



---

**Escuela de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Trabajo de Graduación:**

**WeHair**

**Autor:** Inés María Villar Rodríguez, Amanda Juejati.

**Legajos:** 29166, 29199

**Mentor:** Sergio Postigo

**Lugar:** Argentina, Provincia de Buenos Aires

**Año:** Julio 2021

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1: Introducción</b>	<b>6</b>
1.1 Evaluación de la oportunidad de negocio	6
1.2 Ventajas competitivas	7
1.3 Objetivos Generales del negocio	8
1.4 Herramientas utilizadas para el desarrollo del trabajo	8
<b>CAPITULO 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado</b>	<b>9</b>
2.1 Tipología y desafíos de los trabajadores de la industria de las peluquerías	9
2.2 Análisis de la industria	12
2.2.1 Sector peluquero en Argentina	12
2.3 El mercado y la competencia	14
2.3.1 El concepto de Coworking	19
2.4 Benchmark: Beauty Cowork en el marco internacional	21
2.5 Análisis del entorno local	24
2.5.1 Industria	25
<b>CAPÍTULO 3. WeHair Y SU MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>29</b>
3.1 Business Canvas Model	31
3.2 Estimación de la demanda	36
3.2.1 Arquetipo de clientes	36
3.2.2 Segmento Objetivo	38
<b>CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING</b>	<b>40</b>
4.1 Estrategia Comercial	42
4.1.1 Producto	42
4.1.2 Precio	43
4.1.3 Plaza	44
4.1.4 Estrategia de comunicación	45
<b>CAPÍTULO 5- Operaciones del Negocio</b>	<b>47</b>
5.1 Plan de operaciones	47
5.1.2 Materiales de trabajo	47
<b>CAPITULO 6- Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>49</b>
6.1 Plan financiero	49
6.2 Costos Variables	49
6.3 Costos Fijos	49
6.4 Punto de equilibrio y contribución marginal unitaria	50
6.5 CAC: Customer Acquisition Cost y LTV: Lifetime Value	52
<b>CAPÍTULO 7- Equipo</b>	<b>54</b>

7.1 Configuración del equipo	54
7.2 Selección	55
7.3 Motivación y compensación	55
7.4 Evaluación	56
7.5 Clima de trabajo	57
<b>CAPÍTULO 8- Aspectos legales</b>	<b>58</b>
8.1 Constitución jurídica	58
8.2 Aclaraciones legales con respecto a los empleados	58
8.3 Cobro y Facturación	60
8.4 Regulaciones de salubridad	61
<b>CAPITULO 9- Plan de Implementación y Riesgos:</b>	<b>63</b>
9.1 Diagrama de Gantt	63
9.2 Riesgos	64
<b>CAPÍTULO 10- Conclusiones</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>68</b>
<b>Anexos</b>	<b>74</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>111</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es mostrar una oportunidad de negocio que mejora la forma de trabajo y maximice o mejore la rentabilidad de ingresos a los peluqueros en Argentina. La idea surge a partir de la búsqueda de la solución del problema de desempleo de estos trabajadores debido a la crisis económica del país y a diferentes condiciones de contratación que siempre los precariza en su desarrollo no solo económico sino también profesional. Es por todos sabido que en los últimos tiempos los hábitos de consumo con respecto al cuidado personal se han ido modificando. Muchas industrias, marcas y productos relacionados al tema han podido acompañar los cambios. Sin embargo, no obstante el crecimiento de consumo, la estructura de las peluquerías se mantienen obsoletas en su funcionamiento ya que no han logrado modificar significativamente su modelo de negocio para adaptarse a las nuevas formas.

El proyecto tiene por objetivo ser el primer Beauty Cowork de Argentina: combinar el trabajo de los estilistas con el concepto de *coworking*. La idea de base es generar un lugar de trabajo flexible que pueda ser alquilado por horas y de esta forma, ofrecer la oportunidad a los estilistas de tener su propia peluquería, por el plazo de tiempo que necesite, pagando por el espacio de acuerdo a la demanda de sus clientas y recibiendo los insumos que están incluidos en la negociación.

Para identificar cuando una la oportunidad de negocios es real y atractiva, William D. Bygrave y Andrew Zacharakis en “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” proponen analizar cinco áreas:

1. Los clientes: se tiene como segmento objetivo estilistas entre 30 y 50 años, con más de 10 años de experiencia en el rubro. Viven en CABA o GBA y atienden en peluquerías como empleados ó a domicilio. Los usuarios finales del salón son mujeres entre 20 y 70 años, viven en CABA y GBA y que recurren a la peluquería usualmente y eligen el servicio por calidad. Se pretende responder a la detección de un consumidor insatisfecho, que no encuentra en las propuestas actuales de peluquería una alternativa a sus exigencias y un cliente, el peluquero, que mejora sus ingresos al bajar sus

costos. Es importante destacar que los usuarios finales son las personas que se atienden en los salones de peluquería.

2. Los competidores: la oferta de peluquerías premium que existe en Argentina se encuentra altamente consolidada, sin embargo, ninguna aplica el modelo de Cowork a la industria.

3. Los proveedores: se encuentran altamente fragmentados y son muchos los que ofrecen los mismos productos. Estos insumos son fácilmente sustituibles y el costo de cambio de proveedor es muy bajo.

4. El gobierno: si bien el entorno macroeconómico pareciera un impedimento para desarrollar el plan de negocios, dado que la inflación de 2021 es del 43,13% anual, el gobierno ofrece medidas alentadoras para desarrollar emprendimientos y el Fondo Monetario Internacional estima que Argentina crecerá 5,8% en 2021<sup>1</sup>.

5. El entorno global: el mercado de las peluquerías genera en Argentina ingresos por 32 mil millones de pesos<sup>2</sup> concretando una facturación total equivalente al 1% del PBI.<sup>3</sup> A su vez se encuentra en crecimiento tanto a nivel global como regional. Las personas eligen destinar parte de sus ingresos y su tiempo al cuidado personal aun en tiempos difíciles. Según el estudio “Beauty and self-care trends” realizado por *CB insights*<sup>4</sup> aún en contexto de crisis la industria de la belleza no sufre impactos significativos. De hecho, el mercado de ventas minoristas en Latinoamérica se encuentra liderado por “cosmética y cuidado personal”. En segundo lugar seguido de “bienestar”. Dicho mercado genera alrededor de 398 millones<sup>5</sup> de dólares anuales, ubicándose en el cuarto

---

<sup>1</sup> Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021. (2021, 6 abril). *télam digital*. <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549780-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>

<sup>2</sup> L'Oréal Argentina (2016). Beauty Report Nro 2. Diciembre 2016. Recuperado de:

[http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty\\_report\\_nro2\\_loreal\\_argentina-22-11-16.pdf](http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty_report_nro2_loreal_argentina-22-11-16.pdf)

<sup>3</sup> *Beautymarketamerica.com*. (2016). La peluquería mueve 756 millones de dólares anuales en Argentina. Barcelona, España. Recuperado de:

[https://www.beautymarketamerica.com/la-peluqueria-mueve-millones-de-dolares-anuales-en-argentina-11005.php?sm\\_au=iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.beautymarketamerica.com/la-peluqueria-mueve-millones-de-dolares-anuales-en-argentina-11005.php?sm_au=iWV0rrRt4nv4f8ZQ)

<sup>4</sup> *CB Insights*. (2020). Beauty and Self Care Trends. In *Emerging Trends*. Informe confidencial.

<sup>5</sup> Valor del mercado de cuidado personal y bienestar. *Statista*. Recuperado de:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/254608/global-hair-care-market-size/>

puesto (ver anexo 1, 2, 3 y 4). Argentina se encuentra dentro de los países con mayor valor de ventas<sup>6</sup>.

Por lo tanto y dicho todo esto, se cree que existe un gran potencial para el desarrollo del proyecto.

Por otro lado y como antecedente, se sabe que el modelo de coworking se implementa con éxito a nivel mundial y se ha adaptado a los trabajadores argentinos de manera positiva. En 2020, a pesar del contexto de pandemia (Ver Anexo 5) más de 2.500.000 de personas eligieron trabajar en el *cowork*.

Como referente de aspiración se tiene a la marca Shaire Salon, que es la primera en abrir un espacio de *beauty cowork* en Japón 2018. Casi 3 años después el replica el modelo de negocio con más de 16 salones exitosos que sigue en expansión.

## **CAPÍTULO 1: Introducción**

### **1.1 Evaluación de la oportunidad de negocio**

#### *Motivos para llevar a cabo el negocio*

- El modelo *coworking* de belleza existe y es implementado con éxito en otras partes del mundo donde los resultados económicos han sido positivos.
- En Argentina existe un nicho más precisamente entre aquellos quienes llevan adelante su profesión u oficio en peluquerías y necesitan un espacio de trabajo. Esta demanda no está siendo atendida a nivel nacional. Se sabe también que el modelo de negocio *cowork* ya ha sido probado en otras áreas y ha sido exitoso y bien recibido por el consumidor.

---

<sup>6</sup> Casas, X. (24 de Junio de 2016) Las Argentinas, Las que más productos de belleza consumen en la región. *El cronista*. Recuperado de: [https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html? sm\\_au =iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html? sm_au =iWV0rrRt4nv4f8ZQ)

- Existen desafíos, definidos como *pains* identificados en el sector del mercado que se encuentra insatisfecho. Los estilistas necesitan desarrollar su actividad y aumentar la retribución que perciben por realizar su trabajo.
- El consumo de los argentinos se encuentra fuertemente en línea con las tendencias del mundo. El consumidor de Argentina suele calificarse como *follower* de las tendencias de mercados más desarrollados y, como se ha dicho, este modelo de negocio se encuentra implementado.
- Las fluctuaciones macroeconómicas no tienen impacto significativo en el consumo en la industria que se está evaluando. El dinero invertido en el cuidado del cabello aunque no sea una necesidad primaria, no guarda relación significativa con los vaivenes de la economía.

## 1.2 Ventajas competitivas

Se definen la propuesta diferenciadora a partir de los siguientes puntos:

- **Pioneros:** en Argentina, no existe un espacio que pueda ofrecerles a los estilistas la posibilidad de trabajar de forma independiente en una peluquería de salón compartido.
- **Bienestar de los clientes:** este modelo innovador trae consigo múltiples beneficios para los estilistas. Una de las ventajas competitivas trata del bienestar y las buenas condiciones de trabajo que se le ofrecen a los clientes. Debido a que los clientes son percibidos como empleados para los usuarios finales, el bienestar de ellos, conlleva a que trabajen con mayor productividad y compromiso, lo que se traslada a ofrecer un buen servicio.
- **Integración de canales:** Uso estratégico de canales *offline* (el salón, medios tradicionales de publicidad) combinado con los canales *online* (redes sociales, sitio *web*, *app*, publicidad digital). Esto resultará fundamental para el desarrollo, difusión y crecimiento del proyecto.
- **Beneficios culturales y aprendizajes dentro del *cowork*:** Un espacio

de cowork resulta, en cierto modo, en una comunidad de aprendizaje. Dado que el sistema genera un enriquecimiento orgánico entre los *coworkers*. Los peluqueros al trabajar en comunidad tienen la posibilidad de crecer viendo como trabaja y se desarrolla quien tienen al lado. La suma de estas características son las que les permitirán lograr un producto de calidad, y esta suma de valor para el cliente se traducirá, en un negocio rentable.

### **1.3 Objetivos Generales del negocio**

Se establecieron los siguientes objetivos generales que serán la guía para llevar a cabo el negocio:

1. Presentarse como un *game-changer* al convertirse en el primer *beauty cowork* de Argentina y consolidarse como una marca única elegida por el nicho que demanda una oferta que el mercado no está pudiendo satisfacer.
2. Desarrollar una estrategia sustentable que permita que el modelo de negocio sea rentable y con ello lograr un crecimiento sostenido a largo plazo.

### **1.4 Herramientas utilizadas para el desarrollo del trabajo**

Se presenta a continuación una breve enumeración de las herramientas utilizadas para realizar el análisis. Esto permite conocer el cliente target, el contexto en el que la empresa se desarrolla, la industria, y el mercado en profundidad. A través de encuestas se recolectó información sobre la satisfacción de potenciales usuarios de la industria de la belleza y los salones de peluquería. Esta encuesta se realizó a 188 personas. Además, se realizó un focus group con 18 peluqueros a quienes se consideran potenciales clientes



y se les realizaron preguntas de carácter abierto para obtener un insight e información sobre comportamientos del consumidor.

Luego, se optó por analizar el marco de competencia de la industria en donde la firma se desarrollará para diseñar una estrategia viable. Para analizar la industria, se utiliza el Modelo de las 5 Fuerzas (Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Capítulo 1 y Capítulo 2. (1991). REI. ).

Para conocer el macroentorno en el que se desarrollará la empresa, se utilizó el modelo Context Map.

Se realizó un plan de marketing basado en el modelo de Marketing Mix integrado por los siguientes pilares de la disciplina: producto, precio, plaza, promoción. Basándose en Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing y Hoffman, D. Principios de marketing. Capítulo 13.

Para continuar, se realizó un plan de operaciones basándose en los conceptos propuestos por Krajewski, L.; Malhotra, M.; Ritzman, L. Administración de Operaciones. Capítulo 5, Capítulo 6 y Capítulo 7.

Para la sección del análisis económico y financiero, se analizaron costos variables y fijos (Lavalope, A. Presupuestos y Gestión), se realizaron flujos de fondos (Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F. Principles of Corporate Finance) e indicadores como el CAC, CLV.

## **CAPITULO 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado**

## 2.1 Tipología y desafíos de los trabajadores de la industria de las peluquerías

Para conocer el modo de trabajo del segmento target, se realizaron un conjunto de entrevistas personalizadas a 18 estilistas (ver Anexo 6). Esta iniciativa proporcionó información sobre cómo es su trabajo diario, la operatoria dentro de una peluquería y la rentabilidad/ganancias de cada uno de los empleados. A la luz de la información extraída de estas entrevistas, se generó una distinción entre los tipos de estilistas que atienden en las peluquerías y las condiciones, beneficios y desventajas para proponer una solución con el negocio:

1. En primer lugar se encuentran los dueños de la peluquería. Son estilistas tipo 1, trabajan 10 horas por día, 6 días a la semana (de martes a domingo). Tienen empleados en relación de dependencia a quienes retribuyen con un salario, pagan el alquiler del local, manutención de servicios y limpieza y conservan las ganancias netas de la peluquería.
2. En segundo lugar, los estilistas tipo 2, que atienden peluquerías como empleados. Trabajan 8 horas por día, 5 días a la semana. Según la “Federación Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines”, la remuneración se conforma por: un salario básico de \$7.893, una comisión del 32% (que se extrae sobre el monto de la producción bruta mensual del trabajador) y un adicional remunerativo de \$4.000. El mínimo garantizado es de \$34.000 por mes. A esto se le adiciona una propina por el trabajo realizado (aproximadamente el 10%). Muchos de estos estilistas desean independizarse, ya que cuentan con fidelización de sus clientes, sin embargo, no pueden concretarlo por los altos costos fijos que esta decisión conlleva.
3. En tercer lugar, los estilistas tipo 3 que atienden en el domicilio de las clientas. Por lo general realizan las actividades en zonas aledañas a su residencia. Quienes optan por esta alternativa destacan los horarios flexibles, el ahorro en gastos de alquiler y servicios. Sin embargo, la

principal desventaja que presentan es el costo del transporte: ya sea público (tren, colectivo) o privado (combustible, estacionamiento). Además del gran costo de oportunidad que resulta del tiempo desaprovechado en trasladarse. Por último, se reduce el confort a la hora de ofrecer su servicio, debido a que no cuentan con el equipamiento adecuado y esto impacta en la calidad percibida por sus clientes.

Por otro lado, y para conocer con mayor profundidad los *pains* de los clientes y así desarrollar una propuesta que esté alineada con las necesidades de estos, se realizó el siguiente mapa de empatía:

¿Qué piensa y que siente?

- Anhela el bienestar económico
- Disfruta estar con amigos, gran parte de sus amigos son colegas.
- Reconoce que es una persona muy trabajadora, y cree que su esfuerzo merece recompensa.
- Considera que su trabajo es un arte.
- Se siente “preso” en su trabajo.
- Quiere aumentar la visibilidad de su trabajo.

¿Qué ve?

- Su clima de trabajo generalmente es tenso ya que hay amplia competencia.
- Inestabilidad laboral en el futuro cercano debido a la crisis económica
- Deseos de independizarse y a su vez poca posibilidad de hacerlo.

¿Qué oye?

- Desempleo, crisis económica.
- Exigencias por pasar tiempo de calidad con familia y amigos
- Quejas sobre el trabajo por la gran cantidad de horas, salarios bajos, explotación, trabajo informal por parte de sus compañeros.
- Influencia de las redes sociales

- Su trabajo es muy bueno, sus clientes le comentan que debería tener su propia peluquería.

¿Qué dice y hace?

- Miedo por no poder lograr los objetivos de vida dado que no tiene sustento económico suficiente
- Necesidad de tener bienestar económico y un pasar más tranquilo
- Disponer de más tiempo para estar con familia y amigos.

Esfuerzos

- Trabaja cada vez más tiempo y atiende a más clientas para poder llegar a fin de mes.
- Se priva de compartir tiempo con amigos y familia ya que está cansado por trabajar tanto.
- Gran frustración por no poder independizarse.

Resultados

- Tener su propia peluquería
- Disfrutar de un buen pasar económico
- Poder disfrutar de actividades recreativas y no limitar su existencia al trabajo.
- Libertad e independencia laboral
- Mejorar su servicio como profesional
- Cumplir objetivos personales aparejados de los laborales

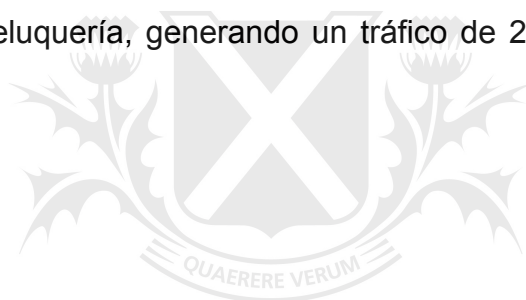
De esta información y en base a las entrevistas realizadas (Anexo 7) se detecta que tanto los peluqueros tipo 1 y tipo 3 argumentan que el principal freno para realizar su actividad en un espacio propio son los costos fijos que esto conlleva.

## 2.2 Análisis de la industria

### 2.2.1 Sector peluquero en Argentina

En la República Argentina existen 42.000 peluquerías. Hay 1 peluquería cada 1.000 habitantes<sup>7</sup>. Del total 6.000 se encuentran ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y la mayor parte de estas están distribuidas en los barrios de Palermo y Recoleta<sup>8</sup> (Ver Anexo 8). La industria brinda alrededor de 120 mil puestos de trabajo.<sup>9</sup>

Con respecto a los consumidores de servicios de peluquería, predominan las mujeres: 18 millones de argentinas recurren a las peluquerías entre siete y nueve veces al año. Entonces, siete de cada diez argentinas concurren regularmente a la peluquería, generando un tráfico de 250 millones de visitas anuales<sup>10</sup>.



Universidad de

<sup>7</sup> L'Oréal Argentina (2016). L'ORÉAL ARGENTINA PRESENTÓ UN INFORME SOBRE EL MERCADO DE LAS PELUQUERÍAS. Bs as, Argentina. Recuperado de: <https://www.impulsonegocios.com/de-acuerdo-a-un-informe-de-loreal-las-peluquerias-facturan-12-mil-millones-al-ano-en-argentina>

<sup>8</sup> Bs. As. Gobierno de la Ciudad, Ministerio de Desarrollo Urbano, Subsecretaría de Planeamiento. (2010). Atlas II. Atlas de Indicadores de Desarrollo Urbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de : [http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas\\_ii\\_final.pdf](http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas_ii_final.pdf)

<sup>9</sup> L'Oréal Argentina (2016). L'ORÉAL ARGENTINA PRESENTÓ UN INFORME SOBRE EL MERCADO DE LAS PELUQUERÍAS. Bs as, Argentina. Recuperado de: <https://www.impulsonegocios.com/de-acuerdo-a-un-informe-de-loreal-las-peluquerias-facturan-12-mil-millones-al-ano-en-argentina/>

<sup>10</sup> Sabi Business News (30 de mayo de 2020) Argentina: Hairdressing Business in dire straits. Recuperado de: [https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/search/doc?pc=AR&doc\\_dtyp=1&lang=en&dcid=680601835&range=365&indu\\_local\\_class=naicsbyid&topicsqf\[\]=52&topicsqf\[\]=53&topicsqf\[\]=54&topicsqf\[\]=55&topicsqf\[\]=56&topicsqf\[\]=57&topicsqf\[\]=58&topicsqf\[\]=59&topicsqf\[\]=60&topicsqf\[\]=61&topicsqf\[\]=62&topicsqf\[\]=63&topicsqf\[\]=64&topicsqf\[\]=65&topicsqf\[\]=66&topicsqf\[\]=67&topicsqf\[\]=68&topicsqf\[\]=69&topicsqf\[\]=70&topicsqf\[\]=71&topicsqf\[\]=72&topicsqf\[\]=73&topicsqf\[\]=74&topicsqf\[\]=75&topicsqf\[\]=76&topicsqf\[\]=77&topicsqf\[\]=78&topicsqf\[\]=79&topicsqf\[\]=80&topicsqf\[\]=81&topicsqf\[\]=82&topicsqf\[\]=83&topicsqf\[\]=84&topicsqf\[\]=85&topicsqf\[\]=86&topicsqf\[\]=87&topicsqf\[\]=100&topicsqf\[\]=12&topicsqf\[\]=13&topicsqf\[\]=20&topicsqf\[\]=24&topicsqf\[\]=25&similar=hide&show\\_translated\\_articles=1&coverage=all&title=0&rpp=25&sort\\_by=relevance&change\\_selected\\_countries=1&query\\_entry=advanced&ref=lp&display=1&keyword=hairdresser&search\\_selected\\_tab=all&search\\_log\\_id=2378d527-d688-4e20-bbf4-f4af853bec6f&numresult=1](https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/search/doc?pc=AR&doc_dtyp=1&lang=en&dcid=680601835&range=365&indu_local_class=naicsbyid&topicsqf[]=52&topicsqf[]=53&topicsqf[]=54&topicsqf[]=55&topicsqf[]=56&topicsqf[]=57&topicsqf[]=58&topicsqf[]=59&topicsqf[]=60&topicsqf[]=61&topicsqf[]=62&topicsqf[]=63&topicsqf[]=64&topicsqf[]=65&topicsqf[]=66&topicsqf[]=67&topicsqf[]=68&topicsqf[]=69&topicsqf[]=70&topicsqf[]=71&topicsqf[]=72&topicsqf[]=73&topicsqf[]=74&topicsqf[]=75&topicsqf[]=76&topicsqf[]=77&topicsqf[]=78&topicsqf[]=79&topicsqf[]=80&topicsqf[]=81&topicsqf[]=82&topicsqf[]=83&topicsqf[]=84&topicsqf[]=85&topicsqf[]=86&topicsqf[]=87&topicsqf[]=100&topicsqf[]=12&topicsqf[]=13&topicsqf[]=20&topicsqf[]=24&topicsqf[]=25&similar=hide&show_translated_articles=1&coverage=all&title=0&rpp=25&sort_by=relevance&change_selected_countries=1&query_entry=advanced&ref=lp&display=1&keyword=hairdresser&search_selected_tab=all&search_log_id=2378d527-d688-4e20-bbf4-f4af853bec6f&numresult=1)

El mercado de las peluquerías genera ingresos por 32 mil millones de pesos<sup>11</sup>. La facturación total de las peluquerías es equivalente al 1% del PBI <sup>12</sup> anual de la república. A su vez, es importante agregar que el 10% de la facturación corresponde a ventas de productos en los salones. Por lo tanto, el mercado de servicios que se ofrecen en los salones de belleza genera 30 mil millones de pesos anuales.

Desde la perspectiva de los potenciales consumidores de servicios de peluquería, hay dos parámetros primordiales a tener en cuenta. En primer lugar: las exigencias en cuanto a estándares de calidad, comodidad, calidad y cercanía. La otra variable que desempeña un rol importante es el precio.

### 2.3 El mercado y la competencia

El mercado de ventas minoristas en Latinoamérica se encuentra liderado por la cosmética y el cuidado personal seguido de bienestar (ver anexo 1,2 y 3). Argentina se encuentra dentro de los países de Latinoamérica con mayor valor de ventas en el mercado de belleza y bienestar <sup>13</sup>. El mercado genera alrededor de 398 millones de dólares, ubicándose en el cuarto puesto (ver anexo 4).

Según el Country Economic Forecast Argentina<sup>14</sup> la crisis económica dificultará el crecimiento de todas las industrias del país. Sin embargo, el estudio “Beauty

---

<sup>11</sup> L'Oréal Argentina (2016). Beauty Report Nro 2. Diciembre 2016. Recuperado de:

[http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty\\_report\\_nro2\\_loreal\\_argentina-22-11-16.pdf](http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty_report_nro2_loreal_argentina-22-11-16.pdf)

<sup>12</sup> Beautymarketamerica.com. (2016). La peluquería mueve 756 millones de dólares anuales en Argentina. Barcelona, España. Recuperado de:

[https://www.beautymarketamerica.com/la-peluqueria-mueve-millones-de-dolares-anuales-en-argentina-11005.php? sm\\_au =iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.beautymarketamerica.com/la-peluqueria-mueve-millones-de-dolares-anuales-en-argentina-11005.php? sm_au =iWV0rrRt4nv4f8ZQ)

<sup>13</sup> Casas, X. (24 de Junio de 2016) Las Argentinas, Las que más productos de belleza consumen en la región. *El cronista*. Recuperado de:

[https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html? sm\\_au =iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html? sm_au =iWV0rrRt4nv4f8ZQ)

<sup>14</sup> Pamela Ramos (30 de septiembre de 2020) Country Economic Forecast Argentina. *Emis University*. Recuperado de:

<https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/macro/overview/country-profile?pc=AR>

and self-care trends” hecho por *CB insights*<sup>15</sup> asegura que en contextos de crisis, la industria de la belleza no sufre impactos significativos.

Con referencia a un enfoque psicológico de la belleza y la importancia del cabello en el autoestima de las mujeres se puede afirmar que según un reporte realizado por Ipsos, empresa líder en investigaciones de mercado, el 37% de las mujeres del mundo considera que el *hair styling* es fundamental para sentirse hermosa.<sup>16</sup> Se realizó un estudio cuyo objetivo es comprender de qué variables/por cuáles ítems está compuesto el “ideal de belleza”. El reporte muestra que además de las cuestiones estéticas, sentirse conforme con el cabello impacta en la seguridad, el éxito empresarial y la dignidad de las personas.

