

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Plan de Marketing
LEO DEL RIO - HAIR & BODY

Víctor Manuel
Peinado Riemersma



Universidad Empresarial Siglo 21
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN



RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación desarrolla un plan de marketing anual para el periodo 2013 y 2014 para la empresa "Leo Del Rio Hair & Body", un centro de estética con dos sucursales, una de las cuales se encuentra ubicada en la ciudad de Cosquín y otra en la ciudad de La Falda que tiene como objetivo corporativo lograr la consolidación de la empresa en el sector.

"Leo Del Rio Hair & Body" brinda una variada cantidad de servicios de estética no invasiva como peluquería, cosmetología, cosmiatría, relax piedras de jade, sol pleno, podología, manicuría y venta de artículos de perfumería y vestimenta.

Luego de un diagnóstico de situación que derivó de un exhaustivo análisis de contexto interno y externo, y con el objetivo de consolidar la marca dentro del mercado local, se proponen programas para conseguirlo a través de acciones concretas de ventas, fortalecimiento de la imagen y fidelización de los clientes.

Palabras Claves

Marketing - Estética - PyMes - Plan de Marketing - Peluquería

ABSTRACT

This Final Paper for Graduation presents an annual marketing plan for "Leo Del Rio Hair & Body", a beauty salon located in Cosquín and La Falda, with the objective of consolidating the brand in the area.

"Leo Del Rio Hair & Body" features a wide array of services, including hairdressing, cosmetology, tanning, massages, podiatry, manicure, and products such as perfumes and clothing.

After having analyzed and diagnosed the internal and external situation, the objective of consolidating the brand on the market is planned to be carried out through different selling programs, corporate image and client loyalty.

Keywords

Marketing - Beauty Salon - Small Business - Marketing Plan - Hairdressing

A mi familia

¡Muchas Gracias!

A mi familia y amigos por su apoyo durante todos los años de carrera.

A los miembros de UES21 que son parte de mi formación como profesional.

Y a Leo del Río por hacer posible este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
Introducción	12
Objetivos para el Trabajo Final de Graduación	13
MARCO TEÓRICO	
Marketing	15
Plan de Marketing	15
Producto (Servicio)	17
Fuerzas Competitivas	19
Gestión de Valor de la Empresa	20
Objetivos Corporativos	21
Estrategia de Crecimiento	22
Marketing Relacional	23
MARCO METODOLÓGICO	
Recolección de Datos	25
Propuesta de Investigación	26
Modelo Metodológico del Plan de Marketing	28
ÁMBITO EXTERNO	
Contexto Externo	30
Socio-Demográfico	30
Económico	32
Tecnológico	37
Cultural	39
Análisis de Mercado	41
Naturaleza del Mercado	41
Estructura del Mercado	45
Análisis de Fuerzas Competitivas	53
Conclusiones Ámbito Externo	60
ÁMBITO INTERNO	
Contexto Interno	63
Historia	63
Visión	64
Misión	64
Valores	64
Organización	64
Producto (Servicio)	66
Fijación de Precios	71
Características de los Clientes	73
Comunicación	75
Análisis de Ventas	76
Conclusiones Ámbito Interno	83
DIAGNÓSTICO	
Matriz de Gestión del Valor de la Empresa	86

Análisis FODA	87
Conclusiones Diagnosticas	92
DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	
Objetivos	94
Objetivos Corporativos	94
Objetivos de Ventas	94
Objetivos de Marketing	94
Estrategias	96
Estrategias de Cartera	96
Estrategia Competitiva	96
Estrategia de Segmentación	97
Estrategia de Posicionamiento	97
Estrategia Funcionales	98
DESICIONES OPERATIVAS DE MARKETING	
Cuadro Estratégico	101
Programas	102
Descripción de Programas	104
Programa 1 - Conocenos y Gana	104
Programa 2 - Leo del Rio Informa y Enseña	108
Programa 3 - Leo del Rio 2.0	110
Programa 4 - Leo del Rio Te Beneficia	113
Programa 5 - Oferta del Mes	116
Programa 6 - Capacitándonos para Cruzar y Aumentar Ventas	119
Programa 7 -Superate y Gana	123
Programa 8 - Saluciones	125
Escenarios Futuros	127
Escenario Más Probable I	128
Escenario Más Probable II	129
Escenario Optimista	130
Escenario Pesimista	131
CONCLUSIONES	
Conclusiones	134
Recomendaciones	137
BIBLIOGRAFÍA	
Bibliografía	139
ANEXOS	
Anexo I: Guía de Pautas y Resumen de Entrevistas	143
Anexo II: Inflación	146
Anexo III: FODA Ponderado	147
Anexo IV: Cuestionarios	148
Anexo V: Resultados de Encuestas	152

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Esquema básico del plan de marketing estratégico	16
Grafico 2: Concepto de producto total según Levitt	17
Grafico 3: Comprensión de la naturaleza del acto de servicio	18
Grafico 4: Fuerzas impulsoras a la competencia de la industria	19
Grafico 5: Matriz de Gestión del Valor de la Empresa	21
Grafico 6: Matriz de Ansoff	23
Grafico 7: Distribución poblacional del Valle de Punilla	30
Grafico 8: Indicadores laborales por sexo según edad de Córdoba.	31
Grafico 9: Población femenina que usa computadora por edad.	32
Grafico 10: Evolución del PIB en miles de millones de pesos de 1993.	33
Grafico 11: Tasa de crecimiento del PBI durante 2011 y 2012.	34
Grafico 12: IPC Variación porcentual.	35
Grafico 13: IPC Variación porcentual mensual.	35
Grafico 14: Comparación IPC INDEC y IPC Congreso.	36
Grafico 15: Crecimiento de usuarios de internet en millones de personas.	38
Grafico 16: Conexiones a Internet en la provincia de Córdoba.	39
Grafico 17: Servicios más consumidos según edades.	42
Grafico 18: Demanda anual de servicios.	44
Grafico 19: Distribución del valor agregado de la industria química en el año 2009.	46
Grafico 20: PIB Total, PIB Industrial y Ventas de artículos de tocador, cosmética y perfumería.	47
Grafico 21: Centro de estéticas competidoras.	51
Grafico 22: Mapa de posicionamiento.	52
Grafico 23: Fuerzas competitivas.	55
Grafico 24: Escenarios "Más Probable I", "Más Probable II", "Optimista" y "Pesimista".	57
Grafico 25: Organigrama.	65
Grafico 26: Momento de verdad de los servicios de Manicuría, Cosmiatría, Cosmetología, Podología, Sol Pleno y Relax Piedras de Jade.	69
P Grafico 27: Momento de verdad del servicio de Peluquería.	69
Grafico 28: Ventas por tipo de servicio (primer semestre 2012).	70
Grafico 29: Tabla de frecuencia edades.	73
Grafico 30: Tabla de frecuencia distancia.	74
Grafico 31: Tabla de frecuencia ocupación.	74
Grafico 32: Tabla de frecuencia motivos de elección de la empresa.	74
Grafico 33: Tabla de frecuencia gastos.	75
Grafico 34: Ventas semestrales 2010 - 2012 sucursal Cosquín.	76
Grafico 35: Ventas semestrales con ajuste de inflación 2010 - 2012 de la sucursal de Cosquín.	77
Grafico 36: Ventas semestrales 2010 - 2012 sucursal La Falda.	78
Grafico 37: Ventas semestrales con ajuste de inflación 2010 - 2012 de la sucursal de La Falda.	79
Grafico 38: Participación por servicio en el total de ventas del último semestre.	80
Grafico 39: Evolución - Crecimiento porcentual de la participación de cada servicio del 2010 hasta el primer semestre del 2012.	80
Grafico 40: Matriz BCG.	81

Grafico 41: Estrategias funcionales de Marketing Mix.	99
Grafico 42: Programa "Conocenos y Gana"	107
Grafico 43: Programa "Leo del Rio Informa y Enseña"	109
Grafico 44: Programa "Leo del Rio 2.0"	112
Grafico 45: Programa "Leo del Rio te Beneficia"	115
Grafico 46: Programa "Oferta del Mes"	118
Grafico 47: Programa "Capacitándonos para Cruzar y Aumentar Ventas"	122
Grafico 48: Programa "Superate y Gana"	124
Grafico 49: Programa "Salutaciones"	126

Introducción

INTRODUCCIÓN

"Leo del Rio Hair & Body" es un centro de estética especializada en cuidados personales a través de métodos no invasivos con más de 15 años de trayectoria en la ciudad de Cosquín y 4 años en la ciudad de La Falda dirigida por Leonardo Del Rio. Actualmente la empresa tiene sus instalaciones en Monseñor D'Andrea 1827 (Cosquín) y 13 de Diciembre 424 (La Falda).

En los últimos años se ha dado dos situaciones específicas en cada una de las sucursales. En el caso de la que se encuentra ubicada en la ciudad de Cosquín a lo largo de los años ha logrado instalarse en el mercado como una de las "peluquerías" con más prestigio y mejor calidad de servicio de la ciudad, inclusive de la zona; sin embargo los clientes no la están reconociendo como centro de estética ya que se puede observar una marcada diferencia en la demanda de cada uno de los servicios que ofrece, siendo el servicio de peluquería el más demandado por los clientes mientras que el resto de los servicios experimentan una menor demanda.

En el caso de la segunda sucursal, ubicada en la localidad de La Falda, no ha logrado desarrollar una posición sólida en el mercado, haciendo que todos sus servicios ofrecidos cuenten con una demanda estable pero relativamente baja en comparación de la filial de Cosquín.

Dándose las situaciones descritas anteriormente, su directivo desea reforzar la imagen de la institución en ambas sucursales para poder llevar su capacidad productiva a niveles óptimos y obtener una mayor rentabilidad de los servicios que actualmente dejan pocas ganancias y tienen potencial para ser más productivos.

Por esta razón se propone desarrollar un Plan Anual de Marketing que permita dejar sentadas las bases y las primeras acciones estrategias a realizar a partir del segundo semestre de 2013 y con un horizonte temporal de un año, dándose por concluido a finales del primer semestre del 2014. Para que en un futuro sea posible mejorar el posicionamiento de todos los servicios de la empresa y fortalecer su imagen de marca a partir de una comunicación integrada dirigida a los diferentes públicos o grupos de interés.

OBJETIVOS PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan Anual de Marketing para "Leo del Rio Hair & Body" orientado a sentar las bases para mejorar y reforzar el posicionamiento de los diferentes servicios y la imagen de marca adquirida por el centro de estética; que tenga su inicio a mediados del año 2013, culminando a mediados del año 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos de indagación:

- Estudiar el ambiente económico, social y político en el cual se encuentra "Leo del Rio Hair & Body".
- Indagar características y acciones comerciales de la empresa.
- Conocer la percepción de los clientes actuales del centro de estética.
- Delimitar los factores a tener en cuenta al determinar y gestionar el posicionamiento de marca.
- Identificar la competencia, su modo de operar y gestionar el posicionamiento de marca.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, junto a las oportunidades y amenazas a las que enfrenta el sector.
- Realizar un diagnostico de "Leo del Rio Hair & Body".

Objetivos de intervención:

- Precisar objetivos de ventas y estrategias para la compañía.
- Desarrollar propuestas y planes de acción para lograr crecimiento.
- Estimar presupuesto, cronograma de actividades y responsables para llevarlo a cabo.

Marco Teórico

MARCO TEÓRICO

En éste capítulo se explicara las diferentes teorías que se utilizaran a lo largo del Trabajo Final de Graduación. Se desarrollaran los conceptos generales propuesto por diferentes autores.

MARKETING

Existen una gran variedad de definiciones en cuanto a esta disciplina. En lo que respecta al presente Trabajo Final de Graduación se tomará como referencia el concepto desarrollado por Philips Kotler que expresa que *"el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"* (Kotler, 2007).

Otra definición que será de ayuda para éste Plan de Marketing Anual será la presentada por Joseph F. Hair, Jr., Robert P. Bush y David J. Ortinau en su libro Investigación de Mercados. Estos autores presentan al marketing como el *"Proceso de planear y ejecutar la fijación de precios, promoción, producción y distribución de productos, servicios e ideas con el fin de realizar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes"* (Hair, Bush& Ortinau, 2003)

En esta ultima definición es destacable el nombramiento de las conocidas 4P's del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

PLAN DE MARKETING

Teniendo en cuenta que éste Trabajo Final de Graduación consistirá en realizar un plan de marketing, se considera pertinente y de gran importancia definir lo que se llama plan de marketing. Para ello se tomara la definición perteneciente a Sanz de la Tajada y citada por Sainz de Vicuña:

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas

y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos anunciados en el plazo previsto (Sanz de la Tajada, L.A., 1974).

El mencionado autor distingue entre distintos tipos de planes de marketing. Los mismos se pueden dividir en:

- El plan general de marketing con una visión de largo y mediano plazo, y
- Plan anual de marketing para ser aplicado en el corto plazo.

Según lo postulado con el autor, el plan de marketing puede ser esquematizado de la siguiente forma:

Grafico 1: Esquema básico del plan de marketing estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 68

Se considera de especial interés para la realización de éste plan de marketing el desarrollo de una definición, breve desarrollo de categorización y una distinción entre lo que se llama producto y producto servicio.

PRODUCTO (SERVICIO)

Al tratarse de una empresa que principalmente brinda servicios, se considera crítico realizar una distinción entre los términos producto y servicio.

Tomando como referencia a Lovelock, lo que distingue a un servicio de un producto es que *"...el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible..."* (Lovelock, 1997)

Se cree de especial importancia realizar una diferencia entre lo llamado producto fundamental y servicios suplementarios de los servicio. Para eso se tomará como referencia "El concepto del producto total" descrito por Levitt:

Grafico 2: Concepto de producto total según Levitt



Fuente: Elaboración propia basada en CHRISTOPHER H. LOVELOCK, 1997; 338

Cada nivel del producto servicio aporta un nivel de satisfacción diferente al cliente, teniendo en cuenta las expectativas de los mismos como así también en los costos en que incurren.

Otra categorización que nos será útil para poder cerrar el concepto de servicio está basada en los contrastes que se aprecian dentro de las diferentes industrias de servicio. Para desarrollar la siguiente categorización se tendrán en cuenta dos variables principales:

- ¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?
- ¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?

Teniendo en cuenta estas variables, los servicios se pueden fragmentar en cuatro subdivisiones:

Grafico 3: Comprensión de la naturaleza del acto de servicio.

¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones Tangibles	<p>Acciones tangibles para los cuerpos de las personas: Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.</p>	<p>Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas: El objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.</p>
Acciones Intangibles	<p>Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas: Los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota.</p>	<p>Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles: Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptada de CHRISTOPHER H. LOVELOCK, 1997; 29



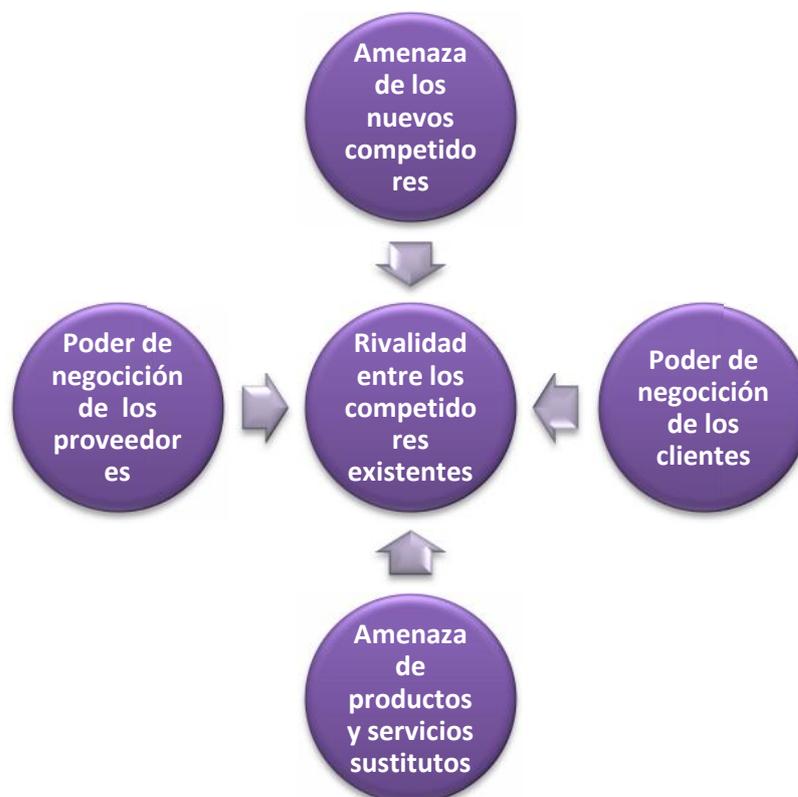
FUERZAS COMPETITIVAS

Para lograr un análisis más profundo del ámbito externo que enfrenta la empresa, se recurrirá a la llamadas "Fuerzas Impulsoras de la Industria" desarrolladas por Porter.

Lo que se busca con éste análisis es tratar de medir la competitividad de la empresa frente a competidores directos, la intensidad de la competencia que ofrecen los productos sustitutos, la posibilidad de ingreso a la industria de futuros competidores y conocer la situación de poder de negociación que cuenta la empresa ante sus clientes y proveedores. En resumen, lo que nos va a permitir éste análisis es determinar la intensidad de competencia en la industria.

Porter dice que *"El objetivo de las estrategias competitivas para una unidad de negocios en una industria es encontrar una posición en la industria donde la empresa puede defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o pueda influir en ellas a su favor"* (Porter, 1980)

Grafico 4: Fuerzas impulsoras a la competencia de la industria.



Fuente: Elaboración propia basada en Michael E. Porter "Competitive Strategy", 1980.

Amenaza de los nuevos competidores: La industria se considerara atractiva o no dependiendo de las barreras que tengan que sortear los nuevos participantes.

La rivalidad entre los competidores existentes: Hace referencia a la competencia que existe entre las empresas del sector y las influencias que tienen para generar beneficios.

Poder de negociación de los proveedores: Se considera que un mercado no es atractivo cuando los proveedores existentes están bien organizados y pueden imponer condiciones de cantidades y precio del pedido.

Poder de negociación de los clientes: En éste caso, la industria no se considera atractiva cuando los consumidores están bien organizados, cuentan con una amplia gama de productos o servicios sustitutos, el producto no es diferenciado o es de bajo costo para el cliente.

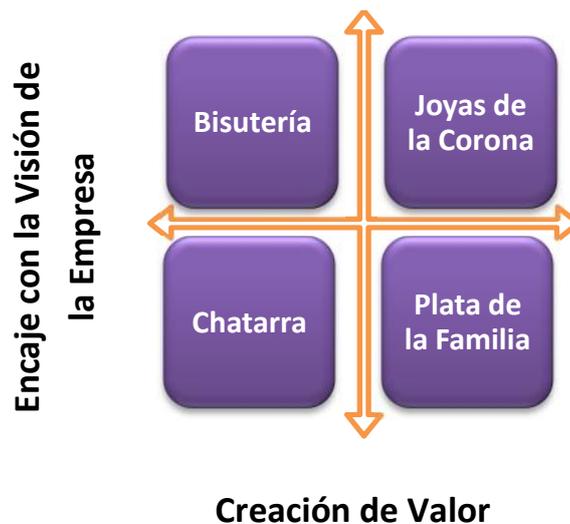
Amenaza de productos y servicios sustitutos: Si existe productos sustitutos reales o potenciales, no se considera un mercado atractivo.

GESTION DE VALOR DE LA EMPRESA

Una vez analizado de forma completa el ámbito externo e interno de la empresa se procederá la utilización del análisis FODA y de la matriz de gestión de valor de la empresa.

En esta última matriz se encontraran dos variables, encaje con la visión de la empresa y creación de valor; dando como resultado cuatro clasificaciones donde se situaran los diferentes servicios que brinda la empresa.

Grafico 5: Matriz de Gestión del Valor de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia adaptado de SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 231

Se llaman **Joyas de la Corona** a los servicios que se ajustan con la visión de la empresa y que generan un gran valor; la estrategia a seguir con estos servicios es la de desarrollarlos. En cambio cuando los servicios no generan valor para la empresa y no encajan con la visión de la misma, se las denominan **Chatarra**, por ende debe de ser desinvertida.

Las otras dos categorías que podemos encontrar son **Bisutería** y **Plata de la Familia**. La primera encaja perfectamente con la visión de la empresa pero no aporta valor a la misma, básicamente lo que se debe hacer con estos servicios es convertirlos en rentables. Las segundas se caracterizan por ser negocios que tienen una alta rentabilidad pero no se ajustan a la visión de la empresa a los que hay que gestionarlas como si fueran inversiones financieras.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Una vez realizado todos los análisis y diagnósticos pertinentes se procederá al planteamiento de los objetivos corporativos y a tomar las decisiones estratégicas de marketing.

Los objetivos corporativos según lo expresa Sainz de Vicuña, *suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la*

rentabilidad a corto plazo, pero dando una importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa (Sainz de Vicuña Ancin, 1999).

Este autor aconseja que una empresa que quiere durar en el mercado tenga en consideración los siguientes objetivos:

1. Consolidación.
2. Crecimiento.
3. Rentabilidad a corto plazo.

Tomando como referencia si el servicio que ofrece la empresa no se encuentra en masa crítica, los objetivos también deben apuntar hacia el crecimiento.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Sainz de Vicuña propone que cuando una organización tiene por objetivo el crecimiento se guie por una matriz de diversificación de Ansoff que tiene en cuenta dos parámetros, producto y mercado.

Esta matriz da por resultado cuatro estrategias diferentes:

- **Penetración de Mercado:** Se trata de llegar a los mercados en los que está inserta la organización con los productos actuales.
- **Desarrollo de Nuevos Productos:** En éste caso, se intentara llegar al mercado que actualmente atiende la empresa a través de productos nuevos.
- **Desarrollo de Nuevos Mercados:** Se quiere llegar a nuevos mercados con la producción de los productos actuales.
- **Diversificación:** Esta estrategia es por la cual se pretende llegar a nuevos mercados a través de productos nuevos.

Gráfico 6: Matriz de Ansoff.

Producto Mercado	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Nuevos Productos
Nuevos	Desarrollo de Nuevos Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia adaptado de SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 1999; 232

MARKETING RELACIONAL

Por último, se tendrá en consideración la teoría del marketing relacional para lograr una gestión de clientes como filosofía de trabajo y así lograr relaciones que puedan prosperar en el largo plazo.

Según las palabras de Tom Wise, *"el objetivo de éste aspecto del marketing es el de tomar una nueva relación con el cliente y convertirla en una de carácter duradero, acompañada de fuertes muestras de lealtad mutua, de la empresa a los clientes y viceversa. El resultado de esta acción es un incremento paulatino pero constante de la calidad de productos y servicios que estos clientes compran"* (Wise, 2007)

Al conocer a los clientes, se tiene la posibilidad de diferenciarlos y proporcionarles soluciones a las necesidades de cada uno. También se podrá hacer una segmentación entre aquellos que son de gran valor para la empresa y los que aportan poco valor a la organización.

Marco Metodológico

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se describirán las herramientas a las que se incurrirán para la recolección de datos y se desarrollará el diseño que se adoptará para la construcción del plan de marketing.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Para poder lograr los objetivos planteados en el presente Trabajo Final de Grado, se procederá a recolectar datos de fuentes primarias y secundarias, tanto internas como externas.

Datos Secundarios

Para la realización de la recolección de información secundaria, se acudirá a diferentes fuentes externas como libros especializados en marketing, artículos de revistas, diarios donde se describe el contexto externo actual, artículos y archivos web pertinentes al trabajo.

También se recurrirán fuentes internas, que serán aportadas por el dueño de la organización, para la recolección de datos secundarios.

Datos Primarios

En un principio, se harán dos entrevistas en profundidad a Leonardo del Rio para conocer el ámbito interno de la empresa. Se ha elegido a esta persona ya que es el fundador de la institución y podrá aportar datos desde la creación de la empresa como también de la organización global.

Para completar la información sobre el sector y el comportamiento de los clientes, se realizara una investigación exploratoria y conclusiva-descriptiva según lo que se observa en el siguiente apartado.

PROPUESTA DE INVESTIGACION

Situación - Motivo de Investigación

La empresa hace más de 15 años que lleva en el mercado y dice tener gran conocimiento sobre sus clientes. Se considera necesario realizar una investigación para corroborar si los clientes tienen las preferencias que la organización supone o si han ido cambiando a través del tiempo.

Objetivos

Se busca:

- Conocer el perfil de los clientes y sus hábitos de consumo referente a servicios de cuidados personales estéticos.
- Comprender cuales son los atributos que más valoran los clientes para elegir un servicio de estética no invasiva.
- Identificar los principales competidores y ver la percepción que los clientes tienen sobre estos.

Metodología de investigación

Tipo de investigación: Exploratoria y Conclusiva-Descriptiva.

Método de recolección de datos: Entrevistas en profundidad personales y encuestas.

Tamaño muestrales: 4 casos en las entrevistas en profundidad y 200 casos en las encuestas.

Instrumento de recolección de datos : Guía de pautas (Ver anexo N°1) y cuestionario (ver anexo N°4).

Aéreas de indagación: Clientes actuales de "Leo del Rio Hair & Body".

Población: Personas que cumplan con alguno de estos requisitos:

- Sean clientes de la empresa
- Consuman al menos uno de sus servicios ocasionalmente

Diseño muestral: Muestreo no probabilístico por conveniencia. Las encuestas y entrevistas se realizarán bajo este diseño por limitaciones de recursos y tiempo. A pesar de esto, se tratará de obtener la mayor heterogeneidad posible.

Resultados: Ver anexo N°5

MODELO METODOLÓGICO DEL PLAN DE MARKETING

En el presente Trabajo Final de Grado se seguirá el esquema desarrollado por Sainz de Vicuña.

En primer lugar, se precederá al **análisis y diagnóstico** de la situación. En esta sección se estudiarán tanto el contexto externo como interno de la organización. A partir de esta información se desarrollarán e identificarán las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, dando así el marco referencial para comenzar con el proyecto.

A partir del diagnóstico de la compañía, es posible desarrollar las **decisiones estratégicas de marketing**. En éste apartado se desarrollarán los objetivos y estrategias donde se mostrará cual es la finalidad de dicho plan de marketing.

Una vez cerrada la etapa anterior, se proseguirá con las **decisiones operativas de marketing**, donde se tendrá el detalle de los programas de acción, con presupuestos, cronogramas y responsables de llevarlos a cabo.

Por último, se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas para la empresa a partir de dicho trabajo.

Ámbito Externo

CONTEXTO EXTERNO

En éste capítulo se pretende hacer un análisis del entorno en el cual está sumergida la empresa. Se investigaran distintas variables pertinentes como son la socio-demográfico, económico, ambiental, cultural, tecnológicas, entre otras. El objetivo de dicho análisis es poder identificar, describir y ver como impacta el entorno en la organización ya que se tratan de elementos que están fuera del alcance de la misma, es decir, no pueden ser modificados por la empresa.

SOCIO-DEMOGRÁFICO

Distribución Poblacional

Según el censo realizado por el INDEC en el año 2010, el departamento de Punilla cuenta con una población de 178.401 habitantes, siendo 85.270 (47,79%) de sexo masculino y 93.131 (52.21%) de sexo femenino.

Grafico 7: Distribución poblacional del Valle de Punilla

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	178.401	85.270	93.131	91,6
0-4	12.865	6.510	6.355	102,4
5-9	13.721	7.026	6.695	104,9
10-14	15.367	7.726	7.641	101,1
15-19	15.477	7.673	7.804	98,3
20-24	12.554	6.396	6.158	103,9
25-29	11.616	5.712	5.904	96,7
30-34	12.602	6.053	6.549	92,4
35-39	11.591	5.569	6.022	92,5
40-44	10.392	4.989	5.403	92,3
45-49	10.394	4.909	5.485	89,5
50-54	9.874	4.694	5.180	90,6
55-59	9.565	4.455	5.110	87,2
60-64	8.953	4.041	4.912	82,3
65-69	7.581	3.357	4.224	79,5
70-74	5.803	2.485	3.318	74,9
75-79	4.595	1.852	2.743	67,5
80-84	3.094	1.173	1.921	61,1
85-89	1.625	492	1.133	43,4
90-94	561	127	434	29,3
95-99	142	25	117	21,4
100 y más	29	6	23	26,1

Fuente: INDEC - Censo 2010

Dentro del total de la población total femenina del valle de Punilla, el 22.090 (24%) mujeres se encuentran dentro de un rango etario que parte desde los 35 a 54 años. Es de especial importancia éste dato, ya que la mayoría de los clientes de "Leo del Rio Hair & Body" son mujeres entre 35 y 54 años de edad (en el apartado Análisis Interno se desarrollara con mayor profundidad la composición de los actuales clientes de la empresa).

