

**PLAN DE NEGOCIOS**  
**CENTRO DE ESTÉTICA Y SALUD INTEGRAL PARA**  
**HOMBRES Y MUJERES: “SERENDIPIA”**

**ALGARBE, WANDA ELIZABETH**  
**Taller Final: Plan de Negocios**

**Profesor/Tutor:**  
**LIC. FERRARI, NATALIA**  
**C.P. MATTIO, MARIELA**

**Marzo 2022**

## Resumen Ejecutivo

Serendipia es un Centro de Estética y Salud Integral, en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina, que busca diferenciarse de los demás centros de estética, gracias a aspectos como calidad en los servicios brindados, con tecnología de última generación, espacio moderno y vanguardista que combina diferentes servicios desde belleza y salud en general como depilación: definitiva y con cera; limpieza de cutis: máscaras faciales, peeling, punta de diamante; manicura y pedicura; perfilado de cejas y permanente de pestañas; masajes reductores y electrodos, entre otros; planes nutricionales personalizados; programas de ejercitación individualizados y combinación de ambos en función de lo que necesite y se adapte a cada persona, entre otros. Esto es lo que hace la diferencia frente a los competidores: es algo diferente de lo que se ve tradicionalmente. Luego, de realizar un estudio del mercado, se pudo establecer el público objetivo según la propuesta del negocio y se llegó a la conclusión, de que estará conformado por personas de todas las edades que buscan mejorar su imagen, con un poder adquisitivo medio-alto, y que se caracterizan por el cuidado de su bienestar constante. Este proyecto, requiere una inversión de \$882.400. Ofrece una Tasa Interna de Retorno del 43% bajo un escenario óptimo, donde el centro de estética cumple la mayoría de sus objetivos. En el plazo de 2 años se recupera la inversión. En el segundo año los ingresos aumentan el 5%, en el tercer año el 10% y en el cuarto año el 15%. Esto muestra la gran rentabilidad que puede presentar el proyecto.

## ÍNDICE

Introducción .....	4
La Idea de Negocio .....	5
La Empresa.....	6
MISIÓN .....	7
VISIÓN .....	8
VALORES .....	8
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	9
<i>Macro Entorno</i> .....	9
ANÁLISIS PESTEL.....	9
4.1.1 POLÍTICO .....	9
4.1.2 ECONÓMICO .....	10
4.1.3 SOCIAL.....	12
4.1.4 TECNOLÓGICO .....	13
4.1.5 ECOLÓGICO .....	14
4.1.6 LEGAL .....	15
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	16
MICRO ENTORNO .....	18
Matriz del perfil competitivo .....	18
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	20
Rivalidad entre los competidores existentes.....	20
Amenaza de entradas de nuevos competidores.....	21
Productos o servicios sustitutos.....	21
Poder de negociación de los clientes .....	21
Poder de negociación de los proveedores.....	22
MERCADO OBJETIVO .....	23
ANÁLISIS FODA .....	23
ESTRATEGIAS-FO .....	23
ESTRATEGIAS -FA .....	23
3. Definir una táctica basada en la calidad en los servicios y precios acordes, para neutralizar el poder de negociación de los clientes. (F3 y F4; A4).....	23
MATRIZ EFI .....	24
OBJETIVOS.....	27
MERCADO OBJETIVO .....	28
LA DEMANDA .....	28

Análisis de la Demanda Potencial .....	28
Desarrollo del nuevo negocio .....	31
Descripción del Producto/Servicio .....	31
Características .....	33
Atributos.....	33
Beneficios .....	33
Ventajas.....	34
Innovación en los servicios .....	34
Cadena de Valor .....	37
Bienes o servicios que ofrecerá la empresa.....	38
<b>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....</b>	<b>39</b>
Localización del centro.....	39
Distribución de las Operaciones.....	40
<b>PROVEEDORES.....</b>	<b>45</b>
<b>FLUJO DE OPERACIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....</b>	<b>46</b>
<b>ORGANIGRAMA .....</b>	<b>51</b>
<b>POLÍTICA DE GESTIÓN RETRIBUTIVA.....</b>	<b>52</b>
Indicadores de medición .....	52
Plan de Marketing .....	53
Estrategia del Producto .....	54
Estrategia de Distribución.....	54
Estrategia de Comunicación/Promoción .....	55
Estrategia de Precio .....	60
Presupuestos .....	63
Presupuesto de ingresos.....	63
Precio del producto .....	63
Plan de inversión financiera .....	66
Inversiones fijas .....	66
Capital de trabajo.....	68
Presupuesto de egresos .....	69
Análisis de la inversión (VAN y TIR).....	72
Flujo de fondos .....	72

VAN y TIR.....	73
Conclusiones .....	75
Recomendaciones finales .....	76
Anexos.....	78
Anexo I: Encuesta preferencia de los consumidores.....	78
Anexo II: Google maps ubicación.....	81
Anexo III: Organigrama De La Empresa .....	81
Anexo IV: Escalas salariales .....	83
Anexo V: Indicadores de medición .....	84
Referencias.....	87

## Introducción

La presente investigación se refiere al tema de estética facial, corporal y salud integral para hombres y mujeres. Podemos definir al centro de estética como: “*un lugar que se especializa en el embellecimiento de las personas*”; y “*la salud integral es el estado de bienestar físico, emocional y social de un individuo*” (OMS, 2018, P.13). Partiendo de la base de comprender cuáles son los significados por separado de ambos, aunarlos sería la

suma de encontrar en un mismo lugar, la eficacia y perfección que toda persona busca en todos los ámbitos de su vida.

Hoy, transitando en el siglo XXI, se vislumbra que cada vez son más los hombres que le dan importancia a su cuidado personal, casi igual o en mayor nivel, que las mujeres. Serendipia, es una invitación para todas aquellas personas de ambos sexos, que vayan en busca de mejorar su esteticismo, y se encuentren con el combo de salir de este lugar completamente saludable y renovado.

La investigación de esta problemática social se realizó por el interés de conocer porqué ha crecido el grupo de este tipo de población en busca de centros de estética, en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina. Por otra parte, establecer los indicadores socioeconómicos de los mismos. Profundizar la indagación desde la perspectiva de la socio-economía comercial, fue un interés académico. En el ámbito profesional, el interés versó en conocer el contexto social, laboral y económico como variables independientes de las condiciones internas que se desarrollan en el ámbito de los clientes.

En el marco de la teoría, el análisis se realizó mediante la investigación de mercado; desde una investigación exploratoria para este caso.

## La Idea de Negocio

En el siguiente trabajo, la idea se centra en crear un Centro de Estética y Salud Integral, en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa fe, Argentina, que llevara el nombre comercial de Serendipia con el objetivo de brindar calidad que dejan huellas, apostando a la belleza y armonía que requieren los clientes, ofreciendo nuevas formas de mantenerse saludables y superar expectativas al momento de sentirse bien. El plan de negocios a

realizar, consiste en estructurar el proceso de implementación de dicho centro, brindado servicios de belleza y salud en general como depilación: definitiva y con cera; limpieza de cutis: máscaras faciales, peeling, punta de diamante; manicura y pedicura; perfilado de cejas y permanente de pestañas; masajes reductores y electrodos, entre otros; planes nutricionales personalizados; programas de ejercitación individualizados y combinación de ambos en función de lo que necesite y se adapte a cada persona, entre otros.

## La Empresa

- Nombre de la Empresa: "Serendipia": (es un descubrimiento o un hallazgo afortunado, valioso e inesperado que se produce de manera accidental, casual, o cuando se está buscando una cosa distinta).
- Historia de los Miembros: Wanda nace en la ciudad de Ceres, provincia de Santa Fe; Argentina. Hija de Walter ALGARBE y Emilce CAÑETE, conviviendo en una casa amplia con un hermano mayor y dos hermanas menores que ella (Maximiliano,

Janise e Iara). Tuvo una infancia repleta de aventuras debido a su numerosa familia, y llena de viajes que le permitieron conocer varios lugares.

Es una persona emprendedora, soñadora y proactiva. Fue a una escuela primaria pública, luego a una secundaria graduándose con el título de Técnica en Gestión Organizacional en su ciudad natal. Decide continuar con su educación, en un mayor nivel haciéndolo esta vez en la ciudad contigua, Selva, provincia de Santiago del Estero. En ese entonces, logra el título de Técnica Superior en Administración Pública.

Después de recibirse aquí, hace un intercambio laboral/cultural con otro país: EE.UU.; donde estuvo allí durante un lapso de 4 (cuatro) meses. De esta manera, trabajó en el extranjero un período de 3 (tres) meses y luego, con dinero ahorrado de su trabajo como Recepcionista del Segundo Hotel Casino más grande del mundo (Mohegan Sun Casino & Resort, ubicado en la ciudad de Norwich – Connecticut); el último mes recorre y logra conocer algunos estados de ese país, finalizando su viaje con un lenguaje fluido y natural.

Cuando regresa a su país natal, no conforme aún, Wanda quiso continuar estudiando optando por una carrera de grado, pero en este caso a distancia; era un nuevo desafío a alcanzar. Hoy, ella tiene 30 años, y se encuentra culminando la última materia y proyecto final para graduarse (Plan de Negocios). Podemos decir entonces que: la meta cada vez está más cerca y alcanzable.

Wanda tuvo la idea de realizar algo innovador, que no fuera común en el mercado local, y que aglutine varias disciplinas a la vez. Así nace “Serendipia”. Se decidió plantear un nuevo concepto de “Centro de Estética y Salud Integral” que esté más abocado a la belleza y a la salud en general, empezando de manera de darnos a conocer como un Centro de Estética diverso, que sea de ayuda para las personas que acudan con visión de crecer bajo esta misma ideología.

## MISIÓN

“Lograr un equilibrio en el plano físico y emocional de las personas optimizando el bienestar y la vitalidad”.

## VISIÓN

“Evolucionar para ser la mejor opción, con un liderazgo en profesionales, cautivando el mercado en el cuidado de la salud, personalizando los servicios de excelencia en un ambiente acogedor: SÉ PARTE DE LA FAMILIA SERENDIPIA”.

## VALORES

- Compromiso de Calidad: el sistema de gestión de calidad está orientado hacia el proceso de mejora continua, que nos sirve como instrumento en el camino hacia la excelencia.
- Vocación de Servicio: se dedicara los esfuerzos en conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionándoles un servicio de calidad que logre cumplir con sus expectativas.
- Innovación: la mejora continúa a través de la modernización constante de los medios y la formación del personal, aporta valor a los servicios que ofreceremos.
- Profesionalismo: los cualificados profesionales que integran nuestra organización realizan su trabajo con eficacia y rigor, gracias al esfuerzo, al trabajo en equipo y a la formación constante.
- Transparencia: se realizará el trabajo con la mayor claridad posible de cara al cliente.

## ***Diagnóstico Organizacional***

### ***Macro Entorno***

El propósito en esta etapa, es estudiar el entorno del restaurante con el objetivo de encontrar oportunidades para aprovechar y amenazas cuyo impacto se deberá evitar o minimizar. Principalmente, en el macro entorno se analizarán factores: políticos y legislativos, económicos, sociales y tecnológicos a través del análisis PESTEL.

### **ANÁLISIS PESTEL**

#### **4.1.1 POLÍTICO**

En Argentina, el cumplimiento normativo que rige este tipo de instalaciones, se encuadra en el marco jurídico de la Ley Nro. 24.240 Defensa Consumidor, art. 4to: Derecho de Información (El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización. La información debe ser siempre gratuita para el consumidor y proporcionada con claridad necesaria que permita su comprensión). Y art. 5to: Protección de la Salud o Integridad Física de los Consumidores (Las cosas y servicios deben ser suministrados o prestados en forma tal que, utilizados en condiciones previsibles o normales de uso, no presenten peligro alguno para la salud o integridad física de los consumidores o usuarios).

El Impacto de una situación política inestable: Una empresa multinacional se ve menos afectada que una de carácter familiar (o una Pyme) ante una inestabilidad política, porque la primera tiene siempre la opción de cerrar un país y abrir en otro, pero la segunda resulta ser más frágil, pues si bien también puede buscar la opción de salir del país, el proceso genera un gran trauma para toda la familia y sus empleados. Además, desde el punto de vista de responsabilidad social, se pierden empleos, se frena la generación de nuevos puestos de trabajo sustentables y sostenibles, y se detiene la inversión, con lo cual se va a ver muy afectada la población más vulnerable (Izarza, 2010).

Estrategias para soportarlos contextos políticos: Es importante que tanto los empresarios familiares como los gobiernos, independientemente si son de derecha o izquierda, entiendan que las empresas familiares generan un ambiente de formación académica, empresarial y social importante para el país. Se debe entender que independientemente de la tendencia política, lo más importante en Latinoamérica es subir los niveles de calidad de vida de la población. Está comprobado que el mayor impacto en la generación de empleos, se logra cuando mejora la calidad de vida, la posibilidad de educarse y lograr salir del subdesarrollo, las Pymes y el resto de las empresas juegan un papel preponderante en ese sentido.

#### 4.1.2 ECONÓMICO

Es de público conocimiento, que las actuales políticas económicas están erosionando de manera significativa el poder adquisitivo de la población argentina. Por tal motivo, impactan al mismo tiempo en grandes empresas como así también, en Pymes y negocios pequeños. El contexto internacional, no es favorable para países emergentes como Argentina, debido a que la crisis es a nivel mundial (por ejemplo: imposibilidad de tomar créditos al extranjero a tasa baja o moderada, y bajo nivel de competitividad). Y dentro del contexto económico interno, tenemos tarifas altas, inflación (que es en forma sostenida a través del tiempo), y una importante devaluación del valor de la moneda nacional (INDEC, 2020).

Los insumos requeridos para las máquinas del centro de estética, y algunos implementos deportivos para la sección de salud integral, se verán alterados por los crecientes costos causados por el presente contexto económico mencionado en el párrafo anterior. Es imprescindible tener en cuenta que el nivel de ingresos de los potenciales clientes es un factor determinante en la evaluación del entorno, ya que los servicios que ofrece este tipo de emprendimientos, no se encuentran destinados a suplir necesidades básicas de las personas. Entonces, la idea original de la actividad sería alcanzar en mayor proporción a los diversos estratos sociales ofreciendo al mercado precios accesibles.

Como resultado de la flexibilización parcial de las restricciones para la circulación de las personas se incrementó el relevamiento de precios de mayo con relación al de abril. Debido a la pandemia global de COVID-19, se alteró el normal desarrollo de los

relevamientos presenciales de todas las oficinas de estadísticas de Argentina y del mundo. La tasa de variación anual del IPC en Argentina en mayo de 2020 ha sido del 43,4%, 22 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 1,5%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 11,1% (González, 2020).

La división Prendas de vestir y calzado (7,5%) fue la que mostró un mayor aumento en la mayoría de las regiones. En mayo, se observaron aumentos en prendas de estación. La categoría Regulados mostró una baja de 0,1%, donde incidió la retracción observada en la división Educación (-0,4%) (Datos Macro, 2020). La división Equipamiento y mantenimiento del hogar mostró en mayo una suba de 2,8%, donde incidió el segundo tramo de aumento del salario para trabajadores de casas particulares y el alza observada en bienes no durables para el hogar. La división Alimentos y bebidas mostraron una suba de 0,7%. La baja en Carnes y derivados, Frutas, y Bebidas no alcohólicas en algunas regiones incidieron negativamente y compensaron las subas observadas en Verduras, tubérculos y legumbres, y Leche, productos lácteos y huevos (Somos Pymes, 2020).

Antes del impacto de la pandemia, el PBI argentino registró una caída del 5,4 por ciento: La medición corresponde al primer trimestre de 2020 comparado contra el mismo período de 2019. El impacto de la pandemia aún no había llegado, y el período incluye poco más de una semana de cuarentena. En ese contexto en el que los protagonistas eran la crisis y la negociación por la reestructuración de la deuda, la economía local siguió su proceso de contracción (Infobae, 2020).

Según publicó Indec (2020), con una fuerte incidencia negativa del sector de la industria manufacturera (-0,97 puntos porcentuales), Comercio mayorista, minorista y reparaciones (-0,79 p.p.) y Construcción (-0,68 p.p.). En lo que se refiere al análisis de la demanda, se observaron reducciones interanuales en todos los componentes: Consumo privado, -6,6%; Consumo público, -0,7%; Formación bruta de capital fijo, -18,3%; y Exportaciones, -4,7 puntos.

