

UNIVERSIDAD MAZA

UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA
COMUNICACION
CARRERA: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

“PLAN DE NEGOCIOS: D´BARBER”

Alumno: Valdez Celeste Daiana

Tutor Disciplinar: Cdor. Lezama Eduardo

Tutor Metodológico: Lic. Berná Soledad

MENDOZA-2021

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	9
CAPITULO I: EMPRENDEDORISMO CONCEPTOS BASICOS	13
-EMPRENDEDOR	14
-EMPRENDIMIENTO.....	18
CAPITULO II: PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LOS EMPRENDIMIENTOS.	21
-CONCEPTOS CLAVES PARA LA DEFINICION DEL NEGOCIO	21
-ANALISIS DEL ENTORNO.....	23
-PLAN ESTRATEGICO.....	24
-HERRAMIENTA DE ANALISIS UTILIZADAS	31
-PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA.....	37
-PLAN DE MARKETING	40
-PLAN OPERATIVO	51
-PLAN FINANCIERO	52
CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO.....	56
-TIPO DE INVESTIGACION	56
-VARIABLE DE ESTUDIO	56
-TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS	56
-SELECCIÓN DE POBLACION	57
CAPITULO IV: BASES DEL NEGOCIO.....	58
-HISTORIA DE LA BARBERIA	58
-NUESTRO NEGOCIO	60
-MISION.....	60
-VISION	60
-PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS	60

-OBJETIVOS PROPUESTOS.....	62
CAPITULO V: ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	63
-CLIENTE, EMPRESA, COMPETIDORES	63
-PROVEEDORES, POSIBLE NUEVOS INTEGRANTES, PRODUCTOS SUSTITUTOS, ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES... ..	64
-ENTORNO ECONOMICO, SOCIO-CULTURAL, TECNOLOGICO, LEGAL	66
-MATRIZ FODA	69
CAPITULO VI: PLAN DE NEGOCIOS	74
6.1. PLAN ESTRATEGICO	74
-MATRIZ BCG.....	74
-ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	74
-ESTRATEGIA DE MARKETING.....	75
6.2. PLAN DE MARKETING.....	76
PRODUCTO	97
-PRECIO	101
-DISTRIBUCION.....	101
-COMUNICACIÓN	102
-COMERCIALIZACION	102
6.3. PLAN OPERATIVO Y COMERCIAL	104
-INFRAESTRUCTURA	104
-FIGURA LEGAL.....	105
-HABILITACION Y PERMISOS.....	106
6.4. PLAN FINANCIERO	106
-INVERSION NECESARIA	106
-PREVISION DE VENTAS.....	109

-ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	111
-CASH FLOW	112
-EVALUACION ECONOMICA-FINANCIERA 3 AÑOS.....	113
-CONCLUSIÓN.....	115
ANEXO	117
BIBLIOGRAFIA	129

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	29
TABLA 2: ANÁLISIS DE NIVELES	31
TABLA 3: TIPOS DE BARBAS.	78
TABLA 4: TIPOS DE CORTES	91
TABLA 5: PRODUCTOS PARA EL CABELLO Y BARBA.....	97
TABLA 6: INVERSION INICIAL	107
TABLA 7: GASTOS DE ADMINISTRACION.....	108
TABLA 8: SUELDOS	108
TABLA 9: GASTOS DE INSTALACION.....	109
TABLA 10: INGRESOS.....	110
TABLA 11: EGRESOS.....	110
TABLA 12: ESTADO DE RESULTADOS.....	111
TABLA 13: FLUJO DE CAJA	112
TABLA 14: EVALUACION DEL PROYECTO.....	114

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MATRIZ BCG	25
FIGURA 2: MATRIZ MCKINSEY	28
FIGURA 3: MATRIZ ANSOFF.....	30
FIGURA 4: FODA	37
FIGURA 5: MARKETING MIX.....	43
FIGURA 6: NIVELES DE PRODUCTOS	44
FIGURA 7: MATRIZ FODA	72
FIGURA 8: LOGOTIPO DE D-BARBER	77
FIGURA 9: ESTRUCTURA.....	104
FIGURA 10: UBICACIÓN.....	105

Mediante la presente tesina y la defensa de la misma aspiro al título de Contador Público Nacional.

Alumno: Valdez, Celeste Daiana

DNI: 37963508

Matrícula: 1626

Fecha de examen final:

Docentes del tribunal Evaluador:

Calificación:

RESUMEN

El presente Trabajo Final desarrolla un plan de negocios para la puesta en marcha de “D-Barber”, una barbería con una sucursal ubicada en el departamento San Martín, Mendoza.

“D-Barber” brinda servicios de estética tradicional y moderna, como peluquería y barberías dedicadas a hombres.

Mediante el análisis del sector, el desarrollo de un plan de marketing, el planteamiento de una estructura de operaciones optimas y la realización de un plan económico financiero se busca demostrar que el proyecto D-Barber es factible que además reportará resultados positivo en sus ejercicios, siempre que se ejecute el plan de marketing que se plantea en el desarrollo del presente trabajo

PALABRAS CLAVES: Barbería, Plan de Negocios, Plan de inversión

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y diseñar todas las herramientas necesarias para un emprendimiento comercial del rubro peluquería enfocándonos en ofrecer al mercado un servicio de peluquería y barbería para hombres de todas las edades y los diferentes estilos desde los clásicos hasta los más modernos.

Se plantea el diseño e implementación de un plan de negocios para “D-Barber” en la provincia de Mendoza, ubicado en el departamento de San Martín, que estará especializada en cortes tradicionales, modernos, el afeitado tradicional de barbas y bigotes. Sera atendida solo por hombres y exclusiva para ellos, la cual funcionara con un sistema con citas para evitar extensas demoras.

La idea se basa en buscar el estilo más cómodo para los hombres en servicios exclusivos para el cabello, barba y bigote, excelencia en la atención al cliente recreando un ambiente agradable para recrear un club de amigos, mientras se obtiene un estilo de imagen único a sus gustos y necesidades.

El oficio de cortar el cabello se ha convertido en una tendencia mundial, convirtiendo al profesional en los verdaderos responsables de la imagen, cuidado de cabello y barbas de sus clientes, generando así nuevas necesidades y servicios.

Si bien este mercado es creciente en general los competidores se muestran estandarizados en su presentación y servicios y no difieren mucho entre sí, dado el crecimiento señalado anteriormente implica que una característica relevante de este mercado es que la amenaza de nuevos competidores es más bien alta.

Es por eso que estudiaremos a nuestros competidores y alcanzaremos a marcar la diferencia con ellos utilizando técnicas efectivas y el estilo propio brindado por profesionales altamente capacitados en el rubro de peluquería y en el manejo integral de la misma utilizando técnicas donde dominará con eficacia la

navaja, la tijera, diferentes maquinas, no dejando desapercibida la importancia de la higiene, modismo, la armonía facial, los peinados y las posturas.

El objetivo específico es llegar a los consumidores finales o sea hombres que usan barba y/o bigote de entre 25 y 65 años. En estos tiempos los hombres se preocupan mucho más de su presentación y cuidado personal, siendo una tendencia la utilización de barbas de todos tipos, largas o cortas, voluminosas o menos voluminosas, algunas de diferentes estilos. Además se puede afirmar que existen algunos hombres que tienden a realizar más de un corte por semana, donde exige más la demanda de barberos de calidad para mantener un servicio constante en la sociedad.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es desarrollar un plan de negocios que permita decidir si llevar a cabo el proyecto o no. Lo que implica analizar el sector de negocios para determinar su atractivo y sus recursos materiales para llevarlo a cabo y organizarlo de manera adecuada, la identificación del sector del negocio y el comportamiento de las variables, permitirá al proyecto entender bajo que contextos realiza su proceso de negocios para hacerlo superior a la competencia.

Diseñar un programa de marketing eficaz, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos definidos en términos de rentabilidad, participación en el mercado, posicionamiento y actitud ante la competencia, de manera de lograr coherencia entre los distintos componentes y concentrar el esfuerzo hacia el logro de los objetivos y por ultimo establecer la rentabilidad financiera del proyecto.

La elección al tema a investigar tiene su origen en la identificación de una necesidad y demanda concreta que impulsaron en la experiencia personal de un amigo de la autora de este trabajo, por lo que resulto una buena idea para realizar el trabajo y así poder lograr una guía para que el dueño de la barbería lo pueda poner en práctica y alcanzar sus objetivos que es implementar a “D-barber”, en la cual se espera satisfacer de una manera distinta el creciente mercado de la belleza y cosmética masculina, entregar una experiencia diferente para este

cliente selecto, con diferentes atributos como la elegancia, sobriedad y por sobre todo discreción.

En cuanto a los aspectos metodológicos, el presente estudio es desde un tipo de investigación descriptiva, analizando cada uno de los componentes obteniendo una investigación profunda del proyecto dando a conocer desde cada punto de vista los aspectos y variables del emprendimiento.

La estrategia metodológica a utilizar es la cuantitativa, la cual se centra en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utiliza la estadística para el análisis de los datos.

El instrumento de medición que utilizaremos son “encuestas” con el objetivo de obtener información del servicio y la competencia.

El método de la investigación del proyecto se va a llevar a cabo utilizando como principal herramienta el modelo de plan de negocios que propone el autor Graham Friends y Stefan Zehle y estará compuesto por las siguientes subcategorías:

- Resumen Ejecutivo.
- Información Básica del Negocio.
- Análisis Estratégico.
- Plan Estratégico.
- Plan Comercial.
- Plan Operativo.
- Plan Financiero.

El trabajo se divide en seis capítulos:

- Primer capítulo: Se encuentra definido los conceptos básicos de emprendedorismo.

- Segundo capítulo: Se encuentra definido el marco teórico utilizado.
- Tercer capítulo: Se desarrolla el diseño metodológico utilizado en la investigación.
 - Cuarto capítulo: Se realiza un análisis interno de D-Barber, el mismo cuenta un con una breve historia de la barbería, sus productos, servicios y objetivos propuestos.
 - Quinto capítulo: Se realiza un análisis del atractivo sector el cual cuenta con un análisis de las fortalezas y debilidades, un análisis del cliente, de los competidores y del entorno.
 - Sexto capítulo: Se presenta el plan de negocios para la barbería.

1. EMPRENDEDOR

La Argentina tiene un dilema que aún no ha podido resolver. Es uno de los países más emprendedores del mundo y, sin embargo, posee una de las tasas de éxito de proyectos más bajas del planeta (alrededor el 80% de los proyectos no sobreviven más de dos años). Aunque tenemos espíritu e iniciativa, no siempre se toman las decisiones correctas y esto es grave: perdemos la oportunidad de que nuestra impresionante cultura emprendedora se transforme en el motor que le permita al país consolidar un modelo de estabilidad económica sostenible en el tiempo.

Sólo hace falta observar un mundo en donde, ante el problema estructural que significa la escasa capacidad de generar trabajo, los emprendedores tienen una importancia radical. Para tener un parámetro de este rol no hay más que detenerse en las cifras: el 90% de los nuevos puesto de trabajo en los Estados Unidos son creados a partir de emprendedores. En Europa, esa cifra —durante los años post crisis— fue del 80%.

Los emprendedores, además de generar empleo, somos una fuente fundamental de innovación, por ejemplo el 95% de las innovaciones radicales de Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial nacieron gracias a pequeñas startups.

Vale mencionar que durante los últimos treinta años el mundo atravesó una transformación vertiginosa, tal vez como en ningún otro periodo en la historia. Esos cambios, que se apalarcaron en la tecnología, han permitido generar una red de relaciones comerciales inimaginables hace algunas décadas. La trazabilidad de las asociaciones borró los límites físicos convencionales. Ya no sólo hablamos de una globalización y fragmentación en las cadenas productivas, sino también en la de los servicios. La dimensión espacial se ha relativizado de hecho.

Por otro lado, el mapa económico y geopolítico ha cambiado su eje. En 2012, según datos del World Investment Report 2013, los países llamados emergentes superaron —por primera vez— a los desarrollados como principal plaza de Inversión Extranjera Directa (IED). Pero no hay más que observar el fenómeno demográfico para tomar real dimensión de esta realidad: tan sólo en China, 20 millones de personas migran del campo a la ciudad por año. Una Argentina entera cada dos años que comienza a consumir productos de mayor valor agregado y que aumentan el volumen de la demanda mundial. Gracias a este fenómeno —que por otro lado representa una oportunidad para un productor de alimentos como lo es Argentina— la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima que la clase media global pasará de estar constituida por 2 mil millones de personas en la actualidad a 5 mil millones en el año 2030. Por ese entonces, China será la primera potencia económica mundial; India, la tercera y Brasil y Rusia estarán disputando la cuarta y quinta posición.

En ese contexto, en el que la velocidad de cambio, la desaparición de las barreras físicas tradicionales, las nuevas potencias económicas y la clase media en expansión son factores protagonistas, se generará una gran oportunidad para muchos países, en especial para la Argentina.