Indicadores Laborales

Grafico 8: Indicadores laborales por sexo según edad de Córdoba.

Sexo y grupo de edad	Población de 14 años y más en viviendas particulares	Condición de actividad económica			
		Población económicamente activa			Población no económicamente activa
		Total	Ocupada	Desocupada	
Mujeres	1.315.164	712.762	652.513	60.249	602.402
14	28.381	4.092	3.868	224	24.289
15-19	138.585	41.689	32.311	9.378	96.896
20-24	136.334	84.106	69.985	14.121	52.228
25-29	129.646	95.136	85.929	9.207	34.510
30-34	128.087	95.478	88.378	7.100	32.609
35-39	109.165	81.388	76.033	5.355	27.777
40-44	95.703	71.667	67.472	4.195	24.036
45-49	93.877	68.298	64.624	3.674	25.579
50-54	86.521	58.424	55.585	2.839	28.097
55-59	82.185	48.149	45.966	2.183	34.036
60-64	76.283	30.013	28.929	1.084	46.270
65-69	62.816	16.563	16.068	495	46.253
70-74	51.315	9.051	8.817	234	42.264
75-79	42.015	5.204	5.094	110	36.811
80 y más	54.251	3.504	3.454	50	50.747

Fuente: INDEC - Censo 2010

Como se puede ver en el cuadro de empleo mostrado, el 94% del grupo de mayor interés para la empresa (mujeres entre 35 a 54 años de edad) se encuentra actualmente trabajando.

Uso de computadora en el hogar.

Continuando con el análisis Socio-Demográfico, se puede observar que según el censo realizado por INDEC durante el periodo 2010, dentro del valle de Punilla el 55% de las mujeres utilizan internet.

Grafico 9: Población femenina que usa computadora por edad.

Sexo y edad	Población de 3 años y más en viviendas particulares	Utilización de computadora	
		Sí	No
Mujeres	83.797	46.468	37.329
3-5	3.841	1.411	2.430
6	1.330	738	592
7	1.299	839	460
8	1.262	905	357
9	1.360	1.015	345
10	1.408	1.081	327
11	1.313	1.027	286
12	1.384	1.144	240
13	1.392	1.184	208
14	1.455	1.254	201
15-19	6.886	5.732	1.154
20-24	5.941	4.452	1.489
25-29	5.650	3.959	1.691
30-34	6.276	4.308	1.968
35-39	5.741	3.768	1.973
40-49	10.442	6.047	4.395
50-59	9.777	4.337	5.440
60-69	8.509	2.438	6.071
70-79	5.513	706	4.807
80 y más	3.018	123	2.895

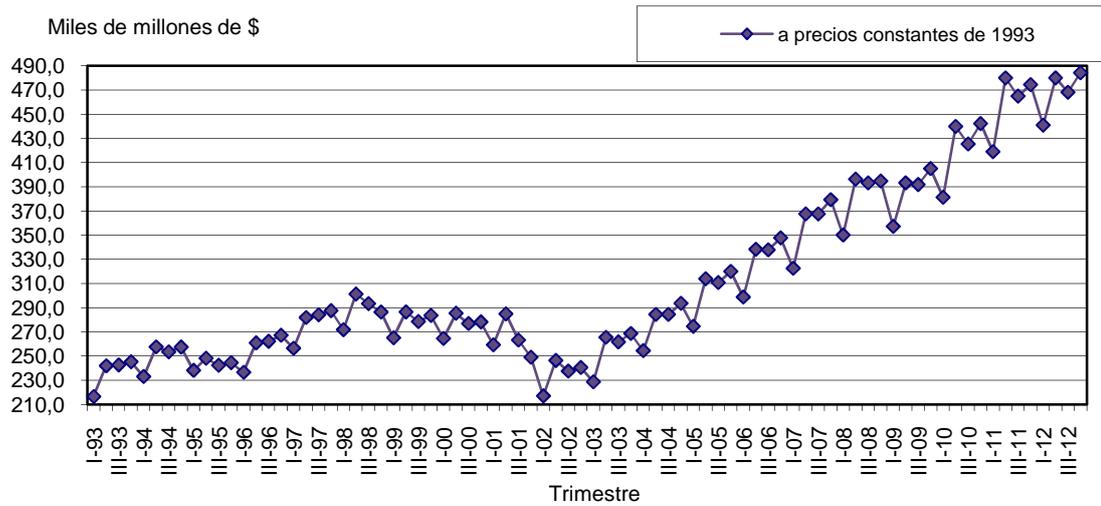
Fuente: INDEC - Censo 2010

Y dentro del 55% mencionado anteriormente, el 35% aproximadamente representa a mujeres entre 35 y 54 años. Considerando solamente a las mujeres que se encuentra en éste rango etario, se puede concluir que el 60% usa computadora.

ECONOMICO

Se ha podido observar que el PBI de la Argentina, en los últimos años y más precisamente en cada uno de los trimestres, ha logrado mantener niveles crecientes.

Gráfico 10: Evolución del PIB en miles de millones de pesos de 1993.



Fuente: INDEC

Es importante destacar que el gráfico presentado no tiene discriminado el PIB por servicios y productos. Concentrándose únicamente en la variación del PIB de los sectores productores de servicio dentro de los últimos dos años (2011 y 2012) se observa que ha sufrido un incremento del 9,1% durante el periodo 2011 y 4,2 durante el año 2012.

Grafico 11: Tasa de crecimiento del PBI durante 2011 y 2012.

Concepto	2011	2012
PIB A PRECIOS DE MERCADO	459.571	468.301
Variación porcentual anual	8,9	1,9
Más: IVA e Impuestos a las importaciones	40.694	41.488
VAB A PRECIOS DE PRODUCTOR	418.877	426.813
Variación porcentual anual	8,3	1,9
SECTORES PRODUCTORES DE BIENES (1)	137.098	134.463
Variación porcentual anual	7,4	-1,9
SECTORES PRODUCTORES DE SERVICIOS (1)	287.282	299.277
Variación porcentual anual	9,1	4,2
Menos: SIFMI (2)	5.503	6.926

Fuente: INDEC

Teniendo en cuenta la información presentada anteriormente y teniendo en cuenta el presupuesto Nacional presentado por el Gobierno¹, se estima que el año 2013 cerrara con crecimiento promedio de 4,4%.

Otra métrica económica para tener en cuenta es el IPC de los últimos años para así poder pronosticar como será el comportamiento del mismo en un futuro. Según el INDEC los precios a nivel general han aumentado un 10% aproximadamente en desde Diciembre del 2011 hasta Diciembre del 2012 (comparando los precios de un mes determinado con el mismo mes del año anterior), logrando un aumento del 1% durante el último mes del año.

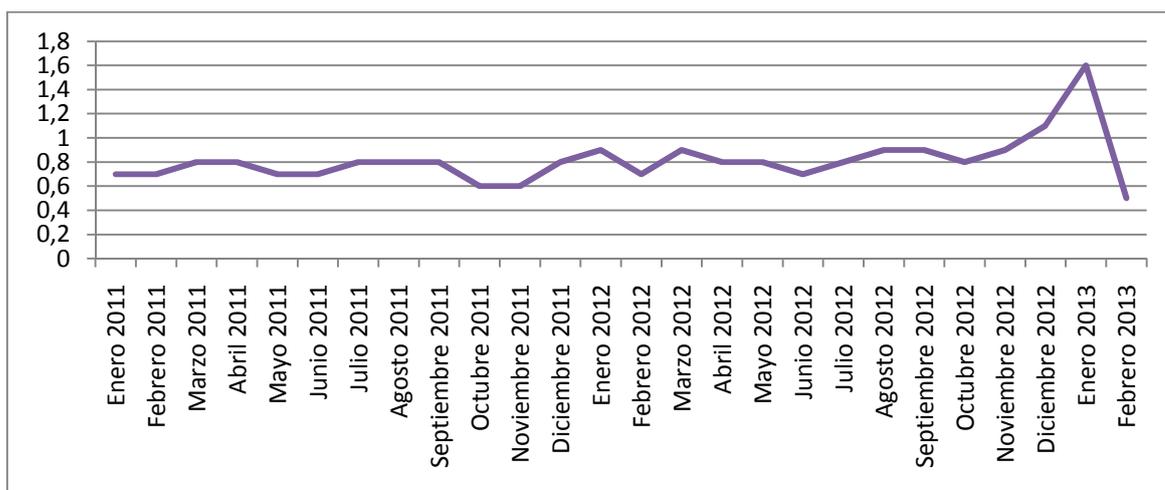
¹ <http://www.cesur.com.ar/home/?p=675>

Grafico 12: IPC Variación porcentual.

Mes	Tasa
Enero 2011	0,7
Febrero 2011	0,7
Marzo 2011	0,8
Abril 2011	0,8
Mayo 2011	0,7
Junio 2011	0,7
Julio 2011	0,8
Agosto 2011	0,8
Septiembre 2011	0,8
Octubre 2011	0,6
Noviembre 2011	0,6
Diciembre 2011	0,8
Enero 2012	0,9
Febrero 2012	0,7
Marzo 2012	0,9
Abril 2012	0,8
Mayo 2012	0,8
Junio 2012	0,7
Julio 2012	0,8
Agosto 2012	0,9
Septiembre 2012	0,9
Octubre 2012	0,8
Noviembre 2012	0,9
Diciembre 2012	1,1
Enero 2013	1,6
Febrero 2013	0,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC

Grafico 13: IPC Variación porcentual mensual.

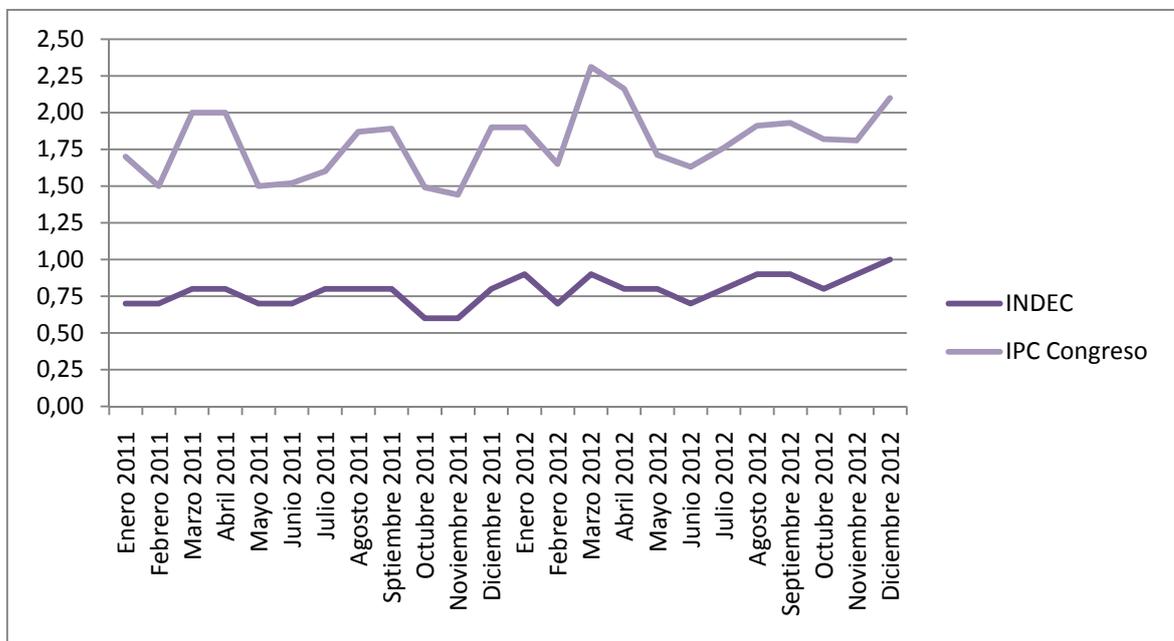


Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC

Se puede ver que durante los últimos meses (2011 y 2012) el IPC ha tenido una tasa de crecimiento constante, sufriendo un pico durante el mes de Enero del 2013 donde ha duplicado el promedio mensual de años anteriores. Según estos datos, se puede concluir que en los próximos meses el IPC continuara con una tasa constante de crecimiento (aproximadamente de 0,8).

Si se consideran los datos realizados por otras fuentes; estas hablan de un aumento anual del 22% aproximadamente (más del doble descripta por INDEC) y con un aumento en el último mes de 2.1%.

Grafico 14: Comparación IPC INDEC y IPC Congreso.



Fuente: Elaboración propia en base de datos del INDEC y del IPC Congreso

Se considera relevante conocer los datos de la evolución de los precios y como podrán ser estos en el próximo año ya que no solo afecta a los costos de la organización, sino que también tendrá un impacto en el poder adquisitivo de los clientes, teniendo en cuenta que a un nivel de precios más altos y sin una gran variación en los ingresos de los clientes, podrán decidir por adoptar servicios y productos económicos o prescindir de la toma del servicio o compra de productos para dar prioridad a sus necesidades básicas.

TECNOLÓGICO

En las últimas décadas y hoy en día se ha logrado avanzar mucho en lo referente a la tecnología aplicada a la estética en las diferentes áreas de la misma, que van desde una cirugía estética hasta métodos no invasivos de estética.

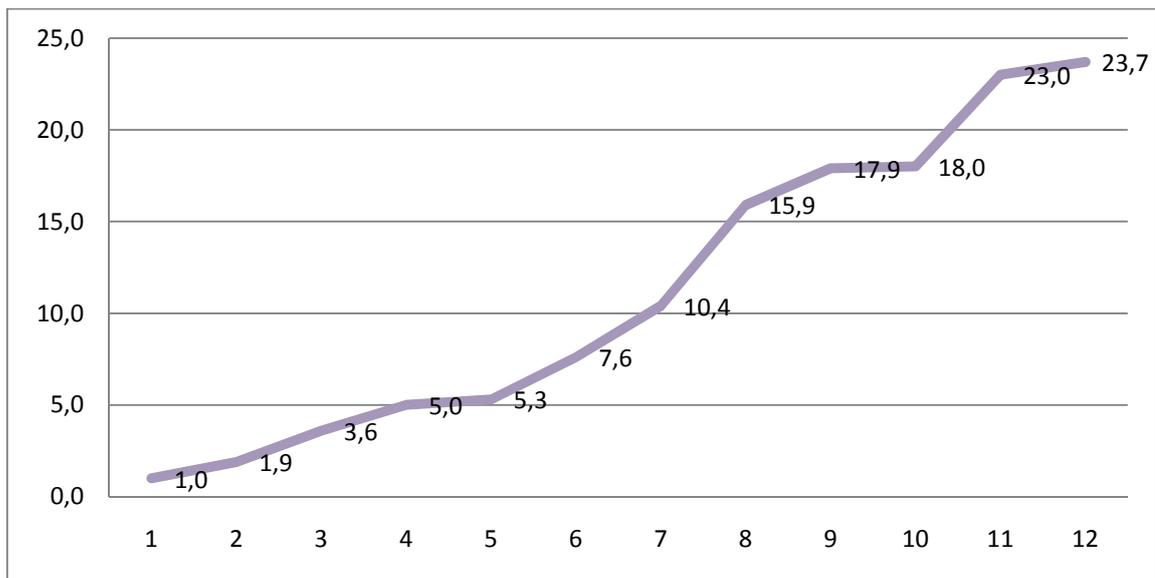
En lo que se refiere a depilación, dermatología, peluquería y servicios para adelgazar, se ha visto una gran cantidad de nuevos productos y servicios que hasta hace unos años atrás no existían como lo son:

- **Radiofrecuencia:** se entiende por éste procedimiento a radiaciones electromagnéticas que oscilan simultáneamente en el campo electrónico y magnético. Los tratamientos brindados con esta tecnología lleva como finalidad la eliminación de lípidos y toxinas del cuerpo que se encuentran en áreas adiposas, aumentar la circulación para mejorar el aspecto de la piel, obtener una piel más firme gracias a la formación de colágeno y rejuvenecimiento de la piel.
- **Electrodos:** que tienen como objetivo la estimulación inconsciente de los músculos del cuerpo a través de impulsos eléctricos logrando una reducción de adiposidades, un efecto diurético, aliviando dolores, elevando el tono muscular, masajes y hasta con fines que no estético como la rehabilitación.
- **Depilación definitiva:** es una técnica que consiste en remover el vello corporal a través de laser sin dolor y en gran cantidad haciendo que el vello extraído no vuelva a crecer.
- **Shock de Keratina:** es un tratamiento para el cabello de duración permanente que evita la agresión de factores externos en el mismo, proporciona hidratación, baja los niveles de frizz, da más cuerpo al cabello, entre otros beneficios.

Internet

Actualmente, el 57% de la población argentina es usuaria de internet, observando que en los últimos dos años se ha logrado una tasa de crecimiento del 31%:

Grafico 15: Crecimiento de usuarios de internet en millones de personas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos www.dalessio.com.ar

No solamente es importante el hecho de que ésta es una tecnología a la cual accede cada vez a más personas, sino que también el 90% de estos tiene una interacción diaria y el 60% lo utiliza un mínimo de 3 horas.

Además, el 47% de los usuarios ya compra por internet utilizando como mayor forma de pago la tarjeta de crédito y el 90% ingresa a redes sociales.

Según el informe presentado por ComScore, Facebook es la red social más elegida (con 20 millones de usuarios que la utilizan diariamente) por los habitantes de argentina durante el 2012, a pesar de no ser el país dentro de Latinoamérica con mayor cantidad de usuario en dicha red. Otros de los resultados arrojado por éste informe es que en el país cada persona consumen aproximadamente 10,7 horas mensuales conectados a Facebook, convirtiéndose así en el país latinoamericano con la mayor cantidad de horas en esta red social².

De acuerdo a los datos aportados por INDEC, en la provincia de Córdoba las conexiones a internet de banda ancha han crecido un 73% en el 2011 con respecto al 2010 superando al promedio de crecimiento del total del país.

² <http://www.comscore.com/>



Grafico 16: Conexiones a Internet en la provincia de Córdoba.

Jurisdicción	Total de accesos residenciales			Banda estrecha (1)			Banda ancha (2)		
	2010	2011	Variación anual	2010	2011	Variación anual	2010	2011	Variación anual
			%			%			%
Total del país	5.354.594	8.212.267	53,4	216.639	128.159	-40,8	5.137.955	8.084.108	57,3
Córdoba	404.154	681.567	68,6	16.135	8.733	-45,9	388.019	672.834	73,4

Fuente: INDEC

Como se puede ver en el cuadro, el porcentaje de crecimiento de conexiones de banda ancha en la provincia de Córdoba durante el 2011 con respecto al año anterior es mayor al total de la argentina para el mismo periodo.

CULTURAL

Las reglas de la estética y la moda no solo se rigen en diferentes tendencias de cómo vestir, maquillaje, peinados, perfumes y accesorios, sino que también determinan en gran medida la aceptación social.

Actualmente se puede observar un creciente consumo de servicios de estéticas en clientes de sexo masculino, algunos estudios revelan que prácticamente el mismo porcentaje de hombres y que de mujeres recurren a distintos servicios para modificar su imagen.

Esto hace que se esté gastando mensualmente aproximadamente un total de \$1500 por cliente en dichos consumos, en éste monto se tiene en cuenta desde servicios de estética no invasiva como las que requieren de un procedimiento medico. La variedad de oferta que existe en el mercado es amplia, y van desde servicios de peluquería hasta cirugías plásticas de alto riesgo y todos llevan por finalidad producir un cambio en la imagen de la persona, cambiar lo que no le agrada.

Actualmente, los servicios más demandados según un artículo que publico el diario "La Voz Del Interior" en octubre pasado son:

- Depilación
- Masajes corporales con radiofrecuencia y ultrasonido

- Masoterapia
- Tratamientos médicos para la eliminación del acné

Metrosexualidad

Se denomina así a las personas de sexo masculino que tienen una gran preocupación sobre su imagen. El fenómeno de la metrosexualidad se ha dado durante éste último siglo ya que anteriormente, según lo establecido por la sociedad, las únicas personas que debían preocuparse por su aspecto eran las mujeres. Éste tipo de hombres están rompiendo los esquemas, conocen de moda y cosméticos, adoran ir de compras, cuidan su figura corporal, peso, cutis y piel, se tiñen el pelo, se hacen manicuras y se depilan; típicas acciones que antes formaban parte de la cultura femenina.

Los inicios de esta tendencia se dieron en el Reino Unido durante la década de los 90, desde el momento en el que jugadores de fútbol (David Beckham y Cristiano Ronaldo, por ejemplo) empezaron a marcar las tendencias en el ámbito de la moda masculina. Antes de esto, los hombres se caracterizaban por no preocuparse de lo estético en la misma medida que las mujeres. Entre los servicios más demandados por estos se encuentran tratamientos anti-edad, bronceado, masajes y depilación.

Cosmetología natural

La cosmetología natural es un sector en crecimiento. Se entiende por productos de belleza natural a todo aquel cuyos componentes no tenga una manipulación química o tecnológica para lograr los efectos deseados

Esta tendencia se debe principalmente a cinco factores:

1. Aparición de noticias donde se explicita que ciertos ingredientes de cosméticos antiguamente usados podrían traer consecuencias a la salud.
2. Un vuelco de la sociedad a consumir productos de origen orgánicos.
3. Padres que compran estos productos a sus hijos por tratarse de cosméticos saludables.
4. Preocupación creciente sobre el medio ambiente.
5. Por ser la nueva moda.

Tecnología para comprar

Desde ya hace más de un año, Argentina está experimentando una gran tendencia a las compras por internet, más exactamente, a través de sitios destinados a otorgar grandes porcentajes de descuentos dejando sin tiempo al consumidor para planificar su compra.

El proceder de estas páginas es simple, ofrecen paquetes de oportunidades durante 24 horas con descuentos elevados en distintos comercios pertenecientes a diferentes rubros. El cliente interesado se debe suscribir a la pagina. Una vez comprado dicho descuento, éste le llegara a su mail y tendrá una fecha de caducidad entre los próximos 3 a 12 meses.

Por lo general, estas empresas ofrecen descuentos de diferentes rubros, pero los más solicitados son artículos de belleza, gastronomía, entretenimiento, turismo y espectáculos. El perfil de las personas que compran a través de estos sitios son principalmente mujeres (60%) y en una menor propensión hombres (40%).

ANALISIS DEL MERCADO

En el análisis que se presenta a continuación se encontrara toda la información referida a la naturaleza del mercado (demanda) y a la estructura de mercado (oferta) necesaria para complementar el análisis externo.

Naturaleza del Mercado

Tipología y perfil de los segmentos de mercado

La industria de la estética se dirige a un público amplio, no existe un segmento particular al cual se dirija los centros de estética, aunque se sabe de antemano cuales son los grupos, según el género, de mayor consumo de esta tipología de servicios.

Consumidor final.

Se considera "Consumidor final" a toda persona particular que efectúa la toma de cualquier servicio de un centro de estética, siendo estas el usuario del servicio.

Al grupo de consumidores finales, se los puede dividir según su género:

- Femenino: Mujeres
- Masculino: Hombres

Como también se puede dividir según grupos etarios:

- Niños: 0 a 14 años.
- Adolescentes y jóvenes: 15 a 34 años.
- Adultos: 35 a 59 años.
- Ancianos: 60 años en adelante.

De los cuales, los grupos adolescentes y jóvenes y adultos conforman más de 77% del consumo dentro de la industria.

También se conoce cuales son los servicios más frecuentemente demandado dentro de estos rangos de edades. Así se sabe que:

Grafico 17: Servicios más consumidos según edades.

Grupos	Servicios más frecuentemente demandados
Adolescentes y jóvenes	Peluquería, cosmetología y cosmeatría
Adultos	Peluquería, cosmetología, cosmeatría, podología y manicura.
Ancianos	Peluquería, manicuría y cosmeatría.

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de Compra.

A continuación se detallara el proceso de compra del "Consumidor Final". En el proceso de adquisición del servicio intervienen factores tales como el nivel socioeconómico, la cultura, la edad, la cercanía al lugar, como también todos los factores motivacionales y psicológicos que influyen al consumidor.

En dicho proceso se puede identificar diferentes roles que pueden ser realizados por la mismas personas o por diferentes.³

³ La descripción del Proceso de Compra se realizó en base a la información recopilada de las entrevistas personales.

- **El iniciador:** en el caso de los centros de estética es la persona que quiere realizar algún tratamiento estético o que desea realizar algún cambio en su imagen.
- **El influenciador:** en cuanto a éste rol se puede identificar varias personas que depende de la situación. Generalmente éste rol en la industria de la estéticas esta dado por referentes de belleza, pareja, familiares y amigos.
- **El decisor:** con respecto a éste rol sucede que el decisor es la misma persona que inicia el proceso de compra.
- **El consumidor:** al igual que en el caso del iniciador y el decisor y gracias a una de las características de los servicios (principalmente de este) que es la inseparabilidad, el consumidor es la persona que toma la decisión de adquirir el servicio.
- **El comprador:** éste rol depende de quién sea la persona que adquiera el servicio como también del ingreso económico de la misma, por lo cual se puede considerar que el comprado es el mismo consumidor o en el caso de que abone otra persona puede ser los padres o pareja.

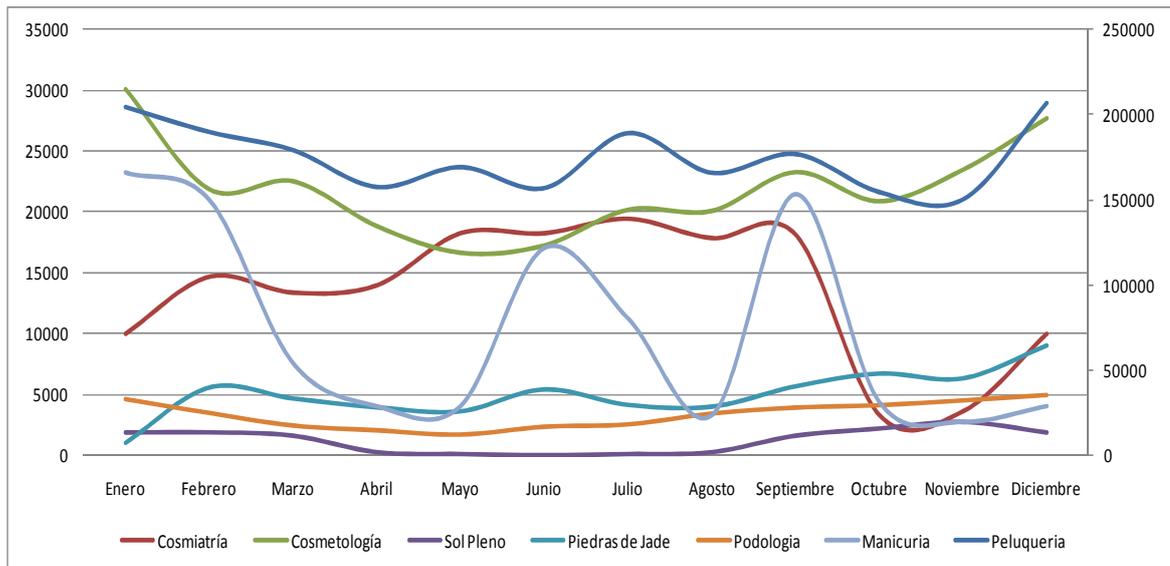
La importancia de analizar éste proceso recae en que el consumidor de servicios de estética no invasiva es el principal participante, siendo el iniciador, el decisor, consumidor y hasta el comprador. Por éste motivo es necesario intentar satisfacer las necesidades de estos.

Evolución y proyecciones en la demanda.

En éste apartado se analizara los ciclos de demanda de los diferentes servicios de estética no invasiva a lo largo de una año.

Los diferentes ciclos de demanda presentados a continuación son una estimación según lo expresado por los dueños de distintos establecimientos y diferentes cliente de la ciudad de Cosquín y La Falda.

Grafico 18: Demanda anual de servicios.



Fuente: Elaboración propia

- **Peluquería:** como se puede observar en el gráfico, el servicio de peluquería es el que cuenta con una demanda general mayor al resto de los servicios, siendo durante el verano la temporada de mayor demanda y teniendo un pico en el mes de Julio. Esta tendencia puede ser explicada gracias a que durante esta época es cuando hay una mayor cantidad de eventos tales como fiestas de fin de año, fiestas de egresados, casamientos entre otros. Otra variable que ayuda a estos puntos de mayor demanda es que se tratan de periodos donde muchas personas salen de vacaciones y especialmente en verano, el cabello sufre un mayor daño producido por el sol y el agua. Otras de las variables a tener en cuenta es que se tratan de localidades turísticas y personas procedentes de otros lugares adoptan este servicio.
- **Cosmiatría:** en lo que refiere a este servicio se ve un alza de la demanda en periodos más fríos, principalmente durante el invierno. Este incremento es explicado por el hecho que los tratamientos como lo son el acné, rosácea y peeling se deben realizar durante periodos donde el calor no afecte a la piel.
- **Cosmetología:** este servicio tiene una mayor demanda durante el verano o meses cálidos (desde Septiembre y Marzo). La explicación a este fenómeno se encuentra en que los servicios de depilación son más demandados cuando las

personas muestran más sus cuerpos. También es afectado por los eventos que anteriormente se mencionaron, ya que el servicio de maquillaje se utiliza especialmente en esas temporadas gracias a la mayor realización de eventos sociales. Otra variable que hay que considerar para el análisis es el hecho de que se tratan de zonas turísticas.

