



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

**TRABAJO DE GRADUACION**

***GUZEL***

***threading studio***

**Por: Sofia Maria Canale**

**DNI: 21.832.014**

**Mentor: Sergio Postigo**



## **TRABAJO DE GRADUACION DE MBA**



**Por: Sofia Maria Canale**

**DNI: 21.832.014**

**Mentor: Sergio Postigo**

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	7
Presentación de la empresa .....	7
Misión, visión y valores .....	9
Investigación de datos claves y análisis de la industria .....	11
ANALISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO .....	13
Análisis PEST .....	13
Cinco fuerzas de Porter .....	16
Análisis FODA de Guzel .....	18
Actividades claves: Cadena de Valor .....	22
Modelo de Negocios .....	23
Estrategia comercial .....	26
Comunicación .....	27
Localización .....	29
Proyección de los estados contables de un local de Guzel .....	30
NUEVA ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	32
Nuevo modelo de negocios .....	33
Investigación de Mercado .....	34
Segmento objetivo .....	35
Estimación de la demanda .....	36
Precios .....	36

Estimación del market share .....	37
REQUERIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	38
Constitución jurídica de la franquicia .....	38
Estructura de Guzel B2B .....	38
Plan de Recursos Humanos .....	39
Plan de Implementación .....	40
Plan de operaciones.....	40
Plan financiero.....	42
Proyección de los estados contables.....	42
Plan de Marketing.....	44
Nuevo Modelo de Negocios: un resumen.....	46
CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL PLAN .....	49
¿Cuáles son los factores de éxito?.....	49
¿Cuáles son los factores de críticos?.....	49
CONCLUSION .....	51
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS .....	56

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero, a mi familia. ¡Tengo mucha suerte de tenerlos! Gracias especiales por la paciencia que me tuvieron y el apoyo que recibí durante el MBA.

Gracias a Rita Brandão Neves y Carola Bilinkis, las socias de Guzel, por compartir su tiempo, su espíritu empresario e ideas conmigo. Aprendí mucho de su coraje de emprendedoras.

Gracias a mis compañeros del MBA, cohorte Agosto 2017. Aprendí un montón de ellos también, además de divertirme mucho. Muchas gracias a los profesores y a Sergio Postigo, mi tutor. Se nota que les gusta mucho lo que hacen y transmiten generosamente sus conocimientos.

Finalmente, gracias a Dios por la vida que me tocó. Realmente puedo decir que tengo mucha suerte de estar rodeada de personas que me llenan de amor y alegría, día tras día.



Universidad de  
San Andrés

## RESUMEN EJECUTIVO

Guzel es una empresa que se encuadra en el sector belleza. En 2015 trajo al país un sistema de depilación del rostro probado con éxito en otras partes del mundo.

Este es emprendimiento ideal para Latinoamérica. Desde el punto de vista cultural los latinos le dan mucha importancia a los aspectos estéticos y a las tendencias internacionales. Además, es un producto completamente natural, una tendencia con creciente demanda.

Desde el punto de vista empresarial, la cultura propicia tener un emprendimiento propio y el sector de belleza, es uno de los sectores elegidos donde se desarrollan. Toda Latinoamérica se encuentra inmerso en un boom emprendedor.

Si se lo observa desde una perspectiva económica, Guzel es altamente rentable, con el agregado de que el sector de belleza es uno de los pocos que no disminuye su actividad ante una caída del PIB. Además, es un sector de baja barrera de entrada. En una región donde el capital es escaso, este es un tema clave. No requiere una gran inversión para ser exitoso, sino una inversión inteligente, es decir, saber dónde y en qué invertir, encontrar un nicho y explotarlo.

La estrategia de Guzel es localizarse cerca de donde vive o trabaja su público objetivo, en las ciudades más grandes de la Argentina, para después expandirse por Chile y Uruguay. Lo importante es continuar siendo el “first player” y mantener la cuota del mercado, frente a la competencia.

Para ello es que se evalúa una estrategia de crecimiento a través de franquicias. El sistema de franquicias tiene la ventaja de que el crecimiento y la difusión son financiados en forma conjunta con los que franquician, disminuyendo los riesgos de la inversión y sin nuevos riesgos laborales. Por parte del que franquicia, pertenecer a este sistema le permite tener su propio emprendimiento, con una alta probabilidad de éxito, debido al “know how” y asesoría que le transmiten desde la empresa.

El potencial financiero de esta estrategia de crecimiento es alentador. La facturación en los próximos cuatro años se estima en US\$380mil.

El VAN es de US\$5mil y la TIR en dólares es de 20%. El proyecto implica una inversión inicial de US\$14mil y el financiamiento será orgánico. El período de repago será durante el tercer año.



Universidad de  
**San Andrés**

## DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad detectada se focaliza en la expansión de un negocio ya establecido bajo el modelo de franquicias. Esta expansión se centra en cuatro ciudades de la Argentina, con proyección a exportar el modelo de negocios a Chile y Uruguay.

En la primer parte del trabajo se presenta la empresa como funciona en la actualidad y en la segunda, se presenta el nuevo modelo de negocios derivado del cambio de estrategia de crecimiento.

### Presentación de la empresa

Guzel se encuadra dentro del sector de la estética profesional. Ofrece un servicio de depilación del rostro y estilado de cejas y pestañas que es rápido, natural y no genera daño en la piel.

En la actualidad, cuenta con ocho locales. Son pequeños (entre 22 y 35 m<sup>2</sup>)<sup>1</sup>, emplea un promedio de dos personas, y el ticket facturado es entre US\$8 y US\$15, atendiendo a un promedio de 44 personas diarias.

El negocio es de alta rotación y bajos márgenes, no se necesitan más de 10 minutos para realizar un tratamiento completo, sin complejidades.

Al ser un sistema walk in, la localización del local es clave. Es importante que el local se encuentre en una zona altamente transitada y con gran visibilidad.

El servicio que ofrece Guzel utiliza una técnica de depilación para el rostro probado exitosamente en otras partes del mundo.

Estos servicios son:

- a) “threading” depilación con hilos del rostro,
- b) styling de cejas y,
- c) styling de pestañas (extensiones, lifting, permanente, tintes).

---

<sup>1</sup> Para fotos de los locales ver fotos en el Anexo 1.



La técnica “threading”<sup>2</sup>, que significa “depilación con hilos”, es una técnica ancestral oriunda del medio oriente y sur asiático que permite, a través de un hilo de algodón, la depilación de zonas de alta sensibilidad como el rostro y la zona de alrededor de los ojos. Es la mejor técnica conocida hasta ahora para depilación de vellos faciales y perfilado de cejas.

Se realiza de forma no invasiva y asegura importantes ventajas respecto de los métodos convencionales (laser, cera o pinza):

- Resulta suave para la piel, no la estira, ni quema, ni pellizca. Por esto, es recomendada por dermatólogos especialmente para personas de piel sensible.
- Permite una mejor definición de las cejas, una vez aprendida la técnica, es muy fácil controlar el perfilado de las cejas.
- Es natural e higiénico, utiliza hilos 100% de algodón que, al final de cada sesión, se descartan.
- Es rápido, cualquier tratamiento tarda pocos minutos.
- Menos doloroso, no estira ni lesiona la piel.
- Evita inflamaciones e irritación de la piel sensible, aun agarrando los vellos más pequeños.
- No utiliza productos químicos nocivos para la piel.
- Retarda el crecimiento del vello (de 2 a 4 semanas) porque levanta el pelo desde el folículo, por lo que lo termina debilitando su crecimiento.

Desde hace más de diez años, la técnica se practica con éxito en EE.UU. Mas tarde, se instauró en Europa y otras partes del mundo, teniendo gran éxito en Brasil y Australia.

Guzel trajo la técnica a la Argentina, adaptada al mercado local.

Desde el comienzo tuvo éxito debido a:

---

<sup>2</sup> Para una mejor comprensión de la técnica, ver fotos en el Anexo 2.

- Factores culturales: los argentinos consumen masivamente servicios relacionados con la estética y la belleza, aun en tiempo de crisis (El Cronista Comercial 2016).
- Este servicio, se ajusta también a la falta de tiempos de la sociedad moderna, y a la mujer en particular que, en la actualidad, cumple diversas funciones entre el trabajo y sus obligaciones familiares y que no está dispuesta a relegar su estética personal. Cualquier tratamiento no lleva más de diez minutos y el sistema “walk in” con mínima espera, refuerza las ventajas de esta experiencia. Ofrece una gratificación inmediata, a bajo costo.
- Es un servicio natural. En esta industria, como en muchas otras, el uso de productos o tratamientos orgánicos son una tendencia con creciente demanda. Este nicho de mercado existe desde hace muchos años, pero en la actualidad, se ha acelerado su crecimiento debido a la mayor información sobre los beneficios de realizar tratamientos naturales.
- Además, en Guzel se presta especialmente atención a los detalles para lograr una alta calidad de servicio, a través de una cuidadosa selección y entrenamiento del personal y de la decoración de los locales.
- El equipo directivo de Guzel, son un elemento clave en el negocio. Son dos entrepreneurs, con historias familiares de emprendedores. Comenzaron con el negocio y son las responsables de la expansión de los últimos años. Realizan una cuidadosa selección del personal y su correspondiente entrenamiento.

Por el momento, Guzel es la pionera en el mercado argentino por ser la primera cadena, por la calidad, servicio de excelencia, agilidad e innovación.

## **Misión, visión y valores**

### *Misión*

El compromiso esencial de Guzel es atender las necesidades de sus clientes y excederse en sus expectativas, ofreciendo un servicio de calidad y excelencia.

También busca mejorar la calidad de vida de sus empleados y contribuir a la generación de empleo, mediante la promoción del trabajo a mujeres en situación de vulnerabilidad social.

### *Visión y Valores*

Se propone crear una cadena de centros especializados en perfilado de cejas y depilación de vellos faciales de Norte a Sur del país, Chile y Uruguay. La empresa busca convertirse en la mejor opción en el mercado por calidad, servicio de excelencia, agilidad e innovación.

Los valores principales de Guzel, son:

- Satisfacción del personal.
- Satisfacción del cliente.
- Trabajo en equipo.
- Calidad.
- Pasión.
- Profesionalismo.
- Aprendizaje continuo.

Estos valores se plasman en el ambiente de trabajo. Se crea una atmósfera, en la cual los clientes van a relajarse, gratificarse, y los empleados se sienten con confianza suficiente para brindar un servicio de forma profesional<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Para la política de RSE de la empresa, ver Anexo 3.

## Investigación de datos claves y análisis de la Industria

Guzel, se encuadra dentro del sector de estética profesional. Este sector incluye principalmente peluquerías, servicios de depilación, barberías, centros de manicuría y pedicuría.

De acuerdo con un estudio realizado por L'Oreal Argentina <sup>45</sup>, la facturación mensual del sector es de \$12 mil millones. Anualizado, los \$144 mil millones, representan un 1% del PIB de Argentina (2016).

Según este estudio, se encuentran 42mil centros de belleza distribuidos en todo el país, y suman 120mil puestos de trabajo. Emplean menos de 3 personas por salón, en promedio. Un 50% de los centros de belleza son emprendimientos personales, es decir, se encuadran dentro del autoempleo.

Tienen alrededor de 250 millones de visitas por año.

El ratio establecimiento/ población es 1 local por cada mil habitantes. Esto es bajo comparado con países similares, por lo que es posible pensar en un crecimiento potencial.

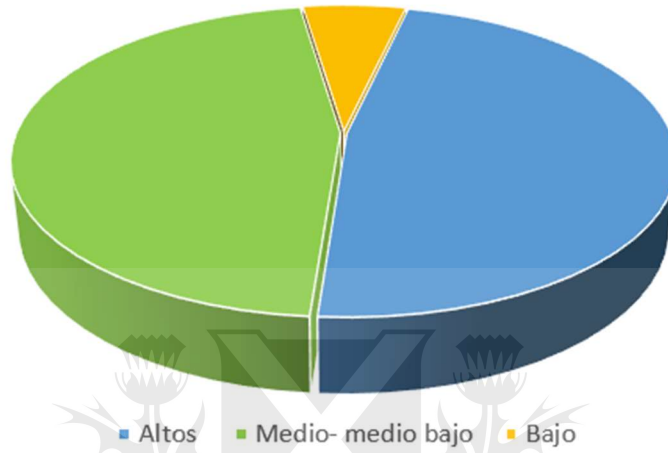
Respecto de la dimensión de los locales dedicados a la estética personal, predominan los establecimientos pequeños sobre las grandes: en el interior del país, ocho de cada diez son pequeños locales, mientras que en la ciudad de Buenos Aires solo la mitad son establecimientos pequeños.

En el grafico siguiente se puede ver como se distribuyen los establecimientos según el ticket promedio.

---

<sup>4</sup> Informe realizado en el año 2016. Link: <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/lorealargentina-presento-un-informe-sobre-el-mercado-de-las-peluquerias-5922.htm>

Peluquerías por nivel de precios  
Total del país - 2016



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Estudio de mercado realizado por L'Oreal Argentina.

Universidad de  
**San Andrés**

# ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO

## Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas.

### *Factores Políticos:*

El factor político que más influye en esta industria es el sistema impositivo. En la Argentina la presión tributaria es de las más altas del mundo (We forum 2017).

Para sortear este obstáculo, la mayoría de los locales de belleza elijen no crecer y, por tanto, son unipersonales y pequeños y así, se pueden acoger al sistema de monotributistas, que consiste en el pago de un solo impuesto mensual. La desventaja de acogerse a este encuadre tributario es que no pueden descargar el IVA y tienen un límite anual de facturación.

Otro factor político que incide en la empresa es el alto riesgo de ser empleador en Argentina. Además, los empleados están suscriptos a convenios salariales muy rígidos y obligados a aportar a los sindicatos. Es decir, desde el punto de vista del empleador, le quita flexibilidad, necesaria ante las variaciones estacionales del nivel de actividad.

### *Factores Económicos:*

Los factores económicos influyen en forma significativa, especialmente cuando las perspectivas son negativas. Las previsiones de las principales variables son un escenario de caída del PIB de aproximadamente 1.2%, y una inflación alta, de aproximadamente 35% anual.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Según proyecciones de REM (Relevamiento de Expectativas del Mercado) del BCRA.

Sin embargo, la industria de la belleza es resistente a las recesiones económicas.<sup>7</sup> Aunque los consumidores tienden a ser más conscientes de los precios en esos momentos, no dejan de gastar en servicios de estética personal.

Otro factor económico que afecta a esta industria es la competencia desleal que se genera por el alto nivel de informalidad.

#### *Factores Sociales:*

Culturalmente, los latinos cuidan de su apariencia exterior y tienen un marcado sentido estético. Esto hace que las peluquerías, la depilación, el cuidado de la piel y de las uñas, sea parte de la rutina de las mujeres y hombres. Además, el público target de estos servicios suele imitar tendencias del exterior.