La Universidad de Yale junto con Pantene<sup>17</sup> realizaron una investigación en conjunto con el objetivo de “revelar el poder del cabello”. Para esto, contrataron a la psicóloga Marianne LaFrance, experta en mujeres, género y sexualidad. Una de las principales revelaciones de la investigación, realizada a más de 4000 mujeres, comprueba que un buen día de pelo, es decir cuando las mujeres están conformes por cómo tiene al mismo, tiene una relación directa con un día más feliz en general. LaFrance dice haber descubierto que “tener el pelo bonito da más energía que un buen desayuno”. Por el contrario, si la mujer percibe que su cabellera no luce del todo bien puede acarrear distintas implicancias psicológicas como inseguridades, angustia y hasta una mala predisposición a la socialización.<sup>18</sup>

Analizando las respuestas de las mujeres argentinas, se concluye que el 22% piensa que cómo luce su pelo tiene un gran impacto en la percepción propia que tienen de sí mismas (Ver Anexo 9). Por lo tanto, se ha comprobado que el

---

<sup>15</sup> CB Insights. (2020). Beauty and Self Care Trends. In Emerging Trends. Informe confidencial.

<sup>16</sup> Ipsos. (2019, agosto). Global attitudes toward beauty. Recuperado de : <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-08/global-advisor-beauty-august-2019.pdf>

<sup>17</sup> El poder de un pelo Pantene (s.f). Pantene. Recuperado de: <https://pantene.es/es-es/el-poder-de-un-pelo-pantene/como-empezo-todo>

<sup>18</sup> Morales, A. (2019, 24 junio). Lo dice Yale: tener el pelo bonito da más energía que un buen desayuno. ¿Por qué nos influye tanto el cabello? Vogue. Recuperado de : <https://www.vogue.es/belleza/articulos/tener-pelo-bonito-sentir-bien-energia-psicologia-cabello-corte-color>

cuidado del cabello más allá de generar una satisfacción estética, tiene un impacto psicológico que se traduce a un aumento en la seguridad en sí mismas.

El cuidado del cabello, se encuentra fuertemente relacionado con las actividades placenteras que tienen como único resultado el disfrute y la relajación. Estas actividades son cada vez más valoradas por los clientes y se encuentran directamente vinculados con esta tendencia mundial, donde se prioriza la premiumización y personalización.

Se observa que existe una tendencia a nivel global de premiumización y personalización de los servicios. Sin embargo, se estima que en el mundo, sólo un 9% de la población puede acceder a la categoría “Premium” o “Luxury”<sup>19</sup>. Entonces, ¿qué sucede con el 91% restante que no tiene acceso a esta categoría? Maria Ezcurra, especialista en Marketing de Lujo y Premium explica sobre el término *Masstige*<sup>20</sup>, esta es la fusión de dos palabras: masificar y prestigio. En épocas de cambio, en las que constantemente se están derribando esquemas que han sido impuestos, la sociedad pone también en jaque sus hábitos con respecto al consumo. En esta sección se hará un enfoque en el consumo aspiracional. Por lo tanto, el *masstige* permite la llegada de los productos percibidos como *premium* a un segmento de la clase media. De esta forma, se realiza una suerte de “lujo democratizado”. Las tendencias de consumo demuestran que los comercios ponen el foco en brindar experiencias únicas que hagan sentir al usuario especial, fomentando su lado más aspiracional. De esta forma se explica cómo la población de clase media puede acceder a cierta exclusividad y así agrandar la base de consumo de clientes de este segmento.

Por otro lado, Natura, marca líder en cosmética de la región, realizó un estudio con el objetivo de conocer las tendencias en el consumo de productos de

---

<sup>19</sup> Ezcurra, M. (2020, 20 enero). *Lujo para todos los bolsillos*. Perfil. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/lujo-para-todos-los-bolsillos.phtml>

<sup>20</sup> Ezcurra, M. (2020, 20 enero). *Lujo para todos los bolsillos*. Perfil. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/lujo-para-todos-los-bolsillos.phtml>



belleza<sup>21</sup>. Debido a que la empresa es un *player* de la industria de la belleza, las necesidades del consumidor se encuentran alineadas con la de los potenciales clientes del proyecto. Las principales tendencias y necesidades de los consumidores entonces, se encuentran relacionadas a las experiencias, los momentos, el afecto y la contención. A su vez, las tendencias de consumo indican que los clientes buscan vivir momentos especiales, por lo tanto, el foco de las empresas debe estar puesto en el usuario, en su disfrute, en su cuidado y en el impacto que la actividad le otorgara en su bienestar. El estudio realizado por KPMG<sup>22</sup> introduce el término “Customer First, Customer Obsessed” respalda esta afirmación ya que expone la importancia que tiene para todas las capas de la organización centrarse en el cliente<sup>23</sup>. Por lo tanto, remarca la importancia del recurso de la personalización. Esta hace referencia a utilizar atención individualizada para impulsar la conexión emocional con el cliente. La personalización es uno de los componentes más valiosos en la mayoría de las experiencias, resulta fundamental que el usuario pueda reconocerlo a lo largo del servicio y que sienta en todo momento que es especial.

En conclusión, con respecto a las actuales tendencias que se encuentran en auge, la propuesta se encuentra altamente alineada. Esto se debe a que se desenvuelve en un mercado que se encuentra en crecimiento tanto a nivel global como local. A su vez, tiene una propuesta *premium*, personalizada y que se encuentra relacionada directamente con el disfrute de las personas, incluyendo acá no solo a los usuarios finales sino también, a los estilistas.

Con el objetivo de conocer el mercado en el que este proyecto deberá operar, se presenta un análisis más profundo de la competencia, sus modos de trabajo, precios y servicios. Con el fin de realizar este análisis, se separó la competencia en 3 grupos, peluquerías cadena, salones boutiques y barriales.

---

<sup>21</sup> Natal Natura. (2021, junio). Brief BTL Navidad Hispana. Informe confidencial

<sup>22</sup> Customer first. Customer obsessed. (2019). KPMG. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/10/global-customer-experience-excellence-report.pdf>

<sup>23</sup> Customer first. Customer obsessed. (2019). KPMG. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/10/global-customer-experience-excellence-report.pdf>

1. Peluquería cadena: La marca más conocida en este segmento es Cerini. Esta cuenta con 8 sucursales, de las cuales 7 están en CABA y brinda puestos de trabajo a 800 empleados<sup>24</sup>, fue creada en 1985<sup>25</sup> y desde entonces es líder absoluto Su estrategia está ligada a la moda, las clientas concurren al salón para recibir “asesoramiento” en estilismo. Es decir, mientras que en una peluquería tradicional las clientas concurren con el objetivo de realizarse un tratamiento puntual, ya sea cortar o teñir, las clientas que asisten a Cerini van en busca de tendencias. De la mano de esta estrategia, Cerini realiza campañas adelantando la moda para la siguiente temporada y atiende en sus peluquerías a referentes de moda. Se puede concluir, que el valor que Cerini ofrece a sus clientas está por sobre el servicio profesional ya que conlleva mucho más que este.
2. Peluquerías “Boutique”: se caracterizan por ser más pequeñas y tener un diferencial propio: ya sea atender un estilo de pelo o tener una ambientación temática, entre otros. En este caso se eligió para el análisis la peluquería “Jara, taller de pelo”. Este salón se creó recientemente y se enfoca en crear una experiencia diferente para el usuario. Tiene un diseño arquitectónico particular e utiliza productos poco convencionales. A diferencia de lo que ocurre en las cadenas, en este lugar los estilistas trabajan en un ambiente distinto, más acogedor, personalizado, más agradable, debido al tamaño del espacio.
3. Peluquerías barriales: Estas son, en la mayoría de los casos, la opción más cómoda para los usuarios finales. Se encuentran cerca de sus domicilios y presentan la siguiente ventaja por sobre las otras: cercanía y precio. Si bien la calidad de servicio puede ser levemente inferior al de las “grandes ligas”, la principal diferencia se da en la infraestructura. Además, el foco es realizar el servicio que las clientas requieren, y generalmente, no conocen las últimas tendencias de moda y no

---

<sup>24</sup> Hadad, C. (2020, 9 abril). *Claudio Cerini: “Tengo 800 empleados, les pagó el sueldo y los bancos no están ayudando”*. Infobae. Recuperado de : <https://www.infobae.com/sociedad/2020/04/09/claudio-cerini-frente-a-la-cuarentena-recien-el-an-o-que-viene-vamos-a-recuperarnos-economicamente/>

<sup>25</sup> Cerini net (s.f). Cerini. Recuperado de: <https://cerini.net/historia/>

apuestan por un diferencial *premium*. *No tienen* foco en el cliente sino en el servicio.

Con el objetivo de analizar la competencia, se realizó un cuadro comparativo. En el mismo se encuentra Cerini a modo de representación de las peluqueras-cadena de renombre y peluquerías boutique (como Leo Paparella, Estudio H, Mala Peluquería, Hair Carrizo, Llongueras, Cuggini, Pino); peluquerías barriales y la modalidad atención a domicilio. Para analizar la propuesta y estrategia de cada una de las mencionadas anteriormente, las variables más relevantes son: calidad, comodidad y precios.

	WEHAIR	CERINI	PELUQUERÍA DE BARRIO	ATENCIÓN A DOMICILIO
TIPO DE COMPETIDOR		DIRECTO: PELUQUERÍA QUE OFRECE LOS MISMOS SERVICIOS.	DIRECTO: PELUQUERÍA QUE OFRECE LOS MISMOS SERVICIOS.	SUSTITUTO: PELUQUERO QUE OFRECE MENOR CANTIDAD DE SERVICIOS Y CON LIMITACIÓN EN LAS INSTALACIONES.
CALIDAD DEL SERVICIO	EXCELENTE	EXCELENTE	ALTA	ALTA
COMODIDAD DEMOGRAFICA	ALTA	ALTA	ALTA	EXCELENTE
COMODIDAD INSTALACIONES	EXCELENTE	EXCELENTE	MEDIA	BAJA
PRECIO	ALTO	MUY ALTO	MEDIO	MEDIO/BAJO

### 2.3.1 El concepto de Coworking

En 1995 en la ciudad de Berlín, una de las ciudades más vanguardistas del mundo, nace el C-Base: un espacio que tenía como cometido unir en un mismo lugar distintas personas con intereses similares. En este caso el nexos era la computación, tecnología y programación. Así se crearon las primeras “oficinas compartidas” del mundo. Luego, en 1999 el estadounidense Bernie DeKoven utiliza por primera vez el término *coworking*. Según el programador de videojuegos, dicho término significa “working together as equals” que se

traduce como trabajar juntos como iguales. El siguiente paso importante se dio en el 2002, cuando dos socios austríacos propusieron abrir una comunidad de trabajo llamada *Schrauben Fabrik* con el objetivo de dejar de trabajar desde casa. Este lugar aún no era definido por sus creadores como un coworking, más bien, explicaban que era un espacio para la comunidad que tenía como objetivo facilitar sus tareas diarias<sup>26</sup>. Ya así, a partir del 2005 comenzaron a abrir en todas partes del mundo espacios de trabajo comunitario bajo el nombre de *coworking* pero no fue hasta el 2007 que se hicieron famosos a través de google trends y la llegada de los nómades digitales<sup>27</sup>.

El *coworking* es un espacio de trabajo que brinda a los clientes todos los servicios necesarios durante las horas contratadas por un precio significativamente más bajo de infraestructura. Según Statista, existen 26.000 espacios compartidos de trabajo abiertos en el mundo, en 2005 abrieron los primeros 3 *coworks* y desde ese momento, el crecimiento fue sostenido y exponencial. Además, se espera un crecimiento progresivo y sostenido en los próximos años. (Ver Anexo 10).

Por otro lado, mientras que el mercado parecería estar bastante saturado en regiones como Estados Unidos, Canadá o UK, en Latinoamérica los espacios de *cowork* representan menos del 7% de los espacios de trabajo mundiales. Debido a que Latinoamérica tiende a imitar las tendencias de estos países con mayor grado de desarrollo, se espera que aumenten la cantidad de *coworks* significativamente. Por último, hace 10 años el número de trabajadores que optan por esta modalidad ha crecido abruptamente. En 2020, a pesar del contexto de la pandemia (Ver Anexo 5) más de 2.500.000 de personas eligen trabajar en un *cowork*.

Con respecto a la operativa, el usuario paga una membresía la cual le otorga permiso a utilizar alguno o todos los espacios/servicios que ofrece dicho

---

<sup>26</sup> Breve historia de los coworkings y sus orígenes. (2017, 22 junio). Coworkidea. Recuperado de: <https://coworkidea.com/historia-coworking/>

<sup>27</sup> Baldrone, S. (2021, 27 junio). Recorren el mundo haciendo teletrabajo, cuentan qué son los nómades digitales y por qué eligieron Buenos Aires. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2021/06/27/recorren-el-mundo-haciendo-teletrabajo-cuentan-que-son-los-nomades-digitales-y-por-que-eligieron-buenos-aires/>

cowork por un tiempo determinado. Como se explicó anteriormente, los usuarios comparten tanto el espacio de oficina como la infraestructura. Esto lleva directamente al primer valor: el concepto de comunidad, concepto sumamente importante (tanto para este sistema como para el contexto mundial)<sup>28</sup>. En este tipo de espacios la comunidad, el grupo, el equipo, se convierte en un atributo requerido por el cliente y sumamente valorado. Trabajar en comunidad brinda un clima más agradable y genera como beneficios:

- Intercambio constante de conocimientos e ideas.
- Potencialidad de innovación.
- Generación de *networking*.
- El cliente se siente acompañado, es parte de un todo.
- Motivación contagiosa.

Además, se conoce que el crecimiento es exponencial cuando se da en equipo. Le University ha realizado un estudio en el que ubicó al trabajo en equipo dentro de las 5 tendencias del trabajo que marcarán el futuro. “Creamos comunidades, compartimos, comunicamos, aportamos, accedemos a información, y todo esto va moldeando nuestras experiencias personales”. Estas nuevas actitudes están teniendo un efecto en las organizaciones, obligándose a adoptar ciertos cambios.”<sup>29</sup>

## 2.4 Benchmark: Beauty Cowork en el marco internacional

La implementación del sistema de *cowork* en la industria de la belleza se originó en Japón<sup>30</sup>, con *Shaire Salon*. Además, el modelo de negocios fue luego

---

<sup>28</sup> Generación Z (s.f). Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/business/news/insights/generation-z>

<sup>29</sup> Morgan, J. (2017, 2 enero). Las cinco tendencias que marcan el futuro del trabajo. Le University. Recuperado de: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/las-cinco-tendencias-marcan-futuro-del-trabajo/>

<sup>30</sup> Schwab, K. (2018). This Japanese hair salon is like a WeWork for stylists. Fast Company. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/90227545/this-japanese-hair-salon-is-like-a-wework-for-stylists>

replicado en Londres con *Hunter Collective*<sup>31</sup>, en España con Guapura<sup>32</sup>, en Colorado con *MYSalon*<sup>33</sup>, *The Best Salon Cowork*, en México<sup>34</sup> con *Lax cowork*<sup>35</sup> (ver anexos 11 y 12).

**Shaire Salón:** Esta empresa abrió su primera tienda en Tokio en 2018 y dos años después cuenta con 16 sucursales en todo Japón. Se espera su expansión y la apertura de más sucursales en el corto plazo<sup>36</sup>. La infraestructura y profesionales ofrecen un servicio *premium*. Respecto a los hábitos de consumo del japonés obtuvieron los siguientes datos; Según Statista, el cuidado del cabello está en el puesto número uno dentro de los servicios de belleza. Este mueve alrededor de 1.400 millones de yenes al año. Por otro lado, 91,9% de las mujeres van todos los meses a la peluquería. Por último, en el año 2020, el tamaño del mercado de esteticistas y peluqueros en Japón ascendió a 1,97 billones de yenes japoneses. (Ver anexo 13)

**Hunter Collective**, fundado en Londres UK en el 2017. Ofrecen un salón *premium*, con servicios de calidad e instalaciones que brindan confort para el cliente. En este cowork otorgan la libertad a los estilistas a elegir marca de productos y precios de los servicios. El cobro de servicios se realiza a través de un sistema de membresías. Con respecto al mercado inglés se obtuvo la siguiente información: según EMIS University aseguran que el tamaño de mercado del cuidado del cabello, tienen un tamaño aproximado de 1500 millones de libras esterlinas en UK. (Ver Anexo 14).

El emprendimiento desarrollado en Las Canarias, **Guapura**, surgió en 2019. Este proyecto resulta el único dentro de los estudiados que pertenece al

---

<sup>31</sup> Questions about Hunter Collective (s.f). Recuperado de <https://www.huntercollective.global/questions-about-hc>

<sup>32</sup> Guapura peluquería coworking (s.f). Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/pages/category/Hair-Salon/Guapura-peluquería-coworking-272738170053231/>

<sup>33</sup> Sperr, N. (2018). The Climb of Coworking Salon Suites. Colorado Biz. Recuperado de <https://www.cobizmag.com/the-climb-of-coworking-salon-suites/>

<sup>34</sup> Vaz, A. (2018). El primer coworking de belleza en México es el paraíso de toda beauty addict. Elle México. Recuperado de <https://elle.mx/belleza/2018/06/08/lax-primer-coworking-belleza-mexico>.

<sup>35</sup> LAX CO-WORK (s.f). Time Out In Roma, Italia. Recuperado de <https://www.timeoutmexico.mx/ciudad-de-mexico/shopping/lax-co-work>

<sup>36</sup> Go Today, Shaire Salon (s.f). Recuperado de: <https://www.gotoday-shaire.salon/sapporo>

segmento low-cost. Su salón presenta las características de una peluquería barrial con el diferencial de funcionar bajo el modelo de coworking. Guapura le otorga total libertad a sus clientes: ellos pueden elegir todo lo que respecta a brindar su servicio, cómo las marcas de los productos que utilizan y el precio que le cobran al consumidor final. El salón presenta además de los estilistas, manicuras y depiladoras. Por su parte, el mercado español resultó ser de los más grandes de Europa siendo el país con mayor cantidad de peluquerías de toda la Unión. Exactamente 1 cada 900 habitantes. Hay un total de 51.911 y el mercado es de 4000 millones de euros.<sup>37</sup>

**MySalon** comenzó en Luisiana, Colorado y rápidamente se extendió a distintas partes de los Estados Unidos y Canadá.<sup>38</sup> Hoy día cuenta con más de 150 salones. Pertenecen al segmento estándar, sus salones son confortables y las páginas web y la app resultan fundamentales para el servicio. (Ver Anexo 15) En MySalon también se practican diversos tipos de servicio, todos dentro del rubro de la belleza pero no solo lo relacionado al cabello. Sobre el mercado local, Estados Unidos, durante el 2020 el mercado de salones de belleza ronda los 58 mil millones de dólares. Por otra parte, acorde a las estadísticas, 151.35 millones de estadounidenses se han realizado un corte de pelo en el 2020 (Ver Anexos 16 y 17).

**Lax Cowork** es un proyecto mexicano nació en el 2018 en el DF. Las instalaciones son sumamente grandes, modernas y la estructura resulta vanguardista. Ofrecen varios servicios además del cuidado del cabello. Cuentan con una aplicación web mediante la cual los clientes eligen sus turnos. Con respecto a los estándares, el salón utiliza algunas marcas particulares para que sus clientes realicen los tratamientos y así mantener cierta línea dentro del salón. En México se encuentran operando 190,000

---

<sup>37</sup> M. (2020, 20 enero). *Las peluquerías se suben a la nube: La digitalización avanza en el sector de la peluquería española*. Stanpa. <https://www.stanpa.com/notas-prensa/las-peluquerias-se-suben-a-la-nube-la-digitalizacion-avanza-en-el-sector-de-la-peluqueria-espanola/>

<sup>38</sup> My Salon locations (s.f).Mysalon. Recuperado de: <https://www.mysalonsuite.com/locations/>

salones de belleza con una cantidad de empleados que rondan los 480.000.<sup>39</sup>  
 El tamaño del mercado en la ciudad de México (DF) es de 3600 millones .

SHAIRE SALON	GUAPURA	HUNTER COLLECTIVE	MYSALON	LAX COWORK
JAPON	ESPAÑA	INGLATERRA	USA	MEXICO
16 SUCURSALES	1 SUCURSAL	1 SUCURSAL	160 SUCURSALES	1 SUCURSAL
SOLO SERVICIOS DE PELUQUERIA	SERVICIOS INTEGRALES DE BELLEZA	SOLO SERVICIOS DE PELUQUERIA	SERVICIOS INTEGRALES DE BELLEZA	SERVICIOS INTEGRALES DE BELLEZA
SEGMENTO PREMIUM	SEGMENTO LOW-COST	SEGMENTO PREMIUM	SEGMENTO ESTANDAR	SEGMENTO PREMIUM
DIFERENCIAL: PRIMER BEAUTY COWORK	DIFERENCIAL: LIBERTAD A LOS CLIENTES	DIFERENCIAL: SISTEMA DE MEMBRESÍA	DIFERENCIAL: PÁGINA WEB Y APP	DIFERENCIAL: TAMAÑO INSTALACIONES

En conclusión, el sistema propuesto se ha implementado en los cuatro continentes. Las propuestas que se dieron en los distintos países comparten las bases, sin embargo, se ejecutaron planes estratégicos distintos dependiendo de las características particulares del segmento target, es decir, el cliente que se busca atraer. Ya sea por las características del salón masivo-boutique, los estándares estipulados, la diversificación de los servicios, ó, la calidad del servicio: low cost- premium. Por lo cual, se concluye que las diferencias culturales, tecnológicas y sociales influyen el segmento pero no han sido un impedimento para desarrollar el modelo de negocio.

<sup>39</sup>Salones y clínicas de belleza y peluquerías en México. (2021). Market Data Mexico.

Recuperado de

<https://www.marketdatamexico.com/es/article/Salones-clinicas-belleza-peluquerias-Mexico>



## **2.5 Análisis del entorno local**

Para desarrollar una estrategia, es decir formular un plan que permita obtener una ventaja competitiva sostenible se realizó un Context Map (ver anexo 18).

### **2.5.1 Industria**

Se utilizó el modelo de Las 5 Fuerzas (Porter, Michael. – 1980s) que es parsimonioso: simple y abarcativo. De esta forma, se analizará la competitividad de la industria. En su modelo, propone dos líneas: en términos de producto, al enfocarse en la amenaza de bienes sustitutos y la entrada de nuevos competidores; en términos de producción: al proponer el poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores:

En este punto se busca analizar, cuán probable es que nuevos jugadores compitan en la industria, es decir, tiene que ver con que se den las condiciones para que entren. Debido a que es una industria en auge y crecimiento, la posibilidad de que nuevos competidores, es decir, nuevas peluquerías quieran iniciarse en la industria es alta. El principal motivo por el cual las barreras de entrada son bajas es porque el requerimiento de capital para iniciar el negocio es bajo. Además, las habilitaciones son sencillas y las autorizaciones legales necesarias son bajas y no existen restricciones gubernamentales para competir. La apertura de nuevas peluquerías tradicionales en la zona de la nuestra es una gran amenaza, en gran parte porque no existe una diferencia significativa en los canales de distribución, analizando desde la perspectiva geográfica.

La mayor amenaza surgirá cuando entren al mercado competidores directos: es decir, peluquerías que quieran copiar el modelo de negocios. Debido a que las estrategias deben ser dinámicas, se plantean los siguientes diferenciales

que permitirán Sin embargo, existen diferentes factores que atenuar el impacto:

- Liderazgo en el modelo de negocios: al ser el primer salón de belleza con modalidad de co-work.
- Branding: se logrará reconocimiento, calidad percibida, lealtad y asociación de valores por parte de los consumidores. El principal diferenciador será el poder de la marca.
- Profesionalismo de los empleados: el compromiso de los clientes por el beneficio percibido al trabajar en el proyecto será clave.

La combinación de estos factores posicionará en ventaja con respecto a los posibles nuevos competidores y fortalecerán las barreras de entrada en el corto plazo.

#### Poder de negociación de los proveedores

Para analizar la susceptibilidad con respecto a un cambio de reglas por parte del proveedor, se tendrán en cuenta los diferentes elementos que pueden consolidar el poder de los que proveen insumos básicos y que por lo tanto, afectar la estructura de costos del negocio. El principal motivo por el cual los proveedores ganan fuerza se encuentra estrechamente vinculada a la estructura del mercado y, en este caso, está fuertemente fraccionado: ya que existen muchos proveedores que ofrecen los mismos productos. Además, la industria es sumamente relevante para los proveedores y los insumos pueden ser sustituidos con facilidad.

#### Poder de Clientes negociación de los clientes (con respecto a usuarios finales):

Para analizar su poder es necesario, enfocarse en su concentración La demanda se encuentra fraccionada en múltiples individuos no interrelacionados ni dependientes, por lo tanto, este factor no presenta una fuerza significativa. Sin embargo, hay dos factores sumamente críticos en este punto. El primero es que existe un exceso de oferta por parte de la demanda, además, el costo de cambio para los clientes es bajo. Es decir, el costo asociado a cambiar de salón y atenderse en otra peluquería es bajo, ya que no se incurre en un proceso engorroso, no presenta restricciones. El segundo factor relevante es la integración hacia atrás: el cambio en el comportamiento de los consumidores,

el auge y crecimiento de las tendencias de DIY, tanto como los cambios sociales en la limitación de tiempo, llevan a que cada vez más personas opten por realizarse tratamientos del cuidado de cabello en sus propias casas.

Poder de los Productos/Servicios Sustitutos:

Para continuar con lo establecido en el anterior punto, existen múltiples productos para teñir, reparar, cuidar, modelar el cabello desde la comodidad de tu casa.

El incipiente crecimiento de tutoriales en Youtube, Tik Tok trends, blogs de belleza que explican cómo realizar estos tratamientos, presentan una amenaza considerable para algunos de nuestros servicios. El DIY (Do it yourself) es una invitación a hacer las cosas en casa sin la necesidad de contratar el servicio. A raíz de la pandemia por Covid-19 este se vio potenciado durante el primer semestre del 2020. El periodista Martin Armstrong realizó una investigación The Journalist en la que explica que en UK los primeros días luego del anuncio del confinamiento, las búsquedas en Google sobre como hacer un corte de pelo subieron considerablemente (Ver anexo 18). A partir de la investigación de Armstrong y con el objetivo de ver el comportamiento de los argentinos con respecto a esta modificación en los hábitos de consumo, se analizaron las búsquedas en Youtube (que está calificado como el buscador favorito a la hora de optar por incursionar en cualquier actividad). Durante los últimos 12 meses, en tópicos como “cómo cortarse el pelo”<sup>40</sup> y “cómo teñirse el pelo”<sup>41</sup>, se puede observar es que hay un pico que coincide con el momento de mayor confinamiento, luego con el pasar de los meses el número decae. Siguiendo con esta lógica, se entiende que el aumento de estas tendencias fue momentáneo (Ver Anexo 21).

