

**UNCUYO**  
**UNIVERSIDAD**  
**NACIONAL DE CUYO**

Licenciatura en Administración

## **PLAN DE NEGOCIOS**

Salón de belleza: Altea Beauty Bar

Trabajo de Investigación

Alumna: CRESPO, CAMILA

N° registro: 28126

e-mail: [camilacrespo.g@gmail.com](mailto:camilacrespo.g@gmail.com)

Director: GUSTAVO MADDIO

Mendoza – 2019

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación se realizó para comprobar la veracidad de la siguiente hipótesis “Será factible, desde el punto de vista comercial y financiero, desarrollar un emprendimiento de servicios de estética y cuidado personal, bajo el nuevo concepto de ‘Beauty Bar’, en la ciudad de Mendoza”.

Para probar esta hipótesis se desarrolló un plan de negocios en el que se analiza tanto el macro como micro entorno en donde tendrá lugar la futura empresa, se plantean diferentes estrategias para los planes de marketing, operaciones y de recursos humanos y, por último se estudia su viabilidad económica de acuerdo a lo establecido previamente.

Además, antes de realizar el plan de negocios propiamente dicho, se tuvo en cuenta el marco teórico sobre el cual se desarrollará la empresa. Se analizó la evolución y concepto de estética y belleza actual y las características de los consumidores de la actualidad, los millennials.

Luego del análisis y desarrollo del plan de negocios se puede observar en el flujo de fondos si es realmente factible o no realizar el emprendimiento de “Beauty Bar” en la ciudad de Mendoza. No solo se tienen en cuenta los resultados del flujo de fondos sino que también se realizó un análisis de sensibilidad para verificar realmente la factibilidad del proyecto.

De esta forma, el trabajo de investigación concluye comprobando la hipótesis y justificando su postura con argumentos claros y precisos.

## **PALABRAS CLAVES**

Estética

Salón de belleza

Estilo de vida actual de la mujer

Consumidores millennials

Plan de negocios

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
2.	JUSTIFICACIÓN .....	2
3.	OBJETIVO GENERAL.....	2
4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
5.	HIPÓTESIS .....	3
6.	ALCANCE .....	3
7.	LIMITACIONES .....	3
II.	MARCO TEÓRICO .....	5
1.	HISTORIA DE LA ESTÉTICA PROFESIONAL .....	6
2.	EVOLUCIÓN DEL IDEAL DE BELLEZA A LO LARGO DEL TIEMPO .....	8
3.	LOS MILLENNIALS .....	11
A.	DEFINICIÓN DE MILLENNIALS .....	11
B.	CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS .....	11
C.	CONSUMIDORES MILLENNIALS .....	16
D.	COMUNICACIÓN “MILLENNIAL”.....	17
4.	PLAN DE NEGOCIOS .....	20
A.	RESUMEN EJECUTIVO .....	20
B.	ESTUDIO DE MERCADO.....	21
C.	PLAN ESTRATÉGICO .....	34
D.	PLAN DE MARKETING .....	43
E.	PLAN DE OPERACIONES.....	50
F.	PLAN DE RRHH .....	52
G.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	55

III.	PLAN DE NEGOCIOS (parte práctica).....	58
1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	59
2.	ESTUDIO DE MERCADO .....	60
A.	ANÁLISIS EXTERNO .....	60
B.	ANÁLISIS INTERNO .....	91
3.	PLAN ESTRATÉGICO.....	95
A.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	95
B.	PROPÓSITO DE LA EMPRESA .....	96
C.	VISIÓN, MISIÓN Y VALORES .....	98
D.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	99
E.	ESTRATEGIA GENERAL.....	100
F.	LIENZO DEL MODELO CANVAS .....	102
4.	PLAN DE MARKETING.....	103
A.	OBJETIVOS PLAN DE MARKETING .....	103
B.	SEGMENTO DE MERCADO .....	103
C.	MARCA E IMAGEN.....	104
D.	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	106
5.	PLAN DE OPERACIONES .....	120
A.	LOCALIZACIÓN .....	120
B.	PROCESOS.....	125
6.	PLAN DE RRHH.....	133
A.	OBJETIVOS.....	133
B.	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	133
C.	ORGANIGRAMA .....	135
D.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	137
7.	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	140
A.	INVERSIÓN .....	140

B.	FINANCIAMIENTO .....	144
C.	PREVISIÓN DE INGRESOS Y PREVISIÓN DE COSTOS .....	145
D.	FLUJO DE FONDOS.....	155
E.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	158
IV.	CONCLUSIONES .....	161
V.	ANEXOS.....	162
A.	ANEXO 1: PREVISIÓN DE INGRESOS .....	162
B.	ANEXO 2: PREVISIÓN DE COSTOS .....	165
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Utilización de perfumes en Egipto/ Fuente: Google imágenes .....	6
Ilustración 2: "Maquillaje masivo"/ Fuente: Pexels .....	8
Ilustración 3: Evolución del ideal de belleza/ Fuente: Elaboración propia .....	10
Ilustración 4: Visión de los Millennials/ Fuente: BCG Perspectives (2015) - How Millennials Are Changing the Face of Marketing Forever?.....	12
Ilustración 5: Segmentos actitudinales de los millennials/ Fuente: “Beauty Report”, L’Oréal Argentina, edición Noviembre 2017 .....	13
Ilustración 6: Características de los millennials/ Fuente: elaboración propia .....	14
Ilustración 7: Importancia del factor precio en la compra de los millennials/ Fuente: Goldman Sachs AIMIA Inc. "Born this Way: US Millennial Loyalty Survey". 2012.....	17
Ilustración 8: Mapa de Referencia ENTORNO EXTERNO/ Fuente: Herramientas del Management para enfrentar la incertidumbre. ....	21
Ilustración 9: Análisis PESTEL/ Fuente: <a href="http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html">http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html</a> .....	24
Ilustración 10: Análisis del sector industrial/ Fuente: elaboración propia .....	25
Ilustración 11: Modelos de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter/ Fuente: Elaboración propia .....	27
Ilustración 12: Matriz FODA/ Fuente: Elaboración propia.....	33
Ilustración 13: Integración conceptos del Plan Estratégico/ Fuente: Daniel Cucchi, Herramientas de Management para enfrentar la incertidumbre, CENGAGE Learning, 2013. ....	34
Ilustración 14: The Golden Circle / Fuente: Find Your Why de Simon Sinek.....	35
Ilustración 15: Balance Scorecard/ Fuente: Elaboración propia .....	38
Ilustración 16: Lienzo del modelo de negocio CANVAS/ Fuente: Alexander Osterwalder, “Generación de modelos de negocio” cap.1, DEUSTO, 2011.....	39
Ilustración 17: Las 4 "P" del Marketing/ Fuente: <a href="https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/">https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/</a> .....	46
Ilustración 18: Aspectos del producto/ Fuente: Elaboración propia.....	47
Ilustración 19: Estrategias de comunicación de marketing integradas / Fuente: Elaboración propia .....	49
Ilustración 20: Elementos de la descripción de puestos/ Fuente: elaboración propia .....	54
Ilustración 21: Población económicamente activa y presión en el mercado laboral/ Fuente: INDEC .....	63
Ilustración 22: Población Argentina / Fuente: Elaboración propia según datos del INDEC.....	66

Ilustración 23: Población por departamento de la provincia de Mendoza/ Fuente: Elaboración propia según datos del INDEC .....	66
Ilustración 24: Pirámide Poblacional / Fuente: Censo Nacional de la República Argentina 2010.	67
Ilustración 25: Población económicamente activa de "Ocupados" en la Provincia de Mendoza/ Fuente: Elaboración propia según datos del INDEC.....	68
Ilustración 26: Usuarios de Internet en el mundo en 2017 / Fuente: Agencia "We are Social" .....	69
Ilustración 27: Tiempo de permanencia en las Redes Sociales en el mundo en el 2017 / Fuente: Agencia "We are Social".....	70
Ilustración 28: Porcentaje de la Población que utiliza las Redes Sociales en el mundo en el 2017 / Fuente: Agencia "We are Social" .....	70
Ilustración 29: Millones de usuarios en las Redes Sociales en el mundo en el 2017 / Fuente: Agencia "We are Social" .....	71
Ilustración 30: Medios de pago utilizados para compras online/ Fuente: CACE.....	72
Ilustración 31: Dispositivos que utilizan para comprar online/ Fuente: CACE .....	73
Ilustración 32: El comercio electrónico en el país/ Fuente: CACE.....	73
Ilustración 33: Evolución venta de artículos de tocador, cosmética y perfumería en millones de pesos y en millones de unidades/ Fuente: INET en base a Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA).....	77
Ilustración 34: Nivel de Educación Alcanzado por los Encuestados. Total EPH y Sector Estética Profesional. Primer trimestre del 2007/ Fuente: INET en base a Encuesta Permanente de Hogares - INDEC .....	78
Ilustración 35: Rivalidad entre Competidores actuales / Fuente: Elaboración propia.....	82
Ilustración 36: Rivalidad competitiva/ Fuente: elaboración propia.....	82
Ilustración 37: Modelo de las fuerzas competitivas de Porter/ Fuente: Elaboración propia .....	83
Ilustración 38: Factores Claves de Éxito de los centros de belleza/ Fuente: Elaboración propia...	83
Ilustración 39: Algunas conclusiones de la encuesta/ Fuente: elaboración propia.....	87
Ilustración 40: Edades de las que contestaron que utilizan centros de estética y belleza/ Fuente: Elaboración propia .....	87
Ilustración 41: Compañía a la hora de visitar un centro de estética/ Fuente: Elaboración propia..	88
Ilustración 42: Aspectos más valorados de un centro de estética/ Fuente: Elaboración propia .....	88
Ilustración 43: Conceptos del "Porqué"/ Fuente: elaboración Propia .....	96
Ilustración 44: Conceptos del "Cómo"/ Fuente: elaboración propia .....	96
Ilustración 45: Conceptos del "Qué"/ Fuente: elaboración propia .....	97
Ilustración 46: Golden Circle/ Fuente: Elaboración propia.....	97

Ilustración 47: Objetivos financieros y de perspectiva del cliente/ Fuente: elaboración propia ....	99
Ilustración 48: Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento y de Procesos Internos/ Fuente: elaboración propia.....	100
Ilustración 49: Lienzo del modelo CANVAS/ Fuente: elaboración propia.....	102
Ilustración 50: Variables de segmentación/ Fuente: elaboración propia .....	104
Ilustración 51: Pueblo de Altea, Alicante, España/ Fuente: <a href="https://www.visitaltea.es">https://www.visitaltea.es</a> .....	104
Ilustración 52: Pueblo de Altea, Alicante, España/ Fuente: <a href="https://viajandoporahi.com/altea-el-pueblo-que-todo-lo-cura/">https://viajandoporahi.com/altea-el-pueblo-que-todo-lo-cura/</a> .....	105
Ilustración 53: Imagen de marca Altea Beauty Bar/ Fuente: diseñadora gráfica Clementina Descole .....	106
Ilustración 54: Servicios de manos/ Fuente: elaboración propia .....	108
Ilustración 55: Servicios de pies y su descripción/ Fuente: elaboración propia .....	109
Ilustración 56: Servicios de depilación/ Fuente: elaboración propia.....	110
Ilustración 57: Servicios de masajes/ Fuente: elaboración propia.....	110
Ilustración 58: Estrategia Facebook/ Fuente: elaboración propia .....	116
Ilustración 59: Estrategias Instagram/ Fuente: Elaboración propia.....	117
Ilustración 60: Estrategia Whatsapp/ Fuente: Elaboración propia .....	117
Ilustración 61: Estrategias de Google/ Fuente: Elaboración propia .....	118
Ilustración 62: Ubicación local comercial en Guaymallén/ Fuente: Google Maps .....	121
Ilustración 63: Ubicación local comercial Chacras de Coria/ Fuente: Google Maps .....	122
Ilustración 64: Local comercial Guaymallén/ Fuente: foto propia.....	124
Ilustración 65: Imagen ilustrativa del local Altea Beauty Bar/ Fuente: diseñadora gráfica, Clementina Descole. ....	125
Ilustración 66: Diagrama de flujo proceso de reservas/ Fuente: Elaboración propia .....	126
Ilustración 67: Diagrama de flujo proceso de recibimiento de clientes/ Fuente: Elaboración propia .....	127
Ilustración 68: Encuesta de satisfacción/ Fuente: elaboración propia .....	131
Ilustración 69: Objetivos del plan de RRHH/ Fuente: elaboración propia.....	133
Ilustración 70: Organigrama Altea Beauty Bar/ Fuente: elaboración propia .....	136
Ilustración 71: Importe total de la inversión inicial/ Fuente: elaboración propia.....	144
Ilustración 72: Período de recuperación de la inversión/ Fuente: elaboración propia.....	144
Ilustración 73: Resultado del análisis del flujo de fondos/ Fuente: elaboración propia .....	157

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Preguntas encuesta análisis del consumidor I/ Fuente: elaboración propia .....	85
Tabla 2: Preguntas encuesta análisis del consumidor II/ Fuente: elaboración propia .....	86
Tabla 3: Análisis de la competencia/ Fuente: elaboración propia .....	90
Tabla 4: Ponderación de las variables de la matriz FODA/ Fuente: Elaboración propia .....	94
Tabla 5: Ponderación de la matriz de confrontación FODA/ Fuente: Elaboración propia.....	94
Tabla 6: Estrategias confrontación matriz FODA/ Fuente: elaboración propia .....	94
Tabla 7: Descripción de los servicios de manicure/ Fuente: elaboración propia .....	109
Tabla 8: Análisis de ubicación del local/ Fuente: elaboración propia .....	123
Tabla 9: Descripción del puesto "socio/gerente"/ Fuente: elaboración propia.....	137
Tabla 10: Descripción del puesto "profesional de belleza"/ Fuente: elaboración propia .....	138
Tabla 12: Descripción del puesto "profesional de belleza y recepcionista"/ Fuente: elaboración propia.....	139
Tabla 11: Descripción del puesto "profesional de belleza y masajista"/ Fuente: elaboración propia .....	139
Tabla 13: Detalle de inversión en inversiones iniciales únicas, remodelaciones, instalaciones y mano de obra/ Fuente: elaboración propia.....	140
Tabla 14: Detalle de inversiones en mobiliario para el local/ Fuente: elaboración propia.....	141
Tabla 15: Detalle de inversiones en equipamiento para el local/ Fuente: elaboración propia.....	141
Tabla 16: Detalle de inversiones en equipamiento para el local/ Fuente: elaboración propia.....	142
Tabla 17: Detalle de inversión en stock inicial/ Fuente: elaboración propia.....	143
Tabla 18: Detalle de cantidad de servicios anuales/ Fuente: elaboración propia .....	145
Tabla 19: Porcentaje de uso de los servicios/ Fuente: elaboración propia .....	146
Tabla 20: Porcentaje de uso de cada uno de los servicios/ Fuente: elaboración propia .....	146
Tabla 21: Porcentaje de venta de los productos/Fuente: elaboración propia.....	147
Tabla 22: Previsión de ingresos de Altea BB/ Fuente: elaboración propia .....	148
Tabla 23: Detalle del costo, precio de venta y rentabilidad de los servicios/ Fuente: elaboración propia.....	149
Tabla 24: Detalle del costo, precio de venta y rentabilidad de los productos/ Fuente: elaboración propia.....	150
Tabla 25: Detalle de costos variables anuales/ Fuente: elaboración propia .....	151
Tabla 26: Detalle de los costos fijos/ Fuente: elaboración propia .....	152
Tabla 27: Detalle del costo de la promoción para eventos en el año 1/ Fuente: elaboración propia .....	153

Tabla 28: Detalle de costos de publicidad y promoción/ Fuente: elaboración propia.....	153
Tabla 29: Detalle costo de publicaciones en MDZ Femme/ Fuente: elaboración propia.....	153
Tabla 30: Detalle de costos de marketing anuales/ Fuente: elaboración propia.....	154
Tabla 31: Detalle de los costos de las acciones de motivación del personal/ Fuente: elaboración propia.....	154
Tabla 32: Detalle de los costos de RRHH anuales/ Fuente: elaboración propia .....	155
Tabla 33: Flujo de fondos Altea BB parte I/ Fuente: elaboración propia.....	156
Tabla 34: Flujo de fondos Altea BB - parte II/ Fuente: elaboración propia.....	156
Tabla 35: Cantidad en pesos de los servicios vendidos/ Fuente: elaboración propia .....	162
Tabla 36: Cantidad en pesos de los productos vendidos I/ Fuente: elaboración propia .....	163
Tabla 37: Cantidad en pesos de productos vendidos II/ Fuente: elaboración propia .....	164
Tabla 38: Detalle del costo de manos "Albir" y manos "Denia"/ Fuente: elaboración propia .....	165
Tabla 39: Detalle del costo de manos "Javea" y manos "Mascarat"/ Fuente: elaboración propia.....	165
Tabla 40: Detalle del costo de manos "semipermanentes"/ Fuente: elaboración propia .....	165
Tabla 41: Detalle del costo de pies "Calpe" y pies "Moraig"/ Fuente: elaboración propia .....	166
Tabla 42: Detalle del costo de depilación de bozo y cejas/ Fuente: elaboración propia .....	166
Tabla 44: Detalle del costo de depilación de pierna completa y cavado/ Fuente: elaboración propia .....	166
Tabla 43: Detalle del costo de depilación de axilas y media pierna/ Fuente: elaboración propia .....	166
Tabla 45: Detalle del costo de masajes relajantes con óleos y masajes con piedras calientes/ Fuente: elaboración propia.....	166
Tabla 46: Detalle costo de estrategia de precio año 1/ Fuente: elaboración propia .....	166
Tabla 47: Detalle costo de estrategia de precio siguiente años/ Fuente: elaboración propia.....	166
Tabla 48: Detalle del costo de publicidad y promoción/ Fuente: elaboración propia .....	166
Tabla 49: Detalle del costo de promociones del año 1, 2 y 3/ Fuente: elaboración propia .....	166
Tabla 50: Detalle costo de promociones del año 4 al 10/ Fuente: elaboración propia .....	166

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se viene apreciando un gran crecimiento de los servicios que ofrece el mercado relacionado con la apariencia física, la vida sana y el bienestar personal.

En consecuencia, el presente trabajo busca elaborar un plan de negocios para analizar la factibilidad de la creación de un “salón de belleza” en la provincia de Mendoza que atienda la creciente demanda de este tipo de servicios, ofreciendo una propuesta de valor diferente y novedosa para el mercado mendocino.

Para poder desarrollar esta oportunidad de negocio estudiaremos tanto el micro como el macro entorno en el que se desenvolverá la empresa. Luego, se describirá la actividad a desarrollar junto con la propuesta de valor innovadora, la misión, visión, valores y propósito.

Con respecto al plan de marketing, se definirán los objetivos del mismo y la segmentación del mercado para determinar el público objetivo. También se analizarán las diferentes variables del marketing mix para implementar las estrategias.

Posteriormente, se definirá el plan de operaciones basándose en la localización, diseño de los productos y servicios y en los procesos que se van a llevar a cabo en la empresa. En cuanto al plan de recursos humanos, se analizarán los puestos de trabajo para poder hacer la descripción de los mismos y el organigrama de la empresa.

Por último, se realizará el plan económico-financiero donde se desarrollará el flujo de fondos esperados, análisis de sensibilidad y se calculará el VAN y TIR para el análisis de la inversión.

Finalmente, estarán las conclusiones finales y la bibliografía utilizada junto con los anexos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La creciente demanda de los de servicios relacionados con la apariencia física, la vida sana y el bienestar personal, acompañado de consumidores cada vez más exigentes que además del servicio en sí, buscan un ambiente agradable, con una imagen y decoración atractivas, así como una atención personalizada y profesional; representan una gran oportunidad para desarrollarse en este rubro.

Este tipo de negocios son innovadores debido a los constantes cambios en las tendencias de moda, por lo que las empresas deberían estar preparadas a estos cambios y anticiparse a ellos. Actualmente, hay muy pocas empresas mendocinas de belleza que se mantengan actualizadas y que se comuniquen correctamente con sus consumidores.

Además, en la provincia de Mendoza, existen varios centros de estética y salones de belleza pero todos ellos brindan servicios similares y sin ninguna diferenciación notable. Existe una falta de oferta de salones de belleza de calidad que satisfagan la creciente demanda.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Por lo recién mencionado, podemos ver que hay una falta de oferta de salones de belleza que brinden la calidad y excelencia que demandan los clientes actuales. La oferta actual es muy similar entre sí y no siempre sabe comunicarse adecuadamente con sus clientes actuales y potenciales. Hay una “falta” en la oferta de este tipo de mercado.

Es una industria que tiene una gran tendencia a expandirse y evolucionar y, actualmente, no está satisfaciendo debidamente las expectativas de los clientes. Por esto es que se pueden dar los requisitos para establecer un emprendimiento que brinde, a la mujer mendocina, servicios de estética y cuidado personal a través de una nueva e innovadora concepción del negocio, diferente a la que ofrece hoy el mercado. Una opción que satisfaga adecuadamente las necesidades de la mujer moderna “milénaria” puede ser una gran oportunidad para emprender en el mercado mendocino.

## **3. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un plan de negocios para la puesta en marcha de un nuevo concepto de salón de belleza, llamado “Beauty Bar”, para atender a mujeres contemporáneas que valoren un servicio de calidad atendido por excelentes profesionales, con cumplimiento de horario en los turnos, acompañado de servicio de cafetería.

#### 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para la consecución del objetivo general, se deben alcanzar ciertos objetivos específicos complementarios. Estos son:

- Realizar un análisis estratégico del entorno, tanto macro como micro, para aprovechar las oportunidades y fortalezas e intentar evitar las amenazas y debilidades.
- Conocer la situación del mercado de centros de estética, para definir la oferta y demanda de los mismos en la provincia de Mendoza.
- Determinar el mercado objetivo.
- Desarrollar un plan de marketing que permita posicionar a la empresa y obtener la fidelidad de los clientes.
- Realizar un plan de operaciones y de recursos humanos que permita la funcionalidad del negocio.
- Elaborar un plan financiero para conocer la viabilidad económica del proyecto.

#### 5. HIPÓTESIS

Para este trabajo de investigación se ha definido la siguiente hipótesis: “Será factible, desde el punto de vista comercial y financiero, desarrollar un emprendimiento de servicios de estética y cuidado personal, bajo el nuevo concepto de ‘Beauty Bar’, en la ciudad de Mendoza”.

#### 6. ALCANCE

El siguiente trabajo analiza la posibilidad de desarrollar un emprendimiento novedoso en los servicios de estética y cuidado personal con servicio de cafetería, llamado “Beauty Bar”.

El emprendimiento estaría ubicado en una zona que se determine como estratégica en la provincia de Mendoza. Si bien será mayormente utilizado por la población femenina de la zona, también atenderá a consumidores que residan en otras partes de Mendoza y que elijan atenderse en el local.

El foco estará en todas aquellas clientas que quieran dedicar un rato de su tiempo para la belleza y cuidado personal.

#### 7. LIMITACIONES

Se definieron las siguientes limitaciones:

- Es un mercado en el cual, actualmente, no existe una gran base de datos del sector, lo cual dificultó reunir información detallada del mismo.
- El análisis externo e interno del estudio de mercado se realizaron en un tiempo y lugar determinado (Marzo/Abril 2019).
- La investigación de mercado se realizó con recursos propios, utilizando las herramientas estudiadas previamente durante el cursado de la carrera.
- Falta de actualización de los datos estadísticos de la provincia en relación al producto y mercado analizado.
- Al estar en un país con gran inestabilidad económica, para realizar el flujo de fondos se tomaron valores reales, es decir, sin tener en consideración la inflación.

## II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollarán los temas introductorios al plan de negocios propiamente dicho. Se introducirá al tema de la estética y la belleza a través de una breve explicación de su historia y su evolución en el tiempo. También, se describirán las características de la nueva generación, los millennials, y su comportamiento como consumidores. Así podremos entender mejor las características de los futuros consumidores del proyecto.

Además, se desarrollará la parte teórica de cada sección del plan de negocios para luego, en la parte práctica, comprender de qué se está hablando en cada apartado del plan.

## 1. HISTORIA DE LA ESTÉTICA PROFESIONAL

Según el informe final del sector de estética profesional (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, abril 2010), el origen de los cosméticos y perfumes data de la Edad Antigua. En **Egipto** los cosméticos eran una parte importante de la higiene personal y de la salud de las personas. Los aceites y las cremas eran de vital importancia contra el sol y los vientos secos. Por su parte, los perfumes eran utilizados en las ceremonias religiosas.



Ilustración 1: Utilización de perfumes en Egipto/ Fuente: Google imágenes

Ya por ese entonces, las mujeres se aplicaban polvo rojo en los labios, se teñían el pelo y se pintaban las uñas. Los peines, espejos y navajas de afeitar eran herramientas de peluquería comunes. En esta época, se obtenían los colores de sus cosméticos mezclando tierras, cenizas y tintas

Los **griegos** convirtieron el culto a la belleza en uno de los pilares de su cultura.

De hecho, la palabra cosmética deriva del griego *kósmetikos* que significa adornar, siendo el arte de preservar y aumentar la belleza.

En contraste con los egipcios, en Grecia todos los estamentos sociales compartían su inquietud por la estética. Fue durante esta época donde surgieron los salones de belleza donde se peinaban y arreglaban las melenas más selectas.

La cosmética tuvo su desarrollo a través de la utilización de los aceites de extractos de flores. Estos productos se aplicaban después de los baños o de los masajes.

Los **griegos y romanos** perfeccionaron las técnicas del maquillaje a partir del blanqueo de la piel mediante una mezcla hecha a base de yeso, harina de habas, tiza y albayalde (carbonato clásico de plomo).

En el **Imperio Romano** la estética fue un aspecto característico de aquella época. Tanto hombres como mujeres atesoraban fórmulas de cosméticos, se maquillaban, peinaban y depilaban por igual.

Contrariamente a Grecia, no existía un único ideal de belleza, ya que las sucesivas conquistas del Imperio Romano recogieron influencias dispares de los pueblos dominados.

Entre las múltiples adopciones culturales que los romanos tomaron de los griegos, se encuentran los criterios estéticos y entre ellos el de mostrar sus cabellos lustrosos, peinados elaborados y con infinidad de detalles.

Durante la *Edad Media*, período en que la pobreza y la austeridad caracterizaron una sociedad rural, con falta de todo tipo de recursos, sólo en la corte y los pequeños entornos de los señores feudales, se mantenía un nivel de vida que permitía unos mínimos retoques estéticos.

En esta época, el ascetismo se impone y se dejan de lado las preparaciones cosméticas, considerándolas pecaminosas. Con el Renacimiento vuelven nuevamente éstas prácticas.

El culto a la belleza personal fue uno de los valores de la época clásica que se recuperaron durante el *Renacimiento*. Aparecen otra vez especialistas del peinado, que evolucionan en formas e ideas, intentando recuperar los antiguos tocados de las épocas griegas y romanas. Los accesorios proliferan y aparecen los postizos.

Francia e Italia se convierten en el centro europeo de la elegancia. Las nuevas propuestas de la moda, la belleza y la estética salen de estos países para influir en el resto de Europa.

De hecho, los primeros tratados de cosmética y belleza aparecieron en Francia e Italia durante estos siglos.

A partir de la *Revolución Francesa* y la *Revolución Industrial*, se afianza la peluquería como profesión reconocida, desplazándose a trabajar al hogar de los clientes. Así entonces, se asentó definitivamente el oficio.

En el *siglo XIX* aparecieron los primeros artículos de tocador, cosmética y perfumería producidos con fines comerciales, gracias a los aportes de la química.

En Estados Unidos, en el marco del crecimiento de la industria del cine, el maquillaje se convierte en una pieza clave en la producción de películas.

En los años veinte los descubrimientos y avances científicos favorecen al maquillaje. El surgimiento de los estearatos colorantes revoluciona la fabricación de barras de labios pudiendo obtener con ellos nuevas tonalidades.

Durante este siglo, los franceses y luego los norteamericanos desarrollaron la industria farmacológica apoyada por los descubrimientos científicos. Los productos de belleza dejan de ser artículos de lujo para llegar a las más amplias capas de la población.

Entre las décadas del '30 y '60, *época dorada de Hollywood*, las influencias en todos los aspectos de la moda fue determinante. En lo que a productos se refiere estos años fueron los de mayor auge de lacas y clips que debían mantener intacto el laborioso trabajo de los peluqueros.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, la industria cosmética crece a gran escala, logrando un mayor desarrollo y ofreciendo un amplio abanico de posibilidades en productos de peluquería y cosmética.



*Ilustración 2: "Maquillaje masivo"/ Fuente: Pexels*

Fue por entonces que se comenzaron a usar universalmente estos productos y se desarrollaron tecnológicamente las empresas más importantes.

Por último, cabe destacar que actualmente la estética tiene una mayor presencia de la ciencia y la tecnología: se utilizan rayos ultravioleta, vapores de ozono, rayo láser, alta tecnología para muchos tipos de tratamientos.

## **2. EVOLUCIÓN DEL IDEAL DE BELLEZA A LO LARGO DEL TIEMPO**

Uno de los conceptos más conocidos de belleza nos remonta a la Edad Media. Es ahí donde se consideraba bello a todo aquello que era armónico y mantenía proporciones. Esta idea fue cambiando a lo largo de los siglos y fue cuando se empezó a dar importancia a lo subjetivo, es decir, al espectador y sus gustos personales (Nuñez, 2017).

Este nuevo concepto de belleza tiene su máximo representante en el Romanticismo (a finales de la Edad Moderna), en el que lo bello es un sentimiento que se despierta en el observador. La belleza se experimenta y no es necesariamente estética y armónica, sino cambiante. Bello puede ser todo, lo extravagante, lo inusual y está basado en la independencia de cada persona que contempla.

Las mujeres de la Edad Contemporánea (Siglo XIX a XXI) son independientes, luchan por sus derechos cívicos y políticos, salen a trabajar y dejan de importarles los cánones de belleza que venían dictando los hombres. Con la expansión de las revistas femeninas y el furor de las actrices de la época como modelos de belleza a seguir, los salones de belleza empiezan a volverse populares.

En la década del '30 se pone de moda lograr un aspecto juvenil. Se empieza a seguir el estilo de las actrices de Hollywood de la época, representantes de la belleza ideal. Ese ideal estaba compuesto por una cabellera rubia platinada ondulada, labios carnosos, cejas altas y dibujadas en arco. En esta década se imponen también las uñas pintadas.

A partir de los años '50, el ideal de una mujer bella tenía que ver con labios carnosos, cuerpos voluptuosos y femineidad. Hasta que la modelo británica Twiggy hizo su aparición en la década de los '60 y transformó por completo el ideal de belleza femenino. La delgadez se convirtió en un ícono para toda una generación, junto con el look andrógino. Twiggy ("Ramita"), como la llamaban por sus delgadas piernas, con el pelo corto, rubio, sus grandes ojos redondos marcados con pestañas postizas y que con tan solo 16 años se convertía en un emblema.

El ideal de belleza de los '70 estaba destacado por el bronceado, las melenas, el cuerpo delgado y tonificado. Figuras atléticas con poco maquillaje eran los modelos a seguir de aquella época.

La llegada de los años '80 trajo consigo la excentricidad y los excesos: hombros "extra large" y cintura extra fina resultaban el hit de la década. Las mujeres fueron tomando el poder, empezaron a trabajar y lo afirmaron claramente, es la década en la que surge la "mujer de los negocios". Se llevaban las uñas largas con manicura roja escarlata y los "brushings". Lo importante era brillar, llamar la atención.

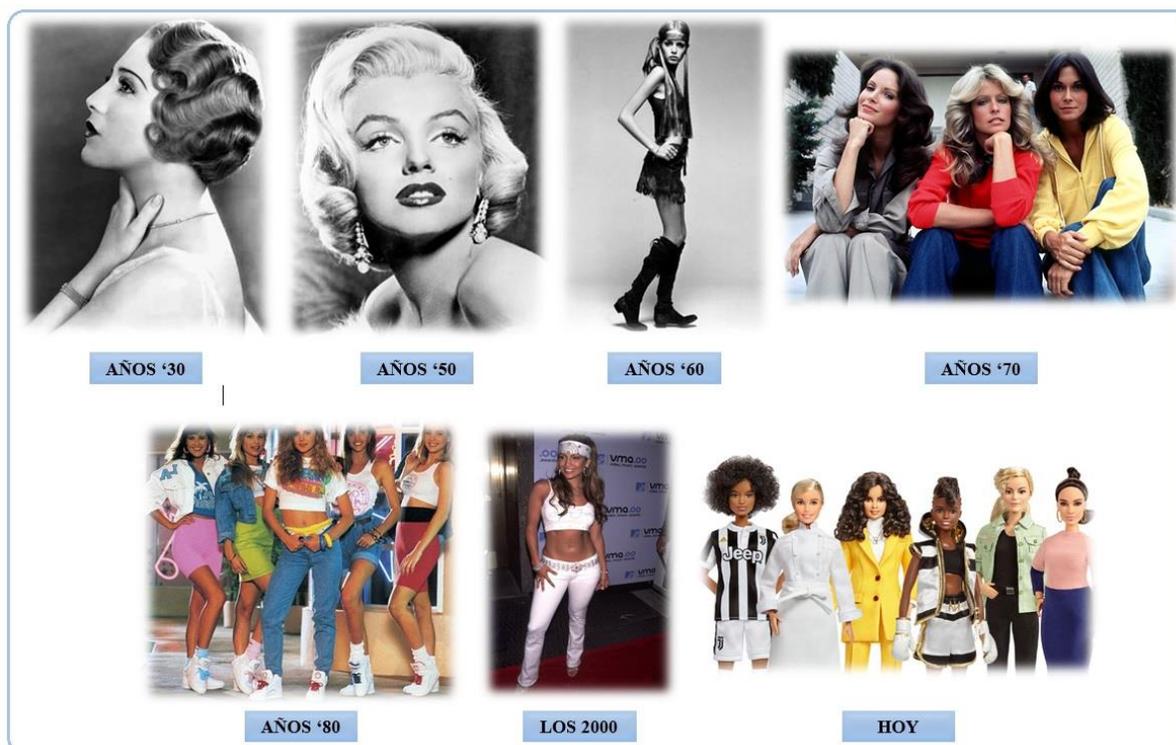
El fin de esta época marca el inicio de la era de las "súper modelos" que rige hasta la actualidad.

Con el inicio del tercer milenio, la belleza se convirtió en sinónimo de delgadez, cada vez había más modelos con cuerpos ausentes de curvas.

Con el paso de la primera década del año 2000, se empieza a reivindicar esta tendencia con mujeres con curvas y siluetas definidas tales como Jennifer López, Beyonce o Scarlett Johansson, que marcan el fin de la era "90-60-90".

La tecnología, la globalización, las redes sociales, el Photoshop, los blogs y las "it girls" son los nuevos dictadores de los ideales de belleza y, ahora sí, que vale todo.

Cada vez más mujeres se identifican con cuerpos naturales y rechazan la delgadez extrema. Es ahora cuando se comienza a conceder espacio a la gente que está fuera del ideal de belleza antiguo y tienen sus propios ideales, sus propias reglas. El ideal de belleza de hoy es ser fiel a uno mismo, a su naturaleza, a su belleza natural, su estilo y lo que cada uno considera bello. Lo importante es estar feliz con uno mismo.



*Ilustración 3: Evolución del ideal de belleza/ Fuente: Elaboración propia*

### 3. LOS MILLENNIALS

#### A. DEFINICIÓN DE MILLENNIALS

La palabra “Millennials” o “Generación Y”, está por todas partes y no es para menos: son la generación de personas que nacieron entre 1981 y 1995, jóvenes entre 38 y 24 años, que se hicieron adultos con el cambio de milenio, y que con su comportamiento considerado narcisista e idealista, están buscando también, cambiar la forma en que otras generaciones verán el mundo (Gutierrez-Rubí, 2014)

Hay quienes dicen que aquellos que conforman esta generación tienen en claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo. Son optimistas y positivos en el sentido que piensan que si siguen buscando lograrán encontrar lo que los satisfaga. Como se ha señalado en estudios anteriores, los Millennials tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas (Smola & Sutton, 2002; de Hauw & de Vos, 2010).

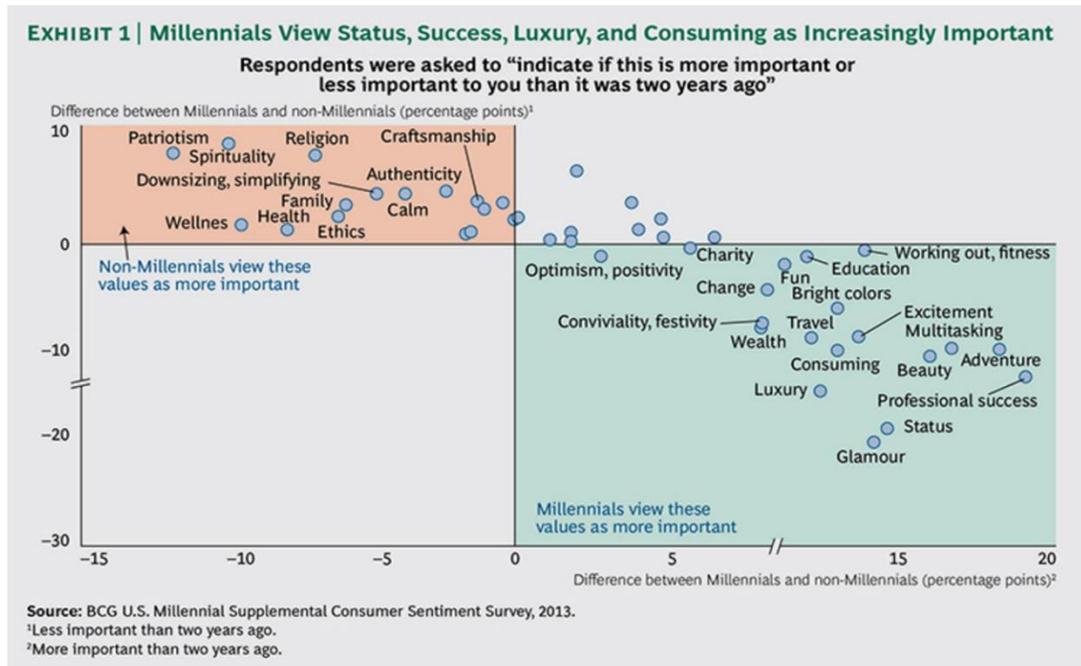
Según el reporte de Tendencias Digitales “*Conecta tu marca con los millennials*”, actualmente en Latinoamérica un 30 % de la población es Millennial. Y según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo.

Los Millennials son, por tanto, la futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas.

#### B. CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS

Los millennials son una generación con características propias. Nacidos antes de la crisis, fueron criados durante un período de crecimiento y de bienestar y fueron mayores de edad a la llegada del nuevo milenio (de dónde viene el término de Millennials). Aunque tienen un nivel de estudios más elevado que sus padres, se enfrentan a dificultades a la hora de entrar al mercado laboral. Al mismo tiempo también se caracterizan por un fuerte dominio de las tecnologías (Yurukova, Fougeron, Lavado y Rovira, 2015)

Una de las características de la generación Millennials es que tienen valores muy específicos. Un gráfico sacado de un análisis hecho por el *Boston Consulting Group* en los Estados Unidos (2014) señala que el nivel de egocentrismo de esta generación supera el nivel que se medía antes. Los temas como el consumo, el estatus, el lujo, los viajes, la aventura son cada vez más esenciales para los Millennials. Como se puede ver en el siguiente gráfico:



*Ilustración 4: Visión de los Millennials/ Fuente: BCG Perspectives (2014) - How Millennials Are Changing the Face of Marketing Forever?*

Estos jóvenes adultos fueron sumergidos en el mundo de las nuevas tecnologías desde muy chicos. Internet se está convirtiendo en el medio de comunicación más importante para esta generación, aún más que la televisión.

Los millennials son una generación mucho más tecnológica que las otras. Esta característica cambia sus maneras de ver el consumo. Esta generación necesita una relación interactiva, un diálogo bilateral, una retroalimentación con las marcas siempre y en todas partes, o sea, no solo en los puntos de venta sino también en el mundo virtual. La conexión está constantemente establecida gracias a las herramientas portátiles como el Smartphone.

Si bien se los ha caracterizado por los aspectos en común, como la valoración del disfrute, la actitud positiva y su relación con la tecnología, el Beauty report de L’Oreal Argentina (2017), ha identificado

recientemente cinco segmentos actitudinales: Idealistas (18%), Hedonistas (37%), Ambiciosos (10%), Pragmáticos (11%) y Básicos (24%)



\*\*ESTUDIO REALIZADO POR PROVOKERS PARA L'ORÉAL SOBRE UN UNIVERSO DE 1030 CASOS EN TODO EL PAÍS. PARTIÓ DE LAS TENDENCIAS INTERNACIONALES E HIZO UNA BAJADA LOCAL EN FUNCIÓN DE LAS PARTICULARIDADES SOCIOCULTURALES.

*Ilustración 5: Segmentos actitudinales de los millennials/ Fuente: "Beauty Report", L'Oréal Argentina, edición Noviembre 2017*

Las diferencias emergen en función de aspectos, como el grado de participación en redes y la importancia de la conectividad, el lugar que ocupa la amistad en sus vidas, la paternidad o no, la valoración de acciones solidarias y responsables, la mirada sobre las marcas y su rol en la sociedad. Según L'Oreal, las características de los segmentos actitudinales son:

- *Los ambiciosos:* buscan auto superarse. Es el grupo que más actividades culturales realiza. En términos de consumo, son quienes menos valoran a las marcas nacionales.
- *Los Idealistas:* les interesa su vocación, la política y el medio ambiente. Su visión respecto del futuro está anclada a sus valores e ideales. Están comprometidos con el medio ambiente y con actividades solidarias, y se interesan en la política.
- *Pragmáticos:* buscan construir y superarse desde una visión realista.
- *Hedonistas:* viven más el presente y el disfrute de ser jóvenes.
- *Básicos:* son simples, más pasivos y buscan autoafirmación.

Una vez analizados los valores y actitudes de los nuevos consumidores, los millennials, Gutierrez-Rubi (2014) describe sus rasgos fundamentales como:

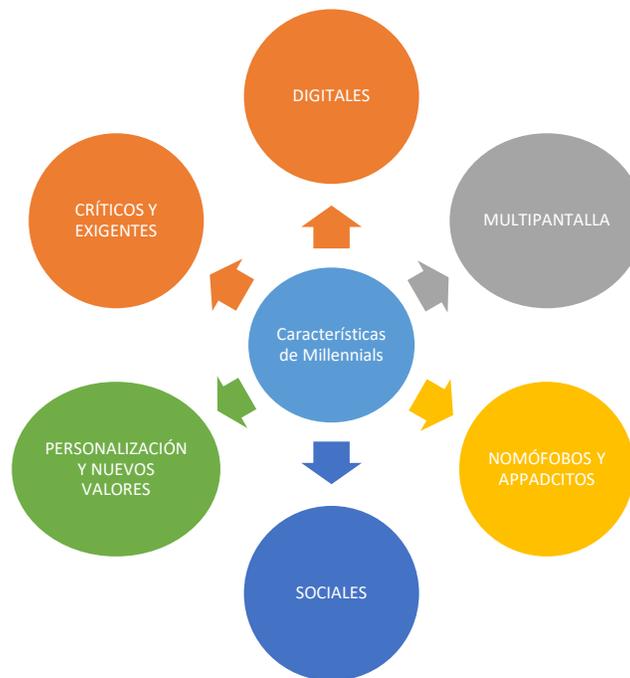


Ilustración 6: Características de los millennials/ Fuente: elaboración propia

- ✓ **DIGITALES:** son nativos digitales, se caracterizan por dominar la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Casi todas sus relaciones básicas cotidianas están intermediadas por una pantalla. Prefieren internet a la TV. Es evidente que ni el *prime time* ni la publicidad clásica son buenas estrategias para llegar a este colectivo.
- ✓ **MULTIPANTALLA y MULTIDISPOSITIVO:** utilizan múltiples canales y dispositivos para sus actividades. Tiene un comportamiento *multitasking*, es decir, con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez. En Latinoamérica, según “*AdReaction: Marketing in a multiscreen world*”, de Millward Brown, en promedio, los millennials dedican alrededor de 7 horas al día para la conectarse online, utilizando múltiples pantallas digitales, lo que supone un 5 % más que el promedio mundial. Las empresas deben utilizar una amplia gama de canales y dispositivos y mantener una comunicación y experiencia de cliente consistente y bien orquestado entre ellos. Es lo que se denomina *omnicanalidad*, no se trata sólo de poder interactuar a través de cualquier canal, sino de poder cambiar de uno a otro (o incluso utilizar varios a la vez). Aunque no hablamos únicamente de nuevos formatos y soportes, sino de nuevas formas de comunicación y de otro lenguaje.