A nivel mundial, se encuentran claras tendencias:<sup>8</sup>

- 'Faster shopping': los consumidores buscan optimizar su tiempo y están impacientes por lograr los mejores resultados en el menor tiempo posible.
- Valoración de la autenticidad.
- Valoración de la personalización y del 'experiential luxury'.
- Los servicios y atención post venta serán cada vez más demandados, con mayor exigencia.
- Wellness: alta valoración de la vida saludable y productos confortables, saludables y naturales.

#### *Factores Tecnológicos:*

La tecnología en el mercado de belleza es cada vez más importante. Se utiliza en los tratamientos y especialmente, como canal de comunicación con el público target de demanda. Todas las acciones de marketing, así como la difusión de nuevas técnicas, provienen de las redes sociales y del boca a boca. Los activos digitales

---

<sup>7</sup> Informe "Beauty Industry Analysis 2018 - Cost & Trends" de la IFA (International Franchise Association).

<sup>8</sup> Artículo de la 'Gulf Marketing Review', basado en un reporte de Euromonitor International "Top 10 Global Consumer Trends for 2017".

son cada vez más importantes: el blog, las campañas en Facebook, e Instagram, pasaron a ser el nuevo canal de ventas del sector.

También, el acceso digital permite estar al corriente de las tendencias mundiales, tanto para los consumidores como para los dueños de los salones de belleza.

Por otro lado, la tecnología también afecta la oferta de productos, logrando que los tratamientos sean cada vez más específicos.

Del análisis PEST de la Industria, se puede prever que ser dueño de un negocio de belleza, que generalmente es una Pyme<sup>9</sup>, es muy complicado en la Argentina por los altos costos impositivos.

Los cánones de belleza culturales hacen que la demanda de estos servicios se mantenga estable, aún en tiempo de crisis. La tecnología, permite que las tendencias globales lleguen con fuerza a la plaza local. Esto también es un factor que juega a favor de una demanda de estos servicios de belleza sostenida en el tiempo.



Universidad de  
San Andrés

---

<sup>9</sup> Según informe sobre el sector argentino realizado por L'Oreal Argentina (2016).



## **Cinco Fuerzas de Porter (1979)<sup>10</sup>**

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una mejor estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, que definen cuan atractiva es y cómo se puede ver afectada la rentabilidad de una inversión.

**Nulo poder de negociación de los clientes:** una vez que los clientes eligen donde realizar el servicio, no tienen poder de negociación sobre el precio.

**Bajo poder de negociación de los proveedores:** los proveedores no tienen poder de negociación frente a los servicios de estética. Los centros de estética tienen muchas alternativas de compra de productos. Generalmente, el gasto que realizan los centros de estética representa un 10% del total de gastos en productos de belleza del país<sup>11</sup>, por lo que los proveedores cuidan este mercado.

En el caso específico de Guzel, tampoco los proveedores tienen un poder relevante en el plan de negocios. Los productos utilizados para realizar la depilación con hilos son hilos de algodón. De todos los disponibles, se utiliza solamente una marca que, por experiencia, es la mejor. Los hilos de algodón son muy económicos, a pesar de ser importados. Por tanto, las variaciones en la cotización de las monedas extranjeras no afectan significativamente los costos.

**Alta amenaza de competidores entrantes:** este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos competidores. En esta industria, no hay barreras altas de entrada. No tiene muchas economías de escala. Las habilitaciones de los salones son muy sencillos<sup>12</sup>. No hay mucha diferenciación en el producto. La diferenciación surge de la experiencia de compra del cliente, que está básicamente determinada por el personal que ofrece el servicio y la ambientación del local. Con una pequeña

---

<sup>10</sup> Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review. May 1979 (Vol. 59, No. 2), pp. 137-145.

<sup>11</sup> Según informe sobre el sector argentino realizado por L'Oreal Argentina (2016).

<sup>12</sup> Según experiencia propia de Guzel.

inversión, se puede poner un centro de belleza. Tampoco se necesita una gran inversión en bienes de capital.

La posibilidad de que surjan nuevos competidores es alta, dada las bajas barreras de entrada. Por otro lado, lo novedoso del sistema de depilación y estilado de cejas para los clientes también se podría imitar.

Para esto, Guzel tiene diferentes alternativas para mitigar los efectos negativos de esta amenaza:

- Poder de la marca: a medida que crecen la cantidad de locales y se desarrolla una clientela propia, la marca se hace más reconocida en el nicho de mercado donde se encuentra. Además, ya adquirió el respaldo de la experiencia, que es completamente diferenciadora de la actual competencia.<sup>13</sup>
- Modelo de negocios operando con éxito desde hace más de 3 años. Por ejemplo, en la capacitación de personal, las emprendedoras de Guzel cuentan con gran experiencia para contratar a las personas indicadas para el trabajo y para capacitarlos en la técnica específica y en atención al cliente y en actividades comerciales como ventas cruzadas. Además, cuentan con experiencia en la decoración de los locales y el cuidado de los detalles. Todo este expertise adquirido y testeado en el mercado a través de los años, facilita el éxito en la apertura de los nuevos locales. La experiencia de relax que logra Guzel hace que la cantidad de clientes crezca continuamente, a pesar de tener competidores cercanos.

Los competidores de Guzel son:

- Competidor directo:
  - a. Solocejas.com. Hace depilación con hilos y están ubicados en cuatro shoppings y un local a la calle en Belgrano. Quieren expandirse a través de un sistema de franquicias.

---

<sup>13</sup> Ver fotos del principal competidor en el Anexo 4.

- b. También existen tres locales con diferentes dueños en Microcentro, Palermo y Belgrano que ofrecen servicios de depilación con hilo.
- Competidores indirectos: Centros de depilación definitiva, peluquerías y centros de depilación. Los sistemas que utilizan son con láser o cera, ninguna de las dos técnicas recomendables para el rostro.
- Substitutos: realizar tratamientos caseros.

**Media amenaza de productos sustitutos:** la industria opera en un mercado donde los productos y los servicios son similares. El comprador puede sustituir fácilmente el servicio prestado en los centros de belleza, por otros centros de belleza o realizar los servicios por ellos mismos, porque hay mucha disponibilidad de productos y tutoriales fácilmente accesibles, en YouTube, por ejemplo. Pero, por otro lado, muchas veces el cliente decide acudir al expertise de un profesional para no tomar riesgos en sus hogares.<sup>14</sup> También, existe algún tipo de barrera por la lealtad a la marca, lealtad a la experiencia y la manera de proveer los servicios, todas formas que tiene Guzel de mitigar esta amenaza.

**Alta rivalidad entre los competidores:** este es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. En la industria de la belleza hay un gran número de competidores, con poca diferenciación por producto y baja barrera de entrada para nuevos competidores. Además, los clientes son los reyes: tienen muchas alternativas de elección y, por tanto, tienen poder de elección entre los distintos proveedores de servicios de belleza.

Del análisis de las 5 Fuerzas de Porter se desprende que esta industria es altamente competitiva y madura. Difícilmente se pueda ser exitoso sino se entiende al cliente y sus deseos más profundos. Es muy necesario estar al tanto de las tendencias y los cambios de modas y costumbres, porque el cliente lo está. La diferenciación debe venir por el lado de la experiencia que recibe el cliente durante el servicio ofrecido y una cuidadosa selección de las variables de marketing, especialmente los precios y la comodidad de la locación.

---

<sup>14</sup> Según estudio realizado por L'Oreal Argentina (2016).

## **Análisis FODA de Guzel**

El análisis FODA<sup>15</sup> permite realizar un estudio estratégico de la situación interna de la empresa o proyecto, mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades, como así también, de su situación externa a través de sus oportunidades y amenazas que el contexto o sus competidores le presentan.

El análisis de Guzel es la siguiente:

### *Fortalezas:*

- Guzel es el “first player” del nicho. A medida que se va reconociendo la marca y el servicio, mayor cantidad de clientes “educados” en las ventajas de esta novedosa técnica vuelven a probar la experiencia Guzel. Esto lo posiciona como el líder, lo que se transforma en una ventaja competitiva.
- El modelo de negocios fue diseñado desde sus inicios para servir al nicho, y se basa en una combinación equilibrada de servicio al cliente, rapidez y eficiencia en el servicio, decoración de los locales, innovación y vanguardia en las técnicas, que hace a la experiencia sumamente satisfactoria y logra la fidelización de sus clientes.
- Además, el modelo de negocios busca el posicionamiento de la marca a través de la rápida apertura de locales. Esto le permite mantener su nivel de crecimiento, crecer en su nicho de mercado y mantener el market share, a pesar de la entrada de nueva competencia.
- Expertise y características del personal: Guzel ya cuenta con experiencia en contratación y capacitación del personal, es decir, conoce el perfil específico de la persona necesaria para trabajar en un local. Desarrollo un manual detallado de Atención al Cliente, que ya está en práctica con éxito en los distintos locales.
- Cuenta con un porfolio de servicios acotados y específicos. Esto permite que las operaciones se puedan optimizar y alcanzar un muy buen expertise.

---

<sup>15</sup> El análisis FODA fue creado por Albert S. Humphrey - Stanford Research Institute, 1960-1970.

- Activos digitales: cuenta con activos digitales desarrollados. A través de ellos se realizan campañas de promoción y educación de los futuros clientes. Los seguidores en Facebook son 26mil personas y los de Instagram 17mil.

#### *Debilidades:*

- Desconocimiento por parte del público objetivo de los beneficios de la técnica: al ser una técnica exótica, no se encuentra muy difundida los beneficios la misma, por lo que no se aprecia su propuesta de valor. La confianza es un factor relevante para los clientes en el momento de elegir el mejor tratamiento a realizar en el rostro, por lo que al principio no cuenta con ese factor.
- Consumo de segunda necesidad: Los servicios de belleza no son servicios de primera necesidad, y dada la volatilidad de la economía argentina esto es un factor para tomar en cuenta. Sin embargo, dado los datos de la industria global y la experiencia propia de la empresa, el perfil del consumidor argentino y, especialmente, de nuestro público target, la demanda de servicios de Guzel crecieron aun cuando la economía argentina estuvo en recesión.<sup>16</sup>

#### *Oportunidades:*

- La cultura de los latinos es de cuidar su aspecto físico y seguir tendencias exitosas del exterior.<sup>17</sup>
- Modelo existente y rentable tanto el en exterior como en la Argentina: desde el primer mes de apertura de los locales, cuentan con un nivel de clientes que pueden sostener sus costos ya que nuestro público objetivo es muy observador de las tendencias en el exterior y suele incorporarlas rápidamente.

---

<sup>16</sup> Según Informe L'Oreal los consumidores argentinos no dejan de consumir servicios de belleza, sino que migran hacia servicios de precios menores, como le sucedió a Guzel en la última recesión económica, donde vio incrementar su demanda.

<sup>17</sup> Según estudio realizado por L'Oreal Argentina (2016).

- Existencia de un nicho de mercado de personas que buscan este tipo de servicio: la experiencia basada en el sistema “walk in”, donde la rapidez y eficiencia en el servicio son las bases, hacen que el modelo de negocios sea rentable.
- El sistema natural de depilación, donde solo se utilizan hilos de algodón y no afecta a la piel del rostro, va acorde a las nuevas tendencias de demanda mundiales donde se priorizan los tratamientos naturales. Esta tendencia, está con fuerza a la Argentina.<sup>18</sup>
- La experiencia adquirida en los últimos años sobre las características que debe tener el local, el personal, y como debe ser la operatoria del negocio, les permitirá disminuir los errores de comenzar un nuevo local.
- Al ser un servicio de belleza y, además, de bajo precio, su demanda no se ve afectada por los vaivenes económicos del país.<sup>19</sup>

#### **Amenazas:**

- Bajas barreras de entrada: el sector presenta bajas barreras de entrada, sin necesidad de grandes inversiones de capital. Sin embargo, Guzel puede defenderse a través del valor de la marca y su modelo de negocios, y con la experiencia que ya pone en práctica para fidelizar a su clientela.
- Al ser una técnica copiada del exterior, es posible que a otro empresario se le ocurra la misma idea, copiando además alguno de los aspectos del modelo de negocio de Guzel.

Tras las ponderaciones de los factores FODA explicados anteriormente se obtuvo un puntaje de (3;2). Este, coloca al negocio en la etapa de “Negocio en Expansión” de la matriz. Guzel puede definirse como una empresa fuerte, desarrollándose en un ambiente positivo y de oportunidades (ver Anexo 5). El desafío estratégico que enfrentará será el de la propia estrategia de crecimiento elegida.

<sup>18</sup> Según la consultora “Argencert”, certificadora argentina de productos orgánicos, la demanda interna de estos productos y servicios está creciendo sostenidamente en los últimos años en el mundo y en la Argentina.

<sup>19</sup> Informe “Beauty Industry Analysis 2018 - Cost & Trends” de la IFA (International Franchise Association).

## Actividades clave: Cadena de Valor<sup>20</sup>

Teniendo en cuenta el concepto de cadena de valor de Michael Porter (1985) y estudiando las actividades primarias y de apoyo de Guzel, se puede establecer que el valor se entrega en las tareas de operaciones, es decir, en el momento que se realiza el servicio.

Para que la ejecución del servicio sea adecuada y cumpla con las expectativas de los clientes es necesario enfocar los esfuerzos en las tareas que permiten crear valor: recursos humanos (mejorando la experiencia en el momento que se ofrece el servicio) y marketing (dando a conocer los beneficios de la técnica al público objetivo y prolongando la experiencia más allá del salón).

La mayoría de los recursos deberán destinarse a las actividades primarias.

### Cadena de valor de Guzel



Fuente: Elaboración propia

<sup>20</sup> Michael Porter: "Value Chain: unlock your company's competitive advantage", 50Minutes, 1985

## Modelo de Negocios

El business model canvas<sup>21</sup> (BMC) es una metodología que permite describir como una organización crea, entrega y captura valor. Permite establecer cuales son los puntos esenciales que permitirán transformar a la oportunidad de negocios en una verdadera propuesta de valor.

Esta metodología es un esquema donde se enuncia cómo el negocio responderá a una serie de elementos interrelacionados, que permiten identificar mejor el modelo de negocios. Con segmentos internos (de la propia empresa) y del mercado.

