



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Comunidad estética

Autor: Battaglia, Carolina

Director/Mentor de Tesis: Schriefer, Constanza

Buenos Aires, 14 de Mayo de 2015



Trabajo de Graduación del MBA



CONFIDENCIAL
San Andrés

Por:

Carolina Battaglia

Mentor:

Constanza Schriefer

Provincia de Buenos Aires, 14 de Mayo de 2015

Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| ▪ Resumen Ejecutivo | 3 |
| ▪ La industria | 5 |
| ▪ Estrategia metodológica | 12 |
| ▪ La oportunidad | 13 |
| ○ Investigación de Mercados: Clientes, Proveedores, Competencia. | |
| ○ Demanda Potencial | |
| ○ Mercado Potencial | |
| ▪ Modelo de Negocios | 21 |
| ○ Segmento de Clientes | |
| ○ Propuesta de Valor | |
| ○ Canales de Comunicación | |
| ○ Actividades Clave | |
| ○ Red de Alianzas | |
| ○ Relación con los clientes | |
| ○ Recursos Clave | |
| ○ Fuentes de ingresos | |
| ○ Estructura de Costos | |
| ▪ Plan de Marketing | 28 |
| ○ El Servicio | |
| ○ Marca y Posicionamiento | |
| ○ Precio | |
| ○ Comunicación | |
| ▪ Análisis Económico y Presupuesto | 40 |
| ▪ Riesgos y acciones de contingencia | 44 |
| ▪ Equipo | 45 |
| ▪ Cronograma de lanzamiento | 47 |
| ▪ Bibliografía | 48 |
| ▪ Anexos | 50 |

Resumen Ejecutivo

El objetivo primario del presente trabajo es desarrollar un plan de negocios para el desarrollo de una comunidad estética: Por un lado se nuclearan los centros de estética existentes mediante contratos y convenios. Por el otro lado los clientes accederán a los servicios pagando un monto fijo mensual a modo de membresía y podrán atenderse en el lugar que elijan de la red. Los centros de estética que conformaran la red serán desde peluquerías hasta servicios más avanzados como por ejemplo tratamientos con tecnología láser para el rejuvenecimiento de la piel o depilación definitiva.

Como objetivo secundario se propone el análisis económico del modelo de negocios en el primer año y a tres años, que contendrá la inversión inicial necesaria, VAN y período de repago y un cronograma de implementación para el lanzamiento del negocio.

Actualmente cada vez más mujeres se interesan por su imagen, rejuvenecimiento y salud. La Argentina figura en el puesto 25 en cuanto a procedimientos estéticos quirúrgicos y no quirúrgicos, según el ranking que realiza la Sociedad Internacional de Cirujanos Plásticos Estéticos (ISAPS por sus siglas en inglés. Diario Popular, (2012).

La gran proliferación de centros de estética y nuevos profesionales hace que sea dificultoso para empleadores y clientes encontrar información acerca de las capacidades de los trabajadores, como además una buena atención y precio accesible.

Se utilizará la metodología Canvas, herramienta estratégica desarrollada por Alexander Osterwalders para el diseño de nuevos modelos de negocios. Se describirán los 9 pilares fundamentales los cuales tienen el objetivo de crear, entregar y capturar valor y al mismo tiempo conocer las fortalezas y debilidades del proyecto.

En la actualidad no existe una red de servicios de estética como la planteada. Se relevó información de sistemas similares en internet y se consultó a referentes de la industria.

Sin embargo pueden considerarse como competencia algunas peluquerías y centros de belleza que ofrecen un abono mensual a cambio de la prestación de servicios en el local o en distintas sucursales de la misma cadena, pero la oferta se limita a los servicios ofrecidos por la misma.

Un ejemplo es Bodytime (www.bodytime.com.ar), un centro de estética con 17 sucursales en Capital Federal y Gran Buenos Aires, el cual cuenta con diferentes combos de depilación y tratamientos reductores, modeladores y faciales.

También MonicaBrenta, (www.monocabrenta.com) es una empresa familiar con 9 sucursales en la zona de Belgrano, Recoleta, Centro y San isidro. Comenzó con servicios de depilación y fue incorporando servicios. Hoy es un centro de estética y ofrece además tratamientos faciales, masajes, y manicuría y pedicuría.

Otros sitios como www.lookeate.com agrupan profesionales del rubro peluquería, manicuría, pedicuría y depilación y ofrecen un sistema de consulta de salones y reserva de turnos online.

El presente trabajo propone además un análisis del consumidor para el desarrollo de una oferta conveniente agrupando los servicios más utilizados y que puedan ser utilizados en cualquier local en el lapso de un año. El valor para el cliente será un ahorro en el uso de los servicios, mayor libertad, comodidad al poder elegir donde utilizar cada servicio, mayor transparencia sobre la información del prestador elegido y formar parte de una comunidad donde acceder a beneficios.

La Industria

La industria a la que pertenece la propuesta es al Sector de Estética Profesional. Se define según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) como los servicios comprendiéndose peluquería y tratamientos de belleza.

Estos se prestan en dos tipos de locales diferenciados: Peluquerías y Centros de belleza o estética.

En el mundo Europa es el principal mercado con una facturación de 70.300 millones de euros y 350 millones de clientes. Le sigue Estados Unidos y Japón. Los españoles gastan 170 euros al año en este rubro, seguido por Alemania y Francia, (Firanews, 2012)

En España el mercado facturó 7.100 millones de euros en 2010, de los cuales 1.000 millones fueron de medicina estética. Según un estudio realizado por la SEME (Sociedad Española de Medicina Estética) liderado por Antonio Valdivia Udeba, el mercado tiene gran potencial debido a que puede tener una penetración del 50%, mientras que actualmente es de 22,8%.

En Argentina, la industria se encuentra ligada a la industria de productos cosméticos como proveedora de insumos para la prestación de los principales servicios.

Es un sector con un alto grado de correlación con el ciclo de la economía y su demanda tiene gran elasticidad al precio y a los ingresos de la población y ha evolucionado favorablemente en los últimos años. En el periodo de 1993 al 2003, último periodo que se cuenta información, el sector creció a una tasa del 2,3% anual, con un valor de producción de producción de AR\$ 472,5 millones, representando el 0,6% del total de servicios, rubro en el que se destacan las telecomunicaciones, intermediación financiera, servicios empresariales y aquellos relacionados con la salud. (Tissera, 2010).

Existe poca información actualizada, pero en base a datos obtenidos del INDEC de crecimiento del rubro, se puede estimar que el sector en 2014 cerró con casi 44.000 empresas, y con una facturación de AR\$ 1.468 millones. El pronóstico es alentador, en Argentina el crecimiento del sector en los últimos

10 años estuvo por encima del crecimiento de la economía en general. En un escenario conservador se puede proyectar el mercado en los próximos 5 años (ver Tabla1).

Tabla 1 – Proyección del mercado Argentino de Estética Profesional

| Sector Estetica Profesional | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Facturacion (Millones de pesos) | 1.468 | 1.689 | 1.942 | 2.233 | 2.568 | 2.953 | 3.396 |
| Empresas | 43.740 | 45.927 | 48.683 | 52.090 | 56.258 | 61.321 | 67.453 |
| Empleados | 91.278 | 95.842 | 101.592 | 108.703 | 117.400 | 127.966 | 140.762 |

Fuente: Elaboracion propia.

Las personas cada vez más se interesan no sólo por su salud, sino también por su imagen. En una entrevista publicada por el diario La Nación a Yanika Fuksggerenta del centro de estética MyDDermocycle, se detallan datos aportados Fernando Felice, director del Centro Vesalio Estética y presidente del Congreso Argentino de Cirugía Estética, de evolución de cantidad de cirugías estéticas y procedimientos no invasivos. (ver Tabla 2).

Tabla 2 – Evolución de cirugías y procedimientos no invasivos 1997-2012

| Procedimiento | 1.997 | 2.012 | Aumento |
|-----------------------------------------|---------|-----------|---------|
| Cantidad de Cirugías estéticas | 939.192 | 1.688.694 | 80% |
| Cantidad de Procedimientos no invasivos | 740.751 | 8.416.470 | 1036% |

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Mazoni, C. (2013)

El top five de Intervenciones quirúrgicas es el siguiente:

1. Colocación de prótesis mamarias,
2. Lipoaspiración,
3. Abdominoplastía,
4. Cirugía de párpados
5. Rinoplastia

Y el top five de Procedimientos no invasivos:

1. Aplicación de Botox,
2. Relleno de ácido hialurónico (para engrosar los labios),
3. Depilación láser,
4. Peeling facial
5. Rejuvenecimiento facial láser.

Las intervenciones quirúrgicas las debe realiza un médico especialista en cirugía plástica, mientras que los procedimientos no invasivos pueden ser de dos tipos: los que necesitan de un médico especialista en medicina estética y los que no. Los que necesitan de un médico son aquellos tratamientos que por la naturaleza del procedimiento se requiere una formación médica, como por ejemplo la aplicación de inyecciones de botox, rellenos de ácidohialuronico. Ambos servicios pueden ser abordados como complementarios, la medicina estética de forma preventiva y las cirugías para corregir imperfecciones inmediatamente que de otra manera no se lograrían o demorarían mucho más tiempo.

