tercero.

Universidad de
San Andrés

Marketing mix

Según Kotler, el marketing mix es una combinación de diferentes variables que la organización utiliza para influenciar la respuesta del comprador. Es a través de las decisiones que se hagan sobre esas variables que la organización llegará a cumplir sus objetivos y así, obtener valor. Esas variables son las 4 Ps: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

Para definir el producto a ofrecer, se analizarán las tres dimensiones:

- **Producto real:** es el producto con sus características visibles y tangibles.
- **Valor fundamental:** es lo que está detrás del producto en sí mismo, es el deseo que el consumidor quiere satisfacer a través de la compra de un producto.
- **Producto aumentado:** es todo aquello que hace que el producto sea más valioso que sólo sus características visibles y tangibles. Un ejemplo es el servicio post venta.

Producto real

Bonita en casa es una aplicación móvil que conecta clientes con profesionales de belleza independientes que brindan servicios a domicilio. Ambos perfiles la utilizan y le encuentran valor de forma distinta.

Los clientes pueden elegir entre dos categorías: manos y pies y pelo. Dentro de ellas, los servicios disponibles son:

- **Manos y pies:**
 - **Manicuría tradicional**
 - **Manicuría semipermanente**
 - **Service de manicuría semipermanente**
 - **Pedicuría tradicional**
 - **Pedicuría semipermanente**
 - **Service de pedicuría semipermanente**
 - **Manicuría y pedicuría tradicional**
 - **Manicuría y pedicuría semipermanente**
 - **Service de manicuría y pedicuría semipermanente**
 - **Remoción semipermanente**

- Pelo:
 - **Corte**
 - **Coloración**
 - **Iluminación**
 - **Keratina**
 - **Alisado**

Una vez elegido el servicio, al cliente le aparecerá un listado de todas las profesionales que brindan el servicio en cuestión. De cada una, podrá ver su nombre, su foto, la valoración en base a otros servicios brindados y el precio al que la profesional ofrece su servicio. El usuario también puede elegir al profesional que desee.

Elegido el servicio, lo único que queda es seleccionar la fecha y el horario deseado para recibir el servicio en el domicilio correspondiente.

Los profesionales, por su parte, pueden elegir cómo trabajar en base a los siguientes parámetros:

- **Servicios:** pueden elegir qué servicios brindar en base a su expertise. Antes de poder darse de alta en la aplicación, deben realizar una prueba de calidad del servicio que desean brindar. Es decir, de todos los servicios disponibles en Bonita en casa, ellas pueden activarse en todos, siempre y cuando hayan pasado la prueba correspondiente.
- **Zonas:** pueden elegir en qué zonas brindar servicios en base a sus posibilidades de movilidad. Es decir, si tienen auto o si viajan en transporte público, pueden brindar servicios en más zonas que si sólo se mueven caminando.
- **Precios:** pueden elegir a qué precio brindar sus servicios. Bonita en casa, sólo establece un precio mínimo por servicio basado en los costos promedio de cada uno.
- **Disponibilidad:** pueden elegir cuándo brindar servicios. Pueden activarse y desactivarse cuando deseen y elegir en qué días y horarios estarán disponibles.

Las profesionales que quieren trabajar en Bonita en casa, deben pasar por el siguiente proceso:

- 1) **Registro:** las profesionales interesadas completan un formulario con información personal. Puede ser a través de la web o a través de anuncios en Facebook.
- 2) **Primer contacto por mail:** desde Bonita en casa, se les responde a las profesionales para coordinar una entrevista telefónica.

- 3) **Entrevista telefónica:** en la entrevista, se obtiene más información sobre la profesional y se coordina una fecha y horario para la prueba de calidad del servicio correspondiente.
- 4) **Prueba de calidad:** esta instancia se realiza de forma presencial con un profesional capacitado en el servicio que corresponda para que evalúe la calidad.
- 5) **Alta:** las profesionales que pasan la prueba de calidad, son dadas de alta en la aplicación. Se las capacita en el uso de la misma y se dan de alta las zonas correspondientes.

Valor fundamental

Cuando el cliente pide un servicio de belleza a través de Bonita en casa, está comprando lo siguiente:

- **Comodidad:** la comodidad de recibir un servicio de belleza en su propia casa, sin necesidad de moverse ni de arreglarse para ir a la peluquería, por ejemplo.
- **Eficiencia:** la eficiencia de poder disponer de su tiempo para lo que quiera. Sin tener que perder tiempo movilizándose ni esperando en la peluquería, puede hacer otras cosas. Puede incluso hacerlas mientras recibe el servicio.
- **Seguridad:** la seguridad de tener una empresa detrás de cada profesional. Esto genera confianza en la calidad de los servicios y en las profesionales mismas. Ante cualquier inconveniente, hay una organización detrás a la cual recurrir.