- ✓ *NOMÓFOBOS y APPDICTOS*: su vida es móvil y su pantalla principal de entrada a la Red es ya una pantalla móvil. Un 78% de los Millennials en Latinoamérica posee un móvil, un 37% Tablet, un 70% laptop y un 57% desktop, según Telefónica Global Millennial Survey 2014. Este colectivo ha hecho de las pantallas de proximidad su acceso de referencia para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolas completamente en su vida cotidiana. Son adictos al móvil, sienten la necesidad de una constante conectividad y el 45% admite que no podría estar un solo día sin su *Smartphone*. La demanda de los Millennials está impulsando el extraordinario crecimiento de las aplicaciones móviles.
- ✓ *SOCIALES*: son extremadamente sociales. Un 88% de los Millennials latinoamericanos tiene perfiles en redes sociales. No son sólo un medio de comunicación para ellos sino una parte íntegra de su vida social. Consultar, compartir y comentar en ellas es la principal actividad que realizan a través de sus teléfonos inteligentes. Estos nuevos consumidores son activos y antes de comprar buscan y escuchan opiniones, generan y comparten contenidos y son muy sensibles a su experiencia online. También prefieren las redes sociales como medio para interactuar con las empresas, un 65 % prefiere las redes sociales al *contact center* para ser atendidos.
- ✓ *CRÍTICOS y EXIGENTES*: son mucho más críticos, exigentes y volátiles. De hecho, un 86% de los consumidores actuales declara que dejaría de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia de cliente, frente al 59% de hace 4 años. Y, para los Millennials, las experiencias digitales negativas en línea y móvil tienen un impacto negativo mucho mayor que sobre otros grupos de edad. Según el “*Quarterly Digital Intelligence Briefing: 2014 Digital Trends*”, el 20% de las empresas dice que la experiencia del cliente será la gran oportunidad. Los negocios ya no son sólo servicios y productos, son también relaciones y la experiencia de compra es casi tan relevante como el propio producto.
- ✓ *EXIGEN PERSONALIZACIÓN Y NUEVOS VALORES*: los Millennials son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias. Para atender sus demandas, las compañías deben ampliar el conocimiento sobre sus clientes incorporando información social sobre ellos con la idea de aportarles más valor. Son autosuficientes y autónomos, y quieren sentirse protagonistas. Valorán la participación y la

colaboración, prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.

### C. CONSUMIDORES MILLENNIALS

Actualmente, los millennials representan, en promedio, un tercio de la población mundial (representan un 27% en Argentina).

Tienen independencia económica, están altamente calificados y se calcula que, entre 2018 y 2020 se convertirán en el *key target* global, con un poder de compra muchísimo mayor al alcanzado por la “Generación X” y los “Baby boomers”.

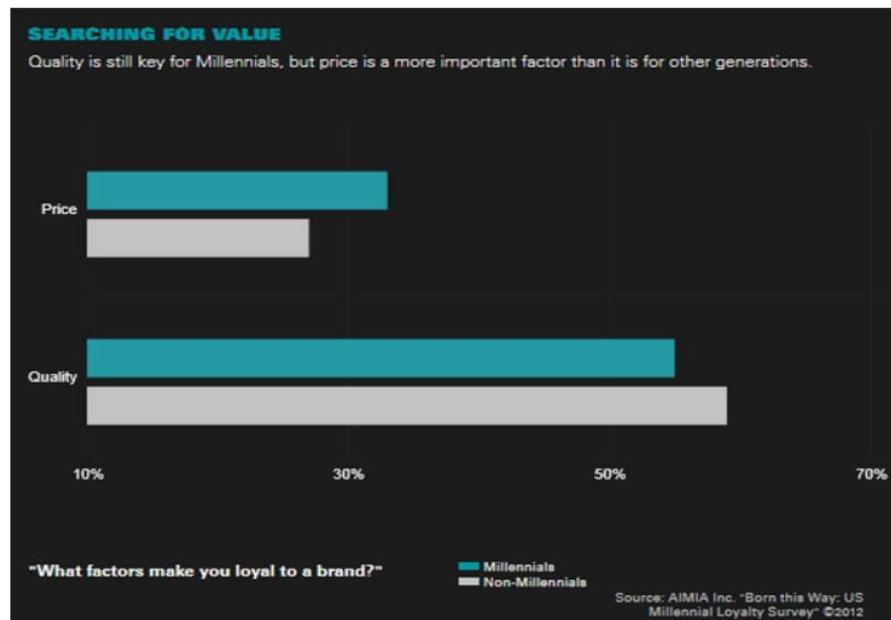
Los jóvenes millennials tienen un nivel de consumo superior al de las generaciones previas cuando tenían la misma edad. No es sorprendente debido a que el consumo tiene un papel mayor en la vida de los jóvenes. Frente a un cambio de valores, expresan su identidad gracias al consumo.

La relación interactiva que los Millennials buscan a través del consumo les empuja a comprometerse con las marcas de manera emocional, personal y más intensiva que los mayores.

Según Yurukova et al. (2015), esta relación interactiva se debe principalmente a que el uso de las redes sociales es cada vez más potente ya que alcanzan a un gran número de personas y amplifican el impacto de las opiniones. Los millennials, antes de adquirir un producto o servicio, buscan recomendaciones o experiencias de consumidores previos para tomar la decisión de compra. Le dan mucha importancia a los comentarios y opiniones de los demás, la mayoría decide si comprar o no de acuerdo a los comentarios que lea sobre el producto o servicio.

Los Millennials como Smart shoppers: las limitaciones económicas han empujado a los jóvenes a desarrollar estrategias y comportamientos de compra en busca de productos de calidad a bajo precio. Esta búsqueda del mejor precio ya no es un comportamiento despreciado y avergonzado sino valorizado. Los jóvenes cada vez más prefieren las ofertas “*low cost*”, utilizan comparadores de precios, esperan las rebajas, entre otros.

Un gráfico sacado de un estudio de Goldman Sachs ilustra cómo el factor precio es más importante para los *Millennials* que para las otras generaciones a la hora de comprar un producto de marca.



*Ilustración 7: Importancia del factor precio en la compra de los millennials/  
Fuente: Goldman Sachs AIMIA Inc. "Born this Way: US Millennial Loyalty Survey". 2012*

Además, los consumidores millennials buscan estar más informados sobre los productos y servicios que adquieren. Quieren conocer “la historia detrás de escena”, quieren saber cómo fue procesada su comida, quieren saber sobre todo el proceso que pasan los productos que compran antes de terminar en la góndola, no solo le interesa el producto final. Les importa saber sobre las empresas y su conciencia social, es decir, el grado de responsabilidad que tienen con el medio ambiente a la hora de producir. Los millennials están dispuestos a pagar más por productos de empresas “eco-friendly”.

#### D. COMUNICACIÓN “MILLENNIAL”

Según una reciente publicación (Guido, 2018) los Millennials son los responsables de haber modificado los hábitos de consumo, que van desde comercio, internet, hasta servicios financieros, por lo que ahora las compañías buscan tener apps que no solo impliquen transacciones.

Un análisis de Qualtrics y Accel demostró que los millennials prefieren la comunicación digital a la verbal, ya que los jóvenes suelen revisar su celular hasta 150 veces por día, ya que un 52 por ciento de ellos cree que la tecnología mejoró sus vidas, mientras que otro 91 por ciento considera que tienen una relación “sana” con la tecnología, es decir, no interfiere con sus actividades.

En contraparte, el 57 por ciento de los Baby boomers, personas entre 50 y 70 años, consideraron que la tecnología “arruinó” sus relaciones. Analistas creen que los millennials prefieren la tecnología porque

ésta contribuye a la liberación de dopamina en el cerebro, es decir, la tecnología como neurotransmisor que recompensa por logros a corto plazo.

Incluso Qualtrics y Accel se atreve a decir que para el 73 por ciento de los millennials, la tecnología ha fomentado mejores relaciones, tanto en la vida cotidiana como en el trabajo, casi como un equilibrio “trabajo-vida”, mientras que solo un 47 por ciento de las generaciones adultas considera que las tecnologías las ha dado un mejor equilibrio.

Labores cotidianas como hacer llamadas, reunirse con personas, o conversar con compañeros de trabajo parecen ser actividades poco tomadas en cuenta por millennials, sin embargo, se comunican más a través de dispositivos móviles, donde expresan qué están pensando, sintiendo, entre otras actividades (Venegas, 2017)

Para los jóvenes *millennials* los dispositivos digitales se presentan como la puerta de entrada principal al mundo: a través de su teléfono, Tablet o notebook trabajan, se relacionan, se entretienen y se informan de manera constante.

Una visión antigua podría decir que los *millennials* son “adictos al celular” o que “sienten a la tecnología como parte de su cuerpo”. La realidad es que los dispositivos digitales a través de los cuales consumen información, realizan trámites, trabajan, adquieren productos o miran una película no son una anomalía o una adicción. Son el mundo en el que habitan y una necesidad para habitarlo, a la vez. Que el 91% de los jóvenes considere imprescindible llevar su teléfono inteligente a diario, según una encuesta publicada en 2015 por *Expansión*, no habla de un grupo de personas consumiendo tecnologías por gusto. Son parte de la vida cotidiana y de la forma de acceso a productos culturales.

Las nuevas tecnologías “eliminaron”, por ejemplo, el contacto en persona entre vendedor y cliente. Los fríos números de las encuestas de consumo también lo dicen, pero basta el experimento de observar la franja etárea en el supermercado para notar que hay una generación que “no está”. Una franja etárea que paulatinamente se va mudando hacia las compras *online* y que extiende esa práctica a todos los ámbitos donde le sea posible.

#### ✓ ***Las redes sociales como divulgadores de noticias en la era Millennial***

Si bien los portales de noticias en internet siguen teniendo vigencia al momento de informar, la nueva generación provocó la aparición de nuevas maneras de contar las noticias, ya sea en formato gráfico o audiovisual. Tomando en cuenta las formas de consumo de otros productos distintos a la información, los nuevos formatos se adaptan al contenido visualmente atractivo y corto, por ejemplo, en las redes sociales oficiales de los grandes medios de comunicación. El *post* en Facebook de un diario ya no sólo informa:

invita al usuario a dar su opinión, a compartir o a expresar su desagrado. Las fotos del día en Instagram, los puntos claves de algunas noticias en Twitter son sólo ejemplos de una evolución que va más allá de las plataformas.

Las redes sociales también sufrieron su mutación. Si al principio se presentaban como redes de interacción “entre pares”, al poco tiempo también fueron moldeadas por el ingreso de los medios tradicionales clásicos para convertirse también en una fuente de información, al punto tal de ser hoy el principal “medio” que eligen los *millennials* para informarse. Los medios responden a este nuevo incentivo y hoy resultaría extraño que algún medio de comunicación no esté presente en redes sociales. Sería una forma de no existir para una audiencia cada vez más grande.

En cuanto a los formatos de las noticias, el periodismo digital de la “era *millennial*” se encuentra obligado a incorporar las nuevas estéticas y narrativas que formatean las redes sociales, principales divulgadores de información para los cibernautas. La red social no es una plataforma inerte sobre la que el usuario actúa sino, por el contrario, un medio que también incide en el mensaje.

La misma minuciosidad en la producción de la información acorde a este nuevo segmento de cibernautas se ve reflejada en los posteos que comparten los medios en redes como Facebook y Twitter. En cuanto a la longitud de una noticia, este segmento de la población busca información cruda y rápida, obligando al periodismo a reducir la extensión de lo que quiere decir sin perder lo central del mensaje.

La red social Instagram, una de las más utilizadas por esta generación, tiene la capacidad de que sus usuarios cuenten historias a través de las imágenes. La comunicación visual que se da a través de las fotos resulta muy significativa para los *millennials* y sigue la lógica de emplear menos tiempo al momento de actualizarse. Mientras que el tiempo de lectura media de una noticia en un portal es de tres minutos, en Instagram los jóvenes ya están actualizados con sólo ver una foto y su epígrafe durante unos segundos. Es por eso que los medios de comunicación que quieran alcanzar a este público deben contar con una imagen lo que antes les llevaba mil palabras (Guido, 2018)

En decir que, para esta nueva generación es sumamente importante la primaría del instante, información rápida, concisa y breve.

#### 4. PLAN DE NEGOCIOS

En un mundo inestable, turbulento, caracterizado por el exceso de oferta de productos y servicios similares y con un cliente sumamente exigente e informado, el ritmo de crecimiento de las empresas se ha visto afectado en los últimos años, producto de una gestión deficiente. Conformadas por personas que toman decisiones, las organizaciones no escapan al proceso evolutivo; crecen o desaparecen como consecuencia de lo “bien” o “mal” que hayan concluido su gestión.

Gestionar bien implica tomar buenas decisiones. Las decisiones empresariales son el resultado de un proceso de planificación que ayuda a definir la mejor dirección que luego guiará el sentido de las acciones empresariales. Este proceso requiere de mucho análisis y pensamiento estratégico, generación de alternativas y una correcta evaluación de las mismas para seleccionar la que mejor se adapte a ese camino trazado.

Cucchi (2011) define al plan de negocios como una forma de pensar a las empresas y de contar con una herramienta metodológica para analizar el negocio. Representa un conjunto integrado y coordinado de objetivos, acciones y recursos.

Seleccionar los negocios en los que la organización va a participar y la forma en que va a crecer en dichos negocios, respondiendo a las condiciones cambiantes del mercado y gestionando cada pieza funcional del negocio para satisfacer a los clientes y superar a los rivales.

Hoy, para las empresas, el plan de negocios es una herramienta fundamental para poder obtener un diferencial en el mercado aprovechando más oportunidades y corriendo menos riesgos.

##### A. RESUMEN EJECUTIVO

Según Feijoó (2012) el resumen ejecutivo es un documento en donde brevemente se explican los aspectos más importantes del proyecto. Debe comunicar la esencia del negocio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Enunciar las principales características del proyecto
- Describir la cadena de valor del negocio
- Resumen de los datos más importantes del mercado en el cuál se va a desarrollar
- Resumen de los aspectos financieros

Este resumen es de suma importancia ya que es lo primero que leen los inversores. Es por esto que debe captar la atención de los mismos y ser lo más preciso posible.

## B. ESTUDIO DE MERCADO

### a. Análisis externo

El objetivo del análisis del entorno externo es la captación de la información para detectar fuentes de oportunidades, que permitan mejorar el desempeño de la empresa en la búsqueda de sus fines fundamentales; y amenazas que, por el contrario, puedan obstaculizar su camino hacia el logro de los objetivos (Cucchi, 2011)

Es necesario que las empresas tengan en cuenta su “mapa de referencia”, compuesta por diferentes niveles de alcance en su entorno, como se pueden visualizar en la Ilustración 8.



*Ilustración 8: Mapa de Referencia ENTORNO EXTERNO/ Fuente: Herramientas del Management para enfrentar la incertidumbre.*

Además, a la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno en donde se desempeñará la empresa, se utilizará el análisis PESTEL, que considera el estudio de una serie de factores del “mapa de referencia” de la empresa.

## ❖ Análisis PESTEL

Como define Cucchi (2011), el análisis PESTEL es una herramienta que analiza el macro entorno en el que opera una empresa. La palabra PESTEL está compuesta por las iniciales de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra y sobre la cual la empresa no tiene un control directo.

Este análisis permite examinar el impacto de cada uno de los factores para la toma de decisiones y da la posibilidad de determinar la interrelación que existe entre ellos.

Para comprender este análisis es necesario describir las variables que conforman la sigla PESTEL:

### ✓ Entorno Político

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de las empresas, ya sea apoyándolas o limitándolas en su accionar por medio de la regulación de los diferentes sectores industriales. Las regulaciones proceden de organismos o instituciones nacionales que ajustan favorable o desfavorablemente las condiciones que regulan la práctica empresarial (Cucchi, 2011)

### ✓ Entorno Económico

Se refiere a aquellos factores que pueden afectar el nivel de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macro económicas: el producto bruto per cápita, las tasas de interés, la inflación, el tipo de cambio, la disponibilidad de mano de obra, entre otros (ABC del emprendedor, 2017)

### ✓ Entorno Social

Cucchi (2011) explica que el entorno social involucra actitudes, formas de ser, expectativas, preferencias, niveles de educación, creencias y costumbres de las personas que componen la sociedad o un grupo determinado. Son especialmente importante dos aspectos del sistema social, el demográfico (esperanza de vida de la población, envejecimiento poblacional, etc.) y el cultural (cambios de valores sociales, estilos de vida, mayor conciencia ecológica, el papel que desempeña la mujer, entre otros).

### ✓ Entorno Tecnológico

En los últimos años se ha observado un continuo cambio tecnológico que mueve las bases de la competencia, cambiando las reglas de juego en la que compiten las empresas. La transformación de los medio de comunicación, internet y la tecnología satelital, entre otros desarrollos, permiten hacer cosas nunca antes vistas.

La tecnología aporta: mejoras en la productividad industrial, automatización, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios, poder investigar en otros mercados, entre otros (Cucchi, 2011)

#### ✓ Entorno Ecológico

De acuerdo con Martín (2017) la sociedad está cada vez más consiente del deterioro ambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente.

Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

Se debe tener bien en claro que leyes o movimientos medioambientales afectan directa o indirectamente a nuestro sector ya que en algunos casos el peso será mayor que en otros.

#### ✓ Entorno Legal

Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye legislación para el consumidor, seguridad y salud laboral, ley de empleo, salario mínimo, leyes sindicales, propiedad intelectual e industrial, etiquetado de productos, acuerdos comerciales entre países, descanso laboral y días festivos, licencias municipales, ayudas y subvenciones a las que se puede acceder, cambios legislativos, entre otros (ABC del emprendedor, 2017)

En resumen, las variables a analizar en cada factor que compone el análisis PESTEL se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

<b>P</b> <b>OLÍTICO</b> 	<b>E</b> <b>CONÓMICO</b> 	<b>S</b> <b>OCIO-CULT.</b> 
<p>Actitud y organización del gobierno</p> <p>Estabilidad política</p> <p>Tendencias electorales</p> <p>Política fiscal en diferentes países</p> <p>Modificaciones en tratados comerciales</p> <p>Políticas de subvenciones</p>	<p>Situación económica actual, gasto presupuestario</p> <p>IVA que afecta a mis productos o servicios</p> <p>Tipos de interés actual en caso de pedir financiación</p> <p>Condiciones de financiación actuales</p> <p>Reforma fiscal</p>	<p>Distribución de los ingresos.</p> <p>Gasto medio de las familias</p> <p>Nuevas tendencias en el estilo de vida. Modas.</p> <p>Hábitos y conductas de las personas: ¿Qué oportunidades me ofrece?</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Calidad de vida</p>
<b>T</b> <b>ECNOLÓGICOS</b> 	<b>E</b> <b>COLÓGICO</b> 	<b>L</b> <b>EGISLATIVO</b> 
<p>Tecnología tengo a mi alcance</p> <p>Gasto gubernamental en investigación</p> <p>Nuevos productos y desarrollos</p> <p>Cambios en internet</p> <p>Uso de las tecnologías del consumidor</p> <p>Cambios en tecnología móvil</p> <p>Capacidad de desarrollo de apps móviles para el negocio</p>	<p>Leyes de protección medioambiental</p> <p>Regulación sobre consumo energético.</p> <p>Legislación sobre reciclaje de residuos</p> <p>Eliminación de desechos</p> <p>Procesos que utilizamos nosotros, o nuestros proveedores, que puedan suponer una amenaza para el medio ambiente</p> <p>Recursos naturales limitados</p>	<p>Forma jurídica a la que me voy a acoger y características</p> <p>Licencias necesarias para desarrollar la actividad</p> <p>Ayudas o subvenciones a las que me puedo acoger</p> <p>Políticas de desempleo y legislación laboral</p> <p>Leyes de competencia</p> <p>Legislación sobre salud y seguridad laboral</p> 

Ilustración 9: Análisis PESTEL/ Fuente: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>

### ❖ Análisis del sector industrial

Según Michael Porter (1980), el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial en la cual compete, ya que el mismo determina las reglas del juego. Por lo tanto, se hace vital comprenderlo en todas sus dimensiones.

Se entiende como sector industrial al conjunto de empresas que ofrece un mismo producto, o bien, y satisface una misma necesidad. Este último concepto permite una visión más amplia del sector, permitiendo introducir el concepto de producto sustituto. Producto sustituto es aquel que apunta satisfacer la misma necesidad de los consumidores. Para cumplir con la categoría de sustituto el producto o servicio debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser de fácil acceso o disponibilidad
- Debe tener un precio similar
- Debe cumplir con la misma funcionalidad que el producto que sustituye.

En esta etapa, será importante examinar toda la información necesaria para poder determinar las características relevantes de la industria que permitan al analista tener una clara comprensión de las mismas, como así también de las condiciones de la competencia a las cuales se enfrenta la empresa y del atractivo del sector.

El análisis del sector industrial se integra de cinco aspectos relevantes:



*Ilustración 10: Análisis del sector industrial/ Fuente: elaboración propia*

### ✓ Características relevantes del sector

Siguiendo el estudio de Cucchi (2011), una industria puede ser comprendida a partir del análisis de sus características más salientes. La siguiente lista representa un grupo de aspectos que configuran el perfil de una industria. La misma no pretende ser taxativa sino descriptiva y puede ser usada como una guía para el relevamiento de la información pertinente.

- *Tamaño del mercado y tasa de crecimiento:* pueden ser medidos en unidades físicas y unidades monetarias. Mientras más grande sea el mercado y su ritmo de crecimiento, una mayor cantidad de competidores estarán interesados en entrar, en la medida que no haya barreras para el ingreso.
- *Rentabilidad de la industria:* Al igual que el crecimiento rápido, la rentabilidad de la industria atrae a nuevos competidores al mercado. El retraso en el crecimiento genera rivalidad. Para obtener la tasa de rentabilidad de la industria puede utilizarse el promedio de la rentabilidad obtenida por los participantes más relevantes.
- *Número de competidores y sus tamaños relativos:* La industria puede estar fragmentada o controlada por pocas compañías. En este último caso, la rivalidad competitiva podría ser mayor y perjudicar la rentabilidad del sector.
- *Número de compradores y sus tamaños relativos:* La cantidad de compradores influye en el poder que una compañía en un mercado competitiva puede tener a la hora de negociar condiciones con los clientes. A mayor concentración de compradores menor poder de negociación para la empresa.
- *Prevalencia de integración hacia atrás o hacia adelante:* El mayor nivel de integración incrementa los requerimientos de capital y crea diferencias de costos entre las empresas integradas y las no integradas. La mayor integración disminuye los márgenes de intermediación hasta la llegada al consumidor.
- *Funcionamiento de las economías de escala y curva de experiencia:* Incrementa el volumen y participación de mercado necesario para ser competitivos en cuanto al costo, aumentando la rivalidad.
- *Tipos de canales de distribución usados para acceder a los compradores:* Al ser el eslabón más cercano al consumidor, en algunas industrias las estrategias usadas por los canales de distribución les permiten acaparar los mayores márgenes y el poder de negociación.
- *Bases de diferenciación de los productos o servicios de las compañías de la industria:* Si el nivel de diferenciación es bajo los compradores tendrán más poder de negociación porque pueden cambiar de producto sin mayores costos de sustitución.

### ✓ Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter

Como explica Cucchi (2011), la herramienta comúnmente utilizada en el análisis del sector industrial es el modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter (1980). Según este modelo, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

El modelo desarrolla el análisis de las cinco fuerzas competitivas que definen las fuentes de oportunidades y amenazas del sector industrial.



*Ilustración 11: Modelos de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter/ Fuente: Elaboración propia*

A continuación analizaremos una por una.

#### Nuevos competidores potenciales

Son aquellas empresas que no pertenecen al sector industrial bajo análisis pero estarían interesadas en incorporarse al mismo.

En este caso, el sector, mercado o segmento será atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Mediante estas barreras se trata de reducir el atractivo del sector y, por consiguiente, las expectativas de beneficios de aquellas empresas que están estudiando el ingreso.

### Productos o servicios sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos/servicios sustitutos reales o potenciales. Las empresas que ofrecen productos que tratan de satisfacer las mismas o similares necesidades que los de las empresas del sector suelen ser focos de conflicto para la realidad.

Cuando se menciona a productos o servicios sustitutos suele entenderse que se trata de productos diferentes o que son elaborados a partir de tecnologías muy diferentes; pero no se refiere a adaptaciones o modificaciones del producto en cuestión.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.

La amenaza que imponen los productos sustitutos es fuerte cuando ellos presentan las siguientes características:

- Son de fácil disponibilidad
- Tienen un precio atractivo
- Existe la creencia que tienen igual o mejor funcionalidad
- Los costos de sustitución por parte de los compradores para cambiar de proveedor son bajos.

### Poder de negociación de proveedores

Los proveedores compiten con la empresa por acaparar una mayor parte del margen de utilidad del sector industrial. Un mayor beneficio de los proveedores puede llegar a suponer una pérdida para las empresas del sector que le siguen en la cadena de comercialización.

Un sector industrial no será atractivo cuando los proveedores tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

### Poder de negociación de los clientes

Según sea el tipo de empresa, los clientes pueden ser parte de la cadena de distribución, o bien consumidores finales.

Un sector o mercado no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de calidad, entre otros, y por consiguiente, las empresas del sector tendrán una disminución en los márgenes de utilidad.

Además, los compradores refuerzan su poder cuando:

- El producto tiene varios o muchos sustitutos.
- El producto no es muy diferenciado.
- Conocen muy bien al proveedor, están bien informados sobre costos y precios.
- El producto comprado no ahorra dinero a los compradores.

### Rivalidad entre competidores actuales

Por lo general, es la más poderosa de las cinco fuerzas. Hace referencia a la competencia directa entre las empresas del sector, es decir, las empresas que ofertan el mismo tipo de productos. Para una empresa será más difícil competir en un mercado, donde los competidores están muy bien posicionados, son muy numerosos y los costos fijos son demasiados altos. El grado de rivalidad del sector se encuentra influido por las cuatro fuerzas anteriores. Esta rivalidad define la rentabilidad del sector. Normalmente, cuanto menos competitivo se encuentra el sector, más rentable será y viceversa.

El nivel de rivalidad competitiva varía entre las diferentes industrias. Las siguientes son algunas causales en cuanto a los diferentes niveles de intensidad observados:

- *Cantidad y tamaño de empresas*
- *Crecimiento de la demanda en el mercado*
- *Utilización de capacidad*
- *Diferenciación de los productos*
- *Barreras de salida*
- *Costos*

*fijos*

### ✓ **Factores Clave de Éxito de la industria**

Cada sector industrial presenta una serie de factores o elementos estratégicos específicos (recursos, competencias, capacidades, etc.), denominados “Factores Clave de Éxito”, que tienen una relación directa con la viabilidad de una empresa para prosperar en el mercado y determinan las diferencias entre ganar o perder, vivir o morir (Cucchi, 2011)

En la medida que una empresa carezca de alguno de estos factores, su supervivencia peligra.

Pueden existir factores importantes para la rentabilidad de una empresa, pero no son muchos los *factores clave*. Generalmente no son más de tres o cuatro.

Detectar los factores clave presupone un conocimiento profundo de las características estructurales del sector y de los clientes actuales y potenciales. Los FCE (factores clave de éxito) están íntimamente relacionados con las genuinas necesidades del cliente.

Las empresas obtienen ventajas competitivas al concentrar su fuerza en ser mucho mejor que los rivales en uno o más FCE de la industria.

#### ✓ **Análisis del Consumidor**

Cucchi (2011) define al análisis del consumidor como un proceso crítico que permite conocer la esencia del comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades y deseos de consumo, y sus hábitos o formas de satisfacerlas (lugares, momentos, preferencias, frecuencia de compra, etc.).

El análisis del consumidor se basa en la investigación de mercado, un proceso objetivo y sistemático en el que se genera información con el fin de ayudar a la toma de decisiones de negocios.

La finalidad de la investigación de mercado es:

- Obtener información útil para enfrentar las condiciones del mercado meta, tomar decisiones y anticipar la evolución del mismo.
- Identificar y evaluar oportunidades de negocio: detectando tendencias, necesidades del mercado y debilidades de la competencia.
- Analizar y seleccionar mercados meta, en función de su nivel de atractividad.
- Planear, ejecutar y evaluar el rendimiento de la estrategia de marketing.

Para obtener la información pueden utilizarse diversas fuentes primarias (encuestas, entrevistas, focus group, entre otros) y secundarias (censos, publicaciones, informes de instituciones públicas y/o privadas).

#### ✓ **Análisis de la Competencia**

El análisis competitivo es un proceso que consiste en comparar a la empresa con aquellos agentes que le disputarán una porción de mercado (competidores). En el marco del estudio y análisis de sus competidores, una empresa puede tomar decisiones o diseñar estrategias que le permita competir adecuadamente con ellos. Podría conocer los puntos débiles de los competidores, a fin de sacar provecho de ellos, generando ventajas competitivas, o podría querer conocer las principales estrategias. Es un proceso crítico que permite conocer la esencia del comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades y deseos de consumo y poder neutralizarlas para posicionarse mejor en el mercado (Cucchi, 2011)

Las compañías rivales son aquellas que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado:

- Venden en el mismo rango de precio/calidad
- Cubren las mismas áreas geográficas
- Tienen una línea de productos comparable
- Ponen énfasis en los mismos tipos de canales de distribución
- Ofrecen a los compradores similares servicios
- Usan idéntica tecnología

En resumen, la competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes. Es competidor aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo.

### **b. Análisis interno**

Otra parte del diagnóstico tiene como objetivo evaluar las capacidades internas de la organización, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores.

Se busca identificar fortalezas y debilidades clave, es decir, aquellos aspectos con alto impacto en los resultados de la operación y aquellos que, aun cuando su desempeño sea bueno, presentan oportunidades de mejora significativas que pueden crear ventajas competitivas sostenibles.

#### **❖ Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo en la empresa. FODA son las siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Riquelme Leiva, 2016)

Esta herramienta permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. Ayuda a tener un enfoque mejorado ya que, teniendo claro el panorama en donde compite la empresa, podrá planificar mejores estrategias a futuro.

Para entender mejor este análisis es necesario saber primero que significa cada una de sus siglas, distinguiendo las que son de tipo interno (Fortalezas y Debilidades) y las externas (Oportunidades y Amenazas):

- ✓ **Fortalezas:** son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- ✓ **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- ✓ **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- ✓ **Amenazas:** lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente.

#### **❖ Matriz FODA**

Según Arturo (2014, julio) para que el análisis FODA sea realmente efectivo es necesario hacer un entrecruzamiento entre las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para encontrar el verdadero potencial de nuestra empresa.

Este permite formular y evaluar estrategias que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, generando así cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias que utilicen fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades.
- Estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas.
- Estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas.

Para ello, esta herramienta se vale de una matriz (matriz FODA) en donde al registrarse las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, permite formular y evaluar con más eficacia las estrategias.



*Ilustración 12: Matriz FODA/ Fuente: Elaboración propia*

### C. PLAN ESTRATÉGICO

Cucchi (2011) define al plan estratégico como una representación de un conjunto integrado y coordinado de objetivos, acciones y recursos, priorizados y dirigidos para alcanzar los resultados perseguidos.

Desde una perspectiva integradora, el plan estratégico, procura que el rendimiento económico del negocio se logre a través de la ejecución impecable de una propuesta diferenciada y valorada por el mercado, a través de la gestión óptima de sus recursos clave, alineados a una estrategia clara y enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sustentables.

La siguiente figura permite visualizar la integración que se produce entre los principales conceptos referidos.



*Ilustración 13: Integración conceptos del Plan Estratégico/ Fuente: Daniel Cucchi, Herramientas de Management para enfrentar la incertidumbre, CENGAGE Learning, 2013.*

#### a. Descripción de la empresa

En este punto se trata de describir a la empresa que analizaremos en el resto del plan de negocios. Es ver en rasgos generales a la misma para poder entender de qué se tratará el negocio y ver cómo se encarará el resto del plan.

Los aspectos que se analizaran son:

- *Naturaleza del negocio:* tanto si se trata de un lanzamiento o de una empresa en marcha, se debe incluir un breve resumen de las características básicas del negocio, como los servicios a ofrecer y modelo de negocio (Feijoó, 2012)
- *Nombre de la empresa*
- *Alcance de la empresa:* es una breve explicación del tamaño y alcance que tendrá el negocio. Esto nos ayudará, después, a determinar el segmento de mercado al que se quiere dirigir la empresa ya que nos dará una idea de las dimensiones del proyecto.

#### b. Propósito de la empresa: por qué – cómo – qué

Para definir el propósito de nuestra empresa, decidimos analizar y utilizar la teoría del “*GOLDEN CIRCLE*” que sostiene Simon Sinek (2018). Esta teoría habla de que las organizaciones primero deben definir “*PORQUÉ*” existen, después “*CÓMO*” van a cumplir sus objetivos y, finalmente “*QUÉ*” hacen para conseguirlo.

El “Golden Circle”, es la manera de entender qué motiva a las personas a seguir, a comprar o simplemente a creer en otro o en otros. Simon Sinek en su libro explica, que los líderes o empresas exitosas son los que saben comunicar muy bien “el por qué” hacen las cosas, expone que “*hay que hablar de adentro hacia afuera, donde se maneja el comportamiento humano, sin palabras, sólo con emociones*”.

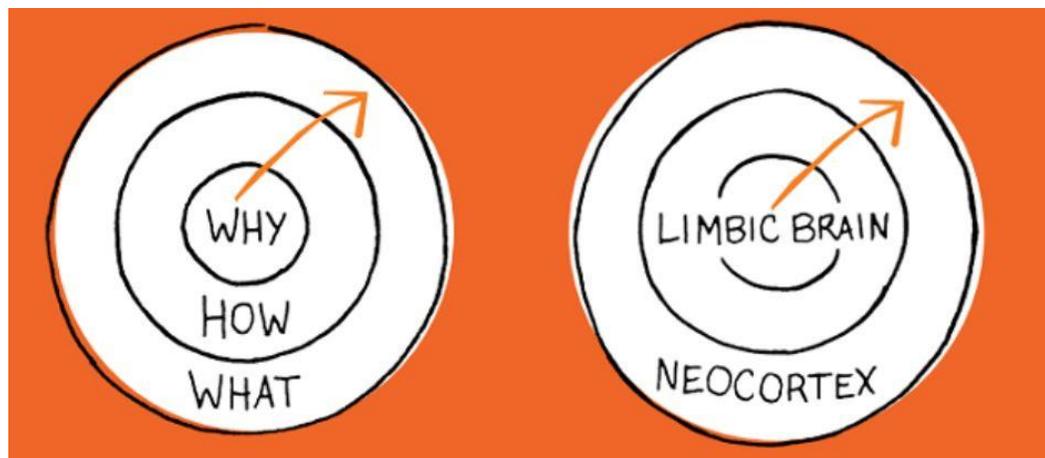


Ilustración 14: The Golden Circle / Fuente: Find Your Why de Simon Sinek.

Según el modelo, los niveles del círculo se corresponden con los niveles mayores del cerebro. Donde el Neo-cortex corresponde al nivel exterior del círculo de oro (qué), este es el responsable de los actos, pensamientos racionales, analíticos y del lenguaje. Las secciones internas del círculo de oro (de afuera hacia adentro, cómo y por qué) concuerdan con la parte del cerebro llamado Límbico, el cual es responsable del comportamiento humano, la toma de decisiones, los sentimientos y la confianza. Por ello nuestra comunicación debe estar orientada a los motivos por los que se desarrolla un determinado producto o servicio (el porqué), con el fin de comunicarnos con la parte del cerebro que controla el comportamiento, permitiendo a las personas tomar decisiones intuitivas.

En definitiva, Simon Sinek nos dice que:

***“La gente no compra lo que uno hace, compra el Por Qué uno lo hace”***

### **c. Misión, visión y valores**

Estos tres puntos, la misión, visión y valores, conforman la filosofía de la empresa. Son la guía que servirá para la toma de decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa, por eso es muy importante su definición antes de comenzar con el plan de negocios (Feijoó, 2012)

La **visión**, de acuerdo a Arturo (mayo 2014) es lo que pretender llegar a ser la empresa en un futuro, es una declaración que indica hacia donde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Esta debe trazar el rumbo estratégico de la empresa proyectada hacia ese futuro, considerando el entorno del negocio en el que se espera actuar en los próximos años, especificando el enfoque de dicha empresa en cuanto a la tecnología, sus productos y sus clientes, tratando de orientar en cuanto a las capacidades a desarrollar. Algunas de las características con las que suele contar la visión son:

- Es clara, entendible y fácil de seguir para todos los miembros de la empresa.
- Es breve, conformada por una sola oración.
- Es positiva, atractiva e inspiradora.
- Es desafiante pero a la vez realista.
- Es comunicada y recordada constantemente a todos los miembros de la empresa.
- Está alineada y es coherente con los valores, los principios y la cultura de la empresa.

La **misión** de la empresa es lo que define y precisa nuestro negocio actual: quiénes somos y en qué negocio interactuamos, es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. La misión debe considerar ‘qué satisfacemos’ (necesidades del cliente), ‘a quién satisfacemos’ (segmento de clientes), ‘cómo lo satisfacemos’ (competencias y tecnologías a disposición del negocio). La misma también

debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa, y debe ser comunicada y recordada constantemente a todos los empleados (Arturo, mayo 2014)

Tanto la visión como la misión deben ser particulares y exclusivas de la empresa.

Arturo (mayo 2014) define a los **valores** de una empresa como las cualidades, principios o creencias que una empresa posee. Estos orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa, pero además de ello, sirven como fuente de inspiración y motivación, le dan identidad a la empresa, y ayudan a proyectar una imagen positiva.

Estos tres elementos que conforman la filosofía del negocio deben estar claramente definidas y comunicadas tanto a sus miembros como a los clientes, proveedores y público en general, para poder un mayor rendimiento y servir de guía en la toma de decisiones.

#### d. **Objetivos de la empresa: Balanced Score Card**

Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo individual y grupal en su concreción. Estos son aquellas metas que se deben lograr en el corto, mediano y largo plazo con el fin de que la empresa logre alcanzar su visión.

Estos deben ser simples, enfocados, mensurables, realistas, desafiantes, alcanzables y congruentes con la misión y visión propuestas. Por lo general, los objetivos se establecen en términos atemporales; por ejemplo, crecimiento de las ventas, mayor participación en el mercado, responsabilidad social, entre otros.

Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios: marcan el rumbo, ayudan a cada trabajador a entender su papel dentro del futuro de la organización, facilita el trabajo en equipo y la interrelación con otras áreas del negocio, pueden ser evaluados, reducen los conflictos y la incertidumbre, y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de los puestos (Cucchi, 2011)

Para establecer los objetivos de la empresa en análisis, aplicaremos la metodología propuesta por el “*Balanced Scorecard*”.

El *Balanced Scorecard* (BSC) es un sistema de planificación y gestión estratégica que las organizaciones utilizan para (Balanced Scorecard Institute):

- Comunicar lo que están tratando de lograr
- Alinear el trabajo diario con la estrategia
- Priorizar proyectos, productos y servicios
- Medir y monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos.

El BSC sugiere que la organización debe verse desde 4 perspectivas para poder desarrollar sus objetivos, KPI y acciones. Estas perspectivas son:

**Perspectiva Financiera:** esta perspectiva considera el desempeño financiero organizacional y el uso de los recursos financieros.

**Perspectiva del Cliente:** considera el desempeño organizacional desde el punto de vista del cliente u otras partes interesadas que la organización debe atender.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** analiza el desempeño organizacional desde el punto de vista del capital humano, la infraestructura, la tecnología, la cultura y otras capacidades que son clave para un desempeño más innovador.

**Perspectiva de los Procesos internos:** visualiza el desempeño organizacional desde la calidad y eficiencia relacionada con nuestros productos/servicios u otros procesos clave del negocio.



Ilustración 15: Balance Scorecard/ Fuente: Elaboración propia

### e. Estrategia general

Ya teniendo el punto de partida (diagnóstico del entorno externo e interno) y determinado el punto de destino (propósito, visión, misión, valores y objetivos) debemos establecer el medio por el cual vamos a llegar de un lado a otro, es decir, la “*ESTRATEGIA*”.

Siguiendo a Thompson & Strickland la estrategia es, “*Un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable*”.

### f. Lienzo del modelo Canvas

Para el armado de nuestro plan de negocios utilizaremos como guía el “*Lienzo del modelo de negocios CANVAS*” de Alexander Osterwalder (2011). El modelo Canvas es un método que sirve para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios.

Esta herramienta considera que la mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocios es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Por lo tanto, este lienzo del modelo de negocio nos ayudará a definir nuestro negocio para luego implementar las estrategias que se definirán en los respectivos planes que componen el plan de negocios en general.

Los nueve módulos que componen el lienzo del modelo de negocio CANVAS son los siguientes:

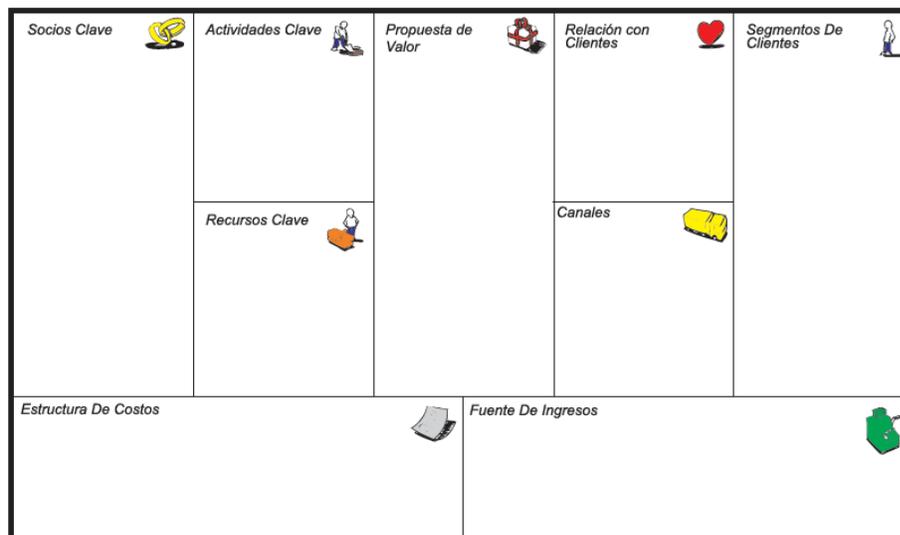


Ilustración 16: Lienzo del modelo de negocio CANVAS/ Fuente: Alexander Osterwalder (2011) “*Generación de modelos de negocio*”

### ❖ Segmento de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Para definir mejor este módulo lo ideal sería preguntarse para quién creamos valor y cuáles son nuestros clientes más importantes.

### ❖ Propuesta de valor

Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente elija una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Aquí lo que hay que preguntarse es qué valor se le proporciona a nuestros clientes, que necesidades satisfacemos y, que problema ayudamos a solucionar.

La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a las ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

### ❖ Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Algunas de las funciones de los canales son las siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado.

### ❖ Relaciones con los clientes

Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Las preguntas que ayudan a definir este módulo son: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Cuál es su coste?

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado.

### ❖ Fuentes de ingreso

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Lo que deben preguntarse las empresas es qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Si responde correctamente a esa pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento.

Existen varias formas de generar fuentes de ingreso y cada una puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

### ❖ Recursos clave

Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave son diferentes de acuerdo a cada modelo de negocio.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

### ❖ Actividades clave

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Al igual que los recursos clave, estas son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Las empresas deberían

preguntarse qué actividades clave requieren sus propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

#### ❖ Asociaciones clave

En el módulo “Asociaciones clave”, se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Por lo que es importante saber quiénes son nuestros socios clave y qué actividades clave realizan los socios.

#### ❖ Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos: según costos y según valor.

## D. PLAN DE MARKETING

Según el autor Jerome McCarthy, *"el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente"*. Su objetivo principal es favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas.

En resumen, podemos decir que *"el marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender"* (Muñiz González, 2014)

Muñiz González (2014) define al plan de marketing como la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados. Además, el plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos.

### a. Objetivos Plan de Marketing

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad (Muñiz González, 2014)

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- *Viables*: es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- *Concretos y precisos*: coherentes con las directrices de la compañía.
- *Consensuados*: englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- *Flexibles*: se deben adaptar a la necesidad del momento.

- *Motivadores*: estos deben constituirse con un reto alcanzable.

#### **b. Segmento de mercado**

Es el público objetivo o mercado a los que van a ir destinados nuestros productos. Es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirán los esfuerzos de marketing. Por eso hay que conocer bien sus características, para así poder enfocar mejor nuestra política de marketing hacia dicho segmento (Cucchi, 2011)

La herramienta que utilizaremos para identificar las características de nuestro mercado meta será un cuadro de segmentación donde se colocarán características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales de los mismos.

#### **c. Marca e imagen**

Muñoz González (2014) define a la *marca* como una de las variables estratégicas más importantes de una empresa ya que día a día adquiere un mayor protagonismo. Actualmente vivimos una etapa bajo el prisma del marketing de percepciones y por tanto resalta la marca frente al producto. Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de nuestra compañía debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento y posicionamiento en su mercado y sector.

Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores. Pero, la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, como comentaba anteriormente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Esto se debe, en gran medida, a que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa inevitablemente por vender no solo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo.

Cada vez los productos se parecen más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. La marca es, además del principal identificador del producto, un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores.

#### **d. Estrategias de marketing**

Cuando hablamos de estrategias dentro de un Plan de Marketing, nos referimos a un conjunto de decisiones sobre acciones y recursos a utilizar que nos permitirán alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización (Mglobal, 2015)

La estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos, con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

Algunas de las estrategias de marketing que podrán aplicarse a este plan de negocios son:

#### ❖ **Posicionamiento**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia (Bernal Escoto, 2017)

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

De acuerdo con Bernal Escoto (2017) existen varias estrategias para posicionar un producto en el mercado, las 7 principales son:

- Atributos específicos del o los productos
- Necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen
- Ocasiones de uso
- Calidad y precio
- Comparación con la competencia
- Basado en el consumidor
- Según estilo de vida del usuario.