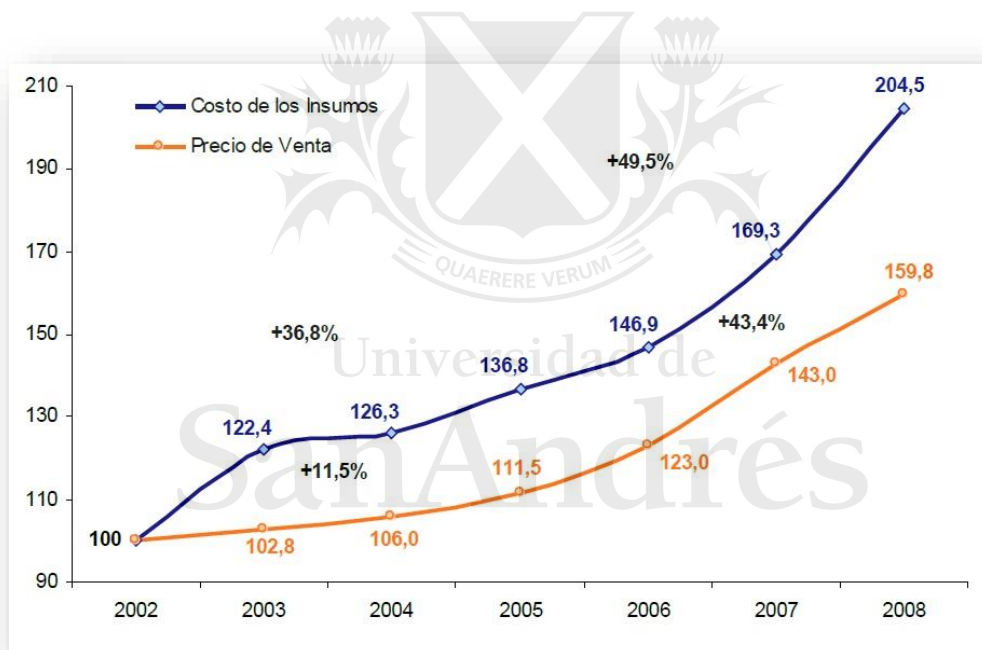
El crecimiento del sector puede explicarse entre otras cosas por el aumento del nivel de vida, entendida como una mayor tecnología al servicio de la población, como también el surgimiento de nuevos intereses y deseos. El 33% de las operaciones de cirugía estética realizadas se han hecho debido a que los pacientes son más conscientes de su aspecto gracias a las redes sociales. Esta afirmación fue publicada en el informe de la American Academy of Facial Plastic and Reconstructive Surgery (AAFPRS).

Según un artículo publicado por la Nación (2013) "La influencia de los medios gráficos, TV y redes sociales, así como de las celebrities, creó una fuerte exigencia social por verse bien, lo que se ve reflejado en las estadísticas".

La mujer busca fundamentalmente reducir grasas y arrugas. “Ya no se trata sólo de una cuestión estacional, durante todo el año se hacen cosas para sentirse y estar mejor, aunque antes del verano crece la demanda”.

Como se mencionó anteriormente un factor que afecta el sector es el tipo de cambio, ya que la mayor parte de los insumos son importados. La inflación impacta también en el sector ya que genera una pérdida de poder adquisitivo. Estos dos factores en conjunto produjeron una reducción de la rentabilidad del sector.

Figura 1: Índice de Precios de los Servicios de Estética Profesional e Índice de Costos de los Insumos del Sector



Nota: el costo de los insumos se calcula con el precio unitario promedio de cremas, maquillajes y productos capilares. El precio de venta surge del índice de precios de los Servicios para el Cuidado Personal del INDEC.

Fuente: INET en base a INDEC - Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA)

Para 2015 se espera que la inflación en la Argentina sea superior al 35% según consultoras privadas, como también se observa una falta de instrumentos que permitan ahorrar.

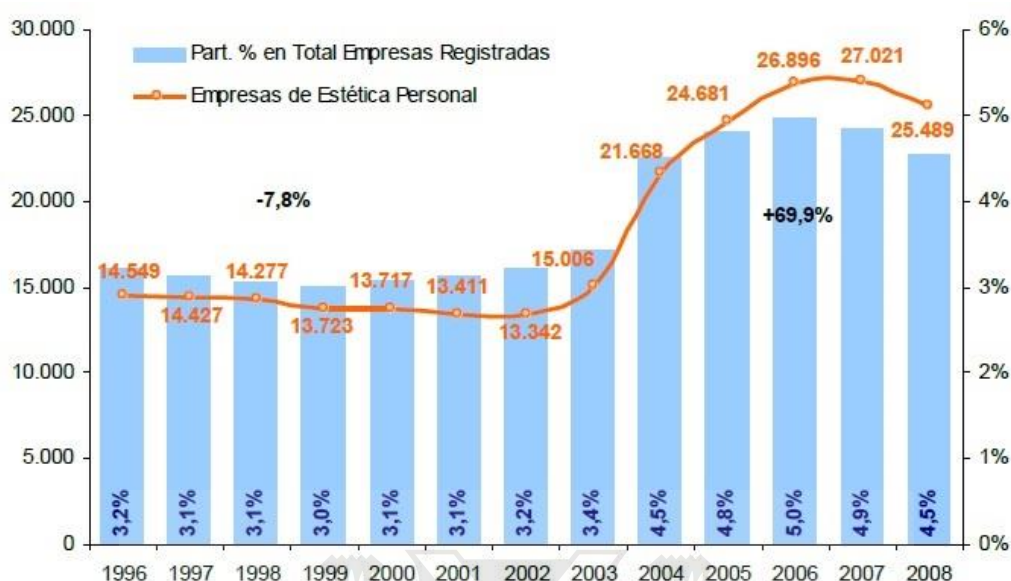
Según Yanika Fuksggerenta “el sector de la estética está beneficiado con este contexto ya que los argentinos al no poder evitar perder poder adquisitivo de sus ahorros buscan poner el dinero en algo que los haga sentir bien”. Una gran parte de este importe va para el gasto en estética, desde manicuría hasta cirugías estéticas. También comenta que en lo que se refiere al gasto de las argentinas, desde los 20 hasta los 70, lo más masivo es el tratamiento de depilación láser, y en las mujeres desde 30 hasta 60 gastan mucho en todo lo que es lifting sin cirugía.

El gasto en manicuría y pedicuría, también es importante, ya que una mujer puede destinar hasta \$170 semanales. Según CAPA, los productos para uñas, por ejemplo, facturaron AR\$156 millones en 2011, AR\$ 54 millones más que en 2010.

Si bien los hombres consumen también servicios de estética corporal, según una nota publicada por el diario la voz en 2012, el presente trabajo se enfocará en su fase inicial a prestar una solución para mujeres.

En 2008 se registraron 25.489 empresas en el sector estética profesional, representando un 4,5% del total y más de 53.000 empleados. La actividad se concentra en la región Pampeana y Gran Buenos Aires, con el 57,1%.

Figura 2: Empresas registradas del Sector Estética Profesional. Part. % en Total empresas registradas.



Fuente: INET en base a Censo Nacional Económico 2004/2005 – Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP)

Este sector está compuesto en mayor medida por micro y pequeñas empresas: más del 95% de ellas tiene menos de 5 empleados (ver Tabla 3) y el 55% son trabajadores independientes. (Tissera, 2010).

Tabla 3 – Locales por Rango de Ocupados

| Rango de Ocupados | Cantidad de Locales | % de Locales | % de Ventas |
|-------------------|---------------------|---------------|---------------|
| 0 – 5 | 24.957 | 97,9% | 73,2% |
| 6 – 10 | 319 | 1,3% | 5,8% |
| 11 – 50 | 189 | 0,7% | 9,2% |
| 51 – 100 | 19 | 0,1% | 5,1% |
| 101 y mas | 4 | 0,0% | 6,6% |
| Total | 25.489 | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Sector Estética Profesional”, Tissera, 2010.

La estructura de costos está compuesta principalmente por salarios e insumos, estos últimos en gran parte de origen importado y vulnerables al tipo de cambio. Para 2008 el sueldo promedio fue de un 52,9% menos que el sector privado en general y un 18,6% más que el sueldo mínimo vital y móvil (Tissera F., 2010).

A nivel nacional no existe una normativa que regule la actividad estética, sino que es responsabilidad municipal la habilitación del local exigiendo reglamentaciones en cuanto a sanidad, higiene y limpieza. La normativa de los avances tecnológicos surge luego de la aplicación de las nuevas técnicas.

Las perspectivas para el sector en los próximos años es alentadora, según el informe "Servicios de Estética Profesional" por Tissera F. (2010) se espera que siga creciendo y se desarrollen aún más los sectores de estética masculina, centros de spa y tratamientos anti-envejecimiento.