Luego de haber analizado con detenimiento las variables macroeconómicas, de las fuentes mencionadas podemos decir que debemos profundizar mediante una evaluación para poder demostrar la rentabilidad del proyecto en cuestión. Ya que, de no tomar los

recaudos previos necesarios, ello, provocaría un probable riesgo financiero para el emprendimiento.

#### **4.1.3 SOCIAL**

##### **ESTÉTICA Y BELLEZA**

Mientras en el mundo va cambiando el concepto de belleza y el de perfección, existe en Argentina un hábito sostenido de cuidado del cuerpo. Sin embargo, no todo lo que brilla es oro, y no todas las personas se cuidan por salud (muchas lo hacen solamente para "verse más lindas"). Por eso, se analizaron comportamientos en más de 5.400 casos, para ver si la búsqueda de belleza se sustenta desde la estética o el sentirse bien con uno mismo. Hace algún tiempo, los cuidados estéticos eran exclusivos de las mujeres. Hoy, cada vez más hombres se animan a realizarse tratamientos estéticos. Tanto, que las consultas masculinas aumentaron un 100%; y de ese total, el 43% tienen entre 35 y 50 años (Infobae, 2015). Pero existe otro factor, y es el de la estacionalidad: en época estival cuesta más mantener hábitos saludables. Sí para quienes consideran la belleza como lo exterior, ya que quienes más invierten tiempo y adquieren productos para el cuidado es el grupo de edad más activa entre personas: de 25 y 44 años; seguidas por las que tienen entre 45 a 54 años y las que van de 55 a 64 años (La Voz, 2018).

##### **SALUD INTEGRAL**

- **Ejercitación:** se recomienda que los Jóvenes (5 a 17 años) inviertan como mínimo 60 minutos diarios en actividades físicas de intensidad moderada a vigorosa. Para los adultos entre 18 y 64 años, se recomienda que dediquen como mínimo 150 minutos semanales a la práctica de actividad física aeróbica, de intensidad moderada, o bien 75 minutos de actividad física aeróbica vigorosa cada semana, o bien una combinación equivalente de actividades moderadas y vigorosas.
- **Alimentación Saludable:** Especialistas aseguran que no se debe seleccionar los alimentos según el contenido energético que aportan sino por su calidad de nutrientes. Lograr una alimentación saludable es uno de los grandes objetivos en las sociedades actuales, esto adquiere representatividad a nivel global, encontrando una marcada tendencia hacia un plan de alimentación que abandona o se despoja de antiguos

conceptos como “dieta”. La mayoría de los países, incluida la Argentina, luchan contra cifras crecientes de obesidad, sobrepeso, diabetes, hipertensión y enfermedades cardiovasculares en todas las etapas de la vida. Debido al estilo de vida actual, donde el tiempo apremia y la oferta de productos para consumo es cada vez mayor, diariamente se plantea la difícil tarea de seleccionar aquellos alimentos para consumir en los diferentes momentos del día que impacten lo menos posible en el peso y sean beneficiosos para la salud (OMS, 2019).

Dados todos los contenidos y factores evaluados, el incremento de la tendencia social en busca de la belleza, va de la mano con practicar actividad física y también llevar una vida y alimentación saludable. Aunando todos estos criterios analizados hasta el momento, se considera que la persona logra sentirse realizada consigo misma en todos los aspectos de su vida. De acuerdo a la información obtenida, los potenciales clientes, son personas que van desde los 15 a 65 años de edad. Hoy los grupos que concurren a estos centros, son muy variados, siendo algunos de ellos empleados, deportistas, estudiantes, etc. (AADYND, 2015).

Es notorio que todo lo referido a la belleza y elegancia, hacen que la persona experimente física y emocionalmente una armonía que lo hace sentir realizado consigo mismo, ayuda al equilibrio y provoca el bienestar en general. Sumado a esto, otro indicador de relevancia para compartir, es el hecho de que aumenta la necesidad en el ser humano de cuidar su cuerpo, que es su herramienta de trabajo diaria, nutriéndolo y ejercitándolo cada vez más. Por lo tanto, considerando este incipiente interés por la estética y salud, hace que abrir un centro de esta naturaleza sea una opción acertada, porque el mercado está muy receptivo, ya la gente se enfoca más en cuidarse y se puede vislumbrar un potencial crecimiento a futuro.

#### 4.1.4 TECNOLÓGICO

Al vivir en un mundo informatizado, las utilidades de las nuevas tecnologías impactan en todos los ámbitos de la vida cotidiana desde hace algún tiempo. Estos avances tienen su aplicación en la parte administrativa, llevando un control de los clientes, stock de productos, etc. (mediante el uso de un software específico o aplicación), ya que permiten realizar todo tipo de cálculos, desarrollar estadísticas y almacenamiento de

datos, entre otros; con el objeto de mejorar el rendimiento y supervisión de las actividades que provee dicho centro.

El efecto de los componentes tecnológicos en las organizaciones es elevado ya que, y con base al INDEC (2021), en el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los domicilios urbanos tiene ingreso a PC y el 82,9%, a internet. Además, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 usan internet. La utilización de herramientas tecnológicas en las organizaciones es una necesidad estratégica debido a que se considera que para 2023, el gasto en tecnologías y servicios que permitan la transformación digital alcanzará los 2,3 billones de dólares, otorgando más grande optimización de procesos, ventajas competitivas con las cuales colocarse en el mercado por medio de los softwares administrativos y las aplicaciones fundamentadas en IA (inteligencia artificial).

#### 4.1.5 ECOLÓGICO

En el tiempo actual, las personas son activos partícipes en el detrimento del medio ambiente. Es por ello, que se debe ser lo más amigable posible cuando de él se trata, y contribuir a su cuidado. Se adhiere a la teoría idealista de Responsabilidad Social Empresaria (R.S.E.). El concepto de RSE: es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. Se trata de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales. Se observa que cada vez más todo tipo de organizaciones alientan el apoyo que todos debemos hacer ya sea como emprendedores, o ciudadanos; en busca de la mejora por un mundo más saludable. La R.S.E. plantea que existen: influencias sociales, que es lo que la organización le hace a la sociedad. Provocan un daño a causa de la actividad principal que desarrollan; pueden o no tener intención de generarlo (Ojeda Hidalgo, et al, 2016).

Dicho esto, la manera de hacer conocido el centro en el mercado es mediante el uso de redes sociales, marketing digital y publicidad en los medios locales de comunicación; dejando de lado la utilización de insumos en papel y abaratando así también los costos para el negocio. Se puede concluir que el centro no afectará el

medioambiente; dado que el rubro en el que se desempeña, no ocasiona daños de acuerdo a la actividad principal que realiza. Además, se cree factible aplicar estos principios nombrados anteriormente de ser necesarios.

Los cambios de paradigma, que se vienen dando en estos años, impactan en este factor. La sociedad, está tomando conciencia del cuidado del medio ambiente, y, por consiguiente, los gobiernos para conservar el apoyo de los ciudadanos, desarrollan y actualizan constantemente leyes y tratados en beneficio del medio ambiente. Todo esto, impacta en las empresas, porque deben cumplir normativas al respecto, y sobre todo deben satisfacer las necesidades y pretensiones de los consumidores, los cuales, hoy en día, toman conciencia del cambio climático y eligen trasladar estas preferencias a sus gastos, consumiendo productos y servicios sustentables con el medio ambiente.

Por ejemplo, la Ley 25.612, la cual regula la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios. De esta manera, el factor ecológico, es de valor significativo, porque afectaría las formas de operación, en cuenta a la utilización de energías renovables, como también impactaría en la cartera de productos, reestructurando la misma, para incluir productos saludables y con envases reciclables al 100%.

#### **4.1.6 LEGAL**

En función a este factor, es fundamental realizar un análisis, de acuerdo a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, ya que, el impacto más importante en la empresa, es el correspondiente a las reformas tributarias, previsionales y laborales de emergencia que el gobierno implementó. Se sancionó la ley que dispone la prohibición de despidos mientras dure la emergencia sanitaria, que, de no cumplirse, se debería indemnizar con el doble de la prevista por la ley de contrato de trabajo (Decreto 487/2020). A su vez, se sancionó la asignación compensatoria del salario, por la cual, el Estado, pagará hasta 1.5 salario mínimo vital y móvil por empleado a las empresas cuya facturación de julio 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019. En materia tributaria, se sancionó la Ley 27562, que amplía la moratoria vigente para paliar los efectos de la pandemia. Se pueden incluir, deudas fiscales vencidas al 31/7/2020, recursos de la

seguridad social y aduaneras. Esto, tendría un impacto positivo, en cuanto a deudas tributarias y previsionales, provocando un aplazamiento de los plazos, con planes de pago de 120 cuotas y pagos al contado con reducción del 15%.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para la elaboración de la matriz, se tuvo en cuenta el desarrollo de factores externos que podrían afectar al plan de negocios. Luego, se asignó un peso relativo a cada factor, donde 0.0 se denomina no importante y 1.0 muy importante. En segundo lugar, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, para indicar si las estrategias presentes de la empresa responderían con eficacia al factor, donde 4 es mayor eficacia y 1 poca eficacia.

El tercer paso, fue multiplicar el peso de cada factor por su calificación para así obtener una calificación ponderada. Luego, se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado del plan de negocios, como se desarrolla a continuación.

*Tabla 1 Matriz EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1) Tendencia al embellecimiento y vida saludable a través de la ejercitación y buena alimentación.	0,05	2	0,10
2) Nuevas estrategias inteligencia artificial	0,07	3	0,21
3) Estacionalidad	0,07	3	0,21
4) Prestaciones adicionales (rubro salud y nutrición).	0,07	3	0,21
5) Aumento de ventas a través de plataforma e commerce	0,10	4	0,40
6) Participación y capacitación constante en eventos nacionales e internacionales de estética y belleza	0,05	2	0,10

7) Realizar alianzas con clubes deportivos y universidades	0,05	2	0,10
8) Espacio físico moderno y amplio	0,10	4	0,40
9) Contar con normas ISO 9001 (certificado de calidad para operar los servicios que se ofrece)	0,05	2	0,10
10) Expansión a otras localidades	0,05	2	0,10
<b>AMENAZAS</b>			
1) Tipo de cambio volátil	0,07	3	0,21
2) Presión tributaria	0,10	4	0,40
3) Inestabilidad económica	0,05	2	0,10
4) Inflación	0,05	2	0,10
5) Aumento de precios de materias primas	0,05	2	0,10
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,84</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

A modo de conclusión, se puede afirmar, luego de la evaluación, que se obtuvo un valor total de 2,84, es decir, que el entorno externo es favorable para el negocio y existe un gran escudo contra el ambiente externo. Se consideran como *OPORTUNIDADES*:

- El aumento y la tendencia social de conseguir y poner en práctica una vida saludable, hacen que esta sea una excelente oportunidad (alta) para desarrollarnos y crecer dentro de esta actividad.
- La instalación de un sistema innovador y actualizado en el rubro, brinda un buen posicionamiento en el mercado frente a los competidores (oportunidad baja).
- Es por este motivo, que puede reconocerse una moderada demanda en este tipo de emprendimiento (bajo).

- Sumado a la idea de incorporar una sección de salud integral (ejercitación y alimentación – nutrición), hace que nuestra actividad multi rubro cree una ventaja competitiva ante el resto de los competidores (alta).

#### **AMENAZAS:**

- Evaluando se observa un importante nivel de negociación con los clientes, ya que puede prescindir de este servicio ya que no es de primera necesidad (alta).
- El importante incremento de precios y alquileres, provocan una significativa erogación de dinero tanto para nosotros, como para los clientes (amenaza alta).
- El aumento sostenido de los procesos inflacionarios, generan la pérdida en un gran porcentaje del valor adquisitivo de la moneda afectando así negativamente (alta).
- Dentro de este contexto, es muy difícil predecir cuán dispuesto está un cliente a invertir su dinero en relación a dichas actividades, ya que no son esenciales (amenaza baja).

## **MICRO ENTORNO**

### **Matriz del perfil competitivo**

Para la realización de la misma se tuvo en cuenta los dos centros de estéticas más importantes: Vanina Secchi y Mara Estética, ya que están en el mismo segmento de mercado en el que la competencia ofrece los mismos productos a precios semejantes. Se identificó a los competidores de la siguiente manera:

- Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación 4
- Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3
- Los menos débiles: Que están cerca de la 2
- Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

*Tabla 2 MPC*

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)</b>							
Factores claves del éxito	Ponderación	Vanina Secchi		Mara Estética		Serendipia	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Gama de productos	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Calidad de los productos	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Competitividad	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Servicio al cliente	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Tecnología	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Experiencia	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
Ubicación	0,08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Participación en el mercado	0,09	2	0.18	3	0.27	1	0.09
Expansión global	0,09	2	0.18	3	0.27	1	0.09
Lealtad de los clientes	0,08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Posición financiera	0,08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.5</b>		<b>3.02</b>		<b>2.52</b>

Fuente: Elaboración propia (2021).

En función de los atributos distintivos, y considerando los centros de estética, que incorporan las mayores características para competir directamente con lo que se desarrolla en este documento, se obtiene como resultado final, que Mara Estética sobresale en el ámbito de centro de estéticas, sin embargo, Vanina Secchi, con años en el rubro obtuvo un menor puntaje que Serendipia. Por lo tanto, el centro de estética a crear se encuentra detrás del más fuerte en términos competitivos.

Luego de realizada dicha matriz, se observa que si bien es un resultado positivo el que obtuvo el emprendimiento, también hay que tener en cuenta las áreas de menor rendimiento para lograr mejorarlas. En este caso, la tecnología y publicidad son uno de los puntos más débiles. Se propone hacer hincapié en potenciar y explotar las redes sociales,

utilizar marketing digital y hacer uso de los canales de comunicación locales para llegar así a captar la atención de futuros clientes, y hacer el centro más conocido en el mercado. Por otro lado, en cuanto a la tecnología, implementar equipamiento que se adapte mejor a los requerimientos de los consumidores, y de ser necesario, innovar en el servicio perfeccionándolo con el apoyo de la misma.

En el caso de Vanina Secchi, tiene su fortaleza en la innovación, ya que utiliza este instrumento como su mejor virtud por el alto grado de máquinas de última generación que posee en su poder. Por este motivo, es que consigue también un elevado nivel de competitividad en el mercado, ya que se diferencia del resto de los centros por esta cuestión. Pero sí debería enfocarse en aumentar otros criterios como: su publicidad y gama de productos, ya que son una debilidad para ella. En cambio, a diferencia de Mara Estética, consigue mejor rendimiento en los campos de su amplia variedad de productos y en la competitividad en el mercado, debiendo rever cuestiones en su caso como el servicio al cliente, mejorando su atención al mismo y también tecnología, ya que muchas veces la globalización gana la batalla, y si no se está atento a las exigencias del mercado, muchas veces se puede caer en un nivel de competitividad obsoleto frente al resto de los competidores.

## LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

### Rivalidad entre los competidores existentes

Esta rivalidad significa la lucha por la competitividad entre las empresas de la industria para ganar participación de la otra. Es alta como resultado de que la industria no se caracteriza por ser del tipo fragmentada, más bien es del tipo de industrias consolidadas, esto hace que las empresas sean interdependientes, porque una acción o movimiento competitivo de una de ellas (respecto a precio, calidad y otros factores) influye directamente en la participación de sus rivales en el mercado. Esta barrera se traduce en costos altos y disminución de las rentabilidades. Otro determinante de esta fuerza, es la demanda de la industria, lo cual, como la misma a nivel nacional tiende a disminuir, por lo cual, constituye una amenaza importante pues aumenta el grado de rivalidad de las empresas establecidas.

### **Amenaza de entradas de nuevos competidores**

AMENAZA DE ENTRADA. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos competidores es media. Esto es consecuencia de que las barreras para el ingreso de empresas que actualmente no compiten en la industria tienen el potencial de impedir el acceso a través de altos costos. El otro factor que hace a elevar los costos, es la ventaja absoluta en costos, la cual se debe a ofrecer servicios superiores por experiencia.

### **Productos o servicios sustitutos**

LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS. Estos productos o servicios son aquellos de diferentes negocios o industria que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. De acuerdo a la industria, esta representa una fuerza de competitividad media. Lo cual se deriva en que las empresas no tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales. Lo anterior es resultado de que existen sustitutos cercanos que hacen o tienen el potencial de reemplazar las funcionalidades y capacidades de los servicios de la industria, y por consiguiente, tienen la capacidad de reducir las ventas. Estos sustitutos pueden los clubes de danzas, deportivos, clases de Zumba al aire libre, etc.; que, con pocos recursos, influyen como potenciales sustitutos.