- **Sol Pleno:** como se ve en el gráfico, se trata de unos de los servicios menos demandado por las personas. La época donde la mayor cantidad de éste servicio es demandada es durante el verano, decayendo en gran medida durante el invierno. La demanda empieza a crecer a partir del mes de Agosto, teniendo su pico en Diciembre. Esto se debe a que las personas buscan tener un bronceado para la llegada del verano. Otras explicaciones a éste crecimiento en éste periodo es que se tratan de zonas turísticas y a que la mayoría de los eventos sociales se dan en éste tiempo.
- **Piedras de Jade:** tomando el lapso temporal de Enero a Diciembre, éste servicio tiene una demanda creciente que se justifica al hecho de la llegada de fin de año y las personas buscan relajarse y desestrasarse.
- **Podología:** como muchos otros servicio, el de podología tiene su mayor demanda durante el verano dado que las diferentes personas usan un tipo de calzado el cual esta descubierto los pies. Además de que es una zona turística con ríos donde los habitantes asisten y muestran sus pies.
- **Manicuría:** como se ve en el grafico, éste tipo de servicio no muestra ninguna tendencia a lo largo del año. Comienza con una gran demanda durante el mes de Enero y Junio, Julio y Septiembre muestran picos de demanda.

Estructura de Mercado.

Delimitación de la industria de estética.

Industria estética: es el sector empresarial dedicado a la fabricación de productos químicos y brindado de servicios en los cuales dichos productos interactúan con las personas para el cuidado de la imagen.

Evolución de la industria estética.

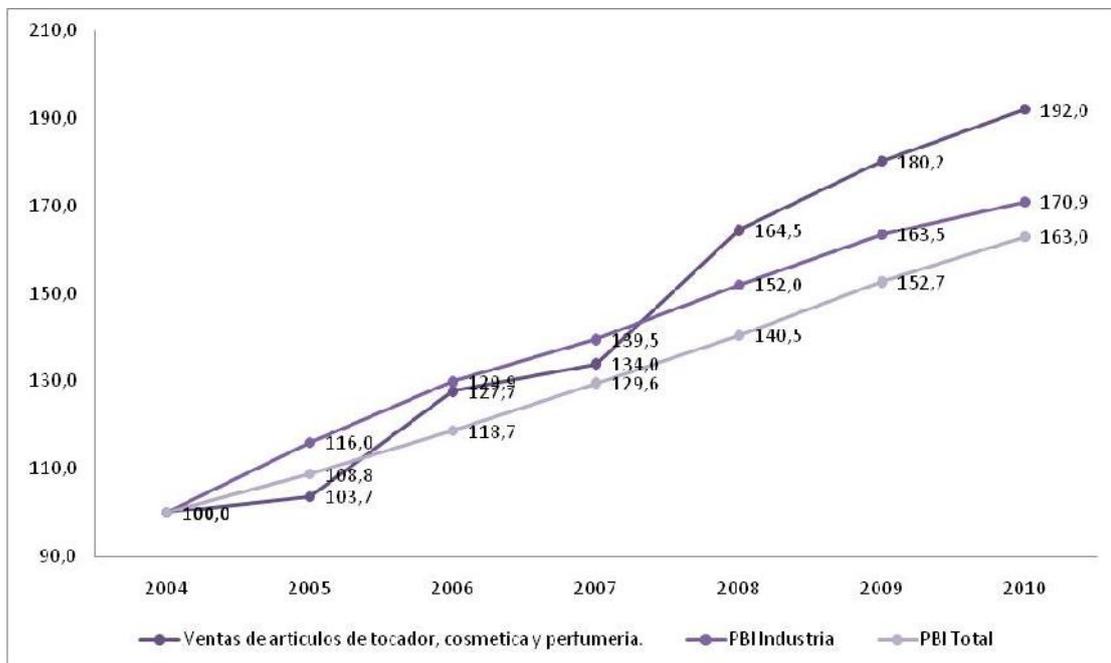
Considerando los datos aportados por el INDEC, esta actividad generó un valor agregado de \$ 826,5 millones en 2009, representando el 1,3% del valor agregado industrial. Dentro de la industria química, esta rama es la quinta en importancia con el 8,8% del valor agregado sectorial.

Grafico 19: Distribución del valor agregado de la industria química en el año 2009.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC

Grafico 20: PIB Total, PIB Industrial y Ventas de artículos de tocador, cosmética y perfumería.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC y CAPA

Al tomar como referencia el año 2004 en adelante, la expansión del sector ha estado impulsada por mayores ventas en unidades (92% acumulado hasta 2010) como por el incremento de los precios (83,9% para la misma comparación).

En el transcurso de éste período, los insumos utilizados en estética profesional (capilares, cremas, maquillajes y productos para la depilación) se encarecieron en mayor proporción que el resto de los productos de cosmética, higiene y tocador.

Respecto de la estructura de esta actividad se desprende que en el año 2009 el sector estaba integrado por 244 locales (9,7% de la industria) que empleaban a más de 7.500 personas (11,8% de la industria química).

Con relación a la remuneración del sector, se observa que los salarios (que superaron los \$3.500 en el año 2012) son muy superiores al promedio de la economía nacional (\$2.594) e incluso a la media de la industria manufacturera (\$2.989).

En relación al sector de Servicios de Estética Personal(servicios de estética) se observa que ha evolucionado favorablemente en los últimos años, dirigiendo en la actualidad sus servicios tanto a hombres como a mujeres.

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

A lo largo del período 1993-2009,el rubro de peluquerías y tratamientos de belleza creció a una tasa real promedio de 2,3% por año. De esta manera, en el año 2009 el sector generó un valor agregado de \$579,33 millones, representando el 0,6% del total de los servicios.

Según los datos aportados por el INDEC, el sector presenta en el territorio nacional un total de 16.999 firmas, representando el 3,4% de los locales a nivel nacional, y el 6,6% del total existente en la rama de servicios.

En el año 2009, el sector estética profesional empleó un total de 26.652 personas, el 1,5% de los puestos de trabajo de los servicios en su conjunto.

De acuerdo con la Encuesta Permanente de Hogares, éste rubro de servicios se caracteriza por contar con una fuerte presencia de trabajadores independientes, dado que más del 55% de los ocupados trabajan por cuenta propia.

Se estima que en los próximos años continuará el crecimiento del nivel de actividad sector, dado que se ha generado una cultura de consumo de estos servicios no sólo por parte de las mujeres sino también de los hombres.

Ciclo de vida del mercado.

La etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria estética es creciente y tiene como principales características que nuevos competidores ingresen al mercado atraído por las oportunidades y que se introduzcan nuevas características de valor agregado a los servicios brindados.



Los centros de estéticas utilizan varias estrategias para mantener éste crecimiento durante el mayor tiempo posible. Entre las más habituales se pueden encontrar:

- El ingreso a nuevos segmentos de mercado.
- Ampliación de cobertura a través de aperturas de sucursales o servicios a hogares.
- Bajar los precios para atraer el siguiente nivel de compradores sensibles al precio.

Competencia de “Leo del Rio Hair and Body”

En éste apartado se realizara de un análisis de la competencia de la empresa. Para efectuarlo, se consideraran a las empresas competidoras directas y a los productos sustitutos de cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa.

Empresas competidoras: Son varias las empresas que ofrecen y brindan éste servicio en la ciudad de Cosquín. Existe solo un centro de estética competidor, 11 peluquerías y una gran cantidad de trabajadores independientes reconocidos que brindan los servicios a los diferentes públicos de esta ciudad y de su alrededores. De toda esta variedad de ofertas que se pueden encontrar en dicha ciudad, el competidor más fuerte es “Rossi Hector Coiffeur”.

Dicho establecimiento se define como un Centro de Estética y Spa Urbano. Particularmente, esta empresa es una de las más antiguas (20 años) en el rubro de la peluquería dentro de la ciudad de Cosquín, logrando de esta manera un fuerte establecimiento entre las empresas de la zona. La institución se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, aunque ha variado de locación, siempre se ha mantenido en la zona céntrica. Tiene un constante flujo de clientes ya estables. Además de estas características, se debe destacar que es la única competencia que brinda la mayoría de los servicios brindados por “Leo del Rio Hair & Body”.

El resto de los competidores son pequeñas empresas o trabajadores independientes que ofrecen los servicios aislados, es decir que se puede consumir un solo servicio (o dos) ya que no se encuentran integrados varios en el mismo espacio físico. Separadamente, estas empresas o trabajadores independientes no tienen un gran

competitividad en el mercado, sin embargo, juntos conforman los mayores prestadores de servicios; tienen el mayor market-share.

Enfocándose en la ciudad de La Falda, se puede considerar que “Kaoba’s Salón de Belleza” es uno de los competidores más fuerte dentro de la zona. Esta empresa ofrece prácticamente los mismos servicios que “Leo del Río Hair & Body” (excepto el servicio de masajes a través de las piedras de Jade). No solamente ofrece una gama de servicios parecida a la empresa bajo estudio, sino que también maneja un rango de precios similares y cuenta con una gran trayectoria en la zona, ya que ha estado desarrollando sus actividades durante 14 años aproximadamente. Dicha empresa cuenta con una ubicación estratégica en la localidad ya que está en pleno centro de la ciudad.

La situación en cuanto a los demás competidores no es muy diferente de lo que sucede en la ciudad de Cosquín, ya que se tratan de pequeñas empresas o empelados independientes que ofrecen servicios aislados a un menor precio.

Gráfico 21: Centro de estéticas competidoras.

Ítems	Empresa	Empresas Competidoras			
	Leo del Rio Hair & Body	Rossi Hector Coiffeur	Vanguardia	Kaoba's Salón de Belleza	Peluquería Mary Nieto
Servicios	Peluquería Cosmiatría Cosmetología Relax Piedra de Jade Sol Pleno Podología Manicuría	Peluquería Cosmiatría Cosmetología Podología Manicuría	Peluquería Cosmetología Manicuría	Peluquería Cosmiatría Cosmetología Sol Pleno Podología Manicuría	Peluquería Cosmetología Manicuría
Posicionamiento	Marca posicionada Buena reputación	Marca posicionada Reputación media	Marca poco posicionada	Marca posicionada Buena reputación	Marca posicionada
Precio	Mayores a la competencia	Similares a la competencia	Menor a la competencia	Similares a la competencia	Menor a la competencia
Modalidades de Pago	Efectivo Tarjeta de crédito Debito	Efectivo Tarjeta de crédito Debito	Efectivo Tarjeta de crédito Debito	Efectivo Tarjeta de crédito Debito	Efectivo Tarjeta de crédito Debito
Plaza	Cosquín: Sucursal alejada del centro y sin cartelera La Falda: Sucursal ubicada en el centro	Cosquín: Sucursal ubicada en una galería del centro	Cosquín: Sucursal en el centro	La Falda: Sucursal ubicada en el centro	La Falda: Sucursal en el centro
Días y horario de atención	De martes a sábados de 8:00 a 22:00	De martes a sábados de 9:00 a 21:00	De lunes a sábados de 10:00 a 22:00	De martes a sábado de 9:00 a 22:00	De lunes a sábados de 9:00 a 22:00
Promoción	Actualmente no realiza publicidad	Radial y televisiva local	Radial	Radial	Radial

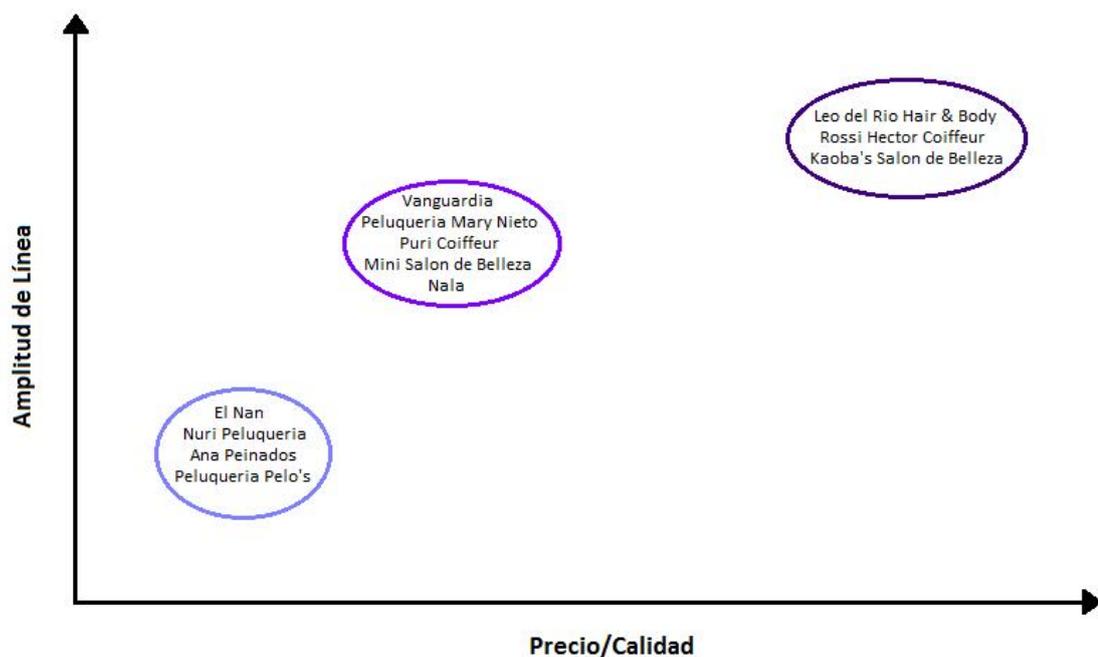
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos por entrevistas y observación.

Grupos estratégicos:

Las empresas del segmento estético pueden dividirse en tres grupos estratégicos en base a dos factores:

- La relación precio/calidad: generalmente, aunque no en todos los casos, una mejor calidad da lugar a un precio superior, por lo tanto acá se distingue entre las empresas con relación precio/calidad baja con las que ofrecen una relación.
- La amplitud de la línea de servicios se refiere a la distinción entre las empresas que se dedican a brindar unas pocas cantidades de líneas de productos y entre las que se dedican a brindar una amplia líneas de productos.

Grafico 22: Mapa de posicionamiento.



El grupo de mayor amplitud de línea de servicios y con una alta correlación entre precio y calidad, son empresas que cuentan con aproximadamente cinco o más líneas de servicios y los precios son los más elevados del sector gracias a la calidad del servicio brindado. Estas empresas siguen una estrategia de diferenciación.

El grupo de una cantidad media de líneas de servicios y una calidad precio/calidad media son empresas que apuntan a un nivel socio-económico medio con

aproximadamente tres líneas de productos diferentes. La mayoría de estas empresas aplican una estrategia de diferenciación y liderazgo en costos.

Por último, el segmento que se encuentra conformado por empresas de un precio/calidad bajo y una baja cantidad de línea de servicios (generalmente uno solo) tienen una estrategia basada en liderazgo en costos.

Análisis de fuerzas competitivas:

En el siguiente apartado, se dedicara a analizar las cinco fuerzas competitivas del sector estético de las ciudades de Cosquín y La Falda, para de esta forma lograr una visión amplia de la rivalidad de la empresa.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas. Esto se debe a que es sencillo ofrecer la mayoría de los servicios brindados por la empresa individualmente tras haber realizado un curso de meses o hasta semanas de duración y luego de comprar ciertos artículos básicos de precios relativamente bajos ya están preparados para brindar los servicios de forma profesional. Sin embargo, para poder ofrecer el conjunto de estos servicios en un mismo lugar, se requiere una fuerte inversión de lugar, artículos de peluquería necesarios para brindar ciertos tipos de servicios, cama para los masajes de piedras de jade y capacitación del personal.

Un dato importante es que la población de Punilla a aumentado en un 15%⁴ desde el censo realizados en el año 2001. Si el crecimiento poblacional sigue esta tendencia de crecimiento y la misma es mayor al la tasa de crecimiento de establecimientos de estética, podría suceder que las empresas tengan que bajar los precios o tomar iniciativas para mantener los mismo niveles de rentabilidad.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los centros de estéticas en la ciudad de Cosquín y La Falda es media ya que no llega a impedir el normal desarrollo de cada empresa dentro del rubro por

⁴ <http://www.indec.gov.ar/>

tener a sus clientes formados y por no contar con un posicionamiento excesivamente fuerte por parte de alguna de ellas.

Existen una muy baja cantidad de centros de estética integrales en dichas ciudades, la demanda de los servicios es alta y en muchos casos constantes, la confianza, prestigio y atención de estas es definitorio para la elección de los clientes.

En general los precios van acompañados del prestigio que tiene cada uno de los competidores, por lo general cuando una empresa ofrece un servicio con un precio inferior se debe a que se trata de que otorga únicamente un servicio y no tiene la opción de adquirirlos a todos en el mismo lugar o porque se trata de una entidad no reconocida o de poco prestigio.

No hay una rivalidad en la comunicación publicitaria del sector, no se realizan prácticamente campañas publicitarias y si se hacen son radiales o televisivas donde recuerdan los servicios que ofrecen.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Sustituir a los servicios de estética puede llegar a ser muy fácil o difícil dependiendo de cuál es el servicio en particular se quiera sustituir, por lo que a continuación se diferenciarán en dos grupos y los motivos de su grado de dificultad de sustitución.

Fácilmente sustituibles: en éste grupo se pueden encontrar por ejemplo a los servicios de depilación, bronceado, manicura, masajes y cosmetología. Los objetivos por los que estos servicios son adquiridos se pueden conseguir de diferente formas, como por ejemplo depilación en el hogar, depilación con cera, depilación con maquina eléctrica o depilación con maquina, bronceado natural, con tintura, autobronceante o cama solar, manicura en el hogar, masajes de diferente tipos para reducir la grasa corporal o relajar y a través del maquillaje autoaplicado.

Difícilmente sustituibles: dentro de esta categoría de servicios se puede identificar el servicio de peluquería, podología y cosmeatría; ya que el acceder a estos servicios es necesario contar con una persona capacitada para que el resultado final sea mejor. Por

ende, necesariamente se tiene que consumir el servicio y no existe otro que cubra la misma necesidad que estos.

Gracias a lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la amenaza de nuevos ingresos de productos sustitutos es media.

Poder de negociación de los compradores.

En cuanto éste apartado (el poder de negociación de los compradores) se puede decir que es alto, no necesariamente en el precio del servicios del que son tomadores, sino en el sentido de que ellos forman parte de la producción del servicio y son quienes deciden cuando tomarlo y que quieren por resultado final. Quedando muchas veces los profesionales en posición de consultor y ejecutor, mientras el cliente es el decisor. Además de que pueden elegir libremente en que empresa adquirir el servicio.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación que tiene los proveedores podría considerarse bajo. Ya que a pesar de que los principales proveedores se encuentran reunidos y cercanos unos del otro en la ciudad de Córdoba, es fácil pasar de un distribuidor a otro con mismos precios o similares en los productos o utensilios necesarios para desarrollar la actividad como lo son tinturas, cremas para el cabello y corporal, cera depilatoria, maquillaje, entre otros.

Grafico 23: Fuerzas competitivas.

Fuerzas	Alto	Medio	Bajo
Amenazas de Nuevos Competidores			X
Rivalidad entre los Competidores		X	
Negociación de los Proveedores			X
Poder del Comprador	X		
Amenazas de Productos Sustitutos		X	

Fuente: Elaboración propia

Síntesis.

La situación competitiva del sector estético dentro de la ciudad de Cosquín y La Falda puede alta. Esto se debe a que no posee unas bajas barreras de entradas al sector y



que dentro del mismo se puede encontrar una gran cantidad de servicios sustitutos y profesionales que ofrecen los mismos servicios de forma individual, donde los clientes no pueden acceder a toda la gama de servicios en el mismo lugar. En cuanto a empresas que den la mismas posibilidades de adquirir esta gama de servicios o similares son escasas en la zona. Otros factores a considerar para poder afirmar que la competitividad del sector es alta es el poder de negociación de los compradores ya que al tratarse de un servicio, participan activamente en la elaboración y que pueden elegir entre diferentes empresas son incurrir en grandes costos; en cuanto al poder de negociación de los proveedores es baja, lo que le da una gran ventaja a las empresas del sector, ya que los mismos se encuentran concentrados en un lugar y es muy fácil cambiar de un proveedor a otro, por eso mismo, estos desarrollan estrategias para que sus clientes permanezcan con ellos.

ANALISIS DE ESCENARIOS

Los constantes cambios producidos día a día, llevan a las empresas a hacer proyecciones sobre diferentes escenarios que puedan llegar a atravesar en el futuro.

El análisis perspectivo sirve para que las compañías estén preparadas para afrontar diferentes situaciones y se puedan anticipar en las realización de planes y acciones de contingencia que ayuden a afrontar el nuevo contexto.

Es por dichos motivos es que a continuación se presentaran cuatro escenarios posibles, donde se analizan variables en distintos niveles de probabilidad de ocurrencia:

- "Más Probable I", éste escenario contempla acciones o cambios ya conocidos y que se esperan que sucedan en el entorno de acuerdo a fuentes oficiales de información.
- "Más Probable II" es el escenario en donde se tiene en cuenta acciones o cambios ya conocidos que se esperan que sucedan en el entorno de acuerdo a información otorgadas por fuentes privadas.
- "Optimista" es el escenario donde todo los cambios o acciones esperadas son beneficiosas para el sector de estética profesional.

- "Pesimista", éste escenario se caracteriza por el hecho de que los cambios o acciones son perjudiciales para la industria y trae nocivas consecuencias para el desarrollo y crecimiento del sector.

Las tres variables que se han seleccionado para la elaboración de la siguiente tabla son: la inflación, intensificación de la competencia, cambio de demanda de servicios. Se han elegido estas tres variables por considerarse las más relevantes para el desarrollo y funcionamiento del sector de estética.

Grafico 24: Escenarios "Más Probable I", "Más Probable II", "Optimista" y "Pesimista".

Tipos de escenarios	Más Probable I	Más Probable II	Optimista	Pesimista
Probabilidad de ocurrencia	33%	33%	17%	17%
Inflación	La inflación es la estimadas de los organismos oficiales	La inflación es la estimadas por organismos privados	La inflación estimada es menor a la estimada por organismos oficiales	La demanda estimada es mayor a la de los organismos oficiales y privados
Intensificación de la competencia	No ingresan al mercado una gran cantidad de nuevos competidores	No ingresan al mercado una gran cantidad de nuevos competidores	Hay una menor cantidad de competidores	Crece en gran medida la cantidad de competidores
Cambios en la demanda	No hay grandes variaciones en la demanda de los servicios.	No hay grandes variaciones en la demanda de los servicios.	La demanda de los servicios se intensifican en gran media	Decrece la demanda de los diferentes servicios

Fuente: Elaboración propia

La tabla presentada muestra una síntesis de los sucesos que podrían proporcionarse en un futuro. A continuación se explicaran brevemente y se exponen los justificativos a cada una de ellas.

Inflación

Se considera como escenario *Más Probable I* a una inflación del 10% aproximadamente que es dato otorgado por el INDEC. Esta tasa es la promedio que ha sucedido en los últimos años en el país.

Como escenario *Más Probable II* se prevé una inflación del 22% aproximadamente. Esta tasa es la que otorgan los organismos privados y es más del doble prevista por el INDEC.

Un escenario *Optimista* sería en el cual la inflación es más baja de la prevista por el INDEC. Para el análisis del plan anual de marketing se tomara una tasa del 5%.

En el peor de los casos (escenario *Pesimista*) la tasa de inflación sería mayor a la prevista por consultoras independientes. Para el presente trabajo se contemplara una inflación del 30%.

Intensificación de la competencia

Como se pudo ver a lo largo del análisis externo, el sector de servicios de estética ha estado experimentando un crecimiento dado por la cultura del consumo. Esto no solo a repercutido en una mayor demanda del sector sino también en una mayor cantidad de competidores.

Para el escenario *Más Probable I* y *Más Probable II* se considera que la cantidad de competidores que ingresan al sector es la misma que se ha estado dando en los últimos años.

En el caso del escenario *Optimista* se preverá que la cantidad de competidores en el sector como así también el uso de productos sustitutos sea menor a la actual.

Por último, en el escenario *Pesimista* se presentaría un contexto con una gran cantidad de nuevos competidores gracias a las bajas barreras de entrada del sector que desarrollaran una competitividad mayor.

Cambios en la demanda

Como se mostro anteriormente en el análisis externo, cada uno de los servicios tiene una demanda específica que está sujeta en gran medida a la temporada del año.

En los escenarios *Más Probables I* y *Más Probable II* se espera que el ciclo de cada demanda se mantengan al igual que lo hacen en la actualidad.



El escenario *Optimista* se categoriza por tener un aumento de la demanda actual del sector; y contrariamente a lo expuesto, en el escenario *Pesimista* la demanda de los servicios será menor.

CONCLUSIONES ÁMBITO EXTERNO

El 2013 y 2014 es un año de incertidumbre sobre la situación económica y política del país, producido mayor mente por todos los cambios producidos a nivel político, económico y social durante el 2012. Uno de los aspectos que es más preocupante es la inflación que existe en el país, y que según datos históricos, es probable que los precios aumenten en un 10%. Dicho factor junto a la devaluación constante de la moneda, produce una constante disminución en el poder de compra de los consumidores.

Otro aspecto a tener en cuenta para analiza el ámbito externo en el que está sumergida la empresa y que es de gran influencia es la aplicación de nuevas tecnologías. El continuo avance en el sector tecnológico a impactados directamente a la industria de la estética produciendo la posibilidad de brindar nuevos servicios como radiofrecuencia, electrodos, depilación definitiva, shock de keratina entre otros. La aparición de estos innovadores servicios brinda la posibilidad de dar al cliente un servicio cada vez más especializado para el problema que quiere tratar. La tecnología no solo afecta al servicio, sino que también afecta directamente a la forma de comunicación de la empresa; hoy en día en argentina y en la provincia de Córdoba, la cantidad de personas con acceso a internet a crecido a grandes escalas en comparación con otros años, haciendo que las personas recurran más a estos canales para averiguar servicios, conocer empresas, buscar recomendaciones, realizar compras, entre muchas otras cosas más.

Considerando el ambiente cultural respecto a la estética, se puede apreciar un gran cambio en las últimas décadas. Hoy en día los hombres están mucho más integrados a éste sector de lo que estaban hace dos décadas. Actualmente los hombres se preocupan más por su imagen física y por éste motivo deciden adoptar servicios de profesionales para lograrlo, siendo que antes éste sector brindaba servicios exclusivamente para las mujeres. Otra consideración cultural importante es la conservación del medio ambiente y la utilización de productos naturales; es una tendencia que está en crecimiento y que la gente está dispuesta a pagar más por algo natural y sin demasiados agregados químicos para obtener los mismos resultados que

obtendrían con otro producto. La cultura de hoy, no solamente se preocupa por la imagen física, sino que también se preocupan por el bienestar del planeta y de la salud.

Se conoce cuales son los servicios más demandado en el sector de estética no invasiva según el rango etario de los clientes como también se conoce que los servicios sigue siendo demandados principalmente por mujeres. Los servicios de estética sufren una mayor cantidad de demanda desde septiembre a mayo en general, siendo el servicio de cosmiatría el que tiene una mayor demanda en los meses más fríos del año gracias a que los tratamientos necesitan de un menor exposición solar para obtener los resultados deseados. También es conocido que en el proceso de toma de decisiones, el consumidor es parte crucial del proceso, siendo influenciado por su grupo de referencia.

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter, se considera que la competitividad del sector es alta, ya que las barreras de entrada al sector son bajas y la aparición de productos sustitutos es media, el poder de negociación de los consumidores es alta y el poder de negociación de los proveedores es baja, mientras que la rivalidad entre los competidores es media. También hay que considerar que es una industria que se encuentra en el periodo de crecimiento del ciclo de vida del sector. Esto está dado por la cultura de consumo de servicios en lo referente a la imagen.

Se puede observar que "Leo del Rio Hair & Body" es una empresa con una gran cantidad de líneas de servicios y una alta correlación en precio/calidad, siendo que las mayores de las empresas competidoras se encuentran en grupos que brindan una menor cantidad de línea de servicios y una precio menor.