El desafío es complejo, pero no tanto como se supone. Ponerse como norte el desarrollo de un ecosistema emprendedor en Argentina requiere básicamente de la determinación de hacerlo. De encaminarse en un proceso que genere una cultura favorable que permita políticas que faciliten la disponibilidad de financiación, el desarrollo capital humano de calidad, mercados de capitales dispuestos a apoyar y soportes institucionales y de infraestructura adecuados. Pero implica, sobre todo, liderazgos comprometidos. (Andy Freire, 2015: pág. 1-3).

1.1 ¿QUE ES UN EMPRENDEDOR?

La literatura científica lo ha definido de muchas y diversas maneras. La piedra fundamental, en ese sentido, fue colocada por Joseph Schumpeter, quien ubico en el centro de su teoría sobre el desarrollo económico a los

emprendedores. “Para las acciones que consisten en llevar a cabo innovaciones reservamos el termino empresa a los individuos que las llevan a cabo los llamados emprendedores”. Para el, romper las estructuras de mercados existentes y barrer con el equilibrio competitivo era una de las funciones primordiales de un emprendedor.

El factor clave en la teoría del destacado economista austriaco, como queda manifiesto, es la innovación. En este sentido, Schumpeter argumenta que la innovación emprendedora es la fuente de productividad en las sociedades capitalistas.

Otro autor como Howard Stevenson define a los emprendedores como personas dedicadas a “la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos de que dispone”. Rescatamos, en este caso, la noción de oportunidades como único recurso real. Stevenson impugna el prejuicio de que los emprendedores padecen una adicción al riesgo ¿Qué dice? Que, por el contrario, la mayoría de los emprendedores intenta prescindir del riesgo sobre los inversores, socios, prestamistas, etcétera.

Los autores Martin Carree y Roy Thurik (2002) definen a dicho fenómeno como la capacidad y voluntad de individuos, sea por su cuenta, dentro o fuera de organizaciones existentes, de percibir y crear nuevas oportunidades económicas y de introducir sus ideas en el mercado, en un contexto de incertidumbre y otros obstáculos, a partir de la toma de decisiones sobre lugar, forma y uso de recursos e instituciones. (pág. 271-290)

Oportunidad, innovación, creación, recursos, riesgos, gestión, organizaciones, decisión y finalmente productividad. Esta pareciera ser la nube de concepto que se desprende del universo emprendedor.

Andy Freire en su libro Pasión por Emprender (2004) define a un emprendedor como:

- Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.
- El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas. (pág.3)

1.1.1. Once características

Aunque presentan tantos perfiles diferentes, existen once elementos comunes a los grandes emprendedores (precisamente, sus iniciales forman la palabra 'emprendedor').

1. Emancipación: Más del 60 por ciento de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.

2. Moderación en la ambición de dinero: Paradójicamente, la mayoría de los estudios muestra que sólo el 20 por ciento de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.

3. Pasión: Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.

4. Resultados: Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.

5. Espiritualidad: Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.

6. Novicio (actitud de aprendiz): Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran “sabelotodo” que cree dominar el conocimiento humano.

7. Disfrute del camino: Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.

8. Éxitos compartidos: Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.

9. Determinación: Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.

10. Optimismo y sueños: Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.

11. Responsabilidad incondicional (protagonismo): A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican “lo que no hacen” por las cosas que “les hacen”, los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: “Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder?”. Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos. (Andy Freire, 2004, pág. 30)

1.2 ¿POR QUÉ EMPRENDER?

Hay muchas razones para que alguien decida ser emprendedor. A grandes rasgos podemos clasificar a quienes emprenden en tres grupos, que responden a tres tipos de motivaciones y actitudes:

1. **Los luchadores**. Son quienes ven el proceso emprendedor como la única manera de subsistir, ante la imposibilidad de ser parte de un

proyecto existente. Yo llamo “luchador” a aquel que en verdad no decide ser emprendedor. Emprende porque es la única alternativa que tiene. Por distintas razones se le hace imposible trabajar para otro en un empleo estable y previsible, y por eso comienza a emprender como puede. El ejemplo más claro aquí es el taxista que opta por usar el poco capital que le queda para comprar un auto y convertirlo en su fuente de trabajo. Muchos de ellos desearían desarrollar otra actividad, pero las circunstancias del contexto los llevan a hacer lo que hacen.

2. **Los caza-olas.** Son quienes se montan sobre grandes ondas de moda —muy típicas, sobre todo, en países en desarrollo— en busca de fortuna. Como en el surf, pasan de ola en ola sin demasiado compromiso con ninguna de ellas. Hoy pueden abrir una tienda de artículos deportivos, mañana quizás una pista de patinaje sobre hielo, en el futuro tal vez busquen formar una banda de rock y, ¿quién sabe?, tal vez terminen dando cursos de yoga, según el boom del momento.

3. **Los gladiadores.** Son quienes sienten el proceso emprendedor en la sangre y van a serlo independientemente del contexto. Aun teniendo otras opciones, eligen esta actividad como su profesión, y aunque buscan sacar el mejor provecho de las oportunidades, se comprometen con lo que realizan, más allá de las modas o las circunstancias. Son los emprendedores, sin más. (Andy Freire, 2005, pág. 37)

1.2. EMPRENDIMIENTO

1.2.1. ¿QUE ES UN EMPRENDIMIENTO?

Se conoce como emprendimiento a la actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades. El emprendimiento es un término muy utilizado en el ámbito empresarial, en virtud de su relacionamiento con la creación de empresas, nuevos productos o innovación de los mismos.

La palabra emprendimiento es de origen francés *entrepreneur* que significa 'pionero'. No obstante, en el siglo XX el economista Joseph Schumpeter ubica al emprendedor como centro del sistema económico, mencionado que “la ganancia viene del cambio, y este es producido por el empresario innovador”.

El emprendimiento tiene su origen en el inicio de la humanidad, ya que el hombre se caracteriza por asumir riesgos con el objetivo de generar oportunidades de crecimiento económico que le pueda brindar una mejor calidad de vida tanto a él propio, como a su familia.

El emprendimiento es esencial en las sociedades, pues permite a las empresas buscar innovaciones, y transformar conocimientos en nuevos productos. Inclusive existen cursos de nivel superior que tienen como objetivos formar individuos calificados para innovar y modificar las organizaciones, modificando así el escenario económico.

1.2.1.1 Tipos de emprendimientos

Emprendimiento empresarial

El emprendimiento empresarial es la iniciativa o aptitud de un individuo para desarrollar un proyecto de negocio, u otra idea que genere ingresos que le permite cubrir principalmente sus gastos básicos, y el de su familia.

El emprendimiento empresarial, tal como fue dicho anteriormente ha surgido por las crisis económicas del país, lo cual lleva al individuo desarrollar ideas innovadoras en el mercado que le permita crecer en momentos dificultosos. No obstante, el emprendimiento empresarial tiene sus ventajas, en primer lugar, el de generar ingresos, empleos. Luego, permite al individuo ser su propio jefe, y por lo tanto, manejar su propio tiempo y tomar sus propias decisiones.

Emprendimiento cultural

El emprendimiento cultural puede ser visto como el generador de empresas u organizaciones culturales con el objetivo de que no se pierda el significado, ni el valor simbólico de los productos y costumbres pertenecientes de un país.

Emprendimiento social

El emprendimiento social busca satisfacer las necesidades de la sociedad en donde se desenvuelve. Como tal, el emprendimiento social es una persona u organización que atacan problemas de la comunidad, bien sea en lo social, económico, y cultural.

En referencia a este punto, surge una distinción entre el emprendimiento empresarial ya que este último busca ganancias para el emprendedor, mientras que el emprendimiento social busca soluciones que mejoren la sociedad sin ningún lucro económico.

Emprendimiento y gestión

Se denomina gestión a la diligencia para conseguir algo o resolver un asunto, de carácter administrativo o conlleva documentación. La gestión empresarial tiene como finalidad mejorar la productividad y competitividad de una empresa.

CAPITULO II: PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LOS EMPRENDIMIENTOS

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. Como primer paso se determina cual será la visión y misión y luego se hace la estructura de la plan estratégico, a continuación detallamos los pasos a seguir.

2.1. CONCEPTOS CLAVES PARA LA DEFINICION DEL NEGOCIO

Friend & Zehle, (2008) Definen en su libro que la idea originadora de la nueva empresa recibe el nombre de visión. El enunciado de la misión define el negocio al que la empresa se dedica, y traza las líneas generales del rumbo que la organización está tomando. (pág. 36)

2.1.1. Visión

La visión posee un carácter de totalidad y unidad comprendiendo a toda la organización, la misión se centra en la actividad específica del o de los negocios, por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

2.1.2. Misión

La misión define quienes son los clientes de la empresa, es decir para quien se trabaja, respondiendo a la pregunta ¿a quién se satisface? Y avanza sobre ello cuestionándose ¿Qué se satisface?, cuál es la necesidad, el problema específico del cliente a solucionar. Para satisfacer estas necesidades debe verse de habilidades distintivas, definir estas habilidades responde a la pregunta ¿Cómo se satisfacen esas necesidades? A partir de estas preguntas que dan forma a la

misión se define el alcance de productos, mercado y ubicaciones geográficas de la compañía, así como las competencias únicas que determinan las capacidades de la misma.

2.3. Objetivos

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde esta desde llegar. Sirven como guía para las decisiones gerenciales y establecen al mismo tiempo un parámetro contra el cual los logros pueden ser medidos. Los objetivos son los que van a dirigir el resto de actividades, procesos y acciones que se vayan a emprender. Afectan a los núcleos centrales de funcionamiento de las empresas, por lo tanto, gran parte de los fracasos de las estrategias se deberán a una incorrecta fijación de objetivos.

Los objetivos son indicadores mayormente cuantitativos del desempeño general de la empresa. Estos pueden clasificarse en dos categorías, las medidas cuantitativas de desempeño financiero relacionadas a la rentabilidad, los mercados de capitales y otras variables financieras, y las medidas de desempeño corporativo. Estas últimas se centran en la medición de capacidades gerenciales. Los recursos humanos, la tecnología, el abastecimiento, la fabricación y la comercialización. Es necesario definir ambos tipos de objetivos para la empresa puesto que si uno decide concentrarse puramente en los objetivos financieros, se tendrá un grado de miopía que afectara a la toma de decisiones (Friends & Zehle, 2008, pág. 37).

Los objetivos deben estar redactados de forma en que cuantificables y estén relacionados a un plazo de tiempo específico. Deben ser además, alcanzables en función de la disponibilidad de recursos de la empresa, realistas, congruentes entre si y subordinarse a las estrategias de la compañía. Los objetivos se fijan con respecto a una situación única, la de la empresa y a unos recursos únicos, que son los que se dispone.

2.2. ANALISIS DEL ENTORNO

Al analizar el entorno en el que la empresa se desenvolverá, se determinará cuáles son las oportunidades del negocio más prometedoras para la empresa, cuál es su competencia y como participar más activamente en los mercados de interés para la misma.

Ocaña (2016) hace referencia al empresario e incluye a todos aquellos miembros de la organización (propietarios, gerentes, mandos superiores) que toman decisiones, es decir:

- a. Observan su entorno de negocios -variables externas a la organización- (sistema de observación).
- b. Observan las funciones internas asociadas al negocio – variables internas de la organización- (sistema de observación).
- c. Captan aquellos datos, externos e internos, que eventualmente poseen o pueden poseer algún impacto en los objetivos generales y específicos de la empresa y sus negocios (sistema de percepción).
- d. Procesan los datos para construir información útil para la toma de decisiones (sistema de aprendizaje).
- e. Diseñan el sistema de información que determina el conocimiento de la realidad de negocios de la empresa (sistema de información).
- f. Ordenan la información de acuerdo a categorías específicas para crear inteligencia (sistema de conocimientos).
- g. Distribuyen la información dentro de la organización según las funciones inherentes (sistema de distribución de los conocimientos).
- h. Definen de qué manera los conocimientos serán las bases para los saberes específicos (sistema de formulación de saberes).
- i. Aplican los saberes generando acciones orientadas a la transformación, parcial o total, interna o externa, de la realidad (sistema de acción o acciones sistemáticas).

j. Evalúan los resultados obtenidos de las acciones aplicadas (sistema de control).

(Ocaña, 2016: pág. 34)

Para llevarlo a cabo es necesario realizar un estudio de las organizaciones en su contexto, en un momento determinado del tiempo para comprender mejor la situación actual de la empresa y las estrategias a seguir.

2.3. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocios que recoge la planificación económica-financiera, estratégica y organizativa con la que la empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá que acciones tendrá que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

Una vez analizado el sector de negocios y determinados los objetivos, se procederá a formular la estratégica que la empresa deberá seguir para alcanzar el éxito. Plantearemos lo que propone el autor Ocaña en su libro Dirección de Estrategia en los Negocios.

2.3.1. MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

La Matriz BCG o la matriz de crecimiento- participación, es una metodología grafica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70.

Esta matriz se basa en dos variables:

- Crecimiento de mercado: refleja el atractivo del mismo en función de negocios

- Participación de mercado: se mide en relación a su competidor principal. $PM = \text{Ventas de la empresa} \% \text{ Ventas del principal competidor}$



Figura 1: Matriz BCG

Fuente: Adaptación con datos extraídos de: <https://www.marketing-esencial.com/2016/01/12/la-matriz-bcg/>

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar.