Estas pueden utilizarse por separado o combinarse.

#### ❖ **Mix de comercialización – las 4 p del marketing**

Una vez conocido el segmento de la población al que vamos a destinar nuestro producto y como deseamos posicionarnos, estudiaremos cuáles deben ser las características del mismo para que se adapte en el mayor grado posible a las necesidades de nuestro público.

El marketing mix lo forman cuatro elementos controlables por la empresa a los que se les suele denominar las cuatro “P” del marketing, debido a sus iniciales en inglés: *producto*, *precio*, *promoción* y *distribución* (*placement*). El término mix se refiere a que estas cuatro variables se pueden combinar a gusto de la empresa.



Ilustración 17: Las 4 "P" del Marketing/ Fuente: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>

#### ✓ **Producto o Servicio**

Según el plan de marketing diseñado por el CEEI, el producto es el elemento esencial del marketing-mix. Sus elementos fundamentales son: su calidad, sus características, marca, diseño, y servicios relacionados. Desde el punto de vista del marketing, un producto es todo aquello que se desea comprar y que, por tanto, satisface una necesidad del consumidor.

La totalidad de estos elementos deberá estar orientada a satisfacer las demandas del mercado, es decir, a complacer deseos de los individuos que lo integran; estos deseos actúan como motivadores de la acción de compra. Los individuos buscarán en el mercado hasta satisfacer esas necesidades, lo cual incluye componentes tanto de orden físico como social o psicológico. Muchas de estas necesidades pueden ser suscitadas a través de oportunas acciones de marketing- mix.

Por ello, es muy importante analizar las características de nuestros clientes para poder atender sus necesidades o deseos adecuadamente. Por tanto, las cualidades a tener en cuenta en nuestros productos para satisfacer a nuestros consumidores son:



*Ilustración 18: Aspectos del producto/ Fuente: Elaboración propia*

- *Cualidades Físicas:* Son los atributos físicos de un bien, estos tienen que ver con las características materiales del producto, es decir, aquellas características perceptibles por los sentidos. Por ejemplo, ubicación, tamaño, diseño, calidad, sustentabilidad, entre otros.
- *Cualidades Intangibles:* Todos los productos llevan incorporados una serie de servicios y/o beneficios que los enriquecen y que influyen en la decisión de compra del cliente. Estos servicios adicionales, no son físicos y no se pueden “tocar”, estos son aquellos que nos permitirán diferenciarnos frente a los competidores y pueden ser un factor determinante para la compra. Por ejemplo, imagen y reputación, excelente servicio, rapidez, servicio on-line y de post venta, entre otros.

#### ✓ Precio

El concepto de precio según el CEEI se refiere al valor monetario del objeto de intercambio. Este factor es muy importante a la hora de establecer la estrategia de nuestro negocio ya que:

- Influye directamente sobre el beneficio.
- Es un instrumento frente a la competencia.
- Determina la imagen del producto.

La fijación del precio en nuestro negocio siempre se verá influenciada tanto por aspectos internos como externos.

Dentro de los internos hay que tener en cuenta los costos de los productos, el precio de la mano de obra, nuestros objetivos estratégicos, el posicionamiento en el mercado, los objetivos del marketing, entre otros.

En cuanto a los factores externos, debemos observar atentamente la sensibilidad de compra de los usuarios, los precios de nuestros proveedores, la demanda y la situación macroeconómica de nuestro país, que tiende a ser muy fluctuante.

El propio producto, sus circunstancias y el comportamiento de la demanda, así como los objetivos de beneficio que se persigan serán los factores determinantes a considerar a la hora de establecer la política de precios.

#### ✓ **Promoción/Comunicación**

La promoción recoge el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para informar y persuadir al mercado sobre las características y beneficios de sus productos (CEEI)

No basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del producto/servicio como de las acciones comerciales. Habrá que:

- Definir la imagen por la que se quiere que la empresa sea conocida. ¿Qué es lo que se desea hacer prevalecer? Puede ser el saber hacer técnico, el trabajo bien hecho, las posibilidades de flexibilidad comercial, su capacidad constante de innovación, entre otros.
- Analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto o servicio: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros.
- Valorar las acciones de soporte informático a través de la asistencia a ferias, congresos, conferencias técnicas y de expertos sobre el producto o servicio del que se trate.

Todo esto se logra con herramientas promocionales de marketing, que serán los instrumentos usados para desarrollar la función promocional. Como se pueden visualizar en la siguiente figura:



*Ilustración 19: Estrategias de comunicación de marketing integradas / Fuente: Elaboración propia*

### ✓ **Distribución**

Consiste en intentar tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a la persona indicada, en el momento justo.

Para ello debe elegirse cuidadosamente los canales de distribución más adecuados. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector (CEEI).

## E. PLAN DE OPERACIONES

Actualmente, frente a un entorno que presenta constantes cambios, las empresas que se destacan son las que han asumido el compromiso del cambio y han adoptado nuevas y renovadas prácticas y herramientas de trabajo, que han permitido elaborar un modelo de gestión más competitivo.

Según el autor Caurin (2017), el plan de operaciones, también llamado plan operativo o plan de producción, aglutina todos los aspectos relacionados con la producción de los productos y servicios que ofrece la empresa. Se incluye dentro del plan del plan de negocio, ya que nos muestra una descripción de cuál va a ser el proceso de creación de los productos o el modelo de prestación de servicio en nuestra empresa.

El plan de operaciones contiene el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que nos permitirán producir el producto y servicio, y llevarlo a nuestro cliente. Por ello, debe explicar todos los puntos técnicos y organizativos que nos permitirán llevar nuestra producción de la forma más eficaz y eficiente.

El mismo está compuesto de diversos elementos que, conjuntamente, hacen posible la fabricación y producción de los productos y servicios.

### a. Localización

La localización del negocio es un punto fundamental en referencia a la viabilidad económica de la empresa. Una buena ubicación estratégica puede llegar a ofrecer muchos beneficios a la empresa o, por el contrario llevarla a fracasar (Vecerra, 2013)

Por ello hay que tener claro que la importancia de la buena ubicación de un negocio no es un elemento que se pueda dejar al azar. La ciudad, el barrio o la facilidad de acceso son puntos a comprobar de forma obligada.

Hay que tener en cuenta varios factores a la hora de elegir la localización del negocio, tales como, los clientes potenciales, la competencia, el costo del alquiler y el propio local, es decir, que sea adecuado para el tipo de negocio que vamos a desarrollar.

### b. Procesos

Se deberá de identificar aquellos procesos de la futura empresa, que sean más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso).

Respecto a los procesos de la empresa, en especial los procesos productivos de bienes y servicios conviene, en definitiva, indicar los aspectos más relevantes de la planificación y programación, haciendo Plan de negocios Altea “Beauty Bar” – Camila Crespo

especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados (Nuño, 2017)

## F. PLAN DE RRHH

En toda organización existe una finalidad última que es alcanzar un objetivo común, y para ello es fundamental la coordinación de todos los miembros que la integran. El equipo de trabajo de una empresa es uno de los factores claves para sobrevivir y perdurar en el tiempo, ya que está directamente relacionado con la competitividad, calidad, productividad de la organización y, por tanto, puede repercutir en sus resultados económicos.

Sin duda, el “capital humano” es uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, este lo conforman las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano o área de recursos humanos.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una compañía y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto Bejarano, 2013)

Es por esto, que contar con el equipo humano más adecuado posible, y con una buena gestión del mismo, supondrá una ventaja competitiva para las empresas, aumentando la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

Tomando como base el Plan de Recursos Humanos definido por el CEEI trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal.

### a. Objetivos

Para la gestión de un buen plan de recursos humanos es esencial, primero, definir los objetivos que se quieren lograr mediante el cumplimiento del mismo.

Estos objetivos deben servir de guía a la hora de definir la estructura y la forma de trabajar del equipo de trabajo.

### b. Gestión del Capital Humano

Para mantener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo debe hacerse énfasis en el enfoque de gestión de Capital Humano. El cual implica el uso deliberado de las personas con mayor capacidad o talento para ayudar a los objetivos de la empresa.

Para ello debemos hacer una diferenciación sobre la clásica gestión de los recursos humanos y así poner en práctica más que un modelo de gestión, *“una cultura en el tratamiento de nuestros empleados”*,  
Plan de negocios Altea “Beauty Bar” – Camila Crespo

en donde, en primer lugar, establezcamos el nivel de talento que deseamos contratar, para luego brindar un trato amable y alegre, creando un ambiente laboral confortable.

Para esto es muy importante pre-definir algunos aspectos básicos en ciertos procesos del área de recursos humanos para que nos ayuden a llegar a la cultura organizacional que queremos. Algunos de los procesos en los cuales se deben establecer prácticas de gestión son:

- Reclutamiento
- Capacitación y desarrollo
- Clima laboral y motivación
- Evaluación y seguimiento del personal

#### **c. Organigrama**

Según Jack Fleitman (2000), el *organigrama* es la "*representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría*".

Cada nivel de tareas a lo largo de toda la estructura de la empresa debe estar claro, y para ello hay que definir quién forma parte y cuál es el cometido de los diferentes elementos del organigrama.

El organigrama de una empresa define los roles y responsabilidades de cada miembro de la estructura, su importancia es tal que llega a marcar la cultura laboral y la forma de trabajar dentro de la empresa.

Tanto en grandes como en pequeñas empresas, así como en negocios unipersonales un organigrama bien definido facilita la gestión tanto del día a día como la organización estratégica.

#### **d. Descripción de puestos**

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto (Pérez, 2015)

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en

el negocio. Te permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

Por lo general, estos son algunos de los datos que se incluyen en una descripción de puestos:



*Ilustración 20: Elementos de la descripción de puestos/ Fuente: elaboración propia*

Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales.

## G. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo (CEEI)

### a. Inversión

Se tienen en cuenta las inversiones necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de la una empresa, estas pueden ser:

- *Inversiones tangibles:* son todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles o financieros, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa como por ejemplo, terreno, edificios y construcciones, bienes de equipo, entre otros.
- *Inversiones intangibles:* pueden ser por ejemplo, en caso de que hubiere, inversión en investigación y desarrollo, concesiones administrativas, propiedad industrial y patentes, franquicias, aplicaciones informáticas, entre otros.

### b. Financiamiento

En el ámbito económico, el término financiamiento sirve para referirse a un conjunto de medios monetarios o de crédito, destinados por lo general para la apertura de un negocio o para el cumplimiento de algún proyecto, ya sea a nivel personal u organizacional (concepto-definición.de)

Existen varias formas de financiarse, tales como:

- *Capital y recursos propios:* Recursos aportados al inicio o de forma sucesiva por los propietarios y socios de la empresa. También incluiremos en este apartado la autofinanciación y recursos generados por la empresa (beneficios no distribuidos).
- *Subvenciones:* Cantidades a fondo perdido, no reembolsables, de carácter no regular, y que se pueden obtener en forma de reducción de tipos de interés o de ayuda directa. Las concede la administración y pueden destinarse al capital o a la explotación.
- *Préstamos:* contrato en virtud del cual el prestamista entrega al prestatario una cantidad de dinero a un tipo de interés (fijo o variable) durante un plazo determinado de tiempo.
- *Créditos:* cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición del prestatario en una cuenta corriente abierta al efecto, hasta un límite determinado y por un plazo prefijado, liquidándose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas.

Cada empresa elegirá la forma de financiamiento que le sea más conveniente de acuerdo a su estructura, posibilidad de financiarse y sus objetivos.

### **c. Previsión de ingresos y previsión de costos**

Para cada uno de los productos / servicios que la empresa comercializa se debe expresar el número de unidades que se prevea vender, el precio de cada unidad y el costo de los consumos.

La Planificación Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3 a 10 años. Al ser previsiones a más de un año, tienen un elevado grado de incertidumbre, pero no obstante es conveniente realizarlas para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar. Un posterior control, permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias.

### **d. Flujo de Fondos**

La planificación financiera de la empresa se materializa a través de la realización del denominado Estudio de Pre-Factibilidad que aglutinará todos los estudios que la empresa ha de realizar sobre los ingresos, egresos y costos operativos para determinar si se puede llevar a cabo, para la cual se tiene que cumplir que genere resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la esperanza de los socios inversores, que se supone por encima del interés normal del mercado, así como que genere liquidez suficiente para que no peligre la continuidad de la empresa (Brealey Myres, 2010)

Con el plan financiero se trata de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en un cuadro de Flujo de Fondos. Este mismo se confecciona, incorporando todas las inversiones que se necesitan realizar y los costos operativos que implican su puesta en marcha.

### **e. Análisis de sensibilidad**

Según Brealey Myres (2010), el análisis de sensibilidad se reduce a la expresión de los flujos de efectivo en términos de las principales variables del proyecto y al cálculo de las consecuencias de posibles errores de estimación en las variables. Ayuda a evidenciar los pronósticos confusos o inapropiados.

Si las variables están interrelacionadas, ayudaría la consideración de algunos escenarios factibles. Este análisis es útil, ya que permite estudiar diferentes combinaciones de variables de forma coherente. Generalmente, los previsores prefieren proporcionar una estimación de los ingresos o de los costos bajo un determinado escenario, que dar un valor absoluto optimista o pesimista.

El segundo capítulo engloba todos los conocimientos previos que son necesarios adquirir para comprender el desarrollo del plan de negocios. No solo se aclaran los conceptos del plan con los que se va a trabajar luego, sino que también explica el contexto en el que se desenvolverá el nuevo emprendimiento, este es, el mundo de la estética y belleza para adaptarlo a los nuevos consumidores, los millennials.

### **III. PLAN DE NEGOCIOS (PARTE PRÁCTICA)**

El tercer capítulo de la tesis expondrá la parte práctica del plan de negocios. Los mismos temas que se desarrollaron en la parte teórica del plan de negocios, están expuestos en el mismo orden pero refiriéndose directamente al emprendimiento de “Altea Beauty Bar”, la nueva empresa sobre la cual se hablará en todo este capítulo.

Como en la parte teórica, en esta parte, se expone el resumen ejecutivo del proyecto, se hace un análisis del estudio de mercado en el que se desenvolverá la empresa y se desarrollan los diferentes planes que componen al plan de negocios: el plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan económico-financiero.

Todo este análisis en detalle de la empresa en estudio, “Altea Beauty Bar”, servirá para comprobar si la tesis planteada previamente es posible o no. Determinará si la realización del proyecto es factible desde el punto de vista comercial y financiero.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día hay un fuerte crecimiento del rubro de belleza y estética, según un artículo reciente del diario Los Andes, en Mendoza, este tipo de negocio se mantiene pese a la crisis y es de los pocos sectores que mantiene sus ventas sin declives.

La nueva tendencia de verse bien y al mismo tiempo estar saludable sigue creciendo y cada vez más con mayor fuerza. Hay una gran cantidad de clientes demandando este tipo de servicios, convirtiendo este rubro en una gran oportunidad de negocio.

El presente trabajo desarrolla el plan de negocios de un salón de belleza con un concepto nuevo y diferencial para la provincia de Mendoza. “Altea Beauty Bar” es un salón de belleza que utilizará la última tecnología en sistemas de gestión y atención de turnos, priorizando su estrategia de marketing en una estrategia online y de fidelización de los clientes y que, además, contará con una “barra de cafetería” para ofrecerle a sus clientes mientras son atendidos.

El plan de negocios se armó basándose en las variables que componen el lienzo del modelo CANVAS y se agregaron otros conceptos extraídos de otras bibliografías. Es un modelo innovador de negocios que ayuda a establecer mejor las acciones y estrategias a seguir.

Como características del negocio, Altea Beauty Bar se destacará por la excelente atención, calidad de sus productos, eficiencia en los tiempos de tiempo y con una ambientación que invite a los clientes a sentirse cómodos y relajados. Busca ayudar a los mismos a seguir con sus rutinas pero disminuyendo su nivel de estrés.

Con respecto a su ubicación, el mismo estará ubicado en un área estratégica en donde hay un gran flujo tanto peatonal como vehicular, de fácil acceso y con estacionamiento disponible.

Como trae un nuevo concepto al mercado, diferente e innovador, se estima que las ventas serán buenas y tendrá buenas perspectivas de crecimiento. Con una inversión inicial no tan elevada, un VAN y TIR positivos y mayores a la rentabilidad mínima esperada y con un período de recuperación de la inversión menor a 4 años.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se llega a la conclusión de que es un negocio factible de implementar desde el punto de vista comercial y financiero.

## 2. ESTUDIO DE MERCADO

### A. ANÁLISIS EXTERNO

#### a. Análisis PESTEL

##### ❖ Entorno político

Con respecto al entorno político de nuestro país, a principios del 2016, a partir del cambio de gobierno, se generó un nuevo impulso a nivel nacional en políticas nacionales, locales y regionales, para posicionar y fortalecer a las Pymes y emprendedores ya que, según el Ministerio de Producción, las Pymes generan aproximadamente el 70% del empleo formal de nuestro país.

Se pueden observar factores fundamentales para el crecimiento de las Pymes como:

- Sanción de la Ley Pyme (Ley 27264- Programa de Recuperación Productiva)
- Beneficios impositivos a las Pyme e incentivos para invertir.
- Creación de una Ley para Emprendedores donde se crean las Sociedades por Acciones Simplificada (SAS), que acelera los trámites para crear una empresa.
- Otorgamiento de préstamos sin interés para emprendedores.

Por otro lado, el año 2017 se caracterizó por presentar un clima político “inestable” en el que se pudieron registrar tres momentos y microclimas diferentes a lo largo del año. En los primeros largos meses, análisis de todo gusto y color sobre el malhumor social, el aumento de tarifas, la inflación alta, la descoordinación entre actores clave del Gobierno en el manejo de la economía y, desde ya, referencias a un fin anticipado del mandato de Mauricio Macri, más colapsos y escapes en helicóptero.

Igualmente, luego de una relativa tregua política y social en enero y parte sustancial de febrero, ya en marzo hemos vuelto a las angustias y las profecías. Las encuestas de marzo muestran que el apoyo al Gobierno dejó de caer como en los dos meses previos y que la confianza del consumidor se mantuvo o subió levemente (Calle, 2018)

Por otro lado, con respecto a la política de apertura económica, la presidencia de Macri está intentando atraer inversiones extranjeras a nuestro país, a través de políticas de fomento de inversiones del exterior.

Este tipo de políticas no suele favorecer a las pequeñas y medianas empresas en Argentina ya que tienen más competencia interna. Si bien las empresas de baja escala gozan de algunos beneficios fiscales, solicitan también que se mantengan subsidios energéticos y una rebaja en los aportes para la seguridad social

de sus trabajadores, que están por encima de los de la región, para poder competir con los inversores extranjeros.

Otro aspecto referido al entorno político de nuestro país, es que actualmente Argentina presenta una política de “recortes” para poder disminuir el gasto público, por lo que acordó un acuerdo con el FMI para poder solventar esa deuda de aproximadamente u\$s 50.000 millones. Sin embargo, con el salvataje el FMI intervino la política económica y monetaria del gobierno y, con ello, eliminó su capacidad de seguir aumentando el gasto público, un factor fundamental para delinear mejor los escenarios electorales del 2019 (Goretti, 2019)

Ahora se vuelve a vivir un clima de inestabilidad política debido a las elecciones presidenciales que tendrán en octubre del corriente año, generando un clima de incertidumbre tanto política como económica.

#### ❖ Entorno económico

Para poder comprender el entorno económico general de nuestro país, donde se desarrollará nuestro negocio. Según el informe de política monetaria del BCRA, es importante tener en cuenta ciertos aspectos fundamentales como:

##### *Contexto Internacional*

Con respecto a la estrategia de financiamiento, al igual que en el último trimestre de 2018, el gobierno argentino continuó basando su estrategia de financiamiento soberano en el fondeo de origen multilateral y mediante colocaciones en el mercado local de deuda mediante Letras en Pesos Capitalizables, Letras del Tesoro indexadas por la inflación, Letras en dólares y a través de la refinanciación de bonos. Se destaca en el presente trimestre el lanzamiento del Programa de Creadores de Mercado, que busca darle más profundidad al mercado de las Letras en Pesos Capitalizables, en una primera etapa, y que se encuentra en su fase inicial. El acuerdo firmado con el Fondo Monetario Internacional (FMI) le permitiría al gobierno nacional no tener que recurrir a los mercados internacionales de deuda prácticamente hasta 2020.

##### *Actividad Económica en Argentina*

La actividad económica exhibió los primeros indicios de recuperación en diciembre 2018, una vez superado el pico de incertidumbre financiera del tercer trimestre de 2018 y el efecto que el mismo tuvo sobre la economía real. A ello se agregaron, en diciembre, la implementación de un conjunto de políticas de ingresos destinadas a hogares con alta propensión a consumir y la reapertura de varios acuerdos paritarios. En enero y febrero de 2019, con la mejora en las condiciones financieras, la recuperación se difundió a una mayor cantidad de sectores.

Para 2019, la cosecha agrícola récord y el impulso proveniente de otras actividades productoras de bienes y servicios transables, favorecidas por la depreciación del tipo de cambio real, permiten prever un buen desempeño de la actividad económica.

El ILA (Indicador Líder de la Actividad) -BCRA siguió mostrando señales favorables durante el primer trimestre del año, pero aún insuficientes para confirmar una salida de la recesión. En marzo el ILA registró una caída mensual luego de tres subas consecutivas, pero continuaron mejorando los criterios de difusión y de profundidad. Se espera que en los próximos meses continúe mejorando la tendencia del ILA para poder reunir la totalidad de los criterios necesarios y confirmar que la actividad se encuentra en una fase expansiva.

### ***Demanda interna***

La demanda interna se vio afectada por el deterioro de las condiciones financieras a partir del segundo trimestre del 2018.

Los datos del INDEC correspondientes al cuarto trimestre de 2018 indicaron que la demanda interna se contrajo fuertemente (-12,1% i.a. y -3,8% trimestral s.e.), con disminuciones de todos sus componentes: Consumo Privado, Inversión y Consumo público.

La caída del Consumo privado en el cuarto trimestre se explicó por el deterioro de la masa de ingresos laborales ante la aceleración de la inflación y la moderada contracción del empleo.

Por el lado de la inversión, el indicador IBIF-BCRA mostró una suba (2,9% trimestral s.e.) durante el primer trimestre de 2019 luego de tres trimestres de caídas. El aumento de la inversión durante el primer trimestre de 2019 se explicó tanto por la suba de la construcción como del gasto en equipamiento durable de producción.

El desempeño de la construcción se explicó tanto por la reactivación de obras privadas como por el mayor ritmo de ejecución de obras públicas en todo el país. Según los datos de Construar, los montos involucrados en los llamados a licitación del Estado Nacional, los estados provinciales y municipales subieron 68,2% i.a. en términos nominales en enero 2019.

### ***Empleo***

En línea con la aparición de los primeros indicios de recuperación de la actividad, el empleo registrado total detuvo su caída en enero de 2019 (0,0% s.e.). El empleo privado se mantuvo sin variaciones durante el mes, luego de tres trimestres consecutivos de caída. El empleo asalariado privado registró una leve caída (-0,11% se), en tanto el empleo público se mantuvo estable (0,07% se).

Los indicadores de los primeros meses de 2019 muestran algunas señales positivas. A nivel sectorial, el empleo primario continuó creciendo y el de la construcción mostró una recuperación. El resto de los sectores recortaron su caída.

Por último, la caída del empleo junto con la de los ingresos reales llevó a un deterioro de las condiciones del mercado laboral durante el cuarto trimestre. Como consecuencia, y habitualmente ocurre en las recesiones, más trabajadores salieron a buscar trabajo y/o más horas para complementar su jornada de trabajo ante la necesidad de recuperar los ingresos familiares, generando una mayor presión sobre el mercado laboral (5,6 p.p. interanual). En este contexto, la tasa de desocupación creció 1,9 p.p. pasando de 7,2% al 9,1%, como consecuencia de la retracción del nivel de empleo, contenida en parte por crecimiento del empleo no registrado (ver ilustración 21).

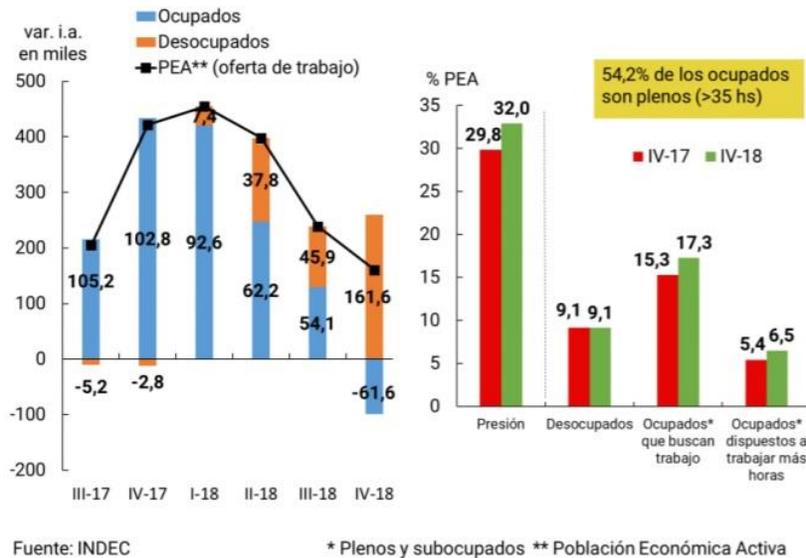


Ilustración 21: Población económicamente activa y presión en el mercado laboral/  
Fuente: INDEC

## Inflación

En los primeros tres meses del año la inflación se aceleró, comportamiento explicado principalmente por la dinámica de los precios regulados, shocks de oferta que afectaron puntualmente a algunos alimentos y el impacto rezagado de la depreciación cambiaria. Los aumentos de las tarifas estuvieron fuertemente concentrados en la primera parte del año. El aumento de los precios minoristas reflejó en mayor medida la evolución de la inflación núcleo, dada su elevada participación en la canasta. El desempeño de esta última respondió básicamente a la evolución de los alimentos y bebidas no alcohólicas, y más puntualmente las

carnes. Hacia fines del trimestre la depreciación de la moneda doméstica agregó presiones adicionales sobre los precios.

Frente a las mayores presiones inflacionarias y al deterioro de las expectativas, el BCRA anunció una serie de medidas orientadas al endurecimiento de su política. Estas medidas intensificaron el carácter más restrictivo que viene adoptando la política monetaria desde octubre pasado y tienen por objetivo lograr la reducción de la tasa de inflación a lo largo de 2019. Este proceso podría no ser lineal, dados los rezagos con los que opera la política monetaria, la inercia inflacionaria, la corrección de precios relativos de regulados y los efectos del incremento del tipo de cambio del año pasado y de marzo.

En los primeros tres meses del año los registros mensuales de inflación ganaron dinamismo, interrumpiendo la tendencia descendente registrada luego del pico de septiembre pasado. La tasa promedio mensual del primer trimestre fue de 3,8%, 0,9 puntos porcentuales por encima de la tasa media de los últimos dos meses de 2018.

El mayor ritmo de crecimiento de los precios impulsó la inflación a tasas interanuales superiores al 50%. El IPC Nacional registró una suba de 54,7% i.a. en marzo.

En los primeros meses de 2019 la inflación mostró una aceleración no anticipada por el mercado. El REM preveía a dic-18 una inflación acumulada para el primer trimestre del año de 7,6%, mientras que finalmente la registrada fue de 11,8%. Ello incrementó las expectativas de inflación para el presente año.

Con respecto a la relación de salario-inflación, según datos del Ministerio de Producción y Trabajo, los salarios nominales del sector privado formal continuaron la tendencia ascendente verificada desde mediados del año pasado. La aceleración de los salarios en la última parte de 2018 estuvo vinculada con la reapertura de paritarias. Si bien hubo cierta mejora nominal de los salarios en la última parte de 2018, esta no fue suficiente para compensar la suba del nivel general de inflación. La pérdida de salario real llevó a que diversos sindicatos optaran por negociar el pago de sumas compensatorias a inicios de 2019, para establecer una base salarial más elevada para la negociación paritaria del año en curso. La capacidad individual (por sindicato) de negociar estas compensaciones estuvo limitada por la situación económica del sector y las perspectivas para el presente año. Estas mejoras permitieron sólo estabilizar el salario real en el primer trimestre del año, dada la aceleración de la inflación en el período.

Por último, el índice de Expectativas de inflación de UTDT, que refleja la percepción de los hogares sobre la inflación esperada, subió hasta 40% (+10 p.p.) para los próximos 12 meses.

### ***Política monetaria***

En lo que respecta a la política cambiaria, se mantuvo el régimen de tipo de cambio flexible junto con la posibilidad de que el Banco Central realice intervenciones limitadas para moderar movimientos disruptivos del mercado de cambios que puedan afectar la estabilidad financiera o el sendero de desinflación.

En lo que respecta al esquema cambiario, se estableció un ritmo de crecimiento de los límites de la zona de no intervención de 0% para el resto del año, los cuales quedarán fijados en \$39,75 y \$51,45.

Por otro lado, debido a que las tasas de inflación de febrero y marzo se ubicaron por encima de los niveles deseados por la autoridad monetaria, a lo que se sumó una mayor volatilidad cambiaria a partir de mediados de febrero, llevó al Comité de Política Monetaria (COPOM), a tomar una serie de medidas que reforzaron el actual esquema monetario para evitar que la dinámica inflacionaria de estos primeros meses del año se vuelva persistente. Básicamente, se extendió el objetivo de crecimiento cero de la base monetaria hasta fin de año y se redujo a cero el ritmo mensual de ajuste de los límites de la zona de no intervención cambiaria hasta fin de año.

Por último, con respecto al sistema financiero, las tasas de interés activas y pasivas siguieron la tendencia creciente de la tasa de interés de referencia, pero con subas más leves en el caso de las pasivas. El crédito en pesos al sector privado continuó contrayéndose, aunque a un menor ritmo que el trimestre anterior, y los depósitos mostraron estabilidad ante la mayor volatilidad cambiaria registrada en febrero y marzo.

### ***Línea de préstamos para Pymes***

Se trata de líneas de corto plazo orientadas a financiar capital de trabajo y descuentos de cheques. Es una línea de descuento de cheques a una tasa del 29% por \$26.000 millones. También se permitirá que los mayores encajes en pesos que los bancos deben inmovilizar puedan usarse para dar préstamos productivos. Esta medida sirve para auxiliar a las Pymes en un momento de estrés financiero.

Además, el Gobierno adelantó que reglamentará el artículo 10 de la ley pyme (27.264), que faculta al Poder Ejecutivo a compensar a micro, pequeñas y medianas empresas en las zonas de frontera a compensarlas por "asimetrías y desequilibrios económicos provocados por razones de competitividad con países limítrofes".

### **❖ Entorno social**

En este apartado, analizaremos los aspectos demográficos y culturales que influyen en nuestro negocio.

### ***Aspectos demográficos***

- *Incremento de la población y expectativas de continuo crecimiento*

Según los datos proporcionados por el INDEC (2012), podemos observar que la población Argentina lo largo de su historia ha ido aumentando proporcionalmente, sin embargo, en los últimos 6 años se observa un incremento mayor al estipulado a lo largo de los Censos Nacionales, llegando a una población de 43.590.368 millones de personas.

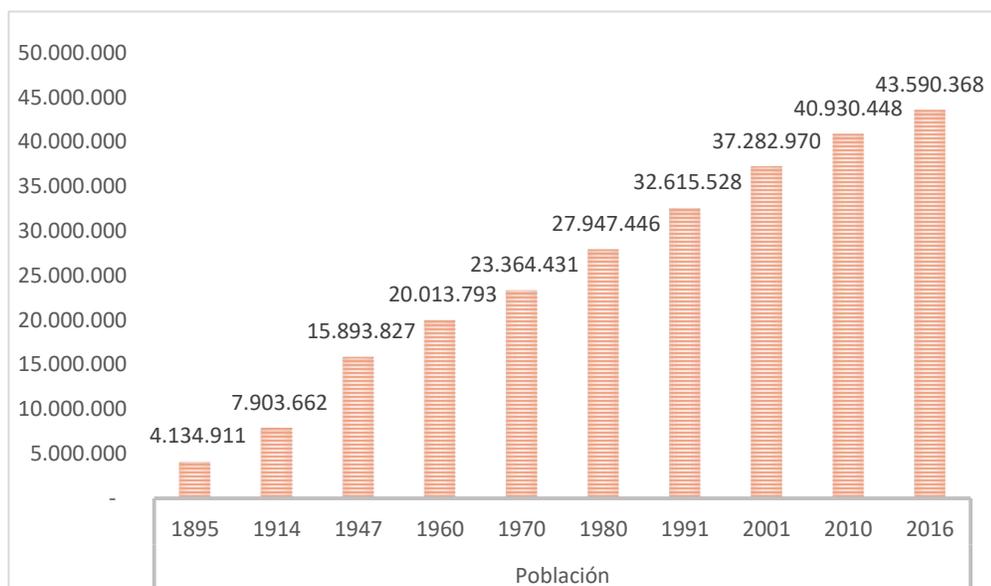


Ilustración 22: Población Argentina / Fuente: Elaboración propia según datos del INDEC.

Con respecto a la Provincia de Mendoza, el número de habitantes también se incrementó y, según el último Censo en el año 2010, hay 1.738.929 habitantes en toda la provincia.

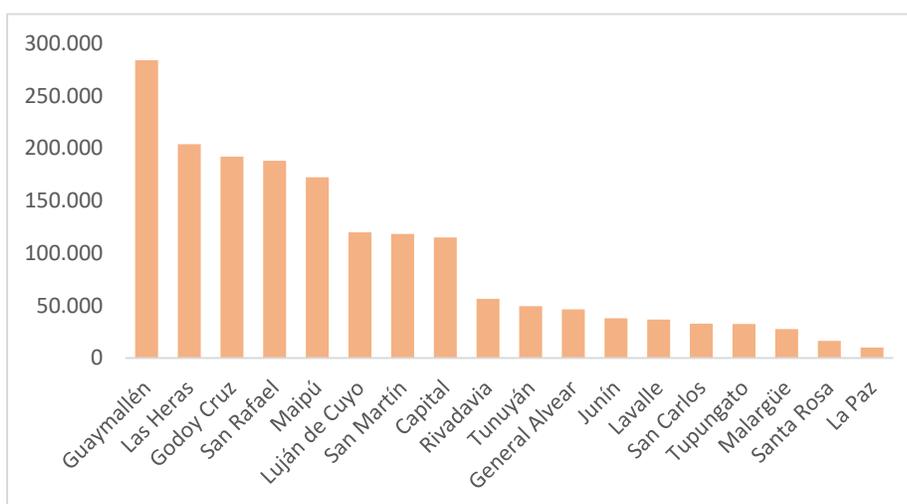


Ilustración 23: Población por departamento de la provincia de Mendoza/ Fuente: Elaboración propia según datos del INDEC

- *Aumento de la población de más de 60 años en la pirámide poblacional*

La Ilustración 24 da cuenta de la estructura poblacional según el último Censo del 2010 (INDEC, 2012), que evidencia una composición por sexo y edad más envejecida que la del 2001, a causa del descenso de la mortalidad, sumado a la mejora en la calidad de vida y al avance en la medicina y sanidad.

El comportamiento diferencial por sexo de la mortalidad es un patrón demográfico que se registra en todos los países de Latinoamérica. En este caso, se observa una tendencia a tasas de mortalidad más altas en los hombres que en las mujeres, en todas las edades.

Además, se puede observar que el número de mujeres en la población argentina es mayor que la de hombres. Lo mismo sucede en la provincia de Mendoza donde, según el Censo del 2010, hay 892.098 mujeres contra 846.831 hombres.

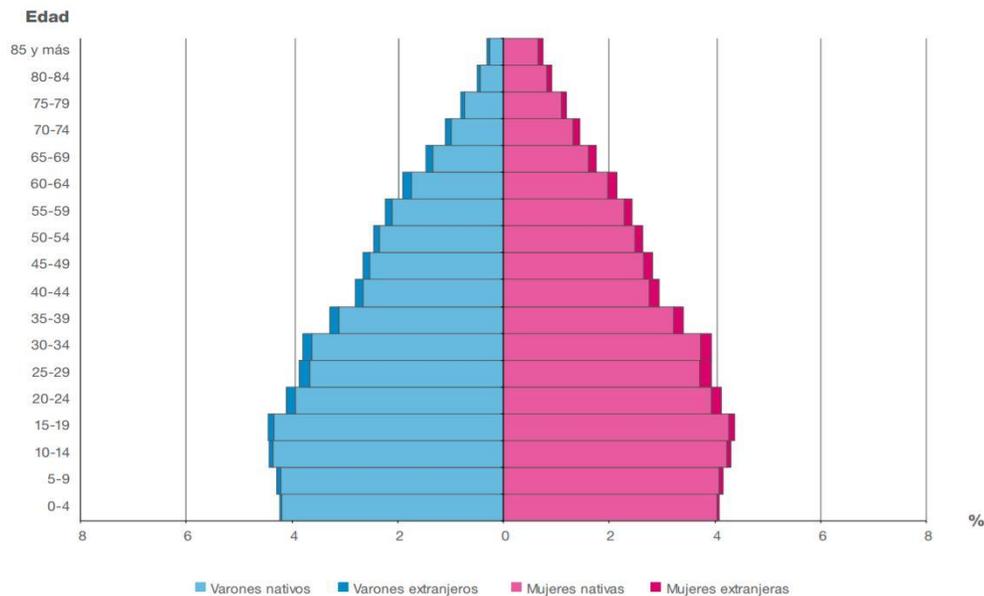


Ilustración 24: Pirámide Poblacional / Fuente: Censo Nacional de la República Argentina 2010.

- *Más mujeres en el ambiente laboral*

En el último Censo del 2010, se pudo ver el gran crecimiento de las mujeres en el ámbito laboral y como jefas de familia.

En la Provincia de Mendoza, al momento del Censo, dentro de la población económicamente activa, la cantidad de personas ocupadas eran un 60% hombres y un 40% mujeres. Muy probablemente, en la

actualidad, la cantidad de mujeres ocupadas debe ser mucho mayor, igualándose al porcentaje de los hombres.



*Ilustración 25: Población económicamente activa de "Ocupados" en la Provincia de Mendoza/  
Fuente: Elaboración propia según datos del INDEC*

### ***Tendencias culturales***

- *Tendencia de un estilo de vida "Saludable"*

La vida sana está en auge en el mundo. Cada vez más hombres y mujeres modifican sus hábitos alimenticios y rutina de actividades centrándose en su salud y bienestar. Hay una nueva búsqueda hacia lo natural, no industrial y personalizado. De esta manera cada vez más personas optan por elegir productos y organizaciones "eco-friendly", que ayuden a prevenir la contaminación del medio ambiente.

- *Hiperconectividad e Instantaneidad*

El mundo en las últimas 2 décadas ha cambiado abruptamente. La absoluta instantaneidad que exigimos frente a cualquier pedido de información, haya sido hecha por teléfono, por mail o aun por el sistema de mensajes va modificando las formas de trabajar, de divertirse o de interactuar con otras personas. Sumado a esto encontramos la permanente necesidad de estar conectado "Online" todo el tiempo a cualquier hora.

- *Valoración por el "tiempo"*

Actualmente, el tiempo es dinero, debido a la cantidad de actividades que realiza una persona, la misma intenta de optimizar su tiempo para no desperdiciarlo. Es por esto que cuando se habla de la prestación de servicios que la gente utiliza en su tiempo libre, estos deben intentar ser los más eficientes posible en cuanto a calidad y tiempo, es decir, que las personas sean atendidas lo antes posible, sin hacerles esperar.

Esto se encuentra muy relacionado con lo recién mencionado sobre la instantaneidad. Hoy no está bien visto que para ser atendido, te hagan esperar más de lo habitual, esto puede llegar a afectar a la imagen de la empresa.

#### ❖ Entorno tecnológico

En los últimos años se ha observado un continuo cambio tecnológico que ha modificado completamente el ambiente competitivo de las empresas acelerando su ritmo de crecimiento. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), las tecnologías emergentes o los cambios en las infraestructuras físicas de las empresas, como la maquinaria, han cambiado la forma de hacer negocios. Quien no aprovecha esta herramienta queda en situación de desventaja frente a los competidores.

Estos son algunos factores que influyen notablemente en el sector en donde se desarrollará nuestro negocio:

#### *Internet ilimitado: el crecimiento de Google, el “Big Data” y las Redes Sociales*

Internet ha hecho posible la globalización de la sociedad y de la información, donde está se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. La conexión a internet instantánea e inalámbrica, ha mejorado la conectividad y el acceso a todo tipo de información. Según la investigación realizada a más de 100 países en el 2017 por la agencia “We are Social” (Whybrow, 2018) casi la mitad de la población mundial son usuarios de internet alcanzando una cifra de 3.773 millones de usuarios Online. A continuación, podemos observar un mapa planisferio con los usuarios de internet comparado a la población total real.

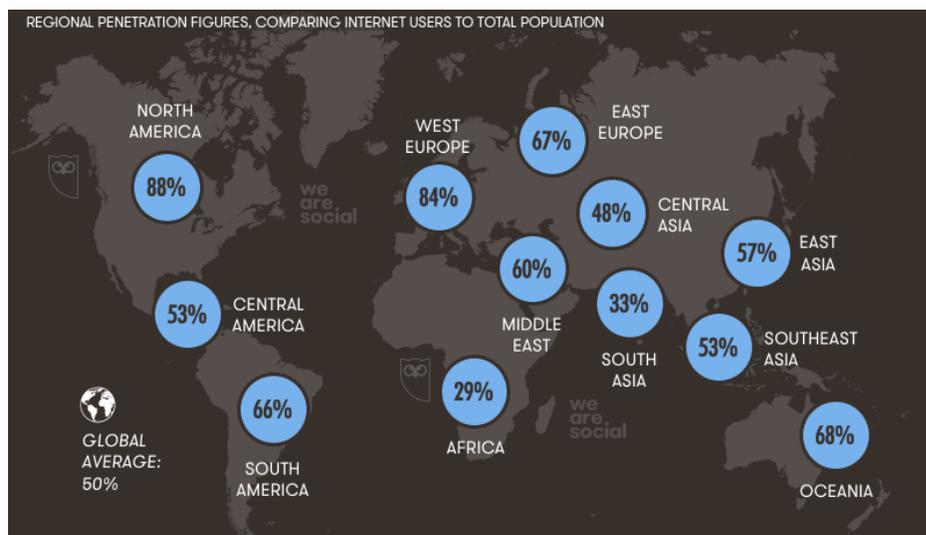


Ilustración 26: Usuarios de Internet en el mundo en 2017 / Fuente: Agencia “We are Social”

En las siguientes imágenes, podemos observar que, en nuestro país, las redes sociales tienen una gran penetración en la población colocando a la Argentina en el *Tercer* lugar con respecto al tiempo de permanencia, llegando a un promedio de 3 minutos con 32 segundos y en el *Sexto* lugar a nivel mundial en el uso de las Redes Sociales (el 70% de los Argentinos las utiliza).