Ámbito Interno

CONTEXTO INTERNO

Este capítulo lleva como objetivo describir precisamente todas las áreas de la empresa que sean de interés para el desarrollo del trabajo final de grado. Se comenzará definiendo la historia, misión, objetivos, valores y estructura de la empresa. Posteriormente se hará hincapié en las 4P del marketing mix: los servicios que produce "Leo del Rio Hair & Body", comercialización, atributos, fijación de precios, distribución y comunicación. Al finalizar se presentará un análisis de las ventas de los últimos años.

HISTORIA

Luego de sus estudios de arquitectura y diseño, Leonardo Del Rio comenzó sus primeros pasos académicos en el área de la belleza, moda y *coiffeur* en la ciudad de Córdoba con Alejandro Albelo, en el instituto del color de Pamela Gibert, en la academia Pivot Point y el Centro del Peinador. Se perfeccionó en Buenos Aires en prestigiosas academias y con reconocidos estilistas como Oscar Colombo, Jorge Sánchez, Pino, entre otros y en los centros técnicos de L'OREAL, Wella, Alfa Parf y Revlon.

En el año 1996 nace "Leo del Rio Hair & Body" en la calle Monseñor D'Andrea 1827 en la ciudad de Cosquín, provincia de Córdoba. 12 años después de que la empresa abrió sus puertas, su propietario decidió abrir una sucursal en la ciudad de La Falda ofreciendo los servicios más competitivos y consumidos.

En un principio, la empresa solo ofrecía los servicios de peluquería, pero debido a la gran afluencia de clientes, se decidió empezar a ofrecer servicios relacionados con la estética como cosmetología, cosmeatría, servicios de relax, sol pleno, podología, manicura entre otros; hasta llegar a ser lo que hoy en día es, un centro de estética integral no invasiva.

Desde sus comienzos, Leonardo Del Rio fue el encargado de la administración del negocio y el *coiffeur* principal de la organización, situación que a pesar del crecimiento de la empresa se ha mantenido a lo largo de su historia.



VISIÓN

En la actualidad, la empresa no cuenta con una visión definida, sin embargo según lo hablado con el dueño, se puede describir la visión de la misma como:

"Lograr consolidarse en el mercado Argentino como el centro de estética de confianza, profesional y experiencia, brindando a cada cliente un servicio diferencia por su calidad, seriedad y compromiso"

MISIÓN

Como con la visión de la empresa, la misión no está declarada de una forma explícita aunque Leonardo Del Rio ah expresado que la misión consiste en:

"Proveer servicios de estética de excelente calidad añadiendo valor agregado al clientes, contribuyendo a elevar su imagen, utilizando productos y tecnologías de alta calidad y reconocimiento, como también mano de obra altamente capacitada"

VALORES

Los valores destacados por los integrantes de la organización son:

- Compromiso: búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Liderazgo y ambición: superación constante en todos los servicios ofrecidos y; adaptación y capacitación en las últimas tendencias y modas.
- Innovación: aplicación de nuevas tecnologías y servicios para la satisfacción del cliente.
- Honestidad: transparencia en su compromiso, clima de confianza en la atención y el trabajo en equipo.

ORGANIZACIÓN

En la actualidad, la empresa cuanta integrada por un total de 11 personas (6 pertenecientes a la sucursal de Cosquín, 4 a la sucursal de la sucursal de La Falda y su dueño Leonardo Del Rio). Además cuenta con asesorías externas que son parte del

staff: estudio contable y L'OREAL que trabajan constantemente y eventualmente se recurre a la asesoría de un estudio legal.

Grafico 25: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia basada en entrevista con gerente general.

El presente organigrama no está formalmente establecido en la organización, ha surgido de la entrevista personal que se tuvo con el gerente general de la misma. Como se puede ver en el grafico existen varios puestos jerárquicos donde cada uno desarrolla su respectivas actividades:

- Gerente General.
- Recepcionista: Es la encargada de manejar y organizar los turnos, cobro y actividades administrativas. Hay una en cada sucursal.
- Peluqueros: Es el encargado de cada una de las sucursales, hay uno en cada sucursal y son los habilitados de realizar todas las actividades referente a la peluquería.
- Asistente de Peluquero: Puede realizar las mismas tareas que el peluquero, pero no está capacitado para realizar los cortes.

- Asistente de Salón: No realiza actividades que respectan a la peluquería mas allá de lavado de cabeza, es quien brinda los demás servicios que ofrece la empresa como también el responsable de ir dejando en condiciones el espacio de trabajo cuando el resto de los empleados a terminado la producción del servicio.

PRODUCTOS (SERVICIOS)

Cartera de Productos

La empresa cuenta con una amplia gama de servicios que ofrece a sus clientes. A continuación se presentaran cuales son ellos:

Peluquería

- Corte de pelo
 - Corte Leo del Rio.
 - Corte
- Lavado L´oreal
- Lavado Kerastase
- Brushing
- Peinado
- Tintura
- Tintura IONA (Sin amoniaco)
- Tono sobre tono
- Claritos - Reflejos - Brillitos
- Mechas
- Permanente L´oreal
- Tenso Servicio Alisado
- Nutrición
- Cauterización Molecular L´oreal
- Keratización
- Thermo Alisado semi-permanente
- Extenciones Cabellos Naturales

Relax Piedra de Jade

- Masaje Piedras Jade con musicoterapia.
- Masaje Pie (Refluxologia)
- Masaje ocular

Cosmiatría

- Lifting sin Cirugía
- Higiene facial con Alta Frecuencia
- Peeling
- Acné
- Rosacea
- Dermopulidor Corporal
- Dermopulido Piernas
- Dermopulido Espalda
- Masajes Reductores Abdomen
- Masajes Reductores Piernas

Cosmetología

- Depilacion completa
- Piernas
- Media Pierna
- Cavado
 - Normal
 - Profundo
- Axilas
- Bozo
- Cejas
- Cara
- Brazos
- Maquillaje
- Prueba de Maquillaje

Sol Pleno

- Cuerpo entero
- Medio cuerpo
- Facial

Podología

- Podología
- Reflexología

Manicura

- Manos
- Esmaltado
- Parafina
- Manos de Seda

La empresa cuenta con 7 líneas de productos: peluquería, cosmetología, cosmeatría, relax piedras de Jade, Sol Pleno, podología y manicura. En total "Leo del Rio Hair & Body" ofrece una longitud de 49 servicios diferentes, siendo los de la línea peluquería los más especializados.

Atributos de los servicios.

Todos los servicios son producido y entregados en las instalaciones, sin la opción de que los empleados se trasladen a otros lugares para brindar los diferentes servicio. En la actualidad, tanto en Cosquín como en La Falda, no existen otros centros de belleza que reúnan la misma cantidad y calidad de servicios como lo hace "Leo del Rio Hair & Body" haciendo que la empresa sea única en las ciudades nombradas. Sin embargo se pueden encontrar varias empresas competidoras que ofrecen los servicios de forma aisladas. En el capítulo de Ámbito Externo se ha realizado una descripción más específica sobre esta situación.

Momentos de Verdad

Al tratarse de una empresa que brinda servicios, es importante analizar los momentos de verdad, los puntos críticos de la relación entre la empresa y el cliente.

Ya que los momentos de verdad de cada uno de los servicios son similares, se describirá el proceso en general de la adaptación del servicio, haciendo mayor hincapié en el servicio de peluquería que, como se vio anteriormente, es el más demandado.

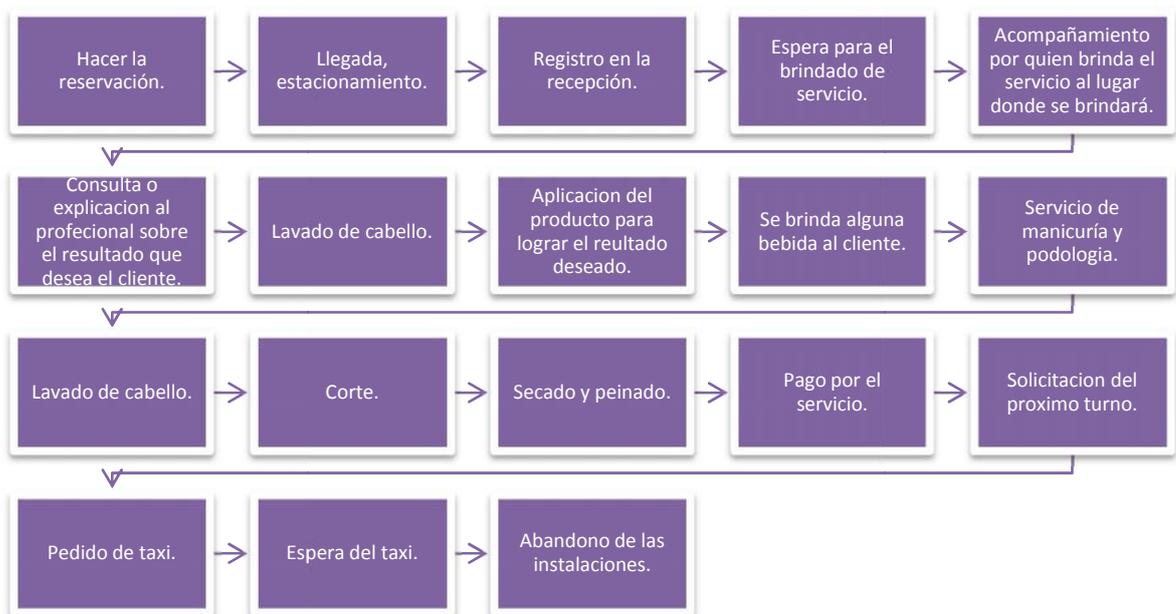


Grafico 26: Momento de verdad de los servicios de Manicuría, Cosmiatría, Cosmetología, Podología, Sol Pleno y Relax Piedras de Jade.



Fuente: Elaboración propia.

P Grafico 27: Momento de verdad del servicio de Peluquería.



Fuente: Elaboración propia.

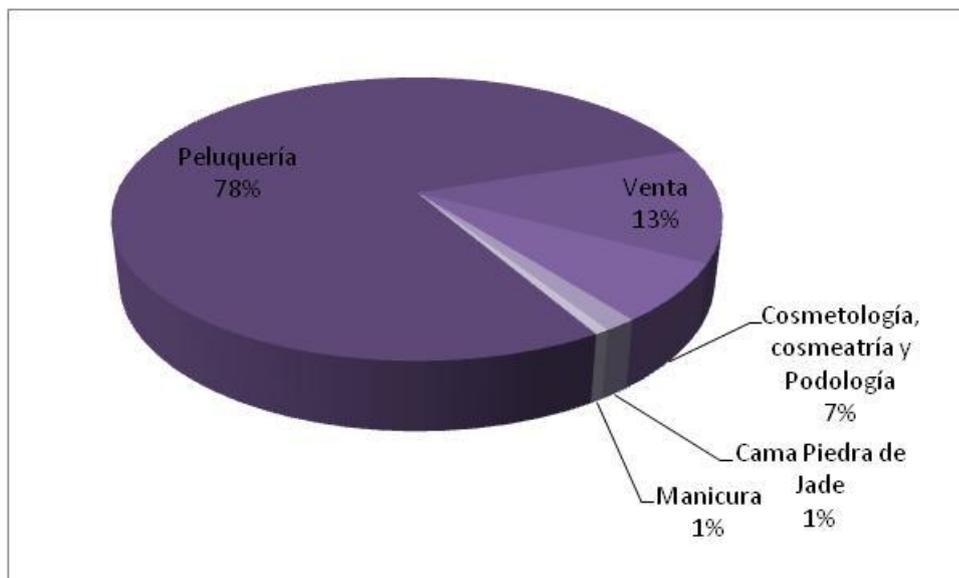


Ventas por tipo de servicio.

En lo que se refiere a tipo de servicios vendido durante el último semestre (primer semestre 2012), el servicio de peluquería representa el 65%, es decir, el mayor porcentaje de ventas. El servicio de manicura el 2% de las ventas. Los servicios de cosmetología, cosmiatría y podología el 18%, Mientras relax piedra de jade y la venta de artículos el 3% y 12% respectivamente.

Grafico 28: Ventas por tipo de servicio (primer semestre 2012).

Servicio	Unidades Vendidas
Peluquería	510196
Venta	85773
Cosmetología, cosmeatría y Podología	43635
Cama Piedra de Jade	9635
Manicuría	4210
Total	653449



Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por el gerente general.

Considerando la utilidad que deja cada uno de los servicios para la empresa se sabe que el que deja mayor porcentaje (un promedio de 42% de utilidad que varía entre 35% y 55% dependiendo del servicio ofrecido. Los demás servicios, otorgan una ganancia a la empresa del 25% ya que estos son brindados por los diferentes

empleados de la empresa, dando a forma de alquiler de las instalaciones ese porcentaje. Y por último, la venta de productos da una utilidad del 35%.

FIJACION DE PRECIOS

La empresa toma como referencia para la fijación de precios de los servicios primordialmente tres variables. La primera y principal es el precio sugerido por L'OREAL; esta marca brinda a todas las peluquerías que tienen exclusividad con ella una lista con precios sugeridos, sin embargo, estos precios están estimados para salones de belleza de capital federal, donde generalmente los servicios de esta categoría suelen tener un valor más elevado. Gracias a esta situación, el dueño de la empresa toma como segunda variable para establecer el precio de los diferentes servicios a la competencia, esto se hace para asegurarse de que los precios que implementa la empresa no estén por encima de lo planteado por los competidores ni tampoco por debajo de estos. Básicamente, esta acción es realizada para poder establecer precios similares a los de la competencia. Por último, recurren a las variables de costos, donde se fijan no solamente en cuanto a los insumos básicos para brindar el servicio, sino que también tienen en cuenta todos los gastos que se incurren para otorgar un valor agregado al cliente como lo serían la actualización de revistas y las bebidas.

Actualmente, los precios de cada uno de los servicios son los siguientes:

PELUQUERIA	Corto	Mediano	Largo
Corte Leo del Rio	\$ 84,00		
Corte	\$ 69,00		
Lavado L'oreal	\$ 15,00	\$ 16,00	\$ 18,00
Lavado Kerastase	\$ 21,00	\$ 23,00	\$ 25,00
Brushing	\$ 57,00	\$ 65,00	\$ 74,00
Peinado	\$ 89,00	\$ 108,00	\$ 120,00
Tintura	\$ 99,00	\$ 109,00	\$ 120,00
Tintura INDA	\$ 125,00	\$ 136,00	\$ 148,00
Tono sobre tono	\$ 99,00	\$ 109,00	\$ 120,00
Claritos - Reflejos - Brillitos	\$ 174,00	\$ 207,00	\$ 240,00
Mechas	\$ 85,00	\$ 98,00	\$ 112,00
Permanente L'oreal	\$ 149,00	\$ 170,00	\$ 200,00
X - Tenso Servicio Alisado	\$ 197,00	\$ 219,00	\$ 264,00
Nutrición	\$ 69,00	\$ 85,00	\$ 90,00
Cauterización Molecular L'oreal	\$ 94,00	\$ 102,00	\$ 108,00
Keratinizacion	\$ 223,00	\$ 240,00	\$ 254,00
Thermo Alisado semi - Permanente	-	-	-
Extensiones Cabellos Naturales	-	-	-
Venta	-	-	-
COSMETOLOGIA		COSMIATRIA	
Depilación completa	\$ 79,00	Liftin sin Cirugía	\$ 58,00
Piernas	\$ 39,00	Higiene facial c/ Alta Frecuencia	\$ 55,00
Media Pierna	\$ 29,00	Peeling	\$ 55,00
Cavado	\$ 45,00	Acné	\$ 55,00
Axilas	\$ 29,00	Rosácea	\$ 55,00
Bozo	\$ 13,00	Dermopulido Corporal	\$ 58,00
Cejas	\$ 32,00	Dermopulido Piernas	\$ 49,00
Cara	\$ 41,00	Dermopulido Espalda	\$ 49,00
Brazos	\$ 40,00	Masajes Reductores Abd. Y Piernas	\$ 57,00
Maquillaje	\$ 94,00	Masaje Abdomen	\$ 51,00
Prueba de Maquillaje	\$ 43,00	Masaje Piernas	\$ 51,00
Venta	-	Venta	-
RELAX PIEDRA DE JADE			
Masaje Piedras Jade c/musicoterapia	\$ 47,00	Circuito Completo	\$ 59,00
Masaje Pie (Reflexología)	\$ 24,00	4 Sesiones Circuito Completo	\$ 177,00
Masaje ocular	\$ 18,00		
SOL PLENO			
Sesión cuerpo entero	\$ 70,00	1/2 Cuerpo	\$ 41,00
3 Sesiones	\$ 184,00	Facial	\$ 29,00
PODOLOGIA		MANICURIA	
Podología	\$ 58,00	Manos	\$ 42,00
Podología y Reflexología	\$ 69,00	Esmaltado	\$ 23,00
Reflexología	\$ 43,00	Parafina o Manos de Seda	\$ 38,00

A pesar de todo esto, se observa que la empresa no tiene una estrategia definida para la fijación de precios ya que básicamente utiliza las dos primeras variables para establecer los mismos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

Actualmente el centro de estética "Leo del Rio Hair & Body" cuenta con un mercado de amplio aspectos. El estudio de mercado que se realizó durante el mes de Julio del 2012 ha proporcionado resultados en los que se centrará el trabajo para poder definir correctamente el mercado con el que actualmente trabaja la empresa (no se tomarán las respectivas sucursales ya que los resultados individuales son similares).

Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los clientes de la empresa son mujeres que se encuentran en un promedio etario de 47 años; a pesar de esto, los rangos etarios con mayor afluencia son los consumidores entre 35 y 54 años.

Grafico 29: Tabla de frecuencia edades.

Rango Etario	Cantidad
0 - 19	3
20 - 24	3
25 - 29	13
30 - 34	17
35 - 39	25
40 - 44	28
45 - 49	22
50 - 54	21
55 - 59	17
60 - 64	18
65 - 69	12
70 - 74	9
75 - 79	4
80 - 84	0
85 o mas	1
Toral	193

Fuente: Elaboración propia basada en información de encuestas.

Otra variable que se ha tenido en cuenta para describir las características de los clientes es la distancia a la que se encuentran. Se ha obtenido que la mayoría (74%) de estos viven a una distancia mayor a 10 cuadras de la empresa.

Grafico 30: Tabla de frecuencia distancia.

Distancia	Cantidad
Más de 10 cuadras	144
Menos de 10 cuadras	50
Total	194

Fuente: Elaboración propia basada en información de encuestas.

Por último, se ah tenido en cuenta la ocupación para enmarcar las características básicas de los clientes y se encontró que el 56% de los clientes encuestados son personas que trabajan (mayormente son profesionales).

Grafico 31: Tabla de frecuencia ocupación.

Ocupación	Cantidad
Ama de Casa	34
Estudiante	25
Jubilado	27
Profesional	68
Otro	40
Total	194

Fuente: Elaboración propia basada en información de encuestas.

En lo que se refiere al perfil psicográfico de la clientela, los motivos principales de elegir a esta organización es ya sea por la Atención recibida (45%) o la Calidad del servicio (42%).

Grafico 32: Tabla de frecuencia motivos de elección de la empresa.

Motivos	Cantidad
Atención	89
Calidad	80
Cercanía	5
Precio	4
Variedad	17
Total	195

Fuente: Elaboración propia basada en información de encuestas.

Los montos que gasta cada unos de los clientes en cada transacción oscila entre los \$100 y los \$200, siendo el 88% de los encuestados que recurren mínimo una vez al mes a las instalaciones, dando así un gasto promedio mensual por cliente de \$228.

Grafico 33: Tabla de frecuencia gastos.

Gastos	Cantidad
\$0 - \$100	20
\$101 - \$150	66
\$151 - \$200	59
\$201 - \$250	30
\$251 o mas	19
Total	194

Fuente: Elaboración propia basada en información de encuestas.

COMUNICACION

La empresa no cuenta con una estrategia definida de comunicación pero sin embargo tiene un presupuesto destinado a esta área. Se han realizado cambios de isologotipos y la sucursal de la ciudad de La Falda cuenta con carcelería externa donde el cliente y/o los potenciales clientes pueden identificar el local. Otras de las acciones comunicacionales que se lleva a cabo es distribución de panfletos describiendo promociones y servicios en los locales, los cuales son entregados en las instalaciones.



A parte de las acciones comunicacionales nombradas anteriormente, eventualmente, la empresa realiza acciones comunicacionales a través de distinto medios de comunicación con finalidad de dar a conocer la empresa pero sin el objetivo de atraer nuevos clientes. Algunas de estas acciones son:

- Publicidad radial en "Radio Mágica" para el día de la mujer, año nuevo, navidad y día de la madre.
- Se ha realizado publicidad por canal 8 en el programa "Sabático" conducido por Sergio Zuliani.

- Revista "Mil Opciones".
- A través de Facebook con la cuenta del dueño.

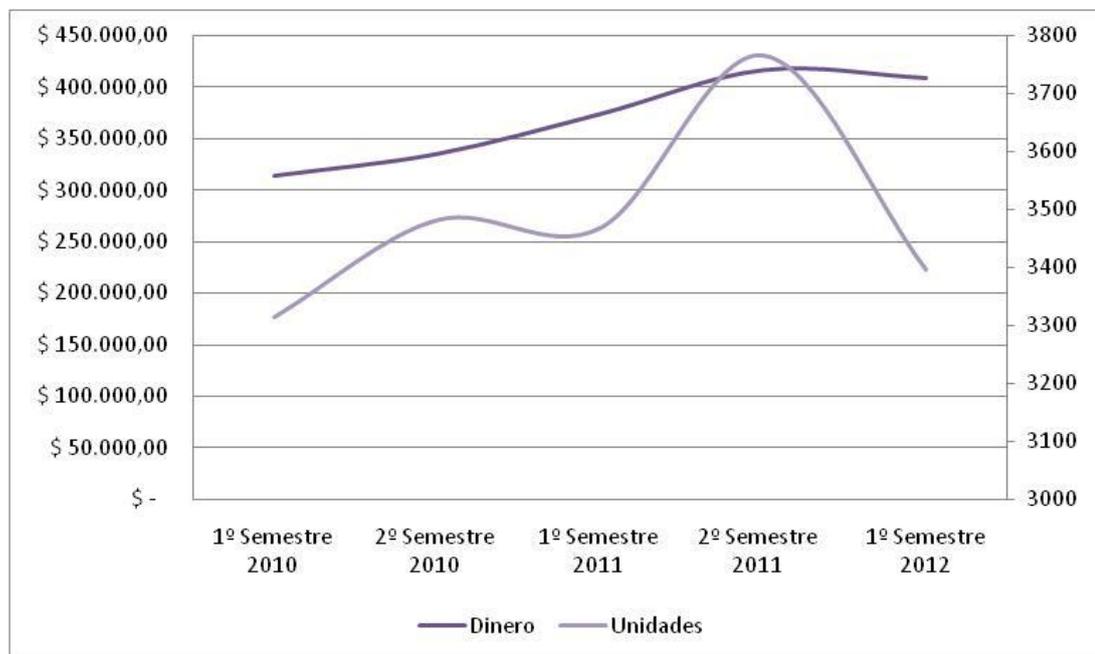
ANALISIS DE VENTAS

En éste apartado se desarrollará y describirá como han sido las ventas de cada una de las sucursales de "Leo del Rio Hair & Body".

Cosquín

La sucursal de "Leo del Rio Hair & Body" ubicada en la ciudad de Cosquín ha vendido en los últimos dos años y medio un promedio mensual de \$61.604 con una tendencia semestral creciente que va desde los \$52.379 a \$69.360. Teniendo en cuenta las cantidades de unidades vendidas se puede ver que la empresa otorga un promedio de 581 servicios mensuales, siendo el segundo semestre de cada año el momento donde la demanda de servicios se incrementa.

Grafico 34: Ventas semestrales 2010 - 2012 sucursal Cosquín.

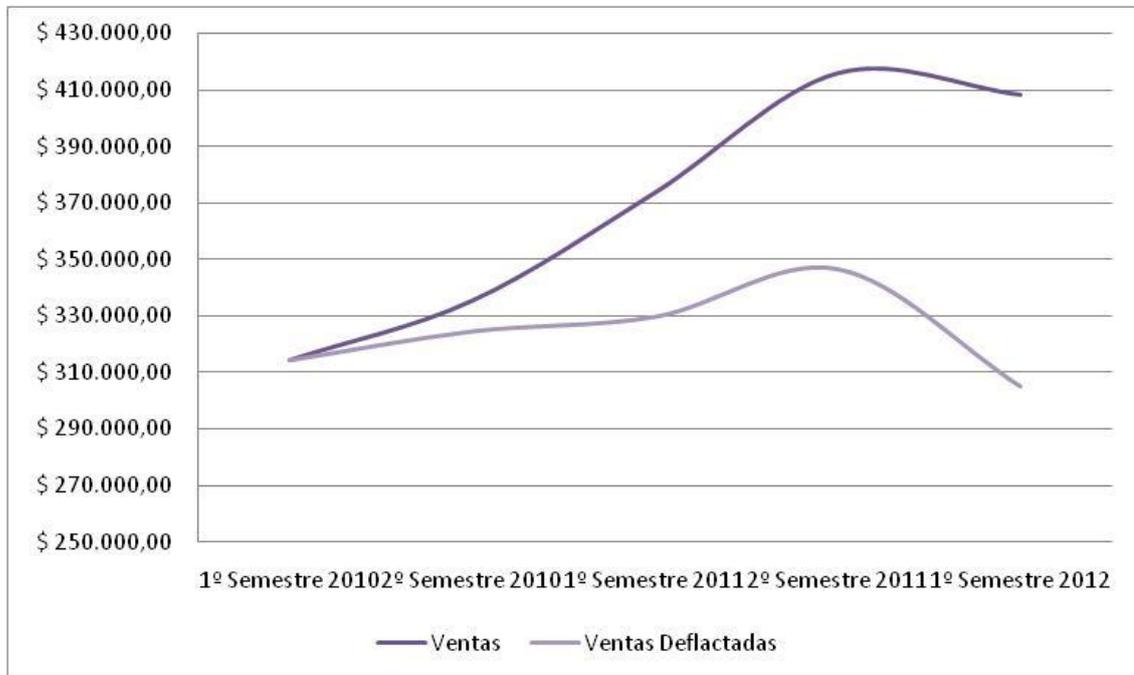


Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por el gerente general.

Considerando los índices de inflación presentados por el INDEC, entre 2010 y 2012 hubo una inflación acumulada de 24,70%. Como consecuencia, se presentara un

grafico donde se verá reflejado las ventas semestrales comparadas con precios deflactados a precios del primer semestre del 2010. (Ver anexo N°2)

Grafico 35: Ventas semestrales con ajuste de inflación 2010 - 2012 de la sucursal de Cosquín.



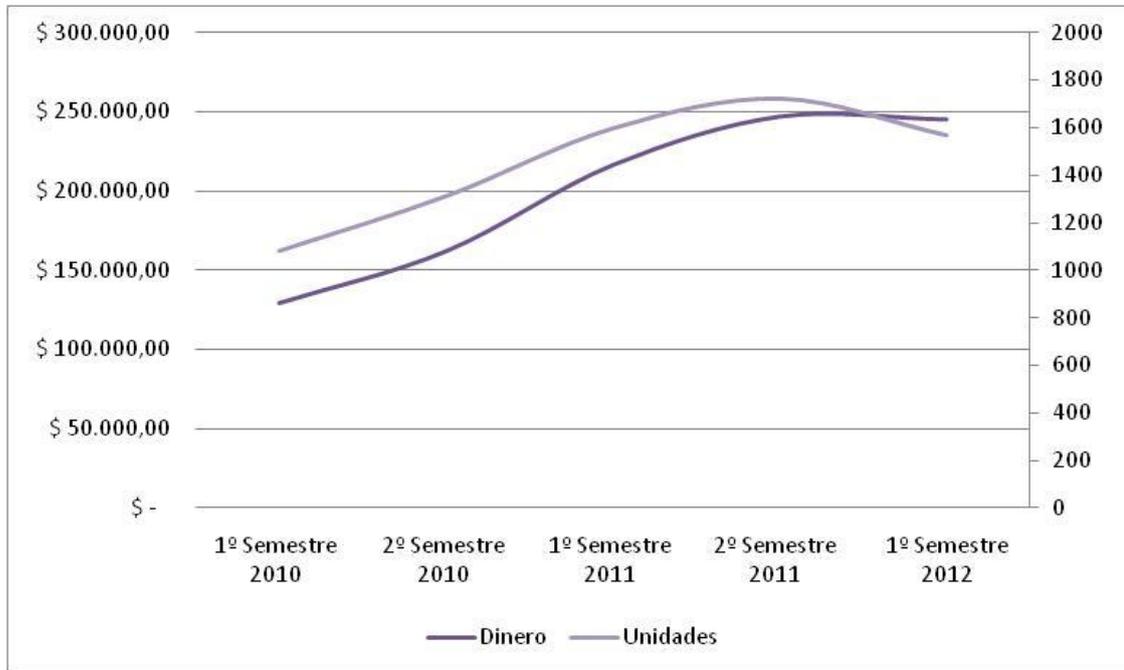
Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por el gerente general y el INDEC

Si se tiene en cuenta lo mostrado en el grafico, se puede apreciar que la cantidad de ventas se ha sufrido un gran descenso en el primer semestre del 2012 luego de dos años de un constante incremento.