- **Negocio Interrogante:** es un nuevo negocio y por lo tanto debe relacionárselo con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios donde los costos fijos son elevados. La rentabilidad de estos negocios es negativa o neutra.
- **Negocio Estrellas:** está asociado a la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. Al ser un negocio que aumentó su participación de mercado, la empresa ha mejorado su posicionamiento de costo por lo tanto se obtiene muy buena rentabilidad.
- **Vaca Lechera:** debido a la alta participación de mercado, ha alcanzado la escala más eficiente reduciendo al mínimo los

costos unitarios totales. Esta situación determina altas tasas de rentabilidad con flujos de fondos netos positivos.

- **Negocios Perros:** surgen cuando se mantiene el nivel de crecimiento por debajo del promedio y la empresa pierde participación en mercado por bajo del promedio. La rentabilidad es escasa o nula. Se aconseja desinvertir.

Beneficios de la matriz BCG

- Fácil de realizar
- Ayuda a comprender las posiciones estratégicas de la cartera de negocios
- Es un buen punto de partida para un análisis posterior más exhaustivo

2.3.2. MATRIZ MCKINSEY-GENERAL ELECTRIC:

Esta matriz es complementaria a la BCG y soluciona dos inconvenientes principales: su construcción no requiere de datos externos a la empresa y corrige la valoración de las variables crecimiento de mercado y participación relativa utilizada por la BCG. Si bien no requiere de datos externos esta situación presenta el inconveniente que los datos a utilizar se revisten de una gran dosis de subjetividad.

La Matriz McKinsey es una herramienta analítica utilizada para evaluar el atractivo relativo de diversos mercados y así poder configurar una cartera de negocios óptima. La Matriz McKinsey es utilizada como una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y evaluar si, dadas las condiciones competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar.

La matriz McKinsey considera que el atractivo del sector no se puede medir exclusivamente por su crecimiento, existen otras variables. De la misma manera la posición competitiva no se puede medir exclusivamente por su participación o cuota relativa de mercado.

Las variables utilizadas son: atractivo del sector y posición competitiva

Dentro de la variable atractiva del sector, las sub variables a analizar respectivas del negocio serán:

- Requerimientos tecnológicos
- Regulación gubernamental
- Poder de negociación de los proveedores
- Disponibilidad de materias primas e insumos
- Crecimiento de mercado
- Tamaño de mercado

Dentro de la variable de posición competitiva, las sub variables más importantes serán:

- Participación relativa del mercado
- Precio del producto
- Calidad de producto
- Estructura de costos
- Eficiencia de producción
- Estructura financiera

Matriz de McKinsey



Figura 2: Matriz de McKinsey.

Fuente: Adaptación con datos extraídos de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-mckinsey>

2.3.3.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS O COMPETITIVA

Determina si será una estrategia orientada a la marca, hacia el precio o hacia ambas variables, y esto dependerá de la sensibilidad hacia esas variables de mercado objetivo. Es la estrategia guía sobre la que se desarrollaran las otras, define la forma competitiva dentro del sector. Incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer su condición única o superior. Para determinar esta estrategia. Esta matriz analiza las siguientes variables:

- Sensibilidad a la diferenciación o a la marca: Cualquier alteración en los atributos del producto que sostenga o aumenten esa diferenciación generará un incremento en la demanda.
- Sensibilidad al precio: cualquier variación en el precio del producto general una variación en la demanda del producto

2.3.4.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Hace referencia a cómo la empresa se situara respecto a sus competidores, en una posición de ataque o más bien de defensa. Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia dependen de una serie de factores. Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir amenazas y oportunidades. Y otros que son controlables o internos de la empresa, es decir fortalezas y debilidades.

Tabla 1: Estrategia de posicionamiento competitivo

RELACIÓN ENTRE ANÁLISIS CAME Y DAFO				
		ANÁLISIS EXTERNO		
		DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	CAME: EXPLOTAR OPORTUNIDADES (E) ESTRATEGIA: OFENSIVA (ATAQUE- POSICIONAMIENTO) POTENCIAR <i>Invertir:</i> definir la correspondencia entre fortalezas y oportunidades que nos lleve a ventajas comparativas.	CAME: MANTENER FORTALEZAS (M) ESTRATEGIA: DEFENSIVA EVALUAR EL RIESGO <i>Defender:</i> indican una necesidad de movilizar los recursos	
	DEBILIDADES	CAME: CORREGIR DEBILIDADES (C) ESTRATEGIA: REORIENTACIÓN TOMAR DECISIONES <i>Decidir:</i> requieren una decisión: invertir, retirar, colaborar...	CAME: AFRONTAR AMENAZAS (A) ESTRATEGIA: SUPERVIVENCIA CONOCER LAS LIMITACIONES <i>Controlar daños:</i> es necesario controlar los perjuicios.	

Adriana Gómez Villoldo (Asesor de Calidad) <http://asesordecalidad.blogspot.com>

Fuente: Adaptación con datos extraídos de:

<http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/02/analisis-came-herramienta-de.html#.XxG7U6FKjIU>

2.3.5. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Se enfoca en determinar cómo la empresa expandirá sus actividades para lograr el crecimiento de la misma, teniendo como alternativa estrategias intensivas, integrativas o diversificativas.

- Estrategia intensiva: implica obtener mayor cuota de mercado lo más rápido posible. Se usan acciones competitivas agresivas. El grado de poder o vulnerabilidad será un factor clave de éxito en esta estrategia.
- Estrategia integrativa: son mercados donde existe la posibilidad de controlar el canal de distribución. Existen tres alternativas de integración: hacia atrás (la empresa integra a su sistema de distribución una o más empresas de algún insumo básico para asegurar costos, calidad y plazo de entrega), hacia adelante (una empresa proveedora se acerca al cliente interno o final incorporado empresas que faciliten esta situación) y horizontal (es la unión con empresas que operan en el mismo sector integrarse y desarrollar negocios continuos)
- Estrategia diversificativa: se utiliza para grupos de empresas que constituyen una UEN como unidades organizativas independientes, las empresas se presentan con un producto nuevo para un cliente nuevo.



Figura 3: Matriz de Ansoff

Fuente: Adaptación con datos extraídos de:

<https://www.webyempresas.com/la-matriz-ansoff/>

2.4. HERRAMIENTA DE ANALISIS UTILIZADAS

El criterio que se ha seguido en este libro es que, a partir del análisis de la empresa, determina cómo ésta se posiciona competitivamente en el contexto que representa su entorno. Ahora están dadas las condiciones de estudiar (observar, analizar, describir) el sector de negocios donde se encuentra la empresa para detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios. Siguiendo el mapa estratégico propuesto nos encontramos en el análisis de las condiciones competitivas del entorno. (Ocaña, 2016 pág. 227)

El estudio del sector de negocios permitirá posteriormente posicionar a la empresa (fortalezas y debilidades) en un entorno cuyas variables impacten positivamente o negativamente sobre los objetos de la organización (oportunidades y amenazas). El análisis de las condiciones del sector, le permite a la empresa tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria.

La correcta identificación del sector de negocios y comportamiento de las variables intervinientes, permitirá a la empresa entender bajo que contexto realiza su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia.

Es recomendable que el análisis externo a la empresa comprenda tres dimensiones o niveles de variables a considerar:

Tabla 2: Análisis de nivel

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Cliente	Proveedores	Variables económicas
Empresas bajo análisis	Posibles nuevos ingresos	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras de tercer nivel

Fuente: Análisis de Nivel. Elaboración propia

Como es posible observar en el gráfico anterior, las variables de diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre sí, esta situación supone superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980). En efecto, al producirse esa relación o vínculo entre las distintas variables de los distintos niveles preñado darle una dinámica al análisis del sector, manteniendo la totalidad estructural. Comenzare con el análisis y consideraciones respecto de las variables de Nivel 1.

Al analizar las variables – en sus distintos niveles- con sus relaciones lo que se trata de determinar es el atractivo del sector. Este concepto –atractivo del sector- es muy amplio, dada la cantidad de variables empleadas para ello. Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de serlo por otras tantas. Aún más, la atraktividad o no dependerá de los objetivos que se impongan la empresa. Optare por emplear el concepto de condiciones de competitividad del sector. Este concepto permitirá desarrollar el análisis de las variables externas sin imponerse obligatoriamente la necesidad de indicar si una variable es atractiva o no.

En general, la premisa a utilizar es la siguiente: una vez analizada la variable incontrolable y teniendo en cuenta, en sentido amplio, que el objetivo de la empresa es obtener rentabilidad, nos preguntaremos ¿en qué medida esta variable analizada favorece o no a los objetivos de la empresa será, entonces, una oportunidad, caso contrario, será una amenaza. (Ocaña, 2016 pág. 232).

El análisis de las variables de Nivel 1, 2, 3 las analizaremos según el autor Hugo Ocaña en su libro Dirección de estrategias de los negocios (2016), (Capítulo 6).

2.4.1. VARIABLES DE NIVEL 1

2.4.1.1. CLIENTES

Los clientes se dividen en actuales y potenciales. Los primeros, que bien podrían ser los llamados clientes fidelizados, son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada. Por el contrario, los potenciales son

aquellos que, pudiéndole comprar regularmente a la empresa no lo hacen, por lo que debemos suponer, o que le compran a la competencia o que no compran los tipos de productos ofrecidos (con lo cual ya no serían clientes potenciales).

2.4.1.1.2. COMPETENCIA

Cada competidor reaccionara a las acciones de la empresa, ya que sea para mantener su posicionamiento o para ganar una posición superior. Es por esta razón que debe existir un continuo monitoreo a las acciones de los competidores, ya sea sus políticas de precios, detección de las fortalezas y debilidades, relaciones con sus proveedores, etc.

2.4.1.1.3. EMPRESA

En esta variable juega un rol fundamental los canales de distribución, ya sea mayorista y minoristas, de grandes y pequeñas superficies u otros formatos minoristas. La accesibilidad a dichos canales de distribución determina el grado de atractivo del sector e negocios. Es necesario realizar un análisis Empresa-Cliente-Competencia donde podremos observar la rivalidad competitiva. Un gran número de competidores aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio.

2.4.2. VARIABLES DE NIVEL 2

2.4.2.1. PROVEEDORES

Con respecto a esta variable lo más importante es el poder de negociación de los proveedores. Un alto poder de negociación implica que el proveedor determina las condiciones de aprovisionamiento teniendo en cuenta mayormente sus beneficios. En cambio un bajo poder de negociación por parte de los proveedores significa que la empresa puede determinar en mayor medida las condiciones comerciales del aprovisionamiento. El mayor o menor poder de negociación de los proveedores está en función del número de proveedores importantes, la disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor, diferenciación de los productos de los proveedores, costo de cambio de los

proveedores, amenazas de los proveedores de integración hacia delante y costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria.

2.4.2.2. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

Un sector de negocios que presente alta rentabilidad o un continuo crecimiento, será atractivo para empresas que quieran incursionar en un nuevo sector. Es por esta razón que existen barreras de ingresos para estos nuevos ingresantes. Dichas barreras pueden ser economías de escala, es decir que una empresa que quiera ingresar en un sector en donde es necesario contar con una economía de escala, tendrá que tener una gran fuente de financiamiento para sostener las pérdidas hasta llegar a ese punto. Otras barreras pueden ser la diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, protección a la industria por parte del gobierno (aranceles de importación, subsidios a la industria local), requerimientos de capital y acceso a nueva tecnología.

2.4.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Cuantos más productos sustitutos cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. También incluye el costo de cambio para el usuario, en precio, tiempo, esfuerzo de compra, riesgo, mayor la posibilidad de que el cliente se pase de un producto a otro.

2.4.2.4. ACTORES ESTATALE Y NO ESTATALES

Un gran control gubernamental y/o de la comunidad sobre la empresa en cuestiones no relacionadas con la competitividad, hacen menos atractivo al sector, los controles pueden ser efectuados por entes reguladores, entidades mixtas de desarrollo económico, organizaciones públicas de fiscalización y control de actividades económicas, organizaciones no gubernamentales y asociaciones de consumidores.

2.4.3. VARIABLES DE NIVEL 3

Es necesario observar y analizar las variables del entorno general ya que también permitirán entender el comportamiento y la dinámica del negocio. Las variables de macro entornos o tercer nivel se caracterizaran por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre y sus interrelaciones.

2.4.3.1. VARIABLES ECONÓMICAS

Son los factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gastos de los consumidores.

2.4.3.2. VARIABLES LEGALES

Consiste en los requisitos establecidos por las leyes referidos a higiene y seguridad, protección ambiental, reglas de bromatología, legislación sobre accidentes de trabajo, leyes laborales, entre otras.

2.4.3.3. VARIABLES POLÍTICAS

Consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.

2.4.3.4. VARIABLES TECNOLÓGICAS

Contempla los nuevos productos y oportunidades. Además, se debe analizar la existencia de nuevas tecnologías que pueden afectar el negocio.

2.4.3.5. VARIABLE SOCIO-CULTURALES

Está conformado por las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.