Estrategia Metodológica

Para el desarrollo del trabajo se tomarán en cuenta las siguientes fuentes:

- Fuentes de datos primarias
 - Datos estadísticos de consumo disponibles en Internet.
 - Datos de empresas del mercado, productos, precios, promociones.
 - Entrevistas con los responsables de Centros de Estética, Peluquerías.
 - Encuesta a una muestra de potenciales clientes.
- Fuentes de datos secundarias
 - Cámaras
 - Estadísticas obtenidas del INDEC
 - Bibliografía mencionada en el apartado “Marco Conceptual”



La Oportunidad

Para el análisis de la oportunidad de negocios, se contactan a clientes para conocer el comportamiento de uso de servicios estéticos, a proveedores para conocer el nivel de aceptación de pertenecer a la comunidad y a potenciales competidores, en busca de amenazas y oportunidades.

Clientes

Se realizaron entrevistas con potenciales clientes de servicios así como también encuestas personalizadas y enviadas por mail.

La encuesta realizada consistió en las siguientes preguntas:

1. Que servicios de belleza y cuidado personal utilizaste el último año?
2. Aproximadamente, que cantidad de veces utilizaste cada servicio el último año y que precio pagaste por cada vez que lo usaste? (en caso de que pagues un abono mensual de gimnasio indica el precio mensual)
3. Por qué medio llegaste a los lugares que elegiste?
4. Pagarías un monto fijo por mes, para poder usar todos los servicios de belleza libremente en el lugar que elijas?
5. Teniendo en cuenta todos los servicios que utilizarías, hasta que monto estarías dispuesta a pagar por mes por un plan que unifique los servicios de belleza?
6. En qué zona vivís?
7. En qué zona trabajas?
8. Edad

Para los fines de este trabajo se presentan a continuación los resultados obtenidos de más de 80 encuestas. Para una segunda etapa del trabajo se recolectarán más encuestas para tener una base representativa. Los resultados hasta el momento son los siguientes:

Tabla 4: Penetración de uso, frecuencia y precio por servicio

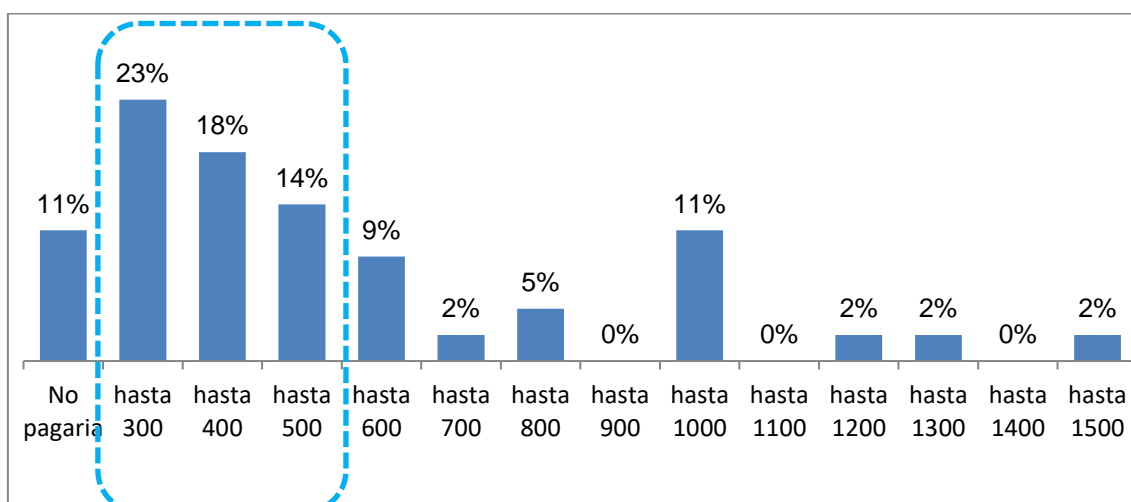
| Servicio | % que utilizo el Servicio | Frecuencia Anual | Precio Promedio |
|-------------------------------|---------------------------|------------------|-----------------|
| Peluquería | 93% | 3,4 | 237 |
| Manicuría | 44% | 3,9 | 127 |
| Pedicuría | 40% | 4,0 | 150 |
| Limpieza de cutis | 22% | 3,0 | 231 |
| Tratamientos faciales (otros) | 9% | 4,3 | 333 |
| Depilación Definitiva | 16% | 2,3 | 390 |
| Tratamientos reductores | 9% | 5,0 | 250 |
| Tratamientos modeladores | 4% | 6,0 | 200 |
| Cirugíasestéticas | 0% | - | - |
| Masajes | 33% | 3,1 | 212 |
| Reflexología | 7% | 3,0 | 233 |
| Peeling | 4% | 2,7 | 267 |
| Gimnasio | 47% | 5,2 | 247 |
| Yoga | 13% | 3,5 | 187 |
| Spa | 18% | 1,7 | 343 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados de encuesta.

De las encuestas realizadas se puede concluir lo siguiente:

- La peluquería es el servicio más utilizado: el 93% de las encuestadas lo utilizo el último año, le sigue el gimnasio con un 47% y los servicios de manicuría y pedicuría con 44% y 40% respectivamente. Hay que tener en cuenta que la encuesta se realizó en febrero y marzo donde estacionalmente la concurrencia al gimnasio aumenta.
- Si bien los tratamientos reductores y modeladores lo usa un bajo porcentaje de las encuestadas, son los de mayor frecuencia de uso. También el gimnasio y los servicios de manicuría y pedicuría son los que más sesiones se utilizan al año.
- Los resultados son alentadores cuando se consultó sobre la posible intención de pagar un abono fijo mensual para el uso de servicios de belleza y estética. Un 78% manifestó que estaría dispuesto a pagarlo.
- Un 55% manifestó estar dispuesto a pagar hasta 500 pesos por un abono mensual que integre los servicios utilizados (Ver Figura 3).

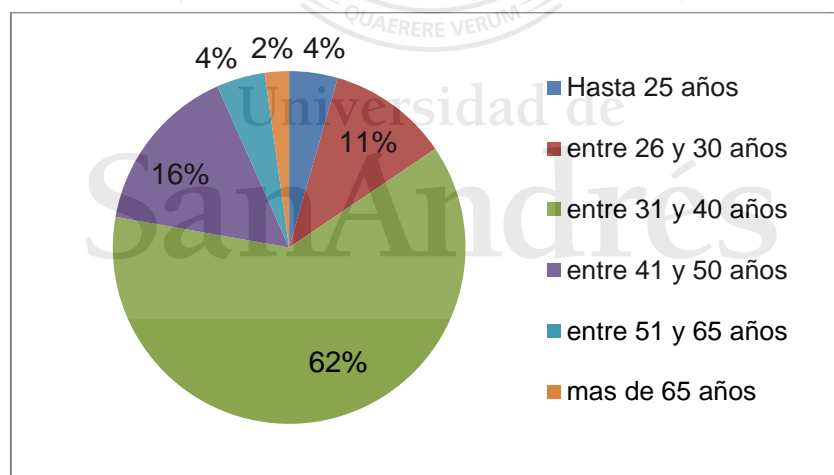
Figura 3 – Precio deseado



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados de encuesta.

- La edad promedio de las encuestadas fue de 37 años. La distribución puede verse en la Figura 4.

Figura 4 –Edad de las encuestadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados de encuesta.

- Un 52% de las encuestadas vive en zona de Capital Federal, y un 41% en Gran Buenos Aires, mientras que un 60% trabaja en Capital Federal y un 34% lo hace en Gran Buenos Aires.

Por otro lado se contactó a responsables y directores de centros de estética y peluquerías comentando la propuesta. Algunos demostraron aceptación siempre esto no signifique una reducción del ingreso para ellos, otros se mostraron abiertos a consensuar precios de servicios con el objetivo de tener un mayor flujo de clientes.

Competencia

A partir de la investigación del mercado local y en el exterior se analizan algunos de los modelos de negocio encontrados:

En Europa existe el portal www.wahanda.es, un portal de reserva de turnos online de servicios de belleza y bienestar. Fue fundada en 2009 y desde entonces tuvo un fuerte crecimiento. Hoy ofrece más de 65.000 en más de 8.000 salones de belleza en Reino Unido y Alemania y recientemente fue lanzado en España.



wahanda
LLEGA A ESPAÑA

SOMOS WAHANDA
Somos el líder europeo en la reserva online de servicios de belleza y bienestar. Con más de **20 millones** de visitas cada año en Europa, nuestra plataforma tiene el crecimiento más rápido de toda la industria.

NUESTROS CLIENTES
Trabajamos con más de **8.000 profesionales** de servicios de belleza en el Reino Unido y Alemania. Entre nuestros profesionales asociados se encuentran peluquerías, establecimientos de manicura, masaje y Spas.

QUÉ TE OFRECEMOS
Te ayudamos a encontrar **nuevos clientes**, gestionar tus **clientes actuales**, **llenar las horas bajas** pero también a construir una imagen de marca y gestionar tu empresa de manera eficaz.