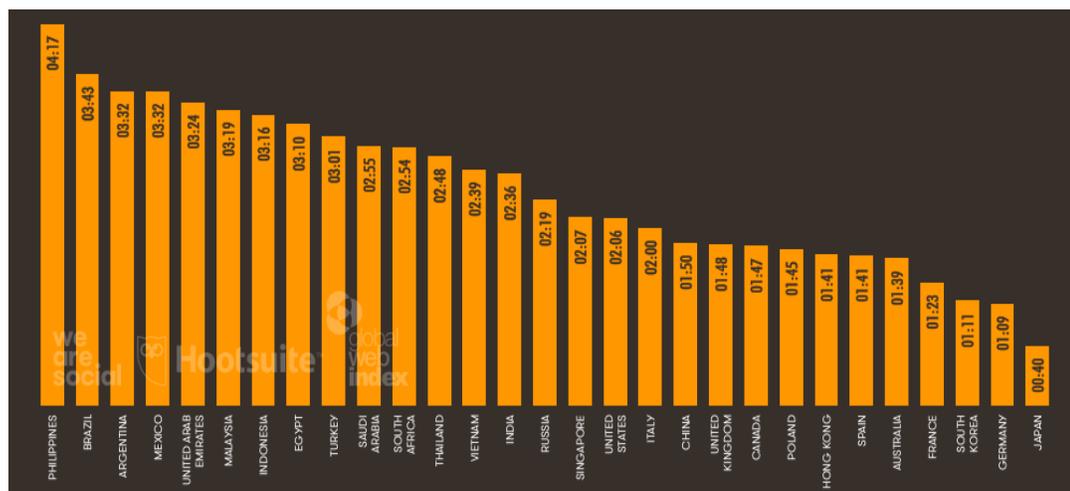


Ilustración 27: Tiempo de permanencia en las Redes Sociales en el mundo en el 2017 / Fuente: Agencia “We are Social”

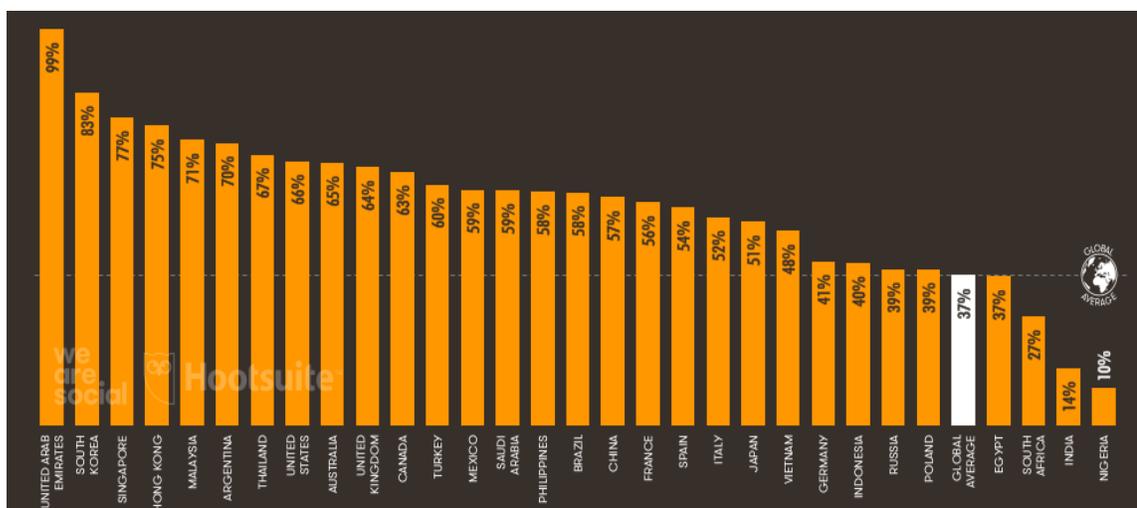


Ilustración 28: Porcentaje de la Población que utiliza las Redes Sociales en el mundo en el 2017 / Fuente: Agencia “We are Social”

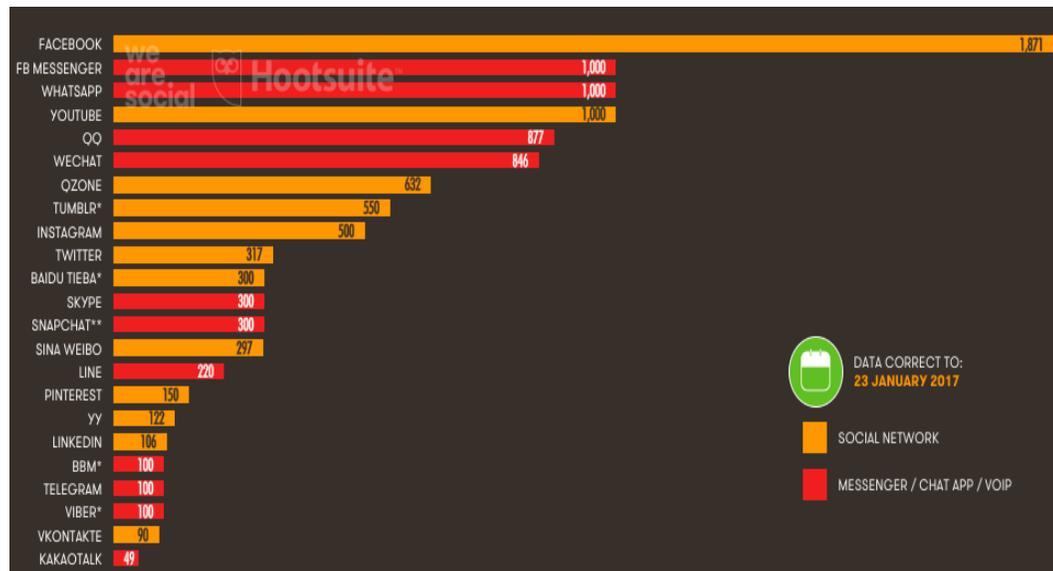


Ilustración 29: Millones de usuarios en las Redes Sociales en el mundo en el 2017 / Fuente: Agencia “We are Social”

Focalizándonos en el sector de belleza y estética, este mayor uso de datos, colabora con la realización de ciertos análisis de la información sobre el funcionamiento de un determinado espacio para dar pistas sobre cómo plantear una reforma atractiva para sus compradores potenciales.

### ***Nuevos softwares de gestión***

Actualmente existen varios software de gestión que facilita el trabajo de gestión de una empresa y crean un mejor vínculo entre el cliente y la empresa. Estos pueden ayudar a realizar la gestión de la cartera de clientes, a organizar la agenda de turnos, a recordar fechas importantes, gestión de stock, gestión de bonos y packs, apps interactivos para los clientes, entre otros.

Para el sector en donde se desarrollará nuestro negocio es sumamente importante tener un buen sistema de gestión ya que esto realizará más rápida la llegada a los clientes, ayudará con la fidelización de los mismos y a hará más eficiente la organización de turnos.

### ***Marketing de “Influencers”***

Gracias a Internet y las redes sociales, han generado la aparición de una serie de personas, que en los medios de comunicación tradicionales serían más o menos el equivalente a los famosos o las celebrities, que se han convertido en referentes para un gran número de usuarios. Estos son los “Influencers”.

Los Influencers se caracterizan por tener mucho gancho y carisma en el mundo virtual. Algunos de ellos, como los youtubers, cuentan con canales con millares (y, en algunos casos, hasta millones) de suscriptores y seguidores.

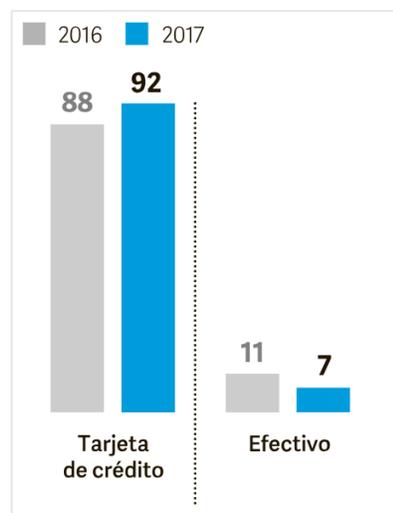
Obviamente, estos reyes de las redes sociales son auténticos diamantes en bruto para las marcas, puesto que una crítica suya de un determinado producto o simplemente su aparición usando una marca de ropa u otro artículo pueden llegar a subir muchos enteros la aceptación popular de una determinada marca y, por lo tanto, hacer subir las ventas como la espuma (Inboundcuycle.com)

### ***Crecimiento de ventas online***

En un mundo hiperconectado, cada vez son más las personas que eligen hacer sus compras a través de Internet, desde cualquier lugar, en cualquier momento y sin perder tiempo para ir a las tiendas físicas. En Argentina, este hábito crece de manera sostenida y ya muestra cifras impactantes.

En 2017 se hicieron 60 millones de pedidos online en sitios nacionales, a un ritmo promedio de 114 por minuto o 2 por segundo. Fueron un 28% más que el año anterior. Con esas órdenes, se compraron 96 millones de productos, a razón de 263.000 por día. Creció, además, el porcentaje de operaciones a través de dispositivos móviles.

Los siguientes datos fueron obtenidos del último Estudio Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2018), que se realizó mediante una encuesta a mil consumidores mayores de todo el país, de 18 a 65 años.



*Ilustración 30: Medios de pago utilizados para compras online/ Fuente: CACE*

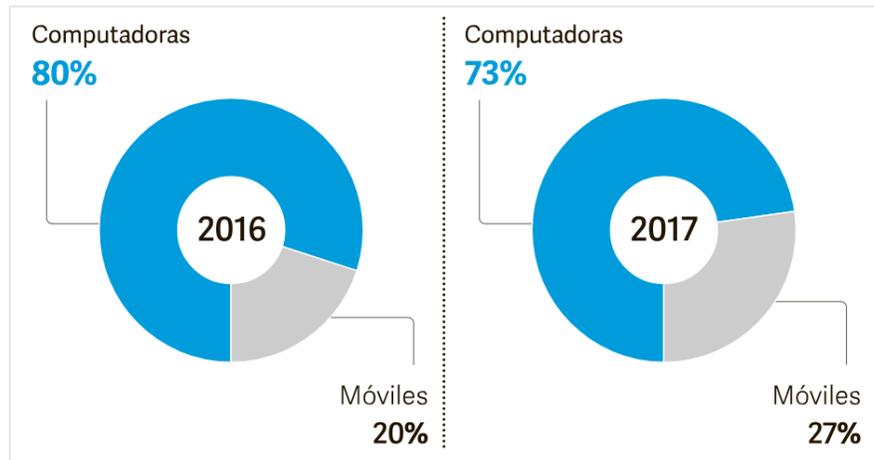


Ilustración 31: Dispositivos que utilizan para comprar online/ Fuente: CACE

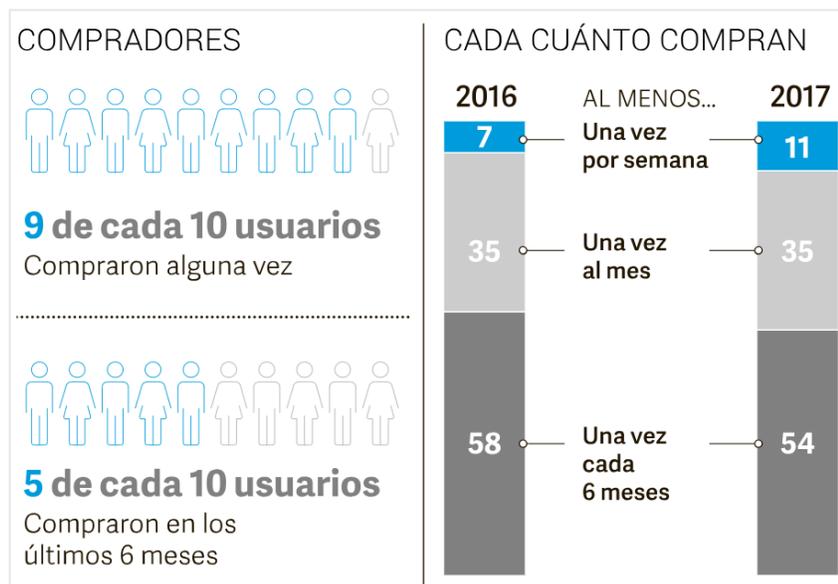


Ilustración 32: El comercio electrónico en el país/ Fuente: CACE

La práctica se está volviendo cada vez más regular y cotidiana. De hecho, se ha incrementado el porcentaje de gente que compra en línea con más regularidad.

El 70% de los encuestados coinciden en que el principal objetivo comprar online es optimizar recursos, ya sea tiempo, energía o dinero.

Entre las respuestas, remarcaron que se puede comprar en cualquier momento (45%), se ahorra tiempo (38%), se encuentran los productos deseados más rápido (30%), y que es cómodo y fácil (30%). También creció, según la CACE, el pago con tarjeta de crédito, apoyado por las mejoras en la logística, las plataformas de pago y la mayor cantidad de formas de pago aceptadas.

Si se divide por edad y por género, las mujeres hacen más compras online que los hombres pero ellos realizan compras más caras y los millennials operan en el mundo online con compras más cotidianas.

Por último, el nivel de reincidencia en la compra online es muy alto cuando el nivel de satisfacción también lo es, esto es porque potencian a las empresas a incorporar nuevos clientes y trabajar con ellos en el tiempo. Además, el costo de venta, para la empresa, es muy bajo cuando se trata de ventas online.

### ***Nuevos avances tecnológicos en maquinaria de estética y belleza***

Hoy en día, los centros de belleza incluyen las últimas tecnologías en la realización de los nuevos tratamientos. Esto es un avance maravilloso para lograr resultados estupendos en pocas sesiones.

Las últimas tecnologías se ponen al amparo de la belleza, permitiendo a los profesionales de la salud y la estética llevar a cabo tratamientos novedosos, que ofrecen impecables resultados desde la primera sesión. Las cosas han cambiado mucho en este sector y los grandes centros de estética se están adecuando a todas estas novedades.

Algunos ejemplos de estas nuevas tecnologías son: radiofrecuencias, depilación láser, presoterapia, peelings, entre otros.

### **❖ Entorno ecológico**

Actualmente, el mundo se ha tomado conciencia con respecto a que los recursos son finitos, el NO cuidado del medio ambiente va a tener repercusiones en la vida de las próximas generaciones. Podemos percibir una tendencia mundial hacia un “impulso VERDE”, en donde las “energías renovables” se han establecido como el principal actor y como una importante fuente de energía. Su rápido crecimiento es impulsado por diversos factores, tales como:

### ***Puesta en marcha del Programa Energético “RENOVAR”***

Renovar es un plan que busca transformar la matriz energética Argentina para cuidar el ambiente. En su primera etapa pretende duplicar a más del doble la potencia instalada de energías renovables en Argentina. También persigue el objetivo de reducir dos millones de toneladas de dióxido de carbono por año y, a su vez un, ahorro de 300 millones de dólares por los combustibles que dejaremos de importar al generar esta energía limpia. Actualmente las energías renovables proveen el 1,8% de la demanda eléctrica nacional y el nuevo marco regulatorio para el sector se fija como meta elevar progresivamente la oferta hasta alcanzar un 4,5 por ciento en 2019 y un 20 por ciento, equivalente a 10 mil megavatios, en 2025.

### ***Cosmética natural***

Esta nueva tendencia ecológica también impactó en el sector de la estética y belleza. Desde 2015 el mercado de cosmética natural está creciendo anualmente entre un 5% y un 10%. Esta consiste en productos de cosmética elaborados con productos naturales extraídos de la naturaleza, en su mayoría de origen vegetal.

Según varios especialistas en belleza y estética, durante el 2018, las principales marcas pondrán su foco en lo local, en lo que se refiere a su suministro de ingredientes, y dirigirán su comunicación a educar a los consumidores en la importancia de preservar los recursos.

#### ❖ Entorno legal

Los factores del entorno legal que pueden influir en el desarrollo de nuestro negocio son:

##### ***Lanzamiento a fines del 2016 del Programa “ARGENTINA EMPRENDE”***

El programa tiene como objetivos principales (Gasalla, 2016):

- Fomentar la creación de Pymes, con el fin de reactivar el empleo y la economía.
- Promover la actividad de empresas con beneficio de interés colectivo, conocidas como empresas de "triple impacto" que, más allá del cuidado con la propia rentabilidad, tienen en cuenta los aspectos ambientales y sociales.
- Incentivar la atracción de capital inversor para proyectos de alta escalabilidad.

##### ***Promulgación de la “Ley de Pymes”***

La ley Pyme tiene como objetivo crear un marco legal que posibilite una recuperación productiva de pequeñas y medianas empresas. Dentro de sus principales características tenemos reducciones al impuesto al cheque y deducciones especiales al impuesto a las ganancias.

##### ***Promulgación de la “Ley de Emprendedores”***

La ley de Emprendedores tiene como objetivo la eliminación de trabas para la constitución de pequeños emprendimientos y la facilitación al acceso de financiamiento, lo cual debería fomentar la creación de empleos. Esta se trata de una legislación muy moderna para lo que es la región, en términos de *startups* (compañías incipientes).

El mayor avance de la ley es que establece un nuevo tipo de sociedad, la sociedad por acciones simplificada (SAS), que podrá constituirse en 24 horas por Internet y en el mismo plazo obtener el CUIT en la AFIP y abrir una cuenta bancaria simplificada, desde cualquier lugar del país y con un costo mucho menor que el actual Sociedad Anónima (SA). Asimismo, la ley establece que el día a día de la SAS también será

más sencillo y menos burocrático, al permitir que actas, libros y poderes puedan realizarse a través de Internet.

## **b. Análisis del sector industrial**

### **❖ Características relevantes del sector**

Nuestro negocio pertenece al sector de estética profesional en Argentina, que está integrado por la industria de cosméticos y los servicios de peluquería y tratamientos de belleza. Al estar conformado por la industria de la cosmética, muchos de los datos sobre las características del sector, serán de esta industria ya que hay más información disponible que del sector de belleza.

Los centros de belleza o estética son establecimientos en los que se prestan servicios relacionados con el cuidado de la imagen. Algunas de las actividades que las comprenden son: manicura, belleza de pies, depilación, cosmetología, maquillaje, bronceado sin sol, masajes, y tratamientos de belleza en general, entre otros.

La industria de productos cosméticos está íntimamente vinculada a la estética profesional como proveedora de los productos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades que integran este servicio.

Este sector industrial se caracteriza por una fuerte concentración de la producción y las ventas en grandes firmas de capitales extranjeros. A principios de los años '90, la convertibilidad, la apertura comercial y las exenciones impositivas promovieron la entrada de importantes marcas y empresas multinacionales, que no sólo abrieron nuevas plantas industriales sino que también se fusionaron con y/o adquirieron firmas locales.

Algunas de las características más relevantes de este sector son:

### ***Continuo crecimiento del sector de belleza y estética profesional***

Se observa que el sector ha evolucionado favorablemente en los últimos años, dirigiendo actualmente los servicios tanto a hombres como a mujeres.

Entre los factores que explican el crecimiento del sector en las últimas dos décadas podemos citar: la mejora del nivel de vida, junto con la aparición de nuevas necesidades, intereses y deseos. Estos cambios han sido secundados por los medios de comunicación, volcados en la difusión de la imagen y la creación de nuevas modas.

Además, ahora, y cada vez más, hay un nuevo sector de la economía que basa su crecimiento en la idea de que el concepto de belleza debería ser sinónimo de salud. Esto atrae cada vez más a nuevos clientes

y crea fidelidad hacia los servicios ya que los ven desde un punto de vista de médico, para mejorar y mantener su salud.

Durante el 2017, según un informe de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), la categoría creció un 40% en ventas con respecto al año anterior. Se estima que cada argentino consume 45 productos de belleza por año (INET, 2010)

Argentina sigue siendo uno de los países de la región donde los consumidores buscan más productos Premium para el cuidado personal.

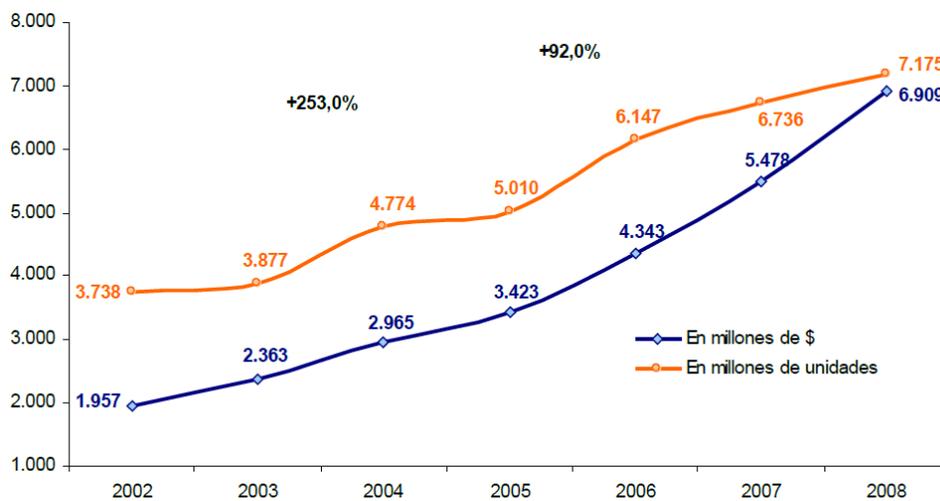


Ilustración 33: Evolución venta de artículos de tocador, cosmética y perfumería en millones de pesos y en millones de unidades/ Fuente: INET en base a Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA)

### ***Sector que depende de los “ciclos de la economía”***

Es un servicio correlacionado con el ciclo de la economía y vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población. Es lo que se conoce como un sector que enfrenta una demanda con elevada elasticidad precio e ingreso, esto quiere decir que grandes cambios en precios / ingresos generan fuertes alteraciones de la demanda (Apertura, 2017)

Por el lado de los costos, el mayor peso dentro de la estructura se asocia a salarios e insumos (conjuntamente, explicarían alrededor del 70% de los costos), siguiendo en orden de importancia la aparatología y los impuestos.

### ***Sector con un “mercado atomizado”<sup>1</sup>***

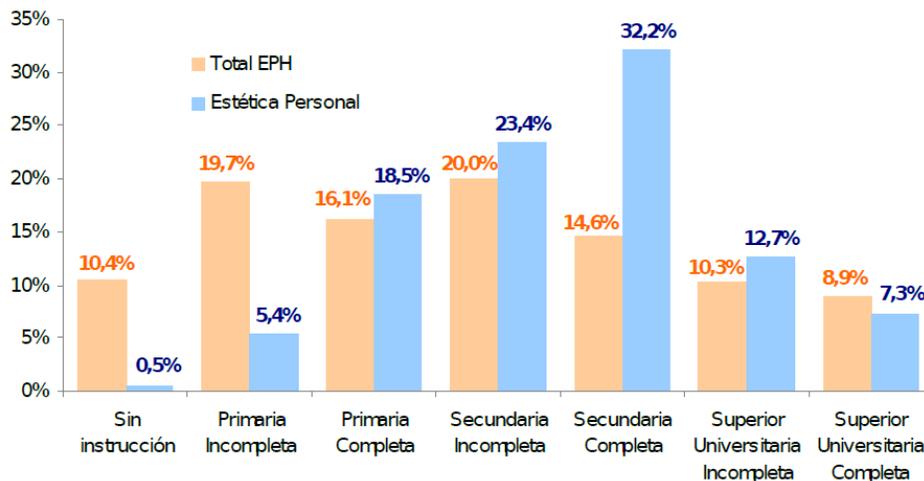
Decimos que un mercado se encuentra atomizado cuando existe un gran número de pequeños compradores y vendedores en el cual ninguno ocupa un lugar preponderante.

En nuestro caso, el sector está integrado por un conjunto grande y heterogéneo de micro y pequeñas empresas (94,9% del total ocupa menos de 50 personas), con muy poca representatividad de firmas medianas y grandes.

A su vez, nos encontramos frente a un sector que se caracteriza por contar con un nivel de ocupación de menos de 2 personas por local (para los servicios en su conjunto y para el total de la economía esta media es de aproximadamente 9 empleados por empresa).

### **Capital humano del sector**

Respecto al nivel de instrucción, de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), se extrae que: el 94,1% de los trabajadores cuenta con primario completo como nivel mínimo de educación, mientras que para el total de encuestados ese porcentaje asciende a 69,9%. En tanto, más del 50% de los empleados de estética profesional tiene un nivel igual o superior a secundario completo.



*Ilustración 34: Nivel de Educación Alcanzado por los Encuestados. Total EPH y Sector Estética Profesional. Primer trimestre del 2007/ Fuente: INET en base a Encuesta Permanente de Hogares - INDEC*

En cuanto a la formación profesional, referentes del sector sostienen que los recursos humanos cuentan con un buen nivel de capacitación, incluso tienen reconocimiento en el exterior. Aunque se observa una amplia y heterogénea oferta educativa que genera dificultades por parte de empleadores y clientes a la hora de contar con información respecto de las capacidades de los trabajadores del sector (INET, 2010)

También se detecta escasez de mano de obra calificada en determinadas áreas como la cosmética, los centros Spa y coloristas en peluquerías.

### *Nuevos canales de venta para el sector*

Gracias a la tecnología, actualmente hay varias formas de venta de productos o servicios que salen de la forma tradicional de ir físicamente al comercio o local a comprar lo que los clientes necesitan.

En el caso de los centros de estética y belleza, están empezando a utilizarse sistemas de gestión que permiten que los clientes reserven un turno desde sus celulares o computadoras. Este tipo de sistemas atrae a toda la clientela nueva de millennials y les facilita el acceso a los servicios que se ofrecen. Además, del e-commerce, donde se venden los productos por internet y se envían por correo.

#### ❖ **Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter**

Ahora analizaremos las variables que componen el modelo de fuerzas competitivas de Porter.

##### ✓ ***NUEVOS COMPETIDORES – Amenaza de nuevos ingresos***

El grado de amenaza de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada del sector en el que competiremos.

En nuestro caso, podemos decir que las barreras de entrada para nuestra actividad son de **intensidad media** debido a las siguientes causas:

- El desarrollo de la actividad no necesita grandes inversiones.
- Actualmente, como se encuentra legislado el sector, no es necesario poseer una acreditación profesional de “esteticista” para poder llevar a cabo la constitución de una empresa de estas características. Basta tener las habilitaciones municipales y las de seguridad e higiene.
- Existen pocos profesionales realmente bien formados para realizar las actividades.

Con respecto a las barreras de salida, podemos decir que tienen una **intensidad baja** debido a que tanto los cosméticos como los aparatos que se utilizan tienen un potencial mercado de segunda mano disponible y, además, no hay demasiados problemas para traspasar el negocio ya que es un sector que se encuentra en desarrollo.

##### ✓ ***PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS – Amenaza de productos o servicios sustitutos***

En la actualidad, en el sector de belleza y estética, lo que podría ser una amenaza de servicio sustituto a nuestro negocio son los cursos de formación gratuitos que se pueden realizar por internet. Estos son muy variados, hay cada vez más y se están poniendo de moda entre los millennials. En estos videos les enseñan a maquillarse, peinarse y dan consejos de moda y nuevas tendencias. La contra de los cursos online es que estos se basan solo en una parte teórica, no tienen la parte de práctica supervisada. En este caso el

peso práctico es muy relevante, por tanto un curso realizado a través de Internet presentaría problemas al no cubrir todas las partes necesarias para llevar a cabo una formación adecuada.

Por otro lado, lo que podría llegar a reemplazar el servicio de salones de estética pero tiene como aspecto negativo los precios elevados que ofrecen estos servicios, es la cirugía estética. Además todavía la gente es reticente a pesar por el quirófano, debido a entre otras cosas, los numerosos casos de negligencias médicas que han aparecido en el mercado, produciendo la desconfianza generalizada en estos tratamientos.

Por último, hoy un número creciente de centros están apostando en los últimos años por introducir productos y tratamientos naturales. Esta tendencia se ve cada vez más ya que la conciencia del consumidor está cambiando hacia hábitos de consumo más sanos. Pero las características de estos productos es que los resultados se observan en el largo plazo. Los efectos inmediatos se consiguen únicamente con productos químicos. Por lo que esta amenaza aún no es tan fuerte debido a que, de momento, no se han desarrollado productos naturales que ofrezcan ni el rendimiento ni la rentabilidad a los productos químicos

En conclusión se puede decir que la amenaza de productos o servicios sustitutos tiene una **intensidad baja**.

✓ ***PROVEEDORES – Poder de negociación de los proveedores***

Los grandes proveedores del sector de belleza y estética son por un lado, los que proveen los cosméticos y productos relacionados y, por otro lado, los que ofrecen la aparatología necesaria para los tratamientos de belleza y estética.

Con respecto a los primeros, hoy hay una amplia oferta de proveedores de cosméticos que hace que su poder de negociación sea bajo ya que los clientes pueden comprar a otras marcas sin ningún tipo de problema.

Sin embargo, con respecto a los proveedores de la aparatología, estos tienen mucho más poder de negociación debido a que son bastante menos proveedores y habitualmente estos son los que ofrecen cursos de formación sobre la utilización de la maquinaria. Además, no todos brindan servicios de post-venta de calidad, por lo que existe un costo asociado al cambio de proveedor.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores en el sector donde se desarrollará nuestro negocio es de **intensidad media-baja**.

✓ ***CLIENTES – Poder de negociación de los clientes***

En el sector de belleza y estética podemos decir que el poder de negociación de los clientes es de **intensidad alta**. Las razones que explica esta afirmación son:

- Los clientes están mucho más informados que antes ya que herramientas como internet han permitido un fácil acceso a cualquier tipo de información. Los consumidores cada vez son más exigentes ya que, al estar más informados, exigen mayor calidad y servicio.
- Hay una gran variedad de empresa que ofrecen servicios de belleza y estética, no solo como locales exclusivos sino que también hay peluquerías que ofrecen este tipo de servicios. Esto hace que el poder de negociación de los clientes aumente ya que no les implica ningún tipo de costo cambiar de empresa y hay mucha variedad.
- Es un mercado que los clientes, en su mayoría, presentan sensibilidad ante los precios. Si los precios de los servicios suben demasiado con respecto a la media de mercado, es muy probable que los clientes se marchen hacia otras empresas. Es por esto que es un mercado que se focaliza en la fidelización de los clientes a través de un muy buen servicio, para evitar la “fuga de clientes”.

#### ✓ **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES**

Para realizar un análisis de la rivalidad entre los competidores actuales en el mercado de belleza y estética en Mendoza, se ha decidido establecer una serie de factores influyentes: presencia de grandes empresas, concentración de empresas, demanda del mercado, diferenciación en los productos, costos fijos, precios, publicidad y crecimiento del mercado. A todos ellos se les coloco un valor ponderado del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto<sup>2</sup>, esta ponderación se puede observar en el gráfico que se encuentra luego de la explicación de cada factor.

La descripción de cada factor es la siguiente:

- *Demanda de mercado:* debido a las actuales “exigencias” de la belleza y la tendencia de que la mujer tenga un tiempo dedicado especialmente para ella, la demanda de centros de estética y belleza ha incrementado en los últimos años. Esto es una ventaja para nuestro negocio ya que existe un mercado disponible cada vez más dispuesto a acceder a este tipo de servicios.
- *Diferenciación de productos:* esta es limitada ya que los competidores ofrecen servicios similares sin diferencias significativas. La calidad, innovación y diferenciación en el servicio será lo que nos distinguirá del resto.
- *Costos fijos:* un centro de belleza tiene costos fijos algo elevado debido, especialmente, a la mano de obra, que es esencial en este tipo de servicios. Sus costos fijos son los relacionados con la mano de obra y servicios del local como luz, gas, agua, alquiler, entre otros.

---

<sup>2</sup> Herramientas de Management para enfrentar la Incertidumbre – ADEN Business School  
Plan de negocios Altea “Beauty Bar” – Camila Crespo

- *Precios*: los precios de los productos y servicios son muy parecidos entre los competidores, no hay mucha diferencia entre ellos. Además, hay bastante similitud en la calidad de los servicios, lo que va a ser un gran desafío para nuestra empresa poder ofrecer un servicio diferenciador a un precio competitivo.
- *Publicidad*: la competencia utiliza la publicidad para atraer clientes, especialmente a través de las redes sociales, pero igualmente no hay ninguna que se destaque sobre la otra con respecto a publicidad.
- *Crecimiento de Mercado*: gracias las nuevas tendencias con respecto a la moda, belleza y a la mujer, el mercado de belleza y estética es cada vez más amplio. Esto produce que cada vez allá más clientes para captar, bajando de esta manera la competitividad voraz de las empresas.
- *Presencia de grandes empresas*: hay solo una única gran empresa en el mercado mendocino que podríamos llamarla líder, esta es *UMARA*. Es una franquicia con locales en distintas zonas de la provincia y que ocupa un gran porcentaje del mercado. Al ser una sola la “gran empresa” del sector, hace que la competitividad alta debido a que el resto de las empresas hará lo que pueda para sobresalir y poder competir con Umara.
- *Concentración de empresas*: dentro de la provincia de Mendoza ha aumentado la cantidad de pequeñas y medianas empresas del rubro, aumentando en un alto grado la competitividad, con el fin de captar potenciales clientes.

A continuación, podemos observar el gráfico radial con los resultados de este análisis:



Ilustración 36: Rivalidad competitiva/ Fuente: elaboración propia

En síntesis, se puede decir que la rivalidad entre competidores actuales es de **intensidad media-alta**.

Con respecto al modelo de las fuerzas competitivas de Porter, en resumen, la intensidad de cada una de las variables es la siguiente:

Nuevos competidores	Productos sustitutos	Proveedores	Clientes	Rivalidad competitiva
•Intensidad Media	•Intensidad Baja	•Intensidad Media-Baja	•Intensidad Alta	•Intensidad Media-Alta

*Ilustración 37: Modelo de las fuerzas competitivas de Porter/ Fuente: Elaboración propia*

#### ❖ Factores Clave de Éxito de la industria

Dentro del sector de belleza y estética podemos determinar que los tres factores clave del éxito son:



*Ilustración 38: Factores Claves de Éxito de los centros de belleza/ Fuente: Elaboración propia*

- **FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE:** este factor es sumamente importante en el sector de belleza ya que la recurrencia de los clientes a nuestro negocio implica que ellos confían en nosotros y que, por ende, nos recomendarán entre sus amigos. La fidelización es sumamente importante debido a que hay varias empresas que ofrecen servicios similares, por eso los clientes nos vuelvan a elegir es clave para el éxito del negocio. Los clientes son los mejores embajadores de nuestra empresa, por lo tanto los debemos cuidar y realizar acciones para que recurran con frecuencia y nos recomienden.
- **EXCELENTES PROFESIONALES:** en esta industria, compuesta por varios competidores, es muy importante destacarse del resto. El “destacarse” se ve muy influenciado por la calidad de los servicios que se ofrecen. Por esto es muy importante contar con profesionales capacitados que realicen de forma excelente los servicios y que además cuenten con habilidades “blandas/humanas” para tratar de buena manera a los clientes y hacerlos sentir cómodos.
- **Dominio Total de nuestros CANALES DE COMUNICACIÓN:** es muy importante controlar todos los canales de comunicación en los que está presente nuestro público objetivo y nuestros clientes. Esto servirá para conectarse con los ellos y así saber qué es lo que necesitan y demandan y, además, permitirá realizar acciones para captarlos, fidelizarlos y retenerlos, mediante el envío de información de valor para ellos, así como ofertas y promociones. Es importante adelantarse a la competencia con lo referido a los canales de comunicación, es decir, intentar de ser los más “vistos” y buscados en la industria. También hay que ser coherentes y mantener una misma imagen en todos los canales de comunicación en los que esté presente la empresa.

#### ❖ **Análisis del consumidor**

Para poder hacer el análisis del consumidor, se realizó una encuesta a mujeres de 15 a 55 años de la Provincia de Mendoza.

El objetivo de la encuesta era saber si las mujeres en Mendoza utilizan centros de estética y belleza y determinar cuáles son los servicios que utilizan y con qué frecuencia. Además, con algunas de las preguntas de la encuesta, buscamos detectar ciertas características de los consumidores de los centros de estética.

La encuesta estaba compuesta por 17 preguntas. Estas son las siguientes:

PREGUNTAS		RESPUESTAS
1	Edad	15-20
		21-25
		26-30
		31-35
		36-45
		46-55
		Más de 55
2	Actualmente, ¿usted está trabajando?	SI
		NO
3	Profesión/Ocupación	
4	¿Utiliza servicios de Centros de Estética/Belleza en la ciudad de Mendoza?	SI
		NO
5	Si la respuesta es NO, ¿Porqué no utiliza estos servicios?	
<b>Si la respuesta es SI:</b>		
6	Seleccione los servicios que suele utilizar	Depilación tradicional
		Depilación definitiva
		Belleza de manos
		Belleza de pies
		Masajes
		Make up
		Aparatología
Otro		
7	¿Cada cuánto utiliza estos servicios?	Semanalmente
		Quincenalmente
		Mensualmente
		Bimestralmente
		Cuatrimestralmente
		Ocasionalmente
		No lo utilizo
8	¿Suele ir acompañada a los centros de estética/Belleza?	SI
		NO
		Depende
9	Si la respuesta es SI o Depende, ¿con quién suele ir acompañada?	Familia
		Amigas
		Otro
10	Elija solo 3 aspectos que valore más a la hora de elegir un centro de estética/belleza	Calidad de los productos
		Profesionalismo
		Puntualidad
		Ambientación
		Buena atención
		Velocidad en la realización de los servicios
		Atención personalizada
		Facilidad para sacar turnos
		Tecnología de la aparatología
Otro		

Tabla 1: Preguntas encuesta análisis del consumidor I/ Fuente: elaboración propia

PREGUNTAS		RESPUESTAS
11	Al centro de estética/belleza que suele asistir, ¿en qué zona de la provincia de Mendoza se encuentra?	Centro de Mendoza
		Quinta sección
		Chacras de Coria
		Luján de Cuyo
		Guaymallén
		Otro
12	¿Qué tan importante considera la ubicación geográfica del local? Siendo las puntuaciones: 1 (no es importante), 2 (indiferente), 3 (importante) y 4 (muy importante)	1
		2
		3
		4
13	¿Qué tan importante considera la disponibilidad de estacionamiento a la hora de elegir un centro de estética/belleza? Puntuaciones: 1 (no es importante), 2 (indiferente), 3 (importante) y 4 (muy importante)	1
		2
		3
		4
14	¿Qué grado de importancia tiene la buena atención y la puntualidad de los turnos? Siendo las puntuaciones: 1 (no es importante), 2 (indiferente), 3 (importante) y 4 (muy importante)	1
		2
		3
		4
15	¿Qué valoración le daría a la posibilidad de obtener turnos vía Internet (app móvil, página web, whatsapp)? Siendo las valoraciones: 1 (no es importante), 2 (indiferente), 3 (importante) y 4 (muy importante)	1
		2
		3
		4
16	Normalmente utiliza este tipo de servicios:	A la mañana
		Al medio día
		A la tarde
		A la tarde/noche
17	¿En qué días de la semana prefiere ser atendida al momento de elegir?	Lunes/Martes
		Miércoles/Jueves
		Viernes/Sábado
		Es indistinto
		Otro

Tabla 2: Preguntas encuesta análisis del consumidor II/ Fuente: elaboración propia

Se obtuvieron 114 respuestas de la encuesta, de donde llegamos a ciertas conclusiones sobre los consumidores que nos ayudarán a definir a nuestro segmento objetivo.

Las conclusiones que sacamos de las respuestas son:

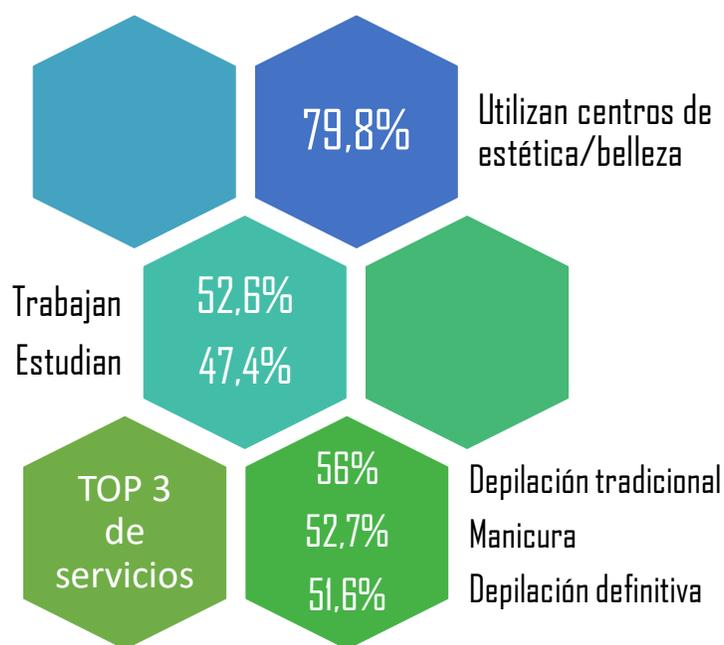


Ilustración 39: Algunas conclusiones de la encuesta/ Fuente: elaboración propia

- ✓ Obtuvimos un mayor número de respuestas de mujeres entre 15 y 25 años, siendo éstas las que más utilizan los centros de estética y belleza.

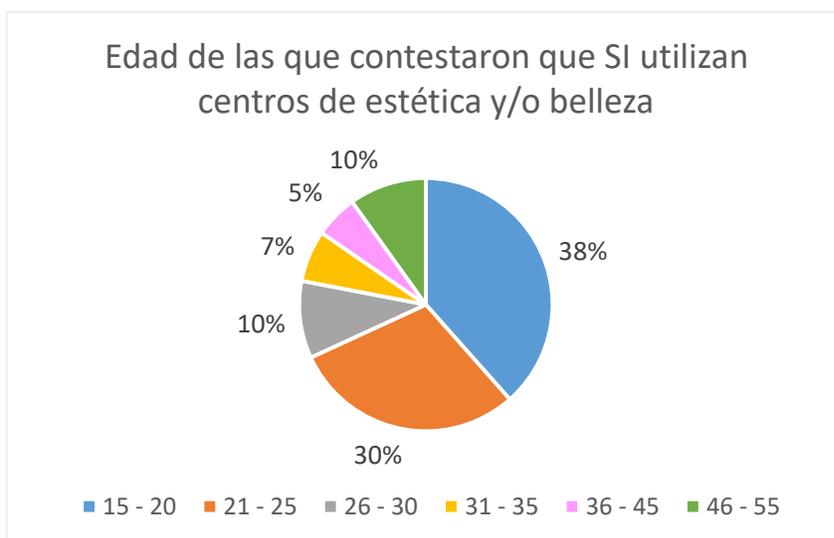


Ilustración 40: Edades de las que contestaron que utilizan centros de estética y belleza/ Fuente: Elaboración propia

- ✓ Las principales razones por las que, las que contestaron que no utilizan centros de estética/belleza, son: porque los servicios son muy caros, porque no tienen tiempo y porque muchos de los servicios los realizan ellas mismas.
- ✓ Con respecto a si van acompañadas a los centros de estética/belleza, la mayoría respondió que no va acompañada. Esto creemos que se debe principalmente a la disponibilidad de tiempos y las diferencias de prioridad que se le da a la belleza, es un aspecto muy particular de cada una.



Ilustración 41: Compañía a la hora de visitar un centro de estética/ Fuente: Elaboración propia

- ✓ Los aspectos que más veces eligieron a la hora de decidir que valoran más cuando buscan un centro de estética/belleza son los siguientes:

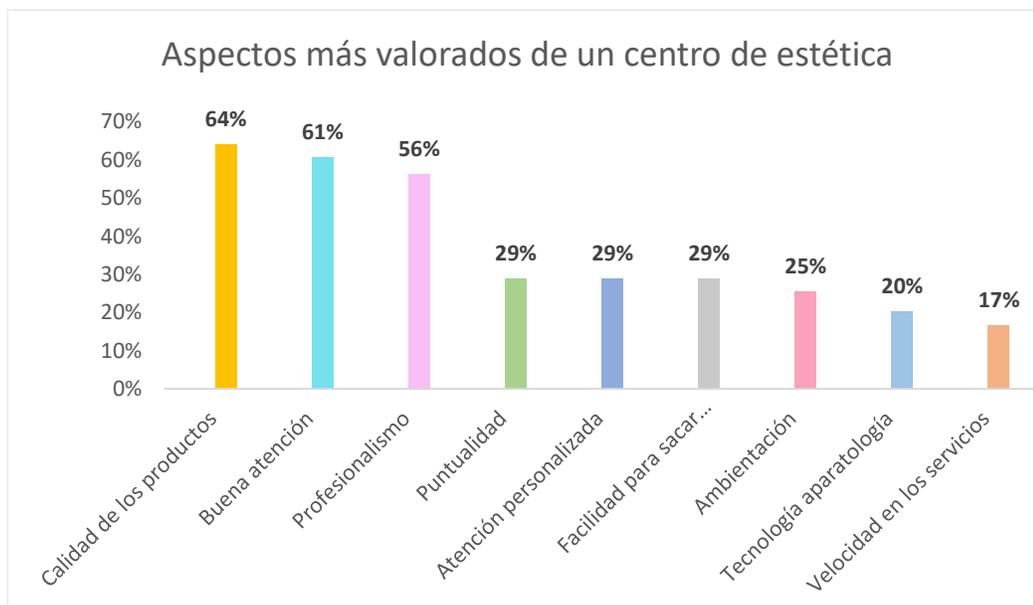


Ilustración 42: Aspectos más valorados de un centro de estética/ Fuente: Elaboración propia

- ✓ Con respecto a la zona en donde se encuentra el centro de estética que utilizan, el resultado fue muy variado ya que la mayoría va al que esté más cerca de su casa o del trabajo. El “*Top 3*” de zonas donde van al centro de estética fue: centro de Mendoza (38,1%), Chacras de Coria (23,7%) y Guaymallén junto con la Quinta sección (8,2%).
- ✓ De las preguntas que había que ponderar el grado de importancia de ciertos aspectos a la hora de elegir un centro de estética/belleza, tales como: ubicación geográfica, disponibilidad de estacionamiento, la buena atención y puntualidad de los turnos, y la posibilidad de obtener turnos vía Internet (app móvil, página web, Whatsapp); los resultados fueron:
  - Ubicación geográfica: 48,5% muy importante y 33,3% importante.
  - Disponibilidad de estacionamiento: 42,2% muy importante y 33% importante.
  - Buena atención y puntualidad de los turnos: 80,6% muy importante y 17,3% importante.
  - Posibilidad de obtener turnos vía Internet: 51,5% muy importante; 35,1% importante y 12,4% indiferente.
- ✓ Las respuestas de en qué momento del día van al centro de estética/ belleza, el horario de la tarde es el que más eligieron (56,7%).
- ✓ Por último, referido a en qué días de la semana prefieren asistir a realizarse este tipo de servicios, la mayoría contestó que es *Indistinto* ya que prefieren ir en el momento que dispongan de tiempo libre. Pero igualmente, dentro de los días de la semana, los más elegidos fueron los viernes y sábados.