### **Poder de negociación de los clientes**

EL PODER DE LOS COMPRADORES. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Generalmente, en el sector estético los clientes tienen un alto grado de poder de negociación; ya que incurrir en el gasto de un centro de este tipo, no se considera un servicio dentro de las necesidades básicas de las personas, pudiendo así prescindir de él fácilmente. Entonces, es muy valioso que el cliente sienta que puede confiar en nosotros y saber que lo que le ofrecemos es un servicio de excelente calidad, y

que aquí conseguirá alcanzar sus objetivos. No dejando de mencionar que contamos con profesionales instruidos que asesoran al consumidor en el logro de los mismos.

### **Poder de negociación de los proveedores**

EL PODER DE LOS PROVEEDORES. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. El poder de los proveedores en este caso es bajo, ya que existe mucha competencia entre ellos; y con la proliferación de nuevos productos, se puede afirmar que esto beneficia al negocio.



## MERCADO OBJETIVO

### ANÁLISIS FODA

Tabla 3 MATRIZ DAFO

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
<p>EXTERNOS</p> <p>INTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad (Página Web, redes sociales y App del local).</li> <li>2. Ubicación estratégica en zona céntrica e infraestructura confortable.</li> <li>3. Calidad en el servicio.</li> <li>4. Precios accesibles en el mercado.</li> <li>5. Personal comprometido a brindar servicios y acompañamiento.</li> <li>6. Políticas de precio (financiación y accesibilidad a medios de pago)</li> <li>7. Experiencia en líneas de negocio sobre los diferentes productos y servicios que brinda la empresa.</li> <li>8. Presupuesto de marketing ilimitado</li> <li>9. Situación financiera de inversores estable</li> <li>10. Reconocimiento a nivel local y regional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca/baja experiencia en el rubro.</li> <li>2. Clientela no consolidada.</li> <li>3. Huella no fortalecida.</li> <li>4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.</li> <li>5. No posee presencia digital (página web y redes sociales)</li> </ol>
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia al embellecimiento y vida saludable a través de la ejercitación y buena alimentación.</li> <li>2. Variedad de actividades colectivas y servicios.</li> <li>3. Aumento sostenido de la demanda de este tipo de rubro.</li> <li>4. Prestaciones adicionales (rubro salud y nutrición).</li> <li>5. Aumento de ventas a través de plataforma e commerce</li> <li>6. Participación y capacitación constante en eventos nacionales e internacionales de estética y belleza</li> <li>7. Realizar alianzas con clubes deportivos y universidades</li> <li>8. Espacio físico moderno y amplio</li> <li>9. Contar con normas ISO 9001 (certificado de calidad para operar los servicios que se ofrece)</li> <li>10. Expansión a otras localidades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar la ubicación céntrica e infraestructura para atraer a los clientes del sector y de zonas cercanas. (F2; F10; F6; F7; O3; O7; O8).</li> <li>2. Brindarles a los clientes la asistencia y el acompañamiento en las distintas actividades. (F5; O2; O6; O9).</li> <li>3. Proponer precios adecuados que gozan de aceptación por los clientes. (F4; O1 y O3).</li> <li>4. Propiciar servicios y disciplinas colectivas de calidad adecuadas para hombres y mujeres con profesionales capacitados. (F3; O2; O9;O10).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr una mayor experiencia en el rubro, aprovechando la fuerte demanda en este tipo de servicios. (D1; O3).</li> <li>2. Obtener nuevos y potenciales clientes para maximizar la ventaja de poseer una facilidad en las nuevas tendencias sociales. (D2; O1).</li> <li>3. Aplicar políticas de prevención ante los potenciales competidores, ofreciendo actividades y servicios múltiples. (D4; O2).</li> <li>4. Ganar posición y renombre en el mercado (dejando nuestra</li> </ol>
AMENANZAS- A	ESTRATEGIAS -FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación.</li> <li>2. Competidores existentes y productos sustitutos.</li> <li>3. Aumento de los precios y alquileres.</li> <li>4. Poder de negociación con los clientes (al no ser un servicio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fidelizar a los clientes. (F1; A1, A2 y A4).</li> <li>2. Ofrecer excelencia en los servicios para cerrar paso a los competidores. (F3; A2; A4).</li> <li>3. Definir una táctica basada en la calidad en los servicios y precios acordes, para</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación constante del personal para retener y atraer a los clientes. (D1; D5; A2 y A4).</li> <li>2. Profundizar el uso de publicidad y redes sociales para captar mayor afluente de clientes, de cara a la competencia. (D3;D4; D5; A2).</li> </ol>

esencial o de primera necesidad). 5. Aumento de precio de materias primas	neutralizar el poder de negociación de los clientes. (F3 y F4; A4).	3. Identificar los gustos y preferencias de los clientes para evitar la reducción del consumo, debido a la inestabilidad económica. (D2; A1 y A3).
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2021).

### Conclusiones de la matriz FODA

Tomando conocimiento de los factores internos y externos que afectan a la empresa, se elaboraron las tácticas adecuadas; en el cual se observa que en la **estrategia FO**, se unen las fortalezas con las oportunidades que brinda el mercado, mientras que en la **estrategia DO**, se atenúan las debilidades aprovechando las oportunidades que se presentan; **en la estrategia FA**, se disminuyen las amenazas utilizando los puntos fuertes de la empresa; y para finalizar en la **estrategia DA**, en base a la constante capacitación y modernización, para minimizar tanto las amenazas como las debilidades del medio que rodea el centro.

### MATRIZ EFI

Para elaborarla, se tuvo en cuenta primeramente el desarrollo de factores internos que podrían afectar el Plan de Negocios. Luego, se asignó un peso relativo a cada factor, donde 0.0 denominamos no importante y 1.0 muy importante. Seguido lo mencionado, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores para indicar si las estrategias presentes de la empresa responderían con eficacia al factor. Donde 4 (cuatro) es mayor eficacia y 1 (uno) menor eficacia. El tercer paso, fue multiplicar el peso de cada factor por su calificación para así obtener una calificación ponderada. Luego, se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado del Plan de Negocios. (Igual mecanismo y función que la MATRIZ EFE). A continuación, se puede visualizar lo desarrollado anteriormente.

*Tabla 4 Matriz EFI*

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
1) Publicidad (Página Web, redes sociales y App del local).	0,07	3	0,21
2) Ubicación estratégica en zona céntrica e infraestructura confortable.	0,07	3	0,21
3) Calidad en el servicio.	0,08	4	0,32
4) Precios accesibles en el mercado.	0,08	4	0,32
5) Personal comprometido a brindar servicios y acompañamiento.	0,08	4	0,32
6) Políticas de precio (financiación y accesibilidad a medios de pago)	0,07	3	0,21
7) Experiencia en líneas de negocio sobre los diferentes productos y servicios que brinda la empresa	0,07	3	0,21
8) Presupuesto de marketing ilimitado	0,07	3	0,21
9) Situación financiera de inversores estable	0,07	3	0,21
10) Reconocimiento a nivel local y regional	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			
1) Empresa nueva (poca/baja experiencia en el rubro).	0,09	1	0,09
2) Clientela no consolidada.	0,09	2	0,18
3) Huella no fortalecida.	0,05	1	0,05
4) Amenaza de entrada de nuevos competidores.	0,09	2	0,18



5) No posee presencia digital (página web y redes sociales)	0,03	2	0,06
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,18</b>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Como conclusión, se afirma que las fuerzas más importantes del negocio son la publicidad, el posicionamiento, la calidad, los precios adecuados y la ubicación estratégica. Las debilidades mayores son la clientela no consolidada y la amenaza de entrada de nuevos competidores. El total ponderado de 3,18 indica, que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. Lo que más se valora de la realización de dicha matriz, es que permite tener el primer tanteo, acercamiento o primera aproximación al contexto de la marca.



## OBJETIVOS

### Corto plazo:

- Alcanzar el 40% de clientes de la demanda potencial en el primer semestre mediante una política de marketing digital.
- Lograr un 70% de satisfacción de los clientes de la demanda potencial con respecto a la marca durante los primeros 5 meses de apertura.
- Aumentar los ingresos por ventas en un 5% en el segundo año.

### Mediano plazo:

- Aumentar la innovación y mejora continua en un 20% a través de la capacitación constante.
- Lograr un aumento del 15% de los clientes de la demanda potencial para el segundo año a través del desarrollo de plataformas de marketing online como redes sociales y e-commerce.
- Aumentar los ingresos por venta en un 10% en el tercer año.

### Largo plazo

- Lograr un 60% de fidelización de clientes a través de la publicidad por medios electrónicos un 100% durante el año 2023.
- Lograr una rentabilidad neta anual del 60% en el año 2022, del 65% en el año 2023, y del 75% en el año 2024.
- Aumentar los ingresos por venta en un 15% en el cuarto año.

## MERCADO OBJETIVO

### LA DEMANDA

Dado que el plan se va desarrollar dentro de un mercado muy competitivo y en el cual las mejoras en las actividades y servicios marcan la diferencia entre unas y otras, para averiguar cuáles son las más acertadas realizaremos una investigación exploratoria mediante la herramienta de la encuesta a personas que vivan por la zona. También se realizará entrevistas en donde se creará una planilla de encuestas que será enviada a todos los contactos, que se enviará a los grupos por WhatsApp. De esta manera se obtendrán datos que se podrá utilizar como referencia en las estrategias de nuestra empresa<sup>1</sup>.

Se tomará como dato la cifra del censo 2010 de 91.571 habitantes, en donde la demanda potencial sería del 64,1% (abarcando la franja etaria de nuestro interés, que serían hombres y mujeres de 15 a 65 años de edad). Se plantea como mercado objetivo, lograr al término de 1 (un) año, llegar a abastecer a 6.410 personas (el 10% del total), que concurran al centro (considerando que este valor es alcanzable dado que en condiciones normales seguramente hubiera captado mayor afluente de clientes, en la situación de pandemia que se vive éste es un buen número ya que influyó a este mercado negativamente).

### Análisis de la Demanda Potencial

*MOTIVOS POR LOS QUE ES RENTABLE ABRIR UN CENTRO DE ESTÉTICA:*

1. La estética se ha convertido en un reclamo para mujeres y hombres. Cada vez vivimos más y queremos vivir mejor, no existe diferencias entre ellos y nosotras, nuestro objetivo es el mismo.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo I

2. Está demostrado que belleza y salud están unidas. *Cuando te ves bien, te sientes bien* y este mantra está calando en el sentir de las personas.

3. La caja de oportunidades está cada vez más abierta gracias a la competencia (aunque no lo creas, la competencia siempre aporta oportunidades). Las empresas han tenido que reinventarse para salir a flote en esta época confusa de recesión, prima de riesgo, crecimiento negativo y otras no sé cuantas palabras que la crisis nos va dejando. Entonces, sin demasiadas inversiones, tendrás muchísimas facilidades para incorporar a tu negocio sistemas de trabajo y tecnología.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede determinar que la demanda de este tipo de actividades va en aumento debido al auge de las personas en busca de lograr una vida saludable, sumada al esteticismo personal. El mercado de los centros de estética, gimnasios y nutricionistas, se encuentran en una etapa de permanente crecimiento. Por tal motivo, ofrecer al rubro nuevas alternativas y servicios sería nuestro principal objetivo. En base a la capacidad y eficacia de los profesionales, sumado a nuevas y adecuadas instalaciones con un propósito final: atraer al cliente.

Para obtener este análisis se utilizará la encuesta realizada por lo que se describe a continuación algunos puntos que son de suma importancia para nuestra empresa. Teniendo en cuenta a la pregunta Nro. 1 Del cuestionario de la encuesta, “¿Con cuánta frecuencia usted asiste a centros de estética?”; se estableció que: el 47,8% de personas concurre al centro por algún tipo de servicio dos veces al mes, y un promedio del 23,4% de manera no habitual, nos da un total de 71,2%; porcentaje que, aplicado al tamaño de la población, muestra una demanda global muy importante para nuestro plan de negocio. Sólo basados en datos recolectados de una pequeña muestra aleatoria de la población.

Si de las 320 personas encuestadas, se seleccionan a las que desearían contar con los servicios de un centro integral en la zona, los cuales con respecto a las preguntas Nro. 2, 4 y 6 representan un promedio del 85%, se obtiene una demanda objetivo de 272 personas promedio, de las cuales, de



acuerdo a la capacidad de Serendipia, sólo nos concentraríamos en captar el 45%, lo que nos significaría unos 122 clientes futuros en forma semanal.

Coinciden con la descripción de mercado objetivo, en donde se puede decir que hay 550 personas (hombres y mujeres), entre los 15 y 65 años de edad; todos ellos de diferentes estratos socioeconómicos; de los cuales, 193 tienen entre 15 y 29 años de edad, 175 tienen entre 30 y 44 años y 182 tienen entre 45 y 64 años de edad.

De acuerdo al cálculo proporcional de cada estrato obtenido en la encuesta, se llegó a la conclusión de que la totalidad demandada \$1.094.500 mensuales (550 personas entre hombres y mujeres: de los cuales 193 concurren al centro de estética y gym, alrededor de \$1.500 por mes por persona; 175 asisten al centro, gym y algunos al nutricionista, aproximadamente \$2.000 por mes por persona; y 182 concurren al centro utilizando todos los servicios que ofrecemos (estética, gym, nutricionista y personal trainer), aproximadamente \$2.500 por mes por persona). Éste sería el gasto promedio mensual por persona. Éste cálculo solamente servirá como una aproximación a tener en cuenta al momento de deducir el mercado objetivo.

### ***Cálculo de la demanda***

Cantidad de habitantes: 91.571

Población objetivo: 550 personas

Demanda objetivo: 122 personas por semana

Cientes mensuales estimados proyectados: 488



## **Desarrollo del Nuevo Negocio**

### **Descripción del Producto/Servicio**

Se brinda la oportunidad de beneficiar a los clientes mediante la ramificación en los servicios ofrecidos; la diversidad no tiene obstáculos, nada ni nadie la detiene. Por este motivo, se decide abrir un centro de estética y salud integral. En la sección de estética, se encuentran servicios tales como: embellecimiento de manos y pies (uñas esculpidas y semipermanente), depilación tradicional con cera y depilación definitiva con luz pulsada, tratamientos faciales (limpieza, peeling, punta de diamante) y corporales (masajes reductores y descontracturantes, electrodos, criolipólisis); perfilado y permanente de pestañas, entre otros.

Todos ellos, son llevados a cabo por personal idóneo a cargo; donde se encuentran las dos depiladoras (con láser y cera), una cosmiatra y una cosmetóloga. Cada una, se encarga de realizar sus tareas correspondientes con la mayor responsabilidad que conlleva este tipo de tratamientos; donde están en permanente contacto con la piel y cuerpo de una persona, todas y cada una ellas con características diferentes.

En esta sección, el proceso de compra/adquisición del servicio se propone de la siguiente manera: el cliente pide un turno (ya sea de manera presencial acercándose hasta el local, o a través de nuestra App en forma online); en donde lo conseguirá ya sea durante la mañana, o bien, por la tarde (a comodidad y disposición de él). Luego, llegado el día del turno el cliente se acerca al local, lo recibe la administrativa/recepcionista de Serendipia y le toma sus datos. Ella lo hace pasar a nuestra sala de ocio, y allí él puede esperar confortablemente hasta que se cumpla la hora de su turno.

La persona ingresa a la sala (por ejemplo; para realizarse un tratamiento facial: Peeling), y en este caso será la Cosmiatra la encargada de llevar a cabo el tratamiento ya que es la persona idónea para hacerlo. Primero, se recuesta el cliente en la camilla y la profesional le aplica los productos de limpieza correspondientes en el rostro (loción higienizante), para luego comenzar con el tratamiento correspondiente. Generalmente, cada sesión toma entre 30 y 45

minutos, y la cantidad de sesiones depende del estado en la piel de cada persona y sus necesidades, lo importante es dejar entre cada sesión, el tiempo suficiente para que la piel descanse y se recupere.