La Falda

En éste apartado se analizara las ventas de la sucursal de La Falda de "Leo del Rio Hair & Body". Analizando los datos presentados por el gerente general, esta sucursal esta recaudando un promedio mensual de \$33.269 (aproximadamente la mitad de lo obtenido en la sucursal de Cosquín) y mantiene una tendencia semestral creciente que va desde \$128.819 hasta \$246.689. Teniendo en cuenta las cantidades vendidas, se puede observar que en el último semestre ha sufrido un descenso del 9% (de 1724 unidades vendidas a 1570) y a obtenido un promedio de venta de 243 servicios por mes.

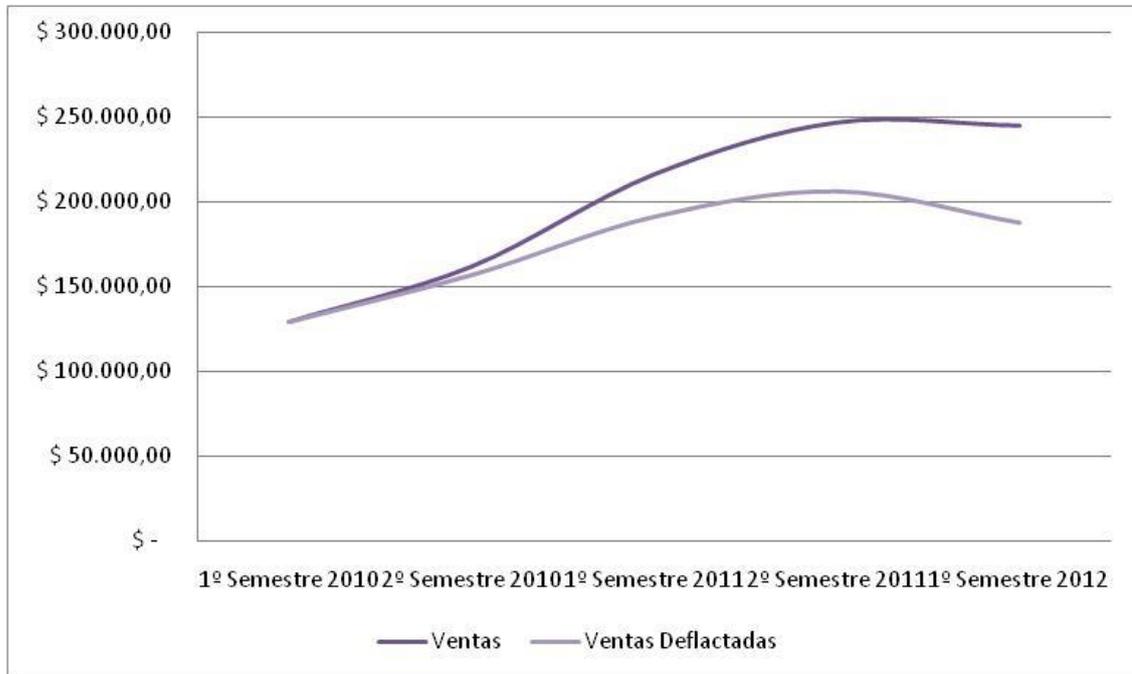
Grafico 36: Ventas semestrales 2010 - 2012 sucursal La Falda.



Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por el gerente general.

Teniendo en cuenta el índice de inflación acumulado presentado por el organismo oficial del gobierno (INDEC), el grafico de ventas en montos de dinero es:

Grafico 37: Ventas semestrales con ajuste de inflación 2010 - 2012 de la sucursal de La Falda.



Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por el gerente general y el INDEC

Analizando el grafico, se observa que las ventas y ventas deflactadas han tenido un constante crecimiento hasta el segundo semestre del 2011. Luego de dicho periodo, estas dos variables han sufrido un descenso del 1% y del 9% respectivamente.

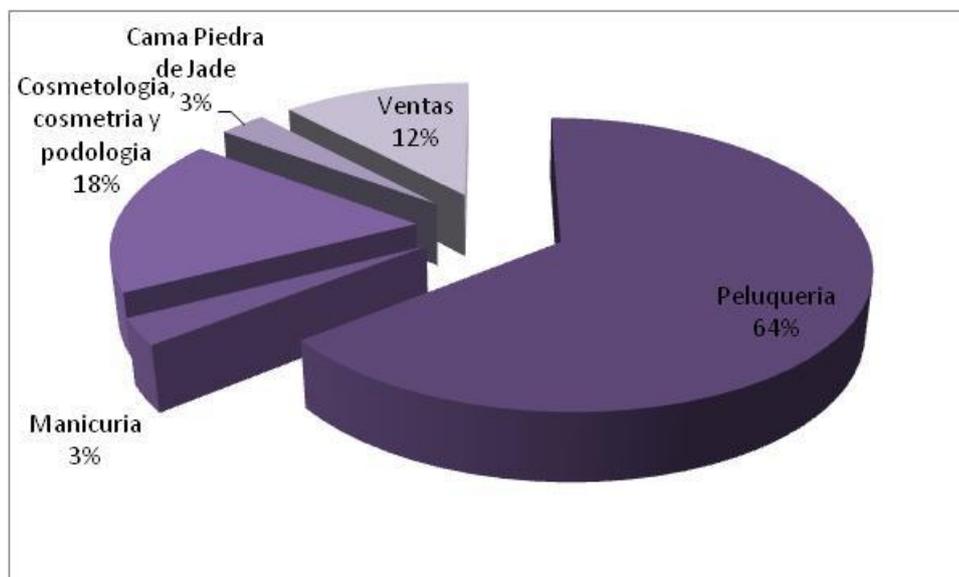
MATRIZ BCG

A continuación se clasifica la cartelera de productos por medio de la herramienta Matriz BCG. Esto permitirá determinar cuáles servicios son rentables y cuales requieren un monto mayor de inversión, para dirigir posteriormente acciones.

Mediante un seguimiento en las ventas por servicio, en el primer semestre del año 2012, se recabaron los siguientes datos:

Grafico 38: Participación por servicio en el total de ventas del último semestre.

Peluquería	Manicuría	Cosmetología, cosmeatría y podología	Cama Piedra de Jade	Ventas
65%	3%	18%	3%	12%



Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por el gerente general

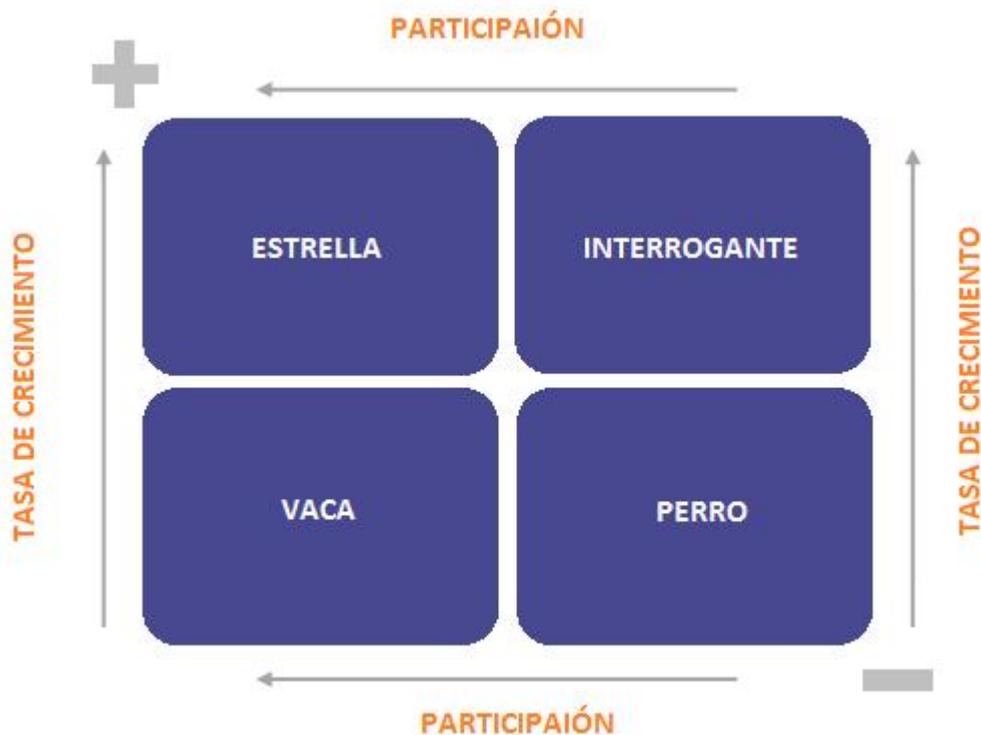
Grafico 39: Evolución - Crecimiento porcentual de la participación de cada servicio del 2010 hasta el primer semestre del 2012.

	Peluquería	Manicuría	Cosmetología, cosmeatría y podología	Cama Piedra de Jade	Ventas
1º Semestre 2010	0%	0%	0%	0%	0%
2º Semestre 2010	9%	30%	9%	0%	3%
1º Semestre 2011	12%	-14%	-6%	0%	3%
2º Semestre 2011	5%	23%	22%	0%	3%
1º Semestre 2012	-12%	-20%	-20%	100%	-4%
Promedio Total	13%	9%	0%	100%	4%

Fuente: Elaboración propia basada en información entregada por el gerente general

Con la información recolectada, se analizan los tipos de servicios utilizando la Matriz BCG.

Grafico 40: Matriz BCG.



- **INTERROGANTE:** son los productos con baja participación y una alta tasa de crecimiento. En el caso de "Leo del Rio Hair & Body" es el servicio de Cama Piedra de Jade que ha sido un servicio introducido en el último semestre y por ese motivo tiene una alta tasa de crecimiento, pero una baja tasa de participación. También se puede encontrar en éste cuadrante al servicio de Manicuría con una tasa de participación baja (3%) y con una tasa de crecimiento del 9% (encontrándose entre los servicios con el mayor crecimiento).
- **ESTRELLA:** Los servicios tipo estrella son de alta participación y alta tasa de crecimiento. De la línea de servicio que cumple con estos requisitos es el de Peluquería, que cuenta con una participación del 65% y una tasa de crecimiento del 13%.
- **VACA:** Los servicios vaca, aquellos que tienen una alta participación y una baja tasa de crecimiento. En el caso de "Leo del Rio Hair & Body" no cuenta con un servicio en éste cuadrante.

- **PERRO:** Los servicios perros son Cosmetología, cosmiatría y podología y las ventas de productos de belleza ya que cuentan con una baja participación y tasa de crecimiento. Se mantiene dentro de la cartera de servicios ya que sirve como complemento de los demás servicios y no genera gastos extras.

CONCLUSIONES AMBITO INTERNO

El centro de estética "Leo del Rio Hair & Body" es una empresa con más de 15 años de experiencia en servicios de peluquería, cosmetología, cosmeatría, relax, sol pleno, podología y manicura. Desde hace 4 años abrió una nueva sucursal en la ciudad de La Falda. Desde hace tiempo, no realiza acciones comerciales proactivas para aumentar la cantidad de clientes de dicha sucursal, denotando de éste modo la diferencia en el ciclo de vida de cada una de las sucursales.

En el día de hoy, el dueño de la empresa persigue el objetivo de posicionar los diferentes servicios y marca de la empresa para de esta forma aumentar la rentabilidad de casa de uno de ellos.

El servicio principal de la empresa es el de peluquería, que durante el primer semestre del año 2012 represento el 65% de las ventas. La empresa lleva como filosofía entregar servicios de calidad tanto en la utilización de los diferentes productos como en el trato con sus empleados y la de fidelizar constante mente al cliente, haciendo que se encuentre en un lugar confortable. Por esto, es que la empresa utiliza productos de primera marca, personal capacitado e innovación constante de las instalaciones. Esto es percibido por los clientes, ya que destacan a la empresa por su excelente calidad y atención.

El servicio de peluquería es el que más utilidad deja a la empresa (42% aproximadamente), esto depende de que servicio específico quiera el cliente, mientras que los demás dejan un 25% de ganancias a la empresa.

La organización no tiene un método claro para la fijación de precios, ya que no toma con gran importancia los costos del brindado de cada uno de los servicios y hace principal hincapié en precios sugeridos y precios de los competidores.

Mayoritariamente, los servicios son brindados a personas de sexo femenino que se encuentran en una edad que se encuentra entre los 35 y 45 años que van a las instalaciones entre una o dos veces al mes gastando en cada una de las visitas entre \$100 y \$200.



En los últimos dos años (desde el 2010 a 2011) la cantidad de servicios vendidos a aumentado en las dos sucursales, siendo el primer semestre del 2012 donde se ha producido una caída en las ventas totales y en cada uno de los servicios.

De la totalidad de servicios que brinda la empresas, se puede observar que el de peluquería es el servicios estrella según la Matriz BGC. El servicio de Piedras de Jade y Manicuría son los que actualmente son interrogantes gracias a su alta tasa promedio de crecimiento. Los demás servicios caen en la categoría perro por su baja participación en la cantidad vendida y la baja tasa de crecimiento.

Diagnóstico

DIAGNÓSTICO

MATRIZ DE GESTIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA

	-	Creación de Valor	+
+ Encaja con la visión de la Empresa	Bisutería		Joyas de la Corona
	Manicuría Relax Piedra de Jade Cosmetología Podología Cosmeatría		Peluquería
- Encaja con la visión de la Empresa	Chatarra		Plata de la Familia
	Sol Pleno		Ventas

Se puede encontrar al servicio de peluquería dentro de la categoría "Joyas de la Corona", ya que encaja perfectamente con la visión de la empresa y el servicio más rentables ya que con un costo bajo es el más vendido representando el 65% aproximadamente de las ventas de la empresa.

Por otro lado, se logra observar que los servicios de manicuría, cosmetología, podología, cosmeatría y los masajes relajantes se han catalogado como "Bisutería", encajan con la visión de la empresa pero no son productos tan rentables. Los servicios de manicuría, cosmetología, podología y cosmeatría son brindado por terceros, el cual deja solo un 25% de la ganancia total a la empresa y al tratarse servicios de menores costos, prácticamente no deja altos márgenes de ganancia, además del hecho de que solamente el 21% de los consumidores adoptan estos servicios. El servicio de masajes, es un servicio nuevo donde todavía los clientes no lo han adoptado completamente y que supuso una gran inversión en maquinaria, por lo que hasta el momento no ha logrado ser un servicio que deje gran cantidad de ganancia a la empresa, como tampoco permitió recuperar su inversión rápidamente.

La ventas de artículos se puede clasificar como "Plata de la familia", ya que representa el 12% del consumo de los clientes, deja un amplio margen de ganancia, pero sin embargo no condice enteramente a la visión de la empresa.



Por último, se identifica al servicio de Sol Pleno como "Chatarra", ya que no encaja con la visión de la empresa y que no se trata de uno de los servicios más consumidos, éste tiene una representación prácticamente nula en la participación de ventas.

ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1 El mercado objetivo representa el 24% de las mujeres de Punilla.</p> <p>O.2 El 94% del mercado objetivo tiene ingresos propios.</p> <p>O.3 Creciente uso de internet.</p> <p>O.4 Crecimiento del 4% de la producción de servicios.</p> <p>O.5 Avances tecnológicos en el sector de estética.</p> <p>O.6 90% de las personas que usan internet, utilizan redes sociales.</p> <p>O.7 Mayor uso de los servicios de estética por personas del sexo masculino.</p> <p>O.8 Crecimiento del 2% anual del sector de estética profesional.</p> <p>O.9 Crecimiento promedio del 15% de la población en Punilla.</p> <p>O.10 Alto poder de negociación con los proveedores.</p>	<p>A.1 Creciente Inflación, 10% según organismos oficiales y 20% según consultoras privadas.</p> <p>A.2 Variación de la demanda de servicios según la época del año.</p> <p>A.3 Gran cantidad de competidores que brindan servicios individuales.</p> <p>A.4 Bajas barreras de entrada al sector.</p> <p>A.5 Alto poder de negociación de los clientes.</p>
<p>F.1 Gran cantidad de diferentes servicios profesionales en un mismo lugar.</p> <p>F.2 La sucursal de La Falda se encuentra ubicada en el centro de la ciudad.</p> <p>F.3 Gran cantidad de ventas del servicio de Peluquería.</p> <p>F.4 Las principales características valoradas son la atención y la calidad de los servicios.</p> <p>F.5 Poca cantidad de competidores donde ofrecen una gran cantidad de servicios en el mismo lugar.</p>	<p>D.1 Visión y Misión no expresados explícitamente.</p> <p>D.2 La sucursal de Cosquín se encuentra alejada del centro y con un difícil acceso.</p> <p>D.3 Baja demanda de los servicios ajenos al de Peluquería.</p> <p>D.4 No cuenta con una solida estrategia para fijar los precios.</p> <p>D.5 No cuenta con una solida estrategia de comunicación.</p> <p>D.6 Demanda cíclica, siendo el primer semestre el que cuenta con una menor demanda.</p> <p>D.7 Importante caída de la demanda en el primer semestre del 2012.</p> <p>D.8 Los servicios de cosmetología, cosmeatría, podología y la venta de artículos tiene poca participación en las ventas y poca tasa de crecimiento.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Justificación FODA

Oportunidades:

- El mercado objetivo representa el 24% de las mujeres de Punilla.

Se considera importante esta oportunidad ya que demuestra que la empresa tiene la posibilidad de llegar a una mayor cantidad de personas con las estrategias planteadas en éste momento, ya que el tamaño del mercado objetivo está por encima del que actualmente atiende.

- El 94% del mercado objetivo tiene ingresos propios.

Esto significa que casi la totalidad del mercado objetivo tiene capacidad de compra y puede decidir en qué gastar el ingreso que percibe.

- Creciente uso de internet.

Hay una marcada tendencia a utilizar los nuevos canales de comunicación donde la empresa puede usarlos para tener una comunicación fluida con los clientes.

- Crecimiento del 4% de la producción de servicios.

Este punto se traduce a que existe una mayor cantidad de demanda de servicios que brinda la posibilidad de crecimiento.

- Avances tecnológicos en el sector de estética.

Se cuenta con una amplia gama de diferentes servicios que se pueden brindar a diferentes precios otorgando los mismos resultados en diferentes tiempos.

- 90% de las personas que usan internet, utilizan redes sociales.
- Mayor uso de los servicios de estética por personas de sexo masculino.

Dicha oportunidad se traduce como un aumento de posibles meta mercado, clientes que están dispuestos a invertir sus ingresos y tiempo para embellecer su estética.

- Crecimiento del 2% anual del sector de estética profesional.
- Crecimiento promedio del 15% de la población de Punilla.



- Alto poder de negociación con los proveedores.

Esta oportunidad es importante ya que se dispone de una gran cantidad de empresas que proporcionan los insumos básicos para el brindado del servicio a diferentes precios y con diferentes niveles de calidad.

Amenazas:

- Creciente inflación, 10% según organismos oficiales y 20% según consultoras privadas.

Esto impacta en la industria con mayores costos de producción, dando como resultado un menor margen de ganancia si la empresa no tiene una solida estrategia de costos y fijación de precios. También esto afecta a las decisiones que tomaran los clientes con una capacidad menor de compra.

- Variación de la demanda de servicios según la época del año.

Afecta directamente a la empresa ya que hay meses donde la misma tiene un menor flujo de clientes que demandan menos cantidades de servicios, bajando en gran medida la rentabilidad.

- Gran cantidad de competidores que brindan servicio individuales.

Dicha amenaza atenta a la rentabilidad de la empresa gracias a una intensificación de la competencia.

- Bajas barreras de entrada al sector.

Para los nuevos competidores es fácil ingresar a la industria gracias a un bajo costo de inversión, desembocando en una mayor competencia.

- Alto poder de negociación de los clientes.

Los clientes pueden sustituir servicios o cambiar de empresa sin tener altos costos.



Fortalezas:

- Gran cantidad de diferentes servicios profesionales en un mismo lugar.

Los clientes pueden adoptar diferentes servicios estando en las instalaciones sin tener la necesidad de movilizarse a distintas organizaciones para tomarlos.

- La sucursal de La Falda se encuentra ubicada en el centro de la ciudad.

Fácil reconocimiento de los clientes y accesibilidad.

- Gran cantidad de ventas del servicio de peluquería.

Como se ha mostrado a lo largo del ambiente interno, éste es el servicio más demandado y rentable que cuenta actualmente la empresa.

- Las principales características valoradas son las atención y la calidad de los servicios.
- Ser representante de L'Oreal.

Tiene el respaldo de una marca reconocida mundialmente y de gran prestigio.

- Poca cantidad de competidores donde ofrecen una gran cantidad de servicios en el mismo lugar.

Lo que produce una diferenciación del reto de la competencia y una mayor comodidad para los clientes.

Debilidades:

- Visión y Misión no expresados explícitamente.

Puede producir diferentes conceptos entre los empleados haciendo que no se transmita una imagen sólida a los clientes y posibles clientes.

- La sucursal de Cosquín se encuentra alejada del centro y con un difícil acceso.

Puede producir una menor demanda dada por el costo de traslado a las instalaciones.

- Baja demanda de los servicios ajenos al de peluquería.

Hace que los demás servicios no sean tan rentable como lo es el servicio de peluquería.

- No cuenta con una solida estrategia de precios.
- No cuenta con una solida estrategia de comunicación.
- Demanda cíclica, siendo el primer semestre el que cuenta con una menor demanda.
- Importante caída de la demanda en el primer semestre del 2012.

Esta debilidad afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, haciendo que los primeros meses sean menos rentables.

- Los servicios de cosmetología, cosmiatría, podología y la venta de artículos tiene poca participación en las ventas y poca tasa de crecimiento.

A pesar de ofrecer estos servicios durante un largo tiempo, no se ha logrado que tengan una gran demanda.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Las fortalezas de "Leo del Rio Hair & Body" están directamente relacionadas con los servicios que ofrecen y la calidad tanto de estos como de los empleados, ya que cuentan con las herramientas, espacios y personal capacitado para realizar una entrega de servicio de alta calidad y que se adapten a las necesidades de cada uno de sus clientes. Por otro lado, el contexto externo presenta variables culturales y tecnológicas que podrían impulsar el crecimiento de la empresa a través de mejoras y adaptaciones de los servicios que actualmente ofrecen, como también nuevos servicios para ofrecer resultados más rápidos y de mejor calidad, además de nuevos canales de comunicación que no son explotados en éste momento y que podrán dar como resultado una mayor fidelización de los clientes.

Considerando las debilidades actuales, se puede observar que básicamente están relacionadas con características ajenas al producto en si (promoción, plaza y precio). Esto se debe primordialmente a que la empresa no cuenta con estrategias concretas para cada una de estas aéreas.

Por último, pero no menos importante, se encuentran las amenazas que se hallan enmarcadas básicamente por la creciente preocupación del contexto económico que vive el país y por un posible incremento de la competencia en el sector.

Decisiones Estratégicas de Marketing

OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de Marketing que se plantean a continuación para el periodo Julio 2013 a Junio 2014 están determinados teniendo en cuenta: los objetivos corporativos perseguidos, el registro de ventas y el ciclo de vida por el cual está atravesando el sector.

OBJETIVOS GENERAL CORPORATIVO:

- Crecer en el mercado actual.

OBJETIVO DE VENTAS

- Incrementar para el próximo periodo 2013 - 2014, las ventas de los servicios ajenos al de peluquería de "Leo del Rio Hair & Body" en un 30%, con respecto al año anterior.

OBJETIVOS DE MARKETING

- Aumentar la cantidad de nuevos clientes en un 20% con respecto a la cantidad actual del centro de estética.
- Fidelizar a los clientes actuales para disminuir la posibilidad de cambio de empresa.
 - Aumentar el ticket de compra en un 20%, en el plazo de 12 meses.
 - Incrementar en un 50% las compras de cada cliente para el próximo año (periodo 2013 - 2014).
- Aumentar la notoriedad e imagen de Marca, así también su posicionamiento en los próximos 12 meses.

Justificación del objetivo general:

La empresa actualmente no se encuentra en masa crítica, por lo tanto, se pretende lograr un crecimiento en su facturación total superior a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente posible su masa crítica (Sainz de Vicuña Ancín, 1998).

Justificación del objetivo de ventas:

El objetivo de ventas se ha propuesto debido a la posibilidad de "Leo del Rio Hair & Body" de seguir creciendo en el mercado.

El objetivo tiene su fundamento en el aumento de ventas que viene registrado en el último tiempo por la empresa.

Dicho objetivo se considera ambiciosa, ya que se intenta recupera el porcentaje de caída de ventas sucedidas en el primer semestre del 2012 y a la vez mantener el crecimiento que tuvo los años anteriores.

Justificación de los objetivos de marketing:

A los objetivos que se han enumerado anteriormente se presentan como colaboradores para lograr el objetivo de ventas.

Con respecto al objetivo de participación de mercado tiene como propósito que la compañía consiga crecer a un ritmo más acelerado que el crecimiento del mercado.

La fidelización de los clientes, el posicionamiento y la imagen de marca se justifican a partir de las investigaciones y los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a los consumidores. De ella, se ha podido concluir que no se logran buenos resultados con los esfuerzos en comunicación, pero si en la transmisión de profesionalismo, experiencia y buena atención.

El aumento de las ventas ha sido producto del "boca en boca" generado por los clientes satisfechos, situación que se traslada a conseguir excelentes resultados si se dedica esfuerzos a mejorar el desempeño de los empleados respecto a los clientes, centrándose en ellos para lograr fidelizar y mejorar el posicionamiento y la notoriedad del centro de estética.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las siguientes estrategias de marketing que se desarrollaran, se presentan como un conjunto de decisiones a seguir, encaminadas a alcanzar los objetivos de la empresa de una manera ventajosa frente a la competencia, teniendo en cuenta los diferentes recursos disponibles y las variaciones del sector.

ESTRATEGIA DE CARTERA

Estrategia de crecimiento

Siguiendo el modelo planteado por Ansoff, la estrategia que "Leo del Rio Hair & Body" debería implementar es la de *Penetración de Mercado*, ya que existe la posibilidad de expansión en el mercado en que se desarrolla la empresa.

Esta estrategia consiste en crecer y desenvolverse en los mercados actuales con los productos actuales. Es decir que se trata de crecer sin la introducción de cambios importantes en los servicios que ofrece la empresa y seguir dirigiéndose a los mismos segmentos. Las acciones pueden estar dirigidas a mejorar la atención al cliente, atraer clientes de la competencia, aumentar la frecuencia de consumo, ofrecer nuevos beneficios, entre otras.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Porter ha identificado tres diferentes estrategias competitivas que pueden ser utilizadas individualmente o conjuntamente para crear en el largo plazo una posición que sobrepase el desempeño de los diferentes competidores dentro de una industria.

De las presentada por Porter, se considera que la estrategia de *Diferenciación* es la más adecuada implementar para "Leo del Rio Hair & Body".

A través de la estrategia seleccionada, la organización buscara la preferencia de los consumidores teniendo la posibilidad de incrementar precios en el caso de que estos reconozcan las características diferenciadoras de los servicios.



La elección de la estrategias de diferenciación se encuentra justificada en las preferencias de los clientes en cuanto a la atención personalizada, el profesionalismo y la experiencia de quienes los atiende.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

La estrategia de segmentación que utilizara "Leo del Rio Hair & Body" es la de dirigirse a un mercado específico compuesto por mujeres que trabajan y se encuentran en el rango etario de 35 y 54 años de Cosquín y La Falda.

Se ha elegido a éste segmento en particular ya que el mismo representa el 50% de los clientes actuales de la empresa.

En consecuencia, las acciones de marketing y comunicación están primordialmente dirigidas a éste sector que recibirá el nombre de *Segmento Estratégico Prioritario*.

Los demás segmentos que no se corresponden con el mencionado son los que representan menores porcentajes de ventas y si bien no se dejarán de lado, no se planificarán acciones específicas y serán consecuencia de las acciones realizadas para el segmento estratégico prioritario.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento que "Leo del Rio Hair & Body" seguirá será, la de *Posicionamiento por Beneficios y Respaldo*, la cual se refleja en su proposición de valor.

La misma ha sido elegida en base a las encuestas y entrevistas realizadas durante la investigación donde el compromiso, la buena atención, calidad y profesionalismo distinguen al centro de estética de sus competidores.

El posicionamiento por Beneficios se relaciona directamente con el servicio (buena atención y compromiso con sus clientes).