### ❖ Análisis de la competencia

EMPRESA	SERVICIOS	UBICACIÓN	MARCA E IMAGEN	PROPUESTA	PRESENCIA ONLINE	TARGET
	-Manos -Pies -Depilación -Pestañas	11 locales en la Provincia: 4 en la ciudad, 2 en Guaymallén, 1 en Luján de Cuyo, 1 en Godoy Cruz, 1 en Maipú, 1 en San Martín y 1 en San Rafael	Fuerte marca e imagen, son el #1 en la provincia. Imagen clásica y profesional.	“Círculo de belleza ideal para estar y sentirse bien”. Dedicado especialmente al cuidado de manos y pies.	-Página web -Facebook -Instagram -App móvil -E-commerce -Newsletter	Mujeres de clase media y media-alta
 Tu espacio de belleza.	-Manos -Pies -Depilación -Pestañas -Faciales -Aparatología estética -Masajes -Maquillaje	San Lorenzo 241, Ciudad, Mendoza	Imagen profesional y femenina con profesionales y servicios de alta calidad.	Centro de estética integral dedicado al cuidado de la belleza femenina con el propósito de resolver el cuidado de las manos, pies, cuerpo y piel. Servicios de excelencia y bienestar.	-Página web -Facebook -YouTube -Mail	Mujeres de clase media-alta y alta
	-Manos -Pies -Depilación -Pestañas -Faciales	Besares 833, Chacras de Coria, Mendoza	Marca con imagen juvenil y de inocencia. Es reconocida solo por la zona.	Para la mujer que quiera dedicar su tiempo personal a cuidarse y “mimarse”	-Facebook -Instagram -Mail	Mujeres de clase media-alta y alta
 FLOR RAVIOLO MAKE UP & CO.	-Manos -Pies -Depilación -Pestañas -Faciales	Local en la 5ta sección, Ciudad, Mendoza	Imagen juvenil y moderna. Marca que se destaca por el maquillaje profesional y sus cursos de maquillaje	Para la mujer que quiere aprender y verse bien en cualquier momento	-Facebook -Instagram -Mail	Mujeres de clase media-alta y alta

Tabla 3: Análisis de la competencia/ Fuente: elaboración propia

Para poder diferenciarnos de la competencia, aplicaremos las diferentes estrategias y cursos a seguir que se mencionarán en el plan de negocios.

## B. ANÁLISIS INTERNO

### a. Análisis FODA

El análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector es el siguiente:

#### ❖ Oportunidades

- **Tendencias de consumo:** el interés por la apariencia física y el “rejuvenecimiento” hace que el público objetivo de los salones de belleza y estética se haya ampliado y diversificado. Hoy la belleza y la estética no solo es para mujeres jóvenes, hay un gran mercado masculino y de mujeres mayores que consumen este tipo de servicios. La calidad de vida ha aumentado, lo que también implica un incremento del gasto dedicado a los servicios que no son considerados de primera necesidad, como los ofrecidos por el mercado de la estética.
- **Valoración de la imagen:** actualmente la imagen no implica solamente la parte estética sino que también se asocia al concepto de salud, y es cada vez más valorada por la sociedad. Factores como las crecientes exigencias del trabajo, el reconocimiento de los demás y la continua influencia de los medios de comunicación hacen que el cuidado de la imagen personal haya adquirido una gran importancia.
- **Creciente número de mujeres en el mercado laboral:** el segmento más fuerte de este mercado son las mujeres, especialmente las que se encuentran trabajando ya que se pueden dar el “gusto” de asistir a un centro de belleza y estética. La tendencia de que las mujeres trabajen cada vez más, es muy favorable para este mercado, ya que implica que habrá un mayor número de potenciales clientes.
- **Nuevas leyes para Pymes:** las nuevas políticas del gobierno para fomentar el crecimiento de emprendedores y Pymes nos ayudará a obtener créditos más fácilmente y la habilitación podrá ser más rápida.
- **Masificación de las comunicaciones:** las nuevas formas de comunicar son una gran oportunidad para retener a nuestros clientes y atraer a potenciales clientes. Las redes sociales, los blog de opinión, los mensajes instantáneos y las páginas web pueden ser grande aliados para el mercado de la estética y belleza debido a que es necesario estar permanentemente actualizados con las últimas tendencias.

#### ❖ Amenazas

- **Inestabilidad económica:** la situación actual del país no favorece a las pequeñas y medianas empresas. La volatilidad cambiaria y los altos niveles de inflación dificultan el accionar de las empresas. Existe una relación entre lo que se destina de los ingresos a la belleza personal y la

situación económica del país. Por lo tanto, en los períodos de recesión económica, disminuye el gasto destinado a tratamientos de belleza.

- ***Mercado atomizado:*** existen muchos competidores dentro del mercado de la estética y belleza. Muchos de los servicios se ofrecen en peluquerías, otros en centros de estética especializada y muchos otros se ofrecen de manera más “casera” dentro de las propias casas. Es por esto que decimos que es un mercado *atomizado*, hay muchos pequeños competidores y, en el caso de Mendoza, podemos decir que hay un solo “gran competidor” que es Umara, con 11 locales en la provincia de Mendoza.

- ***Mala imagen del sector:*** la poca reglamentación que existe actualmente referida al orden y clarificación de las actividades de la estética y belleza personal y q delimite los campos de actuación de los profesionales dedicados a la estética, provoca desconfianza y confusión entre los clientes, lo que supone una dificultad para desenvolverse en el mercado.

- ***Falta de profesionales:*** las pocas instituciones de belleza que existen en la provincia hace que sea más difícil encontrar buenos profesionales en el mercado. Los pocos profesionales que tienen formación en servicios de estética son pocos y difíciles de captar y retener debido a que se “disputan” entre las distintas empresas del sector.

#### ❖ Fortalezas

- ***Calidad de los productos:*** los productos que se ofrecerán son de marcas con gran reconocimiento dentro del mercado de belleza y estética. Esto aportará mayor confianza tanto a nuestros clientes como a los profesionales que los utilicen.

- ***Excelente servicio:*** la clave de nuestro negocio estará en el servicio que le brindemos a nuestros clientes. Nuestro nivel de servicio estará enfocado a superar las expectativas de los clientes. Será un negocio que se centre en la calidad, buena atención y eficiencia en cuanto a tiempos de servicio.

- ***Innovación:*** nuestra empresa traerá un concepto innovador en el mercado mendocino de estética y belleza. El concepto de *Beauty Bar* es un nuevo concepto que todavía no llega a la provincia. El negocio atraerá a varios clientes ya que será una idea novedosa en el mercado. Además, se utilizará un sistema de gestión que optimice la agenda del negocio y que permita que los cliente puedan sacar turnos vía internet.

- ***Fuerte presencia en las redes:*** las redes sociales e internet se utilizarán como una importante herramienta para nuestro negocio. La publicidad en las redes será un aliado para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Se buscará ser los primeros en cuánto a influencia en las redes sociales.

- **Personalización:** en un mundo cada vez más globalizado, se valora aún más la personalización en productos y servicios. Es por esto que una de nuestras fortalezas será la atención personalizada que le daremos a nuestros clientes. Se tendrán fichas de clientes con sus datos personales y los diferentes servicios que se realizó, así además, se hará más fácil la fidelización de los mismos.

#### ❖ **Debilidades**

- **Empresa nueva:** al ser una empresa nueva, está va a necesitar tiempo para que los clientes la conozcan y empiecen a confiar en los servicios. Además, va a requerir de una gran inversión inicial en cuanto a infraestructura y publicidad.
- **Cuota de mercado:** al ser una empresa nueva, al principio, no tendrá demasiada cuota de mercado, por lo tanto la capacidad de negociación con nuestros proveedores será reducida y será difícil mantener precios competitivos al inicio.
- **Alquiler del local:** como la mayoría de las nuevas empresas, no disponemos de un local propio para instalar el centro de belleza, por lo que se deberá alquilar uno. Como queremos que el local este estratégicamente ubicado, esto implica que el alquiler podría ser de un importe alto a pagar por mes. El costo fijo del alquiler es una variable que puede hacer que nuestros precios no sean tan competitivos al principio a no ser que logremos un gran flujo de clientes.
- **Dependencia de profesionales:** como los dueños de la empresa no tienen experiencia previa en este tipo de negocios, dependerán mucho de la calidad de profesionales en estética y belleza que tengan a cargo. Es sumamente importante la contratación de profesionales formados y con alta vocación al servicio para poder brindarles a nuestro clientes una excelente atención.

#### **b. Matriz FODA**

Teniendo en cuenta los elementos que componen nuestro análisis FODA, es importante destacar que el proyecto presenta fortalezas muy sólidas que deben ser sostenidas y explotadas para contribuir al éxito de la empresa, pero a su vez, se deben superar las debilidades y evitar las amenazas con las fortalezas que poseemos y las oportunidades que presenta el mercado.

Para ellos se ponderaron las diferentes variables presentadas en el análisis FODA de acuerdo a su importancia e implicancia en nuestro negocio. Las mismas se ponderaron del 1 al 3, siendo 1 la valoración con menor importancia e implicancia en el negocio y 3 la de mayor importancia e implicancia.

Luego sacamos el promedio de cada variable y se multiplicó por el promedio de la otra variable de la matriz FODA para determinar el impacto y estrategias a aplicar de acuerdo al resultado.

FORTALEZAS	Ponderación	OPORTUNIDADES	Ponderación
Calidad de los productos	3	Tendencias de consumo	3
Excelente servicio	3	Valoración de la imagen	3
Innovación	2	Mujeres en el mercado laboral	2
Fuerte presencia en las redes	2	Nuevas leyes para Pymes	2
Personalización	2	Masificación de las comunicaciones	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,40</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,40</b>
DEBILIDADES	Ponderación	AMENAZAS	Ponderación
Empresa nueva	3	Inestabilidad económica	3
Cuota de mercado	3	Mercado atomizado	2
Alquiler del local	2	Malá imagen del sector	1
Dependencia de profesionales	1	Falta de profesionales	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,25</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,00</b>

Tabla 4: Ponderación de las variables de la matriz FODA/ Fuente: Elaboración propia

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<b>5,76</b>	<b>4,80</b>
DEBILIDADES	<b>5,40</b>	<b>4,50</b>

Tabla 5: Ponderación de la matriz de confrontación FODA/ Fuente: Elaboración propia

A partir de la ponderación de las variables del análisis FODA elaboraremos las estrategias que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Estas son:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Asociar nuestro negocio como un servicio de bienestar para disminuir el estrés y salir de lo rutinario	Utilizar la presencia en las redes como medio para aumentar la reputación e imagen del centro de belleza
	Potenciar la comunicación a través de las redes sociales y medios online	Potenciar nuestra idea innovadora para sobresalir entre la competencia
	Realizar promociones estratégicas para la mujer moderna y trabajadora para, así, atraer a ese segmento	Motivar y capacitar constantemente a nuestros empleados para que estén bien formados y actualizados y que quieran trabajar con nosotros
DEBILIDADES	Invertir en publicidad	Negociar precio del alquiler a cambio de inversiones
	Fidelizar a nuestros empleados con la empresa	
	Comunicación a través de un medio de comunicación de moda local	Convenios con institución de formación de profesionales en belleza y estética

Tabla 6: Estrategias confrontación matriz FODA/ Fuente: elaboración propia

### 3. PLAN ESTRATÉGICO

#### A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Dentro de la descripción de la empresa se analizarán varios aspectos:

- ***Nombre de la empresa y naturaleza del negocio***

*ALTEA “Beauty Bar”* es una empresa nueva en el mercado creada para atender a mujeres modernas que quieran dedicar su tiempo libre a ellas mismas para ‘distenderse’ de la rutina a través de los servicios de belleza y cafetería que ofrece nuestra empresa.

Su nombre, *ALTEA*, proviene de un pueblo marítimo ubicado sobre el mar Mediterráneo en la provincia de Alicante, España. La ambientación y decoración del lugar está inspirada en este pueblo del mediterráneo.

Los servicios que se ofrecerán en “*ALTEA Beauty Bar*” serán servicios de belleza clásicos, tales como: manos, pies, depilación tradicional y también servicio de masajes, pero además, el valor agregado que traerá nuestra empresa al mercado, es que habrá una “barra” de cafetería que ofrecerá diferentes tipos de café y bebidas, acompañados con algunos ‘snacks’ saludables.

La idea de negocio se basa en la oferta de servicios de belleza tradicionales pero en un ambiente amigable, cómodo, que permita disfrutar de un ‘cafecito’, con servicios de calidad y atención personalizada. Todos estos servicios estarán asociados con la tecnología, ya que se implementará un sistema que permitirá que los clientes tengan un fácil acceso a nuestra empresa y que su atención sea lo más personalizada posible.

- ***Alcance del negocio***

El alcance del negocio será para mujeres “modernas” de clase socioeconómica media y media alta que quieran dedicar su tiempo libre a ellas mismas en un “salón de belleza” donde puedan despejarse de la rutina para ir solas o acompañadas por amigas.

El negocio será demandado especialmente por mujeres de la zona en donde se ubique el local pero también atraerá a mujeres de zonas cercanas que quieran probar la experiencia de *ALTEA Beauty Bar (BB)*.

## B. PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Antes de conformar nuestro “Golden Circle”, definimos los conceptos que conforman nuestro “porqué, cómo y qué”.



Ilustración 43: Conceptos del "Porqué"/ Fuente: elaboración Propia



Ilustración 44: Conceptos del "Cómo"/ Fuente: elaboración propia



Ilustración 45: Conceptos del "Qué"/ Fuente: elaboración propia

Nuestro "GOLDEN CIRCLE" queda conformado así:

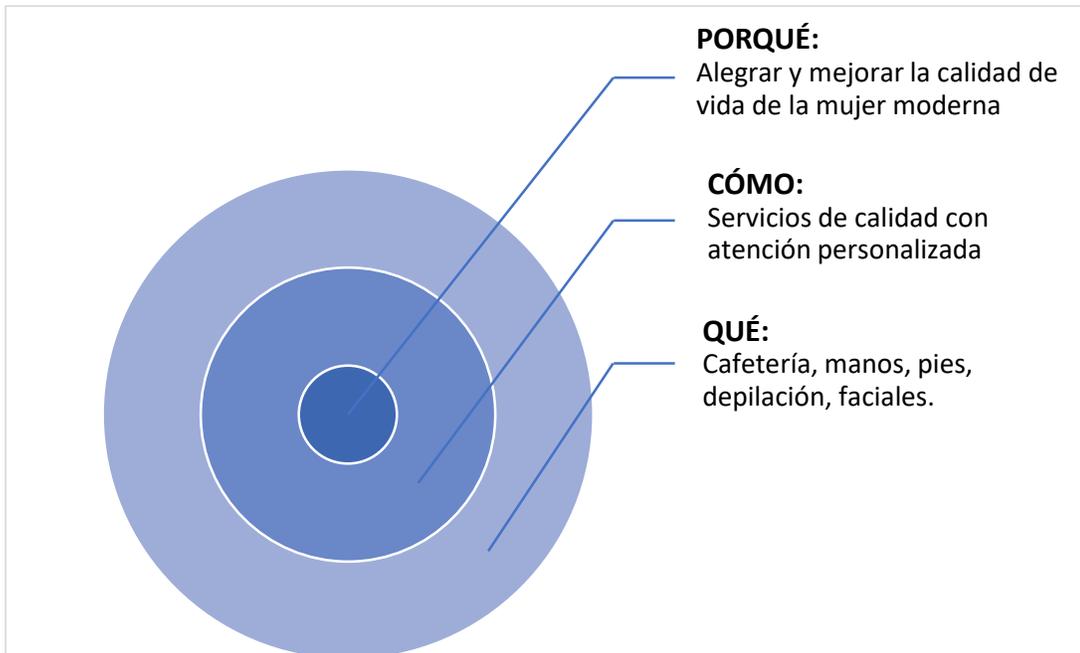


Ilustración 46: Golden Circle/ Fuente: Elaboración propia

De esta manera el PROPÓSITO de nuestra empresa lo definimos así:

*“Hoy existen varias razones por las cuales vas a volver cansada y estresada a tu casa; que ponerte ‘linda’ no sea una de esas.*

*Nosotros estamos para ayudarte a ‘estar linda’ y descansar al mismo tiempo. Creemos que ambos aspectos son esenciales para poder continuar con la rutina”*

## C. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

### a. Visión

“Posicionarse como referente en el mercado por la calidad de nuestros servicios, por la excelente atención y por la personalización en la gestión de los salones de belleza”.

### b. Misión

“Brindar servicios de belleza de excelente calidad con una atención personalizada, creando un ambiente amigable para que nuestras clientes se sientan cómodas mientras son atendidas y disfrutan de un buen café”.

### c. Valores

Los valores que guiarán a la compañía son:

- **Orientación al cliente:** es el foco principal de nuestro negocio, es muy importante satisfacer correctamente las necesidades de nuestros clientes, en ellos está el futuro de nuestra organización.
- **Profesionalidad y Calidad:** ofrecer productos de excelente calidad utilizados por profesionales altamente calificados que busquen siempre la perfección y eficiencia en su trabajo.
- **Innovación:** es la capacidad de generar e implementar nuevas ideas y/o soluciones que permitan la mejora continua y la proactividad frente a las necesidades de nuestros clientes.
- **Colaboración:** la empresa debe trabajar como un solo “ente”, por lo que el trabajo en equipo es clave para lograr los objetivos de la compañía. Se debe trabajar buscando un equilibrio entre los resultados económicos, el buen clima de trabajo y la sustentabilidad.

#### D. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de nuestra empresa, basándonos en el método del Balanced Scorecard, son los siguientes:



Ilustración 47: Objetivos financieros y de perspectiva del cliente/ Fuente: elaboración propia

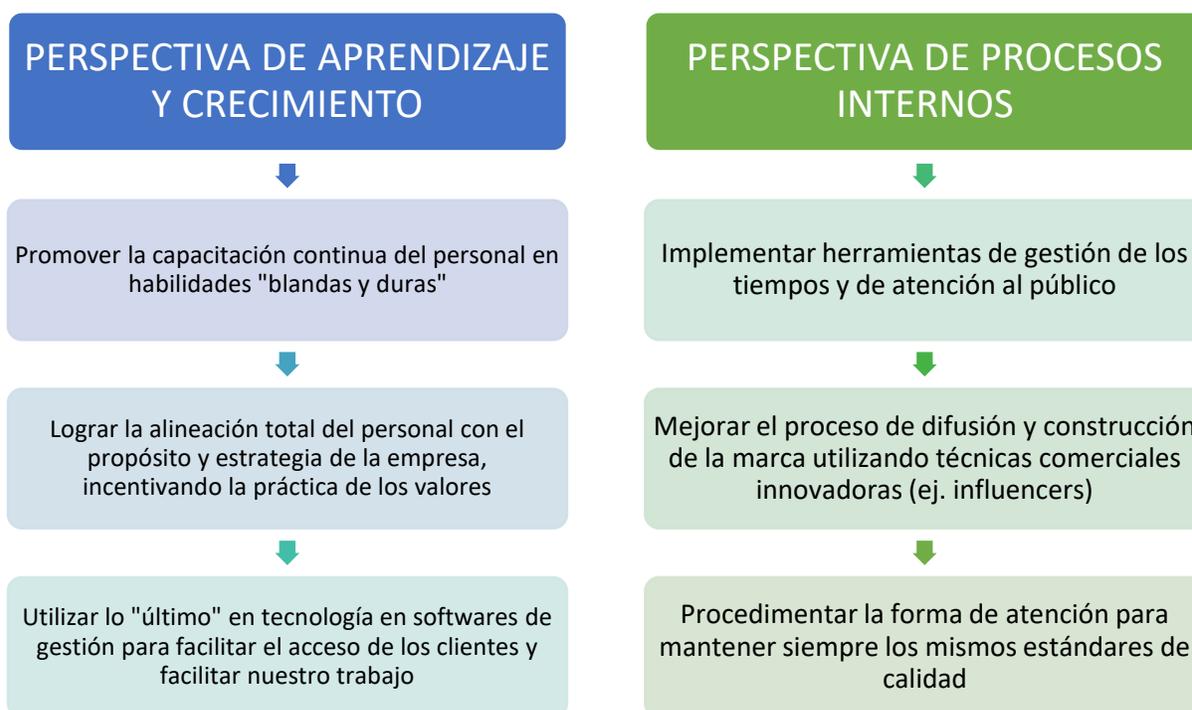


Ilustración 48: Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento y de Procesos Internos/ Fuente: elaboración propia

## E. ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia general será brindar una “solución integral al cliente”, lo que pretendemos es dar soluciones de valor único a nuestros clientes. En lugar de prestar servicios estandarizados y despersonalizados, se proveerán soluciones de un portafolio de servicios que representen un valor único para un consumidor determinado. Así, en vez de actuar en forma independiente, se fomentará la asociatividad entre quienes constituyen la empresa y se buscará la cooperación de los usuarios. Además, se buscará innovar en lo que compete al desarrollo conjunto con la clientela, siendo esto esencial para el éxito de la compañía.

La transformación hacia la solución de cliente total requiere un modo diferente de “capturar” al cliente. En este sentido, se distinguen tres acciones que se pueden perseguir simultáneamente:

- **Segmentar cuidadosamente a los consumidores:** se deben definir adecuadamente los segmentos de clientes a los que atenderemos ya que pueden presentar distintas prioridades y, por lo tanto, recibirán un tratamiento diferenciado. *“Atenderemos adecuadamente las necesidades y/o deseos de cada uno de nuestros clientes, valorando su autenticidad y preferencias”*

- **Redefinición de la Experiencia con el cliente:** hace foco en la experiencia completa del cliente, desde que saca el turno, ingresa al local, compra el servicio, realiza el tratamiento, sale del local y el post-compra del servicio. *“Trabajaremos fuertemente en la experiencia de nuestros usuarios, iniciando cuando saca el turno, seguido por la prestación del servicio y, finalizando, con el servicio de atención post-compra”.*
- **Integración con el cliente:** se basa en incorporar al cliente en las decisiones que tomará la empresa, que sienta que es parte del negocio. Es lograr una fidelización de los clientes mediante su participación en el negocio. *“Implementaremos herramientas de participación activa para que el usuario se involucre en todos los procesos y forme parte de la mejora continua de nuestros servicios”*

F. LIENZO DEL MODELO CANVAS

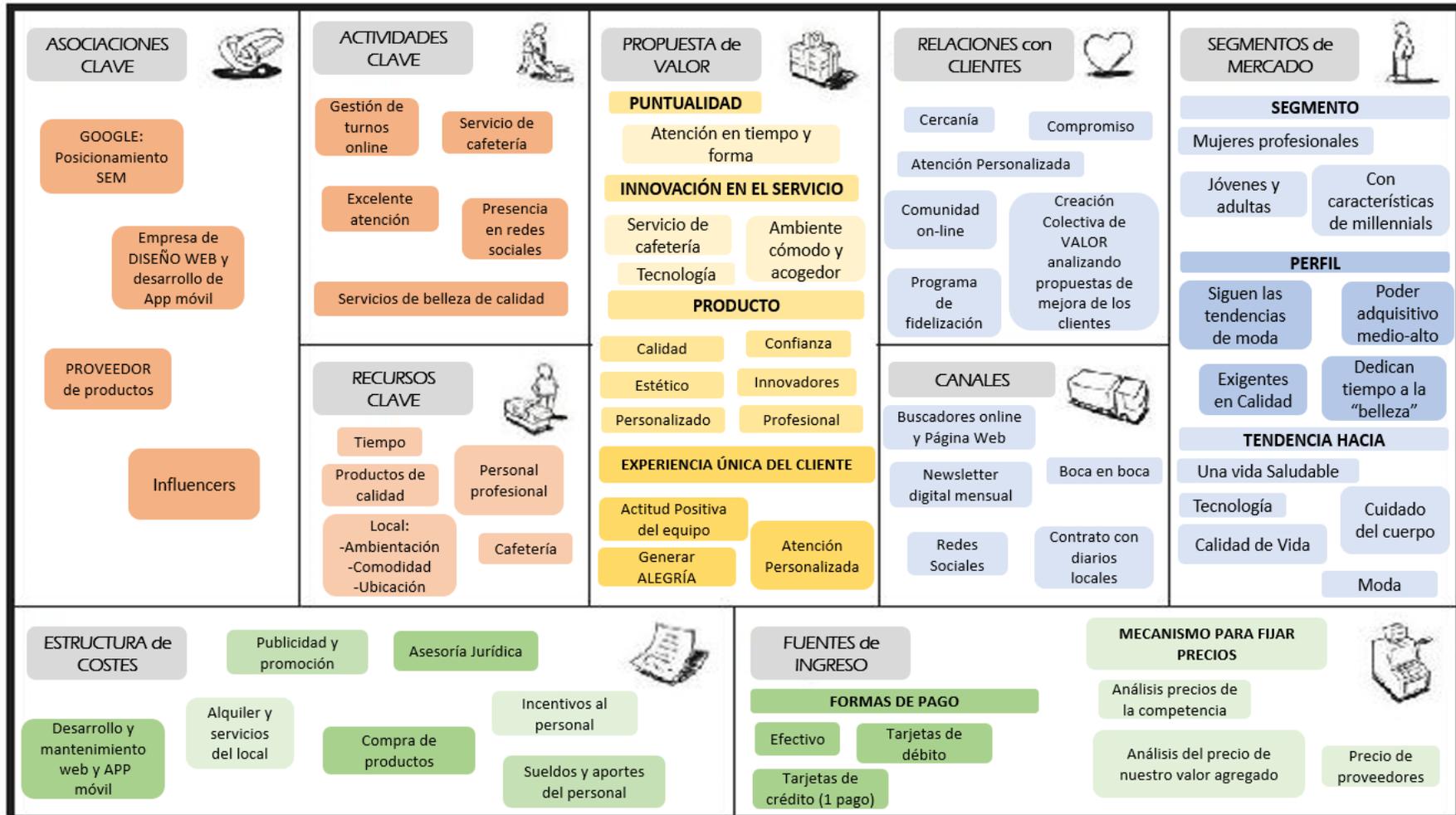


Ilustración 49: Lienzo del modelo CANVAS/ Fuente: elaboración propia

## 4. PLAN DE MARKETING

### A. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING

Los objetivos del Plan de Marketing de la empresa son los siguientes:

- Lograr posicionarnos en el “*Top of Mind*” de los clientes, ofreciendo calidad y excelencia en la atención, en un plazo de 3 años.
- Lograr el reconocimiento del nombre de la empresa “*ALTEA*” en redes sociales durante nuestro primer año de existencia.
- Lograr la fidelización de al menos un 25% de nuestros clientes durante el primer año.
- Lograr un aumento progresivo de las ventas de al menos un 20% anual durante los primeros 4 años.

### B. SEGMENTO DE MERCADO

Para poder definir nuestro público objetivo, se utilizó la encuesta realizada previamente a mujeres de 15 a 55 años de la Provincia de Mendoza.

El objetivo de la muestra era saber si las mujeres en Mendoza utilizan centros de estética y belleza y, determinar cuáles son los servicios que más utilizan. La encuesta fue de 17 preguntas y la muestra que se obtuvo fue de 114 respuestas.

A partir de los resultados de la encuesta, realizamos un cuadro de segmentación donde se especificarán las características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales de nuestro segmento de mercado.

Segmentación			
<p><b>Geográfica</b></p> <p>Residencia en la Provincia de Mendoza, posibles zonas: Ciudad, Chacras de Coria, Godoy Cruz, Guaymallén</p>	<p><b>Demográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Edad: 15 a 55 años</li> <li>-Ocupación: estudiantes, jóvenes profesionales, profesionales, amas de casa</li> <li>-Nivel socio económico: medio alto/alto</li> </ul>	<p><b>Psicográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presencia en redes sociales</li> <li>-Buscan combatir el estrés y salir de la rutina</li> <li>-Instantaneidad</li> <li>-Valoración por el tiempo</li> <li>-Prefieren calidad a cantidad</li> </ul>	<p><b>Conductual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Consultan precios e investigan sobre el servicio</li> <li>-Buscan opciones, poca fidelidad a una marca</li> <li>-Búsqueda de status social</li> <li>-Consultan a sus amigos antes de comprar</li> <li>-Características millennials</li> </ul>

Ilustración 50: Variables de segmentación/ Fuente: elaboración propia

### C. MARCA E IMAGEN

Como ya mencionamos anteriormente, el nombre *ALTEA*, proviene de un pueblo marítimo ubicado sobre el mar Mediterráneo en la provincia de Alicante, España. El pueblo de Altea se caracteriza por ubicarse en una colina sobre la costa con sus calles empedradas, sus casas construidas en color blanco y por su iglesia, en lo más alto, con una gran cúpula azul.



Ilustración 51: Pueblo de Altea, Alicante, España/ Fuente: <https://www.visitaltea.es>

La ambientación y decoración del lugar se basarán en el estilo de este pueblo. Además, lo que queremos transmitir con esta idea es que los clientes cuando ingresen al local se “transporten” a un lugar en el que se sientan relajadas y abstraídas de la realidad, donde puedan olvidar sus obligaciones por un rato. Por lo tanto, creemos que ambientarlo como Altea será una buena forma de reflejar lo recién mencionado. Utilizando mobiliario blanco, pequeño, macetas con plantas y flores, detalles en azul y adornos estilo “vintage”.

Algunas de las imágenes que representarán el estilo del local y la marca son las siguientes:



Ilustración 52: Pueblo de Altea, Alicante, España/ Fuente: <https://viajandoporahi.com/altea-el-pueblo-que-todo-lo-cura/>

Otra de las características del lugar que queremos representar, es la gran cantidad de excelentes cafeterías que tiene el pueblo de Altea. Es por esto que, además de ofrecer servicios de belleza, hemos querido adicionar el servicio de cafetería, para relacionarlo aún más con el pueblo que nos inspiró para la marca de la empresa.

La imagen de marca que tendrá ALTEA Beauty Bar es la siguiente:



*Ilustración 53: Imagen de marca Altea Beauty Bar/  
Fuente: diseñadora gráfica Clementina Descole*

## D. ESTRATEGIAS DE MARKETING

### a. Posicionamiento

Para posicionarnos como empresa y posicionar nuestros servicios combinaremos cinco de las estrategias de posicionamiento más conocidas:

- *Necesidades que satisfacen o beneficios que ofrecen:*

Los servicios que ofrecemos serán de excelente calidad y atenderá más de una necesidad de nuestros clientes, no solo solucionará el tema de belleza sino que también será un espacio donde los clientes pueden descansar, sentirse cómodas y, si lo desean, tener la posibilidad de pasar un tiempo con sus amistades.

- *Ocasiones de uso*

Como empresa, le daremos un nuevo uso a los centros de belleza y estética. No solo se utilizarán para los servicios de belleza en sí, sino que también, será un lugar en el que el cliente vaya a relajarse, tener un tiempo para sí misma, tomar un rico café y compartir el tiempo con amigas.

- *Calidad y Precio*

Ofreceremos servicios y productos de calidad a un precio accesible. Este precio accesible no implica que será el más económico del mercado pero sí que será un precio acorde a los servicios y productos que ofreceremos, un precio que “valga la pena pagar” sin que sea un servicios solo para unos pocos.

- *Basado en el consumidor*

Nuestros servicios se basan en las necesidades y deseos del cliente. Queremos que nuestro cliente se sienta cómodo y contento en nuestro salón y que tenga la posibilidad de aportar su opinión para poder estar siempre atendiendo sus necesidades.

- *Estilo de vida del usuario*

Nuestra organización y gestión de turnos y la barra de cafetería con snacks saludables, se acoplan perfectamente a las tendencias actuales de la “instantaneidad” y el concepto “Fit & Wellness” que buscan los usuarios.

Por ello queremos posicionarnos en el mercado mendocino como:

*“Una empresa que valora y cuida el tiempo de nuestros clientes brindando servicios de calidad y atención personalizada para que puedan descansar de la rutina sin que esto les implique gran parte de su tiempo”*

#### **b. Mix de comercialización**

##### ❖ **Producto**

Con respecto a las cualidades de nuestros productos y servicios podemos decir que:

##### *Cualidades físicas*

- *Ubicación:* como política, el local, y posibles locales futuros, se deberán ubicar en una zona de fácil accesibilidad tanto vehicular como peatonal y con disponibilidad de estacionamiento. Además, deberá ser una zona con alta circulación de personas, preferentemente de clase socio económica media y media-alta.
- *Tamaño:* el local deberá ser lo suficientemente espacioso como para que no se superpongan unos servicios con otros pero tampoco deberán muy grande y que se vea vacío. Deberá tener un espacio para la barra de cafetería y otro para los servicios junto con “box” cerrados para los servicios de depilación y masajes.
- *Diseño:* como ya mencionamos, el diseño y decoración del local se basará en el tipo de infraestructura y ambientación del pueblo del mediterráneo, Altea. Se usarán colores blancos y de la gama de los azules. Que dé la impresión de un lugar tranquilo, limpio y agradable para pasar el rato y que además estén bien distribuidos y organizadas las diferentes secciones de los servicios.
- *Calidad de los productos y servicios:* como política, decidimos utilizar productos de alta calidad junto con profesionales bien formados para la realización de los servicios. Los productos que utilizaremos son de la marca “SÁRAC”, una marca muy reconocida en el rubro de estética y belleza. Creemos que una de las claves de éxito de nuestro negocio, serán los

buenos productos y el buen servicio. Además, el servicio de cafetería será también de muy buena calidad, con cafés marca “*Dolce Gusto*”.

### ***Cualidades Intangibles***

Las principales características intangibles de nuestros servicios y productos son:

- Buena atención y disposición de los empleados hacia los clientes.
- Excelente servicio de gestión de turnos online.
- Presencia activa en las redes.
- Excelente atención post-compra y de consultas a través de servicios online y de redes sociales.
- Puntualidad y rapidez en la atención.
- Confiabilidad en los productos y profesionales.
- Imagen innovadora y fresca de nuestros servicios.
- Ambiente amigable y alegre que atrae a nuestros clientes.
- Atención personalizada.
- Sentido de pertenencia, colaboración e integración a través de los “newsletter y comunidad” de Altea Beauty Bar.

A continuación se detallan los servicios y productos que se ofrecerán junto con sus características.

#### ❖ SERVICIOS DE “MANOS”



*Ilustración 54: Servicios de manos/ Fuente: elaboración propia*

La descripción de cada uno de los servicios de manicure es:

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
Manos Albir	Lima, color y brillo	20 minutos
Manos Calpe	Lima, cutículas, humectación, fortalecedor, color, brillo y “fast dry”	35 minutos
Manos Denia	Lima, cutículas, humectación, baño de parafina, fortalecedor, color, brillo y “fast dry”	50 minutos
Manos Jávea	Lima, cutículas, humectación, exfoliación, esmaltes especiales para gel, esmalte color y brillo	1 hora y 20 minutos
Manos Mascarat	Lima, cutículas, humectación, fortalecedor, color con Nail art, brillo y “fast dry”	45 minutos
Manos semipermanentes	Lima, cutículas, humectación, exfoliación, color con cabina para uñas semipermanentes y brillo	50 minutos

Tabla 7: Descripción de los servicios de manicure/ Fuente: elaboración propia

#### ❖ SERVICIOS DE “PIES”

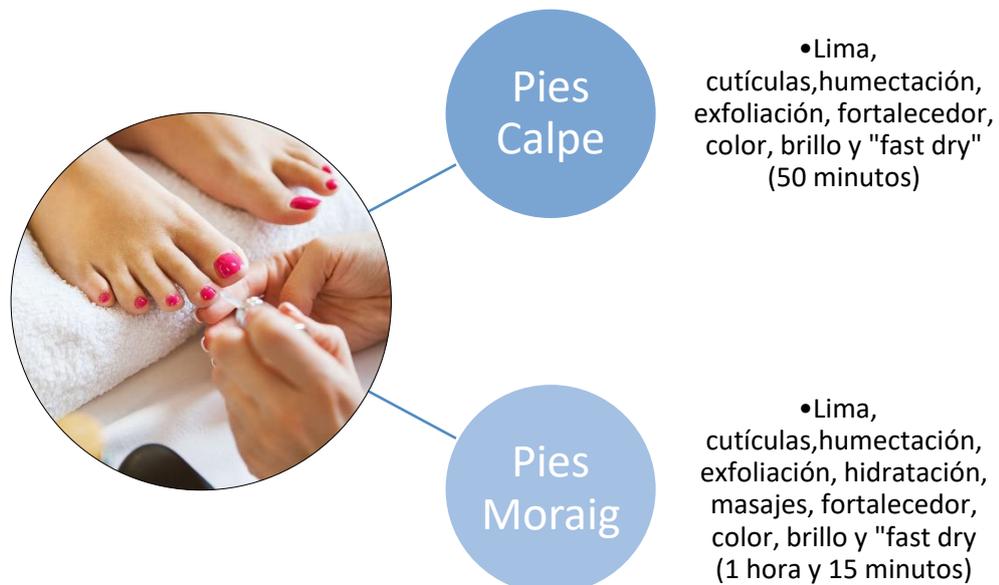


Ilustración 55: Servicios de pies y su descripción/ Fuente: elaboración propia

## ❖ DEPILACIÓN



*Ilustración 56: Servicios de depilación/ Fuente: elaboración propia*

Todos los servicios de depilación son realizados con el método de cera tradicional español, es decir, con cera natural de miel caliente y un “palillo” de madera. Además, después de cada depilación se pasa en la zona un óleo post-depilatorio para calmar el ardor y dejar la piel suave.

## ❖ MASAJES



*Ilustración 57: Servicios de masajes/ Fuente: elaboración propia*

Únicamente en los servicios de manos y pies se les ofrece “gratis” un café a los clientes mientras son atendidos.

Además de los servicios, Altea Beauty Bar vende varios productos de belleza. Estos son:

❖ **ESMALTES y ACCESORIOS**

- Esmalte fortalecedor – 17 ml
- Esmalte soft cuticle – 17 ml
- Esmalte removedor de cutículas – 17 ml
- Esmalte Fast dry – 17 ml
- Esmalte shine over – 17 ml
- Esmalte top coat – 17 ml
- Esmalte de colores (198 variedades) – 17 ml
- Esmalte Nail art Fluor (6 variedades) – 17 ml
- Esmalte Nail art texturado (6 variedades) – 17 ml
- Esmalte Nail art glitter (3 variedades) – 17 ml
- Esmalte French Duo (vía láctea + french) – 17 ml
- Lima USA negra 100-100

❖ **CREMAS**

- Crema de manos exfoliante (3 variedades) – 250 gr
- Crema de manos humectante (5 variedades) – 250 gr
- Crema strong para pies – 200 gr
- Crema softly para pies – 200 gr
- Crema remove para pies – 200 gr
- Crema revive para pies – 200 gr

❖ **BEBIDAS, CAFÉ y SNACKS**

- Agua “Eco de Los Andes” sin gas – 500 ml
- Agua “Eco de Los Andes” con gas – 500 ml
- Agua saborizada Levite Pomelo – 500 ml
- Agua saborizada Levite Manzana – 500 ml
- Coca Cola Zero – 600 ml
- Coca Cola – 600 ml
- Sprite Zero – 600 ml
- Yogur “Ser” bebible multifruta
- Yogur “Ser” colchón de frutas - sabor frutilla
- Yogur “Ser” con cereales
- Café expresso “Dolce Gusto”

- Café Lungo descafeinado “Dolce Gusto”
- Café Au Lait “Dolce Gusto”
- Café cortado “Dolce Gusto”
- Latte macchiato “Dolce Gusto”
- Cappuccino “Dolce Gusto”
- Mix frutas secas – 100 gr
- Alfajor de arroz negro “Chocoarroz”
- Alfajor de arroz blanco “Chocoarroz”

#### ❖ Precio

Previo a fijar los precios de venta de nuestros productos y servicios realizamos un análisis exhaustivo de:

- **Los costos de los productos y rentabilidad que deseamos obtener:** de acuerdo al costo del producto o servicio se determinó que el porcentaje mínimo de rentabilidad para los servicios debía ser de un 500% y, para la venta de productos, de un 40%. No es un porcentaje de margen fijo para todos los productos debido a que queremos ser competitivos en el mercado e intentar de que nuestros precios no superen a los de la competencia.
- **Los precios y calidad de la competencia:** es sumamente importante a la hora de determinar nuestros precios tener en cuenta cuál es el precio de los servicios y productos de nuestros principales competidores. Al ser nuevos en el mercado, no queremos tener precios muy por encima de la competencia, para así poder ser competitivos.
- **Las características de nuestros consumidores:** de acuerdo a la zona y encuesta realizada, intentaremos que los precios sigan las características identificadas previamente para nuestro tipo de consumidores.
- **El valor agregado de Altea Beauty Bar:** el precio no estará solo determinado por sus costos, sino que también estará dado por el “plus” que se le agregue de acuerdo al valor agregado de nuestros servicios. Es el diferencial que se pagará por adquirir servicios y productos en nuestra empresa, por elegir el nuevo concepto de Beauty bar y atención personalizada y de excelencia, preferirlo antes que otra empresa competidora.

Por otro lado, algunas de las estrategias de precio utilizadas para atraer y fidelizar a nuestros clientes son:

- **Descuento para familiares y amigas:** otra promoción para fidelizar y atraer a clientes será la de otorgar un descuento para los clientes que inviten a una amiga o familiar por primera vez a nuestro Beauty bar. La amiga o familiar deberán decir el nombre de la persona que les

recomendó a asistir para que luego esa persona reciba el 10% de descuento en el servicio de manos Calpe. Aplica solo una vez el descuento y solo durante el primer año.

- **Descuento por combos:** se aplicarán descuentos para “combos” combinados de productos y servicios. Los descuentos serán del 10%. Los combos serán los siguientes:  
 -Manos Calpe + esmalte del mismo color: 10% off  
 -Pies Calpe + esmalte del mismo color: 10% off  
 Esta promoción tiene vigencia desde el año 1 en adelante.

El presupuesto previsto para cada una de ellas estará especificado en el plan financiero del plan de negocios.

#### ❖ **Promoción/Comunicación**

Las estrategias de promoción/comunicación que utilizaremos para fidelizar y atraer a los clientes son las que nombraremos a continuación.

El presupuesto previsto para cada una de ellas estará especificado en el plan financiero del plan de negocios.

#### **PUBLICIDAD**

La publicidad tendrá como objetivo principal dar a conocer a la empresa y los servicios a través de distintos medios de comunicación. Las piezas publicitarias deberán informar sobre las características y atributos de nuestros servicios y productos, precios, promociones y calidad. De este modo se intentará ampliar el mercado potencial y fidelizar a los clientes actuales.

Los medios que se utilizarán para hacer publicidad son:

- **Publicidad Directa:** esta estará compuesta por un newsletter digital mensual y publicidad en diario digital local.  
 El **newsletter digital** tendrá una frecuencia mensual y su objetivo será informar a los clientes de los servicios y productos que se ofrecen, las promociones existentes y además contendrá algunos breves artículos sobre las tendencias actuales de moda, estética, fitness y belleza. Se le pagará mensualmente a un estudiante de periodismo para que redacte 4 notas mensuales. Esto comenzará a partir del cuarto mes de apertura del local.  
 Otra forma de publicidad directa, será aparecer como **publicidad online** en las notas relacionadas al rubro de la estética, belleza y fitness del diario online local dedicado la mujer, este es el apartado de “MDZ Femme” del diario MDZ online. Está dedicado exclusivamente a la mujer y sus temas de interés, por eso creemos que será el lugar más adecuado para publicitar nuestra marca. La publicidad en el diario online se realizará durante los primeros tres meses de apertura del local.

- **Tarjetas de visita digital:** consiste en tarjetas tipo personales con el nombre y logo de la marca junto con el teléfono para que las clientas identifiquen el establecimiento y su ubicación y donde se especificará cuando es el próximo turno. Se utilizarán desde el primer año en adelante. Se envía automáticamente por mail, mediante el sistema de gestión, una vez que se ingresan los datos del cliente en el sistema.
- **Publicidad en el lugar de venta:** se mostrará un letrero con el nombre de la empresa dentro y fuera del establecimiento para reforzar la imagen y marca del centro de belleza. También habrá folletería de papel con las promociones vigentes del mes, esta última no se imprimirá en cantidad ya que se colocarán estratégicamente en el local (en la caja, en la sala de espera).
- **Inauguración:** se realizará un evento de inauguración para publicitar la apertura del local. Se dará previamente publicidad del evento a través de las redes sociales y diarios online. El día del evento habrá música y un servicio de catering con bebidas y vino. Además, se realizarán servicios de manos express sin costo hasta (30 cupos). De esta forma se atraerá la atención del público más cercano al local, y se comenzará a fidelizar a potenciales clientes. El costo de la inauguración estará detallado en el plan financiero como una inversión inicial.
- **Saludo día de cumpleaños:** para el cumpleaños de nuestros clientes, les enviaremos un mail felicitándolas e invitándolas a pasar un buen momento de “relax” en Altea Beauty Bar. Esto servirá para fidelizar a los clientes.

### **PROMOCIÓN DE VENTAS**

El objetivo de la promoción de ventas será atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Además, buscamos ser percibidos por los consumidores como un servicio “accesible” para sus bolsillos, por ello es que habrá promociones durante todo el año variando los términos y condiciones de acuerdo a la época y festividades. Estas promociones no serán acumulables entre sí.

Las promociones de ventas pre-establecidas serán las siguientes:

- **Promoción para eventos:** esta promoción se aplicará solo en la temporada alta de eventos, comprendida entre septiembre y diciembre. La promoción consiste en un 10% de descuento del total en el caso de que se adquieran los servicios de manos “Denia” y pies “Calpe” el mismo día. Esta promoción estará vigente desde el primer año en adelante.
- **Promoción por el mes del “Día de la mujer”:** solo por el mes de marzo, en el servicio de manos Denia, los clientes obtendrán un 15% de descuento.
- **Promoción para el mes del “Día de la madre” (Octubre):** para celebrar el día de la madre haremos una promoción en la que, para los regalos en “Gift cards” de esmaltes de colores, habrá un descuento del 15%.

- **Promoción para el mes del “Día del amigo” (Julio):** para celebrar el día del amigo haremos una promoción del 30% para el servicio de manos clásicas Calpe si los clientes vienen con una amiga. La promoción será válida durante todo el mes de julio.