La principal tarea que se encuentra amenazada es la tintura del cabello. El crecimiento de las marcas de tintura en sus líneas para realizarse a uno mismo es cada vez más grande. Sin embargo, TNS presentó un estudio realizado para L’Oreal Argentina en donde una muestra representativa de la población

---

<sup>40</sup> Como cortarse el pelo (s.f). Google trends. Recuperado de: <https://trends.google.es/trends/explore?geo=AR&q=como%20cortarse%20el%20pelo>

<sup>41</sup> Como teñirse el pelo (s.f). Google trends. Recuperado de <https://trends.google.es/trends/explore?geo=AR&q=como%20te%C3%B1irse%20el%20pelo>

femenina argentina expresó sus hábitos en relación a la tintura. De esta forma, se concluye que hay una tendencia creciente y sostenida en la búsqueda de asistencia profesional. Al cabo de dos años los índices de tintura en el hogar se redujeron al tiempo que aumentó más de 10% la aplicación de color exclusivamente en la peluquería.”

Por otra parte, Jean Noel Divet, quien ocupa el rol como CEO regional de L'oréal Paris en una entrevista realizada en junio del corriente año al diario Cronista cuenta sobre la situación actual y los desafíos de la industria. Menciona que uno de los cambios más importantes que trajo la pandemia es el *boom* del *e-commerce*. Cuenta que muchas mujeres han conocido los beneficios de la compra en línea y a raíz de eso el aumento de las coloraciones a domicilio.<sup>4243</sup> En otra entrevista que el francés tuvo con el portal de Forbes habla sobre el mercado Argentino. Divet afirma que la crisis para el mercado beauty no fue una crisis de la demanda si no de la oferta. Por otro lado, cuenta que sorpresivamente y pese a la crisis que atraviesa Argentina en cuanto mejoró la situación sanitaria las ventas volvieron a dispararse.<sup>44</sup> Las palabras del actual CEO de L'oréal sustentan el desarrollo de la propuesta ya que por más que haya una tendencia mundial a realizar los tratamientos de belleza en casa, explica que L'oreal (empresa N1 en la industria de beauty) no se ve afectada por esta, ya que la situación fue momentánea.

Es necesario destacar, a su vez, que los tratamientos “en casa” no pueden compararse con el *expertise* y los resultados que se logran por un profesional. Además, el hecho de realizarse tratamientos en el cabello, se encuentra fuertemente asociado con la tendencia al cuidado personal y disfrute y creación

---

<sup>42</sup> Monferrán, J. (2021, 20 junio). *La estrategia de L'Oreal para adaptar el negocio: e-commerce y simuladores de belleza online*. Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/loreal-argentina-que-productos-de-belleza-se-hacen-en-la-argentina-y-la-estrategia-para-adaptar-el-negocio-al-contexto-de-pandemia/>

<sup>43</sup> NINCH. (2020, 8 junio). *Pantalla Compartida N°3 Entrevista con Jean Noël Divet de L'Oréal* [Video]. YouTube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=QIO8e1QSTek>

<sup>44</sup> Jean-Noël Eivet, CEO L'oréal Argentina: “La pandemia generó una crisis de demanda, no de oferta”. (2020, 30 agosto). Forbes. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/jean-nol-eivet-ceo-loreal-argentina-la-pandemia-genero-una-crisis-demanda-oferta-n3860>

de experiencias y la experiencia de acudir a un salón de belleza de alta calidad como el proyecto, es superior.

Rivalidad dentro de la industria:

Concebida como un integral de las cuatro mencionadas, la rivalidad dentro de la industria depende no solo de la cantidad de competidores (sumamente alta), sino que de la intensidad con la que compiten. En este caso y a la luz del análisis realizado, parte de la industria se rige por la competencia de bajo costo, la cual desgasta a la industria y disminuye la calidad del producto, por lo cual se opta por competir por diferenciación. Se busca tener una posición de nicho, consolidándose como marca pionera y líder para escapar a la presión de las cinco fuerzas y distinguirse por calidad, adaptándose ante los cambios de la demanda del cliente y explotando los beneficios de un cambio estructural en la industria para el beneficio propio.

Debido a la existencia del trade off, es decir, que los recursos son limitados, y simplificarmente, se debe optar entre competir por calidad o por precio, se decidió competir por diferenciación. La estrategia propuesta se basa en generar valor adicional para los clientes, sin dejar de lado la eficiencia operacional. La diferenciación, en este caso, se logra a través de poner el eje en un segmento de clientes no atendidos. Hay un mercado latente de peluqueros independientes que no puede presentar su oferta y no logra canalizar la demanda.

Por último, para diagnosticar la situación estratégica que se propone, se realizó un análisis FODA (Ver anexo 20).

### **CAPÍTULO 3: WeHair Y SU MODELO DE NEGOCIOS**

Se propone crear WeHair como el primer *Beauty Cowork* de Argentina. Esta propuesta articula el trabajo de los estilistas, con el concepto de *coworking*. Un espacio de trabajo cooperativo, en el que cada profesional pueda atender en su propio espacio y por el plazo de tiempo que necesita.

Basándose en el modelo japonés Shaire Salón, se decidió crear un lugar exclusivo, con pocas estaciones de trabajo, infraestructura y calidad de instalaciones sofisticadas, para así atender al segmento final de usuarios premium. Al igual que la asiática, WeHair propone una primera intervención en el mercado, con un local en el barrio de Palermo Hollywood y desde allí generar una expansión de salones exclusivos.

Así, el espacio estará ubicado en zona céntrica, estratégica y de fácil acceso. Contará con una recepción, una comfortable sala de espera, seis cabinas de trabajo independientes y dos estaciones de lavado (ver anexo 11).

Se les proveerá a los peluqueros de todos los insumos necesarios para realizar su trabajo: mobiliario, bienes de uso y, los productos para realizar los tratamientos. Estos serán de la marca premium de L'oreal Kérastasse ya que se realizará una alianza estratégica para posicionar a la empresa en el segmento distinguido y que los usuarios finales asocien los estándares de calidad de WeHair con los de la marca. Esto es una ventaja que se suma a los estándares de calidad que tendrá el servicio.

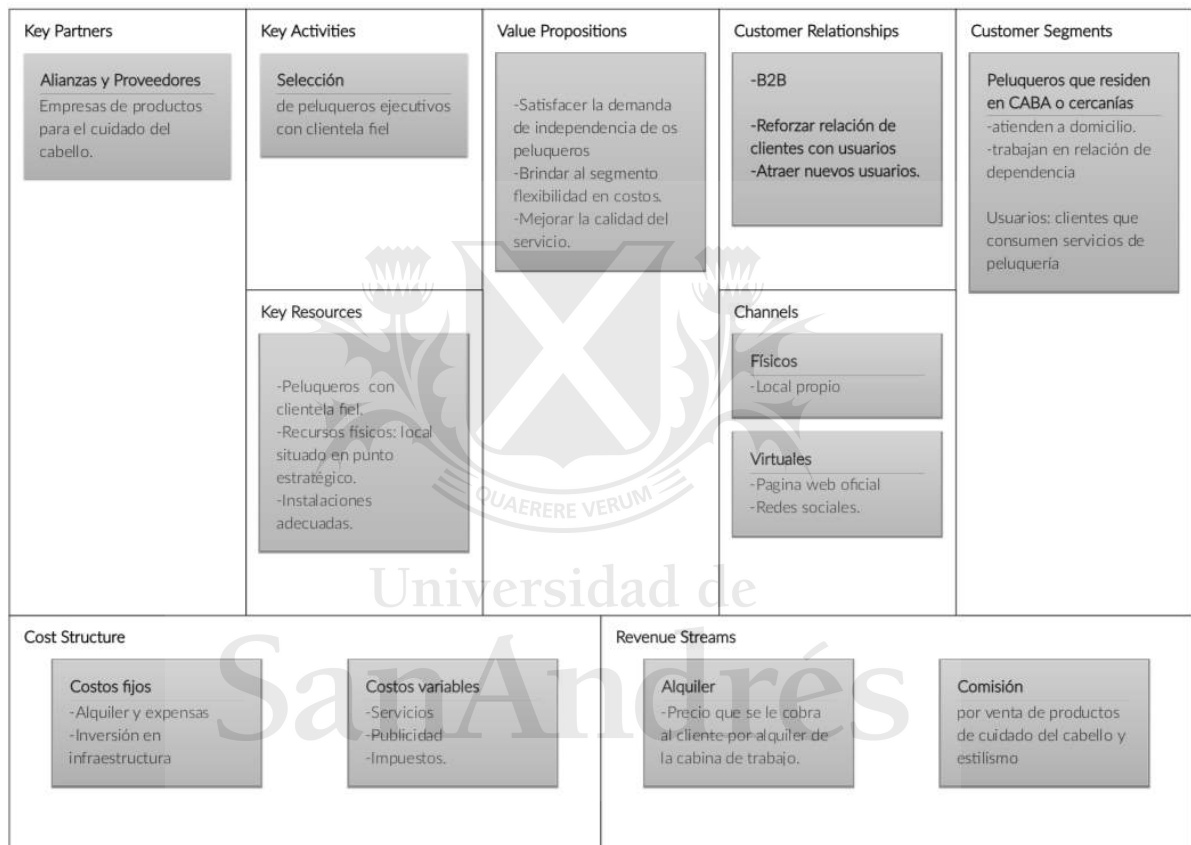
La propuesta busca enaltecer a los estilistas con el fin de que realicen su trabajo de forma independiente y aumenten sus márgenes de ganancias. Se les ofrece la posibilidad de alquilar una estación de trabajo en horario flexible, bajo en costo, con acceso al uso de las instalaciones. Uno de los principales diferenciadores es a su vez el soporte administrativo y manejo de agenda que se les proveerá.

De esta forma, podrán ofrecer su servicio de alta calidad sin pagar altas comisiones o costos fijos. Al cambiar su canal de distribución, mejoran la

calidad de su oferta, y canalizan una mayor parte de la demanda. Esto impactará significativamente en su rentabilidad.

Es importante destacar que, en este sistema, el principal activo de los clientes de WeHair (los estilistas) son sus propios clientes (los usuarios).

### 3.1 Business Canvas Model



Value proposition:

Lo que le añade valor al servicio es que satisface la demanda percibida en la necesidad que manifiestan los estilistas de independizarse. Se les brinda con esto la posibilidad de dar el primer paso para trabajar de forma independiente al reducir costos fijos que se transforman en variables y riesgos, A su vez, hay una notable mejora en las ganancias y un cambio de *status* al mejorar la calidad de su servicio.

Customer segments:

Estilistas de entre 30 y 50 años, con más de 10 años de experiencia en el rubro. Viven en CABA o GBA, atienden en peluquerías como empleados o a domicilio, cuentan con una clientela fiel y quieren independizarse para tener mayor autonomía y aumentar la rentabilidad. Estos pagan un *fee* por utilizar la cabina de trabajo. Será importante tener en cuenta, al momento de profundizar sobre el negocio, que los usuarios finales son aquellas personas que consumen los servicios de peluquería. El target es: mujeres entre 20 y 70 años, que consumen servicios de peluquería con periodicidad (más de 5 veces al año). Quienes se atienden siempre reservan un turno con su peluquero de confianza, ya que valoran la calidad del servicio (ver anexo 22).

#### Channels:

El principal canal de contacto será a través de redes sociales como Instagram. En esta se atraerá al público objetivo ya que predomina su uso; además, se realizará publicidad y se creará un espacio de intercambio y colaboración. También, se creará una página web en la que se explicará en profundidad el sistema propuesto y se podrán reservar turnos y comprar en el WeShop. A su vez, el “boca a boca” será sumamente importante ya que es el que mayor incidencia tiene en esta industria particular. El local físico, por último, será el canal en el que se concrete la comercialización.

#### Customer relationships:

Es importante establecer que el vínculo característico es B2B. Se busca atraer clientes y crear una relación sólida con los clientes, con un vínculo estrecho que logre fidelidad de ambas partes. Además, se busca reforzar la relación de los clientes con los usuarios finales, para atraer una mayor cantidad de usuarios, por lo tanto, en una segunda instancia, el negocio es B2B2C.

#### Revenue streams:

Se obtienen ganancias a través de venta directa. Los estilistas abonan un precio por la utilización de las instalaciones. El precio que se cobra la hora de alquiler depende del día y horario en el que se realiza. Debido a la informalidad que presenta la industria, es necesario destacar que solo se contrataran trabajadores que formen parte de la categoría “monotributista” o “autónomo”



con el fin de garantizar la transparencia profesional. Por otra parte, también se obtendrán ganancias provenientes de la venta de productos exclusivos para el cuidado del cabello. El método de cobranza a los usuarios finales se realizará a través de una empleada administrativa de WeHair en la modalidad “cobro a cuenta de terceros”.

#### Key resources:

El recurso físico del local que debe estar situado en el barrio de Palermo ya que el cliente objetivo podrá canalizar la demanda y atraer al segmento target. A su vez, se ofrecerán cursos de capacitación de forma mensual para que los estilistas mejoren sus habilidades.

#### Key Partners:

Establecimiento de relaciones duraderas con marcas de productos para el cabello para desarrollar barreras competitivas. Estas servirán como branding para la organización ya que posicionarán a la empresa en el segmento *premium*. El proveedor de productos para el tratamiento, lavado y cuidado del cabello es esencial ya que el funcionamiento de las operaciones depende de él. Además, se comercializarán productos de belleza para aumentar las fuentes de ingresos. Se contactará a la línea profesional Kérastasse.

#### Key activities

Dentro de las actividades fundamentales para poder llevar adelante el proyecto, se encuentra la selección de peluqueros exclusivos, que cumplan con los estándares de calidad y servicio *premium* que se les ofrecerá a las clientas. Sin más, la adecuada manutención de las instalaciones permitirá mantener los estándares de excelencia proyectados. Luego, es esencial que se realice una correcta y expansiva difusión de las ventajas que presenta para el estilista. Debido a las características del sistema de *coworking*, se necesitará contar con la infraestructura tecnológica para realizar una adecuada programación de agenda; esto permitirá lograr mayor rentabilidad para el cliente y eficiencia y comodidad para los usuarios. Se ofrecerá soporte administrativo que generará trazabilidad de los usuarios finales, lo cual presentará una gran ventaja competitiva para los clientes.

## Cost structure

En cuanto a los costos relacionados con la propuesta de valor que busca el cliente. Se ofrecerán cursos de capacitación para aquellos estilistas que sean parte de la comunidad. Los costos principales que permiten generar una propuesta de valor para el cliente son: desarrollo de página web, inversión en plataforma que brinde soporte administrativo y otorgue trazabilidad e información sobre las usuarias finales a los estilistas, localización *premium* del salón, presencia en vía pública, redes sociales, Google que le permiten atraer más demanda de usuarias finales.

En cuanto al valor **tangible** percibido por el cliente, se le ofrece:

- La calidad, percibida como una fusión entre el diseño y la confiabilidad. Con respecto al diseño, se le ofrece al cliente un ambiente moderno, estético, impoluto y confortable, ya que poseerá todos los atributos que un salón de peluquería *premium* requiere. En cuanto a la confiabilidad: los clientes aumentarán el grado de confiabilidad y por lo tanto de fidelidad de sus clientes al concretar el servicio en un salón diseñado específicamente para realizar su trabajo.
- Facilidad de uso: las estaciones de servicio estarán equipadas con los productos y bienes de uso necesarios para que el trabajo se realice de forma cómoda y dinámica.
- Menores costos: los costos fijos mensuales de alquiler se transformarán en costos variables por hora por ello los costos serán menores.
- Captura de valor: los clientes podrán aumentar la calidad del servicio que brindan a los usuarios finales. Es importante destacar que este punto es ampliamente valorado por sus clientes. Por lo cual, con la propuesta se capturará el valor del usuario.
- Servicio al cliente: se ofrecerá un servicio confiable, conveniente y personalizado
- Tiempo de entrega: se acortará el tiempo de entrega del servicio del cliente al usuario final. Esto se debe a que los estilistas que atienden a domicilio no demorarán en viajar al hogar de cada uno de los clientes.

- **Conveniencia:** se les ofrecerá a los clientes soporte administrativo, bases de datos actualizadas, facilitación para realizar los cobros.
- **Amplitud de oferta:** aumenta significativamente la oferta dado que los estilistas al utilizar WeHair y establecerse en los barrios con mayor cantidad de demanda de servicios de peluquerías, podrán capturar la demanda de clientes actuales y llegarán a un nuevo mercado, con el beneficio de su oferta a potenciales nuevos clientes.
- **Precio:** la relación precio/ calidad resulta sumamente positiva. Al atender en un salón propio, los peluqueros podrán aumentar el precio que cobran por su servicio (a domicilio o como empleados en relación de dependencia), mejorar la calidad del servicio (en caso de que lo hagan a domicilio) y si bien sus costos aumentarán lo harán en una proporción significativamente menor que el precio que se le cobra al usuario final.

En cuanto al valor **intangible** percibido por el cliente:

- **Espacio en góndola:** se les ofrece visibilidad, tienen la posibilidad de tener un establecimiento propio, en el lugar más exclusivo a un precio significativamente bajo. De esta forma, podrán aumentar su oferta, al ser visibles para un público que anteriormente no los conocía.
- **Rango de canales:** al alquilar una cabina de trabajo, tienen la posibilidad de incursionar en un nuevo canal, pero, a diferencia con las peluquerías tradicionales, no se le exige exclusividad con el salón, por lo tanto, pueden ofrecer su servicio en un nuevo canal, con la posibilidad de mantener el anterior.
- **Marca:** la posibilidad de ser “tu propio jefe” lo cual se percibe como lujo y este es ampliamente valorado por el consumidor final
- **Imagen:** posibilidad de tener un local propio, lo cual implica un aumento en la calidad percibida del cliente.
- **Prestigio:** ser conocido como un trabajador independiente; con su propio nombre lo cual implica un cambio de *status*.

Los estilistas que apuesten a este emprendimiento tendrán, en primer lugar, la posibilidad de conseguir un considerable aumento en el margen de ganancia. También, la posibilidad de tomar el primer paso para trabajar para sí y de forma independiente. Con un gran soporte administrativo. Además, podrán aumentar ampliamente la calidad de su atención, mejorando su *estatus*.

### **3.2 Estimación de la demanda**

Se proseguirá por realizar una estimación de la demanda. El segmento potencial de clientes se encuentra conformado por los tres tipos de estilistas que se han presentado: aquellos que trabajan en relación de dependencia, como empleados en una peluquería; quienes atienden a domicilio y los que tienen sus propias peluquerías.

#### **3.2.1 Arquetipo de clientes**

WeHair planea concentrarse en un mismo proyecto, la posibilidad de que peluqueros heterogéneos -con necesidades distintas- encuentren en un mismo salón, un satisfactor. Como ya se expuso anteriormente, los peluqueros están obligados por una inercia del mercado a aceptar condiciones laborales dispares. Esto se debe, principalmente, a tener que optar entre trabajar en relación de dependencia y obtener muy bajas ganancias por su trabajo, o trabajar a domicilio y disminuir la calidad del servicio que le ofrecen al cliente final. Con esta innovación se busca atravesar de forma transversal a todos los clientes tipo 1 y tipo 3. Al atraerlos a formar parte de WeHair bajo una premisa: ser peluqueros con experiencia y que brinden servicios de alta calidad, cuentan con clientela fiel y que su lugar de residencia sea CABA o GBA.

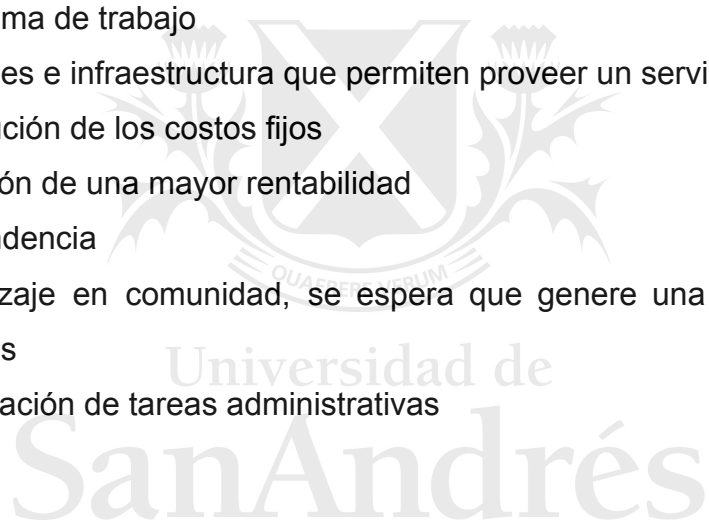
Ahora si, teniendo en cuenta la premisa desarrollada en el párrafo anterior se procederá a responder la siguiente pregunta ¿Cuáles son los distintos tipos de

clientes a los que WeHair planea cautivar con su propuesta de valor? Haciendo una discriminación general, en primer lugar serían los siguientes grupos:

- Peluqueros que atienden a domicilio.
- Peluqueros que se encuentran trabajando en peluquerías como empleados.
- Peluqueros que no pueden seguir sosteniendo los costos de sus propias peluquerías (segmento secundario).

Pese a estas diferencias, hay muchas cuestiones que los peluqueros tienen en común; razón por la cual el proyecto les parecerá lo suficientemente interesante como para decidir unirse a él.

- Calidad
- Buen clima de trabajo
- Materiales e infraestructura que permiten proveer un servicio premium
- Disminución de los costos fijos
- Obtención de una mayor rentabilidad
- Independencia
- Aprendizaje en comunidad, se espera que genere una mejora en los procesos
- Tercerización de tareas administrativas



Por último, se detallarán cuáles son las necesidades o preocupaciones de los distintos tipos de clientes y cuál es la solución o la propuesta de valor que WeHair propone:

<b>Qué piensa y qué siente un estilista.</b>	<b>Qué valor/ solución le puede ofrecer WeHair</b>
Considera que su trabajo es un arte.	Se le brinda un lugar acorde del servicio de calidad quiere brindar.

Se siente “preso” en su trabajo.	Otorga la posibilidad de ser su propio jefe trabajando solo cuando tiene demanda concreta.
Reconoce que es una persona muy trabajadora, y cree que su esfuerzo merece recompensa.	Aumentar sus ganancias: dejar de cobrar bajas comisiones y empezar a cobrar el servicio completo.
Quiere tener bienestar económico	Posibilidad de eliminar por completo todos los costos fijos.
Gran frustración por no poder independizarse y tener libertad en el trabajo.	Posibilidad de ser peluqueros independientes.
Que la vida no sea sólo trabajar	Posibilidad de trabajar menos horas por tener una remuneración más alta por cada servicio que brinda.
Cumplir objetivos personales vinculados a los laborales	No deberá elegir entre desempeñar su trabajo en un espacio premium o obtener ganancias grandes por el servicio. Podrá obtener ambas en un mismo lugar.
Mejorar como profesional	Esto será posible debido al valor de “comunidad” que otorga el cowork y la relación constante con expertos.

Habiendo introducido los distintos tipos de estilistas y sus *pains* y los *gains* que WeHair propone, se continuará por realizar la estimación de la demanda.

### 3.2.2 Segmento Objetivo

En cuanto al segmento objetivo se tendrán en cuenta las siguientes variables para segmentar:

El Total Available Market (TAM) permite conocer qué tan grande es el mercado en el que se lanzará el proyecto. Según el informe realizado por L'Oreal Argentina, en 2016, en Argentina hay 120.000 peluqueros y 42.000 peluquerías. La industria genera 12 mil millones de pesos al año y las unidades de uso, es decir, las veces que recurren argentinas a la peluquería es 250 millones de veces.

El Served Available Market (SAM) responde a cuántas personas pueden usar el servicio que se ofrece. En este caso, se decidió realizar una primera clasificación geográfica. Por lo tanto, los posibles clientes tienen que vivir a una distancia significativamente corta de Palermo. Para continuar, existen 6.000 peluquerías en Ciudad Autónoma de Buenos Aires que, proporcionalmente, emplean a 17.142 peluqueros. La mitad de estas peluquerías son creadas con el fin de que el dueño tenga un espacio propio donde realizar su trabajo. Se puede concluir en que 3 mil peluqueros se encuentran fuera del target objetivo. Por lo tanto, el mercado disponible es de 14.143 peluqueros y aproximadamente 1.8 mil millones de pesos. Así, 14.143 peluqueros pueden atender a clientas que se atienden 29,464,583.33 veces. Es decir, que si se obtuviera el 100% del market share, las “unidades” de venta serían de aproximadamente 29 millones.

Por último, se calcula a qué cantidad del mercado disponible (SAM) se puede abastecer. Para realizar este cálculo inicialmente se va a considerar que con la apertura del local se contará con 6 estaciones de trabajo. Estas estaciones estarán abiertas 6 días a la semana, 11 horas de martes a domingos. Esto presenta como resultado, un total de 66 horas semanales, 264 mensuales disponibles para alquilar las 6 estaciones de trabajo. Es decir, 1584 unidades mensuales.

Si 14.143 peluqueros pueden dar sus servicios a clientas que se atienden 29,464,583.33 veces al año, es decir 2,455,381 veces al mes, la demanda objetiva representa un 0,064% de la demanda potencial, por lo tanto, el plan de

negocios es ejecutable y alentador, dado que la capacidad de oferta captura una parte muy pequeña del mercado.



Universidad de  
**San Andrés**



## **CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING**

Como se explicó en la propuesta de valor, los esfuerzos de comunicación, posicionamiento y marketing se realizan para atraer al cliente target, es decir, el cliente primario a quien se le ofrecerá un espacio para poder realizar servicios de peluquería. A su vez, se le ofrecerá un porcentaje de ganancia por los productos que sus clientas adquieran en el WeShop.

Con respecto al perfil psicográfico del cliente target:

- Hombre
- 30-50 años
- Vive en CABA o GBA
- Más de 10 años de experiencia en el rubro peluquería
- Empleado en relación de dependencia (tipo 1) y empleado a domicilio (tipo 3)

El segmento secundario se encuentra conformado por:

- Hombre
- 30-50 años
- Vive en CABA o GBA
- Más de 10 años de experiencia en el rubro peluquería
- Dueño de peluquería

El diseño de la estrategia de marketing debe contemplar a su vez, la atracción del usuario final. Si bien se espera que en un primer momento sea el estilista quien convoque al usuario final, es necesario diseñar la propuesta de marketing teniendo en mente sus necesidades. El perfil psicográfico del usuario es:

- Mujer
- Entre 20 y 70 años
- Vive en CABA y GBA
- Ingresos mensuales altos (ABC1)
- Usuario frecuente de peluquería.

Por lo tanto, se evaluó la estrategia principal del negocio y se realizó un plan de marketing acorde a los objetivos que se plantearon año a año. El establecimiento de un objetivo principal resulta esencial para seleccionar las tareas/ acciones en la que se destinará la mayor parte de los recursos disponibles. En el próximo gráfico, se detalla el plan propuesto:

Estrategia del Plan de negocios		
Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3
Posicionamiento	Crecimiento/ Consolidación	Expansión
Estrategia del Plan de Marketing		
Posicionamiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• awareness</li> <li>• generación de demanda</li> </ul>	Fidelización/ retención <ul style="list-style-type: none"> <li>• awareness</li> <li>• fidelización</li> </ul>	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> <li>• awareness</li> <li>• expansión</li> </ul>

En el primer semestre se busca generar *awareness*. El objetivo central será dar a conocer a los clientes y presentarse como una nueva alternativa dentro de la industria. El foco estará puesto en comunicar efectivamente los beneficios que el modelo de negocio ofrece para de esta forma generar su demanda. En el segundo, se seguirá atrayendo a nuevos clientes pero el foco de las campañas de marketing será retener a los clientes que han elegido el servicio. Es decir, se destinará tiempo y dinero en generar lealtad por parte de los clientes. En el tercero, se enfocará la estrategia en generar *awareness* en nuevos mercados, para poder expandir el modelo de negocio.