A continuación, el desarrollo del BMC para Guzel:

- **Segmentos de clientes:** Guzel opera en un nicho de mercado. Los clientes target primarios de Guzel son mujeres de 14 a 65 años, que cuiden su aspecto personal, con un nivel socioeconómico ABC1 y consumen productos “premium”. Los clientes secundarios son hombres, también ABC1, que utilizan el servicio de Guzel como complemento al de las barberías. Todo el negocio está pensado para adaptarse a este tipo de consumidor que no relega su aspecto personal, a pesar de las múltiples funciones que cumplen como en su trabajo y las obligaciones familiares. Es por eso los locales deben encontrarse donde circulan sus clientes (donde viven o trabajan) y a través de la cercanía de los locales, acceder al servicio sin tener que buscarlo especialmente ni desviarse a propósito
- **Propuesta de valor:** En poco tiempo y sin complejidades, se puede acceder a un tratamiento completo de depilación del rostro y delineado de cejas, a través de un sistema walk-in (sin necesidad de turnos). Los tratamientos son rápidos, no duran más de 10 minutos.

Es un servicio artesanal, preciso y personalizado, de acuerdo con el tipo de piel y de rostro. Además, es una técnica que utiliza productos orgánicos, sin intervención de productos químicos y, que, por tanto, no dañan la piel. El

---

<sup>21</sup> Desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el libro “Business Model Generation” (2010).



modelo de negocios se basa en mantener los precios bajos y lograr una alta rotación. Aproximadamente se atienden 1000 clientes por mes, entre 40 y 50 clientes por día. Al ser su estrategia de negocios contar con precios accesibles, mayormente no se ve afectada por los vaivenes económicos.

- **Canales:** a través de locales. La clave del éxito del negocio se basa en que los locales se encuentren emplazados en zonas altamente transitadas y con gran visibilidad y que, además, sean zonas ABC1. Es un elemento fundamental la decoración para generar una atmosfera de relax y profesionalismo.
- **Relaciones con los clientes:** las relaciones con los clientes son a través del trato personalizado de profesionales capacitadas en la técnica, en servicio al cliente y en prácticas comerciales, para lo cual se realiza una capacitación constante.
- **Fuentes de ingresos:** es a través de la venta de un servicio premium en cuanto a la experiencia de relax, pero con un módico precio. Es un negocio de alta rotación y bajos márgenes. Los medios de pago son en efectivo y con tarjeta de débito.
- **Recursos claves:** los recursos claves de Guzel son los recursos humanos. Tienen que tener vocación, técnica y facilidad para el trato correcto y amable de los clientes. Uno de los principales activos a los que la empresa dedica recursos, es la buena relación con su personal. Se realiza una constante capacitación y acompañamiento, además de una ayuda personalizada, que logra que haya muy baja rotación de los empleados. El “know how” del negocio aplicado a los locales, respecto a su emplazamiento y su decoración que invita al relax y refiere a una decoración orgánica (donde se utilizan materiales naturales), también son recursos clave.
- **Actividades clave:** sistema walk-in de turnos, sin reserva previa, disponibilidad horaria, realización del servicio, capacitación continua del personal. Otra actividad clave es la comunicación y difusión de la marca a

través de las redes sociales y de los medios tradicionales. Al ser una técnica nueva, todavía se necesita “educar” al consumidor sobre los beneficios que implican.

- **Socios claves:** los principales colaboradores son los empleados. Ellos son los socios clave.
- **Estructura de costos:** el principal recurso respecto de los costos es el de personal, y seguido del alquiler del local. Ambos costos fijos. Los costos variables (costo de proveer el servicio) es casi marginal.



Universidad de  
**San Andrés**

## Estrategia comercial

Históricamente, las tendencias en belleza eran impulsadas por personas famosas a través de sus elecciones personales o comerciales profesionales. En la actualidad, el 82% de las mujeres creen que los medios sociales impulsan las nuevas tendencias. En el flujo constante de información y opinión de las redes sociales, no son solamente las celebridades, sino también los amigos y los amigos de amigos y todo un universo de extraños los que definen cuales son las tendencias<sup>22</sup>.

Los clientes se encuentran comprendidos en tres categorías<sup>23</sup>:

1. PTA (primary target audience): mujeres de 14 a 55 años, que circulan por centros urbanos y cuidan su aspecto personal y buscan servicios premium.<sup>24</sup>
2. STA (secondary target audience): hombres que cuidan su aspecto y se depilan el rostro, por ejemplo, el delineado de la barba.
3. TTA (terciary target audience): el resto del público que no entra en las categorías anteriores.

Guzel cuenta con varios activos digitales desarrollados. A través de ellos se realizan campañas de promoción, fidelización de los clientes y educación de los futuros clientes<sup>25</sup>.

Ver Anexo 6 para tener una muestra de las últimas intervenciones en las redes sociales.

---

<sup>22</sup> Informe "Beauty Industry Analysis 2018 - Cost & Trends" de la IFA (International Franchise Association).

<sup>23</sup> "Entrepreneurship", William D. Bygrave and Andrew Zacharakis, Wiley, Third Edition.

<sup>24</sup> Según Small Business Development Center (SBDCNet) de la Universidad de Texas, San Antonio, USA, las personas de 35 a 64 años gastan entre un 10 y un 14 por ciento más que el promedio en productos y servicios de belleza.

## Comunicación

Para la comunicación efectiva, se toman algunos de los instrumentos de las comunicaciones de Marketing de Hoffman (2017)<sup>26</sup>:

“Publicidad: El propósito de la Publicidad es informar al consumidor final o al cliente de B2B acerca de los productos del anunciante y los beneficios de la marca y después de todo, se trata de influir para que este elija esta marca. La publicidad es una comunicación no personal, sufragada por un patrocinador identificado y que implica una comunicación masiva, por medio de periódicos, revistas, radio, televisión y otros medios, o la comunicación directa con el consumidor, vía correo postal o electrónico”.

La irrupción de los medios digitales en el marketing se vio reflejada, entre otras cosas, en el comportamiento del cliente. Se detectó el momento cero de compra, o “zero momento of truth’ (ZMOT), que refiere al momento del proceso de compra donde los consumidores navegan en internet para realizar una investigación del producto o servicio, antes de la compra<sup>27</sup>. En la Argentina, del total de la población que utiliza internet (76% de la población total), el 30% de ellos declaró que realizaron a través de este medio una investigación para conocer un producto o servicio que luego compraron<sup>28</sup>.

Por el lado de las empresas, los medios digitales aportan herramientas para segmentar al consumidor target y sus necesidades y para comunicarle la experiencia de compra a su público objetivo, específicamente. Este medio permite medir y tener un mayor control sobre los resultados de las campañas. El marketing

---

<sup>26</sup> Bob Hoffman “Bad Men: How Advertising Went From A Minor Annoyance To A Major Menace” – 2017.

<sup>27</sup> Fuente: “Think with Google” <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zero-moment-truth/>

<sup>28</sup> Según el sitio de monitoreo de redes sociales Hootsuite (enero 2018): En la Argentina, la importancia de los medios digitales se ve reflejado, entre otros, en la penetración de internet. En diciembre de 2017 los “social media users” fueron un 76% de la población total (35 millones de personas), lo que representa un incremento interanual del 10% (3 millones de personas más por año). Google y Facebook tuvieron un tráfico mensual, en conjunto, de más de 730 millones de usuarios. En la Argentina, Facebook tiene más de 34 millones de usuarios activos mensuales (de los cuales 52% se declaran mujeres) e Instagram cuenta con 14 millones de usuarios activos (con un 55% que se declaran mujeres).

digital también permite a las empresas implementar formas innovadoras de comunicación y co-crear contenido con sus clientes (Pinheiro Melo 2014).

Además, el costo por contacto de un medio digital, en comparación con los medios tradicionales, es mucho más bajo. El costo mínimo para acceder a un medio tradicional masivo suele ser mucho mayor que los digitales.

Es por esto por lo que Guzel eligió la opción de realizar la publicidad en medios digitales, y tiene una fuerte inversión en activos digitales.

Promoción de ventas: “La promoción de ventas busca obtener una respuesta inmediata del mercado, a diferencia de la publicidad no pagada y la pagada que más bien están diseñadas para influir de manera favorable en las expectativas y las actitudes de los clientes a largo plazo. La promoción de ventas consiste en todas las actividades de marketing que traten de estimular al comprador para que actúe de inmediato, es decir tratan de promover la venta rápida de un producto” (Hoffman 2017).

En este aspecto, no se realizan campañas de descuentos dado que el precio por el servicio es económico. Pero si se utilizan tarjetas para fidelizar a los clientes, donde a medida que van utilizando los servicios, se completa la tarjeta y una vez completa, se ofrece algún tipo de servicio sin costo.

Además, dentro del marco de la CIM (Comunicación Integral del Marketing) (Hoffman 2017):

- Construcción de relaciones: es fundamental crear una relación con el cliente para crear un vínculo permanente y repetición de compra. En ese sentido, se capacita a las depiladoras para que puedan aconsejar a los clientes en distintas tendencias y funciona la tarjeta de fidelización para obtener descuentos. También facilita la buena relación con el cliente elaborar una ficha con datos de los clientes y los requerimientos de servicio y otros datos que pudieran servir para luego ofrecer otros servicios.
- Influir en el comportamiento: generar que los clientes conozcan los beneficios de las técnicas ofrecidas en Guzel y se interesen por las tendencias

internacionales, que claramente favorecen la demanda de servicios ofrecidos por la empresa.

## Localización

La localización de los locales es un aspecto clave en el éxito del negocio. La zona se determina teniendo en cuenta que sea céntrica, con alto tránsito peatonal, en la que existe una elevada densidad poblacional y buen nivel económico (en el Anexo 7, se pueden ver dos mapas: la distribución de los locales de Guzel y el de las peluquerías y salones de belleza de CABA). Se eligen las comunas de mayor población<sup>29</sup>. Los locales deben ser visibles desde muchas partes, con buenos accesos y avenidas cercanas, y sin dejar de lado la seguridad.



---

<sup>29</sup> "Las peluquerías y salones de belleza se ven ubicados a lo largo de las principales arterias, mayormente sobre avenida Rivadavia y avenida Cabildo. Se destaca una concentración en el norte de la Ciudad, que responde a un consumo mayor por dos causas combinadas: los usos residenciales, y una población con ingresos medio-altos, que es la que más tiende a hacer uso de este tipo de locales, que ofrecen un servicio que no es de primera necesidad. Por ejemplo, los barrios con mayor cantidad son Palermo (9,3 %) y Recoleta (7,1 %)." Subsecretaría de Planeamiento, Gobierno CABA.

## Proyección de los estados contables de un local de Guzel

La proyección de los estados contables de un local de Guzel se basa en los resultados obtenidos durante el año 2018<sup>30</sup>:

- Los ingresos corresponden a la erogación de los clientes en el momento de la compra del servicio de belleza. Se calcularon tomando la performance de los siete locales propios que se encuentran en funcionamiento. En promedio un local de Guzel recibió durante el año 2018, 10mil clientes. El ticket promedio fue de US\$8.
- Impuesto a los ingresos brutos: corresponden un 5% del total de los ingresos.
- Costos de las ventas: costo del personal, incluyendo el SAC<sup>31</sup> y las cargas sociales, de dos depiladoras promedio por local, más un proporcional por el sueldo de un dueño.
- Gastos de operación: incluye el alquiler del local más los gastos del hosting de la página, el dominio y los viáticos.
- Gastos administrativos: incluye gastos en comunicación (celulares, internet, posnet) y estudio contable.
- Inversión en CAPEX: inversión en decoración de los locales (muebles y adornos) y materia prima.
- Impuesto a las ganancias: se considera un 35% como tasa por este impuesto.

Para el cálculo del valor del proyecto se consideraron los siguientes factores:

- La tasa de descuento en dólares (Ka) es equivalente a 14% anual<sup>32</sup>.
- Se asume el valor del peso respecto al dólar para fin de cada año, de 50\$/US\$ para 2019, \$60, \$65 y \$70 respectivamente<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Ver Anexo 8 para un cuadro de las proyecciones de los Estados Contables.

<sup>31</sup> SAC, Sueldo anual complementario.

<sup>32</sup> Para calcular una tasa de descuento se consideran los bonos del tesoro de EEUU que actualmente rinden 2.50%, una prima de riesgo de mercado de 5% como promedio aceptado universalmente, una beta desapalancada de 0.73 y una prima de riesgo país de 8.6% según estimaciones recientes (JP Morgan).

<sup>33</sup> Según REM (Resultado de Relevamiento de Expectativas de Mercado) del BCRA.

- Se asume una inflación para el primer año de 31%; para los años siguientes, de 20%, 15% y 11%, respectivamente.
- Se estima una caída real del PBI de 1,2% para el 2019, y a partir de allí, un crecimiento de entre 2,5%-2,7%.<sup>34</sup>

El VAN<sup>35</sup> es positivo en US\$68mil, con una TIR<sup>36</sup> equivalente a 220%.

La inversión es aproximadamente de US\$8mil y el recupero se produciría durante el primer año.

Analizando la sensibilidad del proyecto, sería un negocio rentable, aun con la mitad de los clientes anuales conseguidos por los locales en sus primeros años.



---

<sup>34</sup> Según REM (Resultado de Relevamiento de Expectativas del Mercado) del BCRA.

<sup>35</sup> Valor actual neto. Se refiere al valor presente de un determinado flujo de fondos, obtenido al descontar los flujos a una determinada tasa de descuento.

<sup>36</sup> Tasa interna de retorno. Corresponde a la tasa de descuento en dólares que iguala el VAN a cero.



## UNA PROPUESTA PARA LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

En la siguiente sección, se analiza un cambio de estrategia corporativa: el crecimiento a través de la apertura de nuevos locales mediante franquicias<sup>37</sup>, por diferentes barrios de la Ciudad de Buenos Aires y ciudades del interior del país. Una vez logrado este primer objetivo, se espera llevar a Uruguay y Chile a través de un sistema de redes de franquicias<sup>38</sup>.

Hasta ahora el crecimiento fue orgánico, a través de la apertura de locales propios.

Para poder realizar el cambio de estrategia exitosamente, se propone un cambio en toda la estructura del negocio ya que, a partir de la posibilidad de otorgar franquicias, Guzel será una empresa proveedora de un servicio de consultoría para lograr que los franquiciados puedan optimizar su propio negocio.

El negocio se transforma en B2B, es decir, en ser una consultora y un apoyo logístico de un inversor en el rubro de belleza, a diferencia del modelo de crecimiento anterior de locales propios, que es B2C, es decir, proveedor directo de un servicio de belleza.

La principal ventaja de esta estrategia es que permite crecer, disminuyendo riesgos de inversión y laboral.

Otras ventajas son:

- Estabilidad en la fuente de rentabilidad, por el ingreso del canon.
- Acceder a economías de escala en compra de productos.
- Consolidar el negocio y mejorar el posicionamiento de la marca.
- Más rápida expansión geográfica, como barrera de entrada para la competencia.

---

<sup>37</sup> En el Anexo 9 se encuentra una explicación del modelo general de franquicias de servicios.