### **VENTA PERSONAL**

Los empleados de la empresa tratarán de vender los servicios y productos a través de la comunicación directa con los clientes. Les informarán de la gama de servicios y productos que se ofrecen, escuchando previamente cuáles son sus requerimientos y les aconsejarán acerca del servicio que más se adecúe a sus necesidades. Mediante este tipo de comunicación se intentará crear confianza y fidelidad.

Para llevar a cabo esta estrategia de venta personal, los empleados deberán conocer perfectamente las características de los servicios para poder ofrecérselos al cliente según lo demande. Deberán saber exponer argumentos y resolver dudas para atraer su atención y que sientan curiosidad por probar los servicios. Esto es muy importante para aumentar la confianza y transmitir profesionalidad. De esta forma el cliente percibirá que le atiende una persona experta capaz de asesorarle.

Para concluir el proceso, realizarán el cierre de la venta cuando el cliente esté dispuesto a adquirir el servicio o producto. Luego, se hará un seguimiento postventa preguntando su nivel de satisfacción con respecto al servicio o producto. El seguimiento se hará vía mail o Whatsapp en forma de encuesta de no más de 5 preguntas (el formulario se encuentra en el plan de operaciones). De esta forma se tratará de fidelizar al cliente y, además, es posible que comunique su satisfacción a su círculo de relaciones más cercanas, de forma que publicite gratuitamente el negocio.

### **MARKETING DIGITAL**

Las redes sociales son un medio que genera fuerte conocimiento de marca y posicionamiento, ya que genera cercanía con el cliente y otro tipo de público. En este tipo de medio se necesita una actualización constante sumado a una alta creatividad, es por ello que a medida que la empresa vaya creciendo será necesario innovar y crear nuevas ideas.

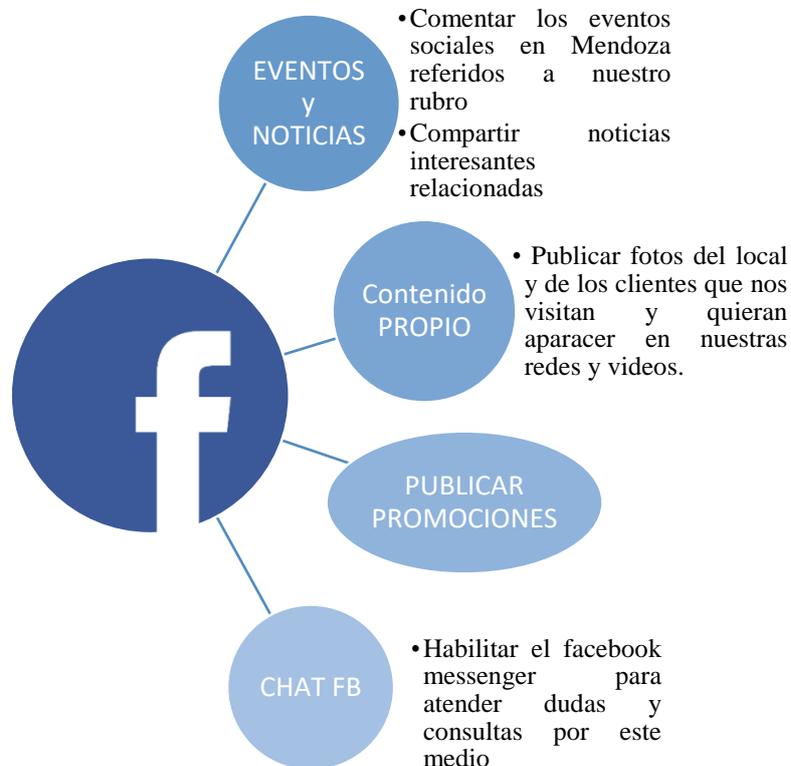
Las herramientas que utilizaremos para la comunicación a través del marketing online serán las que se nombrarán a continuación:

- **Web de la empresa:** se creará una página web que servirá para informar sobre la empresa, sobre quiénes somos, los servicios que se ofrecen, precios, promociones, localización e información de contacto. También habrá un apartado de noticias, que serán las noticias que se mandarán previamente en los newsletter digitales y, habrá otro apartado para sugerencias y opiniones de donde podremos obtener información para mejorar día a día nuestros servicios. Además, con un número de usuario y contraseña, los clientes podrán ingresar a ver su ficha

personal con sus datos personales y los servicios que se han realizado. El sistema de gestión y mantenimiento web lo realizaremos a través de la empresa “Agenda Pro”, ya que es una empresa que se especializa en este rubro y utiliza la última tecnología.

- **Redes sociales:** esta es la forma más actualizada y “Millennial” de llegar a los consumidores. Las redes sociales que utilizaremos serán Instagram y Facebook, en donde publicaremos nuestros servicios, promociones y fotos del local y nuestros clientes. Además, en estas redes sociales, bimestralmente, se pagará publicidad para obtener más clientes a través de estos medios. También, utilizaremos Whatsapp como un canal de comunicación permanente con nuestros clientes.

### FACEBOOK



*Ilustración 58: Estrategia Facebook/ Fuente: elaboración propia*

INSTAGRAM



Ilustración 59: Estrategias Instagram/ Fuente: Elaboración propia

WHATSAPP

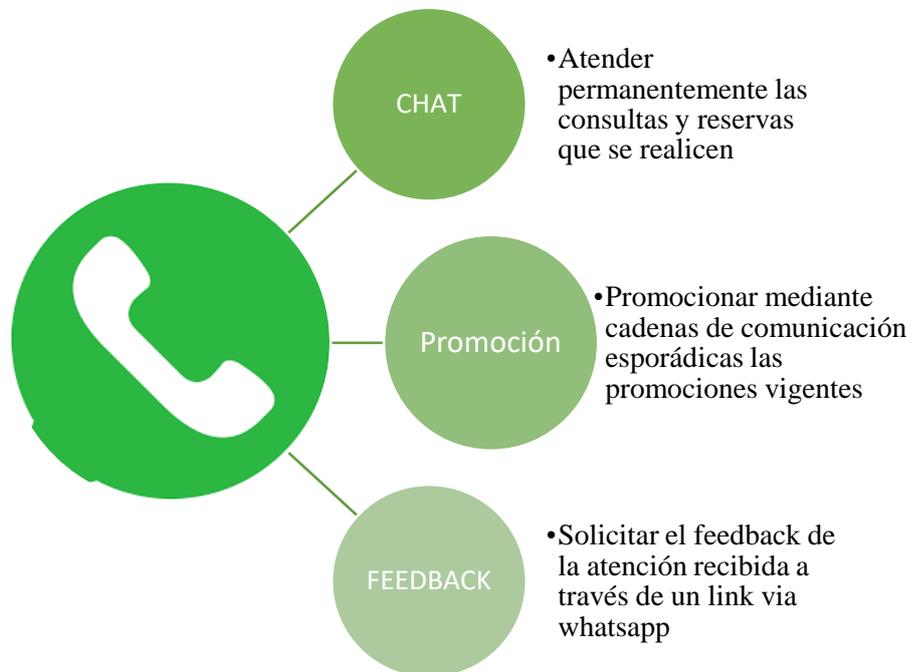


Ilustración 60: Estrategia Whatsapp/ Fuente: Elaboración propia

- **Google:** debemos aparecer en el buscador más utilizado del mundo. Así podremos ser reconocidos fácilmente cuando se busque un centro de estética/belleza en Mendoza.

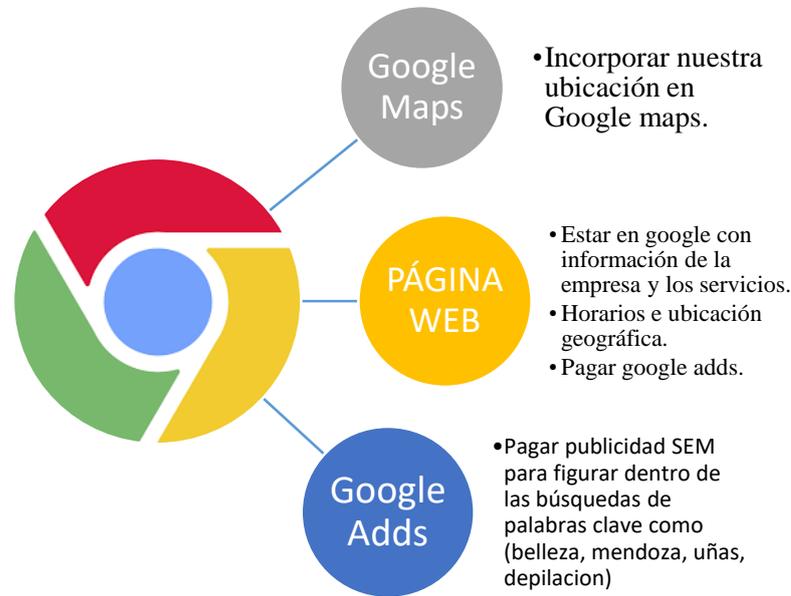


Ilustración 61: Estrategias de Google/ Fuente: Elaboración propia

## RELACIONES PÚBLICAS

Esta es una herramienta que puede transmitir confianza a los potenciales clientes, ya que siendo nuevos en el mercado, los clientes no estarán del todo seguros en adquirirlo, por lo cual la tendencia será de esperar a que otros lo adquieran para así conocer sus resultados tangibles.

Por el momento, la acción de relaciones públicas que utilizaremos, como ya se mencionó anteriormente, es:

- **Comunicación a través de Influencers:** contratar a una influencer conocida en la ciudad de Mendoza para que publicite nuestra empresa a través de la utilización de nuestros servicios y mostrándolos en sus redes sociales. Se les pagará mensualmente y además se les dará, sin cargo, los servicios que quiera por un valor de hasta \$1000 mensuales.

### ❖ Distribución

Los canales de distribución que utilizará Altea Beauty Bar para darse a conocer, promocionar y evaluar sus productos son los siguientes:

- **Redes sociales:** se publicará en las redes sociales seleccionadas, todas las novedades de Altea Beauty Bar.
- **Página web:** complementaremos la información de las redes sociales en la página web, en donde se ampliarán los contenidos, se encontrarán las últimas noticias publicadas en la newsletter y se explicarán todos los servicios y productos que se ofrecen.
- **Diario online especializado en mujeres (MDZ Femme):** publicaremos banners publicitarios en un medio de comunicación digital local especializado para nuestro público objetivo.
- **Newsletter mensual:** tendremos un newsletter mensual digital que enviaremos por e-mail y, que además se encontrará en nuestra página web, donde informaremos sobre las últimas tendencias en estética, belleza y moda tanto a nivel local como internacional.
- **Boca en boca:** otro gran canal de distribución es el “boca en boca”, en el que nuestros clientes nos recomiendan a sus familiares y amigos. Este es un medio muy relevante ya que la opinión de nuestros clientes actuales puede ser sumamente importante a la hora de la elección de nuestros futuros clientes.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

### A. LOCALIZACIÓN

Para elegir el lugar en donde instalaremos nuestro local nos basamos en la evaluación de 5 aspectos:

- **La clientela:** ubicarse en un lugar estratégico cerca de nuestro segmento de mercado, donde haya una constante afluencia peatonal y de vehículos. Debemos ubicarnos en un lugar con gran visibilidad al público.
- **La competencia:** no conviene descartar de antemano un local por el simple hecho de que cuente ya con un competidor cercano, pero si debemos tener en cuenta que tipo de competidor es, si atiende nuestro mismo segmento o si somos diferentes en algunos aspectos y podemos sobresalir con las diferencias.
- **El contrato de alquiler:** es importante tener en cuenta el costo del alquiler del local ya que puede convertirse en un importante elemento a la hora de alcanzar la rentabilidad.
- **Disponibilidad de estacionamiento y facilidad de acceso:** es sumamente importante las facilidades de acceso y establecimiento, ya que serán decisivas a la hora de la elección de nuestros clientes. Si el cliente necesita realizar un largo desplazamiento a pie para llegar, o si tiene dificultades para estacionar su automóvil, elegirá otra opción más cómoda.
- **El propio local:** debe ser un espacio adecuado para el tipo de negocio que se va a desarrollar, con posibilidades de ampliación y cuya necesidad de obra civil no sea excesivamente costosa.

Teniendo en cuenta estos cinco factores, analizamos dos posibles lugares para la ubicación de nuestro local. Puntuamos la favorabilidad de cada aspecto del 1 al 5, siendo 1 el valor menos favorable (es decir, no es una fortaleza) y 5 el más favorable (es una fortaleza). Además, cada uno está ponderado según el grado de importancia, no todos tienen el “mismo peso” a la hora de la elección del local, esta ponderación es en porcentaje, sumando en total un 100%.

Las opciones a evaluar son dos, una ubicada en la calle Italia de chacras de Coria y la otra ubicada en la calle Azcuénaga de Guaymallén. La ubicación de cada local comercial está marcada con un punto rojo en los siguientes mapas:

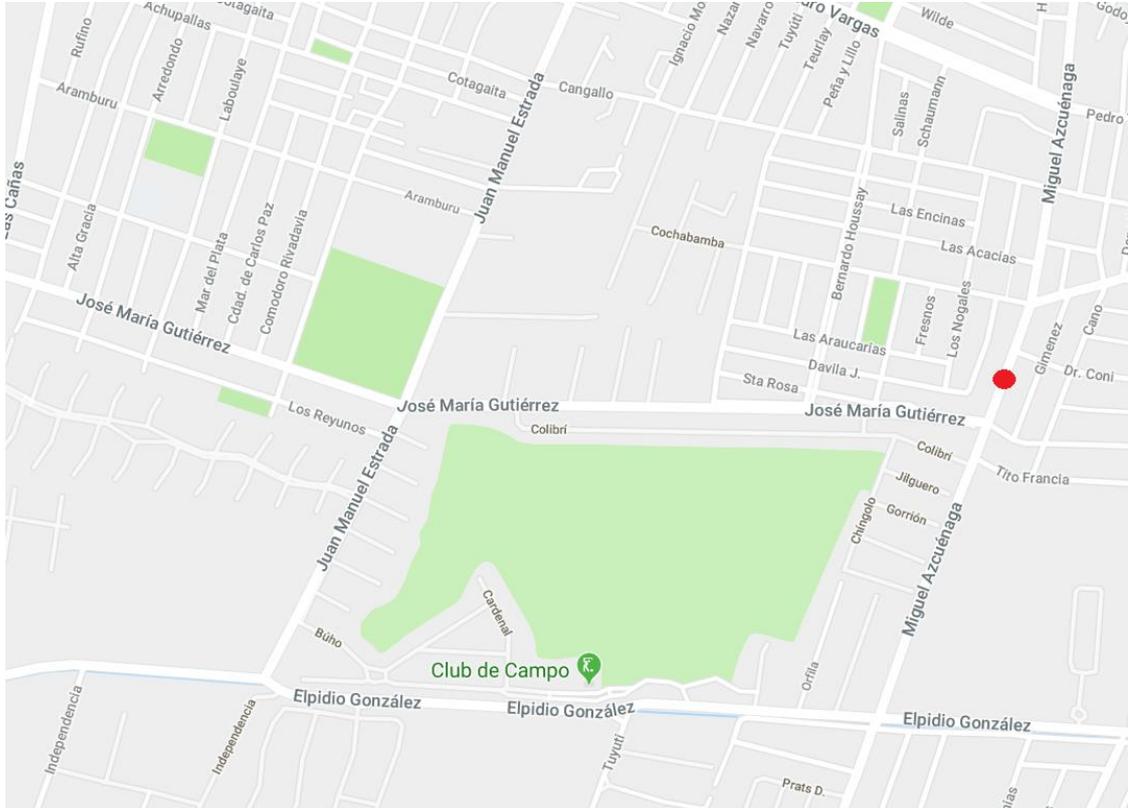
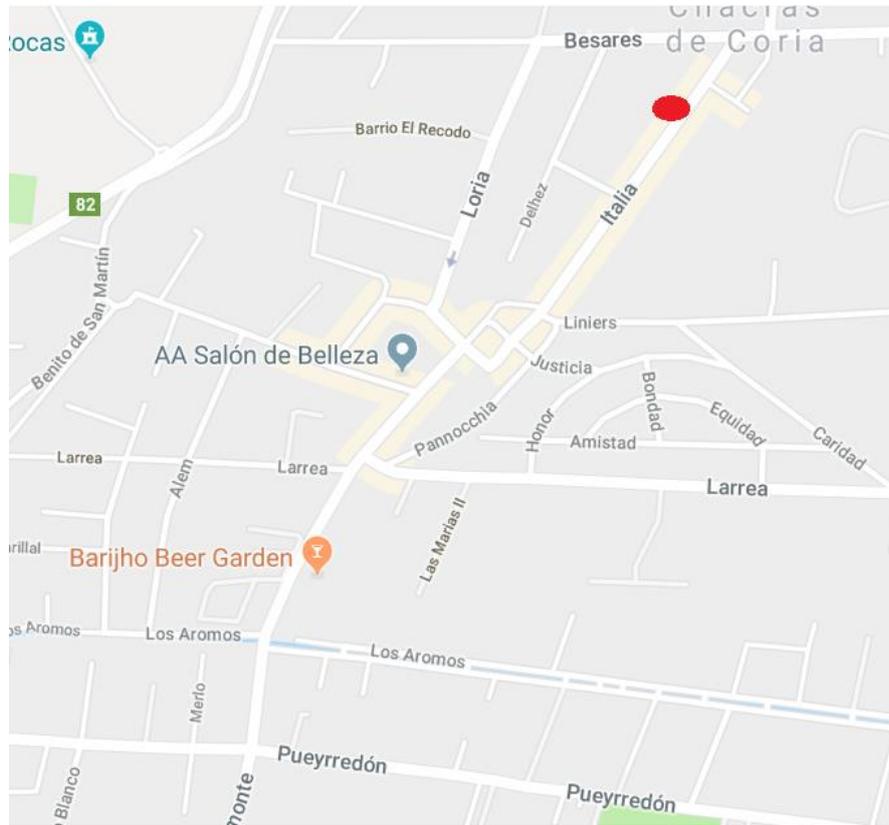


Ilustración 62: Ubicación local comercial en Guaymallén/ Fuente: Google Maps



*Ilustración 63: Ubicación local comercial Chacras de Coria/ Fuente: Google Maps*

Elegimos la ubicación del local una vez obtenidos los resultados de la puntuación de cada opción para la localización del local. El resultado fue el siguiente:

		CHACRAS DE CORIA Calle Italia			GUAYMALLÉN Calle Azcuénaga			
0,30	CLIENTELA	Clase media alta y alta, varios barrios privados en la zona y se encuentra el colegio San Nicolás.	4	1,20	Hay más variedad de clases sociales en la zona, desde clase media a alta. Muchos barrios privados.	4	1,20	
0,25	COMPETENCIA (radio de 5 km)	Gran cantidad de competidores con marcas bien conocidas en la zona	2	0,50	Competencia media, siendo Umara el único gran competidor en la zona	4	1,00	
		Nosotras Umara Chacras de Coria Simona multiespacio Terrazas Mall: Aurora uñas&estilo Flor Raviolo Jacintas nails			Leblon - Centro de estética Centro de estética Laura Duclos Estética Integral Lidherma Pro Umara La Barraca Umara Mendoza Shopping			
0,20	COSTO DE ALQUILER	\$24.000	2	0,40	\$17.500	3	0,60	
0,15	DISPONIBILIDAD DE ESTACIONAMIENTO Y FACILIDAD DE ACCESO	Calle principal, estacionamiento para 3 autos y zona con mucha demanda de estacionamiento	3	0,45	Calle transitada, estacionamiento para 2 autos y fácil estacionamiento en la zona	4	0,60	
0,10	LOCAL	Amplio y cómodo, se deben hacer solo algunos arreglos.	5	0,50	Amplio y cómodo, todo en un mismo ambiente, por lo que habrá que separar espacios.	3	0,30	
	Tamaño (m2)	65			70			
	Baños	1			1			
	Kitchenette	Si			Si			
	Cantidad de ambientes	3			1			
	Aire acondicionado	Si			Si			
				3,05				3,70

Tabla 8: Análisis de ubicación del local/ Fuente: elaboración propia

Luego de la evaluación de las opciones de localización, decidimos que el mejor lugar para ubicar nuestro local es en la **calle Azcuénaga de Guaymallén, Mendoza**.

La zona donde se ubicará nuestro local, es una zona que se ha convertido en un “polo comercial”, en donde se encuentran los siguientes locales:

- “Azúcar, pimienta y sal”: cafetería y panadería
- La Veneciana
- Ferretería Azcuénaga
- Club Roll Sushi
- Minimarket
- Dietética
- Verdulería

- Local de indumentaria femenina
- Gimnasio “Upfitness” (clientes en su gran mayoría mujeres)
- Fiambraría y cervecería “Patagonia”

Es una zona concentrada de locales comerciales, con bastante circulación vehicular y peatonal. Cerca de este polo comercial hay varios barrios privados, tales como, Club de Campo Mendoza, La Barraca, Los Teros, El Molino, entre otros. Además se encuentra alrededor de una zona residencial abierta que se encuentra en permanente expansión, con muchos clientes potenciales.

La competencia más fuerte cercana a nuestro local es Umara, que se encuentra en La Barraca mall y en Mendoza Plaza Shopping. Con respecto a los demás competidores, no son fuertes, son centros de estética/belleza con un concepto más “*de barrio*”.

En conclusión, la mejor opción para la localización de nuestro local es en la calle Azcuénaga de Guaymallén debido a que su favorabilidad en cuanto a los aspectos más importantes de la localización es mayor a 3,70.



*Ilustración 64: Local comercial Guaymallén/ Fuente: foto propia*



*Ilustración 65: Imagen ilustrativa del local Altea Beauty Bar/ Fuente: diseñadora gráfica, Clementina Descole.*

## B. PROCESOS

Los procesos más relevantes para la viabilidad de nuestra empresa los podemos dividir en tres: procesos de “pre-compra”, procesos vinculados con los servicios y compra de productos y, procesos de “post-compra”.

Antes de comenzar a explicar cada uno de los procesos, es necesario aclarar los horarios de atención que tendrá nuestra empresa. Los horarios de atención serán los siguientes: Lunes a Sábado de 9 a 20 hs; Domingos y feriados permanecerá cerrado.

A continuación, explicaremos cada uno de los procesos recién mencionados.

### a. Procesos de “Pre-compra”

Definimos los procesos de “pre-compra” como todas aquellas acciones que debemos realizar en ALTEA Beauty Bar antes de que los clientes compren nuestros productos o servicios.

Los subprocesos de “pre-compra” son los siguientes:

- ***Proceso de Reserva de Turnos***

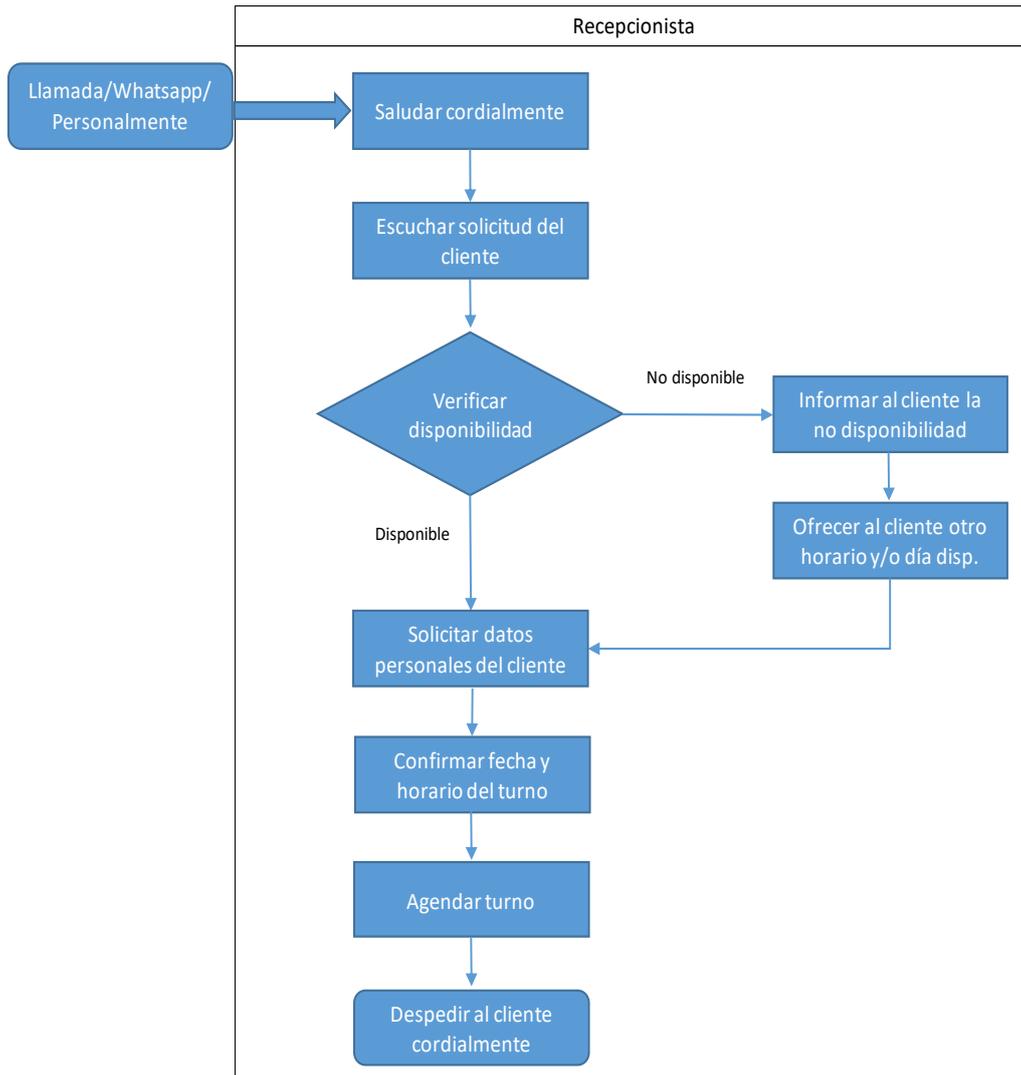


Ilustración 66: Diagrama de flujo proceso de reservas/ Fuente: Elaboración propia

- **Proceso de Bienvenida de clientes en el local**

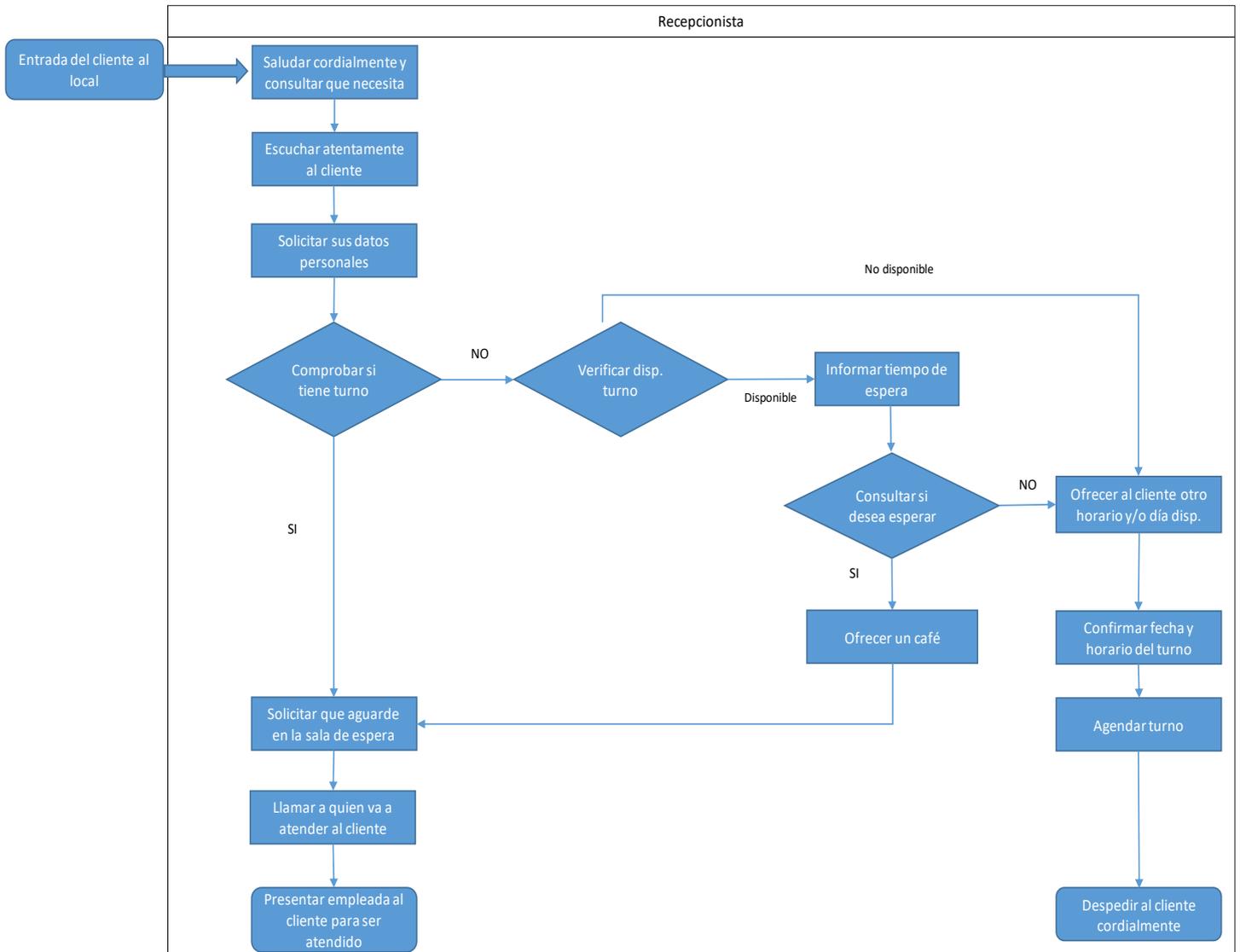


Ilustración 67: Diagrama de flujo proceso de recibimiento de clientes/ Fuente: Elaboración propia

- **Proceso de “Creación de ficha personal del cliente”**

La encargada de crear la ficha personal del cliente es la recepcionista. Cada vez que ingrese un cliente al local, debe consultarle si está registrada para ingresar el número de DNI en el sistema y que brinde la información del cliente. Esta situación ocurre si el cliente ya es usuario de nuestra empresa.

En el caso de que sea la primera vez que el cliente visite el local, la recepcionista deberá crear la ficha personal del cliente con sus datos para poder registrarla en el sistema de gestión de ALTEA.

La ficha personal del cliente contendrá los siguientes datos:

- Nombre y apellido

- Apodo/Sobrenombre
- DNI
- Fecha de nacimiento
- Teléfono celular
- E-mail

Los datos recién mencionados serán los datos “fijos” del cliente y se modificarán en caso de que haya cambios. La ficha personal además tendrá un apartado en donde se agenden los servicios adquiridos con la fecha y el nombre de la empleada que los atendió. Así podremos hacer un mejor seguimiento de cada cliente para poder lograr la cercanía y personalización que buscamos. Esto creará una relación de confianza con los clientes para así poder fidelizarlos a nuestra empresa.

#### **b. Procesos vinculados con los servicios y compra de productos**

Este tipo de procesos son los relacionados con los servicios y productos que ofrece nuestra empresa. Estos son muy importantes ya que, como política de la empresa, procuramos “estandarizar” ciertos aspectos de nuestros servicios y formas de atención para que, dentro de la particularidad de cada una de nuestras empleadas, el servicio en sí sea siempre el mismo y mantenga la misma calidad.

Los subprocesos de los procesos vinculados con los servicios y compra de productos son:

##### **❖ *Proceso de “Protocolo de atención”***

Una vez que la recepcionista presentó la empleada al cliente, es sumamente importante que lo saluden cordialmente. Este saludo implica saludar con un “buen día” o “buenas tardes”, según corresponda, y consultar amablemente al cliente “¿Cómo está?”.

Se le debe ofrecer un café al cliente para que lo pueda tomar mientras es atendido. Este café se ofrece únicamente para los servicios de manos y pies ya que en el servicio de depilación es incómodo trabajar mientras los clientes toman café. El mismo debe ser realizado por el mismo personal que va a realizar el servicio, antes de comenzar, o la recepcionista, si está disponible.

Si un cliente debe esperar más de 15 minutos en la sala de espera, la recepcionista debe preguntarle si prefiere beber café durante la espera o mientras es atendida.

Durante el tiempo de atención deben ser cordiales y respetuosas, ejerciendo una escucha activa y priorizando siempre la comodidad y satisfacción del cliente. Deberán asesorar a los clientes con nuestros productos en los casos que lo soliciten.

Una vez terminado el servicio, deberán acompañar al cliente a la caja para informar a la recepcionista los servicios realizados y para despedirse.

##### **❖ *Proceso de Realización de los servicios***

Con respecto a la realización de los servicios, dejamos que cada una de nuestras empleadas tenga “libertad” con respecto al método de trabajo. Lo único que sí deben respetar son los pasos definidos en la descripción de cada servicio (por ejemplo, manos Calpe: primero deben limar, luego retirar las cutículas, humectar las manos, después colocar la base fortalecedora para, por último, poder esmaltar y poner el brillo y el “fast dry”).

Como mencionamos en el protocolo de atención, es muy importante que antes de comenzar con el servicio, le consulten al cliente si está cómodo, escuchar sus comentarios y resolver cualquier inquietud que presenten.

#### ❖ *Proceso de compra de productos*

Cuando los clientes quieren comprar alguno de nuestros productos se les ofrecerá el catálogo con precios actualizados de todos los productos disponibles.

Además, se le deberán ofrecer todas las promociones vigentes y comentarle las diferentes formas de pago existentes.

En caso de que no hubiera stock del mismo, se le informará al cliente y, si lo desea se repone el producto para luego avisarle al cliente cuando lo recibimos y entregárselo. La gestión de la reposición de stock debe realizarla únicamente la socia-dueña.

#### ❖ *Proceso de cobranza*

Las formas de pago para cobrar los servicios y/o compra de productos serán las siguientes:

- Efectivo
- Tarjetas de débito: Visa
- Tarjetas de crédito: Visa, MasterCard y American Express.

La única persona habilitada para realizar las cobranzas será la recepcionista ya que de esta forma se evitarán posibles inconvenientes y se distinguirán correctamente las funciones del personal.

Además, de hacer el cobro, la recepcionista deberá anotar en el sistema el importe y el tipo de cobranza que se realizó para así llevar un mejor seguimiento de las ventas.

#### **c. Procesos de “Post-compra”**

Definimos a los procesos de “post-compra” como aquellas acciones que se deben realizar una vez que el cliente ya adquirió nuestros productos o servicios para poder detectar necesidades y oportunidades de mejora.

A los procesos de “post-compra” los dividimos en dos:

#### ❖ *Proceso de Envío de Encuesta de Satisfacción*

Para poder conocer las opiniones de nuestros clientes enviaremos una encuesta de satisfacción a cada nuevo cliente que asista al local.

La encuesta será enviada vía mail o Whatsapp, dependiendo de la preferencia del cliente (consultándole previamente cuando asistió al local). La encargada de enviarlas será la recepcionista y las enviará el mismo día que el cliente tomó el servicio.

La encuesta estará compuesta por 5 preguntas que no deberían demorar más de 5 minutos en responderlas. Estas son:

**1. ¿Cómo evaluarías tu visita a Altea Beauty Bar del 1 (muy mal) al 5 (excelente)?**

	1 (muy mal)	2 (mal)	3 (regular)	4 (bien)	5 (excelente)
Servicio y/o producto					
Atención del personal					

**2. ¿Recomendarías a tus amigos visitar Altea Beauty Bar?**

Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

En caso de contestar NO, ¿por qué no? \_\_\_\_\_

**3. ¿Te gustaría recibir nuestra newsletter digital mensual con las últimas tendencias y novedades?**

Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo podríamos mejorar o qué cambiarías en Altea Beauty Bar?**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo nos conociste?**

Por recomendación de una amiga \_\_\_\_\_  
 Instagram \_\_\_\_\_  
 Facebook \_\_\_\_\_  
 Google \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

Ilustración 68: Encuesta de satisfacción/ Fuente: elaboración propia

Estas 5 preguntas se envían la primera vez que un cliente visita Altea Beauty Bar. Si no es la primera vez que visita el local, se envían las mismas preguntas luego de ser atendidas pero se excluye la pregunta cinco, ya que ya no es necesario que la conteste.

Una vez enviada la encuesta, la recepcionista debe agendar en la ficha personal del cliente el día de envío de la misma para poder hacer un seguimiento.

#### ❖ *Proceso de Análisis de encuesta de satisfacción*

Cuando los clientes responden la encuesta de satisfacción, la recepcionista debe traspasar los datos a la ficha personal del cliente, agendar la fecha de respuesta y analizar las respuestas.

El análisis de las respuestas implica leer las mismas y ver si en la pregunta de las mejoras hay oportunidades de mejora o hay alguna queja que se pueda remediar.

La lectura de las respuestas es muy importante para saber si los clientes están satisfechos con la atención y los servicios y para detectar oportunidades de mejora.

Además, la recepcionista, una vez que recibió la respuesta de la encuesta, en caso de que el cliente se haya quejado, después de recibir el servicio o producto, se le deberá ofrecer el mismo nuevamente de manera gratuita. Así puede revertir esa mala imagen de nuestra empresa y podemos intentar fidelizarlos nuevamente. Este costo, en el plan financiero, forma parte de los costos por imprevistos.

## 6. PLAN DE RRHH

### A. OBJETIVOS

Los objetivos del Plan de Recursos Humanos de la empresa serán los siguientes:



Generar un clima laboral que promueva el trabajo en equipo y que logre que los empleados se sientan satisfechos y a gusto con su trabajo



Mantener al personal motivado y contento para que se involucre y comprometa con la empresa



Capacitar al personal para que estén bien cualificados



Mejorar la productividad del personal mediante la evaluación de su desempeño

*Ilustración 69: Objetivos del plan de RRHH/ Fuente: elaboración propia*

### B. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Para mantener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo debemos hacernos énfasis en el enfoque de gestión de Capital Humano. El cual implica el uso deliberado de las personas para ayudar a lograr los objetivos de la empresa.

Para ello debemos hacer una diferenciación sobre la clásica gestión de los recursos humanos y así poner en práctica, más que un modelo de gestión, “una cultura en el tratamiento de nuestros empleados”, en donde, en primer lugar, establezcamos el nivel de talento que deseamos contratar, para luego brindar un trato amable y alegre creando un ambiente laboral comfortable.

Algunas prácticas de gestión humana que definimos en nuestra empresa son las que nombraremos a continuación. Las acciones que incurran en costos, estos estarán especificados en el plan financiero de Altea Beauty Bar.

### **RECLUTAMIENTO**

- Tener muy presente a la hora de contratar el personal, a las personas con fortalezas en “habilidades blandas” como la comunicación, sociabilidad, amabilidad, trabajo en equipo, alegría y vocación de servicio.
- Preferencia por contratar personal con estudios/cursos relacionados con la estética y belleza.
- Requisito excluyente que el personal que realice los servicios de belleza tenga experiencia previa y buenas recomendaciones.

### **MOTIVACIÓN**

- **Inducción:** previo al ingreso, el personal debe recibir la inducción realizada por la propietaria de la empresa, en donde se le explicarán los valores de la organización, la metodología de trabajo y se presentará al resto del equipo.
- **Premio a la “empleada del mes”:** la empleada que haya realizado más servicios en el mes será premiada con un premio equivalente a \$1000 pesos adicionales a su sueldo mensual.
- **Incentivo a la innovación de servicios y productos:** se les incentiva a proponer mejoras y cambios que crean necesarios. Es un canal abierto a la comunicación, todo el personal puede proponer nuevas ideas.
- **Descuentos:** el personal obtendrá un 30% de descuento en todos nuestros productos (estas compras equivalen a un 3% de lo que se vende en productos anualmente).
- **“Mates laborales”:** la empresa proporcionará al personal hasta tres paquetes de yerba para mate por mes, además de brindarles el equipo de mate para compartir y azúcar e edulcorante para el mismo.
- **Día de cumpleaños:** para el día del cumpleaños de cada empleado se les regalará una torta para compartir con el resto del personal y se les dará un presente (presupuesto de hasta \$1000 por empleada).
- **Cursos de capacitación:** a la mejor empleada del semestre se le dará la posibilidad de realizar un curso presencial sobre uno de los servicios que haga falta (manicura, pedicura, depilación o masajes). Hay un presupuesto anual para los mismos.

### **CLIMA LABORAL**

- **Comunicación permanente:** la comunicación siempre será la clave para poder tener un buen clima laboral, es por eso que cada vez que el personal quiera hablar con la dueña de la empresa, ellas estarán siempre a disposición. Igualmente habrá reuniones informales mensuales con la propietaria y el personal para discutir temas laborales y de trabajo en equipo.
- **Incentivo al trabajo en equipo:** habrá reuniones informales semanales para ver la agenda del día e intentar de que todas tengan turnos asignados y para resolver cualquier inconveniente que se presente.

### **EVALUACIÓN y SEGUIMIENTO**

- **Reuniones bimestrales:** la propietaria de la empresa tendrá reuniones bimestrales individuales con cada una de las empleadas para ver su rendimiento, evolución y discutir sobre temas de interés de cualquiera de las partes. En la reunión se analizarán la cantidad de servicios realizados, comentarios de clientes, capacitaciones, reconocimientos y oportunidades de mejora. Estas reuniones durarán entre 15 y 30 minutos.
- **Evaluación 360°:** anualmente se realizará una “Evaluación 360°” de todo el personal. Esta evaluación consiste en evaluar el desempeño del personal desde todos los puntos de vista. Son tres tipos de evaluaciones: una autoevaluación, una evaluación realizada por el jefe directo y una evaluación realizada por los compañeros de trabajo. Además, el personal deberá evaluar a su jefe directo.
- **“Profesoras por un día”:** cuando una de las empleadas realice un curso de formación externo, está, luego de haber terminado el curso, deberá dar una clase sobre lo aprendido al resto de sus compañeras. Esto se realizará para que todas tengan conocimiento de los nuevas temas, y se le dará un presente a la “profesora” por dar la clase.

### **C. ORGANIGRAMA**

Al ser una empresa nueva y estar comenzando con el negocio, al principio, no necesitaremos de tanto personal, por lo que la estructura será pequeña e irá creciendo en la medida que crezca el negocio.



*Ilustración 70: Organigrama Altea Beauty Bar/ Fuente: elaboración propia*

El puesto de socio/gerente está conformado por la socia dueña de la empresa quien además es la encargada de la parte administrativa.

El formato de organigrama, que está representado en la ilustración 78, es el organigrama de los primeros cuatro años de la empresa. Luego, en el quinto año, se agregará una profesional de belleza más, por lo que el socio/gerente pasará a tener 4 personas a cargo.

#### D. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En ALTEA Beauty Bar hay cuatro puestos: Socio/Gerente, profesional de belleza y recepcionista, profesional de belleza y masajista, y profesional de belleza. La descripción de cada uno de ellos se hará en una plantilla con los aspectos más relevantes del mismo.

Nombre del puesto	SOCIO GERENTE
Nivel educativo y de formación	Universitario
Conocimientos y competencias requeridas	Trabajo en equipo, visión global de la empresa, liderazgo, profesionalismo
Funciones principales	<i>Planificar:</i> tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones al respecto
	<i>Dirigir:</i> gestionar los recursos de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos
	<i>Coordinar:</i> manejar un equipo de trabajo y gestión de turnos que permita el buen funcionamiento de la empresa
	<i>Controlar:</i> cuantificar el progreso en cuanto a los objetivos marcados
	Encargado de la parte administrativa y gerencial de la empresa (área comercial, marketing, RRHH, gestión de stock y proveedores, financiera)
Funciones secundarias	Atender al público en los horarios "pico" o cuando la profesional de belleza y recepcionista no esté y realizar sus funciones.
	Reunirse con sus empleadas para hablar sobre temas de interés de la empresa.
	Pedir asesoramiento a estudio contable-jurídico cuando sea necesario.
	Analizar mensualmente las fichas personales y respuestas de la encuesta de satisfacción de los clientes para trabajar sobre las oportunidades de mejora
Retribución	Al ser el socio/gerente y dueña de la empresa la misma persona, percibirá las ganancias del negocio y, además, cobrará un sueldo por su trabajo administrativo y por atención al público en ciertas ocasiones.

Tabla 9: Descripción del puesto "socio/gerente"/ Fuente: elaboración propia

Nombre del puesto	PROFESIONAL DE BELLEZA
<b>Nivel educativo y de formación</b>	Título de esteticista o relacionado a la estética y belleza
<b>Conocimientos y competencias requeridas</b>	Experiencia mínima de 1 año en puestos similares, sin excepción, con experiencia en belleza de manos y pies y depilación.
<b>Funciones principales</b>	Realizar trabajos de estética de manos
	Arreglar uñas de pies y manos
	Realizar no solo trabajos de estética de pies sino también la corrección y/o eliminación de formaciones callosas, saneamientos funcionales, entre otros.
	Aplicar uñas póstizas
	Realizar los servicios de depilación
	Priorizar la comodidad del cliente
	Ofrecer y hacer café para los clientes que atenderán
	Esterilizar y limpiar todos los materiales utilizados
<b>Funciones secundarias</b>	Hacer un seguimiento de su cartera de clientes frecuentes
	Asesorar a los clientes sobre el cuidado de su piel, manos y uñas
	Reconocer problemas y referir a los clientes a un médico si corresponde
	Vender y dar asesoramiento sobre productos y servicios
	Mantener el salón y el lugar de trabajo limpio y ordenado e informar imperfecciones.
	Realizar tareas de recepción (a excepción de cobranzas) cuando sea necesario
	Colaborar con sus compañeras cuando se requiera
<b>Retribución</b>	Estará en relación de dependencia con un sueldo bruto de \$24.096
	Su jornada laboral será de 44 horas semanales.