2.4.4. MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes internos y externo de la empresa hacia la formulación de estrategias a seguir en el mercado. (Riquelme Leiva, 2016 <https://www.analisisfoda.com/>)

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Cabe señalar que, si existe una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestras vidas cotidianas si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, la Matriz FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.



Figura 4: FODA

Fuente: Adaptación con datos extraídos de:

<https://divinortv.blogspot.com/2016/03/matriz-foda.html>

2.5. PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA

- ¿La Planificación Estratégica es un tipo de planificación que corresponde? La respuesta es SI
- ¿Puede el Emprendedor plantearse la Planificación Estratégica como una gran empresa? La respuesta es NO
- ¿Existe alguna herramienta que el emprendedor pueda utilizar para un Plan Estratégico? SI y es un PLAN DE NEGOCIOS.

2.5.1. CONCEPTO PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de Negocios es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementaran para su éxito. En este sentido, el plan de negocios presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

El plan de negocios tiene un uso interno, desde el punto de vista de gestión y planificación, y otro externo, como herramienta de promoción y comunicación de la idea del negocio, bien sea para venderla, bien para obtener financiamiento.

El plan de negocios, en este sentido, sirve de brújula para el emprendedor, pues de permite tener un mejor entendimiento del negocio, al mismo tiempo que lo obliga a investigar, reflexionar y visualizar todos los factores, tanto internos como externos, que incidirán en la marcha de su negocio. Del mismo modo, los planes de negocio son documentos que se encuentran sujetos a constantes actualizaciones y replanteamientos, conforme con las dinámicas propias de la gestión empresarial con herramientas como el análisis FODA. La confección de un plan de negocios requiere de una etapa previa de búsqueda y recolección de información.

Cualquiera que realice un emprendimiento debe planificar cómo espera que se desarrolle el mismo y realizar un análisis previo para determinar la factibilidad y rentabilidad del mismo antes de comenzar a invertir dinero, tiempo y esfuerzo.

La utilidad del plan de negocios es tanto para un lector externo como interno al negocio. El externo es quien debe analizarlo para tomar alguna decisión acerca de: otorgar financiamiento, para lo cual tratará de determinar la probabilidad de que el proyecto genere suficientes fondos para garantizar el pago del préstamo otorgado; invertir en un proyecto, el inversionista evaluará lo atractivo del negocio y la probable rentabilidad que obtendría con su inversión.

El plan de negocios puede también aportar lavase para la creación de procesos comerciales, descripción de puestos de trabajos, y presupuestos operativos. Puede ofrecer también la base para el análisis y monitoreo del rendimiento. En esta instancia, el plan de negocios dirá poco sobre las consideraciones estratégicas y tácticas. Más bien se centrara en los detalles técnicos, la descripción de los procesos y las especificaciones del producto. (Frieds y Zehle, 2008, pág. 16)

2.5.2 CONFECCION DEL PLAN

El trabajo a analizar será confeccionado de acuerdo al modelo que proponen FRIEND & ZEHLE (2008)

- **Resumen ejecutivo:** es una breve presentación del negocio, la idea, el equipo, la oportunidad, el producto o servicio, los recursos necesarios, los términos contables y financieros del proyecto y la validez de las proyecciones. Expone además el objeto perseguido con su presentación, como la búsqueda de su financiación en el caso de que la necesite. El resumen debe de ser conciso, claro y atractivo puesto que su finalidad es invitar a la lectura del documento completo.
- **Información básica del negocio:** define el negocio actual, su mercado y la historia de la empresa. Expone las competencias centrales que darán origen a la ventaja competitiva.
- **Análisis estratégico:** incluye un análisis del ambiente externo de la organización, la industria y su estructura. Estudia las distintas variables y su incidencia en la organización (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos).
- **Plan estratégico:** parte del detalle de la visión, misión y objetivos de la empresa. Expone la ventaja competitiva, la posición competitiva desea y la forma en que la conseguirá a partir de sus estrategias de marca y cartera de productos.
- **Plan de comercialización:** determina el o los segmentos de mercado meta, su tamaño y tasas de crecimiento. Analiza la competencia y el o los tipos de

clientes basándose en sus necesidades. Se describe la propuesta de valor para satisfacerlas. Detalla la mezcla comercial con la que se entregará la misma y define el posicionamiento buscado con ella.

- Plan operativo: Especifica la ubicación física donde se emplazara la empresa, sus instalaciones, equipamiento, fuentes de aprovisionamiento, requerimientos de personal y detalla el proceso productivo. También muestra su organización departamental a través del organigrama, describe las capacidades del equipo, sus responsabilidades y relaciones. Detalla los mecanismos de control, los programas de capacitación y los costos asociados.
- Plan financiero: contiene las ventas proyectadas, estimaciones financieras y analiza los indicadores de rentabilidad. Muestra el estado de resultados, una evaluación de los flujos de fondos y medidas de factibilidad económica. Detalles de los requerimientos de financiamientos y sus tiempos, el nivel de endeudamiento previsto y sus intereses. Describe las operaciones previas al financiamiento, el uso que se dará al capital obtenido y los caminos de salida para los inversores. (Pág. 15)

2.6. PLAN DE MARKETING

La disciplina del marketing nace en los años cincuenta del pasado siglo xx en el contexto empresarial pero ya al término de la siguiente década se adapta al contexto de las entidades no lucrativas. El artículo de Kotler y Levy Broadening the concept of marketing de 1969, así como la obra de Kotler, Marketing for non-profit organization publicada en 1975 inicia una época para dichas organizaciones entre las que se sitúan las bibliotecas. En la literatura es posible constatar la rápida adopción los métodos y fundamentos del marketing como lo reflejan Koontz,

Gupta y Webber (2006) quienes dan noticia del uso del marketing en las bibliotecas ya desde la propia década de las setenta y verifican un crecimiento progresivo de publicaciones. La definición del concepto marketing, que va desde la clásica enunciación de la American Marketing Association (AMA) hasta las formulaciones realizadas por diversos autores, entre ellos, Philip Kotler, William J. Staton o Miguel Santesmases, concede un papel fundamental a la vertiente más instrumental de este concepto. La esencia del marketing consiste en la planificación de un producto o servicio de utilidad para su mercado de referencia que satisfaga sus necesidades siendo necesario para ello establecer un precio y una forma de distribución así como un plan de promoción para su difusión y adquisición. Pero la ecuación del marketing para ser completa requiere de un conjunto de referentes de contexto que forman parte del denominado marketing estratégico.

El marketing, así, va a contar necesariamente con estas dos etapas: el marketing estratégico y el marketing operativo dentro del cual se encuentra el marketing mix

Principales atributos de un plan de marketing:

- Es un documento escrito
- Detalla todas las variables específicas de marketing
- Está dirigido a la consecución de objetivos
- Suelen ser realizados a corto plazo: un año
- Debe ser sencillo y fácil de entender
- Debe ser practico y realista en cuanto a las metas de formas y lograrlas
- Debe de ser flexibles, con gran facilidad de adaptación a los cambios
- Las estrategias deben ser coherentes
- El presupuesto económico debe ser real

Utilidad del plan de marketing:

- Es útil para el control de gestión
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de objetivos
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados

2.6.1. LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una estrategia de marketing es la lógica de marketing con que la empresa espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento y los niveles de gastos (kotler, 2007, pág. 48)

Las estrategias en el plan de marketing definen como se van a conseguir los objetivos que se han planteado en la etapa anterior. Para ello es necesario determinar los productos con los que se van a trabajar, seleccionar al público, definir el posicionamiento de marca que se pretende conseguir y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

- Marketing diferenciado especializado en clientes: con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercado.
- Marketing indiferenciado para todo el mercado: línea de productos ancha y profunda con la cual se quiere cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial.
- Marketing especializado o enfocado: una línea de poco ancha y poco profundo para un segmento de mercado.

- Marketing diferenciado especializado en productos: con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir segmentos de mercado.

2.6.2. MARKETING MIX

El marketing mix se define como el conjunto de herramientas que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing. Sus cuatro componentes básicos: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Para entregar su propuesta de valor, la empresa debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y como hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, debe comunicarle al público objetivo la existencia de la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción).

Las “4P” del marketing pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.



Figura 5: Marketing Mix

Fuente: Adaptación con información extraída de

<https://clubasm.es/marketing-mix-las-4ps/>

2.6.2.1. PRODUCTO

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler, 2007, pág. 237)

Los productos pueden analizarse en tres niveles:

- **Producto Central:** contesta a la pregunta ¿Qué está adquiriendo el consumidor? Consiste en los beneficios circulares que resuelven un problema.
- **Producto Real:** dado por el conjunto de características que hacen al producto como calidad, funciones, diseño, marca y presentación.
- **Producto Aumentado:** compuesto por los servicios y beneficios adicionales que se ofrecen al consumidor, tales como manuales de instrucciones, garantías, líneas telefónicas de ayuda, etc.

Según el tipo de consumidor que los adquiera, cada bien o servicio puede clasificarse como producto de consumo o producto industrial, sea que este dirigidos al consumidor final o a empresas (como insumos o materia prima) respectivamente.



Figura 6: Niveles de productos

Fuente: Adaptación con información extraída de:

<http://www.depanzazono.org/ujat/mod/book/view.php?id=145&chapterid=151>

Existen empresas que no producen o comercializan solo un producto, sino un conjunto de ellos. Es decir, una línea de productos. En el caso de que existan en la empresa más de una línea de productos. En el caso de que existan en la empresa más de una línea, deberemos hablar de mezcla de productos, el conjunto de líneas de productos y artículos que una compañía ofrece a la venta. La mezcla posee cuatro dimensiones a saber:

- Ancho: dado por el número de líneas de productos distintas
- Longitud: basada en el número total de artículos que la compañía tiene
- Profundidad: número de versiones de cada producto dentro de una línea
- Consistencia: grado de relación existente entre las diversas líneas de producto en cuanto al uso final, necesidades de producción, canales de distribución o algún otro criterio.

En función de la regulación de estas cuatro dimensiones es posible administrar la mezcla de productos. Así en las empresas pueden aumentar o disminuir el ancho de la mezcla aumentando o disminuyendo el número de líneas respectivamente. De la misma forma pueden nivelarse en más o en menos las otras dimensiones.

2.6.2.2. PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio o la sumatoria de valores que los consumidores están dispuestos a entregar a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

El precio debe ser interpretado en una concepción más amplia entendido como el esfuerzo que debe realizar el usuario para poder acceder a los servicios de información, por ejemplo, presentar la documentación para solicitar el carné de usuarios. Feyling y Kvanum (2007) destacan las ventajas de este elemento del mix en las bibliotecas “hacer uso de la biblioteca es completamente gratuito. Ningún

otro de sus competidores disfruta de similar ventaja. El acceso gratuito hace que la biblioteca sea accesible a personas con recursos o sin ellos. La única condición es que el usuario esté de acuerdo con las reglas de préstamo” (pág.13)

Las empresas deben fijar un precio por primera vez cuando desarrollan productos nuevos, cuando introducen un producto existente en un canal de distribución diferente o en una región geográfica nueva, y cuando presentan ofertas en procesos de licitación. La empresa debe decidir cómo posicionar su producto en términos de calidad y precio. Es la variable del marketing mix sobre la cual se puede accionar más rápidamente. En primer lugar, la empresa debe decidir dónde quiere posicionar su oferta. Cuánto más claros sean los objetivos, más fácil será fijar el precio para sus productos. Entre los objetivos más comunes podemos mencionar:

- Supervivencia: es un objetivo a corto plazo donde el precio debe cubrir costos variables y parte de los costos fijos. Este objetivo se plantea cuando existe exceso de la capacidad productiva, fuerte competencia o cambio en los deseos de los consumidores. A largo plazo, la empresa debe aprender como agregar valor a sus productos o de lo contrario se enfrentará a su extinción.
- Maximizar las utilidades actuales: se estima la demanda y la venta con diferentes precios y se escoge el precio que proporcione mayor rentabilidad, utilidades actuales y flujo de fondos. Al hacer hincapié en las utilidades a corto plazo, la empresa capaz esté sacrificando la rentabilidad a largo plazo si pasa por alto los efectos de otras variables de la mezcla de marketing.
- Maximización de la participación de mercado: algunas empresas inspiradas por la idea de que un precio bajo de los productos aumentará el volumen de ventas y de esta forma disminuir los costos unitarios, lanzan sus productos al mercado con el llamado precio de penetración. Esto supone que la demanda es sensible al precio, los costos de producción y distribución disminuyen a causa de las economías de

escala y, por último, que los precios bajos desalentarán a los posibles competidores.

- Liderazgo en cuanto a calidad de producto: muchas marcas se esfuerzan por convertirse en lujos accesibles, es decir, en productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores.

Sea cual fuere el objetivo, las organizaciones que utilicen el precio como herramienta estratégica se beneficiarán más que aquellas que simplemente dejen que los costos o el mercado determinen su precio.