## 4.1 Estrategia Comercial

### 4.1.1 Producto

El servicio que se ofrece es el alquiler por hora de una cabina de trabajo completamente equipada en una peluquería *premium*. El servicio incluye todo lo necesario para poder realizar el trabajo, a su vez, proporciona soporte administrativo con respecto al manejo de agenda y facturación. El horario de apertura es de martes a domingos de 10:00 a 21:00 horas.

El salón se situará en el barrio de Palermo Hollywood, sobre la calle Carranza 2075 entre la calle Nicaragua y Soler y contará con 150 m<sup>2</sup> totales y 120 m<sup>2</sup> cubiertos y con salida a la vereda. Será decorado con una propuesta estética y acogedora que será muy atractiva y valorada por el segmento target. Con respecto a los *amenities* ofrecidos, la peluquería contará con una recepción, sala de espera, estaciones de lavado y cabinas de atención. Asimismo, tendrá dos baños: uno para los clientes y empleados y otro para los usuarios finales; un área de depósito para los materiales que necesiten utilizar los clientes; una oficina para la gerencia. Cada cabina de trabajo contará con un módulo, espejo, silla ergonómica, apliques eléctricos y un revistero para entretenimiento. Por el otro lado, la estación de lavado cuenta con dos bachas con sillas.

La limpieza del salón es sumamente importante dado que contribuye a la experiencia que se quiere brindar al cliente y el usuario final. El personal de limpieza será supervisado constantemente por el jefe de salón. Cada estilista tendrá sus propios materiales de trabajo que serán proporcionados por la empresa. Desde los elementos electrónicos como planchas o secadores como los peines, cepillos, tijeras, tinturas, oxidantes, colorantes, entre otros. De esta forma, se garantiza la calidad del servicio que se ofrece.

#### **4.1.2 Precio**

El enfoque del precio se realizará considerando el servicio que se vende al cliente. Por lo tanto, el precio que se detalla es el de la hora en cabina de trabajo que no se traslada al precio que se cobrará al usuario final quien no tiene incidencia en la estructura de *revenue* de WeHair. El precio del servicio se clasificará en *slots* de acuerdo a la demanda. Los días de mayor afluencia de

público a peluquería son los viernes y sábado, y los horarios de mayor caudal son de 17 horas al cierre. El siguiente *heat chart* muestra la concentración de la demanda de peluquería y la fluctuación (elaboración propia).

	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10-11						
11-12						
12-12						
13-14						
14-15						
15-16						
16-17						
17-18						
18-19						
19-20						
20-21						

Por esta razón, la escala de precios se determinará según el horario en que el cliente reserve la estación:

- a) horarios de baja demanda: \$600 ARS la hora,
- b) horarios de demanda media \$750 ARS la hora,
- c) horarios de alta demanda \$900 ARS la hora.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los precios relevados de las distintas peluquerías y se estimó un precio para los servicios ofrecidos en WeHair. El valor de los servicios ofrecidos en WeHair se estimó como un promedio entre los precios de la competencia:

	Cerini	Jara Taller de Pelo	WeHair
Lavado	990,00	1.290,00	1.140,00
Brushing y planchita	990,00	1.390,00	1.190,00
Corte	1.490,00	3.000,00	2.245,00
Reflejos mínimo	4.290,00	8.500,00	6.395,00
Tintura raíz	2.800,00	5.000,00	3.900,00
Ampolla	1.790,00	2.500,00	2.145,00

#### 4.1.3 Plaza

Se diseñó la estrategia de distribución, es decir, el plan de eficiencia para dirigir el servicio hacia el cliente target o *buyer* a partir de dos pilares: la localización del salón y sus amenities. Se decidió seleccionar la localidad de Palermo Hollywood para la instalación de WeHair debido a que la ubicación es esencial para generar tránsito de clientes potenciales y contribuir al posicionamiento de marca. El local estará situado en Carranza 2075. Con respecto al primer punto, el área que genera mayor afluencia de clientes dado que la Ciudad Autónoma posee más de 6.000 peluquerías. Desde el punto de vista del usuario final, el barrio de Palermo se conforma de 225.970 habitantes, de los cuales el 55% de los habitantes son mujeres 126.030<sup>45</sup>. El barrio de Palermo Hollywood posee 14.485<sup>46</sup> habitantes por kilómetro cuadrado y, en el kilómetro cuadrado que circunfiere a WeHair hay 18 peluquerías (Ver Anexo 23). A su vez, presenta los ingresos per cápita más altos de la Ciudad de Buenos Aires y se encuentra aledaño al barrio de Recoleta que presenta el segundo ingreso per cápita más

<sup>45</sup> Palermo GMP(s.f). Buenos Aires Gob. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/palermo>

<sup>46</sup> Densidad Poblacional Capital Federal. Estadística Ciudad. Recuperado de: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/08/DP051101.pdf>

alto de la ciudad<sup>47</sup>. Para continuar, se encuentra fuertemente consolidado como la zona *trendy* y de moda.

#### **4.1.4 Estrategia de comunicación**

La estrategia de promoción se plantea con los dos canales, los tradicionales y los digitales.

Para generar atracción en medios *offline*, se utilizará el local posicionado estratégicamente en Palermo, para generar afluencia de los vecinos del barrio. A su vez, se construirá una vidriera atractiva. Para generar *awareness* se realizarán actividades de prensa dirigidas al segmento target: presencia en la vía pública a través de promoción puntual en la zona de Palermo (ver anexo 24). En las etapas futuras se espera continuar con esta estrategia y a su vez, realizar campañas de programas de referidos, para que el cliente target atraiga a su vez, a nuevos clientes ya que espera que parte de la difusión del negocio sea por el boca a boca.

Por otro lado, las plataformas *online* generarán un contacto constante con el cliente potencial. Se realizará publicidad en redes sociales: Instagram (ver anexo 25), Facebook, Tik Tok y a través de la página web y con Google Adwords se realizarán estrategias de posicionamiento SEO y SEM para aumentar el tráfico de visitas en los motores de búsqueda. Se trabajará junto con la agencia de publicidad para contactar *influencers* que promuevan el salón a través de sus redes sociales. En la etapa de retención del cliente, se realizan campañas de *email marketing* para conocer los *insights* de los clientes y generar fidelidad.

---

<sup>47</sup> *Las dos son Buenos Aires*. (2019, 9 agosto). Anncom. Recuperado de: <http://anccom.sociales.uba.ar/2019/08/09/las-dos-buenos-aires/>

## **CAPÍTULO 5: Operaciones del Negocio**

### **5.1 Plan de operaciones**

WeHair estará abierta al público de martes a domingo de 10:00 a 21:00 horas. Se estima que habrá una gran fluctuación en la demanda de horarios, siendo los más requeridos los turnos a partir de las 17 y con mayor afluencia los días viernes, sábado y domingo. Al conocer el comportamiento de los usuarios finales y su preferencia por estos horarios, se ofrecerán precios promocionales en los horarios menos concurridos con el objetivo de aumentar la demanda.

La peluquería se organizará con un sistema de turnos a través de una página web y una aplicación celular. Si bien este proceso será automatizado por la configuración que tendrá la plataforma, la Jefa de salón será quien lo supervisará. A su vez, ella, junto al Community Manager y Web brindarán el soporte necesario en caso de que los clientes o usuarios finales lo requieran. En la aplicación, las clientas van a seleccionar el tipo de servicio, el nombre del peluquero y el horario según la disponibilidad. Luego, el peluquero la aceptará y habrá “*match*” entre ambos. De esta forma se garantiza una sencilla y ordenada asignación de las estaciones, limitando la circulación de personas dentro del salón y evitando los problemas de sobretornos. El correcto manejo de agenda es parte del servicio que se le ofrece al cliente: simplificar las cuestiones administrativas para estar abocados a realizar su tarea sin mayores cargas. Evitarles dicha responsabilidad hará que su trabajo se realice de forma más profesional, dinámica y menos engorrosa.

El salón estará abierto 1.584 horas al mes y contará con 6 estaciones de trabajo y 2 de lavado.

#### **5.1.2 Materiales de trabajo**

Los coloristas y coiffeurs atenderán a distintos clientes, cada uno con su estilo particular de trabajo. Si bien se valora la diversidad, es importante que se mantengan ciertos estándares de calidad para que la marca se posicione en el segmento *premium*. Es por esto que todos aquellos que elijan atender a sus clientas en WeHair, deberán utilizar los mismos productos (shampoo, acondicionador, baño de crema, tinturas) y contarán con el mismo equipamiento (secadores de pelo, plancha, papeles). Los proveedores de dichos insumos serán seleccionados con rigurosidad y se les requerirá productos de alta calidad y cuyos valores estén alineados con los de WeHair dado que la calidad impacta en el resultado del trabajo final. Por lo tanto, se tendrá un balance entre la libertad que tendrá para trabajar el cliente sin perder por ello el foco en la calidad del servicio.

## **CAPITULO 6: Costos, Finanzas e Inversión**

### **6.1 Plan financiero**

Se realizó una estimación de la inversión inicial (Ver Anexo 26) para poner el negocio en marcha. El valor estimado de la inversión inicial para iniciar las operaciones de WeHair es de 26.000 USD.

### **6.2 Costos Variables**

Los costos variables en WeHair dependen de la utilización de productos de tratamientos que se dan a los clientes finales/peluqueros (shampoo, acondicionador, ampollas nutritivas, tinturas, entre otros). Con respecto a los insumos de peluquería, WeHair presenta la gran ventaja de poder trasladar costos. El cliente alquila una estación de trabajo, el usuario final decide contratar un determinado servicio. El cliente solicita a la jefa de salón quien



entrega los productos. Al final de la jornada, el peluquero abonará los productos retirados. El precio de venta de productos al cliente tiene un 10% de *mark-up*. El precio de reventa al cliente final presenta un beneficio para los estilistas, dado que WeHair al comprar insumos en grandes volúmenes tiene un descuento del 20 por ciento. (Ver anexo 27). Debido a que se le realiza un *markup* del 10%, se espera generar ingresos secundarios mensuales por \$94.076 ARS.

### 6.3 Costos Fijos

Los costos fijos de la peluquería son los sueldos y aportes de 3 empleados en relación de dependencia, alquiler del local, publicidad y una reserva de contingencias. La siguiente tabla expone los costos fijos mensuales:

<b>Costos Fijos Mensuales</b>	
Alquiler mensual	167.000
EMPLEADOS	
Jefa de Salón	80.000
Jefa de Salón Cargas Sociales (23%)	18.400
Empleada de limpieza	50.000
Empleada de limpieza Cargas Sociales (23%)	11.500
Community manager & web freelance	40.000
Asistente de lavado	55.000
Asistente de lavado Cargas Sociales (23%)	12.650
PUBLICIDAD	
Publicidad en redes sociales	10.000
Presencia en vía pública x2	34.000
OTROS	
Wifi	8.000

Contingencias	50.000
Costos Fijos Mensuales	536.550

## 6.4 Punto de equilibrio y contribución marginal unitaria

El punto de equilibrio de una empresa es cuando los ingresos cubren los gastos fijos y variables. Es decir, cuando con las ventas se logran cubrir los gastos y las cuentas quedan en un punto neutral donde no se gana ni se pierde. Calcular el punto de equilibrio es importante para entender a partir de qué cantidad de ventas el negocio empieza a generar ganancias y si el proyecto resulta viable. Para obtener dicho resultado se utilizará la siguiente fórmula; Costos fijos totales/ margen de ganancia unitario es decir, la diferencia entre el precio y el costo variable unitario.

Debido a que el primer trimestre se espera operar con una capacidad ociosa del 50%, se calcularon los índices a partir del segundo trimestre, cuando se espera tener una ociosidad nula. Por lo tanto, los costos fijos serán de \$536.550 ARS. Para cubrir dichos costos y quedar en una posición neutral, es necesario alquilar el 46% de las estaciones.

Por lo tanto, es necesario vender 728 unidades de servicio.

	Costos fijos	G.Bruta	G. Neta	CMU	Punto de equilibrio	Demanda estimada
Mes N	536.550,00	1.519.509,20	982.959,20	620,56	46%	100%

Con respecto al costo marginal unitario, el objetivo es calcular cuánto dinero ingresa por la venta de una unidad extra, en el caso de WeHair la venta de 60 minutos para el uso de las instalaciones. Teniendo en cuenta, la cantidad de horas disponibles y la cantidad de estaciones de trabajo además del costo total promedio por hora, se calculó el costo marginal: \$457.

Las ganancias que se esperan obtener de WeHair se definen por las ventas de horas de alquiler y la venta de productos para realizar servicios de peluquería. (Ver anexo 28).

Se espera recaudar \$1.425.600 ARS por mes de alquiler y, como se mencionó anteriormente, \$94.076 ARS al mes por la venta de productos para realizar los servicios. Por lo tanto, se estima un ingreso de \$1.519.677 ARS por mes. Los costos fijos mensuales, expuestos anteriormente, ascienden a \$536.550 ARS. Por lo tanto, la ganancia bruta será de \$983.127 ARS por mes y la ganancia una vez deducido el impuesto (impuesto a las ganancias con alícuota del 35%) es de \$639.032 ARS.

Para continuar, se realizó el siguiente *cashflow*:

Año	Inversión inicial	Cashflow
0	-4.233.920	
1		6.757.890
2		8.239.575
3		8.239.575
4		8.239.575
5		8.239.575

En este, se muestra como, con una rentabilidad del 50% el primer trimestre y del 100% a partir del segundo trimestre. La inversión inicial se recupera en el tercer trimestre del primer año (ver anexo 29). La ganancia obtenida después de impuestos (impuesto a las ganancias con alícuota del 35%) es de \$6.575.890 ARS para el primer año y de \$8.239.575 ARS a partir del segundo. El modelo presenta una gran rentabilidad con un tiempo de recuperación de la inversión bajo.

A su vez, se exponen los beneficios económicos que presenta el sistema para el estilista (Ver anexo 30).

## 6.5 CAC: Customer Acquisition Cost y LTV: Lifetime Value

El índice CAC hace referencia al costo que tiene para la startup la adquisición de cada nuevo cliente. Para obtener dicho número es necesario sumar los costos totales del dinero invertido en publicidad y marketing en un mes y dividirlo por la cantidad de clientes que se obtienen. Es decir, el cálculo plantea obtener el monto de dinero necesario para obtener un nuevo cliente al negocio. De las entrevistas realizadas a posibles clientes, se extrae que cada estilista atiende a 5 usuarias como mínimo por día (Ver Anexo 6), y con la disponibilidad de 6 estaciones de trabajo, 6 días a la semana, se espera atraer 36 clientes. El siguiente cuadro detalla los costos en los que se incurrirán para adquirir clientes.

Costo de Adquisición del cliente	
Publicidad en redes sociales	35.000,0
Influencers	100.000,0
Presencia en vía pública x 2	34.000,0
Community manager & web freelance	40.000,0
Total costos en MKT y Publicidad	209.000,0
Cantidad de nuevos clientes	36,0
<b>CAC</b>	<b>5.805,6</b>

Por su parte, las siglas LTV hacen referencia al valor que la empresa obtiene de cada uno de sus clientes. El cálculo se realiza a través de una fórmula. Dicha fórmula, multiplica el ticket promedio por la frecuencia. El ticket promedio representa el promedio de lo que un cliente gasta en el producto o servicio del negocio mientras que la frecuencia hace referencia a cuántas veces ese cliente repite el consumo.

El ticket promedio de WeHair es de \$900, debido a que es el promedio ponderado del precio de hora de alquiler. Debido a que los 36 estilistas

atienden en 1.584 horas, la frecuencia de compra de cada cliente adquirido es de 44 horas mensuales. Por lo tanto se calculó el Lifetime Value:

LTV (mensual)	
Ticket promedio	900
Frecuencia de compra	44
<b>LTV</b>	<b>39.600</b>

Entonces, se encuentra en la situación ideal ya que el Lifetime Value mensual es superior al Customer Acquisition Cost mensual. Esta comparación entre ratios explica que por más que la adquisición de nuevos clientes tenga un costo significativo, el valor que cada uno de ellos otorga es superador por lo que esa inversión se verá recuperada. El *turnover* es de 6.82 puntos, es decir, cada peso que se invierte en atraer un nuevo cliente deja una ganancia bruta de \$6.82.

## **CAPÍTULO 7: Equipo**

### **7.1 Configuración del equipo**

WeHair contratará a tres perfiles de empleados. En primer lugar, perfiles operativos enumerados en el área de peluquerías. Este grupo está conformado por aquellos empleados que se vinculan con el *core* del negocio. En segundo lugar, aquellos quienes tienen como función brindar soporte administrativo. Por último, la alta gerencia.

Área de peluquería	Soporte administrativo	Dirección general
<i>Asistente para lavado:</i> Se busca un perfil proactivo, simpático y con buena	<i>Jefe de Salon:</i> Se busca perfil organizado y con capacidad de resolución.	Los puestos de la <i>dirección general</i> estarán ocupados por las dueñas fundadoras del

<p>predisposición. Se requiere experiencia mínima de 1 año en el rubro.</p> <p>Su principal rol será lavarle el cabello a las clientas, siguiendo las indicaciones del peluquero encargado.</p>	<p>Es esencial que el candidato cuente con buen criterio, sentido de la responsabilidad, buenos tratos y modismos.</p> <p>Supervisará la gestión de turnos, realizará los cobros y resolverá los posibles problemas operativos y administrativos que puedan ocasionarse.</p>	<p>proyecto; Inés Villar y Amanda Juejati.</p> <p>Tendrán como tarea crear, comunicar, implementar e integrar la dirección estratégica de la organización implementando la visión y misión.</p> <p>Formular e implementar el plan estratégico para garantizar la rentabilidad de la empresa.</p>
<p><i>Asistente de Limpieza:</i></p> <p>Se busca un perfil con experiencia mínima de 5 años realizando limpieza en empresas. Se valoran los perfiles que hayan realizado el empleo en la misma industria. Además, se espera que quien desempeñe el empleo sea detallista tenga buena disposición y un trato cordial.</p>	<p><i>Community manager y web.</i></p> <p>Se busca perfil con experiencia mínima de dos años y se valora ampliamente que sea en la industria de la belleza. A su vez, se espera que el perfil sea sumamente creativo y disruptivo.</p> <p>Lo que respecta al manejo de redes sociales es una actividad fundamental ya que se espera capturar a gran parte de la demanda a través de esta.</p> <p>En segundo lugar, el manejo de la web resulta imprescindible ya que por ese medio se gestionan los turnos.</p>	

Como en todo servicio, la calidad humana de los empleados es sumamente importante. Es por esto, que se abogará porque los estándares de calidad sean excelentes en todos los ámbitos que atraviesan a la atención dentro del salón. Para cumplir con dicho objetivo se utilizarán estrategias de selección, motivación, evaluación y compensación.

## **7.2 Selección**

Durante el proceso de selección, se hará énfasis en la experiencia en el puesto y la capacidad para lidiar con los estándares de atención al público. Se realizará la selección: 1. Se publicarán los candidatos que se están buscando en portales de búsqueda laboral, 2. Se realizará una entrevista virtual con los candidatos 3. Se realizará una entrevista presencial con los seleccionados. El foco estará en ser exigentes y rigurosos: se contactará a las referencias de los postulantes para cerciorarse tanto de su experiencia como de sus cualidades de atención al cliente.

## **7.3 Motivación y compensación**

Todos los empleados que trabajen dentro del salón tendrán un sueldo fijo. Además de dicho monto tendrán la posibilidad de ganar un bono. Al bono se accede mediante un sistema de feedback. Clientes finales y peluqueros serán los encargados de calificar el trabajo de la asistente de salón, empleados de limpieza y asistentes de lavado. El empleado de limpieza y el asistente de lavado tendrán la posibilidad de aumentar en un 5% su sueldo mensual.

Debido a que el trabajo de la jefa de salón debe estar sumamente alineado con los valores y la visión de WeHair, es necesario que la motivación de la empleada sea alta. En su caso, el bono será anual, y tendrá la posibilidad de ganar hasta 3 sueldos extra si los peluqueros, el personal, la gerencia y los clientes están satisfechos con su trabajo.

## **7.4 Evaluación**

Como se explicó anteriormente, se considera fundamental tener ciertas métricas que muestran el trabajo de los distintos empleados, para así tener la

posibilidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar las actividades y la capacidad de brindar un servicio de calidad como el que WeHair promete. En primer lugar, los usuarios finales deberán realizar una breve encuesta anónima calificando el trabajo de los empleados dentro de la empresa. Será a través de la página de gestión de turnos y será obligatorio para poder seguir navegando. De esta forma, se podrá evaluar el nivel de satisfacción y cuáles temas deben mejorar. Lo mismo ocurrirá con los peluqueros, ellos para reservar la estación de trabajo deberán hacer una pequeña calificación de 4 aspectos:

- Organización en turnos y división de las instalaciones.
- Predisposición empleado de limpieza
- Predisposición asistente de lavado
- Predisposición jefa de salón.

Esta evaluación la tendrá que hacer una vez cada 10 días a través de la misma app.

Por último, se realizarán entrevistas con los trabajadores. 1) En cuanto al empleado de limpieza y el asistente de lavado será una reunión breve que tendrá como objetivo evaluar y conversar acerca de su desempeño y motivaciones Estas se llevarán a cabo de forma mensual. 2) Dicha empleada será “los ojos” de la gerencia dentro de la peluquería por eso es fundamental en el equipo Tendrá muchas responsabilidades a su cargo por lo que será muy importante mantener una comunicación fluida. Se realizarán tres reuniones al mes. En las dos primeras se hablará de los procesos de mejora dentro del salón y otros temas de interés. En la tercera reunión se realizará un análisis del mes; el comportamiento de los empleados, la relación con los peluqueros, comentarios del público etc.

## **7.5 Clima de trabajo**

Al tratarse de un salón en el que se están alquilando las estaciones de trabajo, y el flujo de trabajadores será bastante alto y variable, resulta fundamental



hacer lo que sea necesario para crear un clima armónico, relajado y comunitario. Esto es importante, no solo para que las clientas disfruten de su paso por la peluquería, sino también para que los estilistas tengan la tranquilidad de saber que el ambiente de trabajo es funcional a la tarea.

## **CAPÍTULO 8: Aspectos legales**

### **8.1 Constitución jurídica**

WeHair se construirá bajo la modalidad de una SRL<sup>48</sup>. Las Sociedades de Responsabilidad Limitada presentan múltiples ventajas. Principalmente resulta más sencilla de administrar que las sociedades anónimas. A su vez, cuenta con menos regulación; no necesita celebrar las Juntas, tampoco requieren de un directorio. Por lo que presentan una gran flexibilidad. Por otra parte, a través de la Resolución 220/2019, la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo<sup>49</sup> Se podría calificar a Wehair como una PyMe ya que integra la categoría de micro, pequeña o mediana empresa. Por último y en referencia a la estructura de la empresa se separará en dos grandes ramas dependiendo de las funciones que realizan. Por un lado, estará la gerencia y management y por el otro, el área de peluquería.

### **8.2 Aclaraciones legales con respecto a los empleados**

Con respecto a las responsabilidades de WeHair, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones: se debe discriminar clientes de

---

<sup>48</sup> Construir una sociedad de responsabilidad limitada SRL(s.f). Argentina Gob. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

<sup>49</sup>Nuevas categorías para ser Pyme (s.f). Argentina Gob. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3#:~:text=Para%20el%20sector%20de%20industria,mediana%20tramo%20dos%20hasta%20%241.441.>

empleados. Son clientes: los peluqueros quienes se constituirán en locadores de servicio. Son empleados aquellos con los que se establezca un vínculo laboral a través de un contrato de trabajo. En We Hair, se tendrán tres empleados: jefe de salón, asistente de lavado, encargado de limpieza. Dicho personal será retribuido con un salario fijo y un extra. Es importante tener en cuenta los distintos tipos de adicionales remuneratorios que corresponden en cada caso: vacaciones, francos, horarios, SAC, días por enfermedad, y cada uno de los ítems contemplados por la Ley de Contrato de trabajo y a aquello establecido por los convenios de la actividad que corresponda como por ejemplo la **FeNTPEA** (Federación Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines)<sup>50</sup> (Anexo 31).

Además de los empleados en relación de dependencia WeHair tendrá clientes: los peluqueros. Es fundamental delimitar la relación legal con ellos como comercial y no laboral. Se hará mediante una instrumentación por escrito que defina el carácter de locador y locatario de servicios de cada una de las partes. No tendrán relación de dependencia con We Hair. Es necesario realizar esta aclaración para que no se le adjudique a We hair una relación laboral inexistente. Por ello las partes firmarán una “carta oferta” para cuidar legalmente los intereses de ambos actores. Se firmará un acuerdo que defina con claridad los derechos y obligaciones de ambas partes que habilitará a los clientes a ingresar al sistema en carácter de locatario de servicio con la certeza de que la operación será segura, teniendo el respaldo legal de la carta oferta y a la vez We hair se constituirá en locataria de los mismos

En la carta oferta se incluirán

1. Los datos del locador de servicios.
2. Los datos del locatario (cliente o posible cliente).
3. La descripción de servicio de locación
4. Los costos de locación de servicios.
5. La forma de facturación

---

<sup>50</sup> Escalas Salariales (s.f). Fentpea. Recuperado de:  
<http://www.fentpea.org.ar/escalas-salariales.asp>

6. El plazo por el cual se celebra con una cláusula de renovación automática, salvo que alguna de las partes decida terminar la relación lo cual deberá ser notificado de manera fehaciente.
7. Las bases de lo que será un espacio de colaboración y trabajo compartido, creado con la finalidad de promocionar, apoyar y fomentar una comunidad de servicios. Entendiendo que este espacio es de todos y la cooperación es fundamental para su funcionamiento.
8. También, habrá información importante sobre los siguientes temas:
  - Términos de uso de las instalaciones
  - Condiciones
  - Exclusión de garantías
  - Exclusión de daños incidentales, emergentes y otros daños
  - Limitación de Responsabilidades
  - Rescisión de contrato, subrogación, renovación.
  - Seguros
  - Tarifas
  - Responsabilidad en el uso de las instalaciones

En resumen, Wehair y los peluqueros firmarán un documento que tendrá un plazo de validez y que dará forma legal a la relación para así, acceder a la reserva online y al uso del espacio.