Se aplican durante el tratamiento, diferentes ácidos sobre la piel (por ejemplo: alfa-hidroxiácidos y, en algunos casos, beta-hidroxiácidos. Los alfa-hidroxiácidos son ácidos de origen natural que incluyen el ácido glicólico, el ácido láctico y los ácidos de la fruta, mientras que los beta-hidroxiácidos incluyen el ácido salicílico). Los tipos de Peeling ofrecidos son: de acuerdo a la profundidad: Peeling Superficial, Peeling Medio y Peeling Profundo; y según la técnica utilizada: Peeling Mecánico. Todos ellos sirven para tratar lesiones en la piel como manchas, cicatrices suaves producto del acné, arrugas, lentigos faciales que son las máculas pigmentadas benignas y queratosis solares que es la piel que se vuelve escamosa y áspera a causa de la exposición solar. Es un procedimiento estético que busca mejorar la apariencia y textura de la piel. Se deberán usar productos cosméticos que ayuden a la piel a hidratarla y para el proceso de reepitelización. La descamación se puede tratar con cremas hidratantes que el médico experto te deberá recomendar según el tipo de piel y la técnica empleada. La máquina que se emplea tanto para realizar los distintos tipos de Peeling como Punta de Diamante es la de Microdermoabrasión.

Todas las cremas y productos utilizados en los diferentes tipos de tratamientos cosméticos y/o estéticos tanto faciales como corporales que realiza Serendipia, se encuentran a la venta al por menor también para que los clientes puedan obtenerlos a su disposición.

Por otro lado, se divide la sección de Nutrición/Personal Trainer con la inclusión del gimnasio: estos son los servicios variados que brinda Serendipia. Con respecto al procedimiento es el mismo que en la sección de estética; sólo que en este caso la diferencia radica en que tienen un costo adicional que el cliente opta por utilizar estas prestaciones o no. Ya que puede encontrar en nosotros, no sólo un centro de estética, sino salir renovados completamente gracias a los servicios ofrecidos.

La Nutricionista se encarga de preparar planes nutricionales individuales que se adapte a los requerimientos de los clientes; y en el caso del Personal Trainer, éste arma programas de ejercitación de acuerdo a cada persona también y las diferentes edades (teniendo a disposición de los clientes las máquinas con que cuenta el gym en sus diferentes horarios doble turno). Ambos, brindan el apoyo y acompañamiento necesario para que todos se vayan del local completamente conforme y satisfecho con los servicios que ofrecemos.

### **Características**

Los servicios engloban exclusividad, calidad, prestigio y variedad; gracias a que se ofrecen prestaciones singulares que marcan la diferencia en la zona frente a la competencia. Al tener una importante variedad de servicios y todos ellos con distinto personal a cargo, especializado, permite tener una abundante oferta de prestaciones con características distintivas en el rubro.

Cada servicio prestado en el local, deja una huella única en particular, lo que lleva a una exclusividad total, respecto al resto de este tipo de servicios ya implementados en Rafaela; y que se verá reflejado en el tiempo, con la fidelización de los clientes.

### **Atributos**

Todos los servicios antes nombrados, que estarán a disposición en el local ofrecerán calidad y eficacia, para todos los gustos. No sólo en la sección estética, sino también con el resto de los servicios innovando en el mercado en este rubro, en la parte de salud integral. Todos ellos, basados en las tendencias actuales de este tipo de requerimientos con variedad de actividades colectivas.

### **Beneficios**

Los beneficios de los servicios ofrecidos son: la posibilidad de encontrar en un mismo lugar, todo lo referido al cuerpo y salud de una persona. También,

contar con profesionales capacitados que generen el vínculo con los clientes mediante el permanente acompañamiento durante los distintos tratamientos que cada uno solicite. Gracias al continuo seguimiento de los consumidores por parte de los trabajadores de Serendipia, es que se podrá crear la confianza en el equipo de trabajo, y de esta manera, vislumbrar los frutos de un trabajo arduo. Cada uno de los clientes, tendrá la exclusividad en la atención personalizada que se brinda.

### **Ventajas**

Las ventajas que tienen los servicios es que se cuenta con un horario flexible, enfocado a todos los consumidores de este rubro. Por este motivo, el punto de vista esta direccionado a un horario doble turno, y a su vez, más amplio del horario de comercio también por si algunos de los clientes trabajan hasta tarde.

Otra de las ventajas, es que se cuenta con un staff competente para cada una de las áreas de Serendipia. Todos realizando un trabajo único y especializado dentro de su ámbito, y así, respetando y cuidando el sector que cada trabajador tiene a su cargo. También, otro punto a favor, es que se cuenta con precios un poco más baratos de lo habitual en este rubro, para así captar a mayor afluente de clientes en el centro.

### **Innovación en los Servicios**

Uno de los caracteres importantes aquí, es que, a través del análisis de mercado previo, se pudo notar que no había dentro de Rafaela ni la zona, la existencia de un “centro integrado” como el nuestro. Es por esta razón, que se decidió el lanzamiento de los servicios con la particularidad de brindar una amplia gama de actividades que le pueda interesar a un público más numeroso y de variadas edades, de ambos sexos. De acuerdo a los servicios que ofrece Serendipia, en la ciudad, ningún otro local realiza los mismos, lo que brinda una

innovación completa y de esta manera, el negocio, se convertiría en emprendedor de un nuevo rubro integrado dentro de la estética.

La finalidad es que la marca agregue valor a los servicios, y que los clientes se identifiquen por la misma, para saber que las prestaciones tienen características únicas, de calidad, valor y beneficios en cada servicio.

En el centro Serendipia, el servicio que se ofrecerá, será poner a disposición de los clientes los espacios, el equipo y el personal cualificado necesarios para la realización de las actividades estéticas y/o físicas más demandadas en la actualidad, en este tipo de establecimientos.

La estrategia de servicio que se utilizará para promover Serendipia, será la de DIFERENCIACIÓN en cuanto al servicio que se ofrece en un mercado existente. La cual consiste, en ir ganando lugar (reconocimiento) e incrementar así los clientes mediante una oferta integrada y mejoría de los mismos.

Serendipia, nace con la expectativa de conformar y agradar a un público insatisfecho; éste será un centro integral que estará abierto en general a todas las personas de la zona que deseen verse bien y, a su vez, desarrollar actividad física. También, contará con los servicios adicionales de nutrición y personal trainer. Además, tendrá horarios flexibles para que sus clientes puedan dedicarle tiempo al embellecimiento, junto con la actividad física, antes o después de sus quehaceres diarios.

El principal objetivo, es captar clientes brindando todos los servicios que se encuentran a nuestro alcance, que conozcan Serendipia y noten la diferencia al ser acompañados por un personal capacitado.

Este centro, ofrece dos tipos de prestaciones: los servicios básicos y los opcionales.

🚦 Los servicios básicos: incluyen el acceso a cualquiera de las distintas ramas de la estética, dentro del horario de apertura: de 09.00 a 12.00 de la mañana y de 16.00 a 21.00 hs de la noche.

🚦 Los servicios opcionales: son aquellos servicios que tienen un coste adicional. Estos servicios son de uso voluntario del cliente. Aquí, se encuentran

los servicios extras de Nutrición y Entrenador Personal, que serían todas aquellas actividades colectivas que se realizan en el Gym.

Como mejoras del servicio, dada la diferenciación entre centros de estética derivados de la oferta de actividades, se ofrece: Una zona de ocio: donde tomarse algo después de depilarse (por ejemplo) o salir de entrenar, así como ser un lugar de encuentro de los clientes y el disfrute gratuito; instalaciones con la que no cuentan nuestros competidores.

La marca, símbolo y eslogan se encuentran a continuación; que si bien se tiene presente que no es reconocida en el mercado aún, es una parte muy importante del negocio ya que se anhela que los servicios y clientes se identifiquen por éstos, asignándole un valor especial.

La insignia<sup>2</sup>, luego de implementar las políticas de marketing antes mencionadas, ayuda a incrementar el mercado; ya que se brindan servicios para hombres y mujeres de todas las edades. Cuando se adquieren los servicios, los consumidores sabrán que van a encontrar prestaciones de calidad, con características únicas y beneficios que se verán reflejados en su cuerpo y actitud. Se espera que los clientes se sientan parte de Serendipia.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo II

### Cadena de Valor

En el Plan de Negocios, se va a adoptar una propuesta de valor que se ajuste al público buscado, y a los momentos y motivos de consumo que desea cubrir. Fue configurada cualitativamente en torno a elementos diferenciales que se convertirán en ventajas competitivas percibidas por los clientes. Se analizaron en forma separada, para una comprensión más clara, las actividades principales o primarias y, por otro lado, las actividades auxiliares o de apoyo de nuestro centro. Habiendo dicho esto, se puede configurar la siguiente cadena de valor a continuación:

INTERNA	OPERACIONES	EXTERNA	MARKETING	SERVICIOS
Adquisición de insumos para brinda el servicio.	Elaborar programas r de estrategias.	Documentación.	Promociones.	Esteticismo, Nutrición y Entrenado Personal.
Fichas, cuestionarios	Desarrollo y entrega del servicio.	Satisfacción.	Publicidad.	Horarios doble turno.
Control de inventarios.	Gestionar relaciones con los clientes.	Calidad.	Marketing digital.	Actividades colectivas y variadas.
		Políticas de fidelización.	Política de precios.	

*Tabla 5 Actividades primarias o principales*

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Tabla 6 Actividades Auxiliares o de Apoyo*

<u>R.R.H.H.</u>	<u>INFRAESTRUCTURA</u>		<u>DESARROLLO TECNOLÓGICO</u>	<u>PROCESOS</u>
Personal capacitado y motivado.	Ubicación estratégica.		Uso de base de datos para información.	Planificación.
Selección, contratación y formación.	Instalaciones cómodas espaciales.	y	Software para mejorar la gestión.	Mejora.
Profesionales.	Finanzas, contabilidad legal-fiscal.	y	Inversiones en sistemas informáticos.	Puesta en marcha.
Desarrollo de políticas salariales y laborales.				Gestión de calidad.

Fuente: Elaboración propia (2021)

### **Bienes o Servicios que Ofrecerá la Empresa**

Lo que permite diferenciar el negocio del resto de los competidores es un plan integral de atención al cliente exhaustivo basado en el profesionalismo y variedad en los servicios. De manera que todos aquellos que elijan el centro, verán el compromiso del staff a través de la dedicación.

Las actividades que se brindan en el centro se encuentran caracterizadas por una amplia rama de disciplinas, que estarán integradas al servicio de ejercitación y asesoramiento alimenticio que proveerán los especialistas calificados, en orientación a todo tipo de clientes. Los precios acordes al servicio que se brindan, las actividades serán:

#### **SECCIÓN ESTÉTICA (SALÓN DE BELLEZA):**

- \*Depilación: definitiva y con cera.
- \*Limpieza de cutis: máscaras faciales, peeling, punta de diamante.
- \*Manicura y pedicura.
- \*Perfilado de cejas y permanente de pestañas.
- \*Masajes reductores y electrodos, entre otros.

#### SECCIÓN SALUD INTEGRAL:

- \*Planes nutricionales personalizados.
- \*Programas de ejercitación individualizados.
- \*Combinación de ambos en función de lo que necesite y se adapte a cada persona, entre otros.

Éstos últimos (referido a la salud), irían a precios independientes; los cuales serían accesibles y adecuados a los valores del mercado local, para así captar potenciales clientes de estratos sociales diferentes.

## **PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

A continuación, se desarrolla el plan de operaciones mencionando los aspectos técnicos de las prestaciones de servicios de Serendipia.

Se comienza con una breve descripción de la ubicación del local, haciendo hincapié en el porqué de la zona elegida, y sus características principales mencionando cómo será la distribución del centro, ya que es un aspecto importante a la hora de organizar los distintos tipos de servicios. Aprovechando al máximo todo el espacio del establecimiento, para así diagramar la mejor disposición de las áreas de trabajo. Teniendo en cuenta que una distribución adecuada de éstos, hará que tanto los clientes como los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos. Poniendo el énfasis en la gestión de los procesos y operaciones de la organización, dado que éstas van intrínsecamente unidas a la gestión de la calidad.

### **Localización del Centro**

Ubicar estratégicamente el local, es uno de los factores más influyentes en la prosperidad y el éxito del proyecto. Localizándolo en una zona céntrica, donde existe una afluencia importante de gente. El centro de estética se

establecerá en el Barrio 9 de julio, en la dirección: calle 25 de mayo Nro. 602<sup>3</sup>; donde se observó, que, si bien hay otros centros relacionados con el rubro en esta zona, no hay uno que ofrezca variedad de actividades y servicios como Serendipia.

### **Distribución de las Operaciones**

Características importantes del espacio:

- Zona de recepción; sala de espera y ocio (sillones, sillas, mesas y más).
- Peeling y faciales, maquillaje.
- Oficina para nutricionista y entrenador personal.
- Baños.
- Sala de masajes y corporales, depilación con láser y cera.
- Sala de criolipólisis, manos y pies.
- Gym.
- Almacén.

La sala de espera y recepción, situada en la entrada principal de Serendipia, es el lugar en donde existe el personal administrativo encargado del manejo de la oficina, la cual consta con el equipamiento necesario para la atención de los clientes. Está dotada de un escritorio, un ordenador con conectividad a Internet (donde se efectúa el fichaje), cuya tarea es recibir a los potenciales clientes, darle la bienvenida a los mismos, facilitarles toda la información necesaria y acompañarlos durante la visita al centro, aclarando todas sus dudas acerca del funcionamiento del lugar, precios, horarios, objetivos de cada una de las actividades colectivas, etc. Cuando el cliente no es la primera vez que viene, sino que se trata de uno ya inscripto al centro, la labor de recepción es controlar el acceso y la afluencia. También, se encuentra aquí en el mismo espacio, la sala de espera con sillones y una mesa. Junto a la

<sup>3</sup> Ver ubicación en Google Maps en Anexo III

recepción, los clientes podrán disponer (mediante una máquina de expendio) de alimentos nutricionales para así promover, desde este ámbito, el bienestar, la salud y la alimentación saludable. Además, estos, podrán esperar sus turnos, distendidos en el sofá o utilizarlo como punto de encuentro. Este espacio cuenta con unos 23,6 metros cuadrados.

**Sector nutrición y entrenador personal:** Este espacio estará destinado al del entrenador personal y la nutricionista. El cliente que requiera este tipo de servicios, tendrá grandes probabilidades de llevar una vida más saludable junto al asesoramiento de dichos profesionales. También elaborar rutinas y hacer el acompañamiento en cada sesión de entrenamiento. Por otra parte, el nutricionista elaborará planes nutricionales individuales, y hará el seguimiento de los mismos. Aquí, habrá una habitación de 15,6 metros cuadrados.

**Peeling y faciales, maquillaje.** De la mano de una Cosmiatra y Cosmetóloga, se realizarán peelings y todo tipo de tratamientos faciales (como limpieza de cutis, punta de diamante, por ejemplo). Oficina completamente equipada por una camilla, estanterías y máquinas que se requieren para este tipo de tratamientos. Cuenta con un espacio de: la sección de Peeling y Faciales, unos 6, 1 metros cuadrados; y, por otra parte, la sala de Maquillaje tiene unos 5,52 metros cuadrados.

**Baños,** confeccionado con todas las comodidades, habitado por 3 inodoros y 2 lavamanos. Será de uso tanto de clientes como empleados de Serendipia. Éste área estará cubierta de 15,6 metros cuadrados.

**Sala de masajes y corporales,** habitado por una camilla de 2 x 0,80 metros, estanterías y el resto de equipamiento necesario para estos servicios. Todas estas prestaciones, las realizarán la Cosmiatra y Cosmetóloga. Se realizarán los servicios de electrodos, masajes reductores, entre otros. Es un área cubierta por 11,25 metros cuadrados.

**Depilación con láser y cera**, donde se encuentra la máquina de depilación láser (con luz pulsada, la cual se alquila por su elevado costo de compra); que será manipulada por la especialista en este tipo de depilación definitiva específica. También posee la sala una camilla de 2 x 0,80 metros, y el resto de utensilios necesarios. Aquí también se encuentran los equipos de depilación con cera, donde hay una máquina con capacidad aproximada de 2,5 kilogramos de cera, para trabajar los distintos sectores del cuerpo (tanto para hombres como para mujeres); y una máquina más pequeña y un tipo de cera especial únicamente para depilaciones faciales, ya que el rostro posee una piel más delicada. Éste servicio lo brindará Wanda, depiladora con cera matriculada para hombres y mujeres. Es un ámbito que tiene unos 12,36 metros cuadrados.