Cuando una profesional se da de alta para brindar servicios a través de Bonita en casa, está eligiendo lo siguiente:

- **Libertad:** la libertad de poder disponer de su tiempo. Poder trabajar en el horario que quieran, elegir los ingresos que desean ganar y los servicios que desea brindar
- **Seguridad:** la seguridad de tener una organización detrás para darle soporte en lo que necesite. Ante cualquier inconveniente, puede comunicarse con Bonita en casa y no tiene que manejar efectivo y arriesgarse a que se lo roben.
- **Crecimiento:** el crecimiento profesional y personal. Profesionalmente, darse a conocer a más clientes y poder utilizar su tiempo para otras cosas como capacitarse, por ejemplo. Personalmente, el progreso que implica este tipo de oportunidad laboral.

Producto aumentado

Bonita en casa ofrece a los clientes pago con tarjeta de crédito, agenda integrada, notificaciones automatizadas que avisan cuando la profesional está yendo al domicilio,

beneficios por compra de servicios, membresía premium para más beneficios, asistencia 24 horas.

A los profesionales se les ofrece integración con Mercado Pago, disponibilidad automática de sus ingresos, agenda integrada, capacitaciones financieras y de pricing, beneficios con marcas de productos y materiales, asistencia para el monotributo, asistencia 24 horas.

Marca

El análisis de la marca se realizará en base a tres variables: valores de marca, personalidad y lenguaje marcario:

Valores de marca

Los valores que hacen a Bonita en casa son:

- **Transparencia:** la marca se muestra como realmente es, sin ocultar nada, comunicándose siempre con sus consumidores, en los momentos buenos y en los malos.
- **Humanidad:** la marca está compuesta por personas que trabajan y hacen que Bonita en casa sea posible.
- **Empatía:** la marca entiende a sus consumidores, sabe lo que necesitan y lo que desean.
- **Flexibilidad:** la marca se adapta a las distintas situaciones que pueden surgir. Entiende que el mundo y las personas cambian y que debe hacerlo con ellas.

Personalidad

¿Cómo es Bonita en casa?

- **Sociable:** le gusta conocer gente nueva y desarrollar sus amistades a largo plazo.
- **Arriesgada:** le gusta probar cosas nuevas, incluso las que todavía no son tan conocidas por el resto. No tiene miedo a equivocarse
- **Cercana:** Bonita en casa habla con sus consumidores en primera persona, en su mismo idioma
- **Emprendedora:** le gusta pensar siempre en cosas nuevas para hacer para mejorar la vida de sus consumidores y hacer el mundo mejor.

Lenguaje marcario

Bonita en casa se comunicará utilizando sus recursos de la siguiente manera:

- Colores: serán vibrantes y saturados, el violeta del logo siempre predominará sobre el resto y convivirá con otros tonos.
- Fotos: serán realistas y mostrarán personas reales en diferentes situaciones.
- Lenguaje escrito: Bonita en casa hablará en primera persona, en lenguaje coloquial, usando “vos” como pronombre principal



Precio

Bonita en casa cobra un 25% de comisión sobre servicios realizados. El precio de los servicios lo pone cada profesional. Sin embargo, Bonita en casa establece un precio mínimo que las profesionales deben respetar a la hora de poner sus precios. No pueden cobrar menos que el precio mínimo estipulado por servicio. Esto se debe a que, muchas veces, en el afán de querer vender más, se suele cometer el error táctico de bajar los precios. Si bien es una táctica efectiva, tiene que estar bien utilizada para que no genere pérdidas para la organización. En este caso, la organización es Bonita en casa y también las profesionales. Como las profesionales compran sus propios materiales de trabajo, si cobran los servicios a precios más bajos que los mínimos, estarían yendo a pérdida ya que no cubrirían sus costos.

Teniendo esto en cuenta, la estrategia que se utilizará para establecer los precios mínimos es la de **Value Pricing**, basada en cuánto está dispuesto a pagar el consumidor de belleza por los servicios. Para ello, se analizarán las siguientes variables:

- Los **precios del mercado** de los servicios seleccionados y se establecieron rangos. El foco de esta observación estuvo en peluquerías de mediana y alta gama y en servicios a domicilio brindados de forma tradicional.
- La **novedad** que representa Bonita en casa. No sólo es una marca nueva sino que también es una nueva forma de consumir servicios de belleza. Esto significa que **la barrera de entrada para que los usuarios consuman es alta**.
- Los **atributos emocionales del consumo de servicios de belleza**. Verse bien es sentirse bien y esto, para muchas personas, tiene un valor que va más allá del precio.

Combinando estas variables, se determinó que, al precio mínimo del rango del mercado, se le restará un 10%:

CATEGORÍA	SERVICIO	PRECIO MÍNIMO DEL MERCADO	PRECIO MÁXIMO DEL MERCADO	PRECIO MÍNIMO BEC (-10%)
PELO	Corte de pelo	\$1,000	\$1,500	\$900
	Coloración	\$2,000	\$5,500	\$1,900
	Iluminación	\$3,500	\$6,900	\$3,400
	Keratina	\$1,100	\$6,000	\$1,000
	Alisado	\$1,100	\$6,000	\$1,000
MANOS Y PIES	Manicura tradicional	\$700	\$1,100	\$600
	Manicura semipermanente	\$1,200	\$1,400	\$1,100
	Service manicuría semipermanent	\$450	\$1,000	\$350
	Remocion semi	\$450	\$800	\$350
	Pedicuría normal	\$1,200	\$1,500	\$1,100
	Pedicuria con semi	\$1,500	\$2,400	\$1,400
	Service semi pies	\$450	\$1,400	\$350
	Manipedi normal	\$1,900	\$2,600	\$1,800
	Manipedi con semi	\$2,700	\$3,800	\$2,600
	Service mani pedi semi	\$900	\$2,800	\$800

El resultado es un listado de precios lo suficientemente alto para asociar la marca con calidad y lo suficientemente bajo como para que el precio no sea una barrera de entrada.