2.6.2.3. PLAZA O DISTRIBUCION

La distribución puede definirse como la transferencia de propiedad de un bien desde una organización a sus consumidores a través de un canal de distribución que no es más que la cadena constituida por organizaciones o personas que van a cumplir con esta función. Este concepto alcanza otro cariz en el caso de servicios de información ya que lo se adquiere es un uso, actividad, interacción. Chias (1993) dilucida el tema de la distribución en el ámbito del marketing de servicios al plantear:

“Desde mi punto de vista no existe un canal de distribución. Si aceptamos la definición de canal de distribución —la secuencia de empresas involucradas en desplazar un bien del productor al consumidor— nos encontramos con que en los servicios, a causa de su intangibilidad y de la inseparabilidad entre producción y consumo, no hay posibilidad real de desplazamiento.” (pág.59).

Las buenas estrategias de distribución pueden contribuir fuertemente al valor para el cliente y crean una ventaja competitiva. Fabricar un producto y ponerlo a disposición de consumidor final requiere forjar relaciones no sólo con el cliente sino también con los principales proveedores y distribuidores de la cadena de suministro. Esta cadena se compone, hacia arriba, por el conjunto de empresas

que suministran a la compañía materias primas, componentes, información, etc. La parte hacia abajo se conoce como canales de marketing y está compuesta por mayoristas y minoristas y forman un vínculo vital entre la empresa y el consumidor final.

Los productores usan intermediarios para crear una mayor eficiencia en la disponibilidad de los bienes para los mercados meta. A través de sus contactos, experiencia y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer más a la empresa de lo que ella podría lograr por cuenta propia.

Existen básicamente dos tipos de canales: los canales de marketing directos en los que no se recurre a intermediarios, y los indirectos, que contienen uno o más niveles de intermediarios. Así el canal se forma por la interacción entre el productor, vendedores y revendedores que hacen que el producto llegue hasta el consumidor. El fabricante puede vender sus productos al mayorista, que a su vez revende a minoristas, quienes acercan los artículos a los consumidores finales. Dentro de un canal indirecto es posible agregar o prescindir de algunos de los niveles (intermediarios) según el tipo de mercado y producto específico.

Puede darse un tercer tipo de sistema de marketing, uno híbrido, resultante de una dinámica de distribución multicanal en el que una sola empresa establece dos o más canales (directos e indirectos) para llegar a uno o más segmentos de clientes. Así las empresas pueden enfrentar mejor mercados grandes y complejos. Amplía su cobertura de mercado y obtiene oportunidades para adaptar sus productos a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo este tipo de sistemas genera diversos tipos de conflictos al agregarse niveles, volviéndose más difíciles de controlar.

La empresa debe pensar primero en los mercados meta y diseñar la cadena de suministro en retrospectiva a partir de ese punto. Esta estrategia se conoce como planificación de la cadena de demanda. Sin importar la cantidad de niveles, las empresas recurren al uso de intermediarios de mercado para acortar las

brechas de tiempo, distancia y riesgo que separan a los productos de los consumidores.

Debido a su experiencia, escala de operación y especialización pueden suministrar más eficazmente al mercado meta de lo que podría hacerlo el fabricante por cuenta propia.

2.6.2.4. COMUNICACION

Las comunicaciones de marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar sus productos y marcas al público. Permiten el dialogo y la creación de relaciones con los consumidores.

La mezcla de comunicaciones de marketing consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que la empresa usará para cumplir sus objetivos.

- Publicidad: toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, bienes o servicios.
- Ventas personales: interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos.
- Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena “imagen corporativa” y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- Marketing directo: comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata: el uso de correo, teléfono, correo electrónico y otras herramientas no personales para comunicarse directamente con consumidores específicos o solicitar una repuesta inmediata.

- Eventos y experiencias: conjuntos de programas y actividades patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.

Todos los contactos con la marca aportan una sensación que puede reforzar la opinión que tiene el cliente de la empresa, o por el contrario, debilitarla.

Las comunicaciones de marketing se deben integrar para poder transmitir un mensaje consistente y así poder lograr un posicionamiento estratégico. El punto de partida para planear las comunicaciones de marketing es realizar una auditoría de todas las posibles interacciones que el público meta pudiera tener con la marca o empresa.

Las empresas consideran muchos factores al desarrollar sus estrategias de comunicación, entre ellos:

- Tipo de producto y mercado: generalmente, las compañías de bienes de consumo invierten una porción mayor de su presupuesto en publicidad, seguida de promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas. En situaciones de negocio a negocio, las visitas de venta cumplen un papel importante, aunque la publicidad puede crear conciencia y conocimiento del producto, hacer sugerir prospectos de ventas y tranquilizar a los compradores.
- Disposición de los consumidores a la compra: la publicidad y las relaciones públicas juegan un papel importante en etapas de conciencia y conocimiento; mientras que las ventas personales son fundamentales en situaciones de preferencia y convicción. Por último, el cierre de venta se efectúa, principalmente, con visitas de venta y promoción de ventas.
- Etapa del ciclo de vida del producto: en la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas son buenas y la promoción de ventas es útil para hacer que se pruebe el producto. En la etapa de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas son aún influentes. Durante la madurez, la promoción de ventas cumple un rol importante. En la decadencia, la publicidad suele mantener un nivel de recordatorio.

2.7. PLAN OPERATIVO

La planificación operativa describe la forma en que la empresa llevará a cabo sus actividades y se centra en los procesos y recursos claves con los que deberá contar para funcionar eficientemente. El armado del plan operativo consiste en determinar, nada más ni nada menos que, cómo funcionará la empresa: con qué recursos, dónde y de qué modo.

2.7.1. RECURSOS HUMANOS

El primero de los recursos claves para iniciar y llevar adelante el negocio es el humano. Desde el equipo emprendedor que decide comenzar la organización hasta el personal a contratar debe ser definido en esta sección.

2.7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización “es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 2001). Se podría decir que la estructura es la forma en que se organiza la empresa puertas adentro para responder adecuadamente a su ambiente. Existen diversos tipos de estructuras. Estas responden a la edad de la empresa, su tamaño y la forma en que se da la coordinación de su trabajo, el lugar en donde se toman las decisiones y la rapidez con que responde a los cambios externos. Así, cada empresa puede diseñar la estructura que resulte más eficiente y funcional al logro de sus objetivos.

Para diseñar la estructura organizacional, las empresas pueden valerse de un número de modelos estandarizados y sus elementos asociados. Todas las empresas parecen seguir ciertos patrones de desarrollo que se ven reflejados en su estructura. Mintzberg dice al respecto que las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con estructuras orgánicas no elaboradas. Algunas comienzan en una etapa artesanal y luego cambian a una etapa empresarial a medida que comienzan a crecer. Al seguir creciendo, envejecen y se vuelven más formalizadas, incorporan jerarquías de autoridad, una tecnología más compleja y se coordinan por estandarización. Así llegan a la fase de estructura burocrática. Al continuar evolucionando y envejeciendo las organizaciones se ven obligadas a

diversificar, creando unidades estratégicas de negocio con diversa orientación adoptando una estructura divisional. Finalmente, puede haber otra etapa para algunas empresas, la de la estructura matricial, que trasciende la divisional y causa una reversión parcial a la estructura orgánica. Mintzberg (2001) remarca que si bien no todas las organizaciones necesitan pasar por todas estas fases, muchas parecen atravesar varias de ellas, a veces deteniéndose en alguna etapa intermedia.

Es necesario aclarar que no existe una estructura mejor que otra. Es siempre necesario que sus componentes internos sean consistentes entre sí y a la vez sean coherentes con los factores situacionales que rodean a la organización.

2.7.3. FUNCIONAMIENTO

Para demostrar la validez de la idea del negocio es necesario indicar cómo se llevará a cabo. Por ello se debe detallar el lugar en donde se emplazará físicamente la organización y las razones estratégicas por la cuales se ha decidido dicha ubicación, la infraestructura de la que se requiere y la forma en que se desarrollarán sus procesos productivos.

2.7.4. REQUISITOS LEGALES

El plan debe considerar todos los aspectos legales necesarios para el funcionamiento del negocio. Se deben tener en cuenta la figura registral impositiva bajo la cual se encuadrará la empresa y sus consecuentes obligaciones; habilitaciones previas, contribuciones e impuestos.

2.8. PLAN FINANCIERO

La planificación financiera es muy importante en un plan de negocios, ya que en ella se analiza la viabilidad económica, posibles retornos sobre la inversión y conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero.

En el plan financiero es donde se integran todos los planes descriptos anteriormente y a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada

elemento que formará parte de la puesta en marcha del negocio. Sintetizando numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocio se debe analizar la rentabilidad que la inversión generaría. Y en función de la misma, decidir si llevará a cabo o no el proyecto.

2.8.1. EVALUANDO LA RENTABILIDAD

Los cálculos de los márgenes de utilidad se pueden utilizar para estimar la rentabilidad, pero las utilidades podrán ser alteradas drásticamente simplemente cambiando el tratamiento contable dado a algunos ítems tales como depreciación y amortización. Por lo tanto, la fiabilidad y transparencia de las ganancias disminuyen a medida que se profundiza en el estado de resultados o en el estado de ganancias y pérdidas. Aún a nivel de utilidad bruta, diferentes empresas pueden utilizar distintas políticas contables para manipular el momento en que se reconocen los ingresos y el costo asociado a esas ventas. El plan de negocios debe realizarse de tal manera que las políticas contables sean claras y se comprendan sus implicancias.

- Margen de utilidad bruta: una empresa debe de tener un margen de utilidad bruta como para cubrir sus costos operativos si es que pretende generar ganancias a nivel operativo. La utilidad bruta varía drásticamente de industria en industria. (Friend y Zehle, 2008, pág. 207)

Margen de utilidad bruta= Utilidad bruta / Ventas x 100%

- Margen de utilidad operativa: Mide la rentabilidad total después de considerar todos los costos operativos: los costos variables y fijos de las ventas o los costos de estructuras. La empresa tiene que ser rentable a nivel operativo para cubrir los costos de depreciación y amortización que recaen sobre los activos que utilizan, así como también cubrir cualquier cargo financiero. (Friend y Zehle, 2008, pág. 208)

Margen de utilidad operativa= Utilidad operativa / Ventas x 100%

2.8.2. REVISION DEL ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

El balance patrimonial detalla los activos y el pasivo de la empresa y los que revisan estas cifras querrán averiguar si la empresa tiene suficientes activos líquidos para cumplir un pasivo. El manejo defectuoso de la caja es una de las causas más importantes por las que la empresa fracasa. Los activos líquidos son activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo. Una empresa tiene problemas de liquidez cuando realiza ventas inadecuadas; una empresa que crece con rapidez también puede tener problemas de liquidez y estar en riesgo de un exceso de comercialización. Esto ocurre cuando el incremento de la demanda y en la actividad da como resultado un aumento en el número de clientes que deben dinero a la empresa y en las mercaderías necesarias para cubrir la demanda. El aumento de las cuentas a cobrar y de los inventarios debe ser financiado mediante niveles más elevados de capital de trabajo. Si la empresa no puede reunir los fondos suficientes para cubrir estos niveles más elevados de capital de trabajo, se dice que existe *overtrading*. (Friend y Zelhe, 2008, pág. 210)

2.8.3. TIPOS DE FINANCIACION

Existen diferentes tipos de financiación pero resulta útil hacer una distinción simple entre el financiamiento con capital propio y el financiamiento mediante deuda antes de analizar cada uno en detalle. (Friend y Zehel, 2008, pág. 246)

- Financiación mediante deuda: Se obtiene de varias fuentes pero generalmente la provee un banco.
- Financiación con capital propio: Los accionistas de una empresa (puede ser desde particulares hasta grandes entidades) son los que proveen la financiación con capital propio.

2.8.4. FUENTES DE CAPITAL

- Amigos y familia: para las pequeñas empresas, los emprendedores por lo general invertirán sus fondos propios en la empresa. Los amigos y familia proveerán financiación adicional. Estas fuentes de financiación son económicas y fáciles de obtener.
- Venture Capital: Muchas empresas pequeñas pueden buscar a inversores de capital de riesgo o *venture capitalist* para que otorguen financiación de capital accionario. Los *venture capitalist* ofrecen varios tipos de capital incluyendo la financiación del capital y deuda y a menudo son subsidiarios de grandes bancos.
- Ganancias retenidas y dividendos: para muchas empresas los resultados no asignados son una fuente de inversión muy importante.

Esto no es sorprendente ya que los resultados no asignados no tienen costo de emisión y no requieren mayor justificación ante los accionistas.

- Mercado de valores
- Otras fuentes de capital propio: el capital propio se pueden adquirir de muchas fuentes, por ejemplo de proveedores de capital como socios de la empresa, proveedores y distribuciones, inversores institucionales, empresas inversoras.