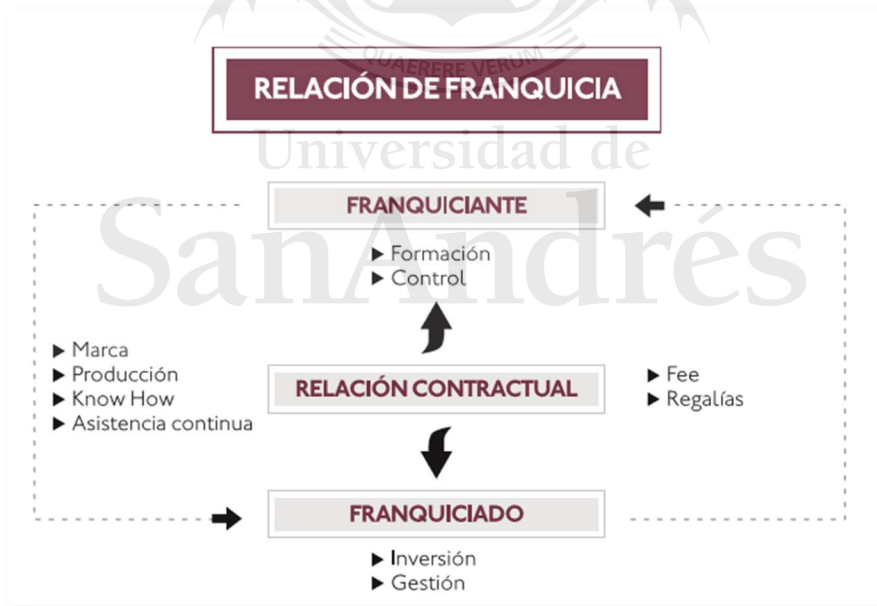
<sup>38</sup> El Anexo 10 es una explicación del perfil del franquiciado. En el Anexo 11 se detalla la inversión necesaria para poner un local en marcha y una proyección sobre las ventas. En el Anexo 12 se encuentra la rentabilidad de la inversión.

## Nuevo modelo de negocios

Guzel proveerá un activo intangible a los franquiciados, les venderá “know how”, una manera de proveer un servicio de belleza probada con éxito, en un territorio exclusivo.

En la práctica, los franquiciados y la empresa pasan a ser socios claves. Es una asociación con un partner clave, donde los franquiciados serán los embajadores: permitirán el crecimiento de la marca y de los ingresos, mientras que Guzel será la principal socia estratégica, ya que le proveerán capacitación al personal, servicios de marketing e innovación y consultoría de management. El éxito de uno depende del otro.

Los franquiciados deberán pagar un “fee” de ingreso y todos los meses un canon. Para la empresa, será una venta de servicios que deberá revalidar mensualmente.



Fuente: Estudio Canudas<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Estudio Canudas, estudio especializado en franquicias en la Argentina. <http://estcanudas.com.ar/>

Las ventajas de esta estrategia son:

- Mayor crecimiento en menos tiempo.
- Menor inversión: el franquiciado financia una gran parte de la inversión en el crecimiento.
- Menor riesgo: no hay relaciones laborales porque el franquiciado es una empresa independiente. Solo se comparten algunos de los riesgos de la inversión.
- Economías de escala: se pueden optimizar compras, logrando mejores precios y condiciones.
- Incrementan las acciones de marketing, pagadas por los franquiciados.
- Exige un proceso de innovación y desarrollo continuo, fundamental para la supervivencia de la empresa.

### **Investigación de Mercado**

La hipótesis: Existencia de segmentos de personas que están dispuestas a invertir en un local propio dedicado a belleza.

Con el fin de validar la hipótesis se tomaron diferentes caminos. En primer lugar, se investigó que el 50% de los locales de belleza, son emprendimientos personales, es decir, se encuadran dentro del autoempleo<sup>40</sup>.

También se toma en cuenta que, según la AAMF<sup>41</sup>, el último año ha sido muy bueno para el sector franquicias, que no ha parado de crecer. Es una modalidad que crea muchos puestos de trabajo, y tienen una gran expansión territorial y es un esquema comercial muy difundido en el mundo<sup>42</sup>. Mucho de esto se debe a que durante los

---

<sup>40</sup> Según Estudio de Mercado de la Belleza de L'Oreal (2016).

<sup>41</sup> AAMF, Asociación Argentina de Marcas y Franquicias ([www.aamf.com.ar](http://www.aamf.com.ar))

<sup>42</sup> AAMF, Asociación Argentina de Marcas y Franquicias ([www.aamf.com.ar](http://www.aamf.com.ar))

últimos 5 años el índice de mortalidad de las franquicias fue inferior al 10% por el asesoramiento recibido.<sup>43</sup>

En tercer lugar, se estudiaron experiencias internacionales de franquicias de este mismo tipo de servicio<sup>44</sup> en Brasil y Portugal. El crecimiento de las franquicias al comienzo es de dos o tres por los primeros dos años y luego, comienzan a crecer de a 5-9 franquicias por año, con una duración de más de 10 años por local.

En cuarto lugar, se mide la cantidad de gente que se contacta para averiguar sobre las franquicias a través de la página web actual.<sup>45</sup>

### **Segmento Objetivo<sup>46</sup>**

Preferentemente, una emprendedor/a pequeño/a o mediano/a, con ganas de iniciar un nuevo negocio, con experiencia en el rubro estética o servicios, que le interese ser parte de Guzel. Este emprendedor tiene que tener la misma cultura de trabajo que la empresa. Las habilidades y personalidad del franquiciador deben ser compatibles con la organización de la franquicia porque al compartir valores y objetivos entre el franquiciador y el propietario de la franquicia, permite que se establezca un vínculo adecuado para desarrollar el negocio con éxito.

El contrato de franquicia es mucho más que un acuerdo financiero: por los próximos años serán socios en un negocio. Por tanto, es muy importante que tengan ideas y valores afines y así, puedan desarrollar una relación de largo plazo.

Deben presentar deseos de trabajar en forma conjunta y formar una sinergia. Esto es porque los sistemas de franquicia deben evolucionar constantemente y es importante que todas las partes interesadas estén a bordo.

---

<sup>43</sup> Según IG, Inversor Global, consultora de finanzas.

<sup>44</sup> <https://wink.pt/franchising/?lang=pt-br>

<sup>45</sup> <http://www.guzel.com.ar/trabaja-con-nosotros/>

<sup>46</sup> Forbes Business Development Council, "How to know if a franchise is right for you" Matthew Stanton (2018).

También, debe tener habilidades en la comunicación, ya que es clave para lograr la confianza para desarrollar el negocio. Los franquiciadores deben tener acceso a los propietarios de las franquicias y ambas partes deben escuchar a la otra con mentalidad abierta y pasión por aprender.

Esta comunicación bidireccional es importante ya que ayuda al franquiciador a saber qué funciona bien, las áreas que podrían mejorar y cuándo es necesario realizar cambios. Y, por otro lado, ellos son los que tendrán el contacto directo con el cliente.

Como en toda actividad emprendedora, la pasión es clave. El franquiciador está comprando una marca en su totalidad, lo que implica también una cultura, sistemas y procesos establecidos. No solo les debe interesar la marca y lo que representa, sino que debe confiar en que el modelo de negocios funciona. Debe ser un apasionado de este sistema.

### **Estimación de la demanda**

Dado los datos de la industria destacados más arriba, estimamos que se podrán franquiciar entre 2 y 3 locales por año, en los próximos 10 años. Sobre estos números se realizará el análisis financiero de los próximos 4 años.

### **Precios**

Para la definición de los precios del “fee” de ingreso y del canon mensual se tomaron en cuenta tres variables:

- Se estimaron los costos del servicio de consultoría técnica y de management que se ofrecerá a los franquiciados.
- Se evaluó el precio de mercado de otros contratos de franquicias.
- Conociendo la rentabilidad de los locales propios, se calcularon los precios por el asesoramiento que podrían costear sin perder rentabilidad.

El “fee” de ingreso se propuso en US\$2mil y el canon mensual en US\$1mil.

### **Estimación del market share**

En la actualidad, el market share de Guzel para el total del país es de 30% sobre el total de locales que ofrecen este servicio y un 70% de los locales a la calle (que no se encuentran en shopping). Este último tipo de locales es el nicho al que apunta Guzel. Se espera que, a través de esta nueva estrategia de crecimiento, la marca siga ocupando ese porcentaje en el mercado, a medida que aparezca nueva competencia.



Universidad de  
**San Andrés**

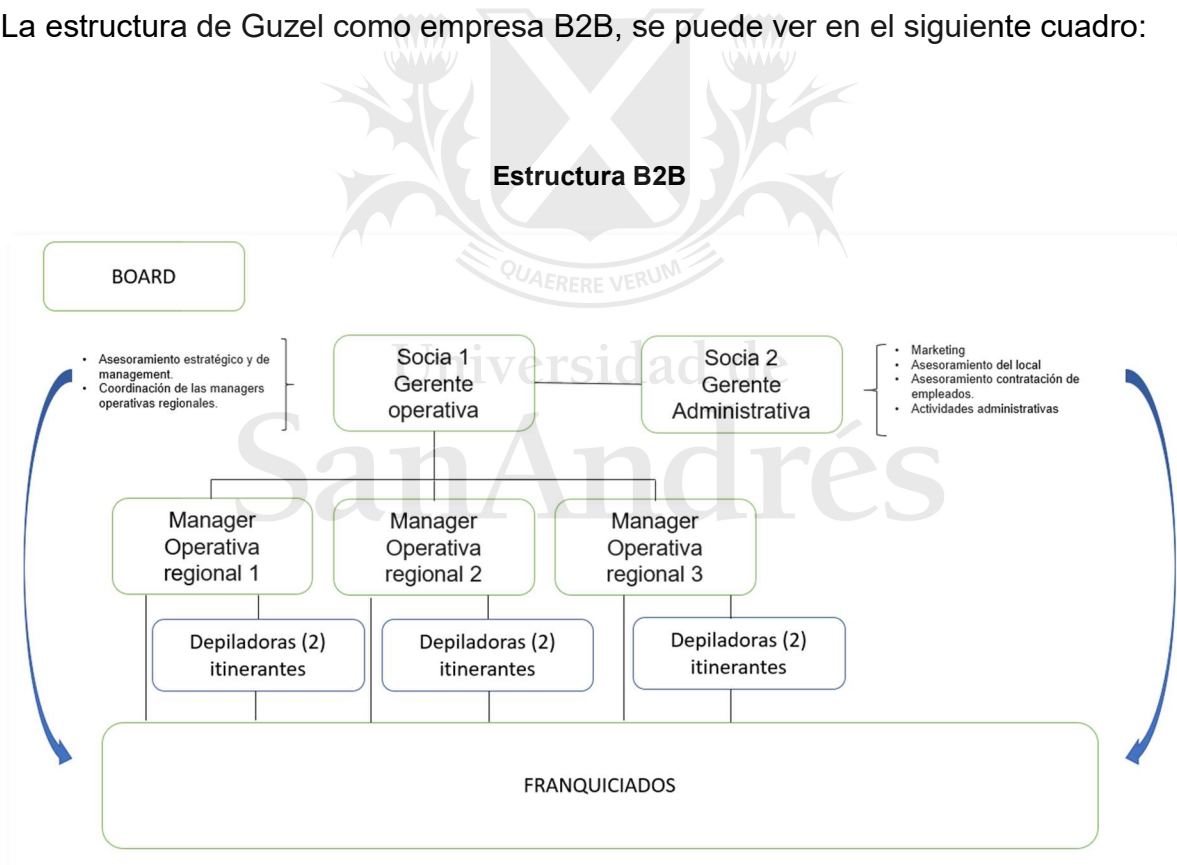
# REQUERIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

## Constitución jurídica de la franquicia

Guzel contratará a una consultora especialista en franquicias con amplia trayectoria en la Argentina, para asesorar en la relación contractual entre franquiciante y franquiciador.

## Estructura Guzel B2B

La estructura de Guzel como empresa B2B, se puede ver en el siguiente cuadro:



Fuente: Elaboración propia.

Se creará un área funcional de supervisión de los locales franquiciados. Una empleada actual de Guzel que es actualmente supervisora de los locales propios, será la primera manager operativa.

También, las fundadoras capacitarán a los franquiciados de los locales en temas referentes al management, estratégicos y marketing.

Dos de los empleados actuales serán seleccionados para ser los empleados itinerantes, para ir a ayudar a los locales franquiciados cuando estos los necesiten, como un seguro de empleado para el franquiciador.

Cada 12 franquicias, habrá una manager operativa con dos depiladoras itinerantes.

### **Plan de Recursos Humanos**

El franquiciado tendrá apoyo del franquiciador a través de las siguientes funciones:

1. Consultoría de management, estratégico y marketing: ejercido por las socias fundadoras. Funciones:
  - Manejo de las redes de forma centralizada.
  - Guiar y acompañar al franquiciado durante el proceso de selección y decoración del local, apertura del mismo y consultas posteriores a la apertura.
  - Selección del personal.
  - También, les ayudará a los franquiciados en la gestión del negocio y prácticas comerciales.
2. Manager Operativo: encargado de supervisar en las técnicas y la atención al cliente. Por contrato, las tareas serán de: entrenamiento del personal, tanto en la técnica como en servicio al cliente. Los empleados de los locales son contratados por el franquiciante, pero por ser un factor crítico del éxito, se los acompaña especialmente en el proceso de capacitación. Para esto, trabajaran por un tiempo determinado en un local en funcionamiento.



3. Dos depiladores itinerantes: el primer mes del franquiciado, trabajará una de ellas en el local. Si los locales franquiciados tuvieran algún problema temporario de personal, pueden solicitar el servicio de alguna de las depiladoras itinerantes. Esto se ofrece como un seguro de personal calificado.

### **Plan de Implementación**

El plan de implementación será inmediato. Ya cuenta con una persona que está dispuesta a desarrollarlo en el interior del país, que se utilizará como local franquiciado modelo.

En la actualidad, se está desarrollando una campaña comercial en medios digitales con el objetivo de conectarse con posibles franquiciados a través de los medios digitales y búsquedas activas personales. También, comenzará el desarrollo de alianzas con marcas de cosmética natural.

A fin del 2019 se planea contar con, por lo menos, 3 locales franquiciados. En los cuatro siguientes años, se espera crecer entre 2 y 5 locales nuevos por año en la Argentina y comenzar a explorar la posibilidad de realizar franquicias en el exterior.

### **Plan de Operaciones**

Los candidatos a ser franquiciadores deben superar un cuidadoso proceso de selección.