Universidad de
San Andrés

Plaza

Los canales a través de los cuales los usuarios pueden pedir servicios de belleza a domicilio son:

- **La aplicación (disponible en Android y IOS).**
- **La página web.**

El principal canal es la aplicación al cual se le dedicarán gran parte de los esfuerzos de comunicación. El segundo canal más importante es la página web que tiene dos funciones:

- Pedir servicios a domicilio.
- Brindar información institucional de Bonita en casa.

El segundo punto es importante también ya que es el único canal de la empresa a través del cual se comunican las características de Bonita en casa como empresa. Esto sirve para futuros inversores, marcas que quieran hacer alianzas estratégicas, para las profesionales interesadas en brindar servicios a través de Bonita en casa y, en un futuro, para las personas que quieran trabajar en Bonita en casa.



Promoción

Al ser un negocio nativo digital, la comunicación en medios resulta clave para el crecimiento de Bonita en casa. Más aún en la época en la que vivimos, en donde el mundo digital se adueñó casi por completo de la llegada a los consumidores.

El plan de comunicación está dividido en dos grandes universos de contenidos y reglas:

- **Universo orgánico:** en donde no hay que invertir dinero en la difusión de los contenidos
- **Universo pautado:** en donde sí hay que invertir dinero en la difusión de los contenidos.

En ambos casos, la generación de contenido en sí misma, requiere de una estrategia específica y un presupuesto que se analizará en cada caso.

Orgánico

Dentro de este universo, los objetivos generales a cumplir son:

- Posicionar a Bonita en casa dentro de los diferentes segmentos a apuntar
- Generar confianza
- Generar diálogo constante con los consumidores

Los canales de comunicación, dentro de este universo, a través de los cuales Bonita en casa va a comunicar con sus usuarios son:

- **La aplicación**
- **Redes sociales**

La aplicación

La aplicación se expresa a través de las **notificaciones**. La función de las notificaciones es avisar a los usuarios que algo sucede dentro de la aplicación. Hay notificaciones automáticas, como por ejemplo, las que avisan cuando la profesional confirmó el servicio, que está yendo al domicilio o que está en la puerta del mismo.

Las notificaciones que no son automáticas tienen un fin promocional y deben tener una estrategia y un orden detrás. Para ello, el primer paso es elegir qué tipo de comunicaciones Bonita en casa va a transmitir a sus usuarios a través de este canal. Las elegidas son:

- **Promociones:** descuentos, oportunidades
- **Nuevas zonas**
- **Nuevos servicios**
- **Oportunidades** que surjan de noticias o eventos de la actualidad que tengan que ver con belleza

El segundo paso es elegir la frecuencia de envío. Este paso es lo más importante ya que los usuarios pueden cansarse de las notificaciones y desactivarlas. Una buena práctica a implementar es no comunicar por el simple hecho de hacerlo: si no hay algo relevante para enviar, no se envía. Teniendo esto en cuenta, una o dos veces por semana es una buena frecuencia de envío de notificaciones no automáticas.

Redes sociales

Las redes sociales hoy son el principal canal de comunicación de casi todos los negocios. Bonita en casa se dedicará, en una primera instancia, a las siguientes redes:

- **Instagram**
- **Facebook**
- **LinkedIn**
- **Pinterest**

Instagram

Será el canal principal de Bonita en casa y su objetivo principal será generar comunidad. Se publicarán contenidos regularmente, en promedio 3 posteos por semana e historias diarias. Los contenidos estarán orientados principalmente a clientes y se dividirán en las siguientes categorías:

- Cómo usar la aplicación.
- Qué servicios de belleza se pueden pedir.
- Presentación de las profesionales.
- Trabajos de las profesionales.
- Recomendaciones de rutinas de belleza y bienestar.
- Fotos inspiracionales de ideas para el consumo de servicios.
- Tutoriales con influencers y marcas invitadas del rubro.
- Valores de la empresa.
- Novedades internas de la empresa como, por ejemplo, el lanzamiento de nuevas zonas.
- Noticias de la actualidad, oportunidades y fechas especiales que tengan relación con la marca.
- Contenido de humor relacionado con la belleza

Facebook

La fan page estará orientada a consumidores finales. Será el canal secundario de la marca que será una réplica de Instagram. Los posteos publicados serán adaptados a las particularidades y el público de esta red social.

Dentro de esta red, se abrirá un grupo cerrado específicamente para las profesionales de belleza en donde se publican novedades y servirá de canal de comunicación con ellas.