(Friend y Zehel, 2008, pág. 256 a 258)

CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

En el presente proyecto se ha realizado una metodología de investigación del tipo descriptivo, donde tras realizar el análisis de cada componente, se realiza una investigación profunda y fundamentada para conocer de la viabilidad del proyecto, donde se elaborara un análisis de los hechos e ideas actuales y preferidas por parte del género masculino.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIOS

Una vez definidos los objetivos analizaremos el indicador y el tipo de instrumento que vamos a utilizar para determinar dicho análisis

- Establecer los gustos y preferencias que poseen los hombres del sector referentes a los estilos personalizados de barberías. Donde el indicador es obtener resultados verídicos que le sirvan a futuro al emprendimiento, donde los datos los vamos a obtener a través de encuestas.
- Establecer el tipo de servicio de barbería que mejor se acomode a las necesidades de los clientes. Donde el indicador vamos a partir de los resultados obtenidos determinar los mejores estilos que demanden los clientes, donde los datos los vamos a obtener a través de análisis estadísticos.

3.3. TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos vamos a determinarla a través de las técnicas cuantitativas:

- Enfoque cuantitativo: Se centra en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utiliza la estadística para el análisis de los datos.
- Instrumento de recolección de datos que utilizaremos son “encuestas” con el objetivo de obtener información del servicio y la competencia.

3.4. SELECCIÓN MUESTRA/POBLACION

- Población: Personas del género masculino, con rango de edad entre 25 a 65 años que viven en Gral. San Martin, Mendoza y tienen un estilo de vida moderno, progresista y adaptado. Ellos valoran el cuidado de su imagen personal y visitan las barberías por lo menos cada 20 días.
- Técnica de muestreo: el muestreo será no probabilístico que buscará que los encuestados sean según la población objetivo por estudiar y sin reposición
- Tamaño de la muestra: la fórmula para calcular esta muestra de acuerdo con nuestra investigación, toma en cuenta un nivel de confianza del 95% y el margen de error del 5%.
- Según el gobierno municipal de Gral. San Martin, Mendoza, la población es de 118.220 habitantes de los cuales 57.882 son hombres. Por el tamaño de la población se ha determinado usar la técnica de población finita.

Soledad Berna. (2021). [Material de aula] Cuadernillo de cátedra, Universidad Maza.

CAPITULO IV: LAS BASES DEL NEGOCIO

4.1. HISTORIA DE LA BARBERIA

La barbería más que un oficio es considerado una profesión, siendo fundamental en el cuidado estético masculino y las nuevas tendencias en cabello y barbas. La tecnología y las nuevas técnicas de estilos han marcado un antes y un después en el desarrollo de las actividades de los barberos.

Esta profesión artística y social tiene una historia de más de 30.000 años, aunado a una serie de acontecimientos que provocaron modificaciones y nuevas perspectivas sobre las actividades de un barbero.

LÍNEA DEL TIEMPO A TRAVÉS DE LA HISTORIA DE LA BARBERÍA

Damos comienzo a la historia hace más de 30.000 años atrás en la época del **homo sapiens**, comunidad donde era costumbre que sólo los sabios y personas de alta valoración eran los encargados de cortar cabello y arreglar el vello facial masculino.

En ese momento, el cabello era considerado la residencia del alma y un elemento mágico de mucho valor por lo que se utilizaba como amuleto y objeto de embalsamamiento.

Tiempo después, en **Egipto** se encontró la estatuilla de Meryma'at, quien fue el primer barbero conocido en la historia. Su tarea era afeitar a los sacerdotes de Amón cada 3 días, encargándose tanto del cabello como del resto de los vellos del cuerpo.

En el Siglo V antes de Cristo en la **Antigua Grecia**, los hombres hacían reuniones para filosofar sobre la vida, la política y la sociedad, mientras realizaban cuidados generales a su cabello y barba.

Seguimos nuestra línea del tiempo en **Roma** para el año 269 a.C, donde Ticinius Mena era el precursor de la barbería y el representante del oficio en ese momento. Los barberos eran conocidos como "**tonsores**" y las barberías eran llamadas "**tonstrinae**".

Tiempo más tarde, en la **Europa Medieval** se generó una profesión que unía la medicina con la barbería. El barbero-cirujano hacía extracciones dentales, blanqueamientos, cirugías, enemas, amputaciones, drenaje de forúnculos, limpieza de oídos y muchas otras labores médicas. De la misma forma, la persona

con esta profesión cumplía sus funciones en el cuidado del cabello y la barba de los hombres.

En el **Siglo XV** durante el reinado de Enrique VIII, las profesiones de barbería y medicina fueron separadas, pero aun así los barberos seguían estando a cargo de las extracciones dentales.

Ambroise Paré es conocido como el padre de la cirugía moderna, realizó estudios de médico-barbero como parte del gremio de barberos cirujanos en Francia, París. Tras la separación de estos oficios, se pensó que la barbería se dejaría a un lado, pero a finales del **Siglo XIX** se empezó a impartir en Chicago como una profesión.

Desde el **Siglo XX** las tendencias en vestuario y los cuidados masculinos del cabello y la barba han ido en constante evolución. En este momento existían las peluquerías “unisex”, las cuales restaban importancia a la barbería como un lugar específico para el cuidado del look masculino.

Actualmente, en el **Siglo XXI** cada vez son más los aficionados a la barbería, dejando claro que esta es una ocupación artística fundamental para personas que desean cuidar su apariencia de forma profesional y siguiendo las últimas tendencias de look masculino.

4.2. NUESTRO NEGOCIO

D-Barber, será una empresa que ofrecerá servicios profesionales de barbería que estará especializada en cortes de pelo, el afeitado tradicional de barba y bigotes. La propuesta es crear una experiencia diferente para los hombres que requieren de este servicio, con un lugar cómodo, agradable para ellos y con un personal altamente calificado.

4.3. MISIÓN

Satisfacer las necesidades en peluquería y barbería de nuestros clientes creando experiencias placenteras por medio de nuestros especialistas en el cuidado de la imagen para hombres.

4.4. VISIÓN

Ser la barbería líder de Gral. San Martín Mendoza, comprometiéndonos con nuestros clientes y colaboradores a ofrecer un servicio con los mejores estándares de calidad, innovando día a día para su máxima satisfacción y comodidad.

4.5. PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS

Entre nuestros cortes de pelo ofrecemos desde las técnicas más clásicas hasta los cortes y acabados más vanguardistas. Los acabados son nuestra seña de identidad, cuidamos el más mínimo detalle al crear los cortes de forma meticulosa y con acabados progresivos en patillas y nuca. Degradados, cortes desde cero en progresión, Tupés (el famoso Pompadour), crestas y cortes más intemporales están dentro de nuestro abanico de servicios de Barbería.

En nuestro ritual del afeitado, unimos el saber hacer de nuestros barberos con toallas calientes y aromatizadas, masajes faciales, música, aromaterapia y productos específicos para el caballero para hacer del afeitado una experiencia sensorial de relajación y bienestar.

4.5.1. SERVICIOS QUE OFRECE D-BARBER

Corte de Pelo:

Servicio exclusivo adaptado al estilo personal, aplicando las técnicas y productos para conseguir el mejor resultado acorde a las necesidades personales. El servicio de corte de pelo incluye:

- Corte de pelo
- Lavado con shampoo 100% naturales y masaje capilar
- Secado y peinado con producto de fijación

Afeitado tradicional con toallas aromatizadas:

Servicio tradicional de barbería en el que conseguiremos sacar el mayor partido a tu barba. La toalla aromatizada sirve para relajar la musculatura de la cara y para que el pelo de la barba absorba el agua y así facilitar el paso de la navaja disminuyendo el impacto con la piel.

El servicio incluye:

- Arreglo de barba y delimitado de contornos
- Afeitado con protocolo tradicional de navaja y toallas calientes o frías

Arreglo de bigotes y barbas con color:

Complementa tu arreglo de barba recuperando el color y el brillo que tenía y dándole un toque personal. Matizándola para darle personalidad propia.

El servicio incluye:

- Arreglo de barba y delimitado de contornos
- Afeitado con protocolo tradicional de navaja
- Baño de color matizado de las canas según las necesidades y el color de la barba
- Aplicación de aceite para la barba y productos de fijación

Afeitado completo:

Auténtico servicio de barbería en el que experimentarás la piel rasurada al completo y lograrás sentirte como nuevo.

El servicio incluye:

- Aplicación de loción pre afeitado
- Afeitado con protocolo tradicional de navaja y toallas calientes o frías

- Masaje y aplicación de aceite para el cuidado de la piel

4.6. OBJETIVOS PROPUESTOS

Para lograr alcanzar lo propuesto en la misión y visión se plantean los siguientes objetivos:

- Determinar los gustos y preferencias que poseen los hombres del sector referente a los estilos personalizados de la barbería
- Establecer tipos de barberías que mejor se acomode a las necesidades de los clientes
- Desarrollar un equipo de trabajo de alto nivel

CAPITULO V: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

5.1. CLIENTE, EMPRESA, COMPETIDORES

El correcto análisis de la empresa permitirá determinar el atractivo del sector, si es conveniente o no ingresar a dicho mercado y eventualmente definir la forma de ingresar y las estrategias a seguir.

5.1.1. CLIENTE

Los clientes serán todos los hombres comprendidos en el rango de 25 – 65 años de Gral. San Martin Mendoza, que deseen tener además de una buena presencia, el cuidado personal de la barba y del cabello.

El tamaño del mercado crece constantemente, ya que es visto como una alternativa a invertir ya que posee una gran demanda.

5.1.2. EMPRESA

D- Barber desarrollará su actividad comercial dentro de un mercado posicionado en la zona norte del departamento de Gral San Martin, Mendoza. La ubicación es una posición muy buena debido a que no tiene competencia cerca que ofrezcan los mismos servicios de cortes y afeitados

Se caracteriza por ofrecer distintos tipos de cortes, desde los más clásicos hasta los de última moda, y también por sus tipos de recortes y remarcados de barbas y bigotes, al igual que también ofrece afeitados para los hombres que no utilizan barbas. Otra de las características destacadas es el cuidado con productos de shampoo, ceras, y técnicas de toallas para la piel. Será atendido por el barbero con experiencias en técnicas, que a través de su vestimenta y aspecto físico despertara interés por entrar a la barbería y disfrutar por un ambiente único.

El ambiente será decorado con elementos característicos de barberías y con los colores que lo representan.

Contará con un sistema de citas para evitar extensas demoras, el cual tendrá una sala de esperas en donde podrán disfrutar de una cerveza, gaseosa o de un café, además podrán leer revistas y contarán con señal de wifi.

5.1.3. COMPETIDORES

En los últimos años el sector ha crecido en gran tamaño debido a la demanda por parte de los hombres. Los principales competidores serían:

- **FACA BARBERIA:** Ubicado en calle 9 de Julio 355, San Martín Mendoza

Si bien es nuestro principal competidor en cortes y perfilados de barbas, pero su rubro está ampliado, no solo funciona como barbería, sino que además realiza ventas al público de indumentaria urbana masculina.

- **BARBERIA INDUSTRIA ARGENTINA:** Ubicado en calle Alsina 98, San Martín Mendoza.

Además de ofrecer los servicios de barbería sin cita previa, funciona también como un Drugstore.

- **PIPI BARBERIAS:** Ubicado en Avenida Isidoro Bousquet 39, Junín Mendoza

Ofrece servicios de barbería moderna, pero también se destaca por sus diseños en tatuajes. Además es la única barbería que cuenta con dos sucursales en el departamento.

5.2. PROVEEDORES, POSIBLES NUEVOS INTEGRANTES, PRODUCTOS SUSTITUTOS, ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

5.2.1. PROVEEDORES

Los proveedores con los que cuenta la empresa son diversos. Los proveedores necesarios serán de:

- Geles para afeitado
- Serums o lociones para después del afeitado
- Fijadores, ceras, sprays higienizantes
- Aceites hidratantes y desenredantes, peinadores
- Rollos de papel cubre cuello
- Peines, cepillos
- Pulverizadores
- Navajas
- Maquinas con peines de medidas
- Tijeras
- Capas
- Delantal para barbero

Existe un gran número de proveedores y los productos en si no poseen diferenciación, por lo cual no poseen un gran nivel de negociación.

5.2.2. POSIBLES NUEVOS INTEGRANTES

Se considera que es un mercado en crecimiento en donde existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores. Las barreras para la entrada no se consideran altas debido a que solo es necesario contar con la inversión inicial, estimada en **USD 3.800,00**, un local con ubicación transitada, pagar las correspondientes tasas municipales y una inspección para poder realizar la apertura. Además se debe realizar la inscripción como Monotributista, darse de alta en AFIP y tener un plan de negocios solido donde se analicen las cifras para evaluar los riesgos y oportunidades.

Una barrera de entrada relativa viene ligada a la clientela, las barberías ya instaladas tienen su clientela fija y se debe hacer una fuerte inversión en marketing y promoción para lograr darse a conocer en el sector y atraer clientes, además de esto se deben desarrollar nuevas ventajas competitivas para lograr diferenciarse de la oferta actual y lograr superar la curva de aprendizaje de las barberías instaladas.

5.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

La situación de los productos sustitutos a analizar serán todas aquellas peluquerías unisex y barberías que satisfagan la necesidad de corte de pelo, pero que no integran en su oferta la pertenencia a un estilo de vida ni a una comunidad exclusiva para hombres, además de no ofrecer cortes y arreglos de barbas con técnicas clásicas

5.2.4. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

Al tratarse de un emprendimiento comercial del rubro peluquería no están afiliadas al gobierno, ni están bajo su dirección y tampoco son financiados por él.