### **8.3 Cobro y Facturación**

Los peluqueros que atienden en WeHair deberán estar inscritos como “Monotributistas”. Cada peluquero será responsable de generar la factura correspondiente a la clienta. Dicha factura se genera a través de la página de la AFIP de forma rápida y gratuita. La factura electrónica es un documento comercial en formato digital que reemplaza al formato físico en papel<sup>51</sup>. Luego

---

<sup>51</sup>Factura electrónica para monotributistas (s.f). Argentina Gob. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/emitir-factura-electronica-para-monotributistas#:~:text=Ingres%>

de generada la factura, e l cobro de los servicios se realizará en caja y estará a cargo de la jefa de salón Los usuarios finales tendrán la opción de pagar con tarjeta, a través de mercado pago, por transferencia bancaria o en efectivo. El cobro se realizará como cobro a cuenta de terceros para reflejar la realidad de los hechos y de la relación que vincula a las partes.

## 8.4 Regulaciones de salubridad

Para obtener la habilitación del local, se deberá cumplir con las reglamentaciones y regulaciones legales de la A.N.M.A.T. A su vez, se deberá cumplir con la Disposición N 346/06 y la Disposición 1109/99 ambas normas tratan de la habilitación de establecimientos dentro de la normativa de cosméticos.<sup>52</sup>

En la industria se encuentran reguladas las condiciones higiénico-sanitarias que deben cumplirse en el desarrollo de actividades dentro de un salón de belleza. Estas se encuentran detalladas en la Ordenanza Reguladora de Peluquerías, Salones de Belleza y Análogos<sup>53</sup>. Por lo tanto, para la protección de la salubridad de los procesos que se relizarán dentro de WeHair, se debera cumplir con las normas dispuestas en la Ley 7/1985, de 2 de abril, que regula las Bases del Régimen Local; Ley 14/1985, de 25 de abril, General de Sanidad y Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de Consumidores y Usuarios, dicta la presente ordenanza. Para obtener la habilitación del local se necesita cumplir con requisitos de seguridad para casos de emergencia (detalladas en los Anexos 32 y 33). Estas medidas “preventivas” se encuentran detalladas en el Anexo 34.

---

[C3%A1%20a%20la%20p%C3%A1gina%20de.R%C3%A9gimen%20de%20Comprobantes%20en%20I%C3%ADnea.](#)

<sup>52</sup> Normativas Cosméticos (s.f).Anmat Gob. Recuperado de:[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas\\_cosmeticos\\_cuerpo.asp](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_cosmeticos_cuerpo.asp)

<sup>53</sup> Ordenanza reguladora de peluquerías, salones de belleza y análogos (s.f). Recuperado de [https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Ordenanzas/1579285129\\_251201195212.pdf](https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Ordenanzas/1579285129_251201195212.pdf)

De la entrevista con David Spanier (Anexo 35), surgen que en la caso del coworking los requerimientos son:

- Cantidad máxima de personas por metro cuadrado
- Salidas de emergencia
- Cantidad de baños por usuario
- Normas de seguridad (matafuegos, puertas con aperturas hacia afuera)
- Seguro de responsabilidad civil.

Se realizó una entrevista a David Spanier, socio fundador de La Comunidad De Negocios Inmobiliarios<sup>54</sup> se pueden obtener las siguientes conclusiones. Spanier y su socio, pusieron en marcha el primer coworking de nicho en la Argentina. Una espacio que junta todo tipo de empresarios relacionados al mundo del real estate. Comenzaron con 1 sucursal y ya cuentan con más de 8 en todo el país.

En primer lugar y con respecto a los beneficios de sistema de coworking para los usuarios se concluye que:

- Resulta una gran ventaja la posibilidad de fraccionar no solo el espacio sino también el tiempo.
- En el coworking el usuario puede contratar un espacio muy reducido adaptado a sus necesidades con la posibilidad de modificar tanto el espacio como el tiempo otorgándole al cliente la posibilidad de ser dinámico sin perder dinero.
- Posibilidad de forma cooperativa pagar los costos que implica una oficina ya que todos los costos son amortizados por el total de los usuarios.

En segundo lugar, se indagó en los tiempos aproximados para cumplir con la ocupación pretendida para alcanzar la rentabilidad. David resaltó que al ser un coworking de dimensiones chicas, pero de nicho la capacidad deseada se alcanzó rápido. Llegando al año a la capacidad total. Cuando se consultó por la capacidad ociosa de su local, hizo una distinción muy interesante de la que se

---

<sup>54</sup> LCNI (s.f). La Comunidad Inmobiliaria. Recuperado de: <https://www.lacomunidadinmobiliaria.com/>

pueden sacar diversas conclusiones, explicó la necesidad de trazar una línea entre lo que sería el pre y el post pandemia. Como dentro de lo que se incluye en el servicio está la socialización y el networking los usuarios intentan estar el mayor tiempo posible en las oficinas para interactuar con otros miembros. Menciona que a partir de la cuarentena cambian las tendencias de uso. En conclusión, debido a la pérdida del valor de la socialización los números bajaron de un 70% de ocupación a un 30%.

## **CAPITULO 9: Plan de Implementación y Riesgos:**

### **9.1 Diagrama de Gantt**

Mediante el diagrama de Gantt se determinan las tareas y los plazos mediante el cual se llevará a cabo el proyecto.

ACTIVIDAD	03/22	04/22	05/22	06/22	07/22	08/22
Búsqueda de local comercial						
Remodelación del local						
Habilitación comercial						
Reclutamiento y selección de empleados						
Selección de proveedores.						
Servicios						
Campaña para reclutar estilistas						
Inauguración						

Se establece un plan de implementación estimado en un plazo de 5 meses. En el primer mes se realizará una búsqueda del local comercial para alquilar. Se

contactará con agencias inmobiliarias y se investigará en páginas de alquiler como ZonaProp y la sección que ofrece Mercado Libre. Se compararán precios y localización del posible local comercial y se decidirá por cuál optar. En el segundo mes se procederá a realizar la remodelación del local. Se contactará al desarrollador Marcos Juejati, que brindará soporte sobre cómo realizar la reforma. El tercer mes, una vez concluidas las remodelaciones, comenzarán los trámites de habilitación comercial, según lo que dicta la resolución.<sup>55</sup>

Durante el siguiente mes, se desarrollará lo relacionado al servicio, es decir: se elegirá a los proveedores y se implementarán las distintas estrategias evaluadas para la relación con cada uno, se seleccionarán los servicios (de peluquería) que posteriormente se van a ofrecer en WeHair. Por último, se seleccionará quiénes serán los colaboradores de este proyecto: agencia de marketing, el equipo que dará soporte contable y el equipo legal. Durante el quinto mes el foco estará en la búsqueda, atracción y selección de clientes. En el sexto mes, el foco estará puesto en finalizar con los detalles técnicos y estéticos de lo que refiere al espacio de peluquería y se pondrá en marcha el plan de marketing diseñado. En el séptimo mes se inaugurará el salón.

## 9.2 Riesgos

El sistema que se pretende implementar difiere al que actualmente se utiliza en nuestro país. Como todo cambio puede conllevar reticencia. En primer lugar, una desconfianza por parte de los peluqueros hacia la organización. A pesar de que esta metodología ha sido implementada con éxitos en otras partes del mundo, resulta sumamente disruptiva en Argentina. Esto puede generar que ciertos agentes se vean perjudicados y por lo tanto, otros se vean reacios a adoptar un nuevo sistema. Las condiciones de trabajo que se ofrecen a los peluqueros en la actualidad son precarias, de baja rentabilidad, muy distintas unas de otras, y las injusticias son moneda corriente. Por lo tanto,

---

<sup>55</sup> Solicitud Habilitación local (s.f). Buenos Aires Gob. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/solicita-la-habilitacion-de-tu-local/preparacion-ante-emergencias/requisitos-y-recomendaciones-generales>

desconfianza por parte de los peluqueros en creer que los beneficios que se ofrecen en WeHair son reales.

Hay que mencionar que existe un riesgo en que el “boca en boca” no genere los resultados positivos que se espera. Esto sería un problema ya que se cuenta con este como principal fuente de divulgación entre los clientes.

En segundo lugar, un rechazo por parte de las clientas finales: estas, se encuentran acostumbradas a ir hace años a la misma peluquería que se encuentra, en su mayoría, a una corta distancia de su hogar. Por lo cual, el proyecto depende de la predisposición de las clientas a adaptarse a esta nueva forma de trabajo. Sin embargo, se cree que será bien aceptada, ya que le permitirá a las clientas acceder a un servicio superior.

¿Confiarán los clientes y los usuarios finales en este nuevo sistema? Se espera un reconocimiento y una rápida aceptación por parte de estos ya que el diferencial que se ofrece tiene atributos ampliamente valorados por los clientes. Además, el modelo funciona de forma exitosa en gran parte del mundo.



## **CAPÍTULO 10: Conclusiones**

El objetivo del trabajo fue demostrar la viabilidad económica de establecer el primer beauty cowork de Argentina. Se establecerá como una peluquería exclusiva, con una cantidad reducida de estaciones de trabajo para establecerse en el segmento *premium*.

Se definió abrir el salón en el barrio Palermo Hollywood (C.A.B.A.), dado que es una de las zonas de mayor oferta y demanda de servicios de peluquería y sus habitantes cuentan con uno de los ingresos promedios más altos de las comunas de C.A.B.A. Al ser un lugar *trendy* y vinculado con las tendencias, la moda y la belleza, recibe visitantes de barrios aledaños. Por lo tanto, es una localización sumamente atractiva para establecer el primer salón de WeHair.



Para poner en marcha el negocio, se necesita una inversión inicial de 26.000 USD. Si bien el monto es significativo, este será recuperado antes de finalizar el primer año. La inversión permitirá desarrollar el primer salón de WeHair y establecerlo como un *game-changer* y como el primer *player*. Por lo tanto, sentará las bases para un negocio con posibilidades de expansión y crecimiento.

Por otro lado, se analizó la oferta a nivel internacional, donde modelos similares al propuesto operan con éxito. Se ha realizado un *benchmark* internacional para conocer las mejores prácticas y adaptarlas al modelo local.

A su vez, se concluyó que existen desafíos claros entre los clientes identificados como potenciales y una demanda insatisfecha latente dada principalmente por la oferta actual de trabajo para los estilistas.

La demanda se proyecta estimando captar un market share del 0.06% el año 1, sobre una población target de más de 13.000 habitantes. El primer año se estima vender 19.000 horas de trabajo. A su vez, el punto de equilibrio se encuentra al 34% y la ganancia neta es del 68%.

Además, se ha hecho un exhaustivo análisis de la competencia para entender cómo posicionarse dentro del contexto de oferta existente para lograr diferenciarse, tras el cual se encontró un *gap* donde WeHair puede desarrollarse esperando una operación exitosa. Por otro lado, se han explicado en detalle las estrategias y el presupuesto en comercialización que establecerán a WeHair como una marca consolidada. A su vez, el costo de adquisición del cliente es considerablemente más pequeño que el Lifetime Value.

La estimación del target, demanda potencial, engranaje operativo, costos estimados y precios establecidos indican que WeHair es un negocio sumamente rentable y presenta, según las estimaciones que se han realizado indicadores positivos. A su vez, se presenta de forma sólida frente a

fluctuaciones en la demanda o intereses de los clientes dado que, por el modelo en el que opera cuenta con una estructura absolutamente flexible.

A modo de conclusión, el negocio es pequeño, rentable que se propone capturar una proporción pequeña del mercado. Presenta una gran diferenciación con respecto a la oferta actual y la implementación tecnológica funciona como una barrera de entrada para posibles imitadores. El éxito del primer salón permitirá replicar rápidamente el modelo de negocio, generando una red de crecimiento y convirtiendo a WeHair en una cadena de *coworking* de peluquería de salones *premium*.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Bibliografía**

Álvarez de Cellis, F. (2010). Atlas II. Atlas de Indicadores de Desarrollo Urbano, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Gobierno de la Ciudad, Ministerio de Desarrollo Urbano, Subsecretaría de Planeamiento. (2010). Atlas II. Atlas de Indicadores de Desarrollo Urbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de : [http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas\\_ii\\_final.pdf](http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas_ii_final.pdf)

Argentina: Hairdressing Business in dire straits (2020). Sabi Business News. Recuperado de: [https://www-emis-com.eza.udes.edu.ar/php/search/doc?pc=AR&doc\\_dtyp=1&lang=en&dcid=680601835&range=365&indu\\_local\\_class=naicsbyid&topicsgf\[\]=52&topicsgf\[\]=53&topicsgf\[\]=54&topicsgf\[\]=55&topicsgf\[\]=56&topicsgf\[\]=57&topicsgf\[\]=58&topicsgf\[\]=59&topicsgf\[\]=60&topicsgf\[\]=61&topicsgf\[\]=62&topicsgf\[\]=63&topicsgf\[\]=64&topicsgf\[\]=65&topicsgf\[\]=66&topicsgf\[\]=67&topicsgf\[\]=68&topicsgf\[\]=69&topicsgf\[\]=70&topicsgf\[\]=71&topicsgf\[\]=72&topicsgf\[\]=73&topicsgf\[\]=74&topicsgf\[\]=75&topicsgf\[\]=76&topicsgf\[\]=77&topicsgf\[\]=78&topicsgf\[\]=79&topicsgf\[\]=80&topicsgf\[\]=81&topicsgf\[\]=82&topicsgf\[\]=83&topicsgf\[\]=84&topicsgf\[\]=85&topicsgf\[\]=86&topicsgf\[\]=87&topicsgf\[\]=100&topicsgf\[\]=12&topicsgf\[\]=13&topicsgf\[\]=20&topicsgf\[\]=24&topicsgf\[\]=25&similar=hide&show\\_translated\\_articles=1&coverage=all&title=0&rpp=25&sort\\_by=relevance&change\\_selected\\_countries=1&query\\_entry=advanced&ref=lp&display=1&keyword=hairdresser&search\\_selected\\_tab=all&search\\_log\\_id=2378d527-d688-4e20-bbf4-f4af853bec6f&numresult=1](https://www-emis-com.eza.udes.edu.ar/php/search/doc?pc=AR&doc_dtyp=1&lang=en&dcid=680601835&range=365&indu_local_class=naicsbyid&topicsgf[]=52&topicsgf[]=53&topicsgf[]=54&topicsgf[]=55&topicsgf[]=56&topicsgf[]=57&topicsgf[]=58&topicsgf[]=59&topicsgf[]=60&topicsgf[]=61&topicsgf[]=62&topicsgf[]=63&topicsgf[]=64&topicsgf[]=65&topicsgf[]=66&topicsgf[]=67&topicsgf[]=68&topicsgf[]=69&topicsgf[]=70&topicsgf[]=71&topicsgf[]=72&topicsgf[]=73&topicsgf[]=74&topicsgf[]=75&topicsgf[]=76&topicsgf[]=77&topicsgf[]=78&topicsgf[]=79&topicsgf[]=80&topicsgf[]=81&topicsgf[]=82&topicsgf[]=83&topicsgf[]=84&topicsgf[]=85&topicsgf[]=86&topicsgf[]=87&topicsgf[]=100&topicsgf[]=12&topicsgf[]=13&topicsgf[]=20&topicsgf[]=24&topicsgf[]=25&similar=hide&show_translated_articles=1&coverage=all&title=0&rpp=25&sort_by=relevance&change_selected_countries=1&query_entry=advanced&ref=lp&display=1&keyword=hairdresser&search_selected_tab=all&search_log_id=2378d527-d688-4e20-bbf4-f4af853bec6f&numresult=1)

Argentina Peluquería Potencia (2007). Minuto Uno. Recuperado de <https://www.minutouno.com/notas/18830-argentina-peluqueria-potencia>

Ayuda a Pymes (s.f). Afip. Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosCheque.asp>

Baldrone, S. (2021, 27 junio). Recorren el mundo haciendo teletrabajo, cuentan qué son los nómades digitales y por qué eligieron Buenos Aires. Infobae. <https://www.infobae.com/sociedad/2021/06/27/recorren-el-mundo-haciendo-teletrabajo-cuentan-que-son-los-nomades-digitales-y-por-que-eligieron-buenos-aires/>

Beauty Report Nro 2 (2016). Diciembre 2016. L'Oréal Argentina. Recuperado de: [http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty\\_report\\_nro2\\_loreal\\_argentina-22-11-16.pdf](http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty_report_nro2_loreal_argentina-22-11-16.pdf)

Beneficio eliminación GMP(s.f). Afip. Recuperado de: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosEliminacionGMP.asp>

Beneficio para capital emprendedor (s.f). Portal Pyme/Afip. Recuperado de: Beneficio para capital emprendedor | Portal PyME (afip.gob.ar)

Beneficios IVA (s.f). Afip. Recuperado de: Beneficios: IVA | Portal PyME (afip.gob.ar)

- Brealey, R., & Myers, S., & Allen, F. (2017). Principles of Corporate Finance. 12th Edition. McGraw-Hill.
- Breve historia de los coworkings y sus orígenes. (2017, 22 junio). Coworkidea.  
<https://coworkidea.com/historia-coworking/>
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2010). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. . Cap 3. 2da edición.
- Casas, X. (2016). Las argentinas, las que más productos de belleza consumen en la región. El Cronista. Recuperado de  
[https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html?\\_sm\\_au\\_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html?_sm_au_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ)
- CB Insights (2020). Beauty and Self Care Trends. In Emerging Trends. Informe confidencial.
- Cerini net (s.f). Cerini. Recuperado de: <https://cerini.net/historia/>
- Como cortarse el pelo (s.f). Google trends. Recuperado de:  
<https://trends.google.es/trends/explore?geo=AR&q=como%20cortarse%20el%20pelo>
- Como teñirse el pelo (s.f). Google trends. Recuperado de :  
<https://trends.google.es/trends/explore?geo=AR&q=como%20te%C3%B1irse%20el%20pelo>
- Construir una sociedad de responsabilidad limitada SRL(s.f). Argentina Gob. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>
- COTIZACIÓN DEL DÓLAR. (2021). Estudio Del Amo.  
<http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>
- Customer first. Customer obsessed. (2019). KPMG.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/10/global-customer-experience-excellence-report.pdf>
- De acuerdo a un informe de L'Oréal, las peluquerías facturan \$12 mil millones al año en Argentina (2016). Impulso Negocios. Recuperado de  
[:https://www.impulsonegocios.com/de-acuerdo-a-un-informe-de-loreal-las-peluquerias-facturan-12-mil-millones-al-ano-en-argentina/](https://www.impulsonegocios.com/de-acuerdo-a-un-informe-de-loreal-las-peluquerias-facturan-12-mil-millones-al-ano-en-argentina/)
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Capítulo 5, Capítulo 6 y Capítulo 11. Buenos Aires. Granica.
- El 58% de los consumidores se interesa por el impacto social y ambiental de las marcas. (2016, 25 mayo). Compromiso Empresarial.  
<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/el-58-de-los-consumidores-se-interesa-por-el-impacto-social-y-ambiental-de-las-marcas/>

## EL MAPA EMPRESARIAL DE UN PAÍS DONDE LAS PYMES SON LAS GRANDES

EMPLEADORAS. (2017). Banco Comafi.

<https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx#:~:text=Las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20compa%C3%B1%C3%ADas%20concentran%20el%2066%25,empleados%20representan%20el%2066%25%20del%20empleo%20formal%20>

El poder de un pelo Pantene (s.f). Pantene. Recuperado de:

<https://pantene.es/es-es/el-poder-de-un-pelo-pantene/como-empezo-todo>

Escalas Salariales (s.f). Fentpea. Recuperado de:

<http://www.fentpea.org.ar/escalas-salariales.asp>

Ezcurrea, M. (2020, 20 enero). Lujo para todos los bolsillos. Perfil.

<https://www.perfil.com/noticias/opinion/lujo-para-todos-los-bolsillos.phtml>

Factura electrónica para monotributistas (s.f). Argentina Gob. Recuperado

de:<https://www.argentina.gob.ar/emitir-factura-electronica-para-monotributistas#:~:text=Ingres%C3%A1%20a%20la%20p%C3%A1gina%20de,R%C3%A9gimen%20de%20Compradores%20en%20la%20ADnea>.

Fentepea (s.f). Escalas Salariales. Recuperado de

<http://www.fentpea.org.ar/escalas-salariales.asp>

Forbes Digital. (2021, 21 abril). El 2021 ya muestra un panorama negativo para el poder adquisitivo de los argentinos. Forbes.

<https://www.forbesargentina.com/money/el-2021-ya-muestra-panorama-negativo-poder-adquisitivo-argentinos-n5580>

Generación Z (s.f). Facebook. Recuperado de:

<https://www.facebook.com/business/news/insights/generation-z>

Go Today, Shaire Salon (s.f). Recuperado de <https://www.gotoday-shaire.salon/sapporo>

Gobierno de la Ciudad. Ministerio de Desarrollo Urbano. Subsecretaría de Planeamiento Informe Territorial. Comuna 14: Palermo (2010). Recuperado de

[http://ssplan.buenosaires.gob.ar/dmdocuments/comuna\\_14.pdf?\\_sm\\_au\\_=iWVPQbWk6kJjNrVs](http://ssplan.buenosaires.gob.ar/dmdocuments/comuna_14.pdf?_sm_au_=iWVPQbWk6kJjNrVs)

Guapura peluquería coworking (s.f). Facebook. Recuperado de

<https://www.facebook.com/pages/category/Hair-Salon/Guapura-peluquería-coworking-272738170053231/>

Hadad, C. (2020, 9 abril). Claudio Cerini: “Tengo 800 empleados, les pago el sueldo y los bancos no están ayudando”. Infobae.

<https://www.infobae.com/sociedad/2020/04/09/claudio-cerini-frente-a-la-cuarentena-recien-el-ano-que-viene-vamos-a-recuperarnos-economicamente/>

- Hoffman, D. et al (2007). Principios de marketing y sus mejores prácticas. Capítulo 13. 3° edición. Thomson.
- Ibarra, D. Entrevista personal. 10 de marzo de 2021.
- IPC Nacional 2018 (s.f). INDEC. Recuperado de: IPC Nacional 2018 - RGB - 001 - Digital (indec.gob.ar)
- Ipsos. (2019, agosto). Global attitudes toward beauty.  
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-08/global-advisor-beauty-august-2019.pdf>
- Jean-Noël Eivet, CEO L'oréal Argentina: "La pandemia generó una crisis de demanda, no de oferta". (2020, 30 agosto). Forbes.  
<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/jean-nol-eivet-ceo-loreal-argentina-la-pandemia-genero-una-crisis-demanda-oferta-n3860>
- Krajewski, L., & Malhotra, M., & Ritzman, L. (s.f). Administración de Operaciones. Capítulo 5, Capítulo 6 y Capítulo 7. 8va edición. México: Pearson Educación.
- La peluquería mueve 756 millones de dólares anuales en Argentina (2016).  
Beautymarketamerica.com. Barcelona, España. Recuperado de:  
[https://www.beautymarketamerica.com/la-peluqueria-mueve-millones-de-dolares-anuales-en-argentina-11005.php?\\_sm\\_au\\_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.beautymarketamerica.com/la-peluqueria-mueve-millones-de-dolares-anuales-en-argentina-11005.php?_sm_au_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ)
- Las dos Buenos Aires. (2019, 9 agosto). Anncom.  
<http://anccom.sociales.uba.ar/2019/08/09/las-dos-buenos-aires/>
- Lavolpe, A. & Capasso, C. & Smolje, A. (2010). - Presupuestos y Gestión. Editorial La Ley, Argentina. Edición 2.
- LAX CO-WORK (s.f). Time Out In Roma, Italia. Recuperado de  
<https://www.timeoutmexico.mx/ciudad-de-mexico/shopping/lax-co-work>
- LCNI (s.f). La Comunidad Inmobiliaria. Recuperado de:  
<https://www.lacomunidadinmobiliaria.com/>
- Ley simple de despido (s.f). Argentina gob. Recuperado de: Ley simple: Despido | Argentina.gob.ar
- L'Oréal [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=QIO8e1QSTek>
- Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021. (2021, 6 abril). télam digital.  
<https://www.telam.com.ar/notas/202104/549780-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>
- M. (2020, 20 enero). Las peluquerías se suben a la nube: La digitalización avanza en el sector de la peluquería española. Stanpa.

<https://www.stanpa.com/notas-prensa/las-peluquerias-se-suben-a-la-nube-la-digitalizacion-avanza-en-el-sector-de-la-peluqueria-espanola/>

Grosz, M. (2020, 30 enero). Tecnología para ganar tiempo. Clarín. Recuperado de :  
[https://www.clarin.com/sociedad/turnos-reservas-online-atajo-evita-vez-colas-esperas-cotidianas\\_0\\_9eo3EmrJ.html](https://www.clarin.com/sociedad/turnos-reservas-online-atajo-evita-vez-colas-esperas-cotidianas_0_9eo3EmrJ.html)

Monferrán, J. (2021, 20 junio). La estrategia de L’Oreal para adaptar el negocio: e-commerce y simuladores de belleza online. Cronista.  
<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/loreal-argentina-que-productos-de-belleza-se-hacen-en-la-argentina-y-la-estrategia-para-adaptar-el-negocio-al-contexto-de-pandemia/>

Morales, A. (2019, 24 junio). Lo dice Yale: tener el pelo bonito da más energía que un buen desayuno. ¿Por qué nos influye tanto el cabello? Vogue.  
<https://www.vogue.es/belleza/articulos/tener-pelo-bonito-sentir-bien-energia-psicologia-cabello-corte-color>

Morgan, J. (2017, 2 enero). Las cinco tendencias que marcan el futuro del trabajo. IE University.  
<https://www.ie.edu/insights/es/articulos/las-cinco-tendencias-marcan-futuro-del-trabajo/>

Mujeres que Lideran (s.f). BICE. Recuperado de: Mujeres que Lideran – BICE

My Salon locations (s.f). Mysalon. Recuperado de: <https://www.mysalonsuite.com/locations/>

Natal Natura. (2021, junio). BRIEF BTL NAVIDAD HISPANA 2021.

NINCH. (2020, 8 junio). Pantalla Compartida N°3 Entrevista con Jean Noël Divet.

Normativas Cosméticos (s.f). Anmat Gob. Recuperado de: [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas\\_cosmeticos\\_cuerpo.asp](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_cosmeticos_cuerpo.asp)

Palermo GMP(s.f). Buenos Aires Gob. Recuperado de:  
<https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/palermo>

Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Capítulo 1 y Capítulo 2. REI.

Questions about Hunter Collective (s.f). Recuperado de  
<https://www.huntercollective.global/questions-about-hc>

Ramos, P. (2020). Country Economic Forecast Argentina. Emis University. Recuperado de  
<https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/macro/overview/country-profile?pc=AR>

Salones y clínicas de belleza y peluquerías en México. (2021). Market Data Mexico.  
<https://www.marketdatamexico.com/es/article/Salones-clinicas-belleza-peluquerias-Mexico>

o

Schwab, K. (2018). This Japanese hair salon is like a WeWork for stylists. Fast Company.  
Recuperado de  
<https://www.fastcompany.com/90227545/this-japanese-hair-salon-is-like-a-wework-for-stylists>

Solicitud Habilitación local (s.f). Buenos Aires Gob. Recuperado de:  
<https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/solicita-la-habilitacion-de-tu-local/preparacion-ante-emergencias/requisitos-y-recomendaciones-generales>

Spanier, D. Entrevista telefónica. 24 de abril de 2021.