LinkedIn

Estará orientado principalmente a clientes y marcas. Los objetivos serán:

- Lograr partnership con marcas
- Conseguir inversión y/o socios estratégicos

Se trabajará en un perfil de marca en LinkedIn. Se escribirán artículos sobre tendencias de uso del tiempo, de inversión en belleza, de cómo está cambiando la industria, entre otros tópicos relevantes. La frecuencia de publicaciones será cada 5 días para lograr un alcance orgánico mayor, teniendo en cuenta que 1 de cada 4 personas ingresan a LinkedIn a diario, y el reach orgánico de las publicaciones de las Company Page es más alto al de las personas.

Pinterest

Servirá de inspiración únicamente. Los tableros creados estarán basados en ideas y recomendaciones de servicios que se ofrecen dentro de la aplicación. Algunos contenidos serán generados por Bonita en casa y otros se compartirán de otras cuentas de Pinterest.

Pautado

Dentro de este universo, los objetivos a cumplir son se dividen en base a clientes y profesionales:

- Clientes:
 - Awareness
 - Descargas
 - Compras
- Profesionales:
 - Registros

Los medios de comunicación, dentro de este universo, a través de los cuales Bonita en casa va a trabajar para cumplir con sus objetivos son:

- Facebook
- Google

A diferencia del universo orgánico en el que el detalle se realizó en base a cada canal, en el universo pautado se realizará en base a objetivos ya que los canales se cruzan.

Clientes

Para alcanzar los tres objetivos planteados se trabajará en las siguientes tres etapas, que corresponden a ciclo de vida de los nuevos usuarios de aplicaciones:

- **Etapas 1: awareness**
- **Etapas 2: descargas**
- **Etapas 3: compras**

Etapas 1: awareness

Esta etapa durará en total dos meses: un mes previo al lanzamiento y un mes posterior al mismo. El objetivo de esta etapa es que los usuarios empiecen a familiarizarse con la marca, con la industria y con el tipo de servicio. Los anuncios deberán generar intriga y expectativa del lanzamiento.

El canal principal será Facebook y la campaña será configurada como **Alcance**. Este tipo de campaña se realiza para generar reconocimiento de marca. Se mide por alcance y frecuencia, es decir, a cuántas personas se les muestra los anuncios y con qué frecuencia. Se mide de la siguiente manera: costo por mil personas alcanzadas. Al ser una marca y un servicio nuevo, se configurará la frecuencia de tal manera que los usuarios vean los anuncios más de una vez para generar recordación.

La inversión se hará de la siguiente manera:

- Mes 1:
 - \$30.000
 - Alcance estimado: 700.000 personas
 - La segmentación se hará en Capital Federal y algunas zonas del Gran Buenos Aires y en base a las características demográficas e intereses del target.
- Mes 2:
 - \$15.000
 - Alcance estimado 300.000 personas
 - La segmentación se hará de la misma manera que en el mes anterior

En el mes dos se reducirá a la mitad el presupuesto ya que esta campaña convivirá con el primer mes de la campaña de Descargas.

Los formatos seleccionados para los anuncios serán videos cortos e imágenes tanto cuadradas como verticales (para Stories).

Etapa 2: descargas

Esta etapa estará activa siempre, a partir del primer día del lanzamiento. El objetivo de esta etapa es que los usuarios se descarguen la aplicación. Los anuncios deberán comunicar clara y atractivamente qué es Bonita en casa. A lo largo del tiempo irán cambiando, no sólo de diseño, sino también de iniciativas. Un ejemplo sería comunicar una alianza con una marca con beneficios para el consumidor.

El canal principal será **Facebook** y la campaña será configurada como **Descargas**. Este tipo de campaña se mide por costo por instalación, es decir, cuánto cuesta que un usuario se descargue la aplicación.

Se partirá de la base de dos supuestos:

- 1) El costo promedio inicial será \$10 por instalación. Este valor se tomó en base a pruebas realizadas en una instancia previa, de pre lanzamiento, que se hicieron para poder obtener información de primera mano. De esta manera, la proyección es más acertada.
- 2) El costo será más alto a medida que haya más usuarios con la aplicación descargada. Se partirá de la base que el costo se duplicará año a año.

La inversión se hará entonces de la siguiente manera:

- **Año 1:**
 - CPI (costo por instalación): \$10
 - \$144.000 (\$12.000 mensuales)
 - Descargas estimadas promedio: 14.400 (1.200 mensuales)
- **Año 2:**
 - CPI (costo por instalación): \$20
 - \$288.000 (\$24.000 mensuales)
 - Descargas estimadas promedio: 14.400 (1.200 mensuales)
- **Año 3:**
 - CPI (costo por instalación): \$30
 - \$432.000 (\$36.000 mensuales)
 - Descargas estimadas promedio: 14.400 (1.200 mensuales)

En cuanto a las **audiencias**, se crearán dos:

- **Intereses:** al igual que en la etapa anterior, se utilizarán los intereses del target para la creación de esta audiencia. Se ajustará en base a los aprendizajes que surjan mes a mes.
- **Lookalike:** con este tipo de audiencia, lo que hace Facebook es buscar usuarios parecidos a los que ya tuvieron algún tipo de interacción con la marca. Se puede elegir a aquellas personas que siguen a los perfiles de Bonita en casa de Instagram y Facebook, a aquellas personas que interactuaron con determinados contenidos o incluso a aquellas personas que ya se descargaron la aplicación.