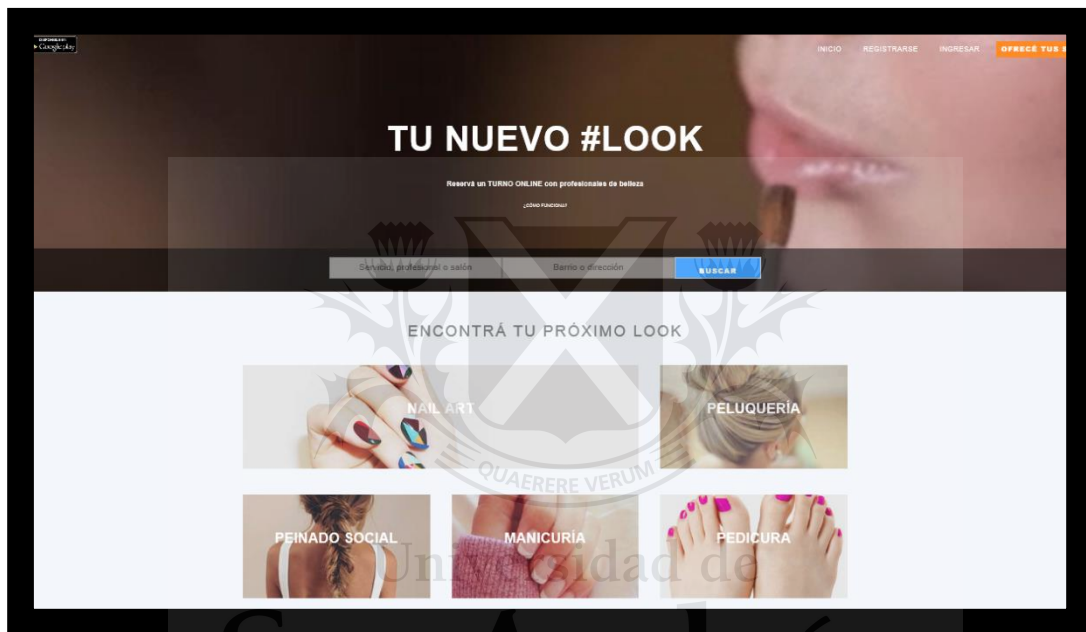
OFERTA DE LANZAMIENTO

El objetivo de esta empresa es ofrecer servicios a los centros de belleza, ayudándolos a encontrar y gestionar clientes a través del portal.

El ingreso proviene del cobro del 15% más IVA de comisión una vez que el cliente obtiene un turno online y un monto fijo mensual a los locales por el uso del portal.

En la web se pueden encontrar algunos comentarios de locales, donde declaran que el uso del servicio mejora la asistencia y satisfacción de los clientes, que el 40% de las reservas son online, y que los clientes buscan prestigio y salones con recomendaciones y no solo un precio bajo.

En Argentina podemos encontrar www.lookeate.com, un portal similar al de Europa, donde el cliente puede reservar turnos online.



Tiene por objetivo ofrecer servicios a centros de belleza, a partir de la reserva de turnos online, como también herramientas de marketing para promoción de servicios.

Sus ingresos provienen de la comisión cobrada al local por cada reserva que se realiza a través del portal. Es totalmente gratuito para clientes.

Estimación de la demanda

La Ciudad de Buenos Aires se encuentra organizada en 15 Comunas. Las Comunas de mayor influencia de centros de estética son las 1, 2, 3 y 14. (Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Monserrat, Constitución, Recoleta, Balvanera, San Cristóbal y Palermo).

Tabla5–Estimación de la demanda

| | | |
|----------------------------------------------------|-----------|------|
| Población CABA (Censo 2010) | 2.890.151 | 100% |
| Clase ABC1 y Media (53,7%) (Sainz, 2011) | 1.552.011 | 54% |
| Mujeres (54%) | 838.086 | 29% |
| Mujeres entre 20 y 70 años (65,2%) | 546.485 | 19% |
| Mujeres Ocupadas (74,8%) | 408.771 | 14% |
| Estarían dispuestas a pagar un abono mensual (78%) | 318.841 | 11% |

| | | |
|----------------------------------|--------|----|
| Población Comunas 1,2,3,14 (27%) | 85.754 | 3% |
|----------------------------------|--------|----|

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto la demanda potencial de Capital Federal, es de 318.814 personas.

En la zona de influencia donde apuntaremos el primer año, aplicando los mismos criterios, Mujeres, entre 20 y 70 años, de nivel socioeconómico ABC1, ocupadas y que estarían dispuestas a pagar por un abono mensual de belleza es de 85.754 clientes.

Mercado Potencial

A partir de la Demanda potencial de CABA y en las Comunas de influencia en la primera etapa calculada previamente y teniendo en cuenta el precio deseado declarado en la encuesta, se estimó un precio promedio ponderado y luego se calculó el mercado potencial.

Tabla6 – Estimación de mercado potencial

| | |
|--------------------------------------------------------------|------------------|
| A) Demanda Potencial CABA (cantidad de personas) | 318.814 |
| B) Demanda Potencial Comunas 1,2,3,14 (cantidad de personas) | 85.754 |
| C) Precio Promedio Ponderado | 702 |
| D) Mercado Potencial (A x C x 12 meses) | \$ 2.685.895.138 |
| E) Mercado Potencial Comunas 1,2,3,14 (B x C x 12 meses) | \$ 722.389.051 |

Fuente: Elaboración propia

El mercado potencial anual en la Ciudad de Buenos Aires es de AR\$ 2.685 millones, mientras que en las Comunas target es de AR\$ 722 millones.

Modelo de negocios

En el mercado existen diferentes tipos de modelos de negocio dependiendo de los siguientes componentes:

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor ofrecida
3. Canal de comunicación
4. Actividades clave

De la combinación de estos factores se observan los siguientes modelos de negocios:

- Profesionales médicos: Especialistas en cirugía plástica y medicina estética.
- Profesionales no médicos: Personas que realizan cursos de cosmetología y aparatología.
- Centros de belleza y estética, con mas de una sucursal.
- Servicios de información: agrupan datos sobre profesionales, reservas de turnos, localización e informan sobre tratamientos.

El modelo propuesto es nuevo y representa una combinación de los anteriores. Ofrece un plan con el cual poder hacer uso de servicios y al mismo tiempo información de Centros de Estética y Peluquería por zona geográfica.

A continuación se detallan los 9 pilares fundamentales de la metodología Canvas para el desarrollo de un negocio:

Segmentos de clientes

El proyecto apunta a mujeres de entre 20 y 70 años que buscan verse bien y que contratan servicios de belleza regularmente durante todo el año.

Según datos del INDEC casi el 50% de las mujeres tienen entre 20 y 40 años (Ver Tabla 7). Esta generación nacida entre 1977 y 1995, fue estudiada por Boston ConsultingGroup entre 2011 y 2012, y fue denominada Millennials. En

el informe concluye que no solo es el mercado del futuro, sino que está transformando la manera en que las empresas venden sus productos y servicios.

Tabla 7–Distribución por edad de población de mujeres de entre 20 y 70 años de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

| Rango de edad | % de Poblacion |
|---------------|----------------|
| Entre 20 y 30 | 24,0% |
| Entre 31 y 40 | 23,6% |
| Entre 41 y 50 | 18,4% |
| Entre 51 y 60 | 18,1% |
| Entre 61 y 70 | 15,9% |
| Total | 100,0% |

Fuente: *Elaboración propia en base a datos del INDEC.*

A partir del estudio de las características de este segmento, BCG el informe describe 5 principios fundamentales a tener en cuenta en la estrategia de comunicación y posicionamiento:

1. *Acceso:* Son heavy users de la tecnología y se conectan con las marcas desde cualquier lugar, por lo tanto la presencia en internet y redes sociales es fundamental.
2. *Relevancia:* Se relacionan de manera más personal y emocional con las empresas y marcas y esperan una relación de ida y vuelta con ellas. Se influyen con mayor cantidad y diferentes tipos de personas antes de la decisión de compra.
3. *Reputación:* Al tener una relación emocional con las marcas, las empresas deben mantener una buena reputación y que refuerce los valores con los que los Millenials puedan proyectarse.
4. *Relación:* Las empresas deben mantener una relación de dialogo con el segmento y responder a sus consultas rápidamente.
5. *Referencia:* Para mantener la fidelidad, las empresas deben mantener una comunicación fluida y transparente.

Por otro lado en el segmento de la belleza y estética específicamente, se observaron variables como ingresos, tiempo disponible y cantidad y frecuencia de servicios utilizados. Con estos datos distinguimos subsegmentos de mujeres:

Por un lado existen los Beauty Freaks (Llagostera, 2013), personas muy informadas y con alto consumo de cosméticos y tratamientos.

Por otro lado se observó a partir de datos recolectados de la encuesta, aquellas mujeres que solo utilizan servicios de peluquería con gran frecuencia de uso y aquellas que utilizan tanto peluquería como tratamientos de belleza y estética.