Una vez seleccionado el franquiciante, el trabajo se divide en dos etapas:<sup>47</sup>

Primera Etapa:

- Planificar el proceso de apertura.
- Investigación del mercado de la zona a franquiciar.
- Búsqueda del lugar adecuado.

---

<sup>47</sup> Estudio Canudas, especialista en franquicias en la Argentina [www.estcanudas.com.ar](http://www.estcanudas.com.ar)

- Definición del área de exclusividad territorial.
- Estimación de la inversión inicial, con indicación de posibles proveedores.
- Elaboración del proyecto de adecuación, decoración y equipamiento del punto de venta.
- Colaboración en la selección del personal.
- Formación inicial del personal del franquiciado.
- Planificación de la campaña de lanzamiento.
- Asistencia técnica y comercial en el inicio de la actividad.

#### Segunda Etapa:

- Formación continuada del franquiciado y su personal.
- Centralización de negociaciones con proveedores, generando economías de escala.
- Desarrollo de nuevos servicios.
- Supervisión de forma permanente.
- Asistencia técnica y comercial permanente.
- Coordinación de campañas de publicidad y promoción (utilizando el fondo de marketing).
- Convenciones periódicas de los franquiciados.

En esta segunda etapa, una de las depiladoras itinerantes trabajará en el local por el siguiente mes, codo a codo con la/s empleada/s, para perfeccionar la técnica y prácticas comerciales.

También, una vez por mes se capacitará a los nuevos locales en temas de management y estrategia. Para ello, se estudiará las métricas del local de ingresos, cantidad de clientes y rotación del personal.

En cuanto a los procesos de evaluación del trabajo de Guzel con el franquiciado, se utilizarán encuestas mensuales para poder conocer las opiniones y sugerencias. Una clara medida de la satisfacción del cliente B2B será el pago puntual del canon mensual.

## Plan Financiero

El cambio en la estrategia será financiado de forma orgánica por el negocio.

El VAN<sup>48</sup> es positivo en US\$5mil, con una TIR<sup>49</sup> de 20% en dólares.

Para el cálculo del valor del proyecto se consideraron los siguientes factores:

- Se asume el valor del peso respecto al dólar para fin de cada año, de 50\$/US\$ para 2019, \$60, \$65 y \$70 respectivamente<sup>50</sup>.
- Se asume una inflación para el primer año de 31%; para los años siguientes, de 20%, 15% y 11%, respectivamente.
- Se estima una caída real del PBI de 1,2% para el 2019, y a partir de allí, un crecimiento de entre 2,5%-2,7%.<sup>51</sup>

Analizando la proyección de los estados de resultados, se estima alcanzar el punto de equilibrio<sup>52</sup> durante el tercer año<sup>53</sup>.

El período de recuero<sup>54</sup> de la inversión se obtiene entre el segundo y tercer año.

## Proyección de los estados contables

En el Anexo 11 contiene una proyección de los próximos cuatro años de los estados de resultados de Guzel como una empresa B2B.

De acuerdo con el Plan Operativo, se estimaron:

- Ingresos: corresponde al fee de ingreso y el canon mensual de los franquiciados. "Fee" de ingreso es US\$2mil, que se paga una sola vez y el canon mensual US\$1mil.

---

<sup>48</sup> Valor actual neto. Se refiere al valor presente de un determinado flujo de fondos, obtenido al descontar los flujos a una determinada tasa de descuento.

<sup>49</sup> Tasa interna de retorno. Corresponde a la tasa de descuento en dólares que iguala el VAN a cero.

<sup>50</sup> Según REM (Resultado de Relevamiento de Expectativas de Mercado) del BCRA.

<sup>51</sup> Según REM (Resultado de Relevamiento de Expectativas del Mercado) del BCRA.

<sup>52</sup> Punto de equilibrio es cuando la utilidad cubre los costos fijos y variables del negocio.

<sup>53</sup> Ver Anexos 13, 14 y 15.

<sup>54</sup> Período de recuero (descontado) se define como el tiempo necesario requerido para recuperar la inversión inicial, a través de los flujos de caja generados por un proyecto. La inversión se recupera en el año, donde los flujos de caja acumulados se tornan positivos, considerando el valor del dinero en el tiempo.

- Costos de las ventas: costo del personal, incluyendo el SAC<sup>55</sup> y las cargas sociales, de las dos socias, una manager operativa y las dos depiladoras itinerantes. Los gastos durante el primer año por este concepto serian de US\$46mil. Incluye a una persona comercial/consultora de management y estrategia, un manager operativo y una depiladora itinerante. Para el segundo año, se calcula que trabajarán las dos socias, una manager operativa y dos depiladoras itinerantes, por lo que el gasto en personal ascendería a US\$55mil anuales.
- Gastos de Marketing: incluye toda la inversión en marketing, comenzando por una inversión de US\$10mil para la primera búsqueda de franquiciados y luego de US\$10mil anuales.
- Gastos de Operación: incluyen el hosting y dominio de la página, mas los viáticos de los empleados (US\$5mil para el primer año llegando a US\$17mil en el último año considerado).
- Gastos administrativos: contempla honorarios del estudio contable más gastos de comunicación (celulares, internet). Es alrededor de US\$7mil por año, aproximadamente.
- Inversión en CAPEX: son alrededor de US\$14mil, incluyen gasto de lanzamiento, es decir, gastos en asesoramiento legal para realizar los contratos de franquicia de US\$4mil, más inversión inicial en marketing y en la página web de \$10mil.
- Impuesto a las ganancias: se considera un 35% como tasa por este impuesto. Recién comienza a pagar este impuesto en el segundo año, debido al quebranto del anterior.

La proyección es conservadora, calculando un ingreso de tres franquicias por año. Analizando la sensibilidad del proyecto, puede soportar hasta un crecimiento menor, de dos franquicias anuales en algunos años y todavía seguir siendo rentable.

---

<sup>55</sup> SAC, Sueldo anual complementario.

## Plan de Marketing

El plan de marketing debe estar alineado al plan de negocios. En el siguiente cuadro se puede evaluar cual será la estrategia de marketing, de acuerdo con que tareas se destinarán mayores recursos, para lograr el objetivo del plan de negocios.

Estrategia del Negocio y de Marketing			
2019	2020	2021	2022
<b>Estrategia principal del Negocio</b>			
Posicionamiento	Crecimiento	Crecimiento	Consolidacion Expansion Internacional
<b>Estrategia principal del Marketing</b>			
Posicionamiento	Fidelizacion	Retencion	Nuevos mercados
<b>Cliente target</b>			
Awareness Busqueda	Awareness Busqueda Fidelizacion Retencion	Awareness Busqueda Fidelizacion Retencion	Awareness Busqueda Fidelizacion Retencion

Fuente: Elaboracion propia.

Durante el primer año, el objetivo prioritario será alcanzar el posicionamiento deseado. Será clave darse a conocer y explicar a la audiencia target la posibilidad de ser parte de Guzel. Las tareas de marketing se enfocarán en crear “awareness” del nuevo negocio y la búsqueda de posibles franquiciadores.

Durante el segundo año, el objetivo de marketing será el crecimiento del negocio y al mismo tiempo, también se debe dar importancia a la fidelización de los franquiciados.

Durante el tercer año, el objetivo también será el crecimiento y la retención de los franquiciados, poniendo el foco en productos y servicios innovadores y la mejora continua en la calidad del servicio ofrecido.

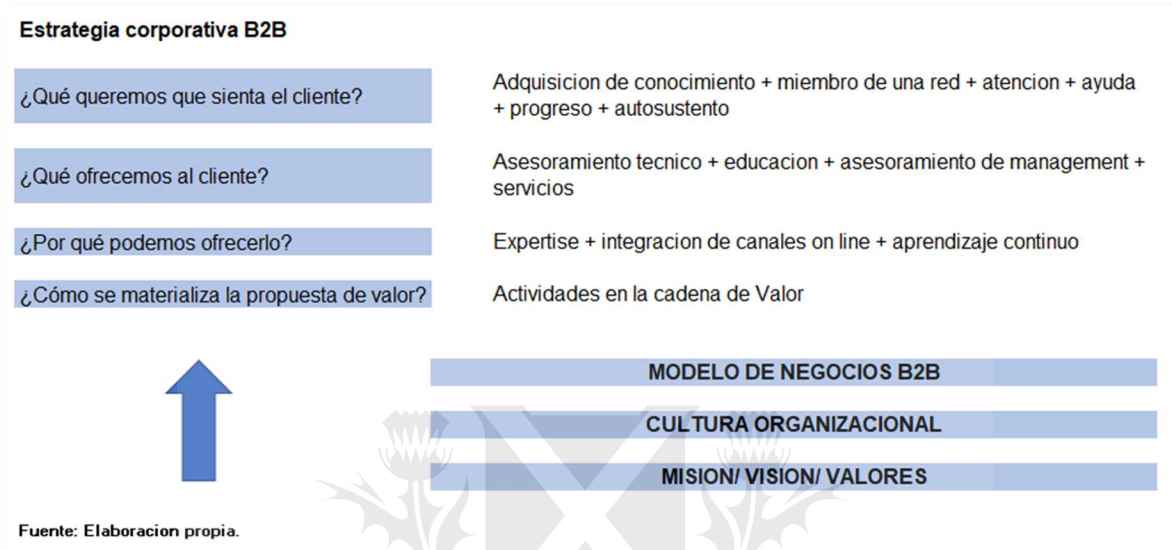
El cuarto año, será una etapa de crecimiento en el mercado local y comenzar a explorar la posibilidad de expandirse a otros mercados, como Uruguay y Chile.



Universidad de  
**San Andrés**

## Nuevo Modelo de Negocios: un resumen

A continuación, a modo de resumen, se encuentra un cuadro con la nueva Estrategia Corporativa.



Otra forma de presentar un resumen del modelo de negocios es través del “business model canvas” (BMC). Para el modelo B2B:

- **Segmentos de clientes:** los posibles clientes B2B serán personas que quieran invertir en su propio local de belleza, es decir, deben ser personas que se sientan atraídas a trabajar en el sector de servicios y en el desarrollo de las personas que contraten, al ser un servicio artesanal, preciso y personalizado.
- **Propuesta de valor:** Guzel le agregará valor al franquiciado, y por esto logrará la fidelización de su cliente, a través de:
  - Asesoramiento para la puesta en marcha del negocio: elección de la local, asesoramiento en decoración y proveedores.
  - Capacitación continua del personal: para aprender la técnicas, tendencias e innovaciones. Transfiriendo el know how adquirido. Antes de abrir el local, se les ofrecerá un sistema de pasantías para los nuevos empleados en los locales Guzel que ya están funcionando.

- Servicio de consultoría de management, estratégica y de marketing: se le ofrecerá asesoramiento estratégico y soluciones para que el franquiciado sea exitoso y represente el nivel de servicio de la marca. Además, se le ofrecerá asesoramiento en marketing (plaza, precio, productos nuevos y promociones) y manejo de las redes sociales.
- Seguro de personal: la empresa tendrá dos personas itinerantes que cuando sea necesario, irán a trabajar a la franquicia en forma temporaria.
- Proveedor de materiales de calidad: Alianza con empresa de productos cosméticos naturales para venta exclusiva en los locales.
- **Canales:** el canal principal de comunicación con los clientes será personal, a través de un manager operativo regional que tendrá a cargo varios locales franquiciados.
- **Relaciones con los clientes:** El/la manager operativa que será el encargado de visitar los locales en persona, como mínimo una vez por mes y deberá tener un canal de consulta abierto con los locales franquiciados a su cargo. Además, también los visitará personalmente la CEO de la empresa para ofrecerles asesoramiento en la parte de management y estrategia. Los franquiciados podrán solicitar personal itinerante cuando lo necesitaran. También se ofrecerán servicios de pasantías a los empleados nuevos de los franquiciados para aprender las técnicas y una vez por año, se ofrecerán cursos de actualización para conocer las innovaciones.
- **Fuentes de ingresos:** la fuente de ingresos de Guzel será a través del pago por el entrenamiento inicial (“fee” de ingresos) y el pago de la franquicia mensual (canon), que durará 4 años. Los dos primeros meses se pagará el entrenamiento, asesoramiento en la inversión y una semana de apoyo en la apertura del local. A partir del tercer mes de firmada la franquicia, se cobrará un canon aproximado al equivalente a 113 servicios de depilación de cejas, que en la actualidad es aproximadamente US\$1mil. El “fee” de ingreso es de US\$2mil y se paga por única vez.
- **Recursos claves:** los recursos claves de Guzel y sus franquiciados son los recursos humanos. Deben tener vocación, técnica y facilidad para el trato



correcto y amable de los clientes. La relación con los clientes B2B, será el activo principal que tendrá que desarrollar Guzel para lograr la fidelización de los franquiciados a través del tiempo.

- **Actividades clave:** la empresa le ofrecerá a los franquiciados un servicio de consultoría integral para ayudarlos resolver sus problemas y ayudarlos a crecer. Para ello, le ofrecerá capacitación continua al personal de atención al cliente y al franquiciador.
- **Socios claves:** los socios claves de Guzel son los franquiciados. Ellos son los que permitirán el crecimiento y cuidado de la marca. Guzel, será la principal socia estratégica de ellos, ya que, a través de actividades de capacitación y consultoría, buscarán que sean exitosos.
- **Estructura de costos:** los costos de la empresa serán en personal preparado que pueda capacitar/asesora a los franquiciados. El manager operativo, el consultor estratégico, los dos empleados itinerantes y los costos de capacitación inicial.



## CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL PLAN

### ¿Cuáles son los factores de éxito?

Los factores que permiten asegurar el éxito del proyecto se basan en los siguientes ejes:

- Las franquicias son un nuevo modelo de negocio en expansión. Comparte la inversión del crecimiento y, minimiza y diversifica el riesgo.
- Guzel fue un “first mover” en traer técnicas innovadoras al país y sigue siendo un “first mover” en su estrategia de crecimiento.
- Guzel tiene “know how” trasmisible, no solamente por su experiencia en la forma de operar, sino por sus valores y su cultura, que hacen que sea un negocio rentable.
- Guzel ofrece un servicio original, que cubre una necesidad cultural, con una nueva técnica probada, adecuándose a la demanda actual, que exige rapidez y conveniencia.

### ¿Cuáles son los factores críticos?

- Selección de staff adecuado: como toda empresa de servicios la selección de los recursos humanos es clave. Ellos serán el nexo y la fuente de permanencia de los franquiciadores en la franquicia.
- Selección del franquiciador adecuado: es otro factor clave ya que ellos serán los embajadores de la marca. Pasan a ser partners estratégicos del negocio.
- Permanencia del franquiciador: para que el franquiciador encuentre sentido a seguir perteneciendo a la franquicia -y, por lo tanto, pagar el canon mensual-, debe recibir asesoramiento permanente, tanto a nivel de técnica, como de tendencias y negocios. Además, se les debe proveer de otros servicios como marketing en las redes y economías de escala en las compras de insumos.