Con el tiempo, ambas se irán adaptando y modificando en base al aprendizaje de las campañas. Puede ser que una tenga mejor rendimiento que la otra pero se debe tener cuidado a la hora de tomar decisiones apresuradas: puede ser que un mes una rinda mejor que la otra pero que al mes siguiente sea al revés.

Los formatos seleccionados para los anuncios serán videos cortos e imágenes tanto cuadradas como verticales (para Stories). También se agregará en esta etapa el formato carousel, recomendado por Facebook para campañas de conversión. Algunos ejemplos son:

(agregar mock ups)

El segundo canal a través del cual se trabajará para cumplir con el objetivo de esta etapa es **Google**. El tipo de campaña que se realizará es **App campaign**. Lo que ofrece Google con este tipo de campaña es mostrar los anuncios a través de todos sus productos: Search, Google Play, YouTube, Discover on Google Search y Google Display Network. Lo que hace Google es crear los anuncios en base a elementos previamente cargados por la marca: texto, logo, imágenes, videos. Se combinan de diferentes maneras y son optimizados directamente por Google.

En cuanto a la audiencia, también Google la optimiza automáticamente pero se pueden cargar variables, al igual que en las campañas de Facebook, para hacer foco en determinados usuarios.

Basado en pruebas hechas previas al lanzamiento, al mismo tiempo que en Facebook, se tomará el costo por instalación a \$44,44. Para seguir aprendiendo y seguir optimizando la campaña, se invertirá \$22.220 por mes con el objetivo de conseguir 500 descargas. Anualmente representará una inversión de \$226.640 y con un resultado estimado promedio de 6.000 descargas.

Esta campaña se activará a modo de prueba para monitorear cómo rinde en el tiempo. Es importante mantener la campaña activa por al menos seis meses para entender su impacto real en los resultados esperados.

Etapa 3: compras

Esta etapa estará activa a partir del segundo mes posterior al lanzamiento. Se llevará a cabo en base a dos pilares: **campana en Facebook e influencers**. El objetivo de esta etapa es que los usuarios compren en la aplicación o en la web.

En **Facebook**, el objetivo será que los usuarios realicen su primera compra. La campaña será configurada como **Conversiones**. Los anuncios deberán comunicar claramente qué servicios se pueden pedir a través de Bonita en casa. Al igual que en la etapa anterior, los anuncios cambiarán a lo largo del tiempo.

Se partirá de la base de los siguientes supuestos:

- 1) El costo promedio inicial será \$1050 por conversión. Al igual que en la etapa anterior, este valor se tomó en base a pruebas realizadas en una instancia previa, de pre lanzamiento, que se hicieron para poder obtener información de primera mano. De esta manera, la proyección es más acertada.
- 2) Esta campaña traerá la cuarta parte de las primeras compras establecidas en los objetivos de esta etapa. Esta decisión se tomó en base al benchmark del mercado de las aplicaciones, en donde la mayor parte del presupuesto se aloca en Influencers.

La inversión se hará entonces de la siguiente manera:

- **Año 1:**
 - Costo por conversión: \$1050
 - \$367.998 (\$30.667 mensuales)
 - Primeras compras estimadas promedio: 350 (29 mensuales)

La campaña estará activa sólo un año para acompañar el lanzamiento. Luego del año se invertirá todo el presupuesto de esta etapa en Influencers.

En cuanto a la **audiencia**, los anuncios serán dirigidos a las personas que ya tienen la aplicación descargada.

Los formatos seleccionados para los anuncios serán videos cortos e imágenes tanto cuadradas como verticales (para Stories). En esta etapa, al igual que en la anterior, se utilizará el formato carousel, recomendado por Facebook para campañas de conversión. Algunos ejemplos son:

(agregar mock ups)

El segundo pilar de esta etapa serán los Influencers cuyo contenido se comunica principalmente en Instagram. Para el éxito de este pilar, la segmentación es fundamental. Se

deberán elegir perfiles que sean consumidos por el target de Bonita en casa. Algunos ejemplos de perfiles que podrían funcionar son:

- @rochisanguinetti
- @happylikeahippo
- @muymona

La modalidad en la que se trabajará con Influencers será a cambio de servicios prestados por Bonita en casa. La inversión entonces será calculada de la siguiente manera:

- Cantidad de servicios prestados mensualmente por Bonita en casa: 4 por mes.
- Mix de servicios estimado:
 - 1 combo de manicuría y pedicuría semipermanente: \$2.600
 - 1 manicuría semipermanente: \$1.100
 - 1 corte de pelo: \$900
 - 1 iluminación: \$3.400
- Inversión promedio: \$8.000 por mes

El mix estimado sirve de referencia para calcular la inversión estimada mensual. Los precios pueden variar en base a la profesional seleccionada y en base al servicio pedido, ya que es probable que, por ejemplo, no todos los meses la influencer pida un corte de pelo a domicilio.