5.3. ENTORNO ECONÓMICO, SOCIO-CULTURAL, TECNOLÓGICO. LEGAL

5.3.1. ENTORNO ECONÓMICO

El Sector Público Nacional (SPN) registró en octubre un resultado primario deficitario de \$81.627 millones. El pago de intereses de la deuda pública, neto de pagos intra-sector público, ascendió a \$31.069 millones. De esta manera, el resultado financiero del SPN fue deficitario en \$112.696 millones.

En el período bajo análisis, los ingresos totales del SPN ascendieron a \$454.326 millones (+28,1% i.a.). Los ingresos tributarios crecieron 38,1% i.a., registrando por segundo mes consecutivo un incremento interanual por encima de la inflación observada.

Dentro de los tributos con mayor impulso destaca el incremento del impuesto a las ganancias (+\$23.289,7 millones; +99,4%) y el de los bienes personales (+13.122,9 millones; +591,2%). Por su parte el IVA (neto de reintegros) mostró un crecimiento interanual del 27,0% lo que representa el quinto mes consecutivo de aceleración en la tasa de crecimiento interanual. En cuanto a los derechos de exportación, cabe mencionar dos factores que afectaron su comportamiento. Por un lado, impactó en la recaudación de este tributo la baja

anunciada en octubre por el Poder Ejecutivo Nacional a través de los decretos N° 789 y 790. Por otro lado, se observa una base de comparación elevada por el incremento observado de este tributo en octubre de 2019 a raíz del adelantamiento de exportaciones que se observó el último trimestre del año pasado, particularmente en noviembre y diciembre.

Respecto a las rentas de la propiedad del SPN, éstas registraron una caída de 1,2% interanual por una merma en las rentas de la ANSES a raíz de la suspensión del pago de cuotas de créditos otorgados a jubilados y pensionados a fin de morigerar los efectos de la crisis sanitaria y económica sobre las familias. A su vez, los recursos de capital mostraron una caída de 23,6% interanual por menores recursos disponibles del FGS para el financiamiento del programa de Reparación Histórica (artículo 121 de la Ley de Presupuesto 2019 N° 27.467).

En cuanto a las erogaciones realizadas por el SPN, el gasto primario ascendió a \$535.953 millones, lo cual arrojó un crecimiento interanual de 54,8% que resulta inferior a los observados desde inicio de la pandemia en el mes de marzo del año 2020.

Respecto a las transferencias corrientes, estas registraron un incremento interanual de \$114.502 millones (+116,9% i.a.), de los cuales \$92.438 millones fueron percibidos por el sector privado. Las erogaciones extraordinarias en concepto del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) ascendieron a \$30.253,8 millones. Asimismo, las asignaciones familiares se incrementaron \$3.891,2 millones (+14,7%) en virtud de los aumentos otorgados mediante Decretos N°163/20, N°495/20 y N°692/20 y la movilidad aplicada durante el 2019. Cabe aclarar que en octubre 2019 se realizaron pagos correspondientes a meses anteriores, explicando el moderado incremento interanual. Por su parte, en el marco del Programa Alimentar, se otorgaron \$7.184,8 millones adicionales a los otorgados en octubre de 2019.

En materia de subsidios energéticos, la mayor parte del incremento registrado en el mes se explica por la asistencia financiera a CAMMESA que ascendió a \$30.115,0 millones. Estas erogaciones se dan en el marco del congelamiento transitorio de tarifas eléctricas dispuesto por el Poder Ejecutivo Nacional para amortiguar los efectos nocivos de la crisis sanitaria y económica sobre la economía de las familias.

En cuanto a las prestaciones de la seguridad social, las erogaciones totalizaron \$216.656 millones (+\$59.804 millones; +38,1% i.a.). En lo que refiere a jubilaciones y pensiones contributivas (+\$55.398,9 millones; +39,1%) el incremento corresponde al impacto de lo dispuesto por el Decreto N°163/2020, el Decreto N°495/2020, el Decreto N°692 /2020 y la movilidad aplicada durante 2019.

Respecto a las transferencias al sector público (+101,4% i.a.), aquellas con destino en las provincias registraron un incremento de \$16.297 millones (+156,5% i.a.). Este impulso estuvo explicado por mayores Aportes del Tesoro Nacional por alrededor de \$602,2 millones, convenios de cooperación por parte del Estado Nacional vinculados a cuestiones de fortalecimiento de la seguridad por alrededor de \$10.000 millones, asistencia vía el Programa SUMAR por \$1.358 millones, financiamiento de cajas previsionales por \$1.859 millones y asistencia al Fondo Nacional de Incentivo Docente por casi \$1.694,4 millones.

Por último, si bien el gasto de capital se mantuvo en niveles similares a los de igual período del año anterior, el gasto en la función transporte registró un incremento de \$3.006,5 millones (+58,4% i.a.), explicado principalmente por obras llevadas adelante por la Dirección Nacional de Vialidad.

La dinámica descrita muestra que la política presupuestaria está transitando por un sendero de normalización consistente con el perfil positivo de la evolución económica en el contexto de la pandemia.

5.3.2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Los clientes potenciales serán varones de entre 25 a 65 años residentes en el departamento de San Martín, Mendoza.

Hoy en día el cliente es una persona exigente, que busca siempre la novedad y también proyectar su vida a través de sus posesiones, lo que quiere decir, que no simplemente busca servicios por sus funciones, sino que además busca una experiencia distintiva al adquirir un servicio.

5.3.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico en un país influye en la manera en cómo se ofrecen los productos y servicios en el mercado, por lo que las medidas adoptadas para la mejora de las tecnologías, se consideran importantes para el desarrollo de un proyecto de negocios y su competitividad en el mercado.

Al hablar de un negocio que evoca la tradición artesanal de la barbería, el uso de la tecnología en el desarrollo operativo estará ligado solo a la calidad de los instrumentos que se utilicen para realizar los servicios. No estará ligado al desarrollo tecnológico de productos y/o servicios.

5.3.4. ENTORNO LEGAL

Se encuentra comprendido y amparado por la Ley N° 23947 que comprende el Estatuto de peluqueros la cual comprende al personal que trabaje en relación de dependencia en peluquerías para damas y caballeros. Ver anexo N° 2.

5.4. MATRIZ FODA

Luego de analizar las distintas variables que caracterizan e influyen al entorno, es útil recurrir a la matriz FODA para considerar la interacción entre aquellos factores y los propios del proyecto. Plantear las oportunidades y

amenazas que residen en el ambiente eterno y cruzarlas contra las fortalezas y debilidades de la empresa permitirán elaborar estrategias para llevar a cabo de forma eficaz la gestión de la empresa.

5.4.1. FORTALEZAS

Son todas aquellas capacidades de la barbería que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Entre ellas encontramos recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades positivamente, entre otras.

Las fortalezas de la barbería son:

- Tener barbero con experiencia en cortes clásicos y modernos.
- Uso de redes sociales como medio para realizar marketing de contenido y llegar al público.
- Atención al público con cita previa.
- Se comenzara el negocio con el mínimo producto viable de manera de estudiar cómo responde el mercado a la nueva oferta.

5.4.2. DEBILIDADES

Las debilidades son todos aquellos factores que posicionan desfavorablemente a la barbería en relación con la competencia, tales como competencias no adquiridas, capacidades, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan adecuadamente. A pesar de estos aspectos, si son trabajados correctamente pueden y deben eliminarse.

Las debilidades de la barbería son:

- Falta de experiencia en el rubro peluquería.
- Necesidad de financiamiento.
- Emprendimiento comercial nuevo.
- Presupuesto limitado.

5.4.3. OPORTUNIDADES

Las oportunidades son todas aquellas situaciones positivas que se dan en el medio y que están disponibles para todas las empresas que operan en el entorno y que se convertirán en oportunidades solo si la empresa las identifica y las aprovecha de acuerdo a sus fortalezas.

Las oportunidades de la barbería son:

- La imagen personal y cuidados que ha despertado el interés en el público masculino.
- Los servicios de peluquerías han evolucionado con las modas y tendencias con diversas técnicas.
- Ofrecer servicios relacionados con la salud e higiene.

5.4.4. AMENAZAS

Estas son situaciones o hechos externos a la organización que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Las amenazas de la barbería son:

- Productos sustitutos
- Reformas laborales ligadas al gobierno que ejerza el país al momento constituir la barbería.
- Aumentos de impuestos
- Curva de aprendizaje de los competidores instalados en el sector y las pocas barreras de entrada al mercado que supone la aparición de un nuevo competidor.

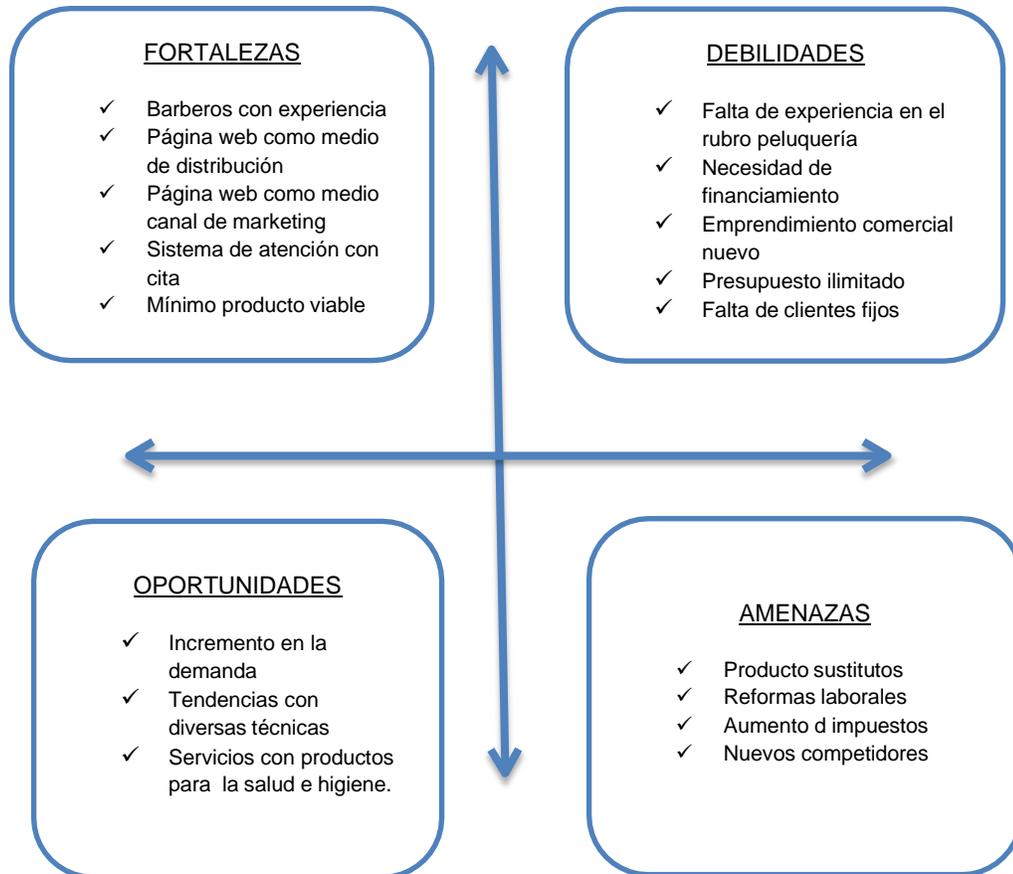


FIGURA 7: MATRIZ FODA

Fuente: Matriz FODA. Elaboración propia

ESTRATEGIAS FODA

Con base en el análisis FODA realizado se plantea a continuación estrategias iniciales a emplear en la barbería.

- Estrategias FA: para evitar las amenazas que presenta el mercado se deberá hacer de la barbería una marca con la que los clientes se sientan identificados convirtiéndose en clientes fijos y que cuando al momento que la moda cambie, sea más importante seguir a la marca que seguir a la tendencia de mercado.
- Estrategias DA: las amenazas del mercado y las debilidades que tiene D-Barber pueden en la viabilidad de la idea de negocio sino se atacan de manera adecuada. En este caso se deben fidelizar clientes

bajo el concepto de una nueva barbería que busca satisfacer un exceso de demanda, que además ofrece un valor añadido que es el de un lugar exclusivo para hombres que busca comunidad en torno a un estilo de vida, se diferencia del resto de peluquerías y barberías del sector debido a las técnicas, calidad y estilo de cortes que se ofrecen.

- Estrategias FO: Las fortalezas que tiene D-Barber podrán ser usadas para atacar las oportunidades que ofrece el mercado de las barberías en la actualidad. Al haber un incremento en la demanda de este servicio deja un espacio para la introducción de una nueva oferta, que de la mano de la experiencia en los barberos y en el marketing de contenido que se hará a través de las redes sociales, podrá posicionarse en este mercado.
- Estrategias DO: Debe crearse una imagen de marca reconocible y posicionarla en el mercado de manera que sea identificable por el público objetivo. Debe hacerse énfasis en el tipo de servicio que ofrece y en qué se identifica del resto de los que se encuentran en el mercado, dando a conocer que se busca crear una comunidad exclusiva para hombres donde estos puedan tener un espacio para compartir, realizarse cortes de cabello y cuidado de barba que ofrece la barbería.