- Estrategia de salida: se identificaron dos formas de salida: 1) Cierre: dar por terminadas las operaciones. Los contratos de franquicias contienen una cláusula que prevé esta situación, por lo que no tendrá riesgos desconocidos. 2) Adquisición: creemos que Guzel es una empresa atractiva dado que tiene una marca conocida, un modelo de negocios exitoso y cada vez más, clientes satisfechos.



Universidad de  
**San Andrés**

## CONCLUSION

El objetivo de este trabajo se centró en estudiar la factibilidad de un cambio organizacional por una nueva estrategia de crecimiento de la empresa Guzel.

Hasta el año 2018, la estrategia de crecimiento de Guzel fue abrir locales propios financiados con capital propio. Comenzaron dos socias en el año 2015 con un local y en la actualidad, cuentan con 8 locales a la calle, en zonas de alto tránsito y con público ABC1.

A comienzos del 2019 se planteó la necesidad de cambiar la estrategia de crecimiento orgánico a una estrategia de crecimiento a través de franquicias. Esto se debe a la necesidad de disminuir riesgos y para financiar un crecimiento más acelerado.

Esta nueva forma de crecer traerá aparejada un cambio organizacional ya que el negocio pasará de ser B2C a B2B. El know how es el mismo pero aplicado a una nueva forma de hacer negocios. Las franquicias permitirán que la marca siga creciendo a buen ritmo, necesario para mantener el market share, pero diversificando los riesgos de la inversión y los laborales.

La inversión inicial es de \$14mil, que se invertirán en la página institucional, en la campaña de marketing para encontrar franquiciadores y el gasto en el estudio de asesoramiento integral de franquicias.

Se estima que, para ser conservadores, durante los cuatro primeros periodos, el crecimiento será de dos a tres franquicias por año.

De ser acertada la estimación de la posible demanda, la evolución del mercado de franquicias, los costos operativos, y los precios establecidos, esta nueva estrategia de crecimiento es un proyecto financieramente atractivo con indicadores positivos según las proyecciones realizadas.

En conclusión, se recomienda invertir en el proyecto ya que resulta ser atractivo y sostenible, tanto en el mediano como largo plazo. Será un negocio rentable tanto para la empresa como para las franquicias, generando más puestos de trabajo para

personas emprendedoras, por lo que se recomienda invertir tiempo, dinero y esfuerzo en esta nueva estrategia de crecimiento.



Universidad de  
**San Andrés**

## REFERENCIA Y BIBLIOGRAFIA

- Angus, Alison. 2019. Top 10 Global Consumer Trends for 2018 Emerging Forces Shaping Consumer Behavior. Euromonitor International. <https://go.euromonitor.com/white-paper-economies-consumers-2018-global-consumer-trends-EN.html>
- BCRA, Resultado de Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM).
- Bygrave, William D. y Andrew Zacharakis. Entrepreneurship. Wiley, Third Edition.
- Casas, X. 2016. "Las argentinas, las que más productos de belleza consumen en la región". El Cronista Comercial. [https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-debelleza-consumen-en-la-region-201606240021.html?\\_sm\\_au\\_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ](https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-debelleza-consumen-en-la-region-201606240021.html?_sm_au_=iWV0rrRt4nv4f8ZQ)
- Clarín. 2016. Las peluquerías, generadoras de empleo. Clarín. Link: [https://www.clarin.com/sociedad/peluquerias-generadoras-empleo\\_0\\_SyYWAJDel.html](https://www.clarin.com/sociedad/peluquerias-generadoras-empleo_0_SyYWAJDel.html)
- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica.
- Figueroa, Fernanda. 2016. Las Organizaciones Híbridas. Acde Empresas. <https://empresa.org.ar/2016/las-organizaciones-hibridas/>
- 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. Link: [http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas\\_ii\\_final.pdf](http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas_ii_final.pdf) 4
- Gulf Marketing Review. 2017. Top Global Consumer Trends for 2017. Link: <https://gulfmarketingreview.com/analytics/top-10-global-consumer-trends-2017/>
- Haigh, Nardia, John Walker, Sophie Bacq y Jill Kickul. Spring 2015. Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts and Implication. California

Management Review, Vol. 57, No. 3, pag. 5-12.  
<https://www.jstor.org/stable/10.1525/cmr.2015.57.3.5>

- Hoffman, Bob. 2017. "Bad Men: How Advertising Went From A Minor Annoyance To A Major Menace"
- International Franchise Association. 2018. Beauty Industry Analysis 2018 - Cost & Trends. <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/international-franchising-industry-analysis-2018-cost-trends/>
- Hootsuite. Enero 2018. Link: [https://signup.hootsuite.com/pro-ent-latam-spanishr2/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=selfserve-bau-latam-es--ar-pua-google\\_search\\_branded\\_exact&utm\\_term=hootsuite&gclid=CjwKCAiAkrTjBRAoEiwAXpf9CZR0cHGQI7LcFMNf7WJ2xbigGWH0H8H15QnqARj5\\_OH3wlvxsCKhoC2FwQAvD\\_BwE](https://signup.hootsuite.com/pro-ent-latam-spanishr2/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=selfserve-bau-latam-es--ar-pua-google_search_branded_exact&utm_term=hootsuite&gclid=CjwKCAiAkrTjBRAoEiwAXpf9CZR0cHGQI7LcFMNf7WJ2xbigGWH0H8H15QnqARj5_OH3wlvxsCKhoC2FwQAvD_BwE)
- L'Oreal Argentina. 2016. L'Oreal Argentina: Informe sobre el mercado de las peluquerías. Bs. As, Argentina, <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/lorealargentina-presento-un-informe-sobre-el-mercado-de-las-peluquerias-5922.htm>
- Mazoni, C. "Cada vez más dinero detrás del cuidado del cuerpo" La Nación. 2013. Link: <http://www.lanacion.com.ar/1611591-cada-vez-mas-dinero-detras-del-cuidado-del-cuerpo>
- Minuto Uno. Empresas. (2007). Argentina Peluquería Potencia. Minuto Uno. Link: <https://www.minutouno.com/notas/18830-argentina-peluqueria-potencia>
- Mujeres que hacen. "Qué consumen las argentinas: los secretos del mercado de la belleza". Apertura. 2016 Link: <http://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Que-consumen-las-argentinas-los-secretos-del-mercado-de-la-belleza-20160628-0001.html>
- Pinheiro Melo, Maria Teresa, Borges Tiagoa y José Manuel Cristóvão Verísimob. November–December 2014. Digital marketing and social media: Why bother? Revista Business Horizons, Volume 57, Issue 6, Páginas 703-708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

- Porter, Michael E. 1985. Value Chain: unlock your company's competitive advantage. 50Minutes.
- Porter, Michael E. May 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. (Vol. 59, No. 2), pp. 137-145.
- Small Business Development Center (SBDCNet) de la Universidad de Texas, San Antonio, USA.
- Stanton, Matthew. 2018. How to know If a franchise is right for you. Forbes Business Development Council, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2018/07/11/how-to-know-if-a-franchise-is-right-for-you/#230e4aad1cf8>
- "Think with Google" <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zero-moment-truth/>
- We Forum. 2017. Competitiveness Rankings. Link: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitivenessrankings/#series=CORPTAXRATE>



# ANEXOS

## Anexo 1: Locales de Guzel

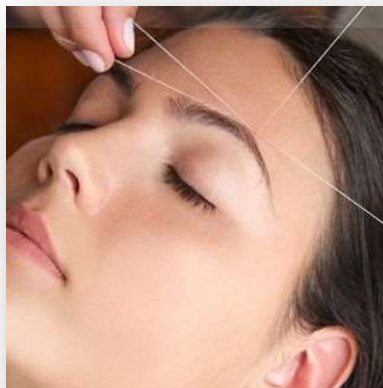


Fuente: Guzel.

**Anexo 2: “Threading”, depilación con hilos de algodón.**



San Andrés

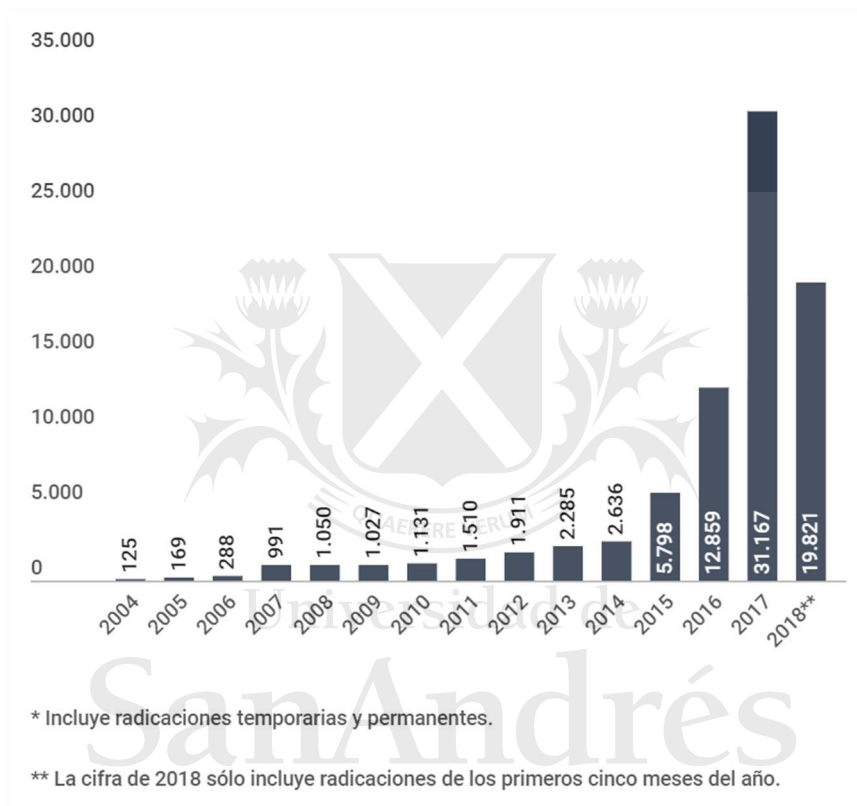


Fuente: Guzel.

### Anexo 3: RSE

Dada la inmigración de venezolanos a la Argentina y que la técnica es muy utilizada en Venezuela, la contratación de venezolanos fue una sinergia para la empresa.

#### Radicaciones de Venezolanos en la Argentina (2004-2018) \*



Fuente: elaboración de Chequeado en base a datos de la Dirección Nacional de Migraciones y la Organización Internacional para las Migraciones (ONU).

Solo había que enseñarles algunas cosas de la idiosincrasia argentina y los venezolanos estaban listos desde el primer día para trabajar en los locales. Tenían conocimiento de la técnica y trato amable con los clientes.

A medida que las dueñas de la empresa iban conociendo la situación de sus empleados, vieron que el principal problema que tenían era el habitacional. Vivían alquilando un cuarto en casas comunes y no tenían perspectivas de lograr alquilar algo propio en el futuro cercano.

Así de a poco, se fue transformando en una empresa híbrida<sup>56</sup>. La misión de la empresa ya contemplaba el objetivo de mejorar la calidad de vida de los empleados vulnerables.

Pero a partir de la contratación de venezolanos y, al observar su deficiencia habitacional, la empresa empezó a ofrecer ayuda para adquirir una garantía bancaria, que reemplaza a la garantía propietaria, para poder alquilar.

Esto se realiza a través de préstamos solidarios sin interés a dos años de plazo que cubren la garantía bancaria. El saldo se les descuenta del salario.

Generalmente, se les ofrece esta ayuda a partir del tercer mes que comenzaron a trabajar en la empresa. Esto da tiempo de evaluar si la persona es apta para el trabajo y les permite conocer y hacerse amigos dentro de la empresa, para compartir el prestamos solidario. Entonces de a dos o tres empleados, se les otorga el dinero para comprar la garantía bancaria y alquilan entre ellos.

La garantía bancaria<sup>57</sup> cubre, durante los 24 meses de alquiler, las obligaciones del inquilino frente a posibles incumplimientos de pago. Además, cubre expensas por un valor máximo equivalente al 30% del costo mensual del alquiler. En caso de ocupación indebida, la garantía se extiende por 6 meses más luego de concluido el contrato.

El costo de la misma es aproximadamente del 10% del valor del contrato de alquiler.

***Propuesta de valor de la iniciativa para los actores claves, y del impacto buscado y generado.***

Cuando el beneficiario de una empresa híbrida es el empleado, la empresa cuenta con la ventaja de que sus actividades económicas y sociales están integradas.

---

<sup>56</sup> Las empresas híbridas son las que diseñan sus modelos de negocios basados en aliviar o compensar un problema ambiental o social. Los híbridos generan ingresos y atraen capital en formas que pueden ser consistentes con los modelos con fines de lucro, los modelos sin fines de lucro o ambos. Tienen un doble objetivo: Impacto social o ambiental y sustentabilidad financiera. Son modelos centrados en el mercado, pero también tienen un fin social o ambiental. Combinan un mix de prácticas de entidades con fines de lucro y sin fines de lucro. Así se crea un círculo virtuoso entre valor social y valor económico de la empresa.

<sup>57</sup> Según datos de la web del Banco Ciudad.

Venden un servicio para los clientes, pero, al mismo tiempo, ellos se sienten parte beneficiada.

El impacto de esta iniciativa afecta directamente la propuesta de valor de la empresa. Como explicamos arriba, el recurso clave de la empresa es el recurso humano por lo que toda acción dirigida a mejorar la calidad de vida de los empleados impacta directamente en la calidad del servicio.

Se produce un círculo virtuoso entre valor social y valor económico, que crea mejoras para la empresa y los empleados.

Mediante esta acción, la empresa logra la fidelización de los empleados. Les otorga tranquilidad, sensación de progreso, se sienten cuidados y respetados, entonces para ellos es más fácil transmitir esos valores de respeto, tranquilidad y relax a los clientes.