Si bien es difícil estimar el retorno de las acciones por influencers en general, nuevamente, en base a pruebas realizadas previas al lanzamiento, podemos estimar lo siguiente:

- Servicios por semana: 12
- Servicios por mes: 48
- Ingresos por mes (a un precio promedio de \$1200, menos el 70% de la profesional): \$17.280

Para cumplir con los objetivos de compras mensuales, sumado a la inversión en Facebook, se deberá tener este rendimiento de al menos dos influencers. Entonces, la inversión en influencers es la siguiente:

- Inversión mensual: \$8.000 por influencer
- Inversión anual (2 influencers): \$192.000

Además de las tres etapas mencionadas, cabe destacar que las etapas 2 y 3 estarán acompañadas de comunicaciones de emails. Serán enviadas a través de MailChimp cuya suscripción para 50.000 contactos es de USD 10. Los contenidos que se comunicarán en cada etapa serán para incentivar los objetivos correspondientes.

En cuanto a los contenidos mencionados a lo largo de todo el plan de comunicación, se destinarán \$300.000 a generación de contenido por año. Esto incluye sesiones de fotografía y video, diseño, conceptos y creatividad.

Profesionales

Para alcanzar el objetivo planteado, se trabajará en el registro de las profesionales, que es la etapa 1 dentro del proceso de alta de las mismas:

- 1) **Registro:** las profesionales interesadas completan un formulario con información personal. Puede ser a través de la web o a través de anuncios en Facebook.

Se llevará a cabo a través de una campaña de generación de clientes potenciales en Facebook. En ella, se realizará la configuración de un formulario con preguntas personales de la profesional. El anuncio se compone de un contenido, que puede ser un video o una imagen y, al hacer click, se despliega el formulario. El contenido, por su parte, debe comunicar los principales beneficios de Bonita en casa como nueva forma de trabajo.

Esta etapa estará desde tres meses antes del lanzamiento y un año posterior al mismo. Se estima que, al año, la marca será conocida y no será necesario tener activa la campaña siempre. La inversión se hará teniendo en cuenta que el costo por formulario es \$400, valor basado en pruebas realizadas previo al lanzamiento:

- **Año 1:**
 - Costo por formulario: \$400
 - \$200.000 (\$16.667 mensuales)
 - Formularios estimados promedio: 500 (42 mensuales)

En cuanto a las **audiencias**, se crearán dos:

- **Intereses:** se utilizarán los intereses del target para la creación de esta audiencia. Se ajustará en base a los aprendizajes que surjan mes a mes.
- **Lookalike:** al igual que con clientes, se puede elegir a aquellas personas que siguen a los perfiles de Bonita en casa de Instagram y Facebook, a aquellas personas que interactuaron con determinados contenidos o incluso personas que siguen a otros perfiles de peluquerías o centros de estética.

En cuanto a los contenidos, algunos ejemplos son:

(agregar mock ups)

En resumen, la inversión en comunicación se hará de la siguiente manera:

Target	Etapa	Plataforma	Duración	Año	Inversión anual (pesos)	Inversión anual (USD)
Clientes	Awareness	Facebook	2 meses	1	\$45,000	\$300
Clientes	Descargas	Facebook	3 años	1,2,3	\$144,000	\$960
Clientes	Descargas	Google	3 años	1,2,3	\$226,640	\$1,511
Clientes	1ra compra	Facebook	1 año	1	\$367,998	\$2,453
Clientes	1ra compra/ recompra	Influencers	3 años	1,2,3	\$192,000	\$1,280
Clientes	Recompra	Mails	3 años	1,2,3	\$1500	\$10
Profesionales	Registros	Facebook	1 año	1	\$200,000	\$1,333
Ambos	General	Contenido	3 años	1,2,3	\$300,000	\$2,000

Esta inversión crecerá año a año un 15% para poder llegar a los objetivos planteados de crecimiento.

Al ser un negocio digital, el plan de comunicación se vuelve una base fundamental del negocio. Gran parte de los resultados se ven en los canales digitales ya que el retorno de la inversión se ve en tiempo real y en forma directa. Esto hace que se pueda modificar y actuar rápidamente para mejorar los resultados. El ecosistema digital cambia a gran velocidad y el plan tiene que estar preparado para poder afrontar esos cambios.

San Andrés

Análisis económico financiero

Este análisis pretende evaluar la viabilidad del proyecto. Con una inversión de USD 15.000 en tecnología, el objetivo de Bonita en casa es no sólo cubrir esa inversión, sino generar ganancias a partir del cuarto año. El análisis está realizado en dólares, tomando el peso argentino a un valor de USD 150, según la última cotización del dólar paralelo.

Durante el primer año, el objetivo es vender 10.094 servicios, a un precio promedio de \$2000 por servicio. La comisión que Bonita en casa cobra por cada venta es el 25% del precio del servicio. Teniendo esto en cuenta, el total de ventas netas generando para Bonita en casa es de USD 27.806. Con estos números, el primer año ya se alcanza el punto de equilibrio, con un resultado positivo después de impuestos.