El posicionamiento por Respaldo hace referencia a los expertos profesionales, su formación y experiencia.

"Un centro de estética de confianza, con profesionales de experiencia y de excelente formación."

ESTRATEGIA FUNCIONALES

Estrategia de producto (servicio)

Se continuará trabajando en todas las líneas de servicios actuales, la cual es amplia y consistente. Teniendo en cuenta que solo el servicio de peluquería es el más demandado y rentable de los que ofrece la empresa y se encuentra en niveles óptimos de producción, es decir que no se puede aumentar la capacidad para brindar éste servicio, se optara por intensificar la demanda de los servicios que le siguen en rentabilidad y demanda como lo son manicuría, podología, cosmetología, cosmiatría y piedras de Jade.

Estrategia de precios

Se desarrollara una estrategia de alto valor (Kotler, 2007) para los consumidores. Es decir, se brindara una alta calidad de servicio con un precio elevado, un poco más alto que el de sus principales competidores: "Kaoba's Salón de Belleza" y "Rossi Hector Coiffeur". Paralelamente, se tendrá en cuenta la implementación de descuentos en épocas del año, días especiales y por servicio consumido.

Estrategia de distribución

Se mantendrán los canales de distribución tal cual como están hoy en día, es decir, que solo se brindaran los servicios en las instalaciones.

Estrategia de promoción

Por último, esta estrategias es la más productiva para el centro de estética "Leo del Rio Hair & Body", es necesario aumentar la notoriedad de marca y posicionamiento de la organización, es por eso, que se recomienda el uso de diferentes medios de comunicación para lograr el objetivo planteado.

Estrategias como el incremento publicitario y en promoción ayudaran a estimular la intención de compra y la facilidad de la misma.



Así una comunicación externa más fluida y masiva ayudara a dar a conocer la empresa, sus valores, sus beneficios y la oferta de servicios que brinda.

Grafico 41: Estrategias funcionales de Marketing Mix.

Marketing Mix	Estrategias
Producto (Servicio)	Líneas de Servicios actuales
Precio	Mantenión de los precios competitivos Implementación de descuentos.
Plaza	Sin modificación
Promoción	Nuevos medios de comunicación Publicidad y Promoción

Fuente: Elaboración propia.

Decisiones Operativas de Marketing

CUADRO ESTRATÉGICO

Objetivos	Estrategias	Programas
Incrementar las ventas de servicios ajenos al de peluquera en un 30%, con respecto al año anterior	Estrategia de Cartera: De Crecimiento: " Penetración de Mercado "	Conocenos y Gana Ofertas del Mes
Aumentar la cantidad de nuevos clientes en un 20% con respecto a la cantidad actual del centro de estética.		Leo del Rio te Informa y Enseña
Fidelizar a los clientes actuales para disminuir la posibilidad de cambio de empresa	Estrategia de Segmentación: " Segmento Estratégico Prioritario "	Leo del Rio 2.0
Aumentar el ticket de compra en un 20% en el plazo de 12 meses	Estrategia de Posicionamiento: " Posicionamiento por Beneficio y Respaldo "	Leo del Rio Te Beneficia
Incrementar en un 50% las compras de cada cliente para el próximo año	Estrategia Funcional de Producto	Capacitándonos Para Aumentar y Cruzar Ventas Superate y Gana
Aumentar la notoriedad e imagen de marca, así también el posicionamiento en los próximos 12 meses.	Estrategia Funcional: Precio y Promoción.	Salutaciones Leo del Rio te Informa y Enseña

PROGRAMAS

Prioridades.

En el libro "El Plan de Marketing en la Practica", su autor (José Sainz de Vicuña) recomienda hacer una matriz priorizando los programas, para saber en cuales dedicar una mayor energía y a cuales se le debes prestar especial atención. Por éste motivo, a continuación se presentara dicha matriz teniendo en cuenta la importancia y urgencia de cada uno para que el directivo de la empresa pueda tomar las decisiones necesarias conforme pasa el tiempo.

		Urgencia	
		Alta	Baja
Importancia	Alta	Conocenos y Gana	Ofertas del Mes
		Leo del Rio 2.0	Superate y Gana
		Leo del Rio Te Beneficia	
	Baja		Leo del Rio Informa y Enseña
			Capacitándonos para Aumentar y Cruzar ventas
			Salutaciones

Cronograma y presupuesto estimado.

Programas	2013						2014						Totales
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Conocenos y Gana							\$ 7.680	\$ 7.680	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 3.540	\$ 29.520
Leo del Rio Informa y Enseña	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800									\$ 3.200
Leo del Rio 2.0			\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 35.000
Leo del Rio Te Beneficia				\$ 12.500									\$ 12.500
Oferta del Mes	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800
Capacitándonos para aumentar y cruzar ventas		\$ 4.410	\$ 900										\$ 5.310
Superate y Gana							\$ 6.000					\$ 6.000	\$ 12.000
Salutaciones					\$ 1.500	\$ 9.650		\$ 9.650					\$ 20.800
Inversión Mensual	\$ 950	\$ 5.360	\$ 5.350	\$ 16.950	\$ 5.150	\$ 13.300	\$ 17.330	\$ 11.330	\$ 16.840	\$ 7.190	\$ 7.190	\$ 13.190	\$ 120.130

Fuente: Elaboración propia.

Los meses marcados en naranja corresponden a meses de preparación del plan.

DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS

A lo largo de esta sección se irán describiendo cada uno de los ocho programas, especificando en cada uno de ellos cuales serán las acciones específicas a llevar a cabo para lograr cumplir con los objetivos previamente propuestos. También se detallarán durante el desarrollo de cada programa el presupuesto e ingreso que se espera por cada uno, tiempo estimado de aplicación, responsable y forma de control.

PROGRAMA 1 - "CONOCENOS Y GANA"

Introducción.

Con el objetivo de aumentar la notoriedad de marca y posicionamiento en el mercado se plantea una campaña de comunicación radial, que le permita al consumidor obtener beneficios por tener conocimientos sobre características y atributos de la empresa.

Objetivos.

- Colaborar con el refuerzo del posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, como "El centro de estética de confianza y profesionalismo".
- Aumentar la visita de personas a las instalaciones.
- Lograr que la marca sea reconocida por los clientes.

Metodología.

Este programa consiste en lanzar una comunicación masiva a través de medios radiales.

La radio se presenta como un medio eficiente debido al contacto continuo que tiene con su audiencia, además de tratarse de un medio con un alto grado de penetración para el segmento que se desea alcanzar.

Las emisoras seleccionadas son: "100.5 FM Córdoba", debido a la mayor audiencia y mejor programación para difundir estos objetivos. "Radio Mágica" y "Estación X" que son las radios más escuchadas en la zona luego de la "100.5 FM Córdoba".

El programa se encuentra dividido en dos etapas, una parte introductoria y otra de participación.

La primera etapa consiste en realizar publicidad durante dos meses consecutivos en diferentes programas de "100.5 FM Córdoba", con un promedio de 12 apariciones diarias de lunes a viernes.

En "Radio Mágica" y "Estación X" se realizarán cuatro apariciones diarias con publicidad no tradicional en el programa "Vía Directa" de "Radio Mágica" y el programa "Mañana X" de la otra emisora.

En esta etapa se dará a conocer el nombre del centro de estética, dirección, teléfonos, servicios y beneficios.

Durante la segunda etapa, consiste en un concurso semanal donde las personas participan respondiendo preguntas simples sobre "Leo del Rio Hair & Body" (tales como slogan, direcciones, teléfonos, horarios de atención, servicios, entre otras) y el día viernes de cada semana se sorteará entre aquellos oyentes que hayan participado y respondido correctamente un Boucher de Compra en servicios de manicuría, podología, relax piedras de Jade, cosmeatría y cosmetología en los centro de estética.

El mismo deberá ser retirado en el local por el ganador en el transcurso de una semana desde que se anunciaron los resultados.

Los programas elegidos para éste concurso son:

- "Vía directa" de "Radio Mágica" que se transmite de lunes a sábado de 9:00 a 12:30 horas.
- "Mañana X" de "Estación X" que se transmite de lunes a sábados de 9:00 a 13:00 horas.
- "Subí que te llevo" de "100.5 FM Córdoba" de lunes a viernes de 14:00 a 17:00 horas.

Esta acción tendrá una duración de cuatro meses en cada una de las radios.

Otro beneficio adicional que genera éste plan es la posibilidad de obtener información personal de potenciales clientes, ya que ellos deberán dejar sus datos al momento de participar en el concurso.

Responsables.

Dado que el centro de estética no cuenta con un departamento que se encargue de llevar a cabo estas acciones, se propone como responsable del contacto semanal con la radio y la entrega de los Boucher de Compra al gerente general.

Mecanismos de control.

Para asegurarse de la efectividad del plan, se pedirá a la radios los registros de los llamados recibidos semanalmente. De esta forma se podrá comparar cual es la evolución del concurso y si realmente el plan debe continuar o finalizarse.

También lo que se logrará saber si existen personas más interesadas en el concurso que otras, debido a las cantidades de llamadas que realicen.

En el mes de Abril será el mes de control y de allí se evaluará la continuación o interrupción del programa.

Costos.

Los costos en los que se incurren con éste plan son los siguientes:

- *Etapa introductoria:* la publicidad radial mensual, con el mínimo de 12 apariciones por día, posee un costo de \$5.720, lo que hace un total de **\$11.440**, ya que el tiempo de duración de esta acción es de dos meses.
La publicidad radial mensual con 4 apariciones por día es de \$980 mensual por emisora. Con una duración de 2 meses en 2 emisoras diferentes da como resultado el total de **\$3.920**.
- *Etapa de participación:* la publicidad y la ejecución del concurso en "Subí que te llevo" es de \$1.880 mensual, dando como resultado un total de **\$7.520** considerando los 4 meses de ejecución.

la publicidad y ejecución del concurso en las dos restantes emisoras es de \$1.960 por mes. Siendo la duración de esta acción 4 meses, arroja un costo total de **\$3.920**.

- *Boucher de Compra*: cada uno será equivalente a \$100 en compras para el programa "Subí que te llevo", y de \$70 para los programas "Vía directa" y "Mañana X". Dando un costo total de \$1600 (Subí que te llevo) y \$1120 (Vía directa y Mañana X), dando un total de **\$2720**.

Inversión Necesaria: \$29.520.

Tiempos.

Una semana antes se prepara lo que se deberá comunicar en la publicidad y una semana antes de que comience el concurso, se elaborara la lista de posibles preguntas que serán revisadas y confirmadas todas las semanas. El tiempo de ejecución del programa completo es de 6 meses.

Grafico 42: Programa "Conocenos y Gana"

Acciones	2013	2014					
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Preparación							
Etapa Introdutoria							
Etapa de Participación							

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA 2 - "LEO DEL RIO INFORMA Y ENSEÑA"

Introducción.

Continuando con el objetivo de posicionar e incrementar la notoriedad de marca, el segundo programa a desarrollar hace referencia a la transmisión y producción de un "Micro Espacio de Belleza" dedicado a la difusión de nuevas tendencias, beneficios de utilización de servicios profesionales, tips de belleza, entre otros, el cual será emitido por radio.

Objetivos.

- Colaborar con el posicionamiento de marca en la mente de los consumidores.
- Aumentar la percepción de los atributos "Profesionalismo y Experiencia".
- Informar y enseñar sobre temas de interés.

Metodología.

Esta acción se basa en la transmisión de un "Micro Espacio de Belleza" hechos por los distintos empleados de "Leo del Rio Hair & Body", el cual será emitido una vez a la semana en "Vía directa" y "Mañana X" de "Radio Mágica" y "Estación X" respectivamente.

Cada semana se explicará un tema distinto y de interés general relacionado con la belleza y los servicios profesionales. El empleado encargado de salir al aire, expondrá sus argumentos y opiniones sobre el mismo, y luego, se le dará la oportunidad a la audiencia para que llamen y realicen sus consultas y aclaren sus dudas.

También existirá la posibilidad de que el público y la producción de cada una de las radios propongan temas para desarrollar en las próximas emisiones.

Este plan se llevara a cabo durante 4 meses, dando inicio durante el mes de Julio del 2013 y finalizando en Diciembre del mismo año.

Responsables.

Los encargados de llevar a cabo las acciones serán el Gerente General y Peluqueros.

Mecanismos de control.

Nuevamente se le pedirá a la producción de los programas radiales un registro que verifique la cantidad de llamados recibidos o las consultas enviadas por el público.

Esto permitirá comparar mensualmente como es la evolución del plan y también conocer cuáles son los temas de interés o el grado de conocimiento que posee la audiencia sobre los temas relacionados a la belleza.

Agosto será el mes considerado como mes de control en donde se observara la evolución del plan y se decidirá por su continuidad o finalización.

Costos.

Estas acciones tienen bajos costos económicos, ya que desde los programas radiales se lo invita a los profesionales a participar en estos debates, de esta manera ambos consiguen beneficios sin incurrir en grandes gastos.

El costo del microprograma es de \$400 mensuales, considerando que se realizaran en dos emisoras diferentes dan un total de \$800 por mes, dando como resultado **\$3.200**.

Inversión Necesaria: \$3.200.

Tiempos.

Cada semana se preparara el tema a exponer. El programa tendrá una duración de 4 meses.

Grafico 43: Programa "Leo del Rio Informa y Enseña"

Acciones	2013				
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Preparación y Exposición del tema a desarrollar					

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA 3 - "LEO DEL RIO 2.0"

Introducción.

En base a las oportunidades expuestas, a la información recabada en el ambiente interno y a la necesidad de incrementar la notoriedad de marca a un costo bajo, se propone la construcción de una *Fan Page* para "Leo del Rio Hair & Body", buscando así mayores beneficios a los clientes y teniendo la posibilidad de conocer los gustos e intereses de los mismos.

Objetivos.

- Ofrecer información actualizada en tiempo real.
- Aumentar la notoriedad de marca.
- Fomentar el uso de la *Fan Page*.

Metodología.

Este programa consiste en la creación de una *Fan Page* en la red social *Facebook* ya que la actual comunicación que tiene la empresa a través de éste medio es con la cuenta personal del dueño de la entidad.

La idea es brindarle a los consumidores la posibilidad de interactuar con el centro de estética sin moverse de su casa, así se plantea que dicha pagina cuente con:

- Información específica sobre los centros de estética (Direcciones, teléfonos, formas de pago y servicios que brinda).
- Publicaciones relacionadas con la filosofía, valores y políticas de la empresa.
- Publicaciones sobre las diferentes certificaciones obtenidas.
- Publicaciones donde se informe sobre tendencias de belleza.
- Podrán hacer consultas por mensajes privados o directamente en el muro de la organización.
- Publicaciones sobre promociones semanales o mensuales.

Para que esta acción pueda ser llevada a cabo, será necesario contratar un profesional especialista en marketing digital con conocimientos en diseño grafico como en redes

sociales para que pueda plantear la estructura de la misma y que también sea el responsable del manejo y actualización de la pagina.



Este programa permitirá construir una base de datos del centro de estética.

Responsables.

Se deberá contratar a un especialista en marketing digital para el desarrollo de la *Fan Page*. Así también la secretarias de cada uno de los locales, serán las encargadas de controlar el contenido de las publicaciones. Los encargado de contestar las consultas de los usuarios serán los asistentes del salón.

Mecanismos de control.

El control de la *Fan Page* será semanal, el especialista en marketing digital realizara un reporte todas las semanas explicando la evolución del programa.

Costos.

El costo del profesional para el mantenimiento de la pagina es de \$3.500 mensuales.

Inversión Necesaria: \$3.500.

Tiempos.



El programa entrara en vigencia en Agosto con la contratación del profesional y negociaciones sobre contenido y siendo lanzada oficialmente en el mes de Septiembre hasta que finalice el plan anual.

Grafico 44: Programa "Leo del Rio 2.0"

Acciones	2013					2014					
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Preparación y Diseño											
Lanzamiento de <i>Fan Page</i>											

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA 4 - "LEO DEL RIO TE BENEFICIA"

Introducción.

El motivo principal de éste programa es brindarles beneficios extras a los clientes, con la intención que vuelvan a las instalaciones a consumir los diferentes servicios.

Objetivos.

- Fidelizar clientes:
 - Fortalecer lazos con los clientes.
 - Aumentar la frecuencia de visitas en un 50% de los clientes.
 - Aumentar el monto de compra en un 20%.

Metodología.

El proyecto propone la creación de una tarjeta personal de puntos, que posteriormente podrán ser canjeados por descuentos en servicios de manicuría, cosmetología, cosmiatría, piedras de Jade y podología.

Las tarjetas se brindaran por primera vez con una compra superior a \$150 y a partir de allí, se otorgan 2 puntos cada \$10 gastados en peluquería mientras que si consumen otros servicios se les brindara 5 puntos cada \$10 gastados. Una vez acumulado los puntos, los clientes podrán acceder a los siguientes beneficios:

Puntos	Descuento
200	10%
300	15%
400	20%
500	25%
600	30%

Los locales contarán con diferentes carteles ubicados en recepción y en cada una de las mesas de trabajo de peluquería donde muestren los beneficios correspondientes a la cantidad de punto obtenidos.

Como se nombro anteriormente, cualquier servicio tomado brindara puntos, aunque los beneficios serán cambiados únicamente por descuentos en manicuría, cosmetología, cosmiatría, piedras de Jade y podología.



Esto lo que permitirá es reconocer a sus clientes, gustos, preferencias, montos de compra y hasta poder incentivarlos y ofrecerles servicios personalizados y un tratamiento especial.

Además, éste tipo de programa hace sentir al cliente importante y al centro de estética comprometida con él.

Responsables.

Las recepcionistas se encargaran de éste plan, de la entrega de las tarjetas, el control y la actualización de la base de datos.

Mecanismos de control.

El control se llevara a cabo de indicadores que muestren el incremento y la evolución de cada cliente en sus montos de compra y la aceptación del plan.

Costos.

- Implementación del software donde recabe la información de cada tarjeta de puntos es de **\$2.500.**
- La impresión de cada tarjeta de puntos es de \$10. Se calcula entregar 1000 dando por resultado **\$10.000.**

Inversión Necesaria: \$12.500.

Tiempos.

A partir del último trimestre del año 2013, tendrán vigencia las tarjetas de puntos para los clientes.

Grafico 45: Programa "Leo del Rio te Beneficia"

Acciones	2013			2014					
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Preparación e Instalación del Software									
Lanzamiento de Tarjetas de Puntos									

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA 5 - "OFERTA DEL MES"

Introducción.

La razón de ser de éste programa es poder brindarle a todos los clientes ofertas mensuales (descuentos) de distintos servicios ajenos al de peluquería teniendo en cuenta las diferentes demandas que se dan en el transcurso de un año.

Objetivos.

- Asegurarse compras en efectivo.
- Aumentar el ticket de compra en un 20%.
- Aumentar la frecuencia de visitas en un 50%

Metodología.

Las ofertas ofrecidas variaran mes a mes, en algunas ocasiones se presentaran ofertas directas, sin que los clientes necesiten de algún requerimiento específicos, mientras que otros meses se podrán ofertar descuento por el consumo de algún servicio específico o por el gasto de un monto específico.

Para poder adquirir cualquiera de estos beneficios el pago de las compras deberán ser efectuados en efectivo o con tarjeta de debito, es decir, que ninguna de estas ofertas podrá ser abonada con tarjeta de crédito.

Como se anticipo, todos meses se irán cambiando las ofertas de cada uno de los servicios que serán establecidos dependiendo la demanda de ellos durante ese mes en particular.

A continuación se presenta un cuadro donde se colocan a modo de ejemplo las posibles promociones según los meses:

Mes	Acontecimiento/Temporada	Posibles servicios con descuentos
Julio	Invierno	Piedras de Jade Manicuría Sol Pleno Podología
	Día del Amigo	Ventas de Productos
Agosto	Invierno	Manicuría Piedras de Jade
Septiembre	Primavera	Podología
Octubre	Primavera	Cosmiatría Manicuría
	Día de la Madre	Ventas de Productos
Noviembre	Primavera	Cosmiatría Manicuría
Diciembre	Verano	Cosmiatría Manicuría
	Navidad	Ventas de Productos
Enero	Verano	Piedras de Jade
Febrero	Verano	Podología Manicuría
	Día de los Enamorados	Ventas de Productos
Marzo	Otoño	Cosmiatría
	Día de la Mujer	Ventas de Productos
Abril	Otoño	Sol Pleno Podología Piedras de Jade Manicuría Cosmetología
Mayo	Otoño	Manicuría Cosmetología Sol Pleno
Junio	Invierno	Cosmetología

Estas promociones mensuales se plasmarán en folletos que serán entregados a los clientes junto a la factura que se le da al momento de ingresar a la instalaciones y que luego es entregado a la recepcionista cuando cobra los servicios. El objetivo de esto es que durante el momento de espera, el cliente pueda ver los beneficios de ese mes y optar por la adopción de alguno o hacer una reserva para más adelante adquirirlo.

El objetivo del programa es hacer sentir al cliente beneficiado todos los meses con diferentes servicios o artículos.

Responsables.

El encargado de la realización del programa y la selección de artículos en oferta estará a cargo del dueño de la empresa, mientras que la impresión de folletos será realizada por las recepcionistas.

Mecanismos de control.

Mes a mes se realizara un control de eficiencia del plan, a través la contabilización de la cantidad de servicios brindados.

Costos.

1000 folletos mensuales con la oferta del mes cuestan \$150. Lo que anualmente hace un costo de **\$1.800.**

Inversión Necesaria: \$1.800.

Tiempos.

Se llevara a cabo durante todo el año propuesto por el plan de marketing (Julio del 2013 hasta Junio del 2014).

Grafico 46: Programa "Oferta del Mes"

Acciones	2013						2014					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Preparación de la oferta del mes												
Puesta en marcha de oferta												

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA 6 - "CAPACITANDONOS PARA AUMENTAR Y CRUZAR VENTAS"

Introducción.

El siguiente programa hace hincapié en la realización de capacitaciones para el personal interno del centro de estética. El principal objetivo de llevar a cabo éste tipo de actividades es que los empleados adquieran los conocimientos necesarios para aumentar la cantidad de ventas realizadas mensualmente basándose en la teoría del **Cross Selling** (Ventas cruzadas) y del **Up Selling** (Incremento de ventas).

Objetivos.

- Mejorar la oferta y atención del cliente.
- Aumentar el ticket total de compra.
- Incrementar las ventas de la estética.
- Desarrollar al máximo las capacidades y aptitudes del personal interno.

Metodología.

Para llevar a cabo éste programa se deberán planificar y realizar 3 capacitaciones en dos meses, preferentemente en los meses próximos antes de los picos estacionales de demanda. Con el motivo de que los empleados lleguen más preparados y con mayor disposición para aumentar el porcentaje de ventas.

Los días escogidos para que éste programa se lleve a cabo serán los lunes, por la mañana. Se iniciara con un desayuno al que asistirán los empleados para luego dar comienzo con la capacitación propiamente dicha.

El lugar elegido será la sucursal de la ciudad de Cosquín, donde se dispondrán de sillas y de los televisores LED que cuenta la instalación.

La temática principal de las mismas serán el Cross Selling y el Up Selling y se proporcionará material práctico para cada empleado.

Las principales conceptos que se desarrollaran en cada una de estas capacitaciones son:

Cross Selling	
Tema	Breve Explicación
Apreciación de su concepto y esencia	Son ofertas y ventas efectuadas a clientes que han adquirido servicios de "Leo del Rio Hair & Body", pero que por su perfil son potenciales consumidores de otros servicios de la misma.
Herramientas a utilizar	<p>Se explicaran detalladamente que herramientas se deben utilizar para realizar éste tipo de ventas.</p> <p style="text-align: center;">Las 5 claves en la Venta Cruzada Eficaz.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Definir una oferta de servicio tentadora para los clientes existentes. 2 - Conocer que clientes están siendo compartidos con la competencia. 3 - Identificar los clientes con mayor probabilidad de compra. 4 - Definir el plan de captación en la cartera de clientes. 5 - Convertir a los clientes de menor valor en clientes atractivos y fieles.
Familia de servicios y complementarios.	De cada rubro de servicios (Peluquería, manicuría, podología, cosmetología, cosmiatría, relax piedras de jade y sol pleno) se conformara una familia de servicios relacionados y complementarios, que servirán para la oferta cruzada de servicios.
Ejemplos prácticos aplicados en centros de estéticas.	

Fuente: Elaboración propia.

Up Selling	
Tema	Breve Explicación
Apreciación de su concepto y esencia	Se refiere a la promoción de servicios de un valor y nivel superior a los que ya consumen los clientes o bien de su familia de servicios.
Herramientas a utilizar	Se explicaran detalladamente que herramientas se deben utilizar para realizar éste tipo de ventas. El Up Selling implica: 1 - El cliente actualmente está consumiendo nuestros servicios de gama inferior 2 - Las necesidades del cliente evolucionan y se satisfacen. 3 - La venta de un servicio de gama más alta que se ajusta a las nuevas necesidades del cliente.
Familia de servicios y complementarios.	De cada rubro de servicios (Peluquería, manicuría, podología, cosmetología, cosmiatría, relax piedras de jade y sol pleno) se conformara una familia de servicios relacionados que servirán para la oferta cruzada de servicios.
Ejemplos prácticos aplicados en centros de estéticas.	

Fuente: Elaboración propia.

Los retos que se pretenden lograr con el presente programa son:

- Retener mayor cantidad de clientes.
- Brindarle un conjunto de soluciones al problema del consumidor.
- Solucionar completamente necesidades.
- Fidelizar clientes.
- Aumentar su satisfacción al momento de la compra.

Responsables.

Se considerara responsable de contratar al capacitador idóneo al gerente general.

Mecanismos de control.

Para controlar esta acción, se verificara el aumento progresivo de las ventas. En caso de no producirse, se revisaran los temas tratados y se volverán a capacitar.

Costos.

El desayuno tendrá un costo aproximado de \$30 por persona, siendo un total de 11 personas y siendo un total de 3 encuentros da un valor de **\$990**.

Considerando que son 4 personas que se encuentra trabajando y viviendo en la ciudad de La Falda, se les abonara el transporte haciendo un total de **\$360**.

La contratación del curso tendrá un valor aproximado de **\$3.960**.

Inversión Necesaria: \$5.310.

Tiempos.

Siendo la primavera y verano las temporadas con mayor demanda de la empresa, el curso se dictara antes del comienzo de estas estaciones, por lo que se sugiere realizarlo durante el mes de Agosto y Septiembre.

Los lunes propuestos quedaran a disposición de gerente general.

Grafico 47: Programa "Capacitándonos para Cruzar y Aumentar Ventas"

Acciones	2013	
	Ago	Sep
Capacitaciones		

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA 7 - "SUPERATE Y GANA"

Introducción.

El incentivo del programa es beneficiar a los empleados internos de "Leo del Rio Hair & Body" e incrementar el volumen de ventas semestrales de los consumidores.

Objetivos.

- Incrementar el ticket de compra en un 20%.
- Vender mayor cantidad de servicios.
- Recompensar y reconocer a los diferentes empleados semestralmente.

Metodología.

Este programa está orientado a la venta de todos los servicios de cada línea de servicios.

Con éste programa se propone premiar y beneficiar al/los empleados que superen en un 20% la facturación respecto al mismo semestre del año anterior. Por lo que se tomara como base para cada empleado la cantidad que ha facturado el mismo semestres del año anterior. Si el empleado al cerrar el semestre registra un suba del 20% en la facturación de los servicios brindados, se le otorgará un incentivo de \$3.000 como recompensas de su esfuerzo por atraer nuevos clientes y aumentar la facturación de la empresa.

Sin embargo, aquellos empleados superen el 15% de lo facturado recibirán un incentivo del \$1.500, para motivar y premiar el esfuerzo realizado.

Las ventas serán controladas como se hacen actualmente y al finalizar el semestre el contador de la empresa realizara el análisis correspondiente a cada uno de ellos.

Quincenalmente se les informará al personal de la empresa como es su rendimiento con respectos a los objetivos planteados. Al terminar cada mes se le hará otra devolución a cada uno de los empleados donde se les comunicara como ha sido su desempeño acumulado y cuanto le restaría facturar para lograr el objetivo planteado.

Al terminar el semestre se les anunciara quien ha sido los que han logrado las metas y se les hará entrega del incentivo económico.

Responsables.

Se designa como responsable al contador de la empresa y al gerente general para llevar a cabo el plan y controlar la evolución de la facturación de cada empleado.

Mecanismos de control.

Se cree que el plan será bien implementado. El segundo semestre del 2013 se tomara de prueba para saber si son alcanzables los porcentajes presentados o no. En el caso de considerarse inaccesibles, se reajustaran los porcentajes.

Costos.