**Criolipólisis**, ¿Qué es la Criolipólisis y para qué sirve? Es un tratamiento dermatológico no invasivo, cuyo objetivo es destruir las células grasas (adipositos), bajando su temperatura para que se descompongan y sean eliminadas, sin dañar el resto de las células de la piel. Las temperaturas utilizadas son por debajo los cero grados. Está muy de auge este tratamiento y muchos clientes lo requieren, tiene su espacio equipado con la máquina adecuada para realizar este procedimiento, de la mano de la Cosmiatra y Cosmetóloga. Posee un área de aproximadamente 11 metros cuadrados.

**Manos y pies**, espacio destinado a brindar la manicuría y pedicuría de los clientes. Contiene una amplia gama de colores de esmaltes y equipado para estos tratamientos; y se realizan acabados en semipermanente, acrílicas, o en gel. También, lo ejecutará una persona idónea en el rubro. Esta área contiene unos 10,86 metros cuadrados.

**Gym**, que será guiado por el Personal Trainer, todas las instrucciones y actividades colectivas que se brinden. Contarán con el apoyo y seguimiento individualizado para cada cliente, con un programa especial que se adhiera a

las necesidades de cada uno. Posee un par de máquinas caminadoras, dos elípticas, sogas, bandas elásticas, pesas, barras, colchonetas, bicicleta fija, mancuernas, bandas elásticas, entre otros. Es un espacio que contiene unos 15,6 metros cuadrados.

**Almacén**, este espacioso cuarto servirá para guardar todo lo de la limpieza y además tener repuestos de maquinaria y herrajes para futuras reparaciones. Posee unos 10,34 metros cuadrados aproximadamente.

*Ilustración 1 Plano*



Nota: Elaboración propia (2020)



## PROVEEDORES

- **G-Fitness:** está dedicada a todo tipo de equipamiento de uso profesional en musculación y fitness.
- **Matana.com.ar:** multirubro en productos de cosmética, depilación y cuidado corporal y facial en general.
- **Saffiro.com.ar:** venta y alquiler de equipos para el resto de actividades del centro (electrodos, depilación con láser, punta de diamante, entre otros).

Dichas empresas suministrarán (evaluando siempre el costo más beneficioso): Criolipólisis. Electroodos, Masajes reductores y descontracturantes, Depilación definitiva con láser, Depilación tradicional con cera, Perfilado y permanente de pestañas, Embellecimiento de manos y pies (uñas esculpidas), Punta de diamante y peeling. Tratamientos faciales y corporales, entre otros, Cintas de correr (caminadora profesional). Elíptica, colchonetas, bicicleta fija, pesas, mancuernas, barras, bandas elásticas, sogas, entre otros. Estos serían los proveedores principales, quienes estarían a cargo de proporcionar los insumos, máquinas y accesorios para los servicios y los repuestos, de ser necesarios.

## FLUJO DE OPERACIONES

El transcurso de la jornada laboral se desarrollará de la siguiente manera:

Por la mañana se realizará la gestión de compras de insumos básicos, la recepción de productos, etc.

La limpieza del local se realizará la noche anterior, después del cierre del centro; y la preparación de las distintas salas, en función a los turnos establecidos para el día siguiente de apertura. Por último, se limpiará todo el material utilizado de los distintos sectores durante la jornada matutina.

El segundo y último momento de la jornada laboral será la preparación de los turnos en el horario de la tarde, se realizará el servicio de atención a los

clientes, y el montaje de los insumos necesarios requeridos por cada sector en cada turno. Por último, se concluirá con la limpieza general del centro y cierre del mismo.

Durante la prestación del servicio y desarrollo de la actividad diaria, se llevarán a cabo las acciones necesarias para cumplir con la normativa vigente (decreto ley nro. 7315/67) en relación a los centros de estética.

## RECURSOS HUMANOS

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En función de las características y la actividad que se brinda, se trata de un centro que tiene una capacidad entre 90 a 130 personas por semana, los empleados que se necesitan en un principio son los siguientes, y realizan las funciones que a continuación se describen.

**Gerente:** Ocupará este puesto Wanda, quien tendrá el nivel jerárquico más alto del organigrama (área dirección). Dentro de las funciones y obligaciones se encuentran:

a) Obligaciones:

Dirigir y gestionar la empresa, decidir en última instancia los servicios que se van a ofrecer, en qué condiciones y qué persona va a ser la encargada de cada uno de ellos, controlar todas las actividades, que se lleven a cabo correctamente, es decir, dirigir de forma eficiente los recursos de la empresa.

Planificar, organizar, gestionar y controlar.

Garantizar que la empresa se encuentra siempre dentro del marco legal vigente en cada momento.

Deberá supervisar que todo el activo patrimonial de la empresa se encuentre siempre en buen estado, con un mantenimiento periódico.

Se encargará de las funciones propias de Recursos Humanos, puesto que por el tamaño de la empresa no habrá departamento específico, por lo que designará a cada persona su puesto, establecerá horarios y funciones y será el responsable de organizar el periodo vacacional.

Gestionará la publicidad de la empresa y realizará las oportunas mediciones periódicas para verificar la consecución de los objetivos establecidos. Gestión de la contabilidad y demás trámites burocráticos e impuestos.

b) Nivel de conocimientos:

Tiene que ser una persona que conozca en profundidad el rubro en el cual se desempeñará la actividad (centro de estética) y su entorno, y que sea capaz de adaptarse a las amenazas y oportunidades del medio.

También tiene que tener experiencia en el sector, ser profesional e idóneo en la materia, saber dirigir a otras personas (coaching), y asumir riesgos.

**Administrativa:** Es la responsable directa de la recepción del cliente en el momento que visita las instalaciones.

a) Obligaciones,

Por una parte, atender a los clientes en su primera visita al centro y darle toda la información necesaria, horarios, precios, oferta. Así como también enseñarle las instalaciones.

Además, tiene una función enfocada a la administración/organización, ya que será la encargada de controlar y llevar al día la base de datos de los clientes y las tareas básicas de cobrar, atender a las llamadas, e-mails, redes sociales y otros que sumen a nuestro negocio. Es una tarea importante la de la misma, dado que será la “cara visible” y primer acercamiento con los clientes de Serendipia.

b) Conocimientos:

Experiencia en las tareas administrativas y ser una persona que tenga facilidad para relacionarse con los clientes.

Tener conocimientos en Administración, Excel, Word, Internet y manejo de redes sociales.

**Cosmiatra y Cosmetóloga:** Será un profesional matriculado, que se dedique a abordar un problema de piel sana o enferma, ya que la cosmiatría emplea diversidad de productos cosmetológicos, cosmiátricos y aparatología estética. Un cosmetólogo, en cambio, puede calmar la piel irritada por acné, mientras que el cosmiatra está capacitado para emplear productos y tratamientos estéticos destinados a acabar con el acné en sus diferentes fases, por ejemplo. Se encargarán de variados servicios tales como: peeling, punta de diamante, limpieza facial, masajes corporales, electrodos, criolipólisis, entre otros.

Obligaciones y conocimientos: profesional matriculado, con experiencia en el rubro no menor a dos años.

**Depiladora con láser y cera:** Wanda será la encargada de llevar a cabo el servicio de depilación tradicional con cera para hombres y mujeres, ya que se encuentra capacitada y matriculada para hacerlo. Por otro lado, junto con una compañera, que realice los servicios de depilación con láser (luz pulsada); también profesional idónea y con experiencia en este tipo de labor. Se realizarán todos los sectores del cuerpo y cara, según los requerimientos de los clientes.

Obligaciones y conocimientos: ídem cosmiatría y cosmetología.

**Nutricionista:** Será la encargada de orientar y educar a los deportistas que concurren al centro que así lo deseen,

a) Actividades que efectuará:

Una alimentación adecuada de acuerdo con su edad y el tiempo de entrenamiento.

Horario de las comidas según las actividades diarias.

Ayudas con suplementos, (vitaminas, minerales, proteínas, etc.).

Elaboración de regímenes alimentarios.

Ayudar a equilibrar la alimentación de los clientes para así alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y segura.

b) Requisito primordial: que tenga la licenciatura en nutrición humana y dietética, y esté especializado en nutrición deportiva.

**Personal Trainer:** Este profesional será el encargado de desarrollar las funciones típicas de un titulado en preparación física, se encargará del régimen de ejercitación de los clientes, así como también llevará a cabo el control y cumplimiento de los entrenamientos de los mismos. Además, ejecutará los programas y planes específicos individuales que se adapten de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

Debe tener la licenciatura o el grado en entrenador físico. Además, poseer experiencia en el área deportiva.

**Personal de limpieza y mantenimiento:** la limpieza de este tipo de instalaciones debe ser intensiva. La salubridad, tanto de las instalaciones y elementos como del ambiente, es importante y esencial para el correcto desarrollo de las actividades que aquí se realizarán. La periodicidad es ideal y hacerlo varias veces al día, dependiendo de la afluencia de gente y del uso de las instalaciones, para asegurar que todo esté limpio durante la jornada de apertura de las instalaciones. Una vez que las instalaciones estén cerradas al público es conveniente una limpieza en profundidad, sobre todo de los sanitarios.

### *APTITUDES REQUERIDAS AL MOMENTO DE RECLUTAR LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA*

A continuación, se describen cuáles son las características que deberían tener los trabajadores del centro al momento de ser reclutados en un proceso de selección determinado.

El Gerente de Serendipia debe disponer de una serie de habilidades para poder desempeñarse adecuadamente dentro del centro integral. Debe tener visión de negocio, ser capaz de resolver los problemas que se presentan, gestionar con eficiencia los recursos, y tener una buena capacidad para negociar con los proveedores. Además, poseer la sensibilidad necesaria para tratar, tanto con los trabajadores como con los clientes.

Por otra parte, contar con capacidad de organización y una fuerte habilidad motivacional para con los empleados. Es importante la necesidad de disponer de un perfil con cualidades de líder, para así poder influir positivamente en los trabajadores, y alcanzar los objetivos propuestos.

El Personal Trainer debe saber organizar, y motivar al grupo para que rindan al máximo nivel en las actividades colectivas. A su vez, es necesario que la Nutricionista sepa interpretar las necesidades de los consumidores y adecuar sus planes nutricionales de manera individual. Se requieren personas que sean capaces de valorar el trabajo bien hecho y que sean objetivos con el trabajo del grupo. Las Depiladoras, Cosmiatra y Cosmetóloga, deben tener el don de “gente” y ser amables y cordiales para que los clientes reconozcan la profesionalidad y calidad del servicio que ofrecemos.

Las habilidades que debe tener la Administrativa son las de responsabilidad, puntualidad en el trabajo, ser competente, y saber seguir las instrucciones que recibe de la Gerencia. Además, ella debe saber tratar con personas, siendo comunicativa, alegre, y servicial. Cuestiones fundamentales a la hora de recibir y publicitar la imagen de Serendipia, que es la cara visible de nuestro centro.

Por último, es muy valorado que todos los trabajadores sepan responder ante situaciones inesperadas de una manera eficiente. A la persona encargada de la limpieza, se le exigirá el máximo rigor en el trabajo, ya que es imprescindible que el centro esté en perfectas condiciones para que los clientes se sientan a gusto y ofrecer así una imagen pulcra.

En definitiva, se espera encontrar a personas que dispongan de las siguientes características:

- *Puntualidad:* cada turno requiere un tiempo, por lo cual hay que empezar a horario para terminar a la hora exigida. Sin variar con ello el profesionalismo o calidad en el servicio.
- *Organización y Previsión:* el manejo de diferentes utensilios, máquinas y recipientes, exige que los profesionales a cargo de cada área sean ordenados. Las preparaciones entre turno y turno, se harán siguiendo un orden lógico, situando en el lugar adecuado todo lo necesario para los servicios.
- *Buena Administración:* se sacará el mayor provecho y rendimiento posible tanto de los materiales como de los utensilios con los que se trabaje. La economía y el buen funcionamiento de un centro de este tipo, dependen en su totalidad de la buena o mala administración del personal que en él trabajan.
- *Compañerismo:* convivencia cordial, de colaboración y apoyo en el trabajo entre los componentes del equipo de trabajo y respeto hacia los demás.
- *Espíritu Creador y Deseos de Perfeccionamiento:* se adquiere a través de los conocimientos profesionales y la vocación de los empleados; dedicación y esfuerzo diarios para superarse mediante la experiencia.

Una vez descritas las funciones de los distintos puestos de trabajo y las aptitudes que se les exige, es conveniente mencionar que la selección y reclutación de personal es uno de los puntos más importantes a la hora de crear una empresa. El hecho de contar con buenos profesionales y trabajadores puede marcar el éxito o fracaso de la misma. No debe faltar talento para seleccionar a las personas con talento.

## ORGANIGRAMA

La estructura organizacional del centro, será la suma de las formas en las cuales la organización va a dividir sus labores en distintas actividades que luego coordinará y administrará. Es muy importante la elaboración de un organigrama que represente gráficamente la organización formal de Serendipia, que muestre las relaciones que guardan entre sí los trabajadores que componen el mismo.

Luego, se podrá visualizar el gráfico pertinente, en el Anexo III, pero a continuación se caracterizará al mismo por ser de tipo vertical; donde se presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del gerente, en la parte superior, y luego se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada<sup>4</sup>

## **POLÍTICA DE GESTIÓN RETRIBUTIVA**

El centro estará abierto al público de lunes a sábados, con el siguiente horario: durante la mañana de 09:00 a 12:00 horas; y por la tarde de 16:00 a 21:00 horas. (Horarios adaptables a la modificación por COVID-19). Los días domingos, queda establecido como día de descanso del personal. El salario de aplicación cualquiera que fuese la modalidad contractual utilizada, será como mínimo el previsto en el convenio colectivo para el sector de la FeNTPEA<sup>5</sup>, para el grupo y categoría profesional que se le contrate, en relación al número de horas de prestación de sus servicios profesionales. Se podrá visualizar, a continuación, la tabla de calificación del personal a efectos retributivos.

### **Indicadores de Medición**

En el siguiente apartado, se establecerán los indicadores de medición para cada objetivo planteado.

- Alcanzar el 40% de clientes en el primer semestre mediante una política de marketing digital. Para su medición, se utilizarán indicadores<sup>6</sup>.
- Lograr un 70% de satisfacción de los clientes con respecto a la marca durante los primeros 5 meses de apertura. Para ello, se diseñó una encuesta de satisfacción del cliente<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ver Anexo IV

<sup>5</sup> Ver Anexo V

<sup>6</sup> Ver Anexo VI

<sup>7</sup> Ídem

- Aumentar la innovación y mejora continua en un 20%, para el desarrollo de un buen clima laboral y de confianza organizacional a través de la capacitación constante. Para ello, se tomarán como indicadores: Gastos en actividades de innovación, adquisición de equipamientos y porcentaje de ventas.
- Lograr un aumento del 15% de los clientes para el segundo año a través del desarrollo de plataformas de marketing online como redes sociales y e commerce. Para ello se utilizarán indicadores del marketing digital<sup>8</sup>
  - Lograr un 60% de fidelización de clientes a través de la publicidad por medios electrónicos un 100% durante el año 2023<sup>9</sup>
  - Lograr una rentabilidad neta anual del 60% en el año 2022, del 65% en el año 2023, y del 75 en el año 2024. Para ello, se utilizarán indicadores<sup>10</sup>

## Plan de Marketing

A continuación, se desarrollará el plan de marketing, el cual será necesario para poder conseguir los objetivos deseados. Los precios, se fijarán en función entre otras cosas, de los precios de los competidores y de los costos unitarios de los productos. Una vez, se hayan establecidos los precios, se procederá a fijar cuáles serán las estrategias de promoción, es decir que acciones llevará a cabo nuestro restaurante para poder darse a conocer y transmitir el mensaje y la imagen que quiere ofrecer.

Se utilizarán estrategias genéricas de diferenciación del producto y servicio. Para poder competir con negocios ya conformados, y que cuentan con una elevada publicidad, es necesario distinguirse. Como ya hemos dicho, no

---

<sup>8</sup> Ídem  
<sup>9</sup> Ídem  
<sup>10</sup> Ídem

sólo en las prestaciones variadas que se ofrecen, sino también en el buen desempeño y desenvolvimiento de los trabajadores de Serendipia.

Se utilizarán estrategias intensivas para acrecentar y desarrollar el mercado; esto requiere de un mayor esfuerzo y dedicación como, por ejemplo, incrementar el número de clientes gracias a las promociones en la vía pública, medios locales y hospedajes de la zona. Dentro de dichas estrategias intensivas, se empleará la penetración del mercado; para cumplir con el objetivo de aumentar la participación de sus servicios con un mejor compromiso en la comercialización. Por medio de esta penetración, se maximizará la cantidad de clientes a través de la publicidad con la ayuda del uso de la Página Web y App del local.