Universidad de  
**SanAndrés**

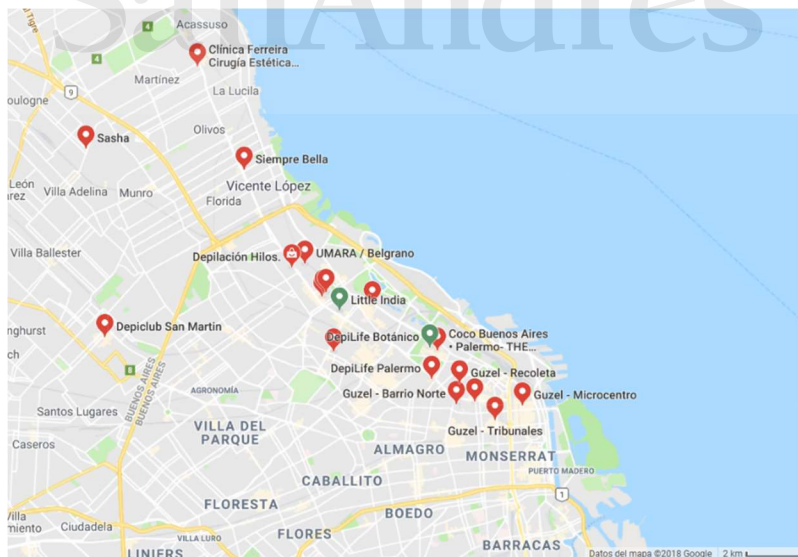
## Anexo 4: Competidores

### Principal competidor



Fuente: solocejás.com

### Localización de Guzel y sus principales competidores

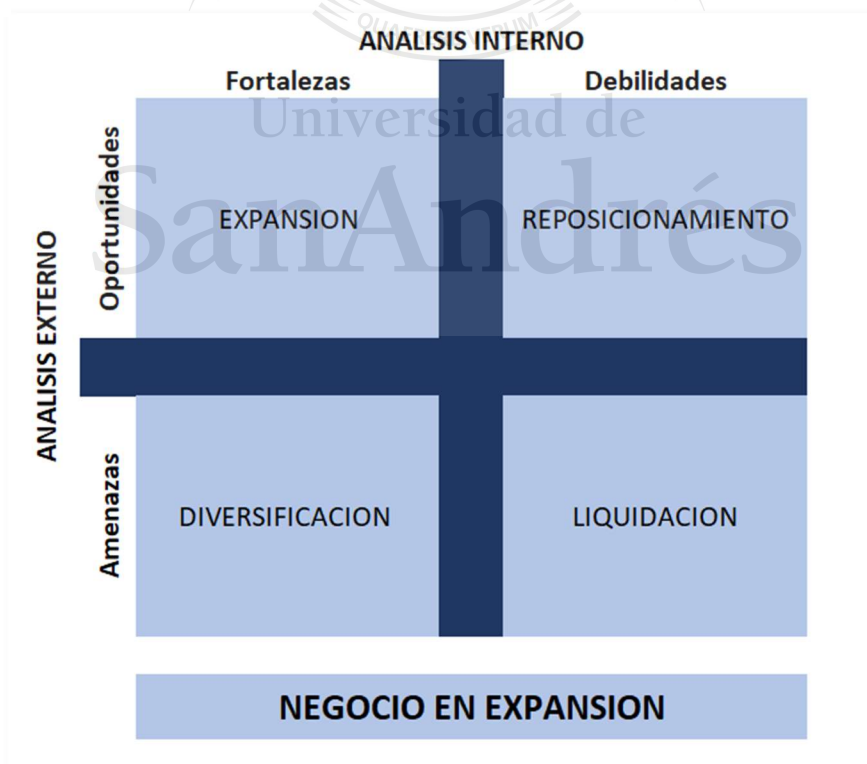


Fuente: googlemaps.com

## Anexo 5: Matriz FODA

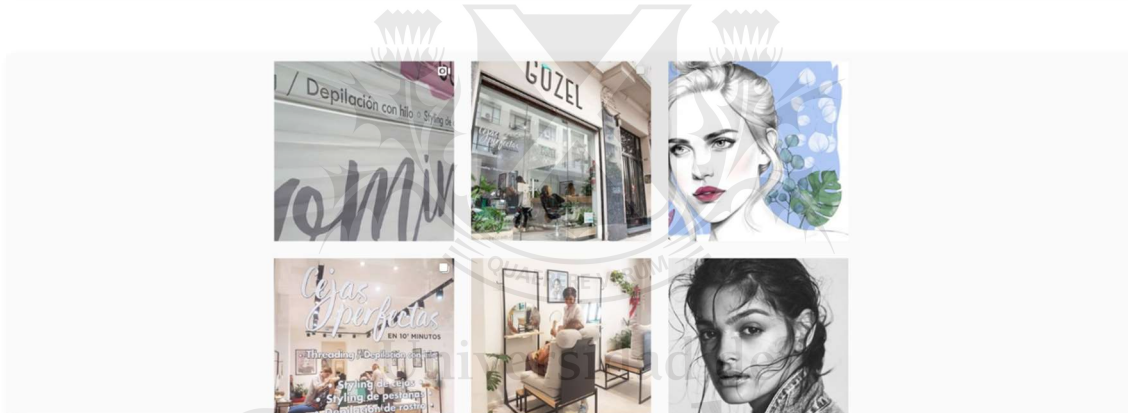
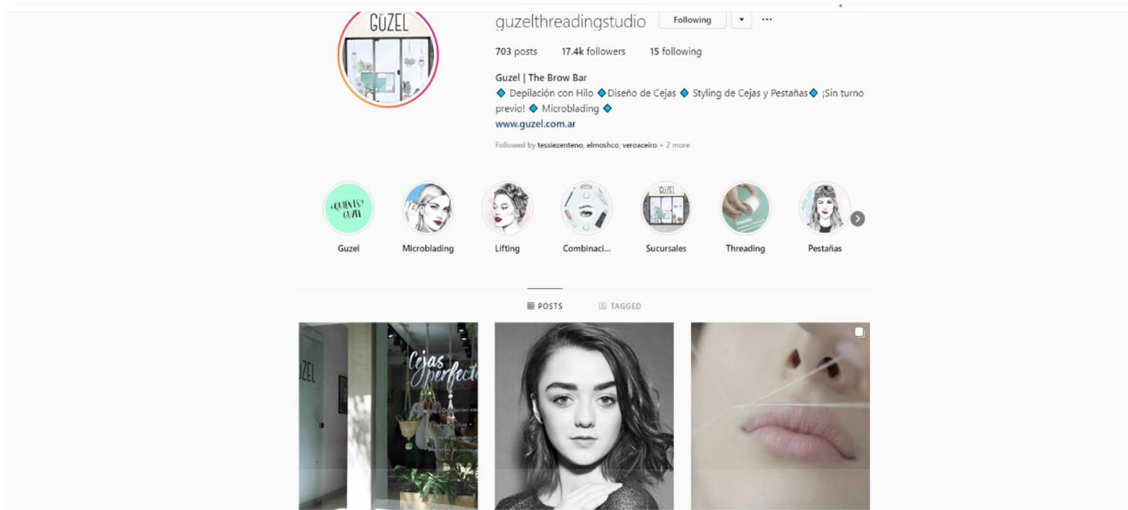
Fortalezas y Debilidades		3
F	First player	5
F	Modelo de negocios de nicho	5
F	Cultura de los argentinos	5
F	Expertise y características del personal	5
F	Portfolio específico	4
F	Servicio que no le afecta los vaivenes economicos	4
F	Activos digitales	5
D	Desconocimiento y por tanto, no confianza	-2
D	Consumo de segunda necesidad	-1
Oportunidades y Amenazas		2
O	Modelo existente y exitoso en el exterior	4
O	Nicho de mercado para estos servicios	5
O	Sistema natural	5
O	Experiencia en el negocio trasladable	4
A	Bajas barreras de entrada	-4
A	Tecnica facilmente copiable	-4

Fuente: Elaboración propia

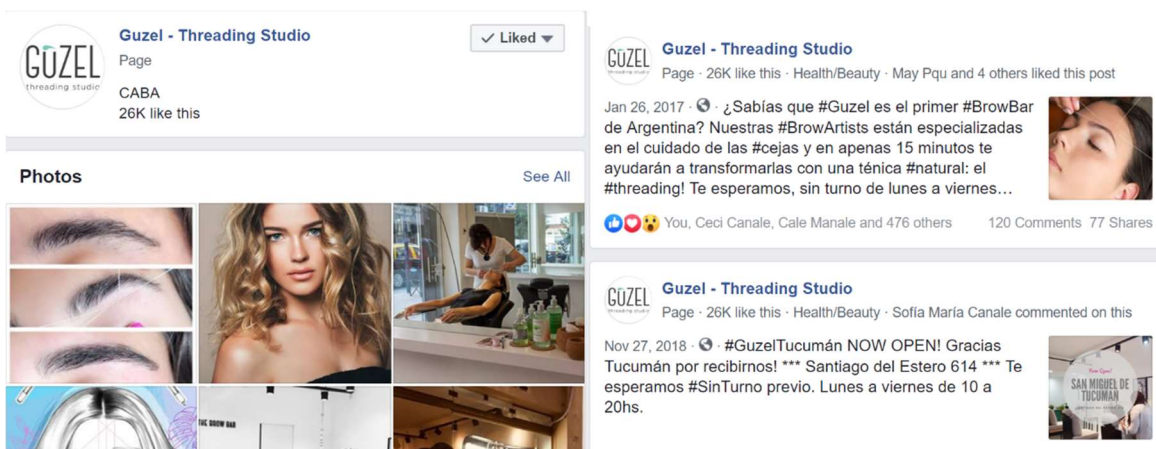


Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6: Activos digitales



Fuente: Instagram de Guzel

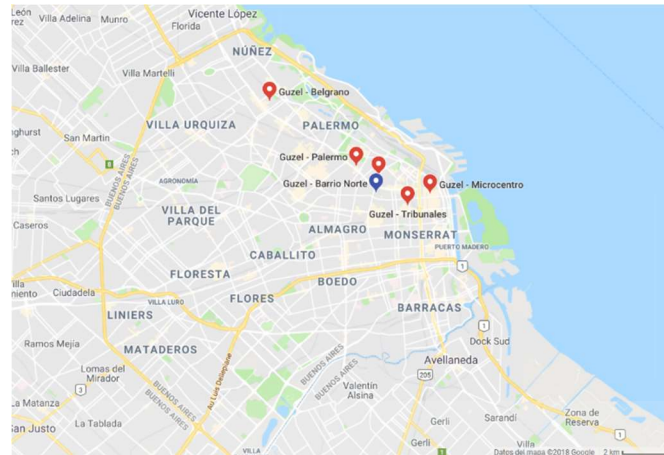


Fuente: Facebook de Guzel



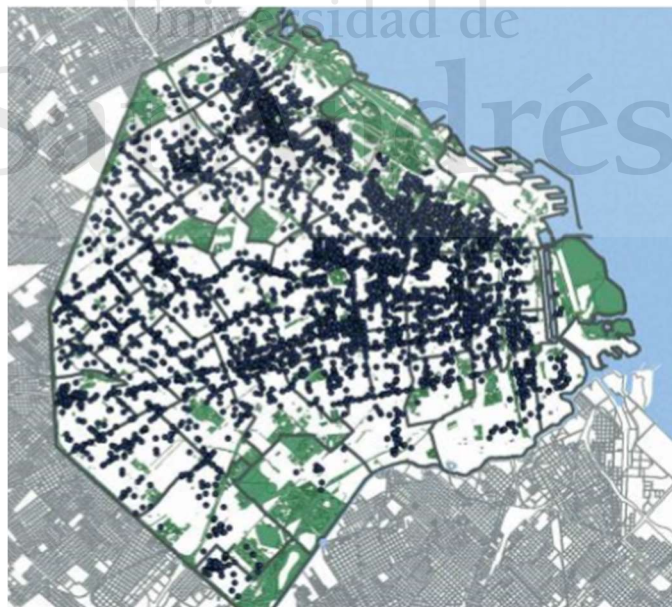
## Anexo 7:

### Localización de los locales de Guzel



Fuente: [googlemaps.com](https://www.google.com/maps)

### Distribución de locales de peluquería y salones de belleza



Fuente: Bs. As. Gobierno de la Ciudad, Ministerio de Desarrollo Urbano, Subsecretaría de Planeamiento.

## Anexo 8: Proyección de los Estados de Resultados de un local Guzel, en dólares

### Margen de un local Guzel propio

Concepto anual	Año 0 - 2011	2019	2020	2021	2022	
Inflacion %	47	31	20.3	15	11	
Dolar	37	50	60	65	70	
Cantidad de clientes		7,200	10,800	11,340	11,907	
Ticket promedio	9	8	8	8	9	

	Año 0 - 2011	2019	2020	2021	2022	Margen%
Ventas						
Ingreso por servicio		57,600	86,400	90,720	95,256	100.0%
Ingresos brutos (5%)		(2,880)	(4,320)	(4,536)	(4,763)	-5.0%
Costo de ventas		(28,096)	(28,167)	(29,900)	(30,818)	-32.4%
<b>Resultado bruto</b>		<b>26,624</b>	<b>53,913</b>	<b>56,284</b>	<b>59,675</b>	<b>62.6%</b>
Gastos de operación		(10,557)	(10,584)	(11,235)	(11,580)	-12.2%
Gastos administrativos	(284)	(538)	(539)	(572)	(590)	-0.6%
Alquiler del local: arreglos, escribano, sellos	(4,777)					
CAPEX-Muebles y decoracion	(2,982)					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(8,043)</b>	<b>18,409</b>	<b>47,111</b>	<b>49,013</b>	<b>52,268</b>	<b>54.9%</b>
Impuesto a las ganancias		(6,443)	(16,489)	(17,155)	(18,294)	-19.2%
<b>Utilidad neta</b>	<b>(8,043)</b>	<b>11,966</b>	<b>30,622</b>	<b>31,859</b>	<b>33,974</b>	<b>35.7%</b>

VAN	67,653
TIR	220%

Fuente: Elaboracion propia en base a datos de Guzel

Costos de ventas: Sueldo de consultoras y depiladoras itinerantes.  
 Alquiler deposito a partir del año 2020  
 Gastos operación: Hosting, dominio, viaticos  
 Gastos administración: Comunicaciones  
 CAPEX-Inversion en decoracion de los locales (muebles)  
 Tasa anual en dolares 14%  
 VAN: Valor actual neto de los flujos de fondos de 4 años  
 TIR: Tasa interna de retorno

Recupero de la inversion en el primer año

Fuente: Estimación propia en base a datos de Guzel y de REM, del BCRA.

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 9: Modelo de franquicias: Definiciones y conceptos<sup>58</sup>

Las franquicias son un tipo de relación contractual entre dos personas físicas o jurídicas que mantienen una actividad empresarial, beneficiándose económicamente ambas partes.

Las franquicias son una excelente forma de crecer cuando se tiene un modelo de negocios replicable. Para eso:

- El modelo de negocios debe estar bien establecido y probado.
- Debe existir una marca reconocida y que se pueda controlar su utilización.

Las franquicias traen dos tipos de crecimiento:

- Incremento del capital invertido para crecer.
- Incremento del ingreso, a través de los “franchising fee” (o “fee” de ingreso) y futuros pagos (canon mensual).