Los costos de éste plan es el incentivo que se le entregara al profesional en cada semestre, por lo que el mismo puede variar dependiendo del rendimiento de cada uno. Debido a esto se estima un costo anual de **\$12.000**.

Inversión Necesaria: \$12.000.

Tiempos.

Se comenzará a implementar en Julio del 2013 y tendrá un años de duración.

Grafico 48: Programa "Superate y Gana"

Acciones	2013						2014					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Implementación del Plan												

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA 8 - "SALUTACIONES"

Introducción.

Como es sabido, es de suma importancia para las empresas de servicios contar con servicios adicionales para que el cliente se sienta cómodo y acompañado. Muchas veces, esto es lo que distingue a una empresa de servicios del competidor y hace que el cliente vuelva al establecimiento a adquirir el servicio.

Por esa razón, éste programa está orientado a que cada cliente se sienta único para la empresa y crear conciencia de que la misma se preocupa por él.

Objetivos.

- Fidelizar y retener a los clientes actuales.

Metodología.

En la base de datos creada por la acción de "Leo del Rio te Beneficia" se contara con el domicilio y E-Mail de cada uno de los clientes.

Se mandaran tarjetas al domicilio de cada uno de los clientes saludándolos y agradeciendo por elegir a la empresa en la semana e fin de año (entre el 24 de diciembre y el 31 de diciembre) y durante el mes de Marzo saludando a cada una de las clientas por el mes de la mujer.

Al contar con la dirección de E-Mail, se enviaran mails a los clientes en el día de su cumpleaños.

Responsables.

Quien será el responsable realizar las tarjetas, será el diseñador grafico. La recepcionista estará a cargo de llevar a imprimir las tarjetas con sus respectivos sobres, llevarlas al correo para que las entregue y de mandar los mails de cumpleaños personalizados.

Mecanismos de control.

El control de éste programa se realizara en la misma base de datos donde se irá realizando un seguimiento de a que clientes se les ha mandado el e-mail por el cumpleaños.

Costos.

Los costos de implementación de estas acciones son: la contratación del diseñador grafico (\$1.500 por única vez), impresión de cartas y sobres (\$6.000) y envío de tarjetas (\$13.300, siendo el costo de \$3.5 cada envío).

Inversión Necesaria: \$20.800.

Tiempos.

Se realizara el diseño de los sobres, tarjetas y mails en el mes de Noviembre, mientras que se comenzara a implementar en el mes de Diciembre ya que el plan "Leo del Rio te Beneficia" empezara a recolectar los datos en el mes de Noviembre.

Grafico 49: Programa "Salutaciones"

Acciones	2013		2014					
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Preparación de mails y tarjetas								
Envío de mails y tarjetas								

Fuente: Elaboración propia.

ESCENARIOS FUTUROS

Teniendo en cuenta lo analizado en el contexto externo e interno de la organización y los programas presentados, se procederá a realizar los flujos de fondos para cada uno de los escenarios posibles presentados en el ámbito externo:

- "Más Probable I", éste escenario contempla acciones o cambios ya conocidos y que se esperan que sucedan en el entorno de acuerdo a fuentes oficiales de información, también se tendrá en consideración que los programas serán aceptados según lo planteado.
- "Más Probable II" es el escenario en donde se tiene en cuenta acciones o cambios ya conocidos que se esperan que sucedan en el entorno de acuerdo a información otorgadas por fuentes privadas. Los programas tendrán una aceptación de los clientes según la esperada.
- "Optimista" es el escenario donde todo los cambios o acciones esperadas son beneficiosas para el entorno estético como también los programas sobrepasan las expectativas.
- "Pesimista", éste escenario se caracteriza por el hecho de que los cambios o acciones son perjudiciales para la industria y trae nocivas consecuencias para el desarrollo y crecimiento del sector con una baja aceptación de los programas.

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO CON PROYECTO - ESCENARIO MAS PROBABLE I

Programas	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Totales
Ingresos Brutos por Venta	87.416	111.142	124.380	136.022	150.375	1.661.958							
Peluquería	67.937	84.242	92.666	101.006	113.127	113.127	113.127	113.127	113.127	113.127	113.127	113.127	1.250.867
Manicuría	595	1.071	1.660	1.809	2.026	2.026	2.026	2.026	2.026	2.026	2.026	2.026	21.347
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	6.133	9.199	10.579	11.531	11.531	11.531	11.531	11.531	11.531	11.531	11.531	11.531	129.689
Cama Piedra de Jade	1.460	2.628	4.073	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	52.149
Venta	11.292	14.002	15.402	16.788	18.803	18.803	18.803	18.803	18.803	18.803	18.803	18.803	207.906
Costos Variables	50.846	64.525	71.561	78.125	86.958	960.722							
Peluquería	37.365	50.966	56.063	61.109	68.442	68.442	68.442	68.442	68.442	68.442	68.442	68.442	753.038
Manicuría	446	295	456	498	557	557	557	557	557	557	557	557	6.153
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	4.600	2.530	2.909	3.171	3.171	3.171	3.171	3.171	3.171	3.171	3.171	3.171	38.578
Cama Piedra de Jade	1.095	723	1.120	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	15.034
Venta	7.340	10.011	11.012	12.004	13.444	13.444	13.444	13.444	13.444	13.444	13.444	13.444	147.919
Costos Fijos	20.240	20.064	240.944										
Servicios	2.640	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	29.744
Sueldos	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	17.600	211.200
Ingresos Netos	16.331	26.553	32.755	37.833	43.353	460.292							
Otros Gastos por Programas	950	5.360	5.350	16.950	5.150	13.300	17.330	11.330	16.840	7.190	7.190	13.190	120.130
Conocenos y Gana							7.680	7.680	3.540	3.540	3.540	3.540	29.520
Leo del Rio Informa y Enseña	800	800	800	800									3.200
Leo del Rio 2.0			3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	35.000
Leo del Rio Te Beneficia				12.500									12.500
Ofertas del Mes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Capacitación Cros Selling y Up Selling		4.410	900										5.310
Superate y Gana							6.000					6.000	12.000
Salutaciones					1.500	9.650			9.650				20.800
FLUJO DE FONDOS OPERATIVOS	15.381	21.193	27.405	20.883	38.203	30.053	26.023	32.023	26.513	36.163	36.163	30.163	340.162

ROI : (460292-120130)/120130 = 2,83

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO CON PROYECTO - ESCENARIO MAS PROBABLE II

Programas	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Totales
Ingresos Brutos por Venta	80.132	101.880	114.015	124.687	137.843	137.843	137.843	137.843	137.843	137.843	137.843	137.843	1.523.461
Peluquería	62.276	77.222	84.944	92.589	103.700	103.700	103.700	103.700	103.700	103.700	103.700	103.700	1.146.628
Manicuría	545	982	1.522	1.659	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858	19.568
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	5.622	8.432	9.697	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	10.570	118.882
Cama Piedra de Jade	1.338	2.409	3.734	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480	4.480	47.803
Venta	10.351	12.835	14.119	15.389	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	190.581
Costos Variables	46.609	59.148	65.598	71.615	79.712	79.712	79.712	79.712	79.712	79.712	79.712	79.712	880.662
Peluquería	34.252	46.719	51.391	56.016	62.738	62.738	62.738	62.738	62.738	62.738	62.738	62.738	690.285
Manicuría	409	270	418	456	511	511	511	511	511	511	511	511	5.640
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	4.216	2.319	2.667	2.907	2.907	2.907	2.907	2.907	2.907	2.907	2.907	2.907	35.363
Cama Piedra de Jade	1.004	662	1.027	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	13.781
Venta	6.728	9.177	10.095	11.003	12.324	12.324	12.324	12.324	12.324	12.324	12.324	12.324	135.593
Costos Fijos	21.888	21.440	21.440	21.440	21.440	21.440	21.440	21.440	21.440	21.440	21.440	21.440	257.728
Servicios	2.688	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240	27.328
Sueldos	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	230.400
Ingresos Netos	11.635	21.292	26.977	31.633	36.692	36.692	36.692	36.692	36.692	36.692	36.692	36.692	385.072
Otros Gastos por Programas	950	5.360	5.350	16.950	5.150	13.300	17.330	11.330	16.840	7.190	7.190	13.190	120.130
Conocenos y Gana							7.680	7.680	3.540	3.540	3.540	3.540	29.520
Leo del Rio Informa y Enseña	800	800	800	800									3.200
Leo del Rio 2.0			3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	35.000
Leo del Rio Te Beneficia				12.500									12.500
Ofertas del Mes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Capacitación Cros Selling y Up Selling		4.410	900										5.310
Superate y Gana							6.000					6.000	12.000
Salutaciones					1.500	9.650			9.650				20.800
FLUJO DE FONDOS OPERATIVOS	10.685	15.932	21.627	14.683	31.542	23.392	19.362	25.362	19.852	29.502	29.502	23.502	264.942

ROI : (385072-120130)/120130 = 2,21

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO CON PROYECTO - ESCENARIO OPTIMISTA

Programas	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Totales
Ingresos Brutos por Venta	91.579	116.434	130.303	142.500	157.535	1.741.099							
Peluquería	71.172	88.254	97.079	105.816	118.514	118.514	118.514	118.514	118.514	118.514	118.514	118.514	1.310.432
Manicuría	623	1.122	1.739	1.896	2.123	2.123	2.123	2.123	2.123	2.123	2.123	2.123	22.364
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	6.425	9.637	11.083	12.080	12.080	12.080	12.080	12.080	12.080	12.080	12.080	12.080	135.865
Cama Piedra de Jade	1.529	2.753	4.267	5.120	5.120	5.120	5.120	5.120	5.120	5.120	5.120	5.120	54.632
Venta	11.830	14.669	16.135	17.588	19.698	19.698	19.698	19.698	19.698	19.698	19.698	19.698	217.807
Costos Variables	53.267	67.597	74.969	81.845	91.099	1.006.470							
Peluquería	39.145	53.393	58.733	64.019	71.701	71.701	71.701	71.701	71.701	71.701	71.701	71.701	788.897
Manicuría	467	309	478	521	584	584	584	584	584	584	584	584	6.446
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	4.819	2.650	3.048	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	40.415
Cama Piedra de Jade	1.147	757	1.173	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	15.750
Venta	7.689	10.488	11.537	12.575	14.084	14.084	14.084	14.084	14.084	14.084	14.084	14.084	154.963
Costos Fijos	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	19.152	229.824
Servicios	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	2.352	28.224
Sueldos	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	201.600
Ingresos Netos	19.160	29.685	36.182	41.502	47.284	504.804							
Otros Gastos por Programas	950	5.360	5.350	16.950	5.150	13.300	17.330	11.330	16.840	7.190	7.190	13.190	120.130
Conocenos y Gana							7.680	7.680	3.540	3.540	3.540	3.540	29.520
Leo del Rio Informa y Enseña	800	800	800	800									3.200
Leo del Rio 2.0			3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	35.000
Leo del Rio Te Beneficia				12.500									12.500
Ofertas del Mes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Capacitación Cros Selling y Up Selling		4.410	900										5.310
Superate y Gana							6.000					6.000	12.000
Salutaciones					1.500	9.650			9.650				20.800
FLUJO DE FONDOS OPERATIVOS	18.210	24.325	30.832	24.552	42.134	33.984	29.954	35.954	30.444	40.094	40.094	34.094	384.674

ROI : (504804-120130)/120130 = 3,20

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO CON PROYECTO - ESCENARIO PESIMISTA

Programas	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Totales
Ingresos Brutos por Venta	76.926	97.805	109.454	119.700	132.330	1.462.523							
Peluquería	59.785	74.133	81.546	88.885	99.552	99.552	99.552	99.552	99.552	99.552	99.552	99.552	1.100.763
Manicuría	524	942	1.461	1.592	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	18.785
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	5.397	8.095	9.309	10.147	10.147	10.147	10.147	10.147	10.147	10.147	10.147	10.147	114.126
Cama Piedra de Jade	1.285	2.312	3.584	4.301	4.301	4.301	4.301	4.301	4.301	4.301	4.301	4.301	45.891
Venta	9.937	12.322	13.554	14.774	16.546	16.546	16.546	16.546	16.546	16.546	16.546	16.546	182.958
Costos Variables	44.744	67.106	74.424	81.250	90.436	991.015							
Peluquería	32.882	53.005	58.306	63.553	71.179	71.179	71.179	71.179	71.179	71.179	71.179	71.179	777.181
Manicuría	393	306	475	517	580	580	580	580	580	580	580	580	6.328
Cosmetología, Cosmeatría, Podología y Sol Pleno	4.048	2.631	3.026	3.298	3.298	3.298	3.298	3.298	3.298	3.298	3.298	3.298	39.385
Cama Piedra de Jade	964	752	1.165	1.398	1.398	1.398	1.398	1.398	1.398	1.398	1.398	1.398	15.461
Venta	6.459	10.412	11.453	12.484	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	13.982	152.662
Costos Fijos	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	273.600
Servicios	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	33.600
Sueldos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Ingresos Netos	9.382	7.899	12.231	15.650	19.093	197.908							
Otros Gastos por Programas	950	5.360	5.350	16.950	5.150	13.300	17.330	11.330	16.840	7.190	7.190	13.190	120.130
Conocenos y Gana							7.680	7.680	3.540	3.540	3.540	3.540	29.520
Leo del Rio Informa y Enseña	800	800	800	800									3.200
Leo del Rio 2.0			3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	35.000
Leo del Rio Te Beneficia				12.500									12.500
Ofertas del Mes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Capacitación Cros Selling y Up Selling		4.410	900										5.310
Superate y Gana							6.000					6.000	12.000
Salutaciones					1.500	9.650			9.650				20.800
FLUJO DE FONDOS OPERATIVOS	8.432	2.539	6.881	-1.300	13.943	5.793	1.763	7.763	2.253	11.903	11.903	5.903	77.778

ROI : (197908-120130)/120130 = 0,65

Retorno sobre inversión, VAN y periodo de recuero de inversión.

A continuación se presentaran las variables más importantes para evaluar el proyecto en cada uno de los diferentes escenarios planteados anteriormente:

	ROI	VAN ⁵	Periodo Recuero
Más Probable I	2,83	\$ 133.346,62	Julio
Más Probable II	2,21	\$ 102.627,02	Julio
Optimista	3,2	\$ 151.564,99	Julio
Pesimista	0,65	\$ 31.119,66	Julio

Si se decide llevar a cabo el proyecto en un escenario "Más Probable I", la empresa recibirá un ingreso de \$2,83 por cada peso invertido y el valor de actual del total de ganancia es de \$133.346. En cambio, si se desarrolla el plan de marketing en un escenario "Más Probable II", recibirá \$2,21 por cada peso invertido con un valor actual en términos de ganancia total de \$102.627.

Si se dieran las variable para un contexto "Optimista", la empresa recuperara por cada peso invertido \$3,20, mientras que la ganancia total valuada hoy en día será de \$151.564. Éste escenario es menos improbable, pero se cree necesario para poder adaptarse a la posible demanda si se diera el caso.

Si el contexto externo influye negativamente, provocando un escenario "Pesimista", la empresa recurriría en perdidas y por cada peso invertido obtendrá \$0,65 y el valor actual del total de la ganancia será de \$31.119 .

Como se puede observar, en la mayoría de los escenarios posibles la empresa estará ganado dinero, ya que siempre recuperara y superara lo invertido. También se puede observar que el periodo de recuero de la inversión se da durante el primer mes del plan ya que las inversiones más elevadas se desarrollan en Octubre y durante el año 2014.

⁵ El valor actual neto está estimado teniendo en cuenta la tasa de interés de un plazo fijo de capitalización a 30 días en un banco que es aproximadamente %16,25.

Conclusiones

CONCLUSIONES

En éste momento, la empresa se encuentra en un punto optimo donde genera más ingresos que gastos, sin embargo hay una creciente competencia en el sector de empresas que brindan servicios iguales a los ofrecidos por la empresa pero individualmente y muchas veces a un costo por adquisición menor. Por esta razón se han enfocado los objetivos y estrategias a una mayor fidelización de los clientes y que estos adquieran una mayor variedad de servicios cada vez que visitan las instalaciones. También, se ha planteado programas de acción realistas, enfocados a que se logren en el periodo 2013 y 2014.

Desarrollar en "Leo Del Rio Hair & Body" éste plan de marketing significara:

- Logran una diferenciación marcada con respecto a sus competidores sin perder rentabilidad. Se ha visto que con dicho plan, los clientes actuales de la empresa seguirán eligiéndola y adquiriendo mas servicios , como también se atraerán nuevos clientes donde se tratara de fidelizarlos.
- Un mayor y mejor posicionamiento y fortalecimiento de la marca en la zona.
- Obtener una mayor rentabilidad sin la necesidad de tener que salir a buscar una gran cantidad de nuevos clientes.

El descripto plan anual de Marketing está dividido en ocho programas de acción:

El primero de los programas desarrollados *Conocenos y Gana* se pretende incorporar una estrategia comunicacional a la empresa, haciendo publicidad y concursos en las radios más escuchadas de la zona con la finalidad que el publico llegue a conocer más a la empresa y sepan donde se encuentra y que prueben los diferentes servicios que esta brinda.

El segundo programa propuesto es *Leo del Rio Te Informa y Enseña*. La finalidad de éste programa es que los oyentes de estas radios conozcan a los profesionales que trabajan en la misma y que sepan el nivel de profesionalismo de cada uno a través de las descripciones de tendencias de moda como respondiendo diferentes preguntas o dudas que tengan.

Leo del Rio 2.0 es el plan destinado a la presencia de la empresas en internet. Se pretende continuar mostrando el profesionalismo de la empresa y de sus integrantes a través de un medio más directo con los clientes donde los mismo podrán tener un contacto más cercano sin necesidad de incurrir en gastos o movilizarse a las instalaciones.

El cuarto programa desarrollado lleva como nombre *Leo del Rio Te Beneficia*. Éste plan se ha propuesto con el objetivo de fidelizar al cliente y motivas un mayor consumo a través de una tarjeta donde acumularan puntos que podrán ser cambiados por descuentos en servicios.

El programa *Oferta del Mes* está basada en el conocimiento de la demanda a lo largo del año. Sabiendo cuales los momentos de mayor demanda de cada uno de los servicios, se ofrecerá descuento o promociones en los momentos de menor demanda. De esta forma se logrará incrementar las ventas de los servicios cuando son menos solicitados por los clientes.

Salutaciones es el programa planteado en su totalidad para incrementar la fidelidad de los clientes a través de saludos personalizados en fechas importantes para cada uno de los clientes.

Y por último se planteo dos programas destinado a la capacitación y motivación de los clientes internos de la organización. *Capacitándonos para Aumentar y Cruzar Ventas* lleva como finalidad la capacitación del personal en ventas y relacionamiento de los servicios. De esta forma los empleados tendrán las herramientas necesarias para desarrollarse como vendedores e incrementar las cantidades de ventas. Luego de esto, se continuara con *Superate y Gana* donde los empleados recibirán incentivos por una mayor cantidad de ventas semestrales. Teniendo en cuenta que ya han sido formado en ventas, esto será un motivador para llevar a cabo lo aprendido.

El costo en que se incurre al implementar el plan de marketing completo es de \$120.130, considerando rentable a éste proyecto, ya que se alcanzara el objetivo de ventas propuesto (incrementar las ventas de servicios ajenos al de peluquería en un 30%) y en el transcurso de un año se recuperara esa inversión.

Cabe aclarar que cualquier programa propuesto puede implementarse de forma separada debido a la singularidad de cada uno en cuanto a sus objetivos particulares, sin embargo, se recomienda efectuarlos de forma conjunta para aprovechar su eficiencia y sinergia.

RECOMENDACIONES

Para darle un cierre concluyente a éste trabajo final de graduación se propone a continuación algunas recomendaciones para los años venideros, con el fin de que sigan creciendo en el rubro de estética profesional, de una manera eficiente y a un ritmo constante.

Basándose en el diagnostico de la situación, se puede sugerir a la empresa que para la consecución de sus objetivos , es de suma importancia que enfoque sus esfuerzos en actividades claves como:

- Armar y formular una base de datos que contengan datos sustanciales de cada cliente . Si bien el centro de estética tiene alto conocimiento de sus clientes, los motivos de su compra, su frecuencia de visita, el monto de compra estimado de cada uno; no posee toda esta información ordenada y detallada dentro de una base. El objetivo de esta recopilación es para que en un futuro se pueda personalizar las ofertas para distintos clientes, es decir contactarse con el cliente directamente para informarle una oferta hecha a su medida y dentro de sus posibilidades.
- Capacitar al personal interno continuamente para mejorar su proceso de ventas. Si bien la mayoría de los empleados llevan varios años trabajando con la empresa y conocen el manejo de la misma, siempre es bueno brindarles nuevos conocimientos e instruirlos en temas recientes, para que se mantengan informados y puedan transmitirle al público más seguridad en sus compras y una mejor atención.
- Como actividades soportes, se recomienda invertir en publicidad y presencia en diferentes medios.
- No descuidar las relaciones con los clientes y ofrecerles descuentos o promociones acorde a sus necesidades.
- No descuidar tampoco el amplio espectro de clientes, siendo prudente diferenciar la oferta entre ellos.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes consultadas.

- Garrido Buj, S. (2003). Dirección Estratégica. Editorial Continental: México.
- Hiebing, R. y Cooper, S. (1992). Como Preparar El Exitoso Plan de Mercadotecnia. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2007). Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall.
- Martin, C. y Payme, A. (1994). Marketing Relacional: Integrando la Calidad, el Servicio y el Marketing. Díaz Santos: España.
- Maslo, B. (2010) Comunicación Digital Hoy. Digital Media Trends (pág.29). Córdoba: Google Business Solutions.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nueva York, USA: The Free Press.
- Sainz de Vicuña, J. M. (1999). El Plan de Marketing en la Practica. Madrid, España: ESIC.
- Walker Jr, O. (2004). Marketing Estratégico. Enfoque de toma de decisiones. Mc Graw Hill.
- Wise, T. (2007). ¡Éxito! Estrategias, tácticas e ideas de marketing y ventas que funcionan. Buenos Aires: Aguilar.

Fuentes digitales consultadas

- albies.com.ar/site/2012/06/el-boom-de-los-descuentos-por-internet/
- argentina.gov.ar
- bicgalicia.org/files/Guias_entornos_locales/cast/48_PELUQU_adaptadazona2_cast.pdf
- capa.org.ar/
- centroanahata.blogspot.com.ar/2011/05/origen-e-historia-del-masaje_16.html
- dalessio.com.ar/informes/internet-en-argentina-2012-extracto-del-estudio-tendencias-y-comportamientos
- data.lanacion.com.ar
- es.wikipedia.org/wiki/Podolog%C3%ADa(<http://www.essie.es/essie/historia-de-la-manicura-parte-i/>
- esteticalink.com/
- indec.mecon.ar
- inet.edu.ar/actividades/foros/Estetica_Profesional.doc
- lanacion.com.ar/1533260-la-argentina-es-el-pais-con-penetracion-de-internet-en-la-region

- madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-
- medicinam.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:historia-de-cosmetologia&catid=32:cosmetologia&Itemid=158
- peluqueriaaldia.com/142/historia-de-la-peluqueria.htm
- rebellion.org/noticia.php?id=62160
- revistamagna.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=577%3Aorigen-pros-y-contras-del-bronceado&catid=57%3Amoda&Itemid=70
- uclm.es/centro/cesco/pdf/trabajos/22/2011/22-2011-1.pdf

Anexos

ANEXO

ANEXOS	
Anexo I: Guía de Pautas y Resumen de Entrevistas	143
Anexo II: Inflación	146
Anexo III: FODA Ponderado	147
Anexo IV: Cuestionarios	148
Anexo V: Resultados de Encuestas	152

ANEXO I: GUÍA DE PAUTAS Y RESUMEN DE ENTREVISTAS

Guía de Pautas para consumidores finales

Perfil personal

Nombre, edad, sexo, ocupación y residencia.

Leo Del Rio Hair & Body

¿Hace cuanto que es cliente de la empresa?

¿Cada cuanto asiste a las instalaciones?

¿Cómo conoció la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

¿Qué comunicaciones tiene la empresa con usted?

¿Qué imagen transmite la empresa a sus clientes?

Servicios

¿Qué servicios adquiere cuando asiste a las instalaciones?

¿Cuáles son las características que más valora a la hora de tomar estos servicios?

¿Qué grado de satisfacción tiene con respecto a los servicios que ha adquirido?

En su opinión, ¿Haría falta algún servicio de valor agregado a la empresa?

¿Por qué no ha probado los demás servicios?

Competencia

¿Ha concurrido a algún otro centro de estética? ¿Por qué?

¿Qué es lo que diferencia a la empresa de sus competidores?

Entrevista a consumidores finales

Nombre	Carla Gómez	Cristina Gracia	Yanina Gómez	Mabel Lemma
Perfil	Comerciante de 33 años residente en Villa Carlos Paz.	Comerciante de 47 años residente en Cosquín.	Comerciante de 28 años residente en La Falda.	Profesora de 51 años residente en Cosquín.
Tiempo como cliente	Hace 15 años, desde que abrió.	Hace 14 años, desde que comenzó con la peluquería.	Hace 2 años.	Hace 14 años aproximadamente.
Asistencia a la instalaciones	Cada 20 días	Cada 15 días.	Una vez al mes.	Una vez o dos veces al mes, a veces a la sucursal de Cosquín y otras a la de La Falda.
Primer contacto con la empresa	A través de una amiga, fui por primera vez y no cambie de empresa.	Porque conozco a su familia desde hace años	Lo conocí por recomendaciones familiares.	Por referencia, por mi antigua peluquera.
Fortalezas	Nunca me ha tocado esperar, la calidad y si tengo que recomendar una peluquería, lo recomiendo a él. La infraestructura.	Muy bueno profesionales, atención personalizada y la capacitación constante.	El cliente se siente cuidado y me gusta que se encuentre lejos porque me da la sensación de mayor privacidad.	Sentirme importante, mimada y cuidada. Me encanta la atención que brinda, nunca he tenido algún problema.
Debilidades	El tema de los turnos no me convences, no sé que voy a hacer de acá a un mes y la falta de profesionalismo de los empleados.	Distancia, la incomodidad de la ubicación y los precios.	El espacio chico. La falta de capacitación de los empleados. Si no sos recomendado, no conseguís turno.	Si tenes una emergencia, no puedes encontrar turnos. Los precios. La distancia.
Comunicación	No mantiene ninguna comunicación.	Constantemente ya que voy seguido.	Me encanta la comunicación que tiene. Ellos me programan los turnos y no hace falta comunicarme yo con la empresa.	Me gusta que tengan una comunicación fluida con los clientes, también hace muchos eventos.
Imagen	Una empresa que progreso y con gente importante.	Es una empresa seria.	Una empresa excelente, original	Una empresa amorosa, de seriedad y profesional
Servicios	Corte y teñido (Peluquería), manicuría y sol pleno.	Peluquería y depilación.	Peluquería, maquillaje, depilación y masajes.	Peluquería, podología, manicuría, sol pleno, cosmeatría y cosmetología.

Competencia	Características valoradas	Manicuría lo hago cuando me sobra el tiempo o mientras me están tiñendo, también cuando hay alguna promoción. El servicio de peluquería lo elijo porque es el mejor porque sé que me va a hacer lo que yo quiero.	Los productos que usa porque son de primera calidad y la atención.	Calidad de los servicios y la atención.	La profesionalidad y los resultados
	Satisfacción	Siempre salgo satisfecha cuando voy a la peluquería. Porque sé que usa productos de calidad. En el caso de sol pleno no salí satisfecha ya que manche la ropa por falta de secado.	Muy satisfecha, del 1 al 10 elijo el 10.	Totalmente satisfecha, es por eso que sigo yendo.	La cordialidad, el respeto, la buena atención y sentirte importante es lo que me satisface.
	Valor agregado	No le haría falta ninguno.	No le hace falta ninguno. Me encanta los servicios adicionales que dan, siempre tomo el café y ellos lo saben.	No haría ninguna modificación.	No haría ninguna modificación.
	Otros servicios	Por una falta de tiempo no he probado los demás servicios.	No consumo los demás servicios, no me llaman la atención.	Porque por mi rubro, sol pleno no me sirve en verano porque es cuando más trabajo. Manicuría tampoco, ya que trabajo con las manos y no me duraría.	Por falta de tiempo.
	Asistencia a la competencia	Sí, pero solo para nutrición y peinado.	He ido a otras peluquerías por algo que necesito urgente y no tengo turno para Leo Del Rio	Solo cuando no consigo turno y es de urgencia.	Por emergencias he probado otros lugares, pero siempre vuelvo a lo del Leo Del Rio
Diferencia	El poder encontrar una gran variedad de servicios en un solo lado.	El profesionalismo y te aconseja para estar a la moda	La calidad y la atención.	La calidad de los productos y los empleados.	