Sperr, N. (2018). The Climb of Coworking Salon Suites. Colorado Biz. Recuperado de  
<https://www.cobizmag.com/the-climb-of-coworking-salon-suites/>

Vallejos, M. Entrevista personal. 15 de mayo de 2021.

Vaz, A. (2018). El primer coworking de belleza en México es el paraíso de toda beauty addict. Elle México. Recuperado de  
<https://elle.mx/belleza/2018/06/08/lax-primer-coworking-belleza-mexico>

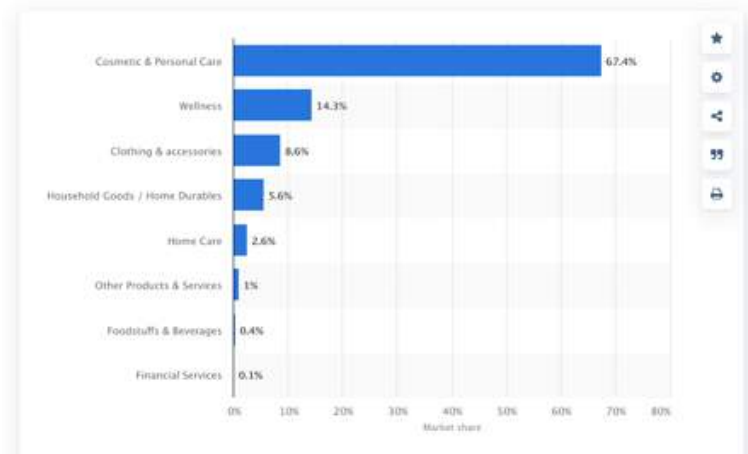


Universidad de  
**San Andrés**



## **Anexos**

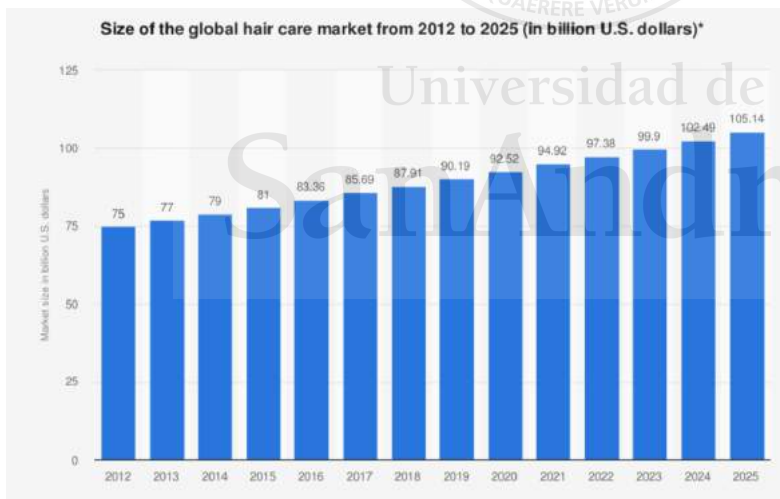
**Anexo 1:** Distribución de las ventas minoristas en América Latina y el Caribe.



Recuperado de:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/254608/global-hair-care-market-size/>

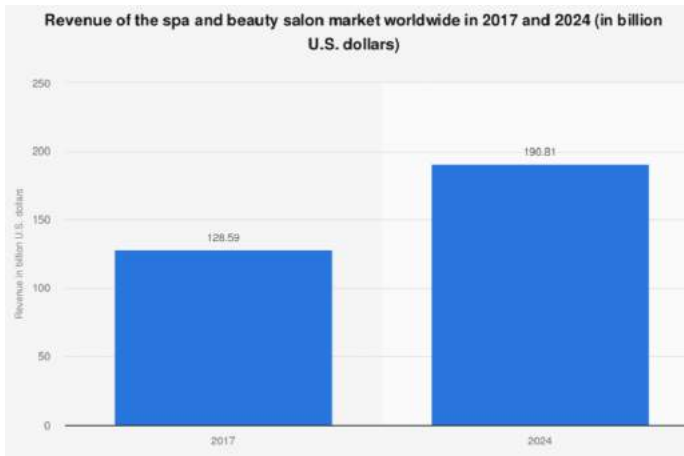
**Anexo 2:** Tabla de crecimiento de la industria del cuidado de cabello 2012-2025.



Global hair care market size. Statista. Recuperado de

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/254608/global-hair-care-market-size/>

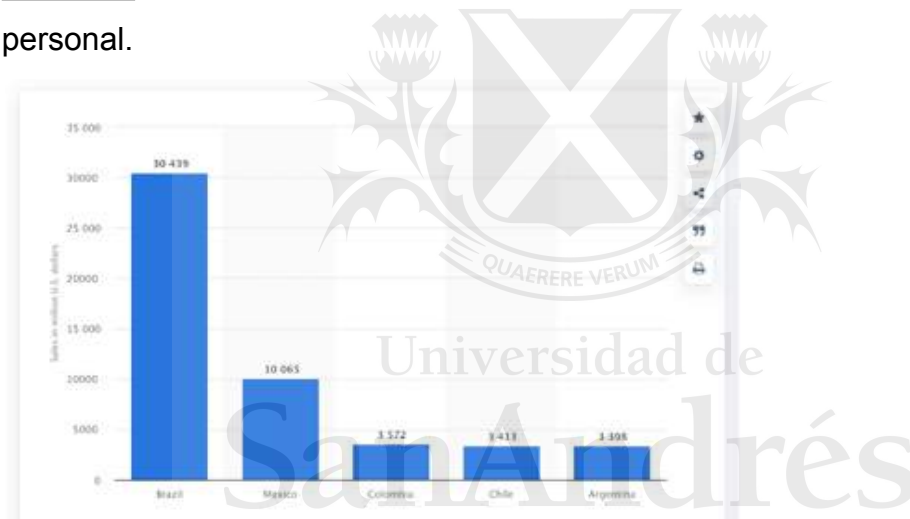
**Anexo 3:** Ingresos globales de salones de spa y belleza en 2017 y 2024.



Recuperado de:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/985780/spa-services-market-size/>

**Anexo 4:** valor en dólares de las ventas en el mercado de belleza y cuidado personal.



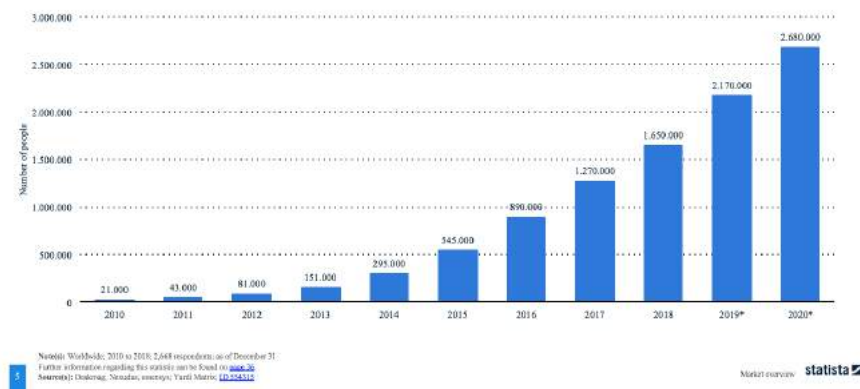
Recuperado de:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/254608/global-hair-care-market-size/>

**Anexo 5:** Cantidad de personas trabajando en espacios de coworking.

## Number of people working in coworking spaces worldwide from 2010 to 2020

Number of people working in coworking spaces worldwide 2010-2020



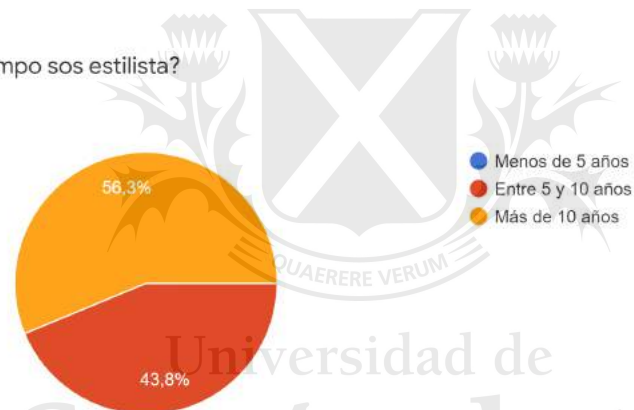
Recuperado de:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/254608/global-hair-care-market-size/>

Anexo 6: Encuesta a peluqueros realizada el 14 de octubre de 2020.

Hace cuánto tiempo sos estilista?

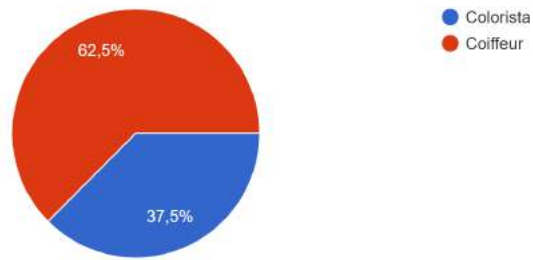
16 respuestas



Universidad de  
**San Andrés**

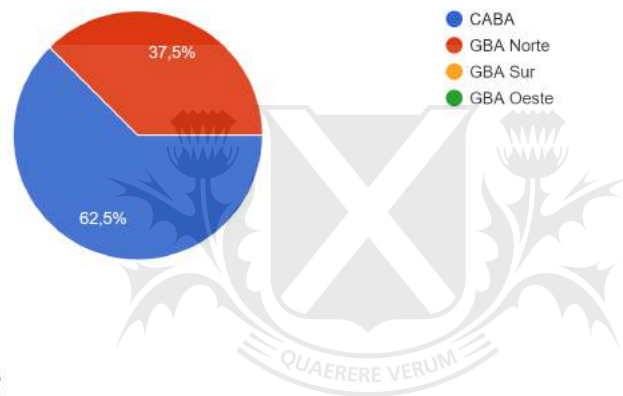
Que tipo de servicio brindás?

16 respuestas



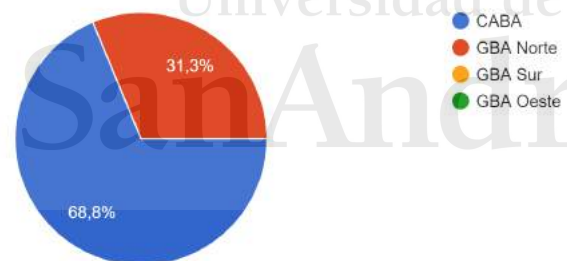
Dónde vivís?

16 respuestas



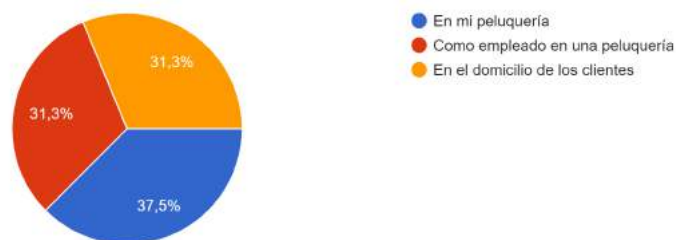
Dónde trabajás?

16 respuestas



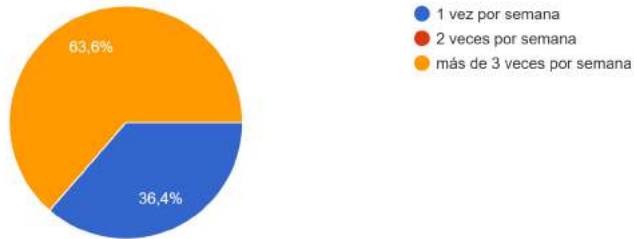
Dónde atendes?

16 respuestas



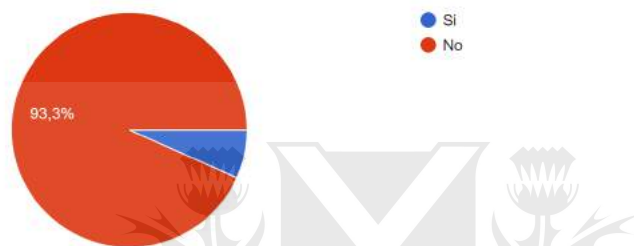
Con qué frecuencia atendés a clientes en su casa?

11 respuestas



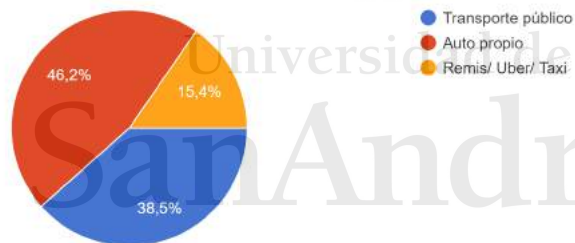
Estás asociado al gremio de peluqueros?

15 respuestas



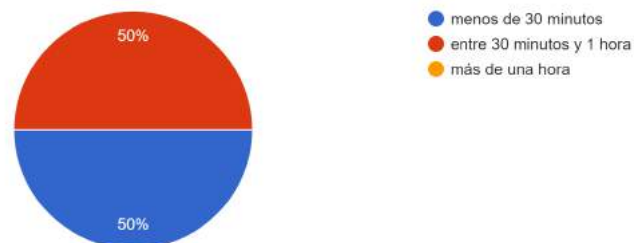
Cómo te desplazas al trabajo?

13 respuestas



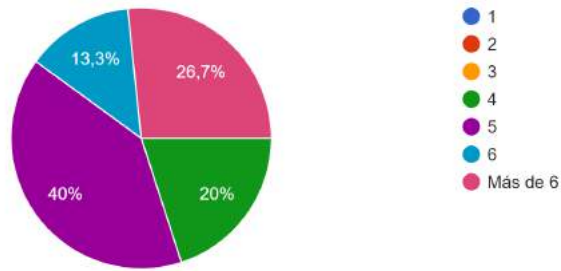
Cuánto tiempo demorás en ir al trabajo? Viaje de ida.

14 respuestas



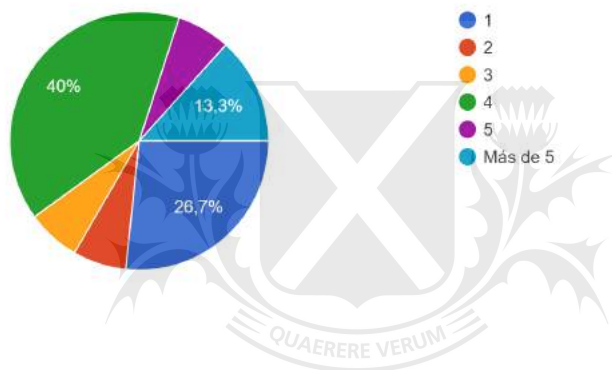
En una peluquería cuántos clientes atendés en un día?

15 respuestas



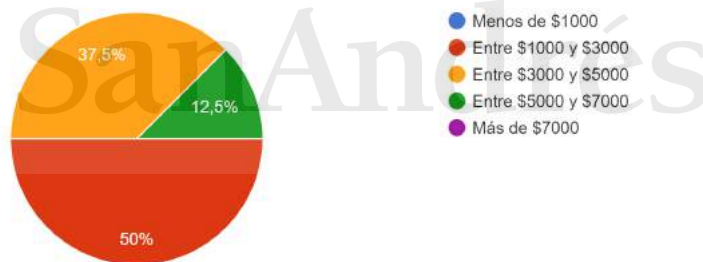
Si atendes a domicilio, cuántos clientes atendés en un día?

15 respuestas



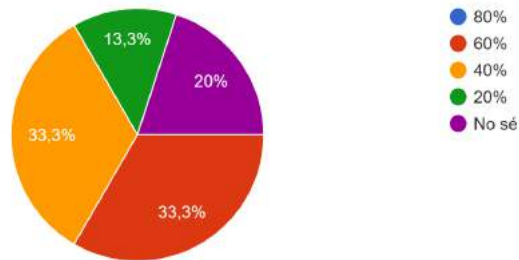
Cuál es el valor promedio que cobrás un servicio de reflejos con gorra?

16 respuestas



Cuál es la rentabilidad de tu trabajo. Es decir, del precio que cobras los reflejos - costo de materiales - costo de transporte

15 respuestas



### Anexo 7: Encuestas realizadas a diez estilistas.

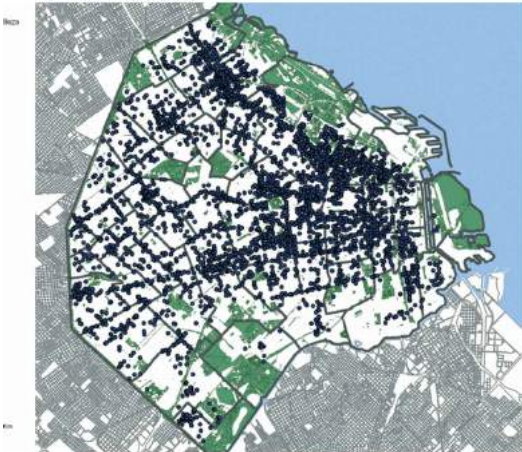
Podrías contarnos un poco sobre por qué trabajás en relación de dependencia o a domicilio?

8 respuestas

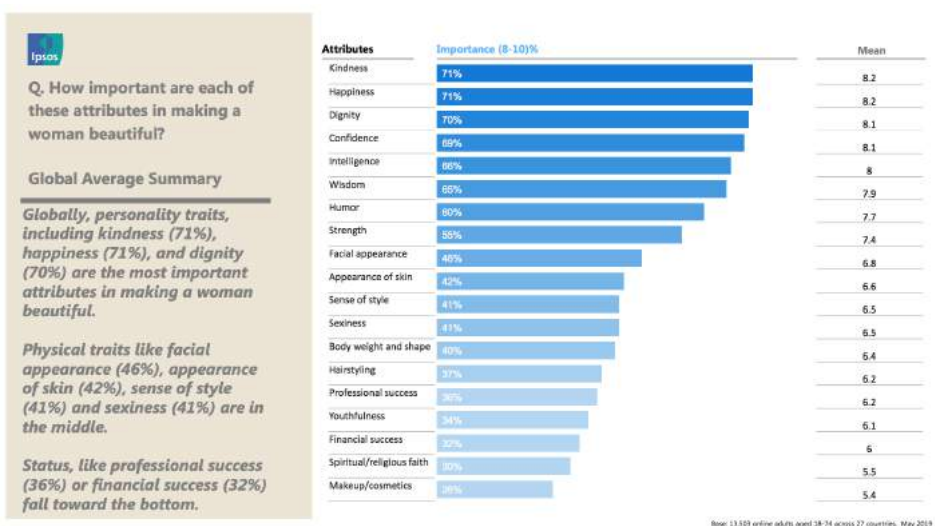
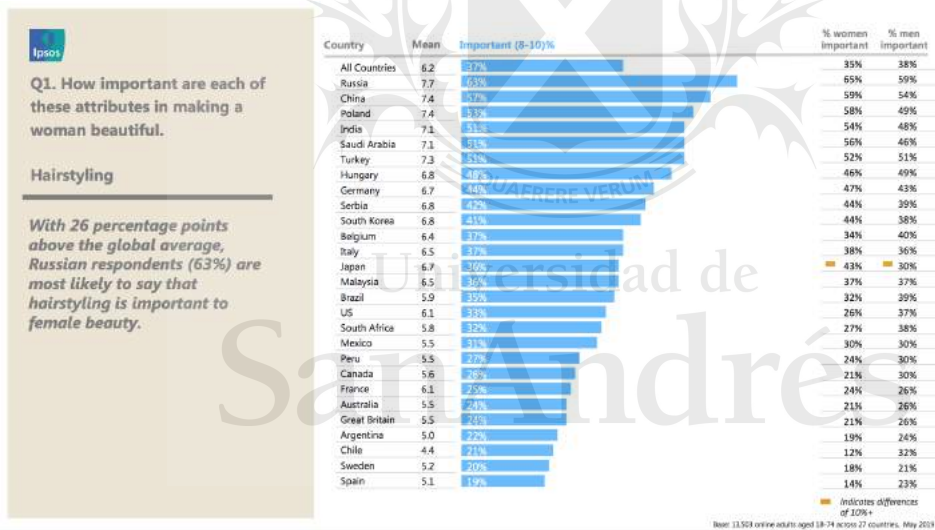
- Trabajo por mi cuenta , independiente en mi propio estudio
- Trabajo a domicilio porque invierto menos y gano mas
- Es mi local
- Comence a fines del 2001 x la crisis, cerre mi salon y comence a trabajar a domicilio y segui asi
- Porque es mi único ingreso
- Por que tuve la oportunidad de no trabajar bajo patrón .. ya que lo hice muchos años
- Trabajo en mi estudio porque las peluquerías pagan el 20% si tenes mucha suerte.
- Mantener un salón hoy cuesta mucho

Anexo 8 : Distribución de locales de peluquerías en la ciudad de buenos aires.  
Información obtenida del Atlas de Indicadores de Desarrollo Urbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Distribución de locales del sector servicios de peluquería y salones de belleza.



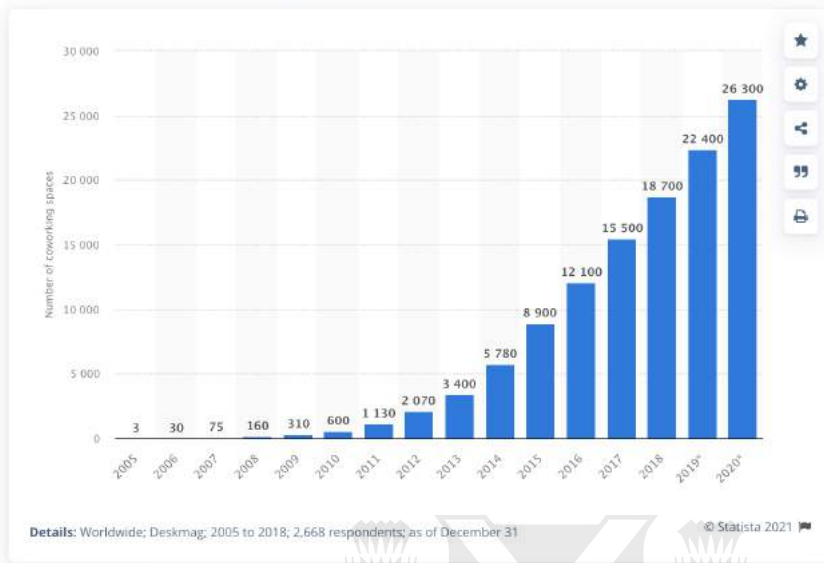
Anexo 9: Tabla que expone ranking de atributos por los que una mujer en los distintos países logra sentirse hermosa.



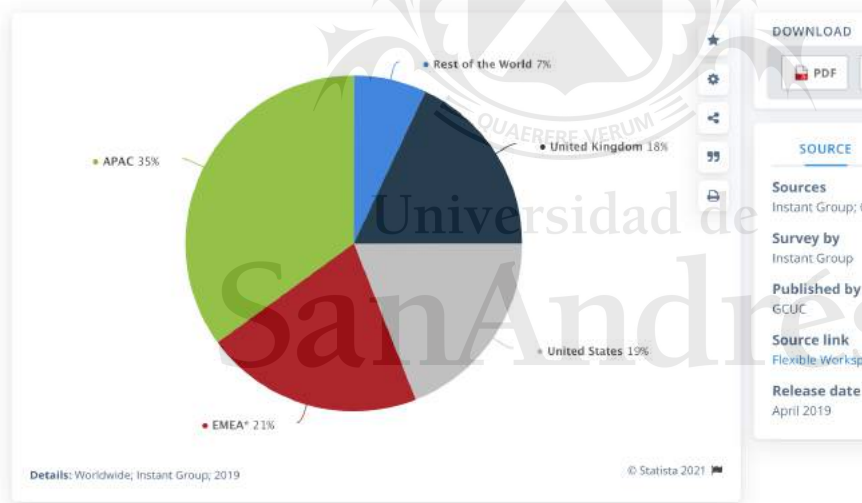


Anexo 10: Cantidad de espacios de cowork en el mundo y su distribución según statista.

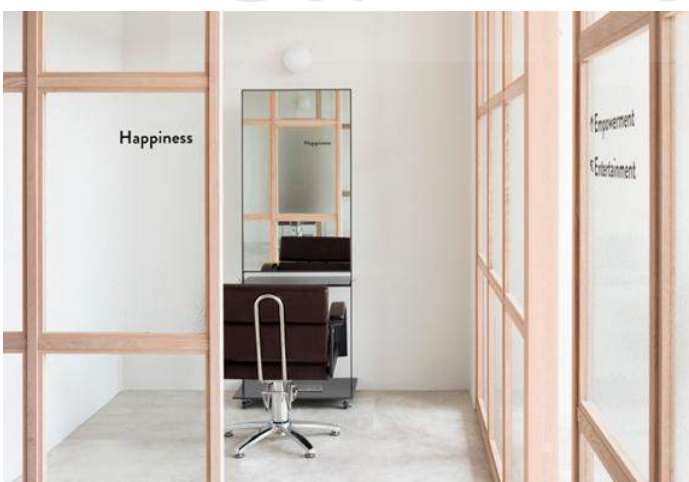
Number of coworking spaces worldwide from 2005 to 2020



Share of coworking spaces worldwide in 2019, by region or country



Anexo 11: Ejemplo tomado de *Shaire Salon*, Tokio, Japón.



Anexo 12: Ejemplo de peluquería LAX Cowork con sistema similar en México.