Tabla 10: Descripción del puesto "profesional de belleza"/ Fuente: elaboración propia

Nombre del puesto	PROFESIONAL DE BELLEZA Y RECEPCIONISTA
Nivel educativo y de formación	Título de esteticista o relacionado a la estética y belleza. Además debe tener conocimientos básicos administrativos y de cobranzas, y buen manejo de la computadora para operar los programas de gestión.
Conocimientos y competencias requeridas	Conocimientos en computación, buena presencia, amabilidad, paciencia, trabajo en equipo, orientación al cliente, capacidad de escucha, responsable, proactiva y que sepa trabajar con autonomía. Experiencia mínima de 1 año como esteticista y recepcionista
Funciones principales	Atender las llamadas y contestar mensajes de whatsapp, mail o redes sociales Atender al público que ingrese al local para su orientación Asignar y distribuir a los clientes entre el personal Distribuir los turnos de atención Escuchar y resolver las quejas y/o sugerencias Completar las fichas personales de los clientes Informar a los socios sobre novedades relevantes ocurridas en el día Realizar la cobranza de los servicios y productos Ser responsable sobre el dinero de la cobranza Realizar las tareas de una "profesional de belleza" cuando corresponda
Funciones secundarias	Enviar la encuesta de satisfacción a los clientes y transcribir los datos en la ficha personal Mantener el local este siempre en perfectas condiciones e informar desperfectos
Retribución	Estará en relación de dependencia con un sueldo bruto de \$27.108 Su jornada laboral será de 44 horas semanales.

Tabla 12: Descripción del puesto "profesional de belleza y recepcionista"/ Fuente: elaboración propia

Nombre del puesto	PROFESIONAL DE BELLEZA Y MASAJISTA
Nivel educativo y de formación	Título de esteticista o relacionado a la estética y belleza y, además, deberá tener una especialidad como masajista.
Conocimientos y competencias requeridas	Experiencia mínima de 1 año en puestos similares, sin excepción, con experiencia en belleza de manos y pies, depilación y masajes corporales.
Funciones principales	Realizar trabajos de estética de manos Arreglar uñas de pies y manos Realizar no solo trabajos de estética de pies sino también la corrección y/o eliminación de formaciones callosas, saneamientos funcionales, entre otros. Aplicar uñas póstizas Realizar los servicios de depilación Priorizar la comodidad del cliente Ofrecer y hacer café para los clientes que atenderán Esterilizar y limpiar todos los materiales utilizados Realizar servicios de masajes corporales
Funciones secundarias	Hacer un seguimiento de su cartera de clientes frecuentes Mantener el salón y el lugar de trabajo limpio y ordenado e informar imperfecciones. Asesorar a los clientes sobre el cuidado de su piel, manos y uñas Reconocer problemas y referir a los clientes a un médico si corresponde Vender y dar asesoramiento sobre productos y servicios Realizar tareas de recepción (a excepción de cobranzas) cuando sea necesario Colaborar con sus compañeras cuando se requiera
Retribución	Estará en relación de dependencia con un sueldo bruto de \$25.301 Su jornada laboral será de 44 horas semanales.

Tabla 11: Descripción del puesto "profesional de belleza y masajista"/ Fuente: elaboración propia

## 7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

### A. INVERSIÓN

Con respecto a las inversiones, en primer lugar, se deberá hacer frente a los gastos relacionados con el local: remodelaciones, instalaciones, cartel luminoso con la marca, entre otros. Se incluirán aquí el pago a los diferentes profesionales que presten sus servicios; a excepción del pago al arquitecto y diseñador de interiores, ya que son profesionales amigos que harán el trabajo sin cargo, solo el arquitecto cobrará los aportes.

Luego, otro gasto que se tendrá que afrontar es el de la ambientación del local, incluyendo el armado de los “box” y espacios para los diferentes servicios y mostrador. Además, el mobiliario necesario como sillones, camillas, lámparas, cómodas, entre otros.

Por otro lado, también están los bienes de equipo en los que se invertirá en herramientas para el personal, maquinarias y equipos para realizar los servicios, la computadora del mostrador y equipo de sonido del local, y los elementos necesarios para el sector de cafetería.

Por último se incluye el pago a un equipo de diseñadoras gráficas, que realizarán la identidad de marca en cuanto a los elementos gráficos (imagen); y con respecto al desarrollo y mantenimiento de la página web y aplicación móvil, se contratará a una empresa llamada “Agenda Pro”, la cual cobra directamente un canon mensual, es por esto que no se incluye en el detalle de la inversión inicial.

En las siguientes tablas se especifican los importes y detalles de la inversión necesaria para ALTEA Beauty Bar.

Inversiones iniciales únicas	Importe
Habilitación municipal (costo aprox.)	\$35.000,00
Desarrollo gráfico de identidad de marca	\$8.000,00
Alquiler del mes para refacciones	\$17.500,00
<b>Total</b>	<b>\$60.500</b>

Remodelación e instalaciones	\$80.000			
<b>Detalle mano de obra</b>	<b>Costo por día</b>	<b>Días</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Arquitecto (tasas y aportes jubilatorios)	-	-	-	\$8.000
Operarios	\$1.500	20	2	\$60.000
				<b>\$68.000</b>

Remodelación, intalaciones y mano de obra	\$148.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$208.500</b>

Tabla 13: Detalle de inversión en inversiones iniciales únicas, remodelaciones, instalaciones y mano de obra/ Fuente: elaboración propia

La tabla superior muestra, en primer lugar, las inversiones iniciales únicas (habilitación municipal, el desarrollo gráfico de identidad de marca y el primer mes de alquiler para refacciones previo a la apertura) y, luego, se detalla la inversión en remodelaciones e instalaciones y la mano de obra a utilizar.

Esta tabla detalla las primeras inversiones a las que se deben incurrir para Altea Beauty Bar, estas suman un total de **\$208.500**

En las siguientes tablas se muestran las otras inversiones que se deberían hacer para el local:

Mobiliario local	Cantidad (unid.)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Vida útil (años)
Camilla fija de madera para masajes y depilación	2	\$7.000	\$14.000	10
Sillón poltrona reclinable para pedicure	2	\$6.350	\$12.700	5
Sillón individual para manicure	3	\$5.000	\$15.000	5
Sillas de madera blancas para personal de manicure	3	\$1.200	\$3.600	5
Banqueta baja para personal de pedicure	2	\$800	\$1.600	5
Banqueta de hierro y madera para recepción	1	\$1.199	\$1.199	5
Set sillones y mesa ratona para sala de espera	1	\$26.890	\$26.890	5
Estanterías para mostrador	1	\$3.000	\$3.000	10
Estanterías para boxs	2	\$2.000	\$4.000	10
Mesa auxiliar de estética para boxs	2	\$1.000	\$2.000	10
Biblioteca estantería para manicure	1	\$3.800	\$3.800	10
Cajonera para guardar stock	2	\$4.000	\$8.000	10
Letrero luminoso exterior	1	\$40.000	\$40.000	10
			<b>\$135.789</b>	

Tabla 14: Detalle de inversiones en mobiliario para el local/ Fuente: elaboración propia

Equipamiento para el local	Cantidad (unid.)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Vida útil (años)
Set x6 Mini Pocillos Cafe Ideal Dolce Gusto	2	\$768,00	\$1.536,00	5
Plato para pocillo de café	12	\$40,00	\$480,00	5
Set x12 Cuchara de acero inoxidable para café	1	\$135,00	\$135,00	5
Set de mate para el personal	1	\$1.000,00	\$1.000,00	3
Cafetera "Dolce Gusto" Moulinex mini me	2	\$5.600,00	\$11.200,00	3
Heladera Kohinor Ksa 3290/7 Acero 302 Lts Sin Freezer	1	\$21.440,00	\$21.440,00	10
Computadora "All In One" Bangho Lite E34 SSD	1	\$19.000,00	\$19.000,00	5
Aire Acondicionado Split Bgh Silent Air 6300w	1	\$20.000,00	\$20.000,00	10
4 Baffles Pared Amplificador Bluetooth 200w Musica	1	\$18.677,00	\$18.677,00	10
Ambientación y decoración	1	\$40.000,00	\$40.000,00	5
			<b>\$133.468,00</b>	

Tabla 15: Detalle de inversiones en equipamiento para el local/ Fuente: elaboración propia

Otra inversión necesaria es la inversión en herramientas y equipos de trabajo, estos son:

Equipos y herramientas de trabajo	Cantidad (unid.)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Vida útil (años)
Piedras calientes de Basalto para masajes	2	\$5.300,00	\$10.600,00	1
Repujador de cutículas y bisturí	6	\$68,29	\$409,74	1
Alicate para pies reforzado	6	\$388,21	\$2.329,26	1
Alicate para uñas profesional	6	\$175,26	\$1.051,56	1
Lima USA negra 100-100	20	\$75,00	\$1.500,00	1
Muestrario plástico de color (20 colores c/u)	10	\$76,64	\$766,40	1
Quitaesmalte 1 litro	5	\$320,00	\$1.600,00	1
Diluyente 1 litro	5	\$320,00	\$1.600,00	1
Desinfectante 60ml	10	\$76,04	\$760,40	1
Pack 10 Juegos Toalla Y Toallon Fantasia Knut	2	\$2.500,00	\$5.000,00	2
Caja pinzas depilación x 24	1	\$857,00	\$857,00	2
Caja tijera para uñas x 12	1	\$908,89	\$908,89	2
Torno para uñas eléctrico	2	\$3.440,00	\$6.880,00	2
Estuche para guardar las herramientas	5	\$279,00	\$1.395,00	2
Dispenser diluyente 60 ml	6	\$122,73	\$736,38	2
Ambo sanitario (2 por persona)	6	\$1.450,00	\$8.700,00	2
Bordado simple (por prenda)	6	\$55,00	\$330,00	2
Cabina de Led (semipermanentes)	1	\$2.923,00	\$2.923,00	5
Fundidor de cera 8kg	2	\$3.690,00	\$7.380,00	5
Parafinero profesional	1	\$5.900,00	\$5.900,00	5
Calentador para piedras caliente	2	\$2.580,00	\$5.160,00	5
Envase para cremas humectante y exfoliante 200 ml	10	\$50,00	\$500,00	5
			<b>\$67.287,63</b>	

Tabla 16: Detalle de inversiones en equipamiento para el local/ Fuente: elaboración propia

En este caso, se toman como bienes amortizables únicamente los equipos que tienen una vida útil de 5 años, al resto no se los considera para el cálculo de las amortizaciones. En cambio, en las inversiones de mobiliario y equipamiento para el local, todos los bienes son amortizables.

A estas inversiones, hay que sumarle la inversión inicial en el evento de apertura del local. Este evento tendrá un costo de \$20.000

Todas estas inversiones, dentro del flujo financiero, estarán detalladas en la sección “CAPEX” (inversión en activos fijos) y ahí mismo estarán las re-inversiones necesarias en cada caso de acuerdo a la vida útil de cada bien.

Lo que faltaría agregar para que la inversión inicial esté completa es la inversión en capital de trabajo, en el stock inicial.

A fines de simplificar el cálculo del stock inicial, se tomó en cuenta únicamente el costo de los productos que se utilizarán para los servicios. El costo del stock de los productos para la venta se encuentra dentro de los costos variables, en los “costos variables por venta de productos” de cada año, no se especifican dentro del stock inicial.

La inversión en stock inicial es la siguiente:

<b>Variedades disponibles</b>	<b>PRODUCTOS para servicios</b>	<b>Costo unit. (base abril 19)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
1	Esmalte Via Lactea - medida profesional 60 ml	\$134,39	5	\$671,95
1	Esmalte French - medida profesional 60 ml	\$134,39	5	\$671,95
1	Esmalte Brillo - medida profesional 60 ml	\$146,72	5	\$733,60
1	Esmalte Soft Cuti - medida profesional 60 ml	\$146,42	5	\$732,10
1	Esmalte Fast Dry - medida profesional 60 ml	\$149,88	5	\$749,40
1	Esmalte removedor cut. - medida profesional 60 ml	\$149,88	5	\$749,40
1	Esmalte Fortalecedor - medida profesional 60 ml	\$146,42	5	\$732,10
1	Esmalte Top Coat Mate - medida profesional 60 ml	\$146,42	5	\$732,10
198	Esmaltes de colores - medida profesional 60 ml	\$130,55	3	\$77.546,70
6	Nail art - esmalte Fluor 17 ml	\$100,87	5	\$3.026,10
6	Nail art - esmalte Texturado 17 ml	\$100,87	5	\$3.026,10
3	Nail art - esmalte Glitter 17 ml	\$100,87	5	\$1.513,05
1	Crema manos humectante 1 kg	\$310,00	5	\$1.550,00
1	Crema manos exfoliante 1 kg	\$335,00	5	\$1.675,00
1	Crema Softly 200 gm (pies)	\$91,82	5	\$459,10
1	Crema Remove 200 gm (pies)	\$91,84	5	\$459,20
1	Crema Revive 200 gm (pies)	\$91,82	5	\$459,10
1	Crema Strong 200 gm (pies)	\$88,49	5	\$442,45
1	Polímero permanentes - Crystal Rosa 200 ml	\$1.526,41	3	\$4.579,23
1	Polímero permanentes - Crystal Natural 200 ml	\$1.526,41	3	\$4.579,23
1	Polímero permanentes - Crystal Blanco 200 ml	\$1.526,41	3	\$4.579,23
1	Polímero permanentes - Crystal Transparente 200 ml	\$1.526,41	3	\$4.579,23
1	Brillo sellador U.V para permanentes	\$374,29	3	\$1.122,87
41	Esmaltes U.V para permanentes - 60 ml	\$374,29	3	\$46.037,67
6	Uñas acrílicas y gel - Gel simply integral	\$500,00	3	\$9.000,00
2	Uñas acrílicas y gel - Gel constructor con glitter	\$543,00	3	\$3.258,00
1	Uñas acrílicas y gel - Clarificador para uñas 125 ml	\$146,24	3	\$438,72
1	Uñas acrílicas y gel - Removedor para uñas 125 ml	\$125,00	3	\$375,00
1	Parafina para manos y pies "Collage" x 650 gr	\$250,00	3	\$750,00
1	Óleo post depilatorio Depimiel 500 ml	\$255,00	10	\$2.550,00
1	Cera por kilo	\$103,50	20	\$2.070,00
1	Aceite para Masajes relajantes Sándalo - 250ml	\$300,00	10	\$3.000,00
1	Óleo de caléndula y almendras Masajes -500ml	\$160,00	10	\$1.600,00
				<b>\$184.448,58</b>

Tabla 17: Detalle de inversión en stock inicial/ Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, el **importe total de inversión inicial** para Altea Beauty Bar es de **\$749.793,21**



*Ilustración 71: Importe total de la inversión inicial/ Fuente: elaboración propia*

## B. FINANCIAMIENTO

La forma en la que se financiará Altea Beauty Bar es a través de capitales propios. Los inversores del Beauty bar cuentan con un capital ahorrado que desean invertir en este proyecto y prefieren no contraer deudas en este momento de inestabilidad política y económica del país.

La inversión que deberán hacer con su capital propio no solo es la de la inversión inicial de \$749.793,21. También deberán contar con el capital propio suficiente para poder solventar la empresa durante el primer año de funcionamiento. Como veremos más adelante en el flujo de fondos, la rentabilidad del primer año es negativa por un importe de \$431.105,92. Por lo que los inversionistas deberán afrontar esa pérdida con su propio capital.

En resumen, la financiación será a través de capital propio y deberán invertir en total (inversión inicial más resultado negativo del primer año) un importe de **\$1.180.899,13**

Con este tipo de financiación y este importe, el período de recuperación de la inversión será de 3 años y 11 meses aproximadamente. Es un período razonable para la cantidad de dinero invertida.



*Ilustración 72: Período de recuperación de la inversión/ Fuente: elaboración propia*

### C. PREVISIÓN DE INGRESOS Y PREVISIÓN DE COSTOS

Se debe realizar una previsión de los ingresos y de los costos que se obtendrán durante los primeros años del negocio. De esta forma se podrá realizar el flujo de fondos esperado y servirá para calcular el resultado de cada ejercicio.

La previsión de ingresos y costos se harán durante un período de 10 años y se harán varios supuestos, de acuerdo a las estrategias mencionadas anteriormente en el plan de negocios, sobre el crecimiento anual de las ventas y, por ende, de los costos.

Además, la previsión tanto de ingresos como de costos será expresada, a fin de simplificar los cálculos, en términos anuales.

#### a. Ingresos

Para poder estimar los ingresos, tomamos como base el la cantidad de servicios semanales que se realizarán en Altea Beauty Bar. Este número de servicios es una estimación obtenida a partir del “método de observación” de la competencia; los competidores observados fueron dos: Umara La Barraca y Vos espacia de belleza. El número de servicios semanales no necesariamente coincide con la cantidad de clientes semanales. Esto se debe a que, según lo observado, es muy probable que un mismo cliente consuma más de un servicio por visita, por ejemplo, una cliente va a hacerse las manos y depilación de 3 zonas, es decir, que una misma persona consumió 4 servicios diferentes.

Una vez obtenido el número de servicios mensuales estimados que se realizarán en Altea Beauty Bar, calculamos la cantidad de servicios anuales.

CANTIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Servicios semanales	96	120	150	180	207	238	262	288	302	318
Servicios mensuales	384	480	600	720	828	952	1047	1152	1210	1270
<b>Unid. Anuales</b>	<b>4608</b>	<b>5760</b>	<b>7200</b>	<b>8640</b>	<b>9936</b>	<b>11426</b>	<b>12569</b>	<b>13826</b>	<b>14517</b>	<b>15243</b>
<b>% crecimiento</b>		<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

Tabla 18: Detalle de cantidad de servicios anuales/ Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, se supone un porcentaje de crecimiento anual en la cantidad de servicios vendidos. Estos supuestos de porcentajes de crecimiento fueron establecidos de acuerdo a las acciones comerciales mencionadas previamente en el plan de negocios.

Una vez obtenida la cantidad de servicios anuales, es necesario determinar a qué tipo de servicio corresponde cada una y, así, poder calcular el importe monetario de los ingresos. Para determinar qué servicios se vendieron, se calcularon porcentajes de uso de cada servicio que ofrece Altea BB. Estos

porcentajes de uso se estimaron en base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada como investigación de mercado y en base al método de observación mencionado anteriormente.

El porcentaje de uso de cada uno de los servicios es:

Servicios	% de uso
Manos	35%
Pies	17%
Depilación	37%
Masajes	11%

Tabla 19: Porcentaje de uso de los servicios/ Fuente: elaboración propia

Y los porcentajes de uso de cada “sub-servicio” son los siguientes:

SERVICIOS	% de uso
Manos "Albir"	10%
Manos "Calpe"	30%
Manos "Denia"	25%
Manos "Javea"	10%
Manos "Mascarat"	5%
Manos Semipermanentes	20%
Pies "Calpe"	60%
Pies "Moraig"	40%
Depilación bozo	10%
Depilación cejas	10%
Depilación axilas	10%
Depilación media pierna	25%
Depilación pierna completa	25%
Depilación cavado	20%
Masajes relajantes con óleos	70%
Masajes con piedras calientes	30%

Tabla 20: Porcentaje de uso de cada uno de los servicios/ Fuente: elaboración propia

Los servicios no es lo único que se comercializa en Altea BB, también tienen ingresos por la venta de productos de belleza y del sector de cafetería. De acuerdo a lo observado, se tomó como supuesto que la venta de productos equivale, en unidades, a un 25% de la cantidad de servicios vendidos anualmente.

Al igual que en los servicios, para los productos vendidos también se determinaron porcentajes de venta. Estos son:

<b>PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>%</b>
<b>Esmaltes y complementos</b>	<b>60%</b>
Esmalte Fortalecedor - 17 ml	10%
Esmalte Soft Cuticle - 17 ml	5%
Esmalte removedor de cutículas - 17 ml	10%
Esmalte Fast Dry - 17 ml	10%
Esmalte Shine Over - 17 ml	10%
Esmalte Top Coat Mate - 17 ml	5%
Esmaltes colores - 17 ml	20%
Nail art - esmalte Fluor 17 ml	5%
Nail art - esmalte Texturado 17 ml	5%
Nail art - esmalte Glitter 17 ml	5%
French Duo (via lact + french) 17 ml	5%
Lima USA negra 100-100	10%
<b>Cremas</b>	<b>20%</b>
Crema manos humectante 250 gm	30%
Crema manos exfoliante 250 gm	25%
Crema Softly 200 gm (pies)	15%
Crema Remove 200 gm (pies)	10%
Crema Revive 200 gm (pies)	10%
Crema Strong 200 gm (pies)	10%
<b>Bebidas frías y calientes</b>	<b>15%</b>
Café Espresso	5%
Café Lungo descafeinado	5%
Cappuccino	5%
Latte Macchiato	5%
Café Au Lait	10%
Café Cortado	15%
Yogur Ser colchón de frutas - Frutilla	5%
Yogur Ser con cereales	5%
Yogur Ser bebible multifruta	5%
Coca-Cola Zero 600 ml	10%
Coca-Cola 600 ml	5%
Sprite Zero - 600 ml	5%
Agua saborizada Levite Pomelo - 500 ml	5%
Agua saborizada Levite Manzana - 500 ml	5%
Agua sin gas Eco de Los Andes - 500 ml	5%
Agua con gas Eco de Los Andes - 500 ml	5%
<b>Snacks</b>	<b>5%</b>
Mix frutas secas x 100 gr	50%
Alfajor de arroz "Chocoarroz" negro	25%
Alfajor de arroz "Chocoarroz" blanco	25%

Tabla 21: Porcentaje de venta de los productos/Fuente: elaboración propia

En resumen, la previsión de ingresos de Altea BB por un período de 10 años es la siguiente:

En los anexos estará el detalle de la cantidad anual, en pesos, de cada uno de los servicios y

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por venta de servicios	\$2.073.162,24	\$2.591.452,80	\$3.239.316,00	\$3.887.179,20	\$4.470.256,08
Ingreso por venta de productos	\$240.969,60	\$313.260,48	\$391.575,60	\$462.059,21	\$531.368,09
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.314.131,84</b>	<b>\$2.904.713,28</b>	<b>\$3.630.891,60</b>	<b>\$4.349.238,41</b>	<b>\$5.001.624,17</b>

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingreso por venta de servicios	\$5.140.794,49	\$5.654.873,94	\$6.220.361,34	\$6.531.379,40	\$6.857.948,37
Ingreso por venta de productos	\$584.504,90	\$642.955,39	\$707.250,93	\$742.613,47	\$779.744,15
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.725.299,39</b>	<b>\$6.297.829,33</b>	<b>\$6.927.612,26</b>	<b>\$7.273.992,88</b>	<b>\$7.637.692,52</b>

Tabla 22: Previsión de ingresos de Altea BB/ Fuente: elaboración propia

productos vendidos.

#### b. Costos

Antes de realizar la previsión de los costos es necesario, primero, calcular el costo de cada servicio y producto a vender. Además, a partir de este costo unitario por servicio o producto, se obtiene el precio de venta de acuerdo a la rentabilidad esperada.

El costo unitario de cada servicio y producto junto con su precio de venta y rentabilidad es el siguiente:

SERVICIOS	Costo unit.	Px de venta	UT x unid.	Rentabilidad
Manos "Albir"	\$22,30	<b>\$305,00</b>	\$282,70	1268%
Manos "Calpe"	\$25,56	<b>\$355,00</b>	\$329,44	1289%
Manos "Denia"	\$31,31	<b>\$390,00</b>	\$358,69	1146%
Manos "Javea"	\$46,12	<b>\$980,00</b>	\$933,88	2025%
Manos "Mascarat"	\$27,57	<b>\$380,00</b>	\$352,43	1278%
Manos Semipermanentes	\$30,85	<b>\$595,00</b>	\$564,15	1829%
Pies "Calpe"	\$29,34	<b>\$465,00</b>	\$435,66	1485%
Pies "Moraig"	\$33,85	<b>\$575,00</b>	\$541,15	1599%
Depilación bozo	\$4,62	<b>\$75,00</b>	\$70,38	1523%
Depilación cejas	\$5,66	<b>\$115,00</b>	\$109,35	1934%
Depilación axilas	\$10,28	<b>\$145,00</b>	\$134,73	1311%
Depilación media pierna	\$36,00	<b>\$255,00</b>	\$219,00	608%
Pierna completa	\$51,45	<b>\$335,00</b>	\$283,55	551%
Cavado	\$30,83	<b>\$255,00</b>	\$224,18	727%
Masajes relajantes con óleos	\$52,00	<b>\$960,00</b>	\$908,00	1746%
Masajes con piedras calientes	\$40,00	<b>\$1.180,00</b>	\$1.140,00	2850%

Tabla 23: Detalle del costo, precio de venta y rentabilidad de los servicios/ Fuente: elaboración propia

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Costo unit.</b>	<b>Px de venta</b>	<b>UT x unid.</b>	<b>Rentabilidad</b>
Esmalte Fortalecedor - 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
Esmalte Soft Cuticle - 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
Esmalte removedor de cutículas - 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
Esmalte Fast Dry - 17 ml	\$110,25	<b>\$240,00</b>	\$129,75	118%
Esmalte Shine Over - 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
Esmalte Top Coat Mate - 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
Esmaltes colores - 17 ml	\$90,60	<b>\$240,00</b>	\$149,40	165%
Nail art - esmalte Fluor 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
Nail art - esmalte Texturado 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
Nail art - esmalte Glitter 17 ml	\$100,87	<b>\$240,00</b>	\$139,13	138%
French Duo (via lact + french) 17 ml	\$187,00	<b>\$400,00</b>	\$213,00	114%
Lima USA negra 100-100	\$75,00	<b>\$110,00</b>	\$35,00	47%
Crema manos humectante 250 gm	\$130,00	<b>\$260,00</b>	\$130,00	100%
Crema manos exfoliante 250 gm	\$130,00	<b>\$280,00</b>	\$150,00	115%
Crema Softly 200 gm (pies)	\$91,82	<b>\$240,00</b>	\$148,18	161%
Crema Remove 200 gm (pies)	\$91,84	<b>\$240,00</b>	\$148,16	161%
Crema Revive 200 gm (pies)	\$91,82	<b>\$240,00</b>	\$148,18	161%
Crema Strong 200 gm (pies)	\$88,49	<b>\$240,00</b>	\$151,51	171%
Café Espresso	\$19,88	<b>\$45,00</b>	\$25,13	126%
Café Lungo	\$19,88	<b>\$45,00</b>	\$25,13	126%
Café Lungo descafeinado	\$19,88	<b>\$45,00</b>	\$25,13	126%
Cappuccino	\$39,75	<b>\$75,00</b>	\$35,25	89%
Latte Macchiato	\$39,75	<b>\$75,00</b>	\$35,25	89%
Café Au Lait	\$19,88	<b>\$45,00</b>	\$25,13	126%
Café Cortado	\$19,88	<b>\$45,00</b>	\$25,13	126%
Yogur Ser colchón de frutas - Frutilla	\$55,00	<b>\$80,00</b>	\$25,00	45%
Yogur Ser con cereales	\$52,00	<b>\$75,00</b>	\$23,00	44%
Yogur Ser bebida multifruta	\$45,00	<b>\$70,00</b>	\$25,00	56%
Coca-Cola Zero 600 ml	\$34,00	<b>\$65,00</b>	\$31,00	91%
Coca-Cola 600 ml	\$34,00	<b>\$65,00</b>	\$31,00	91%
Sprite Zero - 600 ml	\$34,00	<b>\$65,00</b>	\$31,00	91%
Agua saborizada Levite Pomelo - 500 ml	\$31,00	<b>\$60,00</b>	\$29,00	94%
Agua saborizada Levite Manzana - 500 ml	\$31,00	<b>\$60,00</b>	\$29,00	94%
Agua sin gas Eco de Los Andes - 500 ml	\$26,00	<b>\$50,00</b>	\$24,00	92%
Agua con gas Eco de Los Andes - 500 ml	\$26,00	<b>\$50,00</b>	\$24,00	92%
Mix frutas secas x 100 gr	\$60,00	<b>\$125,00</b>	\$65,00	108%
Alfajor de arroz "Chocoarroz" negro	\$18,00	<b>\$35,00</b>	\$17,00	94%
Alfajor de arroz "Chocoarroz" blanco	\$18,00	<b>\$35,00</b>	\$17,00	94%

Tabla 24: Detalle del costo, precio de venta y rentabilidad de los productos/ Fuente: elaboración propia

El detalle del costo de cada uno de los servicios se encuentra en los anexos.

### ❖ Costos variables

La previsión de los costos variables se hace en base a los servicios y productos vendidos de acuerdo a la previsión de ingresos.

Los costos variables por servicios y productos son:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos variables por servicios</b>	\$148.421,25	\$185.526,56	\$231.908,21	\$278.289,85	\$320.033,32
<b>Costos variables por vta productos</b>	\$103.664,32	\$134.763,61	\$168.454,52	\$198.776,33	\$228.592,78
<b>CV TOTALES</b>	<b>\$ 252.086</b>	<b>\$ 320.290</b>	<b>\$ 400.363</b>	<b>\$ 477.066</b>	<b>\$ 548.626</b>

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>Costos variables por servicios</b>	\$368.038,32	\$404.842,15	\$445.326,37	\$467.592,69	\$490.972,32
<b>Costos variables por vta productos</b>	\$251.452,06	\$276.597,26	\$304.256,99	\$319.469,84	\$335.443,33
<b>CV TOTALES</b>	<b>\$ 619.490</b>	<b>\$ 681.439</b>	<b>\$ 749.583</b>	<b>\$ 787.063</b>	<b>\$ 826.416</b>

Tabla 25: Detalle de costos variables anuales/ Fuente: elaboración propia

### ❖ Costos fijos

Hay que tener en cuenta también los costos fijos que tiene la apertura de Altea Beauty Bar. Los costos fijos están detallados mensualmente e incluyen el costo de los sueldos de las empleadas.

Algunas aclaraciones con respecto a los costos fijos:

- El pago del “Posnet” se hace a partir del tercer año debido a que los dos primeros años están bonificados.
- El mantenimiento de la cuenta bancaria esta bonificado al 50% durante los dos primeros año y a partir del tercer año esta bonificado al 100%
- El costo de previsión de despidos, vacaciones, ausentismo e imprevistos se calcula sobre los ingresos por ventas, es un 2 % de las mismas.

- El costo de los sueldos es por 3 empleadas profesionales de belleza durante los primeros cuatro años, a partir del quinto año se agrega una profesional de belleza más. Por lo que a partir del quinto año, aumenta este costo fijo.

Concepto	Importe \$	Periodicidad
Alquiler	\$17.500,00	Mensual
Electricidad	\$2.500,00	Bimestral
Gas	\$600,00	Bimestral
Agua	\$800,00	Bimestral
Resonsable Inscripto	\$2.994,04	Mensual
Internet 50 megas + línea telefónica fija	\$600,00	Mensual
Línea de celular	\$580,00	Mensual
Contador	\$6.000,00	Mensual
Administrativa (sueldo bruto + cargas sociales)	\$17.895,00	Mensual
Profesional de belleza y recepcionista (sueldo bruto + cargas sociales)	\$36.604,51	Mensual
Profesional de belleza (sueldo bruto + cargas sociales)	\$32.537,35	Mensual
Profesional de belleza y masajista (sueldo bruto + cargas sociales)	\$34.164,21	Mensual
Limpieza	\$4.226,64	Mensual
Mantenimiento software de gestión (Agenda Pro)	\$2.392,00	Mensual
Seguro	\$500,00	Mensual
Spotify	\$100,00	Mensual
Posnet (LaPos dos años sin costo)	\$500,00	Mensual
Mantenimiento cuenta bancaria	\$370,00	Mensual
Previsión de despidos, vacaciones, ausentismo e imprevistos (2%)		Mensual

Tabla 26: Detalle de los costos fijos/ Fuente: elaboración propia

#### ❖ Costos de marketing

La previsión de los costos de marketing se realizó en base a las estrategias mencionadas previamente en el plan de marketing.

Se tomaron los descuentos en los servicios y productos como costos y no como menos ingresos ya que, a la hora de realizar el flujo de fondos, era más fácil imputarlo de esta forma.

En el caso de Altea BB, los costos de marketing están relacionados con las estrategias de precio y de publicidad y promoción.

Para calcular los descuentos, debemos saber primero la cantidad vendida mensual (o de más meses, dependiendo la duración de la promoción) del servicio en promoción. A esa cantidad se la multiplica por el porcentaje de personas que utilizaron la promoción y, así, obtenemos la cantidad “real” de servicios vendidos con el descuento. A esa cantidad se la multiplica por el costo al que debemos

incurrir (precio de venta del servicio por el porcentaje de descuento) y eso dará el importe total del costo de esa estrategia de descuento.

En este ejemplo se puede ver la explicación más claramente:

Estrategia	Servicio a aplicar descuento	Precio vta.	Descuento	Costo
Promoción para eventos	Manos "Denia" + pies "Calpe"	\$855,00	10%	\$85,50
		<b>Cantidad ss</b>	<b>% de uso</b>	<b>Cant. Real</b>
		157	30%	47
				<b>Costo total</b>
				<b>\$4.018,50</b>

Tabla 27: Detalle del costo de la promoción para eventos en el año 1/ Fuente: elaboración propia

Además de los costos de marketing por descuento, también están los costos por otras estrategias de publicidad y promoción. El costo total puede variar de año a año según la cantidad de meses que se extienda la utilización de esa acción pero el costo previsto por unidad es el mismo.

CONCEPTO	AÑO 1		
	Costo	Meses	Costo total
Estudiante periodismo	\$800,00	9	\$7.200,00
4 posteos mensuales en MDZ Femme	\$4.800,00	3	\$14.400,00
Banner en notas de MDZ Femme	\$5.000,00	3	\$15.000,00
Impresión promociones para local	\$300,00	-	\$300,00
Facebook (publicidad)	\$1.000,00	6	\$6.000,00
Instagram	\$2.000,00	6	\$12.000,00
Influencers (pago mensual)	\$1.000,00	12	\$12.000,00
Influencers (\$ en servicios por mes)	\$1.000,00	12	\$12.000,00
Google adds	\$1.500,00	6	\$9.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$87.900,00</b>

Tabla 28: Detalle de costos de publicidad y promoción/ Fuente: elaboración propia

Únicamente en el primer año, además de los costos mencionados en la tabla superior, se agrega el costo por publicar a Altea BB en el diario local online MDZ Femme.

Acción	Descripción	Costo	Cant. Meses	Costo total
MDZ Femme	4 posteos mensuales en las redes	\$4.800,00	3	\$14.400,00
	Banner en notas de MDZ Femme	\$5.000,00	3	\$15.000,00
				<b>\$29.400,00</b>

Tabla 29: Detalle costo de publicaciones en MDZ Femme/ Fuente: elaboración propia

El detalle de cada uno de los costos de marketing incurridos en cada año se encuentra en el anexo.

En resumen, los costos de marketing anuales son los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Estrategia de precios</b>	\$10.067,56	\$5.069,81	\$6.337,26	\$7.604,71	\$8.745,42
<b>Publicidad y promoción</b>	\$94.102,18	\$65.463,09	\$67.403,87	\$69.337,90	\$106.483,59
<b>TOTAL COSTO MKT</b>	<b>\$104.169,74</b>	<b>\$70.532,90</b>	<b>\$73.741,13</b>	<b>\$76.942,61</b>	<b>\$115.229,01</b>

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>Estrategia de precios</b>	\$10.057,23	\$11.062,95	\$36.507,75	\$12.777,71	\$13.416,60
<b>Publicidad y promoción</b>	\$108.468,26	\$70.605,09	\$72.295,60	\$73.225,38	\$74.201,65
<b>TOTAL COSTO MKT</b>	<b>\$118.525,49</b>	<b>\$81.668,04</b>	<b>\$108.803,35</b>	<b>\$86.003,09</b>	<b>\$87.618,24</b>

Tabla 30: Detalle de costos de marketing anuales/ Fuente: elaboración propia

#### ❖ Costos de RRHH

En los costos de RRHH se incluyen los costos de las acciones que se utilizan para motivar a los empleados y el costo de los descuentos otorgados en los productos que vende Altea BB. Como ya se mencionó anteriormente, se estima que las empleadas compran, en cantidad de unidades, un 2% sobre las unidades vendidas anualmente a los clientes.

Los costos de las acciones de motivación son fijos para todos los años a excepción del regalo de cumpleaños que, a partir del quinto año, es un poco más debido a que se contrata a una empleada más.

Los costos de los descuentos en productos sí varían debido a que van aumentando las compras año a año.

En este apartado no se incluyen el costo de los sueldos ya que se decidió incluirlos como un costo fijo.

Los costos de RRHH de acciones de motivación son los siguientes:

Acciones de motivación del personal	Costo	Meses	Costo total
Premio a la "empleada del mes"	\$1.000,00	12	\$12.000,00
"Mates laborales"	\$350,00	12	\$4.200,00
Cumpleaños del personal	\$1.000,00	3	\$3.000,00
Capacitación del personal	\$4.000,00	anuales	\$4.000,00
			<b>\$23.200,00</b>

Tabla 31: Detalle de los costos de las acciones de motivación del personal/ Fuente: elaboración propia

En síntesis, los costos de RRHH anuales son:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Acciones de motivación	\$23.200,00	\$23.200,00	\$23.200,00	\$23.200,00	\$24.200,00
Descuentos al personal	\$1.693,44	\$2.116,80	\$2.646,00	\$3.175,20	\$3.651,48
<b>TOTAL RRHH</b>	<b>\$24.893,44</b>	<b>\$25.316,80</b>	<b>\$25.846,00</b>	<b>\$26.375,20</b>	<b>\$27.851,48</b>

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Acciones de motivación	\$24.200,00	\$24.200,00	\$24.200,00	\$24.200,00	\$24.200,00
Descuentos al personal	\$4.199,20	\$4.619,12	\$5.081,03	\$5.335,09	\$5.601,84
<b>TOTAL RRHH</b>	<b>\$28.399,20</b>	<b>\$28.819,12</b>	<b>\$29.281,03</b>	<b>\$29.535,09</b>	<b>\$29.801,84</b>

Tabla 32: Detalle de los costos de RRHH anuales/ Fuente: elaboración propia

#### D. FLUJO DE FONDOS

Previo a analizar el flujo de fondos obtenido de Altea BB es importante aclarar algunos aspectos:

- A fines de simplificar el análisis, el flujo de fondos se realizó en términos REALES, es decir, sin tener en cuenta la inflación.
- Al estar en términos reales, para el VAN se tomó una tasa del 20% real ya que no podemos comprarla con una tasa anual nominal del mercado.
- CAPITAL DE TRABAJO: se tomó como supuesto que se invertirá anualmente en capital de trabajo un valor equivalente al 10% de los costos variables totales de cada año.
- INGRESOS BRUTOS: la alícuota de ingresos brutos para este tipo de negocio es del 4%
- IMPUESTO A LAS GANANCIAS: de acuerdo a la nueva regulación, el primer año que se pague ganancias se cobrará una alícuota del 30% y a partir del segundo año será del 25%
- ALÍCUOTA A LA DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS: también, según la nueva regulación, en el caso de que se distribuyan dividendos, como en el caso de Altea BB, se deberá pagar una alícuota del 7% sobre la utilidad obtenida luego del pago del impuesto a las ganancias.

El flujo de fondos futuros previsto en un plazo de 10 años para Altea BB es el que se muestra a continuación:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas		\$2.289.598,85	\$2.874.047,04	\$3.592.558,80	\$4.303.239,05	\$4.948.724,91
Impuesto por ingresos brutos		-\$91.583,95	-\$114.961,88	-\$143.702,35	-\$172.129,56	-\$197.949,00
Costos variables		-\$252.085,57	-\$320.290,18	-\$400.362,72	-\$477.066,18	-\$548.626,10
Margen de contribución		\$1.945.929,32	\$2.438.794,98	\$3.048.493,73	\$3.654.043,31	\$4.202.149,81
Costos fijos		-\$2.068.114,69	-\$2.079.803,65	-\$2.099.803,89	-\$2.114.017,49	-\$2.571.061,94
Costos de marketing		-\$104.169,74	-\$70.532,90	-\$73.741,13	-\$76.942,61	-\$115.229,01
Costos de RRHH		-\$24.893,44	-\$25.316,80	-\$25.846,00	-\$26.375,20	-\$27.851,48
Amortizaciones		\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97
Utilidad antes de impuestos		-\$297.707,51	\$216.682,66	\$802.643,75	\$1.390.249,04	\$1.441.548,41
Impuesto a las ganancias		\$0,00	-\$65.004,80	-\$200.660,94	-\$347.562,26	-\$360.387,10
Utilidad antes de distribución dividendos		-\$297.707,51	\$151.677,86	\$601.982,81	\$1.042.686,78	\$1.081.161,31
Alícuota por distribución de dividendos		\$0,00	-\$10.617,45	-\$42.138,80	-\$72.988,07	-\$75.681,29
Utilidad neta		-\$297.707,51	\$141.060,41	\$559.844,01	\$969.698,70	\$1.005.480,02
Capex	-\$565.344,63	-\$20.617,36	-\$45.424,63	-\$33.117,36	-\$45.424,63	-\$164.620,36
Inversión en capital de trabajo	-\$184.448,58	-\$159.240,02	\$6.820,46	\$8.007,25	\$7.670,35	\$7.155,99
Amortizaciones		\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97
<b>FF</b>	<b>-\$749.793,21</b>	<b>-\$431.105,92</b>	<b>\$148.915,21</b>	<b>\$581.192,87</b>	<b>\$978.403,39</b>	<b>\$894.474,62</b>

Tabla 33: Flujo de fondos Altea BB parte I/ Fuente: elaboración propia

	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingreso por ventas	\$5.664.465,24	\$6.230.911,76	\$6.854.002,94	\$7.196.703,08	\$7.556.538,24
Impuesto por ingresos brutos	-\$226.578,61	-\$249.236,47	-\$274.160,12	-\$287.868,12	-\$302.261,53
Costos variables	-\$619.490,38	-\$681.439,42	-\$749.583,36	-\$787.062,53	-\$826.415,65
Margen de contribución	\$4.818.396,25	\$5.300.235,87	\$5.830.259,46	\$6.121.772,43	\$6.427.861,05
Costos fijos	-\$2.585.376,74	-\$2.596.705,68	-\$2.602.207,50	-\$2.609.061,50	-\$2.616.258,20
Costos de marketing	-\$118.525,49	-\$81.668,04	-\$108.803,35	-\$86.003,09	-\$87.618,24
Costos de RRHH	-\$28.399,20	-\$28.819,12	-\$29.281,03	-\$29.535,09	-\$29.801,84
Amortizaciones	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97
Utilidad antes de impuestos	\$2.039.635,84	\$2.546.584,06	\$3.043.508,61	\$3.350.713,79	\$3.647.723,80
Impuesto a las ganancias	-\$509.908,96	-\$636.646,02	-\$760.877,15	-\$837.678,45	-\$911.930,95
Utilidad antes de distribución dividendos	\$1.529.726,88	\$1.909.938,05	\$2.282.631,46	\$2.513.035,34	\$2.735.792,85
Alícuota por distribución de dividendos	-\$107.080,88	-\$133.695,66	-\$159.784,20	-\$175.912,47	-\$191.505,50
Utilidad neta	\$1.422.646,00	\$1.776.242,38	\$2.122.847,26	\$2.337.122,87	\$2.544.287,35
Capex	-\$57.924,63	-\$20.617,36	-\$45.424,63	-\$38.717,36	-\$324.344,63
Inversión en capital de trabajo	\$7.086,43	\$6.194,90	\$6.814,39	\$3.747,92	\$3.935,31
Amortizaciones	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97	\$46.458,97
<b>FF</b>	<b>\$1.418.266,76</b>	<b>\$1.808.278,90</b>	<b>\$2.130.695,99</b>	<b>\$2.348.612,39</b>	<b>\$2.270.337,00</b>

Tabla 34: Flujo de fondos Altea BB - parte II/ Fuente: elaboración propia

De este análisis es posible calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). También podemos calcular el período de recuperación de la inversión.

El VAN es una medida de rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, es decir, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se debió realizar para llevarlo a cabo. Se calcula a partir de flujo de caja anual, trayendo las cantidades futuras (flujos negativos y positivos) al presente.

La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador de rentabilidad de un proyecto, que implica que a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión (Nvindi, 2018).

Como el flujo de fondos de Altea BB se trabajó en términos reales, no hay una tasa del mercado actual que se exprese en estos términos, por lo que no podremos compararla con, por ejemplo, una tasa anual actual de un plazo fijo en pesos. Por esto, para el cálculo del VAN y TIR, como supuesto dado, se utilizó una tasa real del 20% anual.

Los resultados obtenidos del flujo de fondos son:



Ilustración 73: Resultado del análisis del flujo de fondos/ Fuente: elaboración propia

El VAN es positivo, lo que indica que la inversión generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida.

En cuanto a la TIR, el valor de la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de rentabilidad mínima requerida, es decir, que da una rentabilidad mayor a la rentabilidad mínima requerida.

Además, el tiempo de recuperación de la inversión es de 3 años y 6 meses aproximadamente, un plazo más que aceptable ya que se esperaba como máximo recuperar la inversión en un plazo no mayor a 5 años.

Por lo tanto, en los tres criterios, se llega a la decisión de aceptar e invertir en el proyecto.