### **Estrategia del Producto**

El producto, es la variable por excelencia del marketing “mix”, ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa la empresa. Es el medio por el cual, se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, nuestro servicio debe centrarse en resolver y abastecer necesidades.

Se puede decir que, en este punto, los problemas que solucionan los servicios que se brindan, son todos los referidos a la estética en general (por ejemplo: acné en el rostro, o adiposidades en el cuerpo, entre otros); sumado al mejoramiento de muchas veces “malos hábitos alimenticios” o sedentarismo en la sección de la salud integral. Con el paso del tiempo se ve con mayor frecuencia, que personas de todas las edades buscan subsanar todo este tipo de dificultades, ya sea con respecto al embellecimiento, o con actividad física. Serendipia, es la invitación para lograr el equilibrio entre cuerpo y mente sana; y adecuándose a las necesidades de cada cliente individualmente.

### **Estrategia de Distribución**

En el presente caso, la distribución no tiene una importancia relevante, pues todos los servicios son prestados dentro del centro. Pero en cuanto a su

ambiente es importante, ya que contamos con instalaciones espaciosas y cómodas; el cliente puede embellecerse y entrenar en un lugar agradable, sumado a una decoración formidable. Las características del centro se describen más detalladamente en el apartado de Distribución de las Operaciones, de este Plan de Negocios. Además, se puede ver la distribución del local en la imagen con el plano del mismo.

### **Estrategia de Comunicación/Promoción**

Al momento de poner en pie cualquier tipo de proyecto, una de las estrategias en las que hay que poner mayor énfasis como iniciativa de la empresa es en la comunicación para lanzarnos en el mercado y llegar a nuestros futuros clientes.

El objetivo de implementar esta estrategia, es para dar a conocer el servicio que se ofrece, a su vez también provocar la contratación de los mismos, todo esto con el fin de tener un alto impacto en el mercado de Rafaela y zona, y así de esta manera posicionar al centro en la mente del mismo comunicándoles todos los beneficios que van a obtener al ser clientes, y la experiencia que van a llevarse al compartir las instalaciones en “Serendipia”.

Se utilizarán distintos medios para comunicarle al cliente los privilegios, estos son los siguientes:

**Publicidad**: el medio de comunicación en cuanto a la publicidad, se basará en diferentes formas.

**Radio**: se utilizarán los medios radiales más populares de la localidad, como ser: “Radio ADN Rafaela”, “Radio El Espectador”, entre otros; para que la información de todos los beneficios y promociones con las que trabajará la empresa sea divulgada de manera abrumadora en los hogares de las familias Rafaelinas.

**Tv**: también, los programas del canal local serán una vía de comunicación para lograr un acercamiento a la mayoría de los habitantes de la localidad de Rafaela.

**Redes Sociales:** Hoy en día, las redes sociales han marcado una gran tendencia social en la era de la tecnología, por eso es que en este segmento se llevara una comunicación avasallante mediante Facebook, Instagram y Twitter; teniendo una página propia en cada una de ellas donde todos los clientes podrán observar las promociones que se harán en el mes, los descuentos, las ofertas, los sorteos y todos los beneficios para ellos.

**Otros:** se dispondrá de la ventaja de hacer publicidad mediante la Página Web y App del local, en donde los clientes pueden expresar sus deseos y preferencias, y a su vez, también dejar comentarios de algún criterio que ellos consideren se debería mejorar. Todo esto apoyará y sumará al crecimiento de Serendipia. En la Página Web, se colgarán los links y así visualizaremos a través de un pequeño video, mostrarle al consumidor nuestras instalaciones y el servicio que ofrecemos; el cual es diferente a lo que actualmente está acostumbrado el cliente de Rafaela. También aparte de ello, se brindará la atención del personal altamente capacitado. La atención es algo fundamental para cualquier empresa, por eso es que se estará sumamente comprometidos en este aspecto para poder lograr la diferenciación de la competencia.

### **Promoción de Ventas:**

Esta herramienta se utilizará de manera puntual, al inicio de nuevos clientes y posibles promociones de Nutricionista y Personal Trainer en algunas épocas puntuales del año. Se pretende así:

✓ Captar nuevos clientes. Se brindarán ofertas destinadas a atraer nuevos consumidores, como, por ejemplo: rebajar el precio de este tipo de servicio adicional, sobre todo en temporada alta donde más se los requiere. También, si algún empleado de Serendipia recomienda el centro y trae algún cliente nuevo (amigo o familiar), se le hace un descuento del 10 % en el área del gimnasio o en un plan nutricional que solicite, además de ofrecer promos 2x1 cuando esto suceda.

✓ Fidelizar a los clientes ya existentes. Se pretende conseguir que los clientes estén contentos y satisfechos con los servicios que ofrece este

centro. Por lo que, durante el año realizaremos ofertas para clientes y se puedan beneficiar de algunos servicios que no se incluyen dentro de los servicios básicos (sección estética).

### **Relaciones Públicas:**

Es un instrumento bastante importante, ya que puede llamar la atención del público con un mensaje más en forma de noticias que en forma de comunicación orientada a la venta. Quizás debido al público al que se está enfocado, ésta sea una de las armas más poderosas. Es por ello que, se aprovechará la Página Web de Serendipia, que de manera gratuita hará una nota informativa para hacer saber a la población de Rafaela y zona, de la apertura del centro y la oferta existente. También, se grabará una propaganda para alguna de las radios más escuchadas. La Página Web de la empresa, será creada y diseñada por el padre de Wanda (gerente del centro), ya que es Técnico en Programación, quien se preocupará por la imagen de la organización a través de la red.

La Página principal contendrá el menú con los siguientes íconos:

- ✓ La empresa: Al clickear en este ícono aparecerá la información acerca de la empresa, su visión, misión, valores y objetivos.
- ✓ Servicios: En este apartado, se publicarán todos los servicios que se ofrecen explicando los beneficios y ventajas de cada una de las actividades.
- ✓ Instalaciones: En esta pestaña, aparecerán las fotos de las instalaciones y equipos de los que dispone el establecimiento.
- ✓ Promociones: Aparecerán las distintas promociones que se realicen.
- ✓ Noticias: Aquí, se anunciarán las distintas promos y beneficios de acuerdo a los diferentes servicios y actividades variadas que se ofrecen. Al igual que las posibles incidencias o información que se quieran hacer llegar al cliente.

✓ Contacto: Aparecerá la dirección, el número de teléfono y un plano de la ubicación del centro. También, estará el horario y el enlace a Facebook.

### **Marketing Directo:**

El alcance de las nuevas tecnologías, es imprescindible y se potencia y fomenta su uso desde el inicio de la actividad. El marketing directo se puede resumir en dos palabras: Marketing Online.

Se desplegará la actividad en varias plataformas de redes sociales. Sin embargo, no hay que olvidarse que el público quizás no esté tan dispuesto a la utilización de este tipo de medios. Entre estas redes sociales destacar a las más concurrentes como ser: Facebook, Twitter e Instagram; ya que son la más conocidas y donde mayor información se puede exponer.

Además, como ya se ha comentado, la empresa dispone de una Página Web corporativa donde los clientes podrán obtener información acerca del local, contactar con el mismo y estar al día de las novedades surgidas en el centro.

Por último, estará habilitado también el uso de un correo electrónico (serendipiacentrointegral@gmail.com). Éste, será utilizado para establecer contacto con aquellos clientes que lo deseen o no puedan hacerlo a través de Facebook porque no tengan un perfil en esta red social. Mediante el correo, la relación con los clientes será mucho más profesional; es decir, para la comunicación de algún tipo de actividad, promociones o también será útil para la reserva de algunos de los servicios extra.

Para medir la efectividad de la promoción a través de las vías que se han explicado, cada vez que se capte un nuevo cliente, la recepcionista tratará de conocer cuál ha sido el medio por el que ha conocido a la empresa, qué le parece lo que se ofrece y transmite, y además, qué es lo que le ha motivado a solicitar los servicios.

En el caso de las promociones más concretas, será medida por los emails recibidos; es decir, la tasa de éxito de dicha campaña será cuantificada

por el número de nuevos clientes interesados en la compañía o propios clientes que se interesan por las promociones, así como en sus servicios.

De esta manera, se podrá analizar si las herramientas que se han utilizado han resultado provechosas; es decir, si los mensajes que se transmiten son claros o generan duda, y si la promoción está teniendo éxito.

Por último, pero no por ello menos importante, está todo lo relacionado con el contacto personal: la atención al cliente, en un primer frente, pero también habría que involucrar a toda la plantilla, que son los mejores “vendedores” de este centro.

### **Atención al Cliente:**

El cliente es uno de los eslabones más fundamentales al que hay que abocarle la máxima atención, ya que, si no se brinda un buen servicio, el cliente no consume y no se generan entradas de dinero. Por eso, se tiene como meta lograr la identificación por una excelente atención.

Desde el primer momento que el cliente ingrese a la empresa, podrá disponer de un lugar sumamente cómodo y confortable, pero esto no sería lo único a tener cuenta, sino también que el centro de identificará por tener personal altamente capacitado y sobre todo una atención amable, sumado a esto, se lo atenderá al cliente de manera rápida y efectiva generando una atención eficiente en todos sus aspectos.

Algunas de las características son: Empatía, paciencia y consistencia. Capacidad de adaptabilidad. Comunicación clara. Disponibilidad y relación cercana con el cliente. Atención de calidad y eficaz. Servicio al cliente mediante la Página Web de la empresa, App del local y redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Respuestas rápidas a las consultas del cliente en las distintas redes sociales.

### **Venta Personal:**

Al ser una empresa nueva, la venta personal es una de las herramientas más efectivas, sobre todo para darse a conocer en el mercado y crear

preferencias y convicción en los que adquieran el servicio. Una vez realizado el análisis de mercado, y teniendo claro cuáles son los clientes potenciales, se puede iniciar la venta personal.

Para ello, se hará entrega de folletos informativos en la Plaza 25 mayo (zona céntrica frente a la Municipalidad de Rafaela); para así atraer a la población y que conozcan el local. Se les dará un pase para que prueben un día los variados servicios y las actividades colectivas también. Quizás sea una de las armas más costosas, pero a su vez también más eficaces, ya que se podrá observar y comprender con mayor detalle las necesidades y características de los futuros clientes potenciales.

### **Estrategia de Precio**

Es evidente que, si un mismo servicio se ofrece más barato en el mercado, se vende más. Pero siempre hay que tener claros los costos de producción y comercialización del producto, ya que una rebaja exagerada en el precio deriva en una baja rentabilidad. En distintas ocasiones, un producto necesitará ser más caro para ofrecer una mejor calidad.

Fijar el precio de los servicios que se ofrecen en este centro, es un aspecto muy importante ya que conducirá al posible éxito del negocio. Entonces, para determinar el mismo, debemos tener en cuenta una serie de factores como el mercado, la competencia, la demanda, la oferta, el consumidor y el entorno más cercano, así como también otros factores internos como los costes.

La situación de crisis que se vive actualmente en este país (COVID-19), el entorno se presenta turbulento e incierto debido a la gran inestabilidad económica que atravesamos, donde los precios suben a diario debido a la inflación y cada vez se hace más difícil vivir el día a día. De esta manera se analizará, en profundidad, el precio que van a pagar por cada servicio.

 *En cuanto a la competencia:*

Los servicios tienen un alto nivel de atributos que hay que tener en cuenta aparte de los costos monetarios. Si el consumidor se fijará únicamente en el precio del servicio, no valoraría el servicio en comparación con el de los competidores en el mercado. Por tanto, se tendrá que obtener una ventaja que le de valor a lo que se oferta y de esta forma, se pueda apreciar lo que están dispuestos a pagar o no los posibles consumidores.

Se debe conseguir esa ventaja competitiva y maximizarla entre los competidores del sector en el que está la empresa, y de esta manera, ofrecer lo que busca el cliente y que le resulte significativo sin tener en cuenta únicamente el precio.

✚ En cuanto a la determinación respecto a los costos:

A partir de estas premisas, y después de haber hecho un estudio de la competencia y del mercado; los precios serán algo similares (y aún un poco más bajos también) a los de la competencia. Pero lo que se pretende realmente, es que los clientes tengan una visión equilibrada entre precio y servicio. Por lo tanto, no se busca iniciar una guerra de precios con los competidores ni de momento, ajustar mucho los mismos. Es conveniente centrar la estrategia de precios en la diferenciación y calidad del servicio.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que se debe ser consciente de que el rubro de servicios que se ofrece, es generalmente costosos, o destinado a veces lamentablemente, sólo a un pequeño sector de la población. Es por este motivo, que, si bien el centro se abocará a la estética porque cada vez más la gente requiere de este tipo de prestaciones, también estará destinado al ámbito donde todo el mundo pueda acceder fácilmente a los servicios y así, implementar una ventaja competitiva frente a la competencia respecto al precio.

Es importante destacar, que un punto a favor son las espaciosas habitaciones donde el cliente después de su embellecimiento personal o entrenamiento físico, puede seguir con su rutina habitual. Se cuenta con un lugar de ocio, disponible en las instalaciones también, a diferencia de los competidores. Se cuenta con variedad de servicios y actividades colectivas, y



equipamiento y máquinas todas nuevas. Existe mucho por ofrecer, así que se debe atraer al cliente por los servicios que pueden recibir el centro, atención atenta y cualificada, la cual va acompañada de la mano de profesionales.



## Presupuestos

### Presupuesto de Ingresos

#### Precio del Producto

El proceso presupuestal se inicia con el presupuesto de ingresos. Uno de los factores más relevantes de este presupuesto es el precio de los servicios ofrecidos. Para la fijación de los precios se consideró el precio de la competencia, el precio máximo que está dispuesto a pagar el consumidor y el mínimo al cual la empresa está dispuesta a vender sus servicios y que cubra los costos. En este proyecto de inversión se estableció un mecanismo para establecer el precio de los servicios de acuerdo al precio del mercado y de la competencia, teniendo en cuenta la cantidad de clientes mínimos para cubrir los costos del servicio en cuestión. Antes de comenzar, resulta fundamental la determinación de la capacidad de atención a clientes del proyecto; a partir de lo

Calculo del n° de clientes maximos por día por servicio y por profesional						
	Nombre del responsable a cargo	(hs) Duraración de la sección por cliente	Capacidad del sector/hora	Cantidad de clientes max/día/sec tor	Cantidad de clientes max/mes/se ctor	Cantidad max/mes/pr ofesional
Depilación definitiva	Wanda	0,50	-	16	384	192
Depilación con cera	Wanda	0,50	-	16	384	192
Limpieza de cutis y mascarar faciales	Costmiatra y cosmetologa	1,00	-	8	192	48
Peeling	Costmiatra y cosmetologa	0,50	-	16	384	96
Punta de diamante	Costmiatra y cosmetologa	0,50	-	16	384	96
Manicura, pedicura y maquillajes	Tecnico en manicure y pedicure	1,00	-	8	192	192
Masajes corporales, reductores y electrodos	Tecnico en masajes y masoterap	1,00	-	8	192	192
Criolipolisis	Costmiatra y cosmetologa	0,50	-	16	384	96
Gymnasio	Prof. De Gymnasia	1,00	4,00	32	768	768
Nutrición	Lic. en Nutrición	0,50	-	16	384	384

cual, se desarrolla el número de clientes máximos por cada servicio y por profesional.

#### Ilustración 2

Nota: Elaboración propia (2021)

Una vez desarrollado la capacidad del centro, se desarrolla los costos por cada servicio. Para el caso de los costos directos como insumos, mercaderías y sueldos, se asignaron de manera directa. Para el caso de los costos indirectos como alquiler, contador, limpieza, mantenimiento, publicidad, administración y gerente, se asignaron a través de un mecanismo de prorrateo.