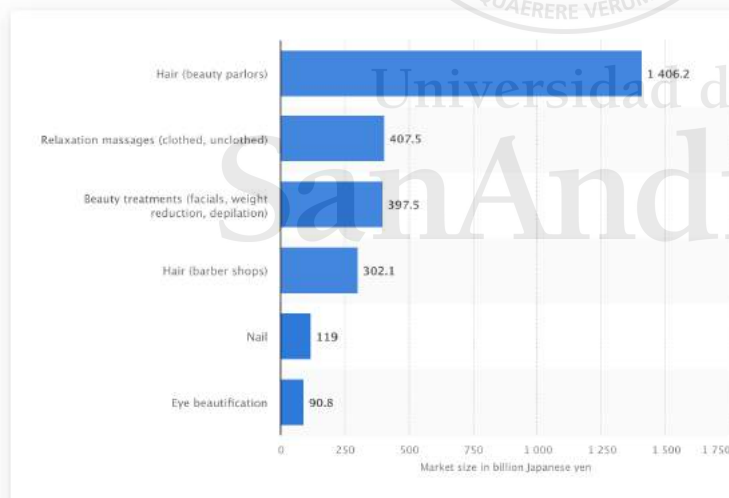


Anexo 13: Tamaño del mercado Japonés 2020

Sports & Recreation › Wellness & Spas

**Market size of beauty services in Japan in 2020, by type**

*(in billion Japanese yen)*

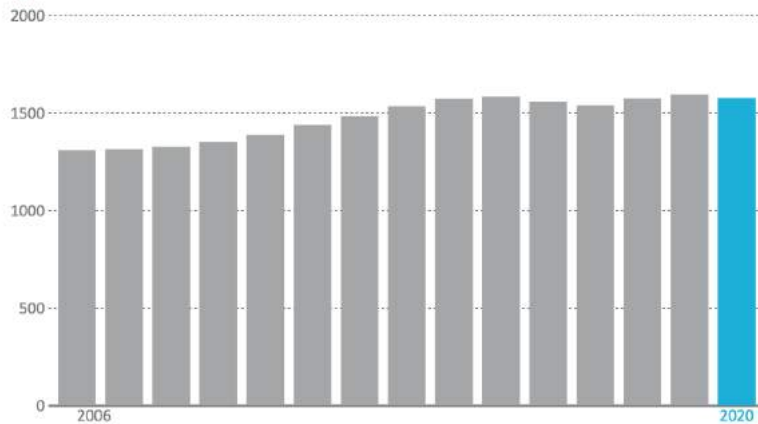


Anexo 14: Tamaño del mercado del cuidado del cabello en UK. EMIS University

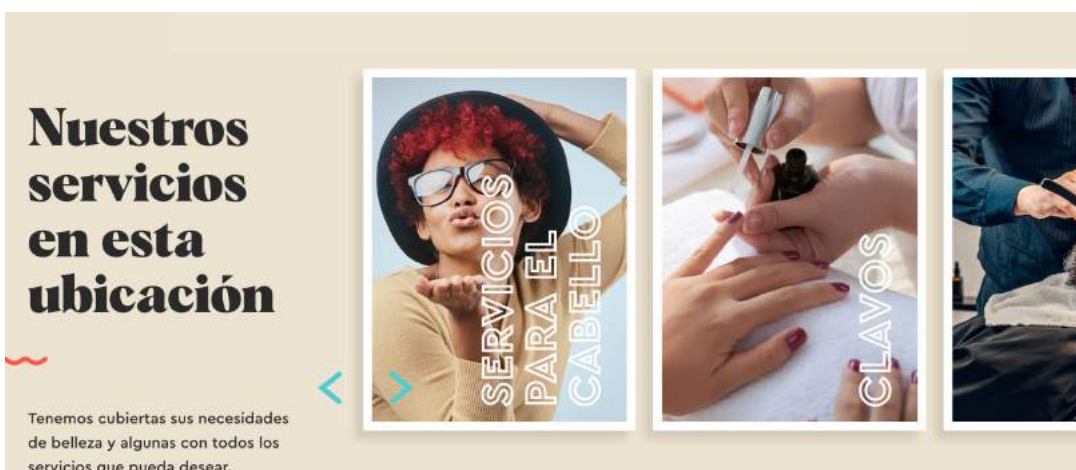
### Market size Hair Care

Retail Value RSP - GBP million - 2006-2025

1,574



### Anexo 15: Imágenes del sitio web de MySalon.



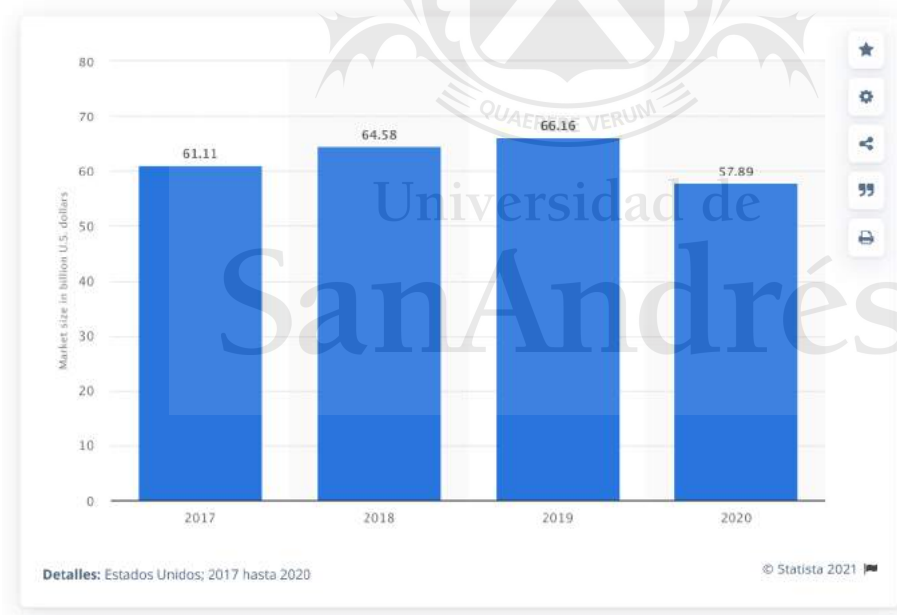
## Servicios de la suite

Nuestras suites cuentan con las mejores características y la excelente seguridad que necesita para hacer realidad los sueños de su suite.

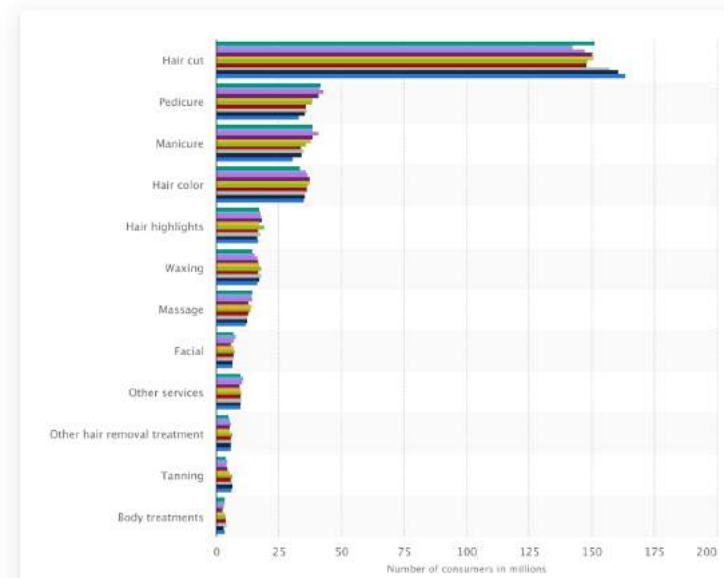
- Mobiliario de lujo
- Potencial de personalización
- Ambiente de apoyo
- Comunidad de creativos
- Sin divisiones de comisiones
- Seguridad 24/7
- Entrada segura de dos puertas
- Privacidad total
- Políticas ecoconscientes

**Anexo 16:** Tamaño del mercado de los salones de belleza (cabello, piel, uñas) en los Estados Unidos de 2017 a 2020.

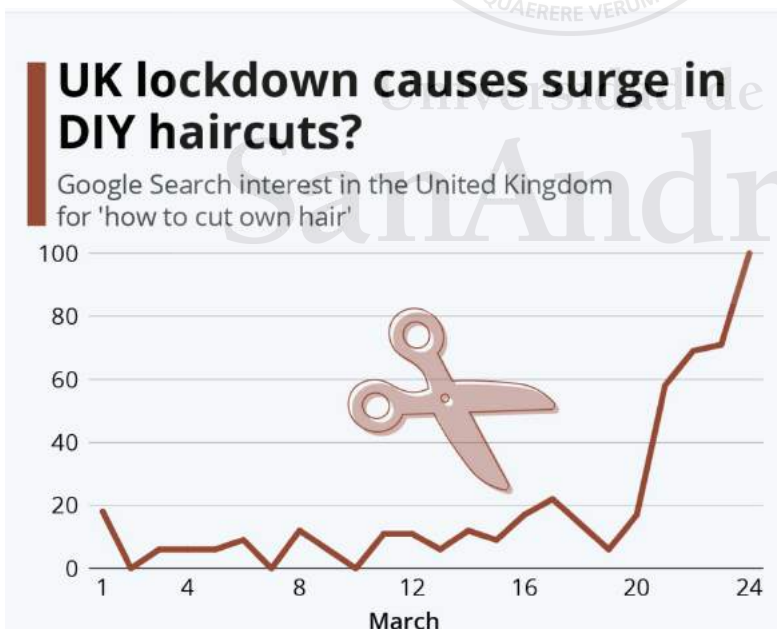
*(en miles de millones de dólares estadounidenses)*



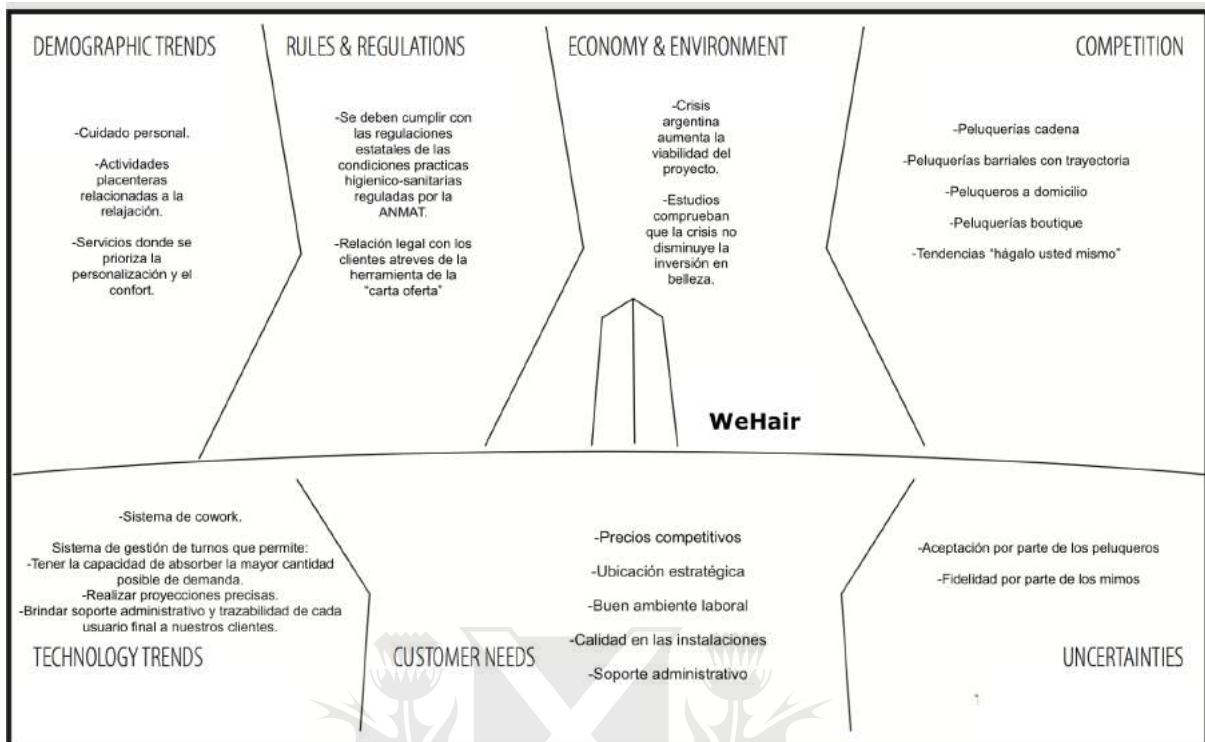
**Anexo 17:** US Population: Most used kinds of professional personal care services (for men and women) from 2011 to 2020



Anexo 18: valores de la investigación realizada por Martin Armstrong. Cantidad de búsquedas en UK para “como cortarte el pelo”.



## Anexo 19: Context Map



## Anexo 20: Análisis FODA.

Se utiliza la matriz FODA para realizar un análisis que permite diagnosticar la situación estratégica que se encuentra una empresa con el fin de desarrollar con éxito WeHair. Las principales variables de análisis son, en el eje interno: fortalezas y debilidades y en el externo las oportunidades y amenazas.

### Fortalezas:

- Primer *player* en el modelo de negocios: será el primer salón de belleza en brindarle la posibilidad a los estilistas de trabajar de forma independiente, y contar con toda la estructura de una peluquería, sin tener que afrontar solos los costos de esta. La estructura organizacional no presenta complicaciones para los clientes, es flexible y tiene visión de futuro.

- Diseñado para capturar un mercado no atendido: el proyecto fue diseñado integralmente para atender a un segmento desatendido del mercado y canalizar la demanda.
- *Expertise* de los profesionales: la experiencia y el profesionalismo de los estilistas, será un gran diferencial para nuestros usuarios finales. Sólida gestión de clientes, utilización y manejo de agenda “inteligente”. Para otorgar independencia al cliente, se *bookerán* los turnos a través de una agenda virtual: en la que el turno se otorgará cuando el cliente y el usuario final coincidan en un horario pactado. Generando, a través del uso de herramientas digitales, eficiencia para ambas partes.

#### Debilidades:

Empresa nueva: el gran desafío de la empresa será que los clientes conozcan el modelo de negocios y los beneficios que este trae para ellos y decidan atraer a su clientela fiel al salón. En segundo lugar, deberá realizarse una estrategia para atraer a los usuarios finales. Sin embargo, en este rubro, es esencial la confianza que los consumidores tienen en quienes les realizan los tratamientos para el cabello, por lo cual, si se logra atraer a los peluqueros, los usuarios finales los seguirán como consecuencia. Consolidación de grandes marcas en la industria. Si bien es una industria ampliamente fragmentada, existen jugadores que tienen una gran presencia y se encuentran altamente consolidadas como marca. Será un desafío posicionar a la empresa a la altura de estas. Las variables externas fueron explicadas anteriormente en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, sin embargo se destacan los factores más importantes.

#### Oportunidades:

Modelo exitoso en el exterior: como se ha explicado anteriormente, el concepto de coworking de peluquerías fue desarrollado en Japón. Este modelo se ha replicado exitosamente a lo largo del globo y es fácilmente adaptable al mercado argentino. Demanda insatisfecha: el segmento para el cual fue diseñado este negocio se encuentra actualmente desatendido, insatisfecho y sus necesidades no están siendo cubiertas por ninguna empresa. Además, el target ha sido identificado y es sencillamente asequible. Con el desarrollo de

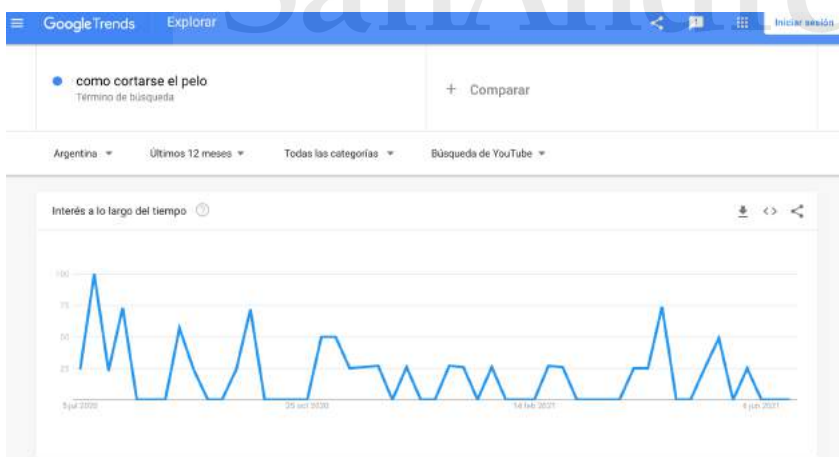


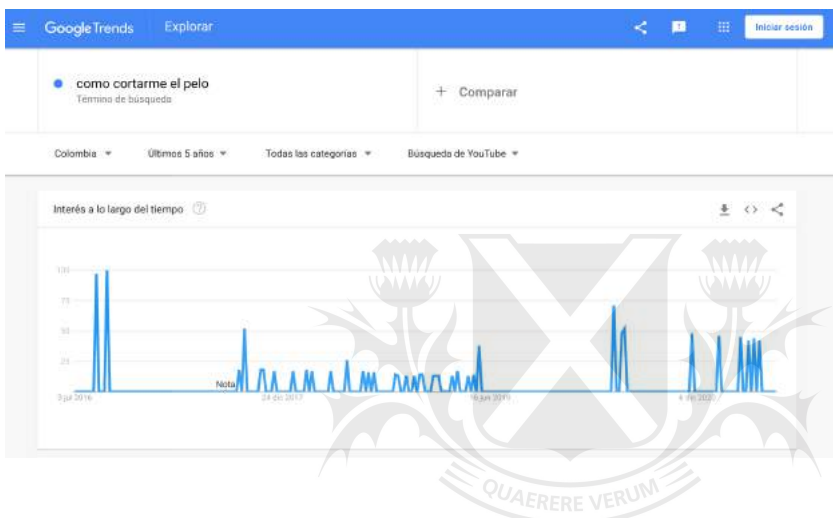
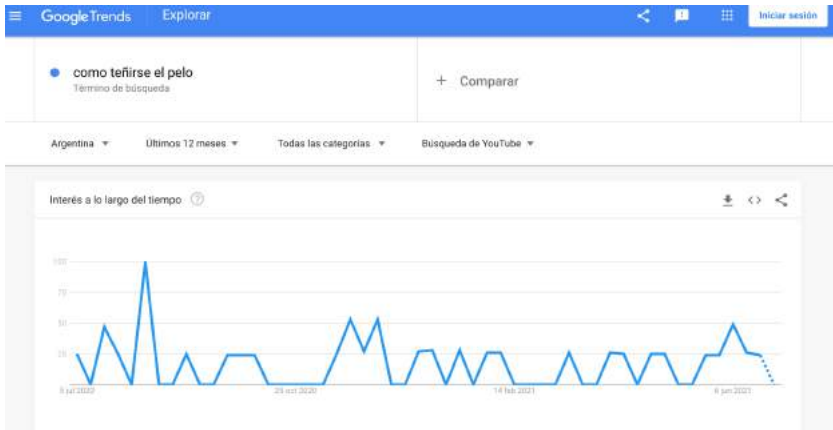
las redes sociales, los peluqueros tienen cada vez más acceso a darse a conocer a través de las redes sociales, por lo tanto, no dependen de la “vidriera” de una peluquería tradicional. De esta forma, se acorta el canal que une a quien ofrece el servicio, con el usuario final, y no necesitan a los dueños de las peluquerías de intermediarios para poder realizar su trabajo.

Amenazas:

Competencia y rivalidad: el barrio en el que se desarrollará el negocio, Palermo, fue elegido estratégicamente porque concentra gran parte de la demanda, sin embargo, también condensa a la mayoría de la oferta. Aunque, el modelo de negocios presenta gran innovación. Posibilidad de aparición de nuevos competidores: la industria presenta bajas barreras de entrada, por lo tanto, nuevos competidores pueden aparecer y capturar clientes potenciales al imitar el modelo de negocio. Entonces, si bien esta es una posibilidad Wehair se habrá consolidado como líder en el nicho de mercado y contará con una clientela fiel.

Anexo 21: Búsquedas realizadas en Argentina en la red social Youtube. “como cortarse el pelo” “como teñirse el pelo”

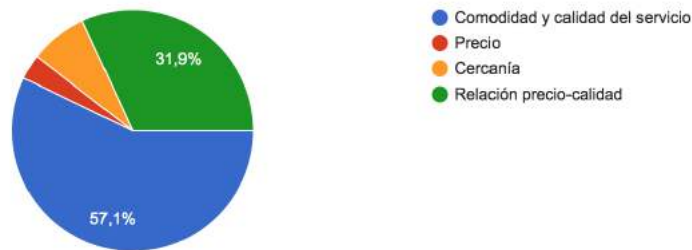




Anexo 22: información obtenida de encuestas realizadas a 189 potenciales usuarios.

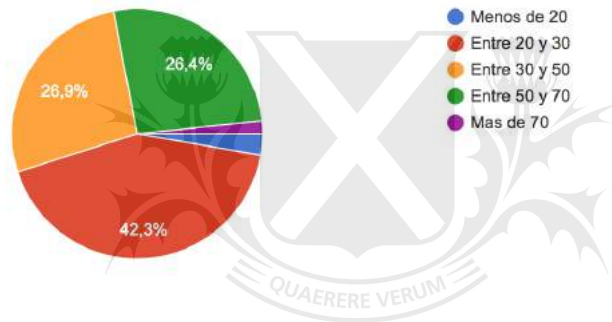
¿Qué valoras más?

182 respuestas



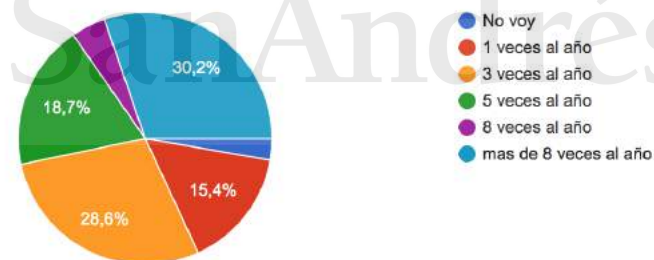
¿Cuántos años tienes?

182 respuestas



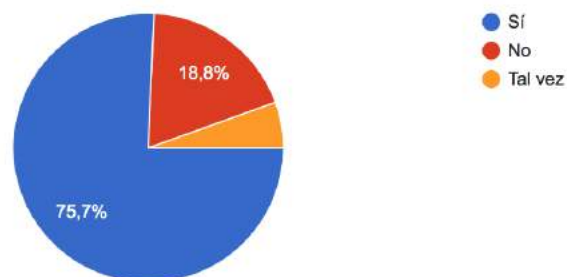
¿Cada cuánto vas a la peluquería?

182 respuestas



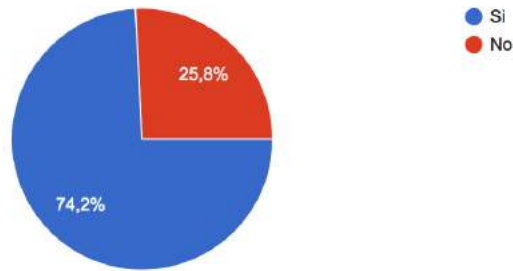
¿Sacás turno antes de ir a la peluquería? (No en contexto de pandemia)

181 respuestas



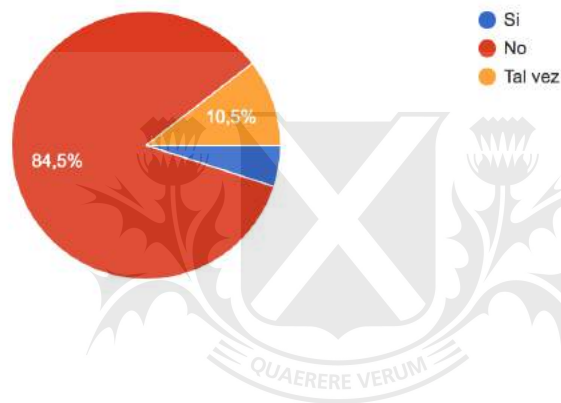
¿Te atendes siempre con el mismo peluquero?

178 respuestas



¿La peluquería representa un punto de encuentro o lugar de sociabilización?

181 respuestas



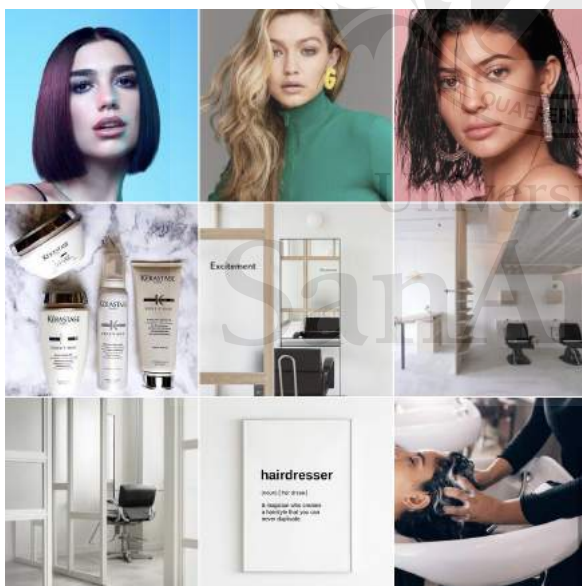
Anexo 23: Peluquerías que se encuentran en un radio de 1 kilómetro de WeHair.



Anexo 24: Alquiler de espacio en vía pública. Mobiliario Urbano Digital Sarmiento.



Anexo 25: Instagram WeHair.



Anexo 26: Costos de Startup

<b>Legales</b>	
Constitución SRL	1.800,00
Registro de marcas y patentes	2.210,00

Habilitación comercial	15.000,00
Matafuego	5.000,00
<b>Total legales</b>	<b>24.010,00</b>
<b>Alquiler</b>	
Alquiler mensual mes 1 + gastos	167.000,00
Alquiler mensual mes 2 + gastos	167.000,00
Depósito alquiler	135.000,00
<b>Remodelación Local</b>	
<b>Total remodelación</b>	<b>780.000,00</b>
<b>Muebleria</b>	
Toalleria: 90 toallas	30.000,00
Locker metalico (12u)	62.000,00
Toalleria: 18 batas de seda	14.400,00
Bachas de lavado ( 2u)	110.000,00
Secador vicera	18.000,00
Set peluqueros (6u)	90.000,00
Sillas sala de espera	50.000,00
Mostrador	40.000,00
Lavarropas y Secarropa	160.000,00
Cartelería	30.000,00
Estación de trabajo (6 U)	420.000,00
<b>Total muebleria</b>	<b>1.024.400,00</b>
<b>Tecnología</b>	
Armado de página web y app	150.000,00
<b>Empleados</b>	
Jefa de Salón	80.000,00
Jefa de Salón Cargas Sociales (23%)	18.400,00
Empleada de limpieza	50.000,00
Empleada de limpieza Cargas Sociales (23%)	11.500,00
Asistente de lavado	55.000,00
Asistente de lavado Cargas Sociales (23%)	12.650,00

Community manager & web freelance	40.000,00
<b>Total empleados</b>	<b>267.550,00</b>
<b>Publicidad</b>	
Publicidad en redes sociales	35.000,00
Influencers	100.000,00
Presencia en vía pública x 2	68.000,00
<b>Total publicidad</b>	<b>203.000,00</b>
<b>Costos de Startup</b>	<b>4.233.920,00</b>

### Anexo 27: Costos de insumos de peluquería

	Precio unidad	Precio descuento por compra por mayor	unidades / litros	Consumo mensual
Shampoo Kérastasse	11.752,00	9.401,60	16,00	150.425,60
Acondicionador Kérastasse	12.400,00	9.920,00	16,00	158.720,00
Ampolla Kérastasse	725,00	580,00	180,00	104.400,00
Tintura Inoa L'oreal Proffesional	1.300,00	1.040,00	350,00	364.000,00
Oxidante Lóreal	1.579,00	1.263,20	100,00	126.320,00
Polvo Decolorante	1.835,00	1.468,00	20,00	29.360,00
Gorra	94,25	75,40	100,00	7.540,00
<b>Total</b>				<b>940.766</b>

Por consiguiente, se presenta la siguiente lista con el costo unitario al que WeHair compra los insumos y el precio al que los vende a sus clientes:

	<b>Costos</b>	<b>Precio</b>
Shampoo Kerastasse	705,12	775,632
Acondicionador Kérastasse	744	818,4
Ampolla Kerastasse	580	638
Shampoo L'oreal Proffesional	271,2	298,32
Acondicionador L'oreal Proffesional	320,4	352,44
Ampolla Kérastasse	544,00	598,40 €



Tintura inoa L´oreal Proffesional	520	572
Oxidante L´oreal	126,32	138,952
Polvo Decolorante	73,4	80,74
Gorra plástica	75,4	82,94

Anexo 28: Recaudación mensual por ventas de horas de trabajo.

	h/semana	h/mes	h/mes*6estaciones	precio por hora	ganancia bruta/mes
Horas Standard	16	64	384	750	288.000
Hora Premium	16	64	384	900	345.600
Hora Especial	30	120	720	1100	792.000
Ganancia total					1.425.600

Anexo 29: Ingresos anuales WeHair.