Otra división la obtenemos de un estudio de TNS Research Internacional (Clarín, 2010) en el cual afirma que existen tres tipos de mujeres: Estudiantes, Amas de casa y Profesionales. Las estudiantes son mujeres entre 16 y 22 años por lo tanto quedan fuera de nuestra población objetivo. Las Profesionales son mujeres de menos de 40 años que trabajan full time (43%) u horas extras y fin de semana (27%), las Amas de casa superan los 40 años y un 75% esta casada.

Universidad de

Propuesta de valor

Los valores de la propuesta de valor de Comunidad Estética se puede resumir en:

- **Conveniencia:** Ser parte de una comunidad donde poder acceder a descuentos y beneficios en el rubro belleza y estética.
Además contar con una diversidad de lugares donde utilizar servicios, pudiendo hacerlo cerca de la casa o cerca del lugar de trabajo.
- **Practicidad** a la hora de buscar profesionales y centros de belleza y estética por contar con una amplia cantidad de locales donde poder utilizar los servicios en un solo lugar.
- **Ahorro y control** del gasto en servicios de peluquería y belleza. Al pagar un monto fijo mensual se tiene control del gasto. No es necesario

averiguar por el precio del servicio ya que debido a la inflación estos aumentan mes a mes.

- **Menor riesgo:** ya que al pagar por un servicio y no atarse a un lugar específico, se tienen la posibilidad de cambiar de lugar sin perder el monto pagado por el tratamiento.

Canales de comunicación

El canal de comunicación es el medio por el cual el cliente se enterará de la propuesta, y por donde se incentivan las ventas.

El principal objetivo será en la fase inicial la difusión de Comunidad Estética.

En la sección del plan de marketing se detallan los objetivos y el plan de comunicación de Comunidad Estética.

Recursos Clave

La calidad y cantidad de prestadores como la capilaridad de los mismos, es un factor clave para el éxito del proyecto. Por lo tanto los recursos necesarios como el equipo de reclutamiento de prestadores de servicios y el equipo de asistencia de postventa son de suma importancia.

Equipo de Reclutamiento

Este equipo debe estar compuesto por mujeres de excelente presencia con experiencia en ventas, capaces de identificar y gestionar contratos con los proveedores.,

Con cada prestador se le solicitará que detalle los servicios ofrecidos, el costos de cada uno y buscara generar un compromiso firmando un contrato de un año en la prestación de los servicios (ver anexo “Modelo de Contrato de prestación de servicios”).

Para calcular la cantidad de contratos posibles a lograr por el equipo, se estimó una distribución de los proveedores de acuerdo a la cantidad de contactos necesarios: 10% de Earlyadopters, que se cerraría el acuerdo en el primer llamado, 20% los que necesitarían 2 contactos, 50%, 3 contactos, y los que necesitarían además una visita, 20%.

Por otro lado, se estimó el tiempo de cada contacto: 10 minutos para un primer contacto donde se contará la propuesta y requisitos necesarios para adherirse, 20 minutos para un segundo o tercer contacto, donde se explicará más detalles y dudas que requiera el proveedor, y 60 minutos para los que requieran una visita, compuesto por 20 minutos de viaje hasta el local y 40 minutos de reunión.

Con estos supuestos, y estimando un porcentaje de aceptación del 50% de los contactos, se puede concluir que cada persona genere 4 contactos por día. Para esta actividad 3 personas, trabajando full time, generarían 264 locales adheridos al mes.

Por lo tanto en 3 meses se lograría aproximadamente 792 locales, que será una capilaridad aceptable para el lanzamiento del proyecto.

Equipo de Postventa

Personas con excelentes capacidades de atención al público. Serán los encargados de gestionar una cartera de locales. Desde la atención de consultas y reclamos, hasta las actividades administrativas de contratos y acuerdos de prestación de servicios.

Los locales se segmentarán por facturación y se asignarán a las personas con mayor expertise en la gestión de carteras de clientes.

Actividades Clave

Las actividades el orden de importantes para el proyecto son la generación de la red de alianzas con los proveedores, la propuesta de valor para los clientes y la relación con los clientes.

Red de Alianzas: la gestión de proveedores de servicios es crítica dado que son la materia prima del negocio. Las principales actividades a tener en cuenta son:

- Gestión de Proveedores: Contacto con responsables. Explicación del sistema. Cierre de contrato.
- Gestión de contratos: acuerdo de precios, condiciones de pago, plazos, renovación. El precio acordado es una actividad clave para la sustentabilidad de Comunidad Estética.
- Atención de consultas y reclamos

Relacionamiento con los clientes:

- Actividades de promoción y motivación de utilización de servicios
- Atención de consultas
- Resolución de reclamos

Propuesta de valor: Ya mencionada anteriormente, el desafío está en comunicarla de manera tal que será percibida por los clientes potenciales.

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos será el por el pago de membresías de los socios de Comunidad Estética.

El cliente se registra en la web, donde podrá elegir el tipo de membresía y realizar el pago on line con tarjeta de crédito

Otro ingreso será por publicidad en la pagina web de centros de estética, peluquería y profesionales de estética en general. Estarán disponibles sectores específicos de la web destinados a publicidad de proveedores.

Estructura de Costos

Los ingresos estarán determinados por:

- Membresías
- Publicidad en el sitio web.

Los egresos estarán determinados por

- Salarios: Recursos para reclutamiento, gestión de proveedores y clientes y administración.
- Costos por el uso de servicios
- Publicidad: En canales determinados en el plan de marketing

Alquiler de oficinas temporarias y costos fijos asociados



Plan de Marketing

Tipos de Servicios

Se realizó un relevamiento sobre los servicios que se ofrecen en peluquerías y Centros de belleza y estética.

Servicios de Peluquería

- *Corte*
- *Color*
- *Permanencia*
- *Baño de Keratina:*
- *Baño de Crema*
- *Alisado*
- *Peinado*
- *Brushing: Consiste en peinar el pelo con secador mientras se lo seca.*
- *Manicura*
- *Pies*
- *Posticicia*
- *Masajes y recuperación capilar manual*
- *Servicio de prótesis capilares y extensiones*
- *Tintura y permanente de pestañas*
- *Maquillaje*

Servicios de Estética

Como se mencionó previamente, para realizar algunos de estos tratamientos, los pacientes siempre antes deben ser evaluados por un médico idóneo en el tema, quien definirá cuántas sesiones necesarias y con qué otras técnicas combinar el tratamiento.

Los tratamientos estéticos se pueden categorizar en faciales o corporales, los cuales se detallan a continuación.

Faciales

- *Limpieza de cutis*: es un procedimiento que tiene por objetivo mejorar el aspecto de la piel, corregir la dilatación de los poros y eliminar los puntos negros, también llamados comedones.
- *Peeling*: también tiene por objetivo mejorar el aspecto de la piel, pero a través de la aplicación de productos químicos. Según un artículo publicado en la web de Nueva Dermatología el peeling puede ser superficial, medio o profundo dependiendo del tipo de piel y del problema a solucionar.
- *Radiofrecuencia*: Ayuda a que la piel acelere el proceso de regeneración generando calor desde el interior al exterior del tejido.
- *Microdermoabrasión*: Es un tratamiento de exfoliación que elimina las células muertas de la superficie de la piel, promoviendo la recuperación y regeneración de la piel.
- *Toxina Botulínica*: También llamada Botox, es una proteína de origen biológico que al aplicarse relaja los músculos de la cara suavizando arrugas y líneas de expresión que se producen por una contracción exagerada. No requiere realizar test de alergia ya que no provoca rechazo.
- *Plasma rico en plaquetas*: Consiste en la aplicación de micro inyecciones de plasma obtenida de la centrifugación de la sangre de la misma persona. Tiene el objetivo de mejorar el aspecto de la piel ya que estimula la producción de colágeno, elastina y tejido epidérmico.
- *Ácido hialurónico*: Es una que se encuentra en el organismo y se va perdiendo con el paso de los años. Tiene gran capacidad de atraer y retener el agua, por lo tanto se inyecta en la piel para darle volumen e hidratarla en profundidad.

Corporales

- *Masajes*: Con fines estéticos o relajantes.