Presupuesto de costos por servicio					
	Insumos	\$ Costo Insumos	\$ Costo Salarios	\$ Costo prorrateo del resto de los gastos	\$ Costo total/servicio
Depilación definitiva	alquiler maquina; gel	121.200,00	22.965,69	45.626,33	189.792,02
Depilación con cera	cera	3.000,00	22.965,69	15.208,78	41.174,46
Limpieza de cutis y mascarar faciales	cremas y limpiadores	4.000,00	15.310,46	12.167,02	31.477,48
Peeling	kir peeling	4.500,00	15.310,46	15.208,78	35.019,23
Punta de diamante	-	-	15.310,46	30.417,55	45.728,01
Manicura, pedicura y maquillajes	Kit manicura, pedicura y maquillaj	6.000,00	45.931,38	12.167,02	64.098,40
Masajes corporales, reductores y electrodos	aceites	3.000,00	45.931,38	22.813,16	71.744,54
Criolipolisis	-	-	45.931,38	30.417,55	76.348,93
Gymnasio	-	-	45.931,38	38.021,94	83.953,32
Nutrición	-	-	45.931,38	15.208,78	61.140,15
<b>Total mensual</b>					<b>700.476,54</b>

Los distintos costos presupuestados no incluyen IVA. El costo de salarios incluye los costos de las cargas sociales y el sueldo anual complementario. El valor de las remuneraciones del personal se estableció de acuerdo al convenio colectivo de la Federación Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines, bajo la Convención Colectiva de Trabajo número 734/15.

### Ilustración 3

Nota: Elaboración propia (2021)

Una vez desarrollado los costos de cada servicio que se ofrecerá, se desarrolló un estudio de la competencia y de mercado que concluyó en la determinación de los precios para cada servicio. También, de acuerdo a los

costos y precios se obtiene la cantidad de clientes mínimos o punto de equilibrio a partir de lo cual, se cubren todos los costos de cada servicio.

*Ilustración 4*

<b>Precio de los servicios</b>		
	<b>\$ Precio del servicio/cliente</b>	<b>N° clientes minimos</b>
Depilación definitiva	3.000,00	59
Depilación con cera	1.000,00	34
Limpieza de cutis y mascarar faciales	800,00	33
Peeling	1.000,00	29
Punta de diamante	2.000,00	19
Manicura, pedicura y maquillajes	800,00	67
Masajes corporales, reductores y electrodos	1.500,00	40
Criolipolisis	2.000,00	31
Gymnasio	2.500,00	27
Nutrición	1.000,00	50

Nota: Elaboración propia (2021)

Una vez desarrollado la capacidad del centro de estética, los costos de cada servicio y establecido el precio de venta, se desarrolla el presupuesto de ingresos proyectado. Cabe aclarar que para el año 1 se proyecta una cantidad de clientes de 488, para el año 2 un aumento del 5%, para el año 3 un aumento del 10% y para el año 4 un aumento de 15%.

*Ilustración 5*

Proyección del volumen de ventas por servicio								
	Cientes objetivo mensual año 1	\$ Ingresos mensuales año 1	Cientes objetivo mensual año 2	\$ Ingresos mensuales año 2	Cientes objetivo mensual año 3	\$ Ingresos mensuales año 3	Cientes objetivo mensual año 4	\$ Ingresos mensuales año 4
Depilación definitiva	78	233.626,04	83	247.702,96	92	277.264,50	109	326.041,04
Depilación con cera	41	40.500,33	42	42.064,43	45	45.349,05	51	50.768,66
Limpieza de cutis y mascarar faciales	38	30.455,60	39	31.456,62	42	33.558,77	46	37.027,33
Peeling	36	35.667,00	37	37.231,10	41	40.515,71	46	45.935,33
Punta de diamante	31	62.309,01	34	68.565,42	41	81.703,88	52	103.382,34
Manicura, pedicura y maquillajes	72	57.788,93	73	58.789,95	76	60.892,11	80	64.360,66
Masajes corporales, reductores y electrodos	49	73.491,12	51	77.010,36	56	84.400,74	64	96.594,87
Criolipolisis	44	87.642,34	47	93.898,75	54	107.037,21	64	128.715,67
Gymnasio	43	107.953,98	47	117.729,62	55	138.258,46	69	172.131,06
Nutrición	57	56.500,33	58	58.064,43	61	61.349,05	67	66.768,66
<b>Total mensual</b>	<b>488</b>	<b>785.935</b>	<b>512</b>	<b>832.514</b>	<b>564</b>	<b>930.329</b>	<b>648</b>	<b>1.091.726</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

## Plan de Inversión Financiera

### Inversiones Fijas

Este apartado reflejará el destino que se le va a dar a unos determinados fondos financieros para poder obtener una serie de recursos necesarios para la prestación del servicio. Estas inversiones representan una inversión a largo plazo y es una parte de la inversión global de la empresa, se trata de los activos necesarios para que se pueda desarrollar la actividad. Por lo que respecta al local, se va a optar por alquilarlo, ya que comprarlo supondría un desembolso muy importante de capital.

### Ilustración 6

Nota: Elaboración propia (2021)

Inversiones fijas	cantidad	\$/unidad	Sub total
escritorio	3	14.000,00	42.000,00
pc	2	55.000,00	110.000,00
impresora	1	24.000,00	24.000,00
sillas	12	8.000,00	96.000,00
mesa	1	7.500,00	7.500,00
maquina expendio alimentos saludables	1	70.000,00	70.000,00
camilla	4	18.000,00	72.000,00
estante chico	6	7.000,00	42.000,00
estante grande	1	21.000,00	21.000,00
kit maquillaje	1	9.000,00	9.000,00
maquina de depilacion con cera	1	8.500,00	8.500,00
kit manicura	1	12.000,00	12.000,00
cinta correr/caminar	1	110.000,00	110.000,00
eliptica	1	40.000,00	40.000,00
sogas	2	1.000,00	2.000,00
bandas elasticas	2	1.500,00	3.000,00
kit pesas	1	35.000,00	35.000,00
colchonetas	6	900,00	5.400,00
bicicleta fija	1	40.000,00	40.000,00
Microdermoabrasion punta de diamante	1	18.000,00	18.000,00
Criolipolisis 4 pads analogica	1	115.000,00	115.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>882.400,00</b>

## Amortizaciones

A continuación, se calculó la amortización anual de cada una de las inversiones necesarias para la operación de la plata, teniendo en cuenta su correspondiente vida útil.

Amortizaciones				
Detalle	Valor	Vida útil (años)	Amortización lineal	Valor Residual al año 4to.
Mobiliario	280.500,00	10	28.050,00	196.350,00
Equipos informaticos	134.000,00	5	26.800,00	53.600,00
Herramientas/Maquinarias	458.900,00	10	45.890,00	321.230,00
<b>Total</b>	<b>873.400,00</b>		<b>100.740,00</b>	<b>571.180,00</b>

Nota: Elaboración propia (2021)



### **Capital de Trabajo**

Por último, el capital de trabajo considera aquellos recursos que requiere el Proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización del servicio, contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al Ciclo Productivo del Proyecto en su fase de funcionamiento. En otras palabras, es el Capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar el Proyecto, esto es financiar la producción antes de percibir ingresos.

*Ilustración 7*



Inversión en capital de trabajo	cantidad	\$/unidad	Sub total
<b>Insumos o mercaderías</b>			
productos de limpieza (mensual)	1	4.000,00	4.000,00
kit esmaltes, manicura y pedicura (mensual)	1	6.000,00	6.000,00
cera (mensual)	1	3.000,00	3.000,00
kit masajes, cremas y aceites (mensual)	1	3.000,00	3.000,00
kit limpiezas y cremas faciales	1	4.000,00	4.000,00
Kit peeling	1	4.500,00	4.500,00
gel neutro (mensual)	1	1.200,00	1.200,00
<b>Gastos operativos</b>			
Salario Nutricionista	1	45.931,38	45.931,38
Salario Profesor de gymnasia	1	45.931,38	45.931,38
Salario Costmiatra y cosmetologa	1	45.931,38	45.931,38
Salario Depilación (Wanda)	1	45.931,38	45.931,38
Salario Criolipolisis (Costmiatra y cosmetologa)	1	45.931,38	45.931,38
Salario Manicura y pedicura	1	45.931,38	45.931,38
Salario Masajes corporales, reductores y electrodo:	1	45.931,38	45.931,38
Salario Administración	1	45.931,38	45.931,38
salario Gerente (Wanda)	1	58.325,52	58.325,52
maquina de depilacion laser (Alquiler)	1	120.000,00	120.000,00
<b>Gastos de administración</b>			
Limpieza y mantenimiento	1	28.000,00	28.000,00
contador público	1	8.000,00	8.000,00
publicidad	1	4.000,00	4.000,00
Internet+Telefono+TV	1	5.000,00	5.000,00
Luz	1	15.000,00	15.000,00
Gas	1	3.000,00	3.000,00
Seguros	1	6.000,00	6.000,00
<b>Alquiler local</b>	1	60.000,00	60.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>700.476,54</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

## Presupuesto de Egresos

Una vez desarrollado el pronóstico de ventas por servicios prestados a los clientes potenciales, se procede a desarrollar los presupuestos de egresos, que son erogaciones necesarias para garantizar el desarrollo normal de las actividades del centro de estética. A partir de lo cual, se determinará la

cantidad de insumos, mercaderías, los salarios y demás costos vinculados con la operatoria comercial del centro de estética.

*Ilustración 8 Costos de insumos o mercadería*

<b>Presupuesto de costo de insumos y mercaderías</b>		
	<b>\$/unidad</b>	<b>Sub total</b>
productos de limpieza (mensual)	4.000,00	4.000,00
kit esmaltes, manicura y pedicura (mensual)	6.000,00	6.000,00
cera (mensual)	3.000,00	3.000,00
kit masajes, cremas y aceites (mensual)	3.000,00	3.000,00
kit limpiezas y cremas faciales	4.000,00	4.000,00
Kit peeling	4.500,00	4.500,00
gel neutro (mensual)	1.200,00	1.200,00
<b>Total mensual</b>		<b>25.700,00</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

*Ilustración 9 Costos operativos (los salarios incluyen cargas sociales y SAC)*

<b>Presupuesto de costos operativos</b>		
	<b>\$/unidad</b>	<b>Sub total</b>
Salario Nutricionista	45.931,38	45.931,38
Salario Profesor de gymnasia	45.931,38	45.931,38
Salario Costmiatra y cosmetologa	45.931,38	45.931,38
Salario Depilación (Wanda)	45.931,38	45.931,38
Salario Criolipolisis (Costmiatra y cosmetologa)	45.931,38	45.931,38
Salario Manicura y pedicura	45.931,38	45.931,38
Salario Masajes corporales, reductores y electrodos	45.931,38	45.931,38
Salario Administración	45.931,38	45.931,38
salario Gerente (Wanda)	58.325,52	58.325,52
maquina de depilacion laser (Alquiler)	120.000,00	120.000,00
<b>Total mensual</b>		<b>545.776,54</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

### *Ilustración 10 Gastos de administración*

<b>Presupuesto de costos de administración</b>		
	<b>\$/unidad</b>	<b>Sub total</b>
Limpieza y mantenimiento	28.000,00	28.000,00
contador público	8.000,00	8.000,00
publicidad	4.000,00	4.000,00
Internet+ Telefono+TV	5.000,00	5.000,00
Luz	15.000,00	15.000,00
Gas	3.000,00	3.000,00
Seguros	6.000,00	6.000,00
Alquiler local	60.000,00	60.000,00
<b>Total mensual</b>		<b>129.000,00</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

## Análisis de la Inversión (VAN y TIR)

Para el cálculo del VAN, se va a suponer una tasa de descuento o de actualización del 37%, que se corresponde a la tasa badlar proporcionada por el BCRA. A continuación, se desarrollan los resultados del correspondiente análisis.

### Flujo de Fondos

El flujo de fondos también denominado presupuesto de tesorería es un presupuesto que considera las entradas y salidas de efectivo proporcionada por los presupuestos de ingresos y costos realizados anteriormente. Con este flujo de caja se proyecta la estructura financiera del centro de estética para el momento cero y por un plazo de 4 años. Para el desarrollo, no se tuvo en cuenta la financiación de terceros, ya que el total de las inversiones se realizarán con recursos propios provenientes de ahorros familiares.

*Ilustración 11*

<b>flujo de fondos</b>					
	periodo 0	periodo 1	periodo 2	periodo 3	periodo 4
concepto					
<b>ingresos</b>					
ingresos por servicios		8.989.470,81	9.548.418,50	10.722.208,66	12.658.962,41
<b>total ingresos</b>		<b>8.989.470,81</b>	<b>9.548.418,50</b>	<b>10.722.208,66</b>	<b>12.658.962,41</b>
<b>egresos</b>					
Egresos por servicios					
Insumos		1.700.400,00	1.700.400,00	1.700.400,00	1.700.400,00
Salarios		3.858.235,62	3.858.235,62	3.858.235,62	3.858.235,62
Otros (alquiler, contador, limpieza, mantenimiento, publicidad, internet, luz, gas, seguros, administración y gerente)		2.847.082,81	2.847.082,81	2.847.082,81	2.847.082,81
Total egresos por servicios		8.405.718,43	8.405.718,43	8.405.718,43	8.405.718,43
<b>Total egresos</b>		<b>8.405.718,43</b>	<b>8.405.718,43</b>	<b>8.405.718,43</b>	<b>8.405.718,43</b>
amortizaciones		100.740,00	100.740,00	100.740,00	100.740,00
IIBB Santa Fe (4,5%)		404.526,19	429.678,83	482.499,39	569.653,31
<b>total egresos mas amortizaciones e IIBB</b>		<b>8.910.984,61</b>	<b>8.936.137,26</b>	<b>8.988.957,82</b>	<b>9.076.111,74</b>
utilidad antes de impuesto a las ganancias		78.486,20	612.281,24	1.733.250,84	3.582.850,67
impuesto a las ganancias		23.545,86	183.684,37	519.975,25	1.074.855,20
<b>utilidad neta/flujo de fondo</b>		<b>54.940,34</b>	<b>428.596,87</b>	<b>1.213.275,59</b>	<b>2.507.995,47</b>
amortizaciones		100.740,00	100.740,00	100.740,00	100.740,00
inversión	882.400,00	-	-	-	-
capital de trabajo	700.476,54	-	-	-	-
recupero de la inversión	-	-	-	-	571.180,00
<b>flujo de fondo neto final del inversionista</b>	<b>- 1.582.876,54</b>	<b>155.680,34</b>	<b>529.336,87</b>	<b>1.314.015,59</b>	<b>3.179.915,47</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

## VAN y TIR

Como se puede observar el VAN da un valor positivo, por lo que se considera aceptable el proyecto. Se puede afirmar que las inversiones han sido rentables, además, en el plazo de 2 años se recupera la inversión. La tasa Interna de Retorno es del 43%, vemos que además de ser mayor que 0, supera el costo de la deuda, por tanto, se llega a la conclusión que es factible llevar a cabo el proyecto.

### Ilustración 12

Tasa de corte	37,00%
TIR	43%
VAN	226.485,97

Nota: Elaboración propia (2021)

*Ilustración 13 Estado de resultado proyectado*

<b>Estado de resultados proyectado</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ingresos por servicios prestados	8.989.470,81	9.548.418,50	10.722.208,66	12.658.962,41
Costos por servicios prestados	308.400,00	308.400,00	308.400,00	308.400,00
Gastos operativos	6.549.318,43	6.549.318,43	6.549.318,43	6.549.318,43
Gastos de administración	1.548.000,00	1.548.000,00	1.548.000,00	1.548.000,00
Otros gastos (IIBB)	404.526,19	429.678,83	482.499,39	569.653,31
Amortizaciones	100.740,00	100.740,00	100.740,00	100.740,00
Costos financieros	-	-	-	-
Utilidad bruta	78.486,20	612.281,24	1.733.250,84	3.582.850,67
Impuesto a las ganancias	23.545,86	183.684,37	519.975,25	1.074.855,20
<b>Utilidad neta</b>	<b>54.940,34</b>	<b>428.596,87</b>	<b>1.213.275,59</b>	<b>2.507.995,47</b>

Nota: Elaboración propia (2021)

## Conclusiones

Las principales conclusiones que se pueden extraer de cada uno de los capítulos son las siguientes: Diagnóstico organizacional, la legislación establecida para el desarrollo del mismo no es estricta por lo que no se visualizan limitaciones para su correcto funcionamiento. Se debe destacar los recursos para el alquiler de espacios para desarrollar las actividades, ya que los costos son altos y más en situación de inestabilidad económica. Sin embargo, se considera que el plan de negocios cumple con el propósito y es viable de implementar un centro de belleza y salud con espacios diseñados de manera moderna y confortable, con portafolio de servicios adaptadas a cada necesidad de los clientes, con profesionales altamente capacitados y motivados, que desarrollan sus tareas con un alto valor agregado y con una experiencia diferente que permite obtener ventaja competitiva.