Desde el punto de vista técnico es un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, en el que intervienen dos partes:

- La poseedora de la marca y de un gerenciamiento prefijado: **el franquiciante o franquiciador.**
- La interesada en comprarlos: **el franquiciado.**

Mediante el contrato de franquicia el franquiciante cede al franquiciado la licencia de una marca, así como los métodos y el saber hacer (“know how”).

De los contratos posibles de franquicias, Guzel utilizará los siguientes:

### a. Franquicia de servicio

Esta franquicia tiene como objeto prestar un servicio al cliente mediante un negocio especializado.

---

<sup>58</sup> Fuente: <http://aamf.com.ar/> Asociación Argentina de Marcas y Franquicias.

Este es el tipo de franquicia más dinámico y con mayor proyección actualmente. En este caso el franquiciador cede el derecho a comercializar y utilizar el saber hacer original de cualquier clase de servicio.

El franquiciador debe tener control para garantizar una adecuada calidad del servicio que se preste y evitar problemas que podrían perjudicar a la marca en su conjunto.

**b. Master-franquicia:**

El acuerdo de Master Franquicia suele utilizarse en el ámbito de una expansión internacional o regional de la franquicia, aunque no es exclusivo del mismo. Consiste en que el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle un tercero en otro país o en una determinada región lo suficientemente amplia de un país.

Es una modalidad en la que el franquiciador otorga a otro, franquiciador principal, el derecho de explotar una franquicia normalmente en un territorio amplio (un país o provincia, por ejemplo) con el fin de que este cierre más tarde, acuerdos de franquicias con otros franquiciados individuales.

**Ventajas de las franquicias para el franquiciado**

- Pertenencia a una cadena de comercialización con prestigio e identificable por parte del consumidor, lo cual permite una disminución del riesgo de fracaso.
- Generación de economías de escala: realizando compras conjuntas se obtienen mejores precios.
- Notoriedad de marca. Identidad corporativa ya definida por la franquicia.
- Asistencia técnica inicial y permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnicas de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoría interna, entre otras.
- Diseño gráfico y diseño de campañas de publicidad y promociones generados por el franquiciador.

## **Ventajas de las franquicias para el Franquiciador**

En una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la misma. Desde el punto de vista del franquiciante, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste, de una red comercial internacional; ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

Le permite:

- Incrementar sus ventas sin necesidad de aumentar las inversiones.
- Menor riesgo financiero y laboral que si realizara la inversión directamente.
- Controlar la distribución de los productos y/o servicios.
- Los gastos de gestión son reducidos al igual que los de personal, pues los empleados dependen laboralmente del franquiciado.
- Elevada motivación de los franquiciados.
- Creación de una sólida imagen de marca, mayor notoriedad y presencia en el mercado.
- Mayor facilidad para abordar la entrada en nuevos mercados.

## **Inconvenientes para el Franquiciador**

- Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
- Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
- Conflicto con los franquiciados, afectando negativamente a la imagen de marca en la que se basa la franquicia.
- Menor rentabilidad para el franquiciador por punto de venta que si fuesen propios.
- Errores en un mal proceso de selección del franquiciante.

## **Características de una buena franquicia**

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible, que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Establece un territorio exclusivo para el franquiciante.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos, asesoramiento) del franquiciador.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

## **Anexo 10: Perfil del franquiciado de Guzel**

La persona que sea franquiciante de Guzel debe contar con alguna de las siguientes características:

- Habilidad manual.
- Ganas de emprender, de ser independiente, le debe gustar el desafío.
- Cuide su aspecto personal, debe ser prolija y detallista.
- Capacidad interpersonal, debe ser sociable, con vocación de servicio.
- Debe saber escuchar.
- Debe ser proactiva, interesada en las tendencias, con ganas de aprender y superarse.

## **Detalles de los costos para realizar una franquicia Guzel**

Los datos financieros para los franquiciados serían los siguientes:

- “Fee” de Ingreso: US\$ 2mil.
- Canon mensual: el costo de 113 servicios de cejas desde el primer mes, por 4 años. Aproximadamente US\$ 1,000.
- Inversión Inicial: Desde US\$ 10mil.
- Rentabilidad de la inversión: 5% mínimo garantizado en dólares. Varía según la inversión inicial (básicamente, la localización del local).
- Promedio de empleados por local: Desde una sola persona máximo dos.
- Financiación disponible: No.
- Duración del contrato: 4 años.
- Break even: promedio de 8 meses según la inversión en la localización del local y si es rentable abrir los sábados (buen local= 5 meses; local no tan bien ubicado= 13 meses)
- Recupero: durante el segundo año, dependiendo de la inversión inicial.
- Publicidad Corporativa: Sí. El costo incluido en el canon mensual.
- Dimensiones mínimas del local: desde 25 a 35 m<sup>2</sup>.
- Población mínima exclusiva: 100.000 habitantes.
- Local llave en mano: No, aunque se asesora en la decoración y proveedores.

- Ubicación preferible: zona comercial, con alta visibilidad, con población de altos ingresos. CABA y GBA: corredor norte.<sup>59</sup> Distintas ciudades del interior del país y Uruguay y Chile, con similares características.
- Entrenamiento del personal: 150 horas para dos personas en un local, más una nueva empleada anual (de 56 a 120 horas).
- Una vez por mes, entrenamiento y asesoramiento en técnicas y nuevas tendencias y asesoramiento de management y estratégico.



---

<sup>59</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. Link: [http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas\\_ii\\_final.pdf](http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas_ii_final.pdf)



## Anexo 11: Inversión para poner en marcha un local franquiciado de Guzel y estimación de los ingresos.

### Costos en dolares

Supuestos					
Concepto	Gasto mensual	Gasto anual 2019	Gasto anual 2020	Gasto anual 2021	Gasto anual 2022
<b>Inflacion</b>		<b>0.319</b>	<b>0.203</b>	<b>0.15</b>	<b>0.11</b>
<b>Dolar</b>		<b>50</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>70</b>

Costos Fijos					
Concepto	Gasto mensual	Gasto anual 2019	Gasto anual 2020	Gasto anual 2021	Gasto anual 2022
Sueldo 1: Depiladora	757	9,085	9,108	9,669	9,966
Sueldo 2: Depiladora	757	9,085	9,108	9,669	9,966
Cargas Sociales	757	9,085	9,108	9,669	9,966
Sindicato	70	840	842	894	921
Alquiler mas expensas	546	6,552	6,568	6,973	7,187
Servicios y seguros	207	2,486	2,493	2,646	2,727
ABL	17	202	202	215	221
Abono al sistema facturacion	45	538	539	572	590
Productos de limpieza y libreria	12	141	141	150	155
Limpieza local	98	1,176	1,179	1,251	1,290
Pago Canon	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Ingresos Brutos SRL (5%)	240	2,880	2,526	2,682	2,764
<b>Total</b>	<b>3,506</b>	<b>42,071</b>	<b>41,815</b>	<b>44,389</b>	<b>45,752</b>
<b>Costos fijos unitarios</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Costos Variables					
Concepto	Gasto mensual	Anual 2019	Anual 2020	Anual 2021	Anual 2022
Insumos	408	4,899	5,157	5,748	6,220
<b>Total</b>	<b>408</b>	<b>4,899</b>	<b>5,157</b>	<b>5,748</b>	<b>6,220</b>

CAPEX	
Concepto	Gasto Anual en \$
Decoracion del local (muebles)	2,982
<b>Total</b>	<b>2,982</b>

Gastos iniciales	
Concepto	Anual
Deposito, habitacion, comisiones, sellos, escribanos	2,233
Arreglos de local y puesta a punto	2,219
Fee de ingreso	2,000
Marketing y comunicacion	294
Examen basico preocupacional para dos empleados	31
<b>Total</b>	<b>6,777</b>
<b>Total gastos iniciales</b>	<b>9,759</b>

Proyeccion ventas		2019		2020	2021	2022
Concepto	Mensual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Cientes	600	7,200	10,800	11,340	11,907	
Ticket promedio	8	8	8	8	8	
<b>Total ingresos</b>	<b>4,800</b>	<b>57,600</b>	<b>86,400</b>	<b>90,720</b>	<b>95,256</b>	

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 12: Estimación de la rentabilidad de un local franquiciado.

### Margen de un local Guzel franquiciado en dolares

Concepto anual	Año 0 - 2018	2019	2020	2021	2022
Inflacion %	47	31	20.3	15	11
Dolar	37	50	60	65	70
Cantidad de clientes		7,200	10,800	11,340	11,907
Ticket promedio	10	10	10	10	10

	Año 0 - 2018	2019	2020	2021	2022	Margen%
Ventas						
Ingreso por servicio		57,600	86,400	90,720	95,256	100.0%
Ingresos brutos (5%)		(2,880)	(4,320)	(4,536)	(4,763)	-5.0%
Costo de ventas		(28,096)	(28,167)	(29,900)	(30,818)	-32.4%
<b>Resultado bruto</b>		<b>26,624</b>	<b>53,913</b>	<b>56,284</b>	<b>59,675</b>	<b>62.6%</b>
Gastos de operación		(10,557)	(10,584)	(11,235)	(11,580)	-12.2%
Gastos administrativos	(284)	(538)	(539)	(572)	(590)	-0.6%
Fee de entrenamiento/Pago del canon	(2,095)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	-12.8%
Gastos de alquilar local: deposito, arreglos, escribano, sellos	(4,732)					
CAPEX-Muebles y decoracion	(2,879)					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(9,989)</b>	<b>3,529</b>	<b>30,791</b>	<b>32,477</b>	<b>35,505</b>	<b>37.3%</b>
Impuesto a las ganancias 35%		(1,235)	(10,777)	(11,367)	(12,427)	-13.0%
<b>Utilidad neta</b>	<b>(9,989)</b>	<b>2,294</b>	<b>20,014</b>	<b>21,110</b>	<b>23,079</b>	<b>24.2%</b>

<b>VAN</b>	<b>35,347</b>
<b>TIR</b>	<b>102%</b>

Costos de ventas: Sueldo de consultoras y depiladoras itinerantes.  
 Alquiler deposito a partir del año 2020  
 Gastos operación: Alquiler, expensas, servicios, seguros, ABL, limpieza  
 Gastos administración: sistema de facturación  
 CAPEX-Inversión en decoración de los locales (muebles)  
 Tasa anual en dolares  
 VAN: Valor actual neto de los flujos de fondos de 4 años  
 TIR: Tasa interna de retorno

#### Recupero de la inversión en el primer año

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Guzel

EBITDA/ VENTAS	2019	2020	2021	2022
En porcentaje	6.13%	35.64%	35.80%	37.27%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Guzel

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 13: Proyección de los Estados de Resultados de Guzel B2B

### Proyección de estados de Resultados en dolares

Concepto	Año 0 - 2018	2019	2020	2021	2022	
Inflacion %	47	31	20,3	15	11	
Dolar		50	60	65	70	
Cantidad de franquiciados		3	6	9	12	

	Año 0 - 2018	2019	2020	2021	2022	Margen%
Ventas						100.0%
Ingreso por canon		42,000	78,000	114,000	150,000	100.0%
Costo de ventas		(45,600)	(55,200)	(55,200)	(55,200)	-36.8%
<b>Resultado bruto</b>		(3,600)	22,800	58,800	94,800	63.2%
Gastos Marketing, publicidad y merchandising		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	-6.7%
Gastos de operación		(5,680)	(8,080)	(12,080)	(17,080)	-11.4%
Gastos administrativos		(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	-4.8%
CAPEX-Paginas	(14,720)					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		(26,480)	(2,480)	29,520	60,520	40.3%
Impuestos-ganancias 35%		9,268	868	(10,332)	(21,182)	-14.1%
<b>Utilidad neta</b>	(14,720)	(17,212)	(1,612)	19,188	39,338	26.2%

VAN	5,194
TIR	20%

Costos de ventas: Sueldo de consultoras y depiladoras itinerantes.  
 Alquiler deposito a partir del año 2020  
 Gastos operación: Hosting, dominio, viaticos  
 Gastos administración: Comunicaciones y estudio contable  
 CAPEX-Paginas web, marketing digital, estudio legal  
 Tasa anual en dolares 14%  
 VAN: Valor actual neto de los flujos de fondos de 4 años  
 TIR: Tasa interna de retorno

Recupero de la inversion en el tercer año

Fuente: Elaboración propia en baso a datos de Guzel y REM, del BCRA.

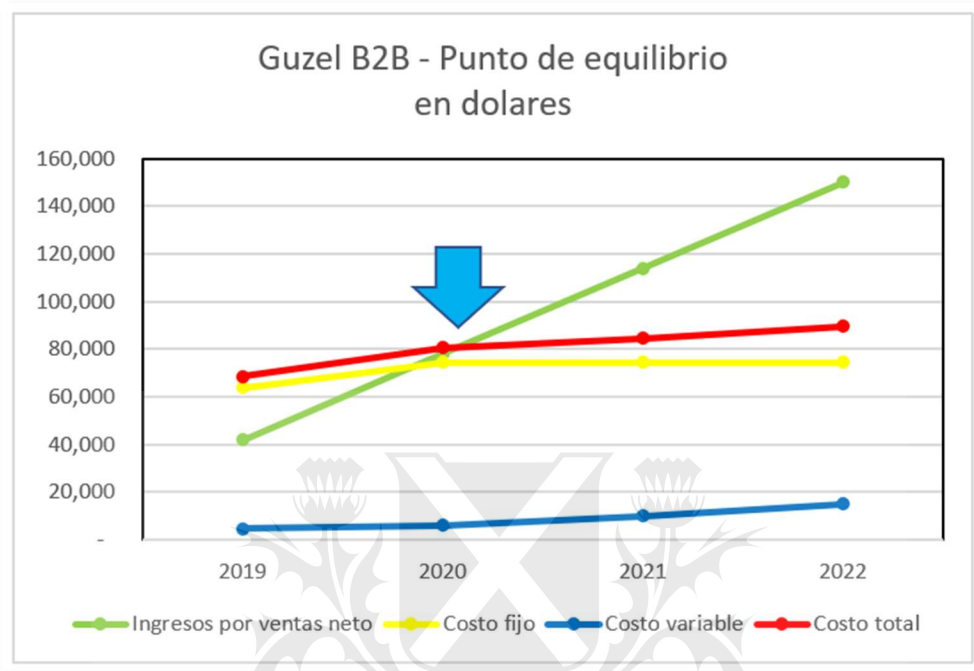
## Anexo 14: Guzel B2B

### Proyección de EBITDA/VENTAS, en porcentaje

	2019	2020	2021	2022
<b>EBITDA / VENTAS</b>	-63.05%	-3.18%	25.89%	40.35%

Fuente: elaboracion propia.

## Anexo 15: Punto de Equilibrio de Guzel como empresa B2B



Fuente: elaboración propia.

Universidad de  
**San Andrés**