	Año 1	Año 2	Año 2	Año 4	Año 5
Ventas	15.956.604	18.236.119	18.236.119	18.236.119	18.236.119
Costo de ventas	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	15.956.604	18.236.119	18.236.119	18.236.119	18.236.119
Gastos fijos	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Sueldos Adminsitrativos	2.405.000	2.405.000	2.405.000	2.405.000	2.405.000
Cargas sociales	553.150	553.150	553.150	553.150	553.150
Publicidad	1.008.000	1.008.000	1.008.000	1.008.000	1.008.000
Utilidad antes de impuestos	10.396.754	12.676.269	12.676.269	12.676.269	12.676.269
Impuesto a las ganancias (35%)	3.638.864	4.436.694	4.436.694	4.436.694	4.436.694
Utilidad después de impuestos	6.757.890	8.239.575	8.239.575	8.239.575	8.239.575

Anexo 30: Ganancia de cliente WeHair.

Servicio	
Tintura	3.900
Lavado	990
<b>Ganancia bruta</b>	<b>4.890</b>
Materiales	
Tintura	572
Oxidante	139
Shampoo	298
Acondicionador	352
Alquiler 2 horas	1.800
<b>Total costos</b>	<b>3.162</b>
<b>Ganancia neta</b>	<b>1.728</b>

Un estilista atiende 5 clientes por día (ver anexo 6). Por lo tanto, la rentabilidad bruta es de \$8.600 por día. Mensualmente, el ingreso será de \$172.828 en caso que trabajen 8 horas por día, 5 días a la semana. Comparando con los estilistas tipo II, cuyo salario mínimo garantizado es de \$34.000, representa una gran ventaja para el cliente.

Anexo 31: Convenio colectivo escala salarial de peluquerías

## ***Remuneraciones vigentes para los meses de Mayo de 2021 a Agosto de 2021.***

### **Personal Técnico Especializado**

Clasificación	Básico	Comisión	Mín. garantizado
Oficial Peluquero/a	\$ 11.381.-	32%	\$ 54.791.-
Oficial Peluquero/a Estilista	\$ 11.381.-	32%	\$ 54.791.-
Oficial Entretejedor/a Adaptador/a	\$ 11.381.-	32%	\$ 54.791.-
Peinador/a Exclusivo/a	\$ 11.381.-	30%	\$ 54.791.-
Peinador/a Todo Servicio	\$ 11.381.-	25%	\$ 54.791.-
Colorista	\$ 11.381.-	27%	\$ 54.791.-
Permanentista	\$ 11.381.-	27%	\$ 54.791.-
Entretejedor/a	\$ 11.381.-	30%	\$ 54.791.-
Depilador/a	\$ 11.381.-	27%	\$ 54.791.-
Maquillador/a o Experto/a en belleza o Cosmetólogo/a	\$ 11.381.-	27%	\$ 54.791.-
Masajista Corporal	\$ 11.381.-	25%	\$ 54.791.-
Ayudante de peinador/a	\$ 11.381.-	25%	\$ 54.791.-
Ayudante de depilación	\$ 11.381.-	20%	\$ 54.791.-
Instructor/a de Gimnasia	\$ 11.381.-	25%	\$ 54.791.-
Auxiliar de instructor/a	\$ 11.381.-	20%	\$ 54.791.-
Promotor/a y/o consultor/a de tratamiento	\$ 11.381.-	25%	\$ 54.791.-
Encargado/a con Producción	\$ 11.381.-	34%	\$ 54.791.-
Manicura	\$ 11.381.-	32%	\$ 54.791.-
Pedicura	\$ 11.381.-	32%	\$ 54.791.-
Masajista Capilar	\$ 11.381.-	27%	\$ 54.791.-
Ayudante de Oficial	\$ 11.381.-	27%	\$ 54.791.-
Profesor de Peluquería y/o Cosmetología y/o maquillaje y/o manicuría y/o Pedicura y/o Depilación y/o Masajes y/o elaboración e Implantación de prótesis capilares	\$ 11.381.-	25%	\$ 54.791.-
Ayudante de profesor/a	\$ 11.381.-	25%	\$ 54.791.-
Asistente de sauna o baño	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más adicionales.		

\* Los porcentajes de comisión están referidos al monto de la producción bruta mensual del trabajador, sobre el que deberá extraerse.

### **Personal Administrativo y de Servicios**

Director/a	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más plus y adicionales
Secretaria/o	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más plus y adicionales
Encargado/a administrativo/a de salón	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más plus y adicionales
Encargado/a de lavandería / lavandero/a	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más plus y adicionales
Cajero/a	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más plus y adicionales
Recepcionista	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más adicionales
Empleado/a oficinista	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más adicionales
Auxiliar de lavandería	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más adicionales
Maestranza	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más adicionales
Cadete	\$ 54.791.- Sueldo mínimo garantizado más adicionales

## **Anexo 32: Aspectos legales**

En la industria se encuentran reguladas las condiciones y prácticas higiénico-sanitarias que deben observarse en el desarrollo de actividades en la

Ordenanza Reguladora de Peluquerías, Salones de Belleza y Análogos<sup>56</sup>. Por lo tanto, para la protección de la salubridad pública y defensa de los consumidores en la Ley 7/1985, de 2 de abril, que regula las Bases del Régimen Local; Ley 14/1985, de 25 de abril, General de Sanidad y Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de Consumidores y Usuarios, se dicta la presente ordenanza.

### Anexo 33: Rutas de evacuación de emergencia

- Señalizar las rutas de salida.
- Las vías de salida y medios de evacuación deben permanecer libres de obstáculos.
- Determinar un sistema de alarma (sirena, silbato, campana, timbre).
- Las puertas se deben abrir hacia afuera del establecimiento.
- Realizar un croquis de todas las plantas del edificio y ubicarlo en los pasillos, bien visible.
- Exponer en un lugar visible los números de emergencia: Bomberos, Policía, Defensa Civil, SAME.
- Las medidas exigidas por el gobiernos de la ciudad bajo el título “fuego” son:
- Matafuegos tipo ABC (polvo bajo presión) de 5 Kg. Uno cada 200 metros cuadrados en pasillos comunes.
- Las normas vigentes consideran la altura de colocación a 1.5 metros tomando desde el piso hasta la palanca de accionamiento del extintor.
- Deberían existir instrucciones para su uso al alcance de la totalidad de las autoridades y personal auxiliar del edificio.
- Bocas de incendio (mangueras conectadas a las cañerías de agua, fijas en la pared): deben existir tantas bocas de incendio en cada piso, como resulte de dividir por 45 el perímetro de cada cuerpo del edificio; no debiendo superar la distancia máxima entre bocas de 30 metros.

---

<sup>56</sup> Ordenanza reguladora de peluquerías, salones de belleza y análogos (s.f). Recuperado de [https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Ordenanzas/1579285129\\_251201195212.pdf](https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Ordenanzas/1579285129_251201195212.pdf)

- Por último es importante remarcar que todo establecimiento debe contar con un procedimiento de evacuación, con el objetivo de encontrarse preparado ante situaciones de emergencia. Es por esto que, se fijaron distintas medidas a tomar según el riesgo del lugar. En el caso de WeHair, al encontrarse ubicada en una planta baja debe atenerse a la siguiente norma de “evacuación” :
- Los establecimientos localizados en planta baja y cuya superficie cubierta no sea mayor a 200 m<sup>2</sup> sólo deberán exhibir al público una declaración jurada. Esta categoría incluye oficinas, locales comerciales, salas de juego, clubes deportivos y sociales, bares y restaurantes, garajes, talleres y residencias para pocos huéspedes entre otros.

Anexo 34: Regulaciones preventivas y obligaciones en caso de emergencia.

Las medidas exigidas por el gobiernos de la ciudad “**preventivas**” son:

- Señalizar las rutas de salida.
- Las vías de salida y medios de evacuación deben permanecer libres de obstáculos.
- Determinar un sistema de alarma (sirena, silbato, campana, timbre).
- Las puertas se deben abrir hacia afuera del establecimiento.
- Realizar un croquis de todas las plantas del edificio y ubicarlo en los pasillos, bien visible.
- Exponer en un lugar visible los números de emergencia: Bomberos, Policía, Defensa Civil, SAME.<sup>57</sup>

Las medidas exigidas por el gobiernos de la ciudad bajo el título “**fuego**” son:

- Matafuegos tipo ABC (polvo bajo presión) de 5 Kg. Uno cada 200 metros cuadrados en pasillos comunes.
- Las normas vigentes consideran la altura de colocación a 1.5 metros tomando desde el piso hasta la palanca de accionamiento del extintor.

---

<sup>57</sup>

<https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/solicita-la-habilitacion-de-tu-local/preparacion-ante-emergencias/requisitos-y-recomendaciones-generales>

- Deberían existir instrucciones para su uso al alcance de la totalidad de las autoridades y personal auxiliar del edificio.
- Bocas de incendio (mangueras conectadas a las cañerías de agua, fijadas en la pared): deben existir tantas bocas de incendio en cada piso, como resulte de dividir por 45 el perímetro de cada cuerpo del edificio; no debiendo superar la distancia máxima entre bocas de 30 metros.<sup>58</sup>

Por último es importante remarcar que todo establecimiento debe contar con un procedimiento de evacuación, con el objetivo de encontrarse preparado ante situaciones de emergencia. Es por esto que, se fijaron distintas medidas a tomar según el riesgo del lugar. En el caso de WeHair, al encontrarse ubicada en una planta baja debe atenerse a la siguiente norma de “**evacuación**” :

- Los establecimientos localizados en planta baja y cuya superficie cubierta no sea mayor a 200 m<sup>2</sup> sólo deberán exhibir al público una declaración jurada. Esta categoría incluye oficinas, locales comerciales, salas de juego, clubes deportivos y sociales, bares y restaurantes, garajes, talleres y residencias para pocos huéspedes entre otros.<sup>59</sup>

Anexo 35: Entrevista completa realizada a David Spnier, socio fundador de la Comunidad de Negocios Inmobiliarios el 29 de junio de 2021.

1) ¿Cuál crees que es el valor agregado que el coworking le brinda a sus clientes?

La posibilidad de fraccionar no solo el espacio sino también el tiempo. En un contrato normal de alquiler uno determina un espacio físico y un plazo de tiempo, estricto y rígido que no puedo modificar dentro del contrato original sin tener un costo alto de salida. Con el sistema de coworking el usuario puede contratar un espacio muy reducido adaptado a sus necesidades con la posibilidad

---

<sup>58</sup>

<https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/solicita-la-habilitacion-de-tu-local/preparacion-ante-emergencias/requisitos-y-recomendaciones-generales>

<sup>59</sup>

<https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/solicita-la-habilitacion-de-tu-local/preparacion-ante-emergencias>

de modificar tanto el espacio como el tiempo otorgándole al cliente la posibilidad de ser dinámico sin perder dinero.

Otra ventaja es la posibilidad de forma cooperativa pagar los costos que implica una oficina ya que todos los costos son amortizados por el total de los usuarios.

2) ¿Cuánto tardaron en cumplir con la capacidad esperada?

El tiempo para lograr la ocupación mínima necesaria para alcanzar la rentabilidad es relativa de cada coworking ya que de esto no solo depende la superficie del espacio sino también el plan de negocios que se tenga. En nuestro caso, al ser un coworking de dimensiones chicas pero de nicho la capacidad deseada la alcanzamos a muy poquitos días, de hecho el día de nuestra apertura teníamos el 40% del lugar ocupado. Al año llegando a la capacidad total. En Coworking no de nicho que tienen superficies gigantescas este plazo se alarga considerablemente.

3) ¿Suelen tener la oficina llena? De no ser así ¿Cuál es su capacidad ociosa?

Hay que trazar una línea pre pandemia y post cuarentena. Hasta que empezó la cuarentena teníamos una ocupación prácticamente total. Como dentro de lo que se incluye en el servicio está la socialización y el networking los usuarios intentan estar el mayor tiempo posible en las oficinas para interactuar con otros miembros. A partir de la cuarentena y el cambio en las tendencias de uso, los espacios son estrictamente utilizados para reuniones y no tanto en forma permanente como antes. Por lo tanto antes de la cuarentena el espacio era utilizado en un 70% y ya lo que sería post pandemia la ocupación no supere el 30%. Esto no implica que los espacios no estén comercializados. tenemos entre el 85 y el 90 por ciento comercializado pero ha cambiado el uso.

4) ¿Hay algún factor especial con respecto a la habilitación del local o resulta igual que cualquier otra oficina?

La habilitación como cualquier habilitación comercial requiere cumplir ciertos requerimientos. En el caso de los coworking los requerimientos tienen que ver con cantidad de personas por metro cuadrado, salidas de emergencia, cantidad de baños por usuario, Luego todo lo que tiene que ver con normas de seguridad como matafuegos, puertas con aperturas hacia afuera. Más allá de eso no tiene ningún requerimiento distinto a cualquier otra oficina o comercio. Lo que sí hay que tener es un seguro de responsabilidad civil.

Anexo 36: Evaluación preliminar de la idea de negocios

<b>EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA IDEA DE NEGOCIOS</b>	
	<b>Información adicional necesaria (detallar)</b>
¿Es significativo el mercado?	Aproximadamente 18.000.000 millones de argentinas recurren a peluquerías y lo hacen con una frecuencia de entre 7 a 9 veces al año dando como resultado un tráfico de visitas de 250 millones por año.  El mercado se encuentra en crecimiento a una tasa del 2,2% anual
¿Es fácil llegar a los clientes?	El acceso a ellos no es complejo, dado que es un target específico. Además, es sencillo contactarlos.
¿Conoce quiénes son los competidores y qué posición tienen en el mercado?	Los competidores son las peluquerías <i>premium</i> situadas en CABA. Estas se encuentran conformadas por peluquerías de barrio y grandes locales o cadenas con marcas establecidas.
¿Tiene ventajas sobre los productos/servicios de la competencia?	La principal ventaja es la innovación en el mercado con un producto que no existe y que satisface la necesidad de independencia que tienen los estilistas. Además, una mejora en relación precio- calidad percibida por el usuario final.
¿El sector se encuentra en crecimiento?	La industria se encuentra en expansión. Se proyecta hasta el 2024 un crecimiento a una tasa del 2,2% sostenido anual.
¿Conoce o tiene acceso a la tecnología necesaria?	La tecnología que se necesita para el desarrollo de este proyecto cuenta con dos partes distintas: -Virtual: se precisa un programador que instale la página web, y cree una aplicación en la cual se pueda manejar sencillamente la agenda. -Física: se precisan todos los artefactos muebles y electrodomésticos de fácil acceso.
¿El acceso a los insumos necesarios, resulta complejo?	El acceso a los insumos no es complejo. Estos serían: salón, mueblería, wifi, agua, luz. Así como los productos para el cuidado del cabello. Se espera realizar una alianza con una línea de tratamiento profesional. Sin embargo, de no ser



	<p>posible el mercado se encuentra altamente fragmentado y pueden conseguirse con facilidad estos productos.</p>
<p>¿Es necesaria una localización geográfica específica para desarrollar el negocio?</p>	<p>Un lugar céntrico, de fácil acceso que pueda servir de punto de encuentro. Idealmente, se localiza en los barrios bonaerenses con la mayor cantidad de peluquerías: Belgrano, Palermo, Recoleta y Colegiales.</p>
<p>¿Conoce el monto aproximado de inversión necesaria para comenzar el negocio?</p>	<p>Para comenzar el negocio se estima que se necesitará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U\$D 111 constitución SRL.</li> <li>- U\$D 22 registro de marcas y patentes.</li> <li>- U\$D 633 página web.</li> <li>- U\$D 667 alquiler mensual de peluquería.</li> <li>- U\$D 667 depósito alquiler.</li> <li>- U\$D 100 habilitación comercial</li> <li>- U\$D 267 empleada administrativa</li> <li>- U\$D 208 empleada limpieza</li> <li>- U\$D 100 toallería</li> <li>- U\$D 2577 mueblería</li> </ul>
<p>¿Conoce las prácticas comerciales del mercado en el cual se desarrolla el negocio?</p>	<p>El mercado tiene ciertas características particulares. Pago en efectivo, Mercado Pago o tarjeta de débito. El plazo de pago no se difiere, se realiza en el momento, luego de realizado el servicio. Hay transparencia de precios: se indican los costos previamente al consumo.</p>
<p>¿Se consigue fácilmente el recurso humano necesario?</p>	<p>El acceso al recurso humano es sencillo. La oferta de peluqueros es basta. Se espera que esta alternativa canalice la demanda de peluquerías. Además muchos se encuentran disconformes al estar ganando mucho menos de lo que podrían. O se ven imposibilitados a independizarse por los costos.</p>
<p>¿El margen de ganancia esperada atractiva?</p>	<p>Si teniendo en cuenta los costos expuestos, se espera un margen de ganancia del 30%.</p>
<p>¿Es un negocio, que se supone, tendrá un buen nivel de liquidez?</p>	<p>Se espera un nivel de liquidez alto. Esto se debe a que el pago de la renta será realizado por el cliente en el momento de utilizar las instalaciones.</p>

<p>¿Posee los contactos adecuados que le den soporte al negocio?</p>	<p>Tenemos contacto con una gran cantidad de peluqueros que forman parte del segmento target. Dado que nuestro negocio es de <i>real estate</i> recibiremos asesoramiento de Marcos Juejati que se dedica al desarrollo de proyectos inmobiliarios.</p>
<p>¿Conoce los puntos críticos del proyecto y la forma de atenuarlos?</p>	<p>El mayor punto crítico del proyecto radica en la independencia que se les otorgará a los peluqueros (principalmente por cuestiones legales).</p> <p>Para desarrollar el proyecto es necesario probar que la fidelidad de las clientas radica en el peluquero y no en la peluquería.</p> <p>Si bien no existen impedimentos legales, es necesario contar con la habilitación comercial.</p>

### Anexo 37: PEST

#### Factores políticos:

Para comenzar, Argentina es la inestabilidad del gobierno es un factor clave: las elecciones contribuyen en un proceso cíclico que afecta a las empresas dado que dependiendo del resultado, las políticas de gobierno con respecto a legislaciones y marcos regulatorios son muy distintas.

En la actualidad, el gobierno de Fernández incorpora políticas proteccionistas para los empleados. En el decreto 329/2020<sup>60</sup> El Gobierno Nacional prohibió los despidos sin justa causa y las suspensiones por disminución de trabajo. La medida que comenzó en marzo de 2021, fue renovada mediante el decreto 345/2021. Además, se decretó que se pagará una doble indemnización a quienes incumplan con esta legislación. Este tipo de políticas tiene como consecuencia que los empleados sean reacios a contratar personal, debido a los altos costos que implican el cese de su actividad. Por lo tanto, resulta beneficioso para el modelo de negocio propuesto, dado que los peluqueros pueden trabajar de forma independiente. El rol de los sindicatos debe ser

<sup>60</sup> Ley simple de despido (s.f). Argentina gob. Recuperado de: [Ley simple: Despido | Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar)

considerado ya que en Argentina, las fuerzas laborales son claves. Se está accionando en disminuir el trabajo informal.

Para continuar, el 99,8% de las empresas argentinas pertenecen a la categoría PyMe y representan al 66% del empleo formal privado del país. Mediante el plan de beneficios para fomentar la conformación de Pequeñas y Medianas empresas, el gobierno nacional incorporó una serie de medidas para que emprender en Argentina sea más atractivo.

- Reducción de alícuota para contribuciones patronales<sup>61</sup>.
- Posibilidad de pagar el IVA en un plazo a 90 días y simplificación para presentar el certificado de no retención<sup>62</sup>
- Compensar en el pago de Ganancias el 100% del impuesto al cheque<sup>63</sup>
- Eliminación del Impuesto a la ganancia mínima presunta<sup>64</sup>
- Deducción de hasta el 75% de Impuesto a las Ganancias para las instituciones que financian capital emprendedor<sup>65</sup>
- Exención del 100% de los ingresos brutos (AGIP) durante el primer año de vida de la PyMe y 50% durante el segundo año.
- Lanzamiento de créditos BICE con una tasa máxima en pesos del 24% anual para los primeros 24 meses<sup>66</sup> destinado a mujeres que lideran (empresas cuyo directorio/ alta gerencia se compone en un 25% por mujeres como mínimo).

---

<sup>61</sup> EL MAPA EMPRESARIAL DE UN PAÍS DONDE LAS PYMES SON LAS GRANDES EMPLEADORAS. (2017). Banco Comafi. Recuperado de : <https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx#:~:text=Las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20compa%C3%B1as%20concentran%20el%2066%25.empleados%20representan%20el%2066%25%20del%20empleo%20formal%20>

<sup>62</sup> Beneficios IVA (s.f). Afip. Recuperado de: [Beneficios: IVA | Portal PyME \(afip.gob.ar\)](https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosCheque.asp)

<sup>63</sup> Ayuda a Pymes (s.f). Afip. Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosCheque.asp>

<sup>64</sup> Beneficio eliminación GMP(s.f). Afip. Recuperado de: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosEliminacionGMP.asp>

<sup>65</sup> Beneficio para capital emprendedor (s.f). Portal Pyme/Afip. Recuperado de: [Beneficio para capital emprendedor | Portal PyME \(afip.gob.ar\)](https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosEliminacionGMP.asp)

<sup>66</sup> Mujeres que Lideran (s.f). BICE. Recuperado de: [Mujeres que Lideran – BICE](https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosEliminacionGMP.asp)

Las anteriormente enumeradas, ilustran las intenciones gubernamentales en apoyar los emprendimientos. que resultan sumamente beneficiosos para el proyecto.

## Económicos

En cuanto a los factores económicos a tener en cuenta, Argentina se encuentra en una recesión económica, y presenta inestabilidad persistente. Durante el 2021 se estima una inflación acumulada de 46,28%, el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en abril una variación de 4,1% con relación al mes anterior.<sup>67</sup>, este índice contempla, entre varias, el dinero destinado al cuidado personal bajo la categoría de bienes y servicios varios<sup>68</sup>. Estas cifras son alarmantes, dado que realizar proyecciones es sumamente complejo. Según el estudio realizado de Focus Market para revista Forbes: los sectores de ingresos más bajos presentaron una caída del 34% en el consumo, la denominada clase media, un 26% y los segmentos de mayor poder adquisitivo, un 11% en la comparación de marzo pasado con igual mes de 2020<sup>69</sup>. La variación anual del dólar con respecto al peso argentino en lo va del 2021 es del 43,13% <sup>70</sup>, la inestabilidad en el tipo de cambio. La seguridad y longevidad de las políticas económicas no presentan gran certeza.

Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticó que la economía argentina se recuperará 5,8% este año y que durante 2022 crecería 2,5%, si bien consideró que hay "desafíos para lograr una estabilización macroeconómica".<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Nivel 3 Precios (s.f). INDEC. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>

<sup>68</sup> IPC Nacional 2018 (s.f). INDEC. Recuperado de: [IPC Nacional 2018 - RGB - 001 - Digital \(indec.gob.ar\)](https://www.indec.gob.ar/IPC-Nacional-2018-RGB-001-Digital)

<sup>69</sup> Forbes Digital. (2021, 21 abril). El 2021 ya muestra un panorama negativo para el poder adquisitivo de los argentinos. Forbes. Recuperado de : <https://www.forbesargentina.com/money/el-2021-ya-muestra-panorama-negativo-poder-adquisitivo-argentinos-n5580>

<sup>70</sup> COTIZACIÓN DEL DÓLAR. (2021). Estudio Del Amo. Recuperado de : <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>

<sup>71</sup> Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021. (2021, 6 abril). telam digital. Recuperado de : <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549780-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>

## Sociales

En cuanto a los cambios en las características de consumo, en la actualidad hay una mayor preocupación por el consumo de experiencias, un auge en la demanda de cuidado personal, premium y personalizado. A su vez, también hay una mayor conciencia sobre las condiciones laborales de los empleados debido a que ha habido un crecimiento en la conciencia social y la preocupación por la explotación laboral<sup>72</sup>.

## Tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos, la infraestructura ha aumentado significativamente en el último tiempo y ha mejorado el acceso a Internet. El consumo digital ha aumentado y los argentinos perciben esta herramienta como una facilitadora. Martín Grozs explica en el artículo publicado en el diario Clarín que el sistema de gestión de turnos<sup>73</sup> se encuentra alineado con los desarrollos tecnológicos y fuertemente asociados con “la tecnología para ganar tiempo”. El sistema de gestión de turnos se ha implementado en distintas industrias, en la gastronómica, se opta por reservar mesa sin llamar al restaurante, la banquera ofrece ir al banco sin filas y la medicina, ofrece asistir a la guardia médica sin esperar. Estas nuevas tendencias mejoran la experiencia del consumidor ya que le permiten acceder a los servicios sin desperdiciar tiempo en cuestiones administrativas que son accesorias al core del servicio.

---

<sup>72</sup> El 58% de los consumidores se interesa por el impacto social y ambiental de las marcas. (2016, 25 mayo). Compromiso Empresarial. Recuperado de : <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/el-58-de-los-consumidores-se-interesa-por-el-impacto-social-y-ambiental-de-las-marcas/>

<sup>73</sup> Grosz, M. (2020, 30 enero). *Tecnología para ganar tiempo*. Clarín. Recuperado de : [https://www.clarin.com/sociedad/turnos-reservas-online-atajo-evita-vez-colas-esperas-cotidianas\\_0\\_9eo3EmrJ.html](https://www.clarin.com/sociedad/turnos-reservas-online-atajo-evita-vez-colas-esperas-cotidianas_0_9eo3EmrJ.html)

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a la Universidad de San Andrés y a todos los profesores que, en estos cuatro años, nos brindaron conocimientos para poder realizar este trabajo final. Con su motivación, hicieron que nuestro aprendizaje fuera más fructífero.

En segundo lugar, agradecemos a Sergio Postigo, nuestro mentor. Con sus palabras de aliento, correcciones y por sobre todo su pasión por la enseñanza nos desafió a lograr la mejor versión de este trabajo.

Y a nuestros padres, por su esfuerzo de cada día para darnos la mejor educación.

Muchas gracias,

Amanda e Inés.