- *Presoterapia*: Es un sistema de compresión para combatir la grasa localizada, la hinchazón, inflamación, edemas, aliviar la fatiga de las piernas y mejorar el flujo de oxígeno a través de todo el cuerpo. Se realiza con un dispositivo que cuenta con cinco cámaras separadas, y se colocan alrededor de los miembros. El objetivo es mover el flujo venoso y linfático, a partir de los tobillos hasta los muslos para aumentar la circulación sanguínea y el flujo linfático.
- *Electrodos*: También llamadas ondas rusas, produce una contracción muscular, aumentando el tono de los músculos y el gasto energético. Remodela y reafirma.
- *Radiofrecuencia*: Ayuda a que el cuerpo acelere el proceso de regeneración generando calor desde el interior al exterior del tejido. Se indica para la reducción localizada de la grasa, reafirmación corporal y celulitis.
- *Ultracavitación*: Es un tratamiento para adelgazar, que eliminar grasa y celulitis y reafirmar la piel. Esta técnica también es llamada "liposucción sin cirugía" se realiza a través de un dispositivo que envía ondas ultrasónicas de baja frecuencia y alta potencia que ataca selectivamente las células grasas y moléculas de triglicéridos produciendo su rotura sin afectar otros tejidos. Estas se vuelven líquidas y luego son eliminadas a través de la orina. No pueden realizarlo mujeres embarazadas, personas que tengan alguna prótesis en la zona a tratar, con epilepsia, ni personas con marcapasos y personas que tengan alguna infección. No requiere anestesia.
- *Bronceado sin sol*: Es un componente que se aplica en la piel en forma de vaporización en todo el cuerpo y logra un bronceado natural y parejo. Actual sobre la superficie de la piel sin penetrar en capas inferiores. Es adecuado para todo tipo de piel incluso para pieles sensibles.
- *Drenaje linfático*: Es una técnica de masaje terapéutico con movimientos muy suaves, lentos y repetitivos que favorecen la circulación de la linfa, mejorando edemas, inflamaciones y retenciones de líquidos. El sistema

linfático colabora con el sistema inmunológico, por lo que el drenaje linfático mejora el estado general de salud y el sistema nervioso.

- *Fangoterapia*: Es un tratamiento antiguo de medicina alternativa que consiste en aplicar sobre la piel distintos tipos de barro para mejorar su aspecto, como también para activar la circulación sanguínea, como antiinflamatorio, antiséptico, cicatrizante y calmante. Está indicado para pieles grasas y mixtas. Las personas con pieles secas o sensibles deben evitar este tipo de tratamientos.

Una vez relevados los servicios e identificados los de mayor uso por parte de los clientes target, se crean diferentes tipos de membresías que reflejan los patrones de consumo de estos servicios. Las membresías que se promocionarán en principio son:

- ✓ Peluquería
- ✓ Belleza Básica
- ✓ Estética
- ✓ Servicio Premium



Los factores que se tuvieron en cuenta para determinar qué servicios incluye cada una tienen que ver con el grado de penetración del servicio en el segmento target, el precio promedio entre el declarado y el relevado en internet y por entrevistas a proveedores, la frecuencia de uso y grado de complejidad de cada uno.

Para una fase posterior del trabajo se realizarán entrevistas con clientes para el testeo de cada una de estas membresías, indagando qué tan conformes estarían con los servicios incluidos, con el precio y lugares de uso. De acuerdo a los resultados se evaluarán cambios en los servicios ofrecidos en cada una de las membresías y/o el desarrollo de nuevos tipos de membresías.

Membresía Peluquería

El rubro peluquería es usado por el 93% de las mujeres. Luego de la investigación del sector y entrevistas sobre el gasto en este rubro, se decide crear una membresía específica con los siguientes servicios:

- *6 Lavado, Corte y Secado.*
- *3 Manos*
- *3 Pies*
- *3 Color, Desgaste de puntas o Permanentado*
- *3 Baño de Keratina*
- *1 Alisado*
- *3 servicios a elección entre Maquillaje, Pestañas o Peinado.*

Membresía Belleza Básica

Esta membresía incluye los servicios de peluquería más los siguientes servicios:

- *3 Limpieza de Cutis*
- *3 Radiofrecuencia*
- *3 Punta de diamante*
- *3 Masajes*
- *2 Reflexología*
- *3 Sesiones de Depilación Definitiva en zona chica a elección.*

Membresía Estética

Esta membresía incluye los servicios de las dos membresías anteriores más los siguientes servicios:

- *3 Depilación Definitiva zona media a elección*
- *3 Peeling.*

Membresía Premium

Esta membresía incluye los servicios de las dos membresías anteriores más los siguientes servicios:

- *1 tratamiento de Toxina Botulinica*
- *1 tratamiento de Ultracavitacion*
- *1 Depilación definitiva zona grande*

Marca y Posicionamiento

Marca

El nombre de la marca Comunidad Estética y el logo, fueron seleccionados para que claramente se hagan alusión a una red de centros dedicados a la belleza y estética en general. La grafica es la siguiente:



Las marcas se registran en el instituto nacional de propiedad intelectual(INPI).

Posicionamiento

El posicionamiento tiene el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva y mantenerla a lo largo del tiempo (Porter, 1996). Los elementos vitales de la ventaja competitiva son la producción, venta y distribución del servicio, por lo tanto la eficiencia de estas actividades y desarrollarlas mejor que la

competencia será lo que defina el posicionamiento. La sinergia de los procesos clave seleccionados lleva a que sean difíciles de imitar para la competencia.

Figura 5 - Matiz de estrategias genéricas de Porter

| | | VENTAJA COMPETITIVA | |
|-------------------|----------|-----------------------------------|--------------------------------|
| | | Costos | Carácter único |
| VISION DE MERCADO | ESTRECHA | <i>Estrategia de SEGMENTACION</i> | |
| | AMPLIA | <i>Líder en Costos</i> | <i>Líder en Diferenciación</i> |

Fuente: Porter (2010)

Comunidad Estética pretende ser de Líder en costos del sector ya que apunta todo el sector de belleza, ofreciendo una alternativa de menor costo que contratando cada servicio de forma individual.

Las personas almacenan información en categorías, productos y marcas (Schultz, 1993). Conocer esta agrupación es crítica para definir el posicionamiento deseado. Actualmente no existe en el mercado un servicio similar, solo existen webs que agrupan proveedores y ofrecen un sistema de reserva de servicios de peluquería y estética. Por lo tanto se pretende asociar la marca a una nueva categoría de servicio, como una red de peluquerías y centros de belleza para ofrecer simplicidad, practicidad y ahorro a la hora de contratar estos servicios.

La principal barrera de entrada al sector será la cantidad y calidad de locales adheridos a Comunidad Estética, como también el reconocimiento de las personas por ser el primer sistema de incluir servicios de belleza con un abono mensual.

Precio

Para la determinación del precio se tuvo en cuenta los precios declarados en la encuesta, agrupándolos en 4 principales y calculando el promedio ponderado de cada grupo. A la vez se asigna a cada membresía el peso que tendrían en el total de miembros según el porcentaje de respuestas.

Los nombres de las membresías pueden cambiar en un futuro dependiendo del avance de la investigación.

Tabla 8 –Precios de membresías

| Membresía | Precio | Distribución |
|----------------|--------|--------------|
| Peluquería | 299 | 26% |
| Belleza Básica | 580 | 46% |
| Estética | 680 | 21% |
| Premium | 1.490 | 8% |
| Total | | 100% |

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados de encuesta.

Ahorro para el cliente

A partir del relevamiento de precios de los servicios incluidos en cada membresía, se calculó el gasto anual que tendría una persona.

Tabla 9 –Ahorro anual por tipo de membresía

| Gastos | Gasto Anual | Gasto con Membresía | Ahorro Anual | Ahorro % |
|----------------|-------------|---------------------|--------------|----------|
| Peluquería | 4.510 | 3.588 | 922 | 20% |
| Belleza Básica | 8.260 | 6.960 | 1300 | 16% |
| Estética | 10.160 | 8.280 | 1.880 | 19% |
| Premium | 19.060 | 16.680 | 2.380 | 12% |

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados de encuesta.

Por ejemplo, el gasto anual que necesitaría una persona por utilizar los servicios de peluquería de forma particular sería de AR\$ 4.510. Pagando la membresía tendría un gasto anual de AR\$ 3.588 (AR\$ 299 x 12 meses) lo que significa un ahorro de AR\$ 922 en el año. Esto representa un 20% menos en el gasto de peluquería.

En el caso de la membresía Belleza Básica, el ahorro sería de AR\$ 1.300, en la membresía Estética AR\$ 1.880 y AR\$ 2.380 en la membresía Premium.

Comunicación

El único rasgo diferenciador es aquello que los consumidores creen sobre la compañía, producto o servicio y su relación con esa marca (Schultz, 1993), ya que el producto, precio, distribución y disponibilidad pueden ser fácilmente copiados. Por lo tanto el objetivo de la comunicación será orientada a generar posicionamiento y valor en la mente del público objetivo. Se proponen las siguientes acciones:

- ✓ Difundir Comunidad Estética y generar conciencia de marca
- ✓ Aumentar la percepción de valor por parte de clientes y prospectos. Posicionar a Comunidad Estética como pionera en el desarrollo de este modelo de negocios.
- ✓ Ser canal de venta
- ✓ Informar sobre el sistema, proceso de uso y condiciones de membresía.
- ✓ Interacción con el cliente: retención, desarrollo y gestión del cliente como resolución de consultas y reclamos.

Si bien cada canal tendrá un objetivo principal, también tendrá los demás objetivos como secundarios.