CAPITULO VI: PLAN DE NEGOCIOS

6.1. PLAN ESTRATEGICO

6.1.1. MATRIZ BCG

Las dos variables que toma en cuenta esta matriz de análisis son:

- Crecimiento de mercado: el cual es alto debido a la mayor cantidad de Barberías en la Ciudad de Mendoza.
- Participación de mercado: se estima que las ventas de la empresa no lograrán ser superiores a las ventas del principal competidor, el cual es Faca Barbería, durante su comienzo de actividades.

Por lo que podemos observar del análisis, el emprendimiento comercial en cuestión es un negocio **estrella**, ya que genera dinero, pero que necesita una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado.

6.1.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Esta matriz analiza las siguientes variables:

- Sensibilidad a la diferenciación: Cualquier alteración en los atributos del servicio que sostengan o aumenten esa diferenciación generara un incremento en la demanda
- Sensibilidad al precio: cualquier variación en el precio del servicio generara una variación en la demanda del servicio.

El público meta sin dudas es sensible a la marca, donde los criterios de señalamiento juegan un rol muy importante. D-Barber no es simplemente una barbería, llama la atención por sus propuestas y servicios, que se encuentran en un rango de precios accesibles para cualquier hombre.

6.1.3. ESTRATEGIA 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.

6.1.3.1. Estrategia de crecimiento

Siguiendo el modelo planteado por Ansoff, la estrategia que “D-Barber” 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, ofrecer nuevos servicios, entre otras.

6.1.3.2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación que utiliza “D-Barber” es la de dirigirse a un mercado específico compuesto por hombres de 25 a 65 años de Gral. San Martín, Mendoza.

Las acciones de marketing y comunicaciones están primordialmente dirigidas a este 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 dejaran de lado, no se

planificarán acciones específicas y serán consecuencias de las acciones realizadas para el segmento estratégico prioritario.

6.1.3.3. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que “D-Barber” seguirá será, la de Posicionamiento por Beneficios y Respaldo, la cual se refleja en su posicionamiento de valor.

La misma ha sido elegida en base a la investigación donde el compromiso, la buena atención, calidad y profesionalismo van a distinguir a la barbería 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.

6.2. PLAN DE MARKETING

A través del plan de Marketing se buscará dar a conocer a D-Barber, atraer los clientes y lograr su fidelización.

6.2.1. PRODUCTO

El nombre de la barbería, D-Barber, tiene por objetivo proyectar que será un espacio exclusivo para hombres, y atendido por hombre, en donde la masculinidad se respirara en el ambiente, será un lugar que servirá de encuentro a personas que compartan los mismos intereses.

El diseño del logotipo de la barbería transmitirá los elementos característicos de las barberías tradicionales, como los colores del barber pole de fondo, la figura de un hombre con un corte de pelo moderno y barba perfilada y estará realizado

en una tipología muy cercana a la estética de los tatuajes. Se ha elegido trabajar en unos colores sepia y en el fondo con los colores característicos azul y rojo.

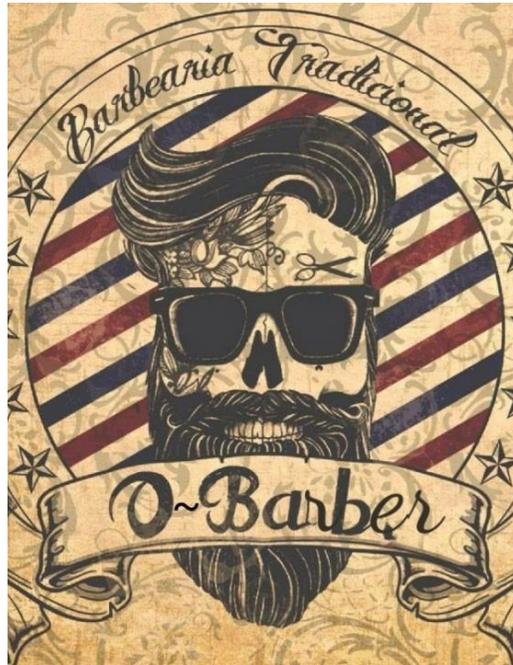


Figura 8: Logotipo de D-Barber.

Fuente: Elaboración propia

La oferta de D-Barber consistirá en 15 tipos de cortes de pelo y 16 modalidades de arreglos de barbas y bigotes, además del afeitado completo. Los productos ofrecidos especializados en el cuidado de pelo y barba serán de 2 marcas reconocidas en el mercado, tales son Fade y Barbershop.

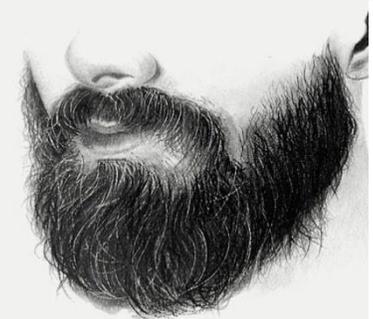
Los cortes y arreglos de barbas tendrán una duración de 30 minutos, cualquiera que sea la elección del cliente y se garantizará que la calidad es la mejor de la mano del barbero especializado en los mejores cursos y estudios.

6.2.1.1. TIPOS DE BARBAS

Una barba acorde puede ayudar a mejorar considerablemente la apariencia de un hombre. Lo que significa que el tipo de barba que lleva una persona puede decir mucho de lo que es.

TIPO DE BARBA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Corta	<p>El estilo de barba corta es uno de los más sencillos que hay. Puede conseguirse con tan solo dejar crecer el vello facial por unos cuantos días después de afeitarse. Este tipo de barba luce bastante corta, por eso el nombre.</p> <p>También se le conoce como barba de tres días y es uno de los estilos modernos preferidos por muchos hombres. Aunque algunos podrían creer que simplemente se trata de no afeitarse, no es tan sencillo. La barba corta necesita mantenerse porque si no lucirá descuidada. Para hacerlo de la forma correcta se deben utilizar unas tijeras o un barbero eléctrico.</p> <p>Es importante tener en cuenta que cualquier vello que crezca por debajo de la nuez, deberá ser recortado utilizando un barbero</p>	

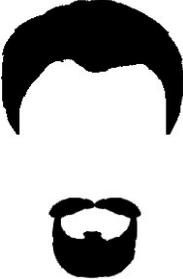
	eléctrico o incluso una afeitadora.	
Media	<p>Esta es otra de las barbas al estilo sencillo, ya que solo se caracteriza por la longitud del vello facial. Tal como lo indica su nombre, se trata de una barba ligeramente más larga que la corta.</p> <p>Mientras que una barba corta necesita de dos o tres días para crecer, la media necesita de unos cuantos días más para conseguir el largo justo. Una barba media debe tener entre 3 y 5 milímetros de largo.</p> <p>De ser más larga comenzará a verse desaliñada y descuidada. Tal como sucede con el estilo corto, una barba media se ve mucho mejor cuando se mantienen hasta un tercio de la parte inferior del rostro del hombre, justo por encima de la nuez. Las mejillas superiores deben quedar bien afeitadas de forma que el look general parezca ordenado.</p>	

<p>Larga</p>	<p>El estilo de barba larga puede llegar a ser mucho más difícil de mantener que sus homólogos más cortos. Este tipo de barba es ligeramente más larga que la barba media. Debe medir más de 5 centímetros para que sea considerada como tal, y para conseguir este look es necesario usar una máquina eléctrica ajustable.</p> <p>Todo hombre que decida llevar un estilo de barba larga debe recortarla para mantener el mismo look. Los vellos que están sueltos deben eliminarse utilizando bien unas tijeras o un recortador de precisión.</p>	
<p>Completa</p>	<p>La barba completa es considerada un estilo clásico. Este tipo de barba puede ser difícil de lograr ya que no todos los hombres cuentan con la capacidad de que el vello facial les crezca completo. Tal como lo indica su nombre, la barba completa se caracteriza por tener vello en casi todo el rostro: desde las mejillas, la barbilla y el cuello hasta por encima del labio.</p> <p>En este tipo de barba es necesario cuidar la línea del cuello.</p>	

	<p>Por ello, se recomienda a quienes quieran este estilo que dejen crecer su barba para así pasar la primera fase. Hay que tener en cuenta que se pasará por distintos tipos de barba antes de conseguir la completa. Después de cuatro semanas, quienes hayan tenido éxito en el crecimiento de la barba, podrán comenzar a darle forma. Es importante recordar que es necesario estar atento al crecimiento del vello para recortarla con frecuencia y así no lucir descuidado.</p>	
<p>Tenedor Francés</p>	<p>Este tipo de barba tiene un nombre un poco extraño, pero se conoce así por la forma que tiene. Se trata de un estilo muy distintivo. Es considerada como un tipo de barba larga pero se caracteriza porque el pelo se extiende más allá de la barbilla y porque se divide en dos segmentos iguales.</p>	
<p>Cola de pato</p>	<p>El estilo de barba cola de pato es otra versión de la barba completa. Tal como en el caso de la barba tenedor francés, su nombre lo toma de su apariencia. Al mirar esta barba se puede ver</p>	

	<p>con facilidad cómo la parte inferior, donde está el mentón, se asemeja a una cola de pato.</p> <p>Muchos hombres consideran este estilo como una combinación perfecta entre la característica salvaje de tener una barba y la sofisticación de un look bien cuidado.</p> <p>Es quizá por esta razón que la barba cola de pato sigue siendo uno de los estilos de barba más populares hoy día. Para crearla solo se necesita dejar la parte superior de la barba corta y dejar crecer el vello en la zona de la barbilla.</p>	
Circular	<p>Este es un estilo ideal para aquellos hombres que quieren llevar barba, pero que quieren tener una apariencia cuidada. Mientras que una barba completa o larga puede parecer salvaje, demasiado ruda o descuidada para algunos hombres, la barba circular permite seguir teniendo vello facial pero con un look más limpio.</p> <p>El nombre de esta barba deriva de su forma. Esta combina bigote y</p>	

	<p>perilla para crear una forma redondeada. Por otro lado, este estilo es popular porque es relativamente fácil de mantener.</p> <p>Siempre y cuando se mantenga su forma redonda y el pelo esté corto es aceptable. Funciona perfectamente para hombres con mandíbulas y caras cuadradas.</p>	
Chivo	<p>La barba de chivo es un estilo que se lleva en la barbilla y que nunca debe conectar con un bigote, por lo que este debe estar rasurado. Es un look informal que suelen usar los fans del rock.</p> <p>Para tener este tipo de barba se debe dejar crecer el vello justo debajo del labio inferior y la perilla debe ser del mismo ancho de la boca. Los lados se definen como líneas verticales o ligeramente curvas dependiendo del gusto de la persona.</p> <p>Este tipo de barba resulta ideal para quienes tienen una barbilla débil o un rostro redondeado, ya que ayuda a cubrir esa parte del rostro. Mantener una barba de chivo puede requerir práctica y atención. Y para llevar una se</p>	

	<p>necesita tener mucha confianza porque es un estilo que no pasa desapercibido.</p>	
<p>Van dyke</p>	<p>Se trata de una barba de chivo combinada con un bigote. Siendo así, esta es también una variación de la barba de chivo extendida.</p> <p>Fue llamada Van Dyke debido a que era el estilo usado por el pintor flamenco del siglo XVII Anthony Van Dyke.</p> <p>Sin embargo, en los últimos años ha experimentado una renacida popularidad.</p> <p>Llevar una barba como esta significa tener el resto de las mejillas completamente lisas y libres de vello facial. Para que este tipo de barba luzca mejor debe estar muy definida.</p> <p>Por ello, quien opte por este estilo debe prestar atención a la forma que va tomando la barba en la parte de la barbilla para asegurarse de que las líneas permanezcan claras con el paso del tiempo.</p>	

<p>Ancla</p>	<p>Este tipo de barba debe su nombre al ancla náutica y por tanto, la forma general de esta debe parecer una. Para conseguir este look, el hombre debe tener la cara sin patillas. Pero debe tener una barba que se extienda a lo largo de la línea de la quijada. Y es entonces cuando se diseña el punto.</p> <p>Este debe estar conectado a un bigote de lápiz, de modo que la forma total luzca como un ancla.</p> <p>Conseguir este look puede ser un poco difícil. Y es que se trata de una barba que combina muchos estilos. Por ello, no todos pueden conseguirlo. Además, es un estilo que queda mejor en hombres con caras cuadradas u oblongas.</p>	
<p>Balbo</p>	<p>Este tipo de barba también tiene diversas variantes, pero la principal es la que consiste en llevar la barbilla tapada combinada con un bigote largo que debe estar desconectado de esta. El bigote puede enroscarse o no, ya que depende del gusto de la persona. Este estilo de barba es ideal para quienes tienen una personalidad</p>	

	<p>un poco excéntrica.</p> <p>Para conseguir este estilo es necesario dejar crecer el bigote y esculpir una perillita que se una al labio inferior. La zona de contacto debe crecer abundantemente. Este look tiene una historia interesante.