## E. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para completar el análisis financiero del proyecto se realizó el análisis de sensibilidad del mismo, teniendo en cuenta la variación de ciertas variables que consideramos “clave” para la rentabilidad del proyecto.

De la variación de estas variables, se analizarán el VAN, TIR y período de recuperación de la inversión en dos tipos de escenarios, uno optimista y otro pesimista.

Las variables clave que se modificarán para realizar en análisis de sensibilidad serán dos, primero, la cantidad de ventas estimada anualmente y, luego, el costo de los sueldos de las profesionales de belleza ya que es un costo anual muy alto y puede ser crítico para la rentabilidad de la empresa.

### a. Cantidad de ventas estimada de servicios

#### ❖ ESCENARIO OPTIMISTA

En este caso, hay una variación positiva de la cantidad de ventas estimada de servicios. En el flujo de fondos “normal”, las ventas anuales del primer año es de 4608 servicios, en cambio ahora, con un aumento del 15% de las ventas iniciales (respetando después los mismos porcentajes de crecimiento anual), la cantidad de servicios vendidos en el primer año es de 5280.

En este caso, los resultados obtenidos (con una tasa real anual del 20%) son:

- VAN = \$4.023.099,49
- TIR = 67%
- Período de recuperación de la inversión: 2 años y 8 meses aproximadamente.

Con el resultado de estos tres criterios, se puede decir que la rentabilidad es muy alta y conviene invertir en el proyecto.

#### ❖ ESCENARIO PESIMISTA

Por otro lado, en el escenario pesimista, se supone una disminución del 15% sobre la cantidad inicial de venta de servicios anual. Esta cifra es de 4032 servicios.

Los resultados obtenidos en este escenario, con la misma tasa real, son:

- VAN = \$1.118.464,69
- TIR = 33%
- Período de recuperación de la inversión: 4 años y 11 aproximadamente.

Al igual que en el escenario optimista, los resultados son positivos y aceptables para invertir en el proyecto, con la diferencia que la rentabilidad es bastante menor con relación a los casos anteriores, la variación es algo “brusca” aunque positiva.

### b. Costo de los sueldos de las profesionales de belleza

#### ❖ ESCENARIO OPTIMISTA

En el caso de que los sueldos de las profesionales de belleza fuera un 15% menor debido a que no hay presiones sindicales sobre los mismos, los resultados que se obtendrían son:

- VAN = \$3.166.902,72
- TIR = 58%
- Período de recuperación de la inversión: 3 años.

Con estos resultados, se puede decir que se debe invertir en el proyecto ya que la rentabilidad es mayor a la rentabilidad mínima esperada (20%).

#### ❖ ESCENARIO PESIMISTA

Caso contrario al anterior, ahora, los sueldos de las profesionales de belleza aumentan en un porcentaje mayor, en un 30%, debido a presiones sindicales y nuevos acuerdos. Los nuevos resultados son:

- VAN = \$1.043.265,97
- TIR = 31%
- Período de recuperación de la inversión: 5 años y 3 meses

Según los criterios del VAN y el TIR, aumentando un 30% los sueldos de las profesionales de belleza, el proyecto aún seguiría siendo rentable, con menor rentabilidad pero aún positivo. Pero según el último criterio, el del período de recuperación de la inversión, está se recupera en un plazo de 5 años y 3 meses y, según lo mencionado anteriormente, los inversionistas/propietarios estaban dispuestos a invertir si la recuperación de la inversión era en un plazo no mayor a 5 años.

Por lo tanto, si tenemos que analizar los tres criterios en conjunto para la decisión de la inversión, se puede decir que, en este caso, el proyecto no es rentable para los inversionistas debido a que el período de recuperación de la inversión es mayor al esperado.

El tercer capítulo expone la parte práctica del plan de negocios que se planteó en el marco teórico del trabajo de investigación. En este capítulo se puede ver en detalle el análisis de cada una de las partes del plan de negocios y, en el plan económico-financiero, se puede ver el análisis numérico de la empresa Altea Beauty Bar.

Con la exposición de este capítulo, se podría decir que la hipótesis es factible y se muestran los argumentos para justificar esta afirmación.

## IV. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se desarrolló un plan de negocios de un nuevo concepto de salón de belleza para la provincia de Mendoza. El mismo tenía como fin analizar la viabilidad comercial y económica del emprendimiento para decidir si sería factible llevarlo a cabo.

Para probar esta hipótesis se utilizaron varias herramientas aprendidas durante el cursado de la licenciatura, tales como, encuesta para la investigación de mercado, análisis externo e interno, estrategias de marketing y recursos humanos, procesos y el análisis financiero correspondiente.

Se presentó la idea de realizar este proyecto debido al gran crecimiento que está teniendo este rubro en la provincia y de los grandes márgenes de rentabilidad que posee. Es por esto, que surgió como una oportunidad de negocio que valía la pena ser analizada.

Altea Beauty Bar es la incorporación de una nueva marca y concepto en el mercado. Como se analizó en el estudio de mercado, esto tiene sus pros y contras. Pero, al estar dirigidos a un público millennial, quienes no son fieles a una sola marca, buscan cosas nuevas e innovadoras, se basan mucho en las opiniones y en la publicidad que ven a través de sus redes sociales, es un segmento muy atractivo para una empresa nueva, innovadora y tecnológica.

Se aplicaron estrategias en el plan de marketing dirigidas especialmente a estos nuevos consumidores y basándose en las estrategias online, es decir, en internet y redes sociales. Además, estas estrategias toman fuerzas con los procesos implementados en el plan de operaciones para fidelizar a los consumidores, buscando estandarizar la buena atención y comodidad de los clientes. También, se aplicó una gestión de recursos humanos basada en el personal, para que se sienta a gusto y satisfecho en su trabajo y, esa satisfacción, la pueda transmitir a los clientes.

Y finalmente, pero no por ello menos importante, se analiza la viabilidad financiera del proyecto, la cual fue positiva pero se tuvieron en cuenta algunos supuestos para poder simplificar el análisis de la misma. Se calculó la rentabilidad en términos reales, no se tomó en cuenta la inflación ya que debido a la inestabilidad económica en la que se presenta nuestro país, sería muy complejo obtener una rentabilidad correcta especulando sobre los índices de inflación anuales desde la fecha a 10 años en adelante.

Con este supuesto aclarado, podemos decir que el proyecto de Altea Beauty Bar es un proyecto viable, desde el punto de vista comercial y financiero, ya que, en Mendoza es un mercado en constante crecimiento y este nuevo concepto de salón de belleza puede atraer a varios potenciales clientes del sector.

## V. ANEXOS

### A. ANEXO 1: PREVISIÓN DE INGRESOS

La cantidad de servicios y productos vendidos en el transcurso de los años es la siguiente:

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Manos "Albir"	\$49.190,40	\$61.488,00	\$76.860,00	\$92.232,00	\$106.066,80
Manos "Calpe"	\$171.763,20	\$214.704,00	\$268.380,00	\$322.056,00	\$370.364,40
Manos "Denia"	\$157.248,00	\$196.560,00	\$245.700,00	\$294.840,00	\$339.066,00
Manos "Javea"	\$158.054,40	\$197.568,00	\$246.960,00	\$296.352,00	\$340.804,80
Manos "Mascarat"	\$30.643,20	\$38.304,00	\$47.880,00	\$57.456,00	\$66.074,40
Manos Semipermanentes	\$191.923,20	\$239.904,00	\$299.880,00	\$359.856,00	\$413.834,40
Pies "Calpe"	\$218.557,44	\$273.196,80	\$341.496,00	\$409.795,20	\$471.264,48
Pies "Moraig"	\$180.172,80	\$225.216,00	\$281.520,00	\$337.824,00	\$388.497,60
Depilación Bozo	\$12.787,20	\$15.984,00	\$19.980,00	\$23.976,00	\$27.572,40
Depilación Cejas	\$19.607,04	\$24.508,80	\$30.636,00	\$36.763,20	\$42.277,68
Depilación Axilas	\$24.721,92	\$30.902,40	\$38.628,00	\$46.353,60	\$53.306,64
Depilación Media pierna	\$108.691,20	\$135.864,00	\$169.830,00	\$203.796,00	\$234.365,40
Depilación Pierna completa	\$142.790,40	\$178.488,00	\$223.110,00	\$267.732,00	\$307.891,80
Depilación Cavado	\$86.952,96	\$108.691,20	\$135.864,00	\$163.036,80	\$187.492,32
Masajes relajantes con óleos	\$322.172,93	\$402.716,16	\$503.395,20	\$604.074,24	\$694.685,38
Masajes con piedras calientes	\$173.352,96	\$216.691,20	\$270.864,00	\$325.036,80	\$373.792,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.048.629,25</b>	<b>\$2.560.786,56</b>	<b>\$3.200.983,20</b>	<b>\$3.841.179,84</b>	<b>\$4.417.356,82</b>

SERVICIOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Manos "Albir"	\$121.976,82	\$134.174,50	\$147.591,95	\$154.971,55	\$162.720,13
Manos "Calpe"	\$425.919,06	\$468.510,97	\$515.362,06	\$541.130,17	\$568.186,67
Manos "Denia"	\$389.925,90	\$428.918,49	\$471.810,34	\$495.400,86	\$520.170,90
Manos "Javea"	\$391.925,52	\$431.118,07	\$474.229,88	\$497.941,37	\$522.838,44
Manos "Mascarat"	\$75.985,56	\$83.584,12	\$91.942,53	\$96.539,65	\$101.366,64
Manos Semipermanentes	\$475.909,56	\$523.500,52	\$575.850,57	\$604.643,10	\$634.875,25
Pies "Calpe"	\$541.954,15	\$596.149,57	\$655.764,52	\$688.552,75	\$722.980,39
Pies "Moraig"	\$446.772,24	\$491.449,46	\$540.594,41	\$567.624,13	\$596.005,34
Depilación Bozo	\$31.708,26	\$34.879,09	\$38.366,99	\$40.285,34	\$42.299,61
Depilación Cejas	\$48.619,33	\$53.481,27	\$58.829,39	\$61.770,86	\$64.859,40
Depilación Axilas	\$61.302,64	\$67.432,90	\$74.176,19	\$77.885,00	\$81.779,25
Depilación Media pierna	\$269.520,21	\$296.472,23	\$326.119,45	\$342.425,43	\$359.546,70
Depilación Pierna completa	\$354.075,57	\$389.483,13	\$428.431,44	\$449.853,01	\$472.345,66
Depilación Cavado	\$215.616,17	\$237.177,78	\$260.895,56	\$273.940,34	\$287.637,36
Masajes relajantes con óleos	\$798.888,18	\$878.777,00	\$966.654,70	\$1.014.987,44	\$1.065.736,81
Masajes con piedras calientes	\$429.861,17	\$472.847,28	\$520.132,01	\$546.138,61	\$573.445,54
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.079.960,34</b>	<b>\$5.587.956,37</b>	<b>\$6.146.752,01</b>	<b>\$6.454.089,61</b>	<b>\$6.776.794,09</b>

*Tabla 35: Cantidad en pesos de los servicios vendidos/ Fuente: elaboración propia*

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Esmaltes y complementos</b>					
Esmalte Fortalecedor - 17 ml	\$17.280,00	\$22.464,00	\$28.080,00	\$33.134,40	\$38.104,56
Esmalte Soft Cuticle - 17 ml	\$8.640,00	\$11.232,00	\$14.040,00	\$16.567,20	\$19.052,28
Esmalte removedor de cutículas - 17 ml	\$17.280,00	\$22.464,00	\$28.080,00	\$33.134,40	\$38.104,56
Esmalte Fast Dry - 17 ml	\$17.280,00	\$22.464,00	\$28.080,00	\$33.134,40	\$38.104,56
Esmalte Shine Over - 17 ml	\$17.280,00	\$22.464,00	\$28.080,00	\$33.134,40	\$38.104,56
Esmalte Top Coat Mate - 17 ml	\$8.640,00	\$11.232,00	\$14.040,00	\$16.567,20	\$19.052,28
Esmaltes colores - 17 ml	\$33.177,60	\$43.130,88	\$53.913,60	\$63.618,05	\$73.160,76
Nail art - esmalte Fluor 17 ml	\$8.640,00	\$11.232,00	\$14.040,00	\$16.567,20	\$19.052,28
Nail art - esmalte Texturado 17 ml	\$8.640,00	\$11.232,00	\$14.040,00	\$16.567,20	\$19.052,28
Nail art - esmalte Glitter 17 ml	\$8.640,00	\$11.232,00	\$14.040,00	\$16.567,20	\$19.052,28
French Duo (via lact + french) 17 ml	\$14.515,20	\$18.869,76	\$23.587,20	\$27.832,90	\$32.007,83
Lima USA negra 100-100	\$7.257,60	\$9.434,88	\$11.793,60	\$13.916,45	\$16.003,92
<b>Cremas</b>					
Crema manos humectante 250 gm	\$17.971,20	\$23.362,56	\$29.203,20	\$34.459,78	\$39.628,74
Crema manos exfoliante 250 gm	\$16.128,00	\$20.966,40	\$26.208,00	\$30.925,44	\$35.564,26
Crema Softly 200 gm (pies)	\$8.294,40	\$10.782,72	\$13.478,40	\$15.904,51	\$18.290,19
Crema Remove 200 gm (pies)	\$5.529,60	\$7.188,48	\$8.985,60	\$10.603,01	\$12.193,46
Crema Revive 200 gm (pies)	\$5.529,60	\$7.188,48	\$8.985,60	\$10.603,01	\$12.193,46
Crema Strong 200 gm (pies)	\$5.529,60	\$7.188,48	\$8.985,60	\$10.603,01	\$12.193,46
<b>Bebidas frías y calientes</b>					
Café Espresso	\$388,80	\$505,44	\$631,80	\$745,52	\$857,35
Café Lungo descafeinado	\$388,80	\$505,44	\$631,80	\$745,52	\$857,35
Cappuccino	\$648,00	\$842,40	\$1.053,00	\$1.242,54	\$1.428,92
Latte Macchiato	\$648,00	\$842,40	\$1.053,00	\$1.242,54	\$1.428,92
Café Au Lait	\$777,60	\$1.010,88	\$1.263,60	\$1.491,05	\$1.714,71
Café Cortado	\$1.166,40	\$1.516,32	\$1.895,40	\$2.236,57	\$2.572,06
Yogur Ser colchón de frutas - Frutilla	\$691,20	\$898,56	\$1.123,20	\$1.325,38	\$1.524,18
Yogur Ser con cereales	\$648,00	\$842,40	\$1.053,00	\$1.242,54	\$1.428,92
Yogur Ser bebible multifruta	\$604,80	\$786,24	\$982,80	\$1.159,70	\$1.333,66
Coca-Cola Zero 600 ml	\$1.123,20	\$1.460,16	\$1.825,20	\$2.153,74	\$2.476,80
Coca-Cola 600 ml	\$561,60	\$730,08	\$912,60	\$1.076,87	\$1.238,40
Sprite Zero - 600 ml	\$561,60	\$730,08	\$912,60	\$1.076,87	\$1.238,40
Agua saborizada Levite Pomelo - 500 ml	\$518,40	\$673,92	\$842,40	\$994,03	\$1.143,14
Agua saborizada Levite Manzana - 500 ml	\$518,40	\$673,92	\$842,40	\$994,03	\$1.143,14
Agua sin gas Eco de Los Andes - 500 ml	\$432,00	\$561,60	\$702,00	\$828,36	\$952,61
Agua con gas Eco de Los Andes - 500 ml	\$432,00	\$561,60	\$702,00	\$828,36	\$952,61
<b>Snacks</b>					
Mix frutas secas x 100 gr	\$3.600,00	\$4.680,00	\$5.850,00	\$6.903,00	\$7.938,45
Alfajor de arroz "Chocoarroz" negro	\$504,00	\$655,20	\$819,00	\$966,42	\$1.111,38
Alfajor de arroz "Chocoarroz" blanco	\$504,00	\$655,20	\$819,00	\$966,42	\$1.111,38
<b>TOTAL</b>	<b>\$240.969,60</b>	<b>\$313.260,48</b>	<b>\$391.575,60</b>	<b>\$462.059,21</b>	<b>\$531.368,09</b>

Tabla 36: Cantidad en pesos de los productos vendidos I/ Fuente: elaboración propia

PRODUCTOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>Esmaltes y complementos</b>					
Esmalte Fortalecedor - 17 ml	\$41.915,02	\$46.106,52	\$50.717,17	\$53.253,03	\$55.915,68
Esmalte Soft Cuticle - 17 ml	\$20.957,51	\$23.053,26	\$25.358,58	\$26.626,51	\$27.957,84
Esmalte removedor de cutículas - 17 ml	\$41.915,02	\$46.106,52	\$50.717,17	\$53.253,03	\$55.915,68
Esmalte Fast Dry - 17 ml	\$41.915,02	\$46.106,52	\$50.717,17	\$53.253,03	\$55.915,68
Esmalte Shine Over - 17 ml	\$41.915,02	\$46.106,52	\$50.717,17	\$53.253,03	\$55.915,68
Esmalte Top Coat Mate - 17 ml	\$20.957,51	\$23.053,26	\$25.358,58	\$26.626,51	\$27.957,84
Esmaltes colores - 17 ml	\$80.476,83	\$88.524,51	\$97.376,97	\$102.245,81	\$107.358,10
Nail art - esmalte Fluor 17 ml	\$20.957,51	\$23.053,26	\$25.358,58	\$26.626,51	\$27.957,84
Nail art - esmalte Texturado 17 ml	\$20.957,51	\$23.053,26	\$25.358,58	\$26.626,51	\$27.957,84
Nail art - esmalte Glitter 17 ml	\$20.957,51	\$23.053,26	\$25.358,58	\$26.626,51	\$27.957,84
French Duo (via lact + french) 17 ml	\$35.208,61	\$38.729,47	\$42.602,42	\$44.732,54	\$46.969,17
Lima USA negra 100-100	\$17.604,31	\$19.364,74	\$21.301,21	\$22.366,27	\$23.484,59
<b>Cremas</b>					
Crema manos humectante 250 gm	\$43.591,62	\$47.950,78	\$52.745,86	\$55.383,15	\$58.152,31
Crema manos exfoliante 250 gm	\$39.120,68	\$43.032,75	\$47.336,02	\$49.702,83	\$52.187,97
Crema Softly 200 gm (pies)	\$20.119,21	\$22.131,13	\$24.344,24	\$25.561,45	\$26.839,53
Crema Remove 200 gm (pies)	\$13.412,81	\$14.754,09	\$16.229,49	\$17.040,97	\$17.893,02
Crema Revive 200 gm (pies)	\$13.412,81	\$14.754,09	\$16.229,49	\$17.040,97	\$17.893,02
Crema Strong 200 gm (pies)	\$13.412,81	\$14.754,09	\$16.229,49	\$17.040,97	\$17.893,02
<b>Bebidas frías y calientes</b>					
Café Espresso	\$943,09	\$1.037,40	\$1.141,14	\$1.198,19	\$1.258,10
Café Lungo descafeinado	\$943,09	\$1.037,40	\$1.141,14	\$1.198,19	\$1.258,10
Cappuccino	\$1.571,81	\$1.728,99	\$1.901,89	\$1.996,99	\$2.096,84
Latte Macchiato	\$1.571,81	\$1.728,99	\$1.901,89	\$1.996,99	\$2.096,84
Café Au Lait	\$1.886,18	\$2.074,79	\$2.282,27	\$2.396,39	\$2.516,21
Café Cortado	\$2.829,26	\$3.112,19	\$3.423,41	\$3.594,58	\$3.774,31
Yogur Ser colchón de frutas - Frutilla	\$1.676,60	\$1.844,26	\$2.028,69	\$2.130,12	\$2.236,63
Yogur Ser con cereales	\$1.571,81	\$1.728,99	\$1.901,89	\$1.996,99	\$2.096,84
Yogur Ser bebible multifruta	\$1.467,03	\$1.613,73	\$1.775,10	\$1.863,86	\$1.957,05
Coca-Cola Zero 600 ml	\$2.724,48	\$2.996,92	\$3.296,62	\$3.461,45	\$3.634,52
Coca-Cola 600 ml	\$1.362,24	\$1.498,46	\$1.648,31	\$1.730,72	\$1.817,26
Sprite Zero - 600 ml	\$1.362,24	\$1.498,46	\$1.648,31	\$1.730,72	\$1.817,26
Agua saborizada Levite Pomelo - 500 ml	\$1.257,45	\$1.383,20	\$1.521,52	\$1.597,59	\$1.677,47
Agua saborizada Levite Manzana - 500 ml	\$1.257,45	\$1.383,20	\$1.521,52	\$1.597,59	\$1.677,47
Agua sin gas Eco de Los Andes - 500 ml	\$1.047,88	\$1.152,66	\$1.267,93	\$1.331,33	\$1.397,89
Agua con gas Eco de Los Andes - 500 ml	\$1.047,88	\$1.152,66	\$1.267,93	\$1.331,33	\$1.397,89
<b>Snacks</b>					
Mix frutas secas x 100 gr	\$8.732,30	\$9.605,52	\$10.566,08	\$11.094,38	\$11.649,10
Alfajor de arroz "Chocoarroz" negro	\$1.222,52	\$1.344,77	\$1.479,25	\$1.553,21	\$1.630,87
Alfajor de arroz "Chocoarroz" blanco	\$1.222,52	\$1.344,77	\$1.479,25	\$1.553,21	\$1.630,87
<b>TOTAL</b>	<b>\$584.504,90</b>	<b>\$642.955,39</b>	<b>\$707.250,93</b>	<b>\$742.613,47</b>	<b>\$779.744,15</b>

Tabla 37: Cantidad en pesos de productos vendidos II/ Fuente: elaboración propia

## B. ANEXO 2: PREVISIÓN DE COSTOS

### a. Detalle del costo unitario de los servicios

MANOS "CALPE"			
Producto	Cantidad		Costo
Esmalte removedor cut.	0,34	ml	\$0,86
Esmalte fortalecedor	0,34	ml	\$0,84
Esmalte color	0,34	ml	\$0,75
Esmalte Brillo	0,34	ml	\$0,84
Esmalte Fast Dry	0,34	ml	\$0,86
Crema humectante	5,00	gr	\$1,55
<b>Costo servicio</b>			<b>\$5,68</b>
Café	1	un.	\$19,88
<b>Costo fijo</b>			<b>\$19,88</b>
<b>COSTO TOTAL MANOS "CALPE"</b>			<b>\$25,56</b>

MANOS "DENIA"			
Producto	Cantidad		Costo
Esmalte Soft cuticle	0,34	ml	\$0,84
Esmalte fortalecedor	0,34	ml	\$0,84
Esmalte color	0,34	ml	\$0,75
Esmalte Brillo	0,34	ml	\$0,84
Esmalte Fast Dry	0,34	ml	\$0,86
Crema humectante	5,00	gr	\$1,55
Baño de parafina	15,00	gr	\$5,77
<b>Costo servicio</b>			<b>\$11,43</b>
Café	1	un.	\$19,88
<b>Costo fijo</b>			<b>\$19,88</b>
<b>COSTO TOTAL MANOS "DENIA"</b>			<b>\$31,31</b>

Tabla 38: Detalle del costo de manos "Albir" y manos "Denia"/ Fuente: elaboración propia

MANOS "JAVEA"			
Producto	Cantidad		Costo
Esmalte Soft cuticle	0,34	ml	\$0,84
Clarificador para uñas	0,34	ml	\$0,40
Gel simply integral	0,34	ml	\$10,08
Esmalte color	0,34	ml	\$0,75
Gel constructor con glitter	0,34	ml	\$10,95
Crema humectante	5,00	gr	\$1,55
Crema exfoliante	5,00	gr	\$1,68
<b>Costo servicio</b>			<b>\$26,24</b>
Café	1	un.	\$19,88
<b>Costo fijo</b>			<b>\$19,88</b>
<b>COSTO TOTAL MANOS "JAVEA"</b>			<b>\$46,12</b>

MANOS "MASCARAT"			
Producto	Cantidad		Costo
Esmalte removedor cut.	0,34	ml	\$0,84
Esmalte fortalecedor	0,34	ml	\$0,84
Nail art	0,34	ml	\$2,03
Esmalte color	0,34	ml	\$0,75
Esmalte Brillo	0,34	ml	\$0,84
Esmalte Fast Dry	0,34	ml	\$0,86
Crema humectante	5,00	gr	\$1,55
<b>Costo servicio</b>			<b>\$7,70</b>
Café	1	un.	\$19,88
<b>Costo fijo</b>			<b>\$19,88</b>
<b>COSTO TOTAL MANOS "MASCARAT"</b>			<b>\$27,57</b>

Tabla 39: Detalle del costo de manos "Javea" y manos "Mascarat"/ Fuente: elaboración propia

MANOS "SEMIPERMANENTES"			
Producto	Cantidad		Costo
Esmalte removedor cut.	0,34	ml	\$0,86
Polímero Crystal	0,34	ml	\$2,62
Esmalte U.V	0,34	ml	\$2,14
Brillo sellador	0,34	ml	\$2,14
Crema humectante	5,00	gr	\$1,55
Crema exfoliante	5,00	gr	\$1,68
<b>Costo servicio</b>			<b>\$10,98</b>
Café	1	un.	\$19,88
<b>Costo fijo</b>			<b>\$19,88</b>
<b>COSTO TOTAL MANOS "SEMIPERMANENTES"</b>			<b>\$30,85</b>

Tabla 40: Detalle del costo de manos "semipermanentes"/ Fuente: elaboración propia

PIES "CALPE"			
Producto	Cantidad		Costo
Esmalte Soft cuticle	0,34	ml	\$0,84
Esmalte removedor cut.	0,34	ml	\$0,86
Esmalte fortalecedor	0,34	ml	\$0,84
Esmalte color	0,34	ml	\$0,75
Esmalte Brillo	0,34	ml	\$0,75
Esmalte Fast Dry	0,34	ml	\$0,86
Crema Remove	5,00	gr	\$2,30
Crema Softly	5,00	gr	\$2,30
Costo servicio			<b>\$9,47</b>
Café	1	un.	\$19,88
Costo fijo			<b>\$19,88</b>
<b>COSTO TOTAL PIES "CALPE"</b>			<b>\$29,34</b>

PIES "MORAIG"			
Producto	Cantidad		Costo
Esmalte Soft cuticle	0,34	ml	\$0,84
Esmalte removedor cut.	0,34	ml	\$0,86
Esmalte fortalecedor	0,34	ml	\$0,84
Esmalte color	0,34	ml	\$0,75
Esmalte Brillo	0,34	ml	\$0,75
Esmalte Fast Dry	0,34	ml	\$0,86
Crema Remove	5,00	gr	\$2,30
Crema Softly	5,00	gr	\$2,30
Crema Revive	5,00	gr	\$2,30
Crema Strong	5,00	gr	\$2,21
Costo servicio			<b>\$13,98</b>
Café	1	un.	\$19,88
Costo fijo			<b>\$19,88</b>
<b>COSTO TOTAL PIES "MORAIG"</b>			<b>\$33,85</b>

Tabla 41: Detalle del costo de pies "Calpe" y pies "Moraig"/ Fuente: elaboración propia

DEPILACIÓN BOZO			
Producto	Cantidad		Costo
Cera	20,00	gr	\$2,07
Oléo post-depilatorio	5,00	ml	\$2,55
Costo servicio			<b>\$4,62</b>
<b>COSTO TOTAL DEPILACIÓN BOZO</b>			<b>\$4,62</b>

DEPILACIÓN CEJAS			
Producto	Cantidad		Costo
Cera	30,00	gr	\$3,11
Oléo post-depilatorio	5,00	ml	\$2,55
Costo servicio			<b>\$5,66</b>
<b>COSTO TOTAL DEPILACIÓN CEJAS</b>			<b>\$5,66</b>

Tabla 42: Detalle del costo de depilación de bozo y cejas/ Fuente: elaboración propia

DEPILACIÓN AXILAS			
Producto	Cantidad		Costo
Cera	50,00	gr	\$5,18
Oléo post-depilatorio	10,00	ml	\$5,10
Costo servicio			<b>\$10,28</b>
<b>COSTO TOTAL DEPILACIÓN AXILAS</b>			<b>\$10,28</b>

DEPILACIÓN MEDIA PIERNA			
Producto	Cantidad		Costo
Cera	200,00	gr	\$20,70
Oléo post-depilatorio	30,00	ml	\$15,30
Costo servicio			<b>\$36,00</b>
<b>COSTO TOTAL DEPILACIÓN MEDIA PIERNA</b>			<b>\$36,00</b>

Tabla 44: Detalle del costo de depilación de axilas y media pierna/ Fuente: elaboración propia

DEPILACIÓN PIERNA COMPLETA			
Producto	Cantidad		Costo
Cera	300,00	gr	\$31,05
Oléo post-depilatorio	40,00	ml	\$20,40
Costo servicio			<b>\$51,45</b>
<b>COSTO TOTAL DEPILACIÓN PIERNA COMPLETA</b>			<b>\$51,45</b>

DEPILACIÓN CAVADO			
Producto	Cantidad		Costo
Cera	150,00	gr	\$15,53
Oléo post-depilatorio	30,00	ml	\$15,30
Costo servicio			<b>\$30,83</b>
<b>COSTO TOTAL DEPILACIÓN CAVADO</b>			<b>\$30,83</b>

Tabla 43: Detalle del costo de depilación de pierna completa y cavado/ Fuente: elaboración propia

MASAJES RELAJANTES CON ÓLEOS			
Producto	Cantidad		Costo
Aceite Andiroba Ekos	30,00	ml	\$36,00
Óleo masajes	50,00	ml	\$16,00
Costo materiales			\$52,00

MASAJES CON PIEDRAS CALIENTES			
Producto	Cantidad		Costo
Aceite Andiroba Ekos	20,00	ml	\$24,00
Óleo masajes	50,00	ml	\$16,00
Costo materiales			\$40,00

<b>COSTO TOTAL MASAJES RELAJANTES</b>	<b>\$52,00</b>
---------------------------------------	----------------

<b>COSTO TOTAL MASAJES PIEDRAS CALIENTES</b>	<b>\$40,00</b>
--	----------------

Tabla 45: Detalle del costo de masajes relajantes con óleos y masajes con piedras calientes/ Fuente: elaboración propia

## b. Costos de Marketing anuales

### ❖ Estrategia de precio

DESCUENTOS	AÑO 1					
	Servicio a aplicar descuento	Costo ss.	Descuento	% de uso	Cantidad	Costo total
Descuento para familiares y amigas	Manos "Calpe"	\$355,00	10%	35%	169	\$6.011,71
Descuento por "combos"	Manos "Calpe" + esmalte	\$595,00	10%	25%	40	\$2.399,04
	Pies "Calpe" + esmalte	\$705,00	10%	15%	24	\$1.656,81
<b>TOTAL</b>						<b>\$10.067,56</b>

Tabla 46: Detalle costo de estrategia de precio año 1/ Fuente: elaboración propia

CONCEPTO	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6	
	Cantidad	Costo total								
Descuento por "combos"	50	\$2.998,80	63	\$3.748,50	76	\$4.498,20	87	\$5.172,93	100	\$5.948,87
	29	\$2.071,01	37	\$2.588,76	44	\$3.106,51	51	\$3.572,49	58	\$4.108,36
<b>TOTAL</b>		<b>\$5.069,81</b>		<b>\$6.337,26</b>		<b>\$7.604,71</b>		<b>\$8.745,42</b>		<b>\$10.057,23</b>

CONCEPTO	AÑO 7		AÑO 8		AÑO 9		AÑO 10	
	Cantidad	Costo total						
Descuento por "combos"	110	\$6.543,76	363	\$21.594,40	127	\$7.558,04	133	\$7.935,94
	64	\$4.519,20	212	\$14.913,35	74	\$5.219,67	78	\$5.480,66
<b>TOTAL</b>		<b>\$11.062,95</b>		<b>\$36.507,75</b>		<b>\$12.777,71</b>		<b>\$13.416,60</b>

Tabla 47: Detalle costo de estrategia de precio siguiente años/ Fuente: elaboración propia

### ❖ Publicidad y promoción

En el caso de los costos de marketing de publicidad y promoción, el costo mensual de la página web y de Whatsapp no está incluido en este apartado porque se incluye dentro de los costos fijos. El costo del mantenimiento web está dentro del costo fijo de mantenimiento de software de gestión y el costo de Whatsapp se incluye en el costo fijo de la línea de celular.

CONCEPTO	AÑO 1			AÑOS 2, 3 y 4		
	Costo	Meses	Costo total	Costo	Meses	Costo total
Estudiante periodismo	\$800,00	9	\$7.200,00	\$800,00	8	\$6.400,00
4 posteos mensuales en MDZ Femme	\$4.800,00	3	\$14.400,00	-	-	-
Banner en notas de MDZ Femme	\$5.000,00	3	\$15.000,00	-	-	-
Impresión promociones para local	\$300,00	-	\$300,00	\$300,00	-	\$300,00
Facebook (publicidad)	\$1.000,00	6	\$6.000,00	\$1.000,00	6	\$6.000,00
Instagram	\$2.000,00	6	\$12.000,00	\$2.000,00	6	\$12.000,00
Influencers (pago mensual)	\$1.000,00	12	\$12.000,00	\$1.000,00	12	\$12.000,00
Influencers (\$ en servicios por mes)	\$1.000,00	12	\$12.000,00	\$1.000,00	12	\$12.000,00
Google adds	\$1.500,00	6	\$9.000,00	\$1.500,00	6	\$9.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$87.900,00</b>			<b>\$57.700,00</b>

CONCEPTO	AÑOS 5 y 6			AÑOS 7, 8, 9 y 10		
	Costo	Meses	Costo total	Costo	Meses	Costo total
Estudiante periodismo	\$800,00	8	\$6.400,00	\$800,00	8	\$6.400,00
4 posteos mensuales en MDZ Femme	\$4.800,00	3	\$14.400,00	-	-	-
Banner en notas de MDZ Femme	-	-	-	-	-	-
Impresión promociones para local	\$300,00	-	\$300,00	\$300,00	-	\$300,00
Facebook (publicidad)	\$1.000,00	8	\$8.000,00	\$1.000,00	6	\$6.000,00
Instagram	\$2.000,00	8	\$16.000,00	\$1.000,00	8	\$8.000,00
Influencers (pago mensual)	\$2.000,00	12	\$24.000,00	\$1.000,00	12	\$12.000,00
Influencers (\$ en servicios por mes)	\$1.000,00	12	\$12.000,00	\$1.000,00	12	\$12.000,00
Google adds	\$1.500,00	8	\$12.000,00	\$1.500,00	6	\$9.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$93.100,00</b>			<b>\$53.700,00</b>

Tabla 48: Detalle del costo de publicidad y promoción/ Fuente: elaboración propia

CONCEPTO	AÑO 1						AÑO 2			AÑO 3		
	Costo ss.	Descuento	\$	% de uso	Cantidad	Costo total	% de uso	Cantidad	Costo total	% de uso	Cantidad	Costo total
Promoción para eventos	\$855,00	10%	\$85,50	30%	47	\$4.018,64	30%	59	\$5.023,30	30%	73	\$6.279,12
Promoción mes del día de la mujer	\$390,00	15%	\$58,50	35%	12	\$687,96	35%	15	\$859,95	35%	18	\$1.074,94
Promoción mes del día de la madre	\$240,00	15%	\$36,00	50%	6	\$207,36	50%	7	\$269,57	50%	9	\$336,96
Promoción mes del día del amigo	\$355,00	30%	\$106,50	30%	12	\$1.288,22	30%	15	\$1.610,28	30%	19	\$2.012,85
						<b>\$6.202,18</b>			<b>\$7.763,09</b>			<b>\$9.703,87</b>

Tabla 49: Detalle del costo de promociones del año 1, 2 y 3/ Fuente: elaboración propia

CONCEPTO	AÑO 4				AÑO 5			AÑO 6		
	Costo desc.	% de uso	Cantidad	Costo total	% de uso	Cantidad	Costo total	% de uso	Cantidad	Costo total
Promoción para eventos	\$85,50	30%	88	\$7.534,94	30%	101	\$8.665,19	30%	117	\$9.964,96
Promoción mes del día de la mujer	\$58,50	35%	22	\$1.289,93	35%	25	\$1.483,41	35%	29	\$1.705,93
Promoción mes del día de la madre	\$36,00	50%	11	\$397,61	50%	13	\$457,25	50%	14	\$502,98
Promoción mes del día del amigo	\$106,50	30%	23	\$2.415,42	30%	26	\$2.777,73	30%	30	\$3.194,39
				<b>\$11.637,90</b>			<b>\$13.383,59</b>			<b>\$15.368,26</b>

CONCEPTO	AÑO 7				AÑO 8			AÑO 9		
	Costo desc.	% de uso	Cantidad	Costo total	% de uso	Cantidad	Costo total	% de uso	Cantidad	Costo total
Promoción para eventos	\$85,50	30%	128	\$10.961,46	30%	141	\$12.057,61	30%	148	\$12.660,49
Promoción mes del día de la mujer	\$58,50	35%	32	\$1.876,52	35%	35	\$2.064,17	35%	37	\$2.167,38
Promoción mes del día de la madre	\$36,00	50%	15	\$553,28	50%	17	\$608,61	50%	18	\$639,04
Promoción mes del día del amigo	\$106,50	30%	33	\$3.513,83	30%	36	\$3.865,22	30%	38	\$4.058,48
				<b>\$16.905,09</b>			<b>\$18.595,60</b>			<b>\$19.525,38</b>

CONCEPTO	AÑO 10			
	Costo desc.	% de uso	Cantidad	Costo total
Promoción para eventos	\$85,50	30%	155	\$13.293,51
Promoción mes del día de la mujer	\$58,50	35%	39	\$2.275,75
Promoción mes del día de la madre	\$36,00	50%	19	\$670,99
Promoción mes del día del amigo	\$106,50	30%	40	\$4.261,40
				<b>\$20.501,65</b>

Tabla 50: Detalle costo de promociones del año 4 al 10/ Fuente: elaboración propia

## VI. REFERENCIAS

- ABC DEL EMPRENDEDOR [en línea]. (2017, 27 de febrero). *Macroentorno: análisis PESTEL*. Recuperado de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>
- APERTURA [en línea]. (2017, 14 de diciembre). *El 40% de los argentinos elige regalar productos de belleza para las fiestas*. Recuperado de <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/El-40-de-los-argentinos-elige-regalar-productos-de-belleza-para-las-fiestas-20171214-0001.html>
- ARTURO, R. (2014, 15 de julio). *El análisis FODA*. Crece negocios [en línea]. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-foda/>
- ARTURO, R. (2014, 3 de mayo). *Visión, misión y valores de una empresa*. Crece negocios [en línea]. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/vision-mision-y-valores-de-una-empresa/>
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. (2019, 16 de abril). *Informe de política monetaria – abril 2019*. Ciudad de Buenos Aires. Oficina de prensa gubernamental Recuperado de [https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM\\_abril\\_2019.pdf](https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM_abril_2019.pdf)
- BARTON, C., KOSLOW, L. Y BEAUCHAMP, C. (2014, 15 de enero). *How millennials are changing the face of marketing forever*. Boston Consulting Group (BCG) [en línea]. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-center-consumer-customer-insight-how-millennials-changing-marketing-forever.aspx>
- BERNAL ESCOTO, B. (2017, 5 de noviembre). *Posicionamiento en el mercado*. Gerencie.com [en línea]. Recuperado de <https://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- BREALEY MYRES, A. (2010). *Principios de finanzas corporativas – novena edición*. Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi\\_blog/r/Principios\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas\\_9Ed\\_Myers.pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Principios_de_Finanzas_Corporativas_9Ed_Myers.pdf)
- CALLE, F. (2018, 6 de marzo). *La dinámica política argentina en el año del mundial*. Infobae [en línea]. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2018/03/06/la-dinamica-politica-argentina-en-el-ano-del-mundial/>
- CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (CACE). (2018, 7 de marzo). *En el país ya se hacen dos compras online por segundo*. Diario Clarín [en línea]. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-imparable-hacen-compras-segundo\\_0\\_HyQNF36uM.html](https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-imparable-hacen-compras-segundo_0_HyQNF36uM.html)

- CAURIN, J. (2017, 27 de julio). *Plan de operaciones*. Emprende pyme.net [en línea]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
  - CUCCHI, D. (2011). *Herramientas del management para enfrentar la incertidumbre*. Buenos Aires: CENGAGE Learning Argentina.
  - FEIJOÓ, J. (2012). *El planeamiento estratégico en hotelería*. Buenos Aires: UGERMAN Editor.
  - FLEITMAN, J. (2000). *Negocios exitosos*. México, DF: McGraw Hill.
  - GASALLA, J. (2016, 18 de agosto). *Mauricio Macri lanzó un programa para crear empresas en 24 hs*. Infobae [en línea]. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2016/08/18/mauricio-macri-lanza-un-programa-para-crear-empresas-en-24-horas/>
  - GOLDMAN SACHS AIMIA INC. (2012). *Born this Way: US Millennial Loyalty Survey* [en línea]. Recuperado de <https://www.goldmansachs.com/millennials>
  - GORETTI, M. (2019, 13 de febrero). *Elecciones 2019: certidumbre económica e incertidumbre política*. Infobae [en línea]. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2019/02/13/eleccion-presidencial-2019-escenarios-economicos-y-politicos/>
  - GUIDO, A. (2018). *Medios para los millennials*. FIBRA Tecnologías de la comunicación [en línea]. Recuperado de <http://papel.revistafibra.info/medios-los-millennials/>
  - GUTIERREZ-RUBÍ, A. (2014, 22 de diciembre). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Forbes México [en línea]. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
  - INDEC. (2012, octubre). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Ciudad de Buenos Aires. Oficina de prensa gubernamental. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010\\_tomo1.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf)
  - INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA (INET). *Informe final sector estética profesional*. Buenos Aires. Recuperado de [http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info\\_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf](http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf) [abril, 2010]
  - L'OREAL ARGENTINA. (2017, noviembre). *Beauty report*. Buenos Aires. Recuperado de [http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty\\_report\\_26\\_nov\\_baja\\_final.pdf](http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty_report_26_nov_baja_final.pdf)
  - MARTÍN, J. (2017, 15 de mayo). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. CEREM International Business School [en línea]. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
  - MGLOBAL, MARKETING RAZONABLE [en línea]. (2015, 10 de diciembre). *Plan de marketing 4: elección de las estrategias de marketing*. Recuperado de
- Plan de negocios Altea “Beauty Bar” – Camila Crespo

<https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>

- MUÑIZ GONZALEZ, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI 5ta edición*. Recuperado de [http://pdfi.cef.es/marketing\\_en\\_el\\_siglo\\_xx1\\_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf)
- NUÑEZ, M. (2017, 17 de abril) *¿Cómo cambio el ideal de belleza a lo largo del tiempo?* Diario Clarín [en línea]. Recuperado de [https://www.clarin.com/entremujeres/moda/lo-mas-trendy/cambio-ideal-belleza-largo-tiempo\\_0\\_4kH6Y2fil.html](https://www.clarin.com/entremujeres/moda/lo-mas-trendy/cambio-ideal-belleza-largo-tiempo_0_4kH6Y2fil.html)
- NUÑO, P. (2017, 25 de octubre). *Estructura del plan de operaciones*. Emprende pyme.net [en línea]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/estructura-del-plan-de-operaciones.html>
- OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- PÉREZ, O. (2015, 19 de noviembre). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* People Next [en línea]. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- PORTER, M. E. (1980) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. New York: Free Press.
- PRIETO BEJARANO, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín: facultad de ciencias económicas y administrativas [en línea]. Recuperado de [https://www.academia.edu/22772054/GESTI%C3%93N\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_COMO ESTRATEGIA PARA RETENCI%C3%93N\\_DEL\\_PERSONAL](https://www.academia.edu/22772054/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_COMO ESTRATEGIA PARA RETENCI%C3%93N_DEL_PERSONAL)
- RIQUELME LEIVA, M. (2016, diciembre). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>
- SINEK, S. (2018, mayo). *Encuentra tu porqué*. España: Cegal.
- THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A.J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México D.F: Mc Graw Hill Educación.
- VECERRA, V. (2013, 22 de febrero). *La localización del negocio*. Emprende pyme.net [en línea]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/crear-empresa/la-localizacion-del-negocio>
- VENEGAS, E. (2017, 17 de abril). *¿Por qué los millennials prefieren la comunicación digital a la verbal?* Merca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/por-que-los-millennials-prefieren-la-comunicacion-digital-la-verbal/>

- WHYBROW, D. (2018, 31 de julio). *Superamos los 4 mil millones de internautas – eso y más en “digital 2018”*. Agencia “We are social” [en línea]. Recuperado de <https://wearesocial.com/es/blog/2018/07/superamos-los-4-mil-millones-de-internautas-eso-y-mas-en-digital-2018>
- YURUKOVA, A., FOUGERON, A., LAVADO, G. Y ROVIRA, S. (2015). Comportamiento de compra on-line por parte de los millennials en Europa. (Trabajo fin de máster, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperado de <https://www.uab.cat/masters-y-postgrados/>

### **Páginas web utilizadas**

- BALANCED SCORECARD INSTITUTE: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (CEEI): <http://www.guia.ceei.es/interior.asp>
- CONCEPTO DEFINICIÓN: <https://conceptodefinicion.de/financiamiento/>
- INBOUNDCYCLE: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/marketing-influencers>



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 17 de Septiembre del 2019

CRESCO, CAMILA

Firma y aclaración

28.126

Número de registro

38.152.552

DNI