La tasa de crecimiento esperada es del 25% que aplica para el segundo y tercer año. Es decir, el segundo año se espera vender 12.618 servicios y el tercero, 15.772. Es una tasa conservadora teniendo en cuenta el potencial del negocio pero, se debe tener en cuenta también la situación coyuntural del COVID-19. Aún así, la utilidad neta es positiva desde el año uno en adelante.

Los gastos operativos más significativos son en Marketing, orientado al plan de comunicación, en Tecnología, para el mantenimiento y la actualización de la plataforma, y en Administración, que incluye servicios legales, de contaduría y un empleado.

El valor actual neto de Bonita en casa es de USD 39.263. La tasa interna de retorno, según las proyecciones, sería un 125%, dando una buena base para lanzar la plataforma y conseguir inversión llegado el momento.

Análisis Económico Financiero						
			2020	2021	2022	Total
Ventas						
Ventas Brutas			USD 33,646	USD 42,057	USD 52,571	USD 128,274
Ventas Netas			USD 27,806	USD 34,758	USD 43,447	USD 106,011
Unidades Vendidas			10,094	12,618	15,772	38,483
Precio Promedio Neto			USD 3	USD 3	USD 3	USD 3
Descuentos Comerciales	8%		-USD 2,224	-USD 2,781	-USD 3,476	-USD 8,481
IIBB	5%		-USD 1,279	-USD 1,599	-USD 1,999	-USD 4,877
Total Ventas Netas			USD 24,303	USD 30,378	USD 37,973	USD 92,654
Costos						
Producto / Servicio	USD 0.04		USD 404	USD 505	USD 631	USD 1,539
Total Costos			USD 404	USD 505	USD 631	USD 1,539
Margen Bruto			USD 23,899	USD 29,874	USD 37,342	USD 91,115
Gastos						
Tecnología			USD 650	USD 650	USD 650	USD 1,950
Administración			USD 623	USD 716	USD 824	USD 2,163
Alta y testeo de profesionales			USD 70	USD 70	USD 70	USD 210
Depreciación	3		USD 417	USD 417	USD 417	USD 1,250
Marketing			USD 9,848	USD 9,446	USD 10,863	USD 30,157
Total Gastos Operativos			USD 11,608	USD 11,299	USD 12,824	USD 35,730
Utilidad Operativa (EBIT)			USD 12,291	USD 18,575	USD 24,518	USD 55,384
Impuesto a las Ganancias	30%		USD 3,687	USD 5,572	USD 7,356	USD 16,615
Utilidad Neta			USD 15,979	USD 24,147	USD 31,874	USD 71,999
CAPEX		USD 15,000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 15,000
FREE CASH FLOW			-USD 15,000	USD 16,395	USD 24,564	USD 32,291
VAN	15%	-USD 15,000	USD 14,282	USD 18,638	USD 21,343	USD 39,263
TIR						125%

ROMI							195%
*Riesgo país promedio 2019 + Tasa del Tesoro USA							



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

El objetivo de este Plan de Marketing es lanzar Bonita en casa, posicionar la marca e instalar en los consumidores una nueva forma de consumir servicios de belleza.

Los negocios digitales de intermediación, como Bonita en casa, resultan atractivos hoy en día por su baja inversión inicial y por sus grandes posibilidades de crecimiento. El principal activo de este tipo de negocios es la información que recolectan de los usuarios y la capacidad de utilizarla para mejorar y para generar nuevas oportunidades de negocios. Esto representa un especial atractivo para inversores, actores fundamentales para el éxito de este tipo de negocios en donde, sin inversión, es muy poco probable que prosperen.

En el caso de Bonita en casa, el mercado de la belleza tiene mucho potencial de desarrollo tecnológico. Es un mercado que aún hoy sigue siendo muy tradicional en su manera de operar. Los servicios presenciales son los que más se han desarrollado en el tiempo pero, como se demostró en el análisis, aún queda mucho por explorar.

Bonita en casa es una oportunidad muy atractiva para profesionales ya que sus condiciones actuales de trabajo son muy desfavorables, ya sea trabajando por su cuenta o en relación de dependencia. Es una herramienta que hace su trabajo más organizado, rápido, fácil y más redituable.

Para los clientes, por otro lado, Bonita en casa representa un desafío. Instalar una nueva forma de consumo nunca es fácil: requiere de un plan de comunicación claro y una alta inversión. Sin embargo, las condiciones están dadas para su éxito. La situación generada por el COVID-19, a pesar de ser coyuntural, trajo consigo muchos cambios en la forma de consumo de belleza en general. Este fenómeno es ideal para Bonita en casa y es el que aprovechará para su crecimiento. La generación de la demanda llevará más tiempo que la captación de profesionales pero, nuevamente, con un plan de comunicación claro y sólido como el desarrollado, las posibilidades de fallar son casi nulas.

En términos numéricos, con una inversión de USD 15.000, la utilidad neta el primer año es de USD 15.979. Esto quiere decir que ya el primer año, Bonita en casa da ganancias, lo cual es altamente atractivo para este tipo de negocios.