ANEXO II: INFLACIÓN

Para poder realizar los cálculos financieros, se han tenido en cuenta los índices de inflación publicados por la entidad INDEC en los últimos 5 años. A continuación se podrá ver cuáles son:

Año	Inflación
2008	8,69%
2009	6,15%
2010	11,86%
2011	9,88%
2012	10,01%

Para poder analizar los precios se encuentra necesario analizarlos a precios constantes, por lo tanto, se eligió un año base y se realizó el proceso de deflatación.

Se llama deflatación al proceso por el cual se ajusta la inflación cuando se disminuye el nivel de una variable para poder compararla con su nivel en un periodo de tiempo diferente. Para ello se sigue la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{PIB}_{(\text{año actual})}}{(1 + \text{Inflación}_{(\text{año actual})})}$$

ANEXO III: FODA PONDERADO

FODA Ponderado

		Importancia*	
Fortalezas	Gran cantidad de servicios profesionales diferentes en un mismo lugar.	3	
	La sucursal de La Falda se encuentra ubicada en el centro de la ciudad.	5	
	Gran cantidad de ventas del servicio de Peluquería	5	
	Las principales características valoradas son la atención y la calidad de los servicios.	5	
	Ser representante de L'Oreal	4	
	Poca cantidad de competidores donde ofrecen una gran cantidad de servicios en el mismo lugar.	5	
Debilidades	Visión y Misión no expresados explícitamente.	2	
	La sucursal de Cosquín se encuentra alejada y de difícil acceso.	3	
	Baja demanda de los servicios ajenos al de Peluquería	4	
	No cuenta con una solida estrategia para fijar los precios.	5	
	No cuenta con una solida estrategia de comunicación.	5	
	Demanda cíclica, siendo el primer semestre del cual se cuenta con una menor demanda.	5	
	Importante caída de la demanda en el primer semestre del 2012.	5	
	Los servicios de cosmetología, cosmeatría, podología y la venta de artículos tiene poca participación en las ventas y poca tasa de crecimiento.	4	
		Importancia*	Probabilidad de ocurrencia
Oportunidades	El mercado objetivo representa el 24% de las mujeres de Punilla.	5	80%
	El 94% del mercado objetivo tiene ingresos propios.	5	100%
	Creciente uso de internet.	3	100%
	Crecimiento del 4% de la producción de servicios.	4	80%
	Avances tecnológicos en el sector de estética.	3	70%
	90% de las personas que usan internet, utilizan redes sociales.	3	100%
	Mayor uso de los servicios de estética por personas del sexo masculino.	2	50%
	Crecimiento del 2% anual del sector de estética profesional.	4	80%
	Crecimiento promedio del 15% de la población en Punilla.	3	60%
Amenazas	Alto poder de negociación con los proveedores.	5	75%
	Creciente Inflación, 10% según organismos oficiales y 20% según consultoras privadas.	5	100%
	Variación de la demanda de servicios según la época del año.	5	90%
	Gran cantidad de competidores que brindan servicios individuales	4	80%
	Bajas barreras de entrada al sector.	5	80%
	Alto poder de negociación de los clientes.	5	100%

* Siendo 1 poco importante y 5 importante

ANEXO IV: CUESTIONARIOS

Cuestionario de la sucursal de Cosquín

Sexo: Femenino Masculino

Edad: _____

Ocupación: Ama de Casa
 Estudiante
 Jubilado - Pensionado
 Profesional
 Otro _____

Cercanía Al Establecimiento: Mas De 10 Cuadras
 Menos De 10 Cuadras

- ¿Hace Cuánto Que Es Cliente De "Leo del Rio Hair & Body"?
 Menos De 1 Año De 1 A 5 Años De 6 A 10 Años
 De 11 O Más
- ¿Con Qué Frecuencia Visita Las Instalaciones Para Adquirir Algún Servicio?
 1 o Más Veces Por Semana 2 Veces Al Mes 1 Vez Al Mes
 Menos De 1 Vez Al Mes
- ¿Qué Servicio Suele Demandar?
 Peluquería Cosmiatría Cosmetología
 Sol Pleno Podología Manicuría
 Indumentaria Relax Piedras De Jade
- ¿Qué Monto Promedio Gasta Cada Vez Que Va A Las Instalaciones?
 Menos De \$100 Entre \$101 Y \$150 Entre \$151 Y \$200
 Entre \$201 Y \$250 Mas De \$251
- ¿Por Qué Razón Elige "Leo del Rio Hair & Body"? (Elija Una Opción)
 Por Cercanía.
 Por Precio
 Por Su Atención
 Por Su Variedad De Servicios
 Por La Calidad Del Servicio
 Por La Forma De Pago
 Otro: _____

6. Marque La Importancia Que Poseen Estos Factores Para Usted:

	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Orden e Higiene			
Confiabilidad Profesional			
Variedad de Servicios			
Ofertas Y Promociones			
Calidad De Atención			

7. ¿Cómo Considera La Atención Que recibió Del Personal? (Marque Con Un Circulo)

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo

8. ¿Tiene Preferencia Por Algún Empleado En Particular?

Si Cual? _____
 No

9. El Aspecto General De Las Instalaciones Es...

- Muy Agradable
- Agradable
- Ni Agradable/Ni Desagradable
- Desagradable
- Muy Desagradable

10. ¿Cuál Es La Característica Que Más Identifica A "Leo del Rio Hair & Body"? (Elija Una Opción)

- Compromiso
- Experiencia
- Atención
- Profesionalismo
- Innovación

11. ¿Considera Que Debería Realizarse Alguna Modificación En "Leo del Rio Hair & Body"?

Si Cual? _____
 No

12. ¿Recomendaría A El Centro De Estética?

Si
 No

13. En La Escala Del 1 Al 10, ¿Cómo Calificaría "Leo del Rio Hair & Body"? (Realice un circulo el número que corresponda)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cuestionario de la Sucursal de La Falda

Sexo: Femenino

Edad: _____

Masculino

Ocupación: Ama de Casa

Cercanía Al Establecimiento: Mas De 10 Cuadras

Estudiante

Menos De 10 Cuadras

Jubilado - Pensionado

Profesional

Otro _____

1. ¿Hace Cuánto Que Es Cliente De "Leo del Rio Hair & Body"?

Menos De 1 Año De 1 A 2 Años De 2 A 3 Años

De 3 A 4 Años

2. ¿Con Qué Frecuencia Visita Las Instalaciones Para Adquirir Algún Servicio?

1 o Más Veces Por Semana 2 Veces Al Mes 1 Vez Al Mes

Menos De 1 Vez Al Mes

3. ¿Qué Servicio Suele Demandar?

Peluquería Cosmiatría Cosmetología

Sol Pleno Podología Manicuría

Perfumería

4. ¿Qué Monto Promedio Gasta Cada Vez Que Va A Las Instalaciones?

Menos De \$100 Entre \$101 Y \$150 Entre \$151 Y \$200

Entre \$201 Y \$250 Mas De \$251

5. ¿Por Qué Razón Elije "Leo del Rio Hair & Body"? (Elija Una Opción)

Por Cercanía.

Por Precio

Por Su Atención

Por Su Variedad De Servicios

Por La Calidad Del Servicio

Por La Forma De Pago

Otro: _____

6. Marque La Importancia Que Poseen Estos Factores Para Usted:

	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Orden e Higiene			
Confiabilidad Profesional			
Variedad de Servicios			
Ofertas Y Promociones			
Calidad De Atención			

7. ¿Cómo Considera La Atención Que recibió Del Personal? (Marque Con Un Circulo)

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo

8. ¿Tiene Preferencia Por Algún Empleado En Particular?

Si Cual? _____
 No

9. El Aspecto General De Las Instalaciones Es...

- Muy Agradable
- Agradable
- Ni Agradable/Ni Desagradable
- Desagradable
- Muy Desagradable

10. ¿Cuál Es La Característica Que Más Identifica A "Leo del Rio Hair & Body"? (Elija Una Opción)

- Compromiso
- Experiencia
- Atención
- Profesionalismo
- Innovación

11. ¿Considera Que Debería Realizarse Alguna Modificación En "Leo del Rio Hair & Body"?

Si Cual? _____
 No

12. ¿Recomendaría A El Centro De Estética?

Si
 No

13. En La Escala Del 1 Al 10, ¿Cómo Calificaría "Leo del Rio Hair & Body"? (Realice un circulo el número que corresponda)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

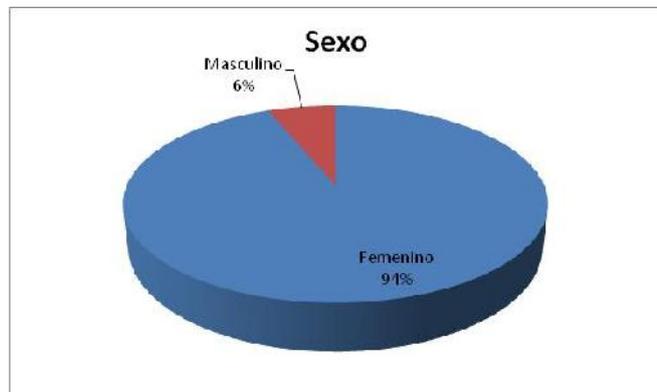
ANEXO V: RESULTADOS ENCUESTAS

Resultados de la sucursal de Cosquín

Sexo:

Sexo	Cantidad
Femenino	91
Masculino	6
Total	97*

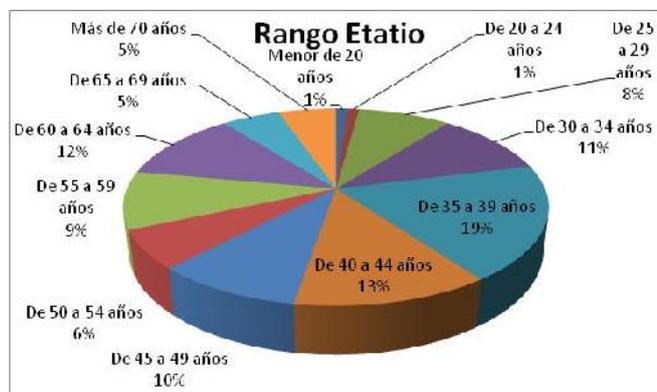
*Cantidad de Encuestados



Edad:

Rango Etario	Cantidad
Menor de 20 años	1
De 20 a 24 años	1
De 25 a 29 años	8
De 30 a 34 años	10
De 35 a 39 años	18
De 40 a 44 años	12
De 45 a 49 años	9
De 50 a 54 años	6
De 55 a 59 años	9
De años 60 a 64	11
De 65 a 69 años	5
Más de 70 años	5
Total	95*

*Cantidad de Encuestados



Cercanía:

Cercanía	Cantidad
Menos de 10 Cuadras	26
Más de 10 Cuadras	67
Total	93*

*Cantidad de Encuestados



Ocupación:

Ocupación	Cantidad
Ama de Casa	16
Estudiante	13
Jubilado	16
Profesional	29
Otro	19
Total	93*

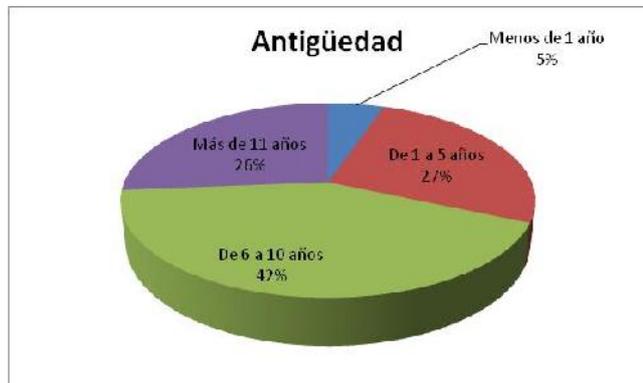
*Cantidad de Encuestados



Antigüedad:

Antigüedad	Cantidad
Menos de 1 año	5
De 1 a 5 años	25
De 6 a 10 años	40
Más de 11 años	25
Total	95*

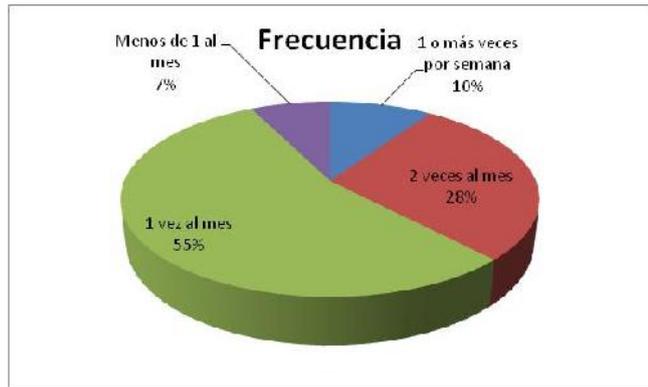
*Cantidad de Encuestados



Frecuencia:

Frecuencia	Cantidad
1 o más veces por semana	9
2 veces al mes	27
1 vez al mes	52
Menos de 1 al mes	7
Total	95*

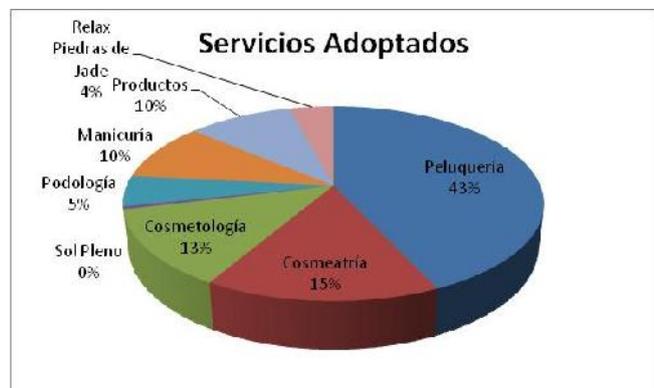
*Cantidad de Encuestados



Servicios Adoptados:

Servicios Adoptados	Cantidad
Peluquería	85
Cosmeatría	30
Cosmetología	25
Sol Pleno	1
Podología	10
Manicuría	19
Productos	19
Relax Piedras de Jade	8
Total	197*

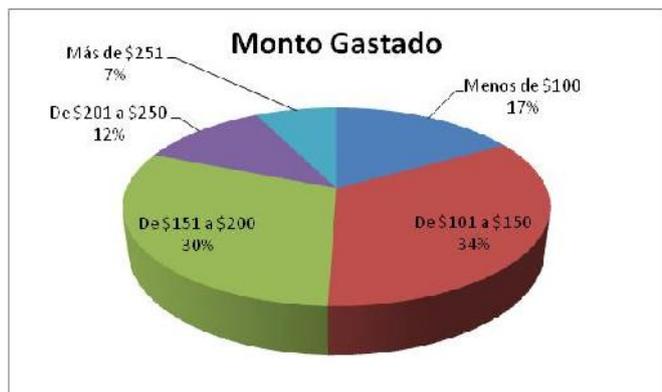
*Cantidad de Respuestas



Monto Gastado:

Monto Gastado	Cantidad
Menos de \$100	16
De \$101 a \$150	32
De \$151 a \$200	29
De \$201 a \$250	11
Más de \$251	7
Total	95*

*Cantidad de Encuestados



Elección de la Empresa:

Elección de la Empresa	Cantidad
Cercanía	4
Precio	3
Atención	45
Variedad	2
Calidad	43
Forma de pago	0
Otro	0
Total	97*

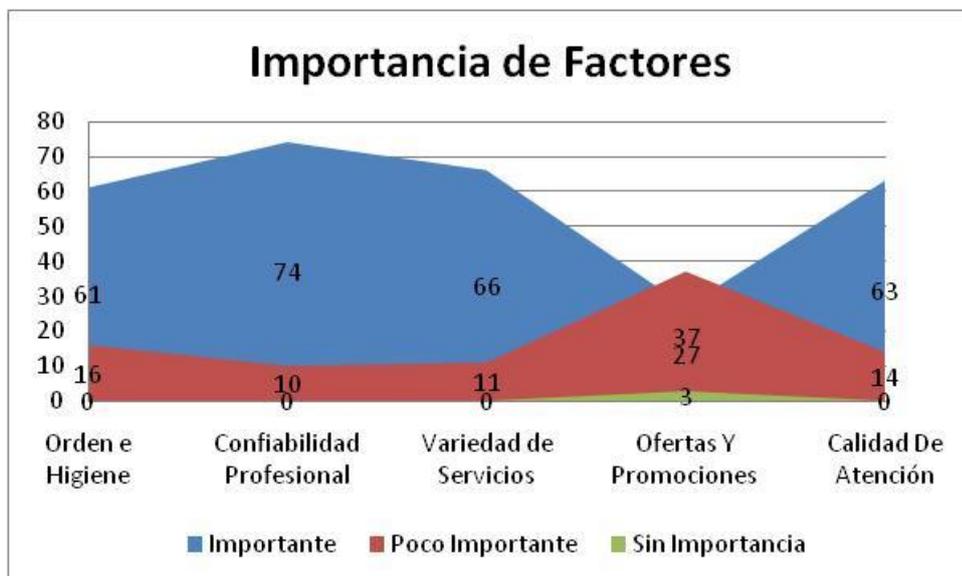
*Cantidad de Encuestados



Importancia de Factores:

Factores	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Orden e Higiene	61	16	0
Confiabilidad Profesional	74	10	0
Variedad de Servicios	66	11	0
Ofertas Y Promociones	27	37	3
Calidad De Atención	63	14	0
Total	291*	88*	3*

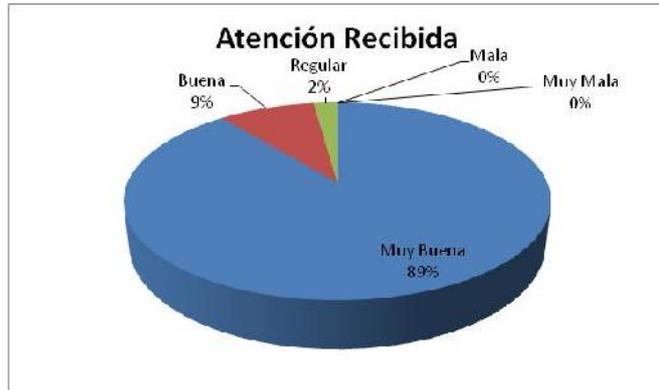
*Cantidad de Respuestas



Atención Recibida:

Atención Recibida	Cantidad
Muy Buena	82
Buena	8
Regular	2
Mala	0
Muy Mala	0
Total	92*

*Cantidad de Encuestados



Aspectos de las Instalaciones:

Instalaciones	Cantidad
Muy Agradable	71
Agradable	18
Ni	2
Desagradable	0
Muy Desagradable	1
Total	92*

*Cantidad de Encuestados

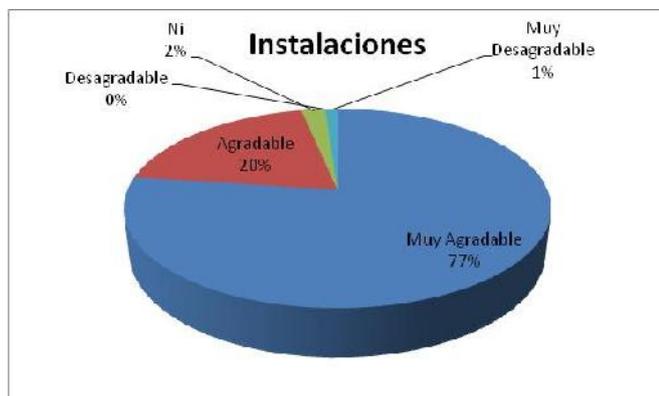


Imagen de la Empresa:

Imagen	Cantidad
Compromiso	14
Experiencia	25
Atención	15
Profesionalismo	35
Innovación	3
Total	92*

*Cantidad de Encuestados

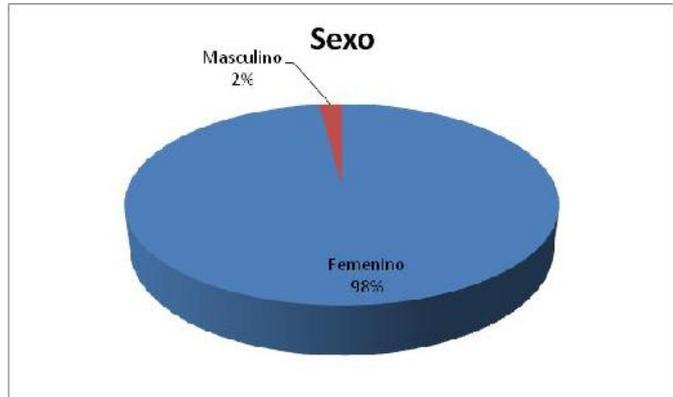


Resultados de la sucursal de La Falda

Sexo:

Sexo	Cantidad
Femenino	96
Masculino	2
Total	98*

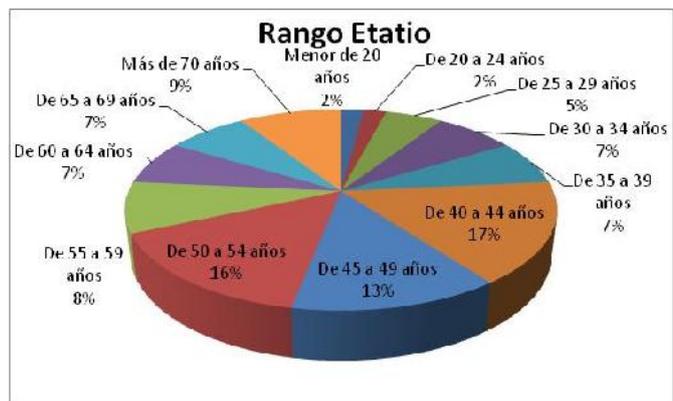
*Cantidad de Encuestados



Rango Etario:

Rango Etario	Cantidad
Menor de 20 años	2
De 20 a 24 años	2
De 25 a 29 años	5
De 30 a 34 años	7
De 35 a 39 años	7
De 40 a 44 años	16
De 45 a 49 años	13
De 50 a 54 años	15
De 55 a 59 años	8
De 60 a 64 años	7
De 65 a 69 años	7
Más de 70 años	9
Total	98*

*Cantidad de Encuestados



Cercanía:

Cercanía	Cantidad
Menos de 10 Cuadras	24
Más de 10 Cuadras	73
Total	97*

*Cantidad de Encuestados



Ocupación:

Ocupación	Cantidad
Ama de Casa	18
Estudiante	12
Jubilado	10
Profesional	37
Otro	21
Total	98*

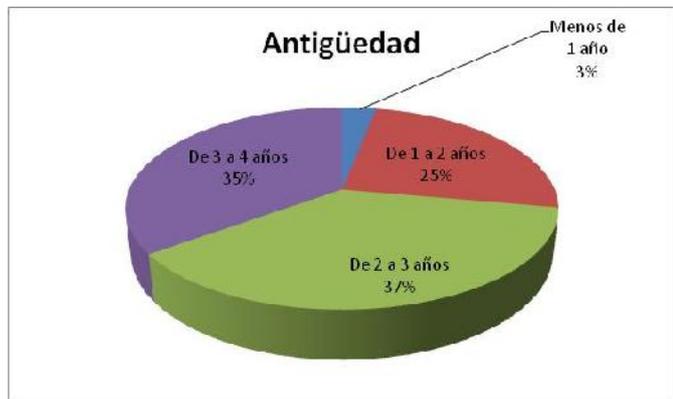
*Cantidad de Encuestados



Antigüedad:

Antigüedad	Cantidad
Menos de 1 año	3
De 1 a 2 años	24
De 2 a 3 años	36
De 3 a 4 años	34
Total	97*

*Cantidad de Encuestados



Frecuencia:

Frecuencia	Cantidad
1 o más veces por semana	5
2 veces al mes	21
1 vez al mes	55
Menos de 1 al mes	17
Total	98*

*Cantidad de Encuestados



Servicios Adoptados:

Servicios Adoptados	Cantidad
Peluquería	98
Cosmeatría	0
Cosmetología	2
Podología	2
Manicura	8
Productos	3
Total	113*

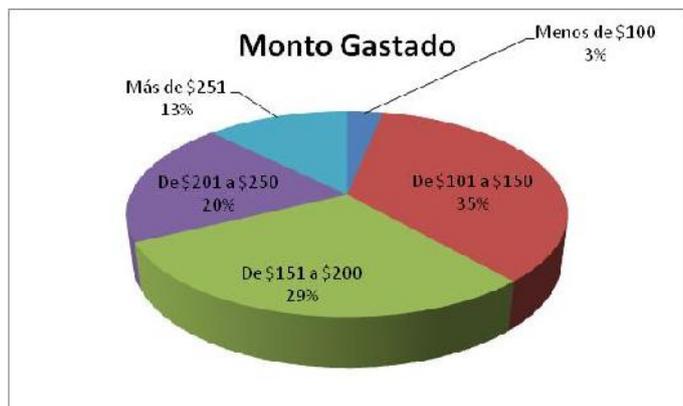
*Cantidad de Respuestas



Monto Gastado:

Monto Gastado	Cantidad
Menos de \$100	3
De \$101 a \$150	34
De \$151 a \$200	28
De \$201 a \$250	19
Más de \$251	12
Total	96*

*Cantidad de Encuestados



Elección de la Empresa:

Elección de la Empresa	Cantidad
Cercanía	1
Precio	1
Atención	44
Variedad	15
Calidad	37
Forma de pago	0
Otro	0
Total	98*

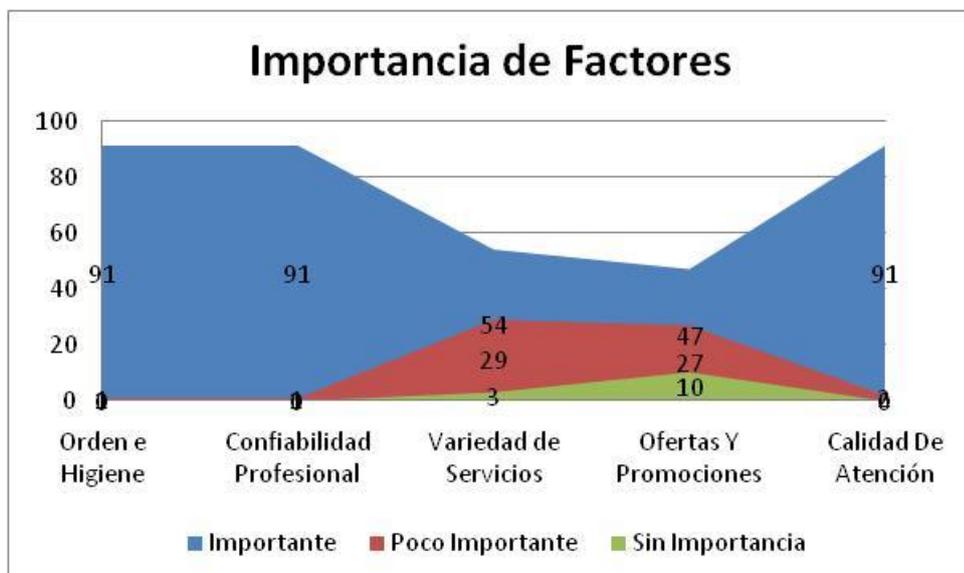
*Cantidad de Encuestados



Importancia de Factores:

Factores	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
Orden e Higiene	91	1	0
Confiabilidad Profesional	91	1	0
Variedad de Servicios	54	29	3
Ofertas Y Promociones	47	27	10
Calidad De Atención	91	2	0
Total	374*	60*	13*

*Cantidad de Respuestas



Atención Recibida:

Atención Recibida	Cantidad
Muy Buena	86
Buena	6
Regular	1
Mala	0
Muy Mala	0
Total	93*

*Cantidad de Encuestados



Aspectos de las Instalaciones:

Instalaciones	Cantidad
Muy Agradable	75
Agradable	17
Ni	1
Desagradable	0
Muy Desagradable	0
Total	93*

*Cantidad de Encuestados



Imagen de la Empresa:

Imagen	Cantidad
Compromiso	7
Experiencia	8
Atención	40
Profesionalismo	36
Innovación	2
Total	93*

*Cantidad de Encuestados



Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

IDENTIFICACION DEL AUTOR

Apellido y nombre del autor	Peinado Riemersma, Víctor Manuel
E-mail	victormpeinado@gmail.com
Título de grado que obtiene	Licenciatura en Comercialización (Marketing)

IDENTIFICACION DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Título del TFG en español	Plan de Marketing Leo Del Rio Hair & Body
Título del TFG en inglés	Leo Del Rio Hair & Body Marketing plan
Integrantes CAE	Guezuraga, Martin; Massola Víctor
Fechas del último coloquio con la CAE	1 de julio de 2013
Versión digital de TFG	plandemarketingleodelrio.pdf

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN FORMATO ELECTRÓNICO

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis en 2013.