Audiencia

Las acciones propuestas irán dirigidas a los siguientes públicos objetivos:

Figura 6 - Audiencias objetivo



Fuente: Elaboración propia

Según el informe de la SEME, 7 de cada 10 personas se informa a través de conocidos y amigos, a la hora de elegir un tratamiento o un centro estético y 4 de cada 10 utiliza internet para informarse sobre el mismo. Por lo tanto las redes sociales es un pilar fundamental en la estrategia de difusión. A continuación se detallan los canales a desarrollar:

Google AdWords: Por medio de la selección de palabras clave, se buscará posicionar la web en el buscador google, en la columna superior derecha en las búsquedas realizadas en las zonas de Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Monserrat, Constitución, Recoleta, Balvanera, San Cristóbal y Palermo.

Las palabras seleccionadas en principio serían: comunidad, belleza, estética, peluquería, y las relacionadas con los tratamientos incluidos en la membresía.

El costo de este servicio es de AR\$ 4 por click y es adaptable, ya que se establece un máximo diario.

Fan Page de Facebook: Este canal tiene el objetivo de difusión de la comunidad, generar una red de potenciales clientes, para el testeo de servicios y nuevas ofertas, información de promociones, como también contacto con clientes actuales, para resolución de dudas y reclamos.

Blogs: Mediante la participación en foros de consultas sobre belleza se buscara la difusión de Comunidad Estética como solución a problemas de precio, practicidad y fomento del uso de servicios de estética.

Radio: Este canal será uno de los principales para la generación de tráfico en la web corporativa. Se contactara con las principales radios para que cuenten la propuesta como novedad del sector, y que informen el precio y proceso de uso del servicio.

Revistas del rubro: Se publicará en las revistas más populares tanto de mujeres como de estética y peluquería a modo de publicinotacantando el nuevo sistema de contratación de servicios. Las que se pudieron relevar hasta el momento son:

- Para Ti.
- Cosmopotilan
- Buena Salud
- Ohlala, Comunidad de mujeres.

Web corporativa: Este será el principal canal de interacción con el cliente. En ella se podrá realizar las siguientes acciones:

- Informarse del proceso de uso del servicio.
- Consultar las peluquerías y los centros de Belleza de cada tipo de membresía
- Registrarse y cargar datos personales.
- Realizar consultas por mail o por teléfono.
- Pagar on line con tarjeta de crédito

Mailing: Por este canal se informara de promociones a clientes existentes, apertura de nuevos locales, cambios en las condiciones, etc. También se obtendrán bases de prospectos para la captación de nuevos clientes.



Universidad de
San Andrés

Análisis económico y presupuesto

Para el análisis económico se toman los siguientes supuestos:

- Se analiza el Valor Actual Neto a un año desde el lanzamiento del proyecto y a tres años.
- Precio: Se calcula un precio promedio ponderado con los precios de los 4 tipos de membresías definidas y la distribución estimada obtenida de las respuestas de la encuesta.
- Tasa de Inflación Promedio proyectada: 35%
- Aumento costos de servicios: 20%
- Aumento interanual del precio de membresías: 25%
- Inversión Inicial: Calculada con datos reales de registro de marca, logotipo, diseño web, material institucional, campañas publicitarias, contratación de personal. Ver sección Inversión Inicial.
- Gastos: Se incluye el detalle de gastos en el anexo. Para los sueldos se tienen cuenta los salarios mínimos según Convenio Colectivo de Trabajo para 2015.
- Miembros: En base a la experiencia observada de un proyecto de similares características donde por el pago de un monto fijo mensual se accede a clases de ejercicios en diferentes gimnasios (ver sinrutina.com), se estima una cantidad de miembros de 150 para el primero año. 200 para el segundo y 500 hacia el tercer año.
- Tasa de uso de Servicios: Se estima una tasa de uso del 80% del total de servicios cubiertos por cada membresía.

Durante el transcurso del presente trabajo se ajustaran los precios y costos de acuerdo a los contratos con los centros de estética.

Flujo de Fondos

A continuación se observa el flujo de fondos estimado, el cual arroja un VAN de AR\$ - 293.244 en el primer año con una tasa de corte de 35%.

Tabla 10 – Flujo de Fondos primer año

| Detalle | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Miembros | | 10 | 15 | 20 | 30 | 45 | 55 | 70 | 80 | 90 | 110 | 130 | 150 |
| Ingresos por Membresías | | 5.985 | 8.977 | 11.969 | 17.954 | 26.931 | 32.915 | 52.365 | 59.846 | 67.327 | 82.288 | 97.250 | 112.212 |
| Servicios utilizados | | 8 | 12 | 16 | 24 | 36 | 44 | 56 | 64 | 72 | 88 | 104 | 120 |
| Egresos por Servicios | | 3.568 | 5.351 | 7.135 | 10.703 | 16.054 | 19.622 | 29.968 | 34.249 | 38.530 | 47.092 | 55.654 | 64.217 |
| Margen Bruto | | 2.417 | 3.626 | 4.834 | 7.251 | 10.877 | 13.294 | 22.398 | 25.597 | 28.797 | 35.196 | 41.596 | 47.995 |
| Gastos | | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 | 28.700 |
| EBIT | | -26.283 | -25.074 | -23.866 | -21.449 | -17.823 | -15.406 | -6.302 | -3.103 | 97 | 6.496 | 12.896 | 19.295 |
| Impuesto a las Ganancias | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 34 | 2.274 | 4.513 | 6.753 |
| Resultado Neto | | -26.283 | -25.074 | -23.866 | -21.449 | -17.823 | -15.406 | -6.302 | -3.103 | 63 | 4.223 | 8.382 | 12.542 |
| Inversion Inicial | 193.760 | | | | | | | | | | | | |
| FREE CASHFLOW | -193.760 | -26.283 | -25.074 | -23.866 | -21.449 | -17.823 | -15.406 | -6.302 | -3.103 | 63 | 4.223 | 8.382 | 12.542 |
| Ingreso Neto Acumulado | -193.760 | -220.043 | -245.117 | -268.983 | -290.432 | -308.256 | -323.662 | -329.964 | -333.067 | -333.004 | -328.782 | -320.399 | -307.858 |

Fuente: Elaboración propia

El flujo de fondos a 3 años arroja un VAN de AR\$ 455.662 equivalentes a U\$S 50.969.

Tabla 11 – Flujo de Fondos a 3 años

| Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------|------------------|------------------|
| 150 | 300 | 500 |
| 576.019 | 2.377.482 | 5.224.850 |
| 120 | 240 | 400 |
| 332.143 | 1.326.073 | 2.840.943 |
| 243.877 | 1.051.409 | 2.383.907 |
| 344.400 | 344.400 | 344.400 |
| -100.523 | 707.009 | 2.039.507 |
| 13.574 | 247.453 | 713.827 |
| -114.098 | 459.556 | 1.325.679 |
| -307.858 | 151.698 | 1.477.377 |
| -307.858 | -156.160 | 1.321.218 |

Fuente: Elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Inversión Inicial

Para el cálculo de la inversión inicial necesaria se plantean 2 escenarios. La inversión puede ser de AR\$ 193.760 equivalentes a U\$S 21.673 o de AR\$ 233.760 equivalentes a U\$S 26.148.

La diferencia radica en la selección de la empresa de diseño web. Se pidió presupuesto a varias empresas de diseño web teniendo como referencia páginas con funcionalidades similares.

En el escenario A el precio se obtuvo del relevamiento de presupuestos de desarrollo web. En el escenario B el precio es el obtenido de una web de un proyecto en funcionamiento que contiene las funcionalidades requeridas. Este escenario es de mayor seguridad en cuanto al output final del portal corporativo.

Tabla 12 – Estimación de Inversión Inicial requerida

| Gastos | Esenario A | Esenario B |
|--------------------|----------------|----------------|
| Gestión de Marca | 2.160 | 2.160 |
| Desarrollo Web | 20.000 | 60.000 |
| Publicidad | 20.000 | 20.000 |
| Alquiler oficinas | 9.600 | 9.600 |
| Testeo de procesos | 2.000 | 2.000 |
| Capital de trabajo | 140.000 | 140.000 |
| Total | 193.760 | 233.760 |

Fuente: Elaboración propia.

Riesgos y acciones de contingencia

Los riesgos posibles del lanzamiento del proyecto son aquellos relacionados con los clientes, los proveedores y las reacciones de la competencia.

- Los clientes potenciales podrían ser reacios al un pago mensual, y no confiar en la empresa por falta de trayectoria, ya que es un modelo de servicio que no existe actualmente en el mercado. Para contrarrestar este punto, se llevará a cabo una comunicación clara sobre los beneficios del abono mensual de la membresía, el proceso de uso de los servicios, condiciones de uso, y de cancelación del servicio.
- La mala atención de los miembros por parte de los locales adheridos es un riesgo a asumir. Para esto se realizarán encuestas post prestación de servicios. Se atenderán rápidamente los reclamos, como también estará la posibilidad de que el socio califique al local donde se atendió.
- Con respecto a la competencia, podrían copiar el modelo de negocio. La principal barrera de entrada será la gran cantidad de locales adheridos, y ser el primero en ofrecer un servicio de estas características. El nuevo competidor demorará un tiempo en generar un servicio de similares características y que sea preferido por los clientes potenciales.
- Algunos centros de estética importantes podrían reaccionar no adhiriéndose a la comunidad. En este caso a medida que la comunidad adquiera importancia en cantidad de clientes, lo verán como un aliado para su negocio, tanto para atraer nuevos clientes, como también un canal donde publicar promociones y hacer conocer sus servicios.

Equipo

La empresa estará dirigida por el equipo emprendedor y acompañado por un Gerente de Estética y un Gerente de Peluquerías. Cada Gerencia en la primera etapa contará con una persona encargada del reclutamiento y gestión de locales adheridos a la comunidad.

Figura 7: Organigrama Comunidad Estética



Fuente: Elaboración propia

Gerente de Estética: NicolásA. Provitola, Médico cirujano, especialista en Medicina Estética. Será el encargado de controlar los servicios otorgados por los Centros de Estética adheridos, habilitación y formación de los especialistas que prestan los servicios, y por otro lado de atender las consultas y reclamos de los clientes que tengan que ver con tratamientos y productos estéticos.

Gerente de Peluquerías: Dalia Kandel, maquilladora profesional. Con amplia visión del mercado de la moda y la belleza. Vivió 7 años en suiza, donde se trabajó en su propio estudio de fotos y maquillaje profesional junto a su marido. Será la encargada de la gestión de los contratos con Peluquerías.

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor lo compone Carolina Battaglia y Enriqueta Battaglia. Carolina es Licenciada en Marketing de la UCES y MBA de la Universidad de San Andrés. Desde 2009 trabaja en Telecom Personal donde obtuvo amplia experiencia en Investigación de Mercados del rubro Servicios, en campañas de Marketing masivas y lanzamiento de nuevos productos y servicios, como también en implementación de proyectos cross compañía.

Enriqueta Battaglia, Licenciada en Sistemas de Información de la UBA. Posee experiencia en el área de seguridad informática donde trabajo en los últimos 6 años. Actualmente se desempeña como Líder de Seguridad Informática del Grupo Techint.

En 2010 crea su propio emprendimiento “Calzados LadyRi” dedicado a la importación y comercio de calzados de talles grandes en Argentina.

Ambas con gran profesionalismo, entusiasmo y ganas de emprender un proyecto propio en el sector de belleza y estética.



Universidad de
San Andrés

Cronograma de lanzamiento

Para el lanzamiento del proyecto se calcularon los tiempos necesarios de cada etapa. Si bien el reclutamiento de locales será un proceso continuo, como se analizó previamente, en una primera etapa se estima que en 3 meses de trabajo se obtendría una cantidad aceptable para comenzar con la actividad.

Tabla 13: Cronograma de lanzamiento de Comunidad Estética

| Tarea | Mes -4 | | | | Mes -3 | | | | Mes -2 | | | | Mes -1 | | | |
|--------------------------------------|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Diseño de logo, registro de marca | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo web | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | ■ | | | | | |
| Desarrollo de material institucional | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Reclutamiento de personal | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Reclutamiento de locales | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Testeo de PMV | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Ajustes en Membresias | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Testeo de procesos | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Lanzamiento | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Anónimo, (2010). Radiografía de las mujeres argentinas online. Clarín.[online] Consultado el 28/03/2015. Disponible: http://entremujeres.clarin.com/tech-y-web/Radiografia-mujeres-argentinas-online-google-estudio-investigacion-habitos-tendencias_0_444555620.html

Anónimo, (2012). El poder de la industria de la belleza. Firanews. Consultado el 29/04/2015. Disponible: <http://fira-news.com/es/beauty/>.

Anónimo, (2012). Tratamientos estéticos a precios accesibles. Diario Popular.[online] Consultado el 20/03/2015. Disponible: <http://www.diariopopular.com.ar/notas/132750-tratamientos-esteticos-precios-accesibles->

Anónimo, (2014). Crece el gasto en cirugía estética gracias a los selfies?.Marketingdirecto.com. Consultado 10/02/2015.[online] Disponible: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/crece-el-gasto-en-cirugia-estetica-gracias-a-los-selfies/>

BartonC., KoslowL., Beauchamp C.,(2014). HowMillennials Are ChangingtheFace of Marketing Forever. The Boston ConsultingGroup. [online] Consultado el 20/03/2015.Disponible: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing_center_consumer_customer_insight_how_millennials_changing_marketing_forever/

Burns, P. (2008). CorporateEntrepreneurship:

BuildinganEntrepreneurialOrganization.PalgraveMacmillan.

Filiba S., Palmieri R. (2008). Manual de Marketing Directo e Interactivo. AMDIA.

Diario La voz del Interior (2010). Hacia donde va el consumo de la estética, opiniones y datos del mercado. [online] Consultado el 28/03/2015. Disponible: <http://www.esteticalink.com/nuevas-tendencias/datos-y-opiniones-que-valen-la-pena-escuchar>

INDEC (2012): Acceso a Internet

Israel M., (2013). Costos de la belleza: Una mujer tiene que gastar 1.300 al mes para verse bien. Clarin. [online]. Consultado el 1/04/2015. Disponible: http://www.clarin.com/sociedad/Costos-belleza-mujer-gastar-verse_0_870513053.html

Kirby, D. (2002). Entrepreneurship. McGraw Hill Higher Education.

Kotler P., Armstrong, G. (2001). Marketing. (8ª ed.) Mexico: Pearson educación. (Original en ingles, 2001).

Manzoni, C. (2013). Cada vez mas dinero detrás del cuidado del cuerpo. La Nacion. [online] Consultado el 28/03/2015. Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1611591-cada-vez-mas-dinero-detras-del-cuidado-del-cuerpo>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buscador de Convenios Colectivos de Trabajo. [online] Consultado 15/03/2015. Disponible: <https://convenios.trabajo.gob.ar>.

Porter, Michael (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review.

Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide.

Sainz, A. (2011). El crecimiento no alcanzó para corregir la polarización social. La Nacion. [online] Consultado el 28/01/2015. Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1393978-el-crecimiento-no-alcanzo-para-corregir-la-polarizacion-social>

Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauterborn, R. (1993). Comunicaciones Integradas del Marketing. Ediciones Granica S.A.

Tissera, F. (2010). Sector Estética Profesional. Ministerio de Educación. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. [online] Consultado el 3/05/2015. Disponible: http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/estetica-profesional-informe-sectorial.pdf

Anexos

Modelo de Contrato de prestación de servicios

(Apellido y Nombre), con Documento No., actuando en nombre y representación de.....(razón social) quien en adelante se denominará EL CONTRATANTE, y COMUNIDAD ESTETICA, con domicilio en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y quien para los efectos del presente documento se denominará EL CONTRATISTA, acuerda celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO

El CONTRATISTA en su calidad de trabajador independiente, se obliga para con El CONTRATANTE a ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado por los miembros de COMUNIDAD ESTETICA, el cual debe realizarse de conformidad con las condiciones y cláusulas del presente documento y que consistirá en(detallar los servicios pactados), sin que exista horario determinado, ni dependencia.

SEGUNDA.- DURACIÓN O PLAZO

El plazo para la ejecución del presente contrato será de(indicar la duración en términos de días ó meses ó años), contados a partir de(indicar el día, mes y año) y podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito.

TERCERA.- PRECIO

El valor de cada servicio será de: (precio pactado por tipo de servicio).

CUARTA.- FORMA DE PAGO:

El valor de cada servicio será cancelado por transferencia bancaria en el CBU Nro..... contra entrega del código del cupón utilizado. La transferencia se realizará hasta 48 horas posteriores a la prestación del servicio.

QUINTA.- OBLIGACIONES:

El CONTRATISTA: se compromete a prestar el servicio en forma diligente, para lo cual podrá valerse de personal calificado, asumiendo respecto de éstos, las responsabilidades laborales y tributarias que de dicha relación se deriven.

El CONTRATANTE, se compromete a cancelar el precio acordado por las partes en los montos y plazos estipulados en el

presente contrato. Deberá facilitar acceso a la información y elementos que sean necesarios, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento.

SEXTA.- SUPERVICION:

El CONTRATANTE o sus representantes supervisará la ejecución del servicio encomendado, y podrá formular las observaciones del caso, para ser analizadas conjuntamente con el CONTRATISTA.

SEPTIMA.- TERMINACIÓN

El presente contrato terminará por acuerdo entre las partes y unilateralmente por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato.

OCTAVA.- INDEPENDENCIA

El CONTRATISTA actuará por su cuenta, con autonomía y sin que exista relación laboral, ni subordinación con el CONTRATANTE. Sus derechos se limitarán por la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones del CONTRATANTE y el pago oportuno de su remuneración fijada en este documento.

NOVENA.- CESIÓN

El CONTRATISTA no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, sin la previa, expresa y escrita autorización del CONTRATANTE.

DÉCIMA.- DOMICILIO

Para todos los efectos legales, se fija como domicilio contractual a la ciudad de Buenos Aires. Las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares, ante dos (2) testigos, a los días del mes de del año 200....., en la ciudad de Buenos Aires.