La mayor parte del gasto, sobre todo en los primeros años, como está planteado el plan, se la lleva Marketing. En este caso el gasto acumulado planteado durante los tres primeros años es de USD 30.157. Si bien es alta, es lo que asegurará el ingreso y las cantidades de servicios

esperadas. Además, al ser 100% medibles, las acciones son fácilmente accionables y corregibles.

Personalmente, creo que Bonita en casa es un gran servicio tanto para clientes como para profesionales. El desafío está en conseguir inversión para sustentar el crecimiento, sobre todo en Marketing, que es lo que hará que el negocio prospere. El atractivo para conseguir esa inversión está, principalmente en las posibilidades de llevar el negocio, no sólo a Capital Federal sino a otras provincias de Argentina y al mundo. Brasil y Colombia, por ejemplo, son países con culturas sumamente importantes para el mercado de la belleza. Si bien esto no entra dentro del plan ya que no es un objetivo para tres años, es importante tenerlo claro para pedir inversión.

Este Plan de Marketing fue desarrollado con mucho trabajo detrás, no sólo teórico sino práctico ya que, al ser un emprendimiento propio, la importancia del análisis es mayor. Estoy muy orgullosa del resultado y de las posibilidades de mejora para la sociedad que representa Bonita en casa.



Bibliografía

Accenture, Fjord, 2019, "Tendencias 2019"

AdEspresso by Hootsuite, 2020, "Facebook Ad Cost, Benchmarks for 2020 and Beyond"

Adjust, 2020, "Mobile Apps Trend Report"

App Annie, 2020, "The State of Mobile 2020"

Clarkston Consulting, 2020, "Beauty and Personal Care Trends"

D'Andraia, Agustina, "Peluquerías a puertas cerradas : 6 propuestas indoor", Infobae, 16 de noviembre 2018 <https://www.infobae.com/parati/news/2018/11/16/peluquerias-a-puertas-cerradas-6-propuestas-indoor/>

Deloitte, 2019, "Global Millennial Survey, Resultados en Argentina"

Euromonitor International, 2019, "Top 10 Global Consumer Trends"

Ferreira, Eduardo, 2018. "El RGPD y la Ley Argentina de Protección de Datos Personales"

Future Brand, 2019, "Future of Beauty"

Hootsuite, 2020, "Digital 2020: April Global Statshot Report"

Hootsuite, 2020, "Digital 2020: Argentina"

INDEC, 2019, "Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación"

INDEC, 2020, "Mercado del trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos"

Kantar, 2021, "Perspectivas de Consumo"

Kantar, 2020, "Nuevo Eshopper"

Kantar, 2020, "COVID Barometer"

Kantar, 2020, "Consumer Thermometer"

Kantar, 2020, "Confianza en las marcas"

Kantar, 2020, "Purpose-Led Growth"

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, 2010. "Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit". New Jersey: Wiley

L'Oréal, 2019, "Annual Report"

L'Oréal, 2019, "Beauty Report"

L'Oréal, 2020, "Sales First Quarter"

Magnani, Rocío, "La nueva normalidad en las peluquerías: todo es más rápido y el "Ahora 12" se usa poco", Clarín, 02 de diciembre 2020, <https://www.clarin.com/sociedad/nueva-normalidad->

[peluquerias-rapido-ahora-12-usa_0_9P5cTmAFL.html](https://www.pagina12.com.ar/270460-restaurantes-y-peluquerias-caba-estudia-la-reapertura-como-s)

Mander, Benedict, "Coronavirus just one more crisis for Argentina's start-ups", Financial Times, 12 de mayo 2020, https://www.ft.com/content/e45ca6ea-75b7-11ea-90ce-5fb6c07a27f2?shareType=nongift&fbclid=IwAR3Fep6_zzH2unwo5EJVUMbAHIX5weXQXmursETguHcf7klyTdycXJ01g90

McKinsey & Company, 2020, "How COVID is changing the world of beauty"

Mercado Libre, 2020, "Ecommerce: evolución en los hábitos del consumidor en tiempos de COVID-19"

Mercado Libre, 2020, "El comportamiento del consumidor en tiempos de crisis, previo a la cuarentena COVID-19"

Natale, Laura, "Buenos Aires, la ciudad de las peluquerías: hay 6.000 y la mayoría se concentra en cuatro barrios", Clarín, 06 de junio 2018, https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-ciudad-peluquerias-000-mayoria-concentra-barrios_0_BJp4Fvrlm.html

Nielsen, 2019, "Mindful cosmetics consumers want beauty with heart"

"Radiografía de la industria del pelo: Las peluquerías, generadoras de empleo", Clarín, 2 de noviembre 2016, https://www.clarin.com/sociedad/peluquerias-generadoras-empleo_0_SyYWAJDel.html

"Restaurantes y peluquerías: CABA estudia la reapertura. Cómo serán los protocolos", Página 12, 05 de junio 2020, <https://www.pagina12.com.ar/270460-restaurantes-y-peluquerias-caba-estudia-la-reapertura-como-s>

Universidad de San Andrés