El centro de estética contará con innovación constante en tecnología, ya que es necesario adquirir equipos de tecnología de punta, logrado la diferenciación y mejorando la competitividad, que no solo abarca equipos de última generación sino también las técnicas de belleza, que se van adaptando a los cambios y a los gustos de los consumidores. De esta manera, se considera que se garantiza la productividad del negocio y el desarrollo continuo así como también su capacitación constante de los profesionales que integran el centro.

Con respecto a la producción y operaciones, el desarrollo del centro de estética requiere contar con una gama de proveedores diferentes, por lo que los acuerdos con los mismos son indispensables, ya que se requiere desde insumos para uñas hasta insumos del gimnasio. Los mismos, se seleccionan en base a la calidad y a los precios óptimos brindados. Se menciona que el personal que forma parte del centro de estética, que incluye a los profesionales encargados de cada área, poseen experiencia en atención y calidad, lo que marca además la diferencia, porque se les exige certificación y capacitación constante.

En el plan de marketing, se parte de la imagen que se quiere reflejar del centro de estética, fomentando la imagen personal de los clientes, ya que los mismos invierten para su contante mejoramiento, para acceder a formas de tratamiento innovadores y en donde el trato y la atención al cliente se destaquen por el resto de la competencia. Es por ello, que se requiere de una imagen publicitaria a través de la tecnología del marketing, creando plataforma e-commerce, medios de pagos alternativos, cupones de descuentos, redes sociales, programa de fidelización de clientes con base de datos. El presupuesto arroja resultados positivos para los cuatro años de análisis, ya que los ingresos son mayores a los egresos. La liquidez que presenta la empresa, muestra que el restaurante tiene la suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

El VAN y el TIR confirman la viabilidad del proyecto, ya que el VAN es positivo y el TIR es superior al costo de la deuda. Con todo lo dicho se llega a la conclusión de que es aconsejable llevar a cabo el proyecto. Con el paso de los años se recupera la inversión y se consigue obtener cifras adecuadas de rentabilidad.

## **Recomendaciones Finales**

Se recomiendan seguir ciertas indicaciones para asegurar el éxito del centro de estética:

- Intensificar la política de Recursos Humanos compuesta por la toma de decisiones y acciones de los directivos, relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, mediante los programas de capacitación a los empleados, teniendo como fin, adaptar la empresa a los cambios culturales y tecnológicos, es decir, prepararse para poder reaccionar correctamente a nuevas situaciones que se presenten, y, contribuir al desarrollo personal de sus miembros a largo plazo, a través del desarrollo de las competencias, capacidades personales y profesionales.

- Se debe resaltar el factor tecnológico, que se deriva en oportunidades para la empresa, las cuales se traducen en automatización e inteligencia artificial. Las aplicaciones, de estas tecnologías, van a permitir hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos, permitiendo brindar productos y servicios de vanguardia, consiguiendo el valor agregado para hacer cumplir su estrategia de diferenciación. Por lo que implementar nuevos canales de distribución, evaluando las formas de posicionar mejor los productos para hacer crecer la demanda en torno a ellos, permitirá encontrar nuevos clientes adecuados, los lugares de demanda, agilizar y rentabilizar el proceso de conexión entre productos y clientes, mediante tiendas virtuales o e-commerce.

- En un entorno tan volátil y exigente como el de Argentina, resulta crucial encontrar el modo de ayudar a los directivos para que, sin ser expertos estrategas, conozcan las limitaciones de los recursos y el contexto del entorno empresarial. De esta manera, la gestión de los mismos aportara valor necesario para hacer que su empresa se vuelva competitiva. Se recomienda un sistema como el CMI para que pueda servir en la implementación, gestión y medición de la estrategia y como herramienta para el control de la gestión para que ayude a cualquier organización a generar valor. El diseño del CMI lleva consigo un importante conocimiento organizativo, facilitando la comunicación y el compromiso, como así también potencia la integración entre la estrategia, los procesos y las personas.

- Se recomienda aplicar dos veces al año una encuesta de satisfacción laboral a los empleados que abordará los temas como compensación laboral, carga de trabajo, percepciones sobre la administración y organización de la empresa, flexibilidad, trabajo en equipo, manejo de recursos, capacitaciones y desarrollo profesional.

## Anexos

### Anexo I: Encuesta preferencia de los consumidores

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la aceptación de Serendipia en la ciudad de Rafaela, Santa Fe.

A continuación, deberá marcar con una "X" la respuesta que le parezca adecuada y completar de ser requerido.

Edad: -----

Sexo: -----

¿A qué se dedica? -----

1. ¿Con cuánta frecuencia usted asiste a centros de estética?

- a) Una vez al mes
- b) Dos veces al mes
- c) Más de dos
- d) Nunca

2. ¿Cree usted que hace falta un centro integral de que incluya ejercitación y alimentación en la zona?

- a) Si ----- b) No -----

3. ¿Qué valoraría más ante la apertura de un centro de estética en su ciudad? a) Precio

- b) Instalaciones
- c) Variedad de actividades
- d) Otros: (especificar) -----

4. ¿Valoraría incluir otros servicios paralelos que habitualmente los centros de estética no incluyen en su ciudad?

- a) Si
- b) No
- c) ¿Cuál? -----

5. ¿Qué innovaciones espera usted encontrar en un centro de estética?



- 
6. ¿Cree importante incluir el servicio de Ejercitación y Nutrición en el centro? a) Si  
b) No  
c) ¿Por qué? -----
7. ¿Con cuánta frecuencia realiza usted ejercitación en su casa o asiste a un gimnasio?  
a) Todos los días  
b) Tres veces a la semana  
c) Dos veces a la semana  
d) Nunca
8. ¿Qué valores le parecen razonables para este tipo de servicios?  
a) Entre \$1.500 y \$2.000  
b) Entre \$2.000 a \$2.500  
c) Más de \$2.500  
d) Otros (especificar) -----
- 





Anexo II: Logo

*Serendipia*

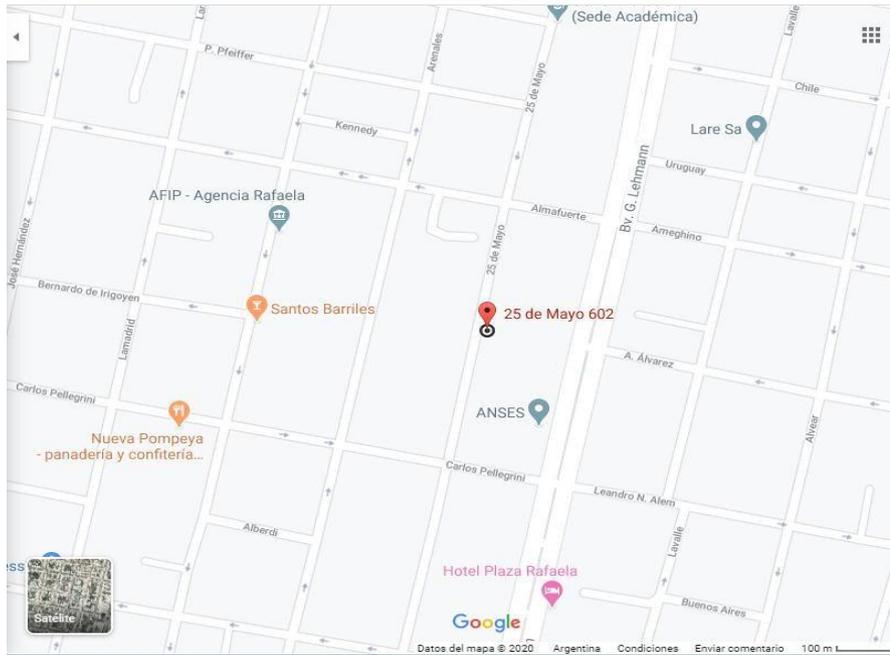
*Deja tu huella*





### Anexo III: Google maps ubicación

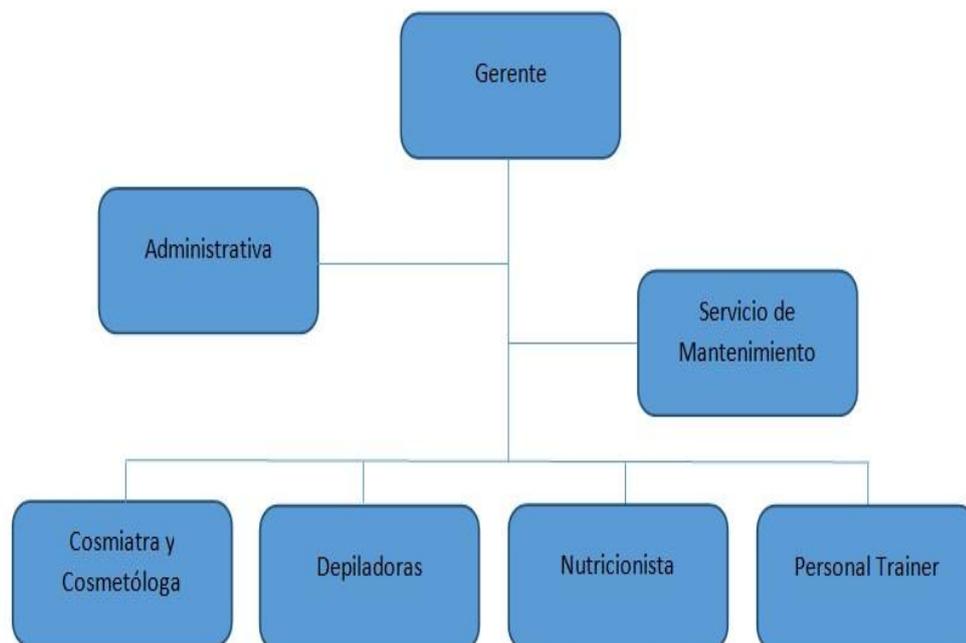
*Ilustración 14*



### Anexo IV: Organigrama De La Empresa

Ilustración 15

Nota: Elaboración propia (2021)



**Anexo V: Escalas salariales**
*Tabla 7: Escalas Salariales*

Personal técnico especializado			
Clasificación	Básico	Comisión	Mínimo garantizado
Gerente	\$10.621	34%	\$42.000
Depilador/a	\$7.893	27%	\$34.000
Maquillador/a o Experto/a en belleza o Cosmetólogo/a	\$7.893	27%	\$34.000
Masajista corporal	\$7.893	25%	\$34.000
Ayudante de depilación	\$7.893	20%	\$34.000
Instructor/ a de gimnasia	\$7.893	25%	\$34.000
Manicura	\$7.893	32%	\$34.000
Pedicura	\$7.893	32%	\$34.000
Profesor de cosmetología y/o Cosmetología y/o Maquillaje y/o Manicura y/o Pedicura y/o Depilación y/o Masajes y/o elaboración e Implantación de prótesis capilares	\$7.893	25%	\$34.000
Personal administrativo y de servicios			
Secretario	\$ 34.000- Sueldo mínimo garantizado más plus y adicionales.		
Recepcionista			
Personal de mantenimiento			

Fuente: Elaboración propia (2021) en base a <http://www.fentpea.org.ar/escalas-salariales.asp>

## Anexo VI: Indicadores de medición

### Indicadores de visitas

Indicadores de resultados	Definición	Unidad de medida
Porcentaje de visitantes conocidos	Cantidad de visitantes que asisten al salón	Numero de visitantes conocidos /Número de visitantes totales x 100

### Indicadores del desarrollo personal

Indicadores de resultados	Definición	Unidad de medida
Indicadores de crecimiento y desarrollo	Capacitación	Cantidad
	Autodesarrollo	Evaluación (B,MB,E,R,M)

### Indicadores de marketing digital

Indicadores	Medidas
Analítica web	Número de clientes potenciales generados por cada pieza de contenido
	Fuente de tráfico
Social Media	Clicks/Likes compartidos
	Visitas de perfil
	Número de comentarios

### Indicadores de fidelización de clientes

Indicadores	Medidas
Compradores que repiten/ visitas	Clientes recurrentes/ visitas
	Clientes recurrentes / total de clientes
Compradores que comparten su compra/ visitas	Nuevos clientes que vienen por contenido compartido/ visitas



### Indicadores de rentabilidad

Indicadores	Medidas
Incremento clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes en el periodo} - \text{Cantidad de clientes del periodo anterior}}{\text{Cantidad de clientes del periodo anterior}} \times 100$
Incremento en las ventas	$\frac{\text{Ventas periodo} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}} \times 100$
Variación de ventas	$\frac{\text{Ventas reales} - \text{Ventas presupuestadas}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$

### Encuesta satisfacción clientes



## Encuesta de satisfacción de cliente

Para nosotros es muy importante su opinión, razón por la cual le pedimos que califique los siguientes aspectos teniendo en cuenta la escala del 1 a 4, donde:

Deficiente=1; Regular=2; Bueno=3, Excelente=4

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	1	2	3	4
¿El servicio cumple con sus expectativas?				
¿Los precios son competitivos?				
¿Cómo valora la calidad de nuestros servicios?				
¿Cómo valora la atención al cliente?				

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## Referencias

- Cormillot, A. (2020). Alimentación saludable... lo «qué» importa más que el «cuánto» Recuperado de <https://doctoradriancormillot.com/alimentacion-saludable-lo-que-importamas-que-el-cuanto>
- Cuendias, B. (2018). Montar tu negocio de estética ¿Es Rentable? Recuperado de <https://www.academiestetica.com/es-rentable-un-centro-de-estetica/>
- Del Giudice, C. (2020). ¿Cómo afectan los Factores Externos en la Rentabilidad? Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicosafectan-empresas/93078>
- FER. (2016). Responsabilidad Empresarial. Recuperado de [https://sie.fer.es/esp/Servicios/Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial/men\\_u\\_2\\_295.htm#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20\(RS E,situaci%C3%B3n%20competitiva%20de%20la%20empresa.](https://sie.fer.es/esp/Servicios/Responsabilidad_Social_Empresarial/men_u_2_295.htm#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20(RS E,situaci%C3%B3n%20competitiva%20de%20la%20empresa.)
- ICEDEL. (2006). Informe final. Recuperado de [http://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/BV-PDF/Informe\\_Final\\_del\\_Censo\\_Industrial\\_Rafaela\\_2006%20\(1\).pdf](http://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/BV-PDF/Informe_Final_del_Censo_Industrial_Rafaela_2006%20(1).pdf).
- INDEC. (2021). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)
- INDEC. (2021). Índice de precios al consumidor (IPC). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_21CDDCA5F8DD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf)
- INDEC. (2021). Índice de producción industrial manufacturero. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_09\\_2171849DF023.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_09_2171849DF023.pdf)

- INDEC. (2021). Índice de salarios. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios\\_08\\_212AB2500ECF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_212AB2500ECF.pdf)
- INDEC. (2021). Intercambio comercial argentino. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_08\\_215AF7148CA8.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf)
- INFOBAE. (2020). Antes del impacto de la pandemia, el PBI argentino registró una caída de 5,4 por ciento. La medición corresponde al primer trimestre de 2020 comparado contra el mismo período de 2019. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/06/23/antes-del-impacto-de-lapandemia-el-pbi-argentino-registro-una-caida-de-54-por-ciento/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- La Voz. (2018). ¿A las argentinas les interesa más su salud o su estética? Recuperado de <http://musa.lavoz.com.ar/belleza/las-argentinas-les-interesa-mas-su-salud-osu-estetica-un-estudio-lo-revela>
- Ley N° 24.240. Defensa del consumidor. Recuperado de <http://ersept.gob.ar/images/Normativas/defensaConsumidor/LEY-24240.pdf>
- MW Estética. (2020). Definiciones. Recuperado de <http://mwcirugiaestetica.com.ar/index.php/blog/111-que-es-un-centro-deestetica-definiciones-ydiferencias#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20un%20centro%20de%20estetica,vamos%20lo%20ambiguo%20del%20t%C3%A9rmino.>
- OMS. (2020). Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud. Recuperado de [https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_recommendations/es/](https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/)
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*. Recuperado de [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)



VIU. (2017). Salud integral: qué es y qué relación tiene con las nuevas tecnologías. Recuperado de [https://www.universidadviu.com/salud-integral-relacion-las-nuevastecnologias/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20salud%20integral,y%20social %20de%20un%20individuo.](https://www.universidadviu.com/salud-integral-relacion-las-nuevastecnologias/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20salud%20integral,y%20social%20de%20un%20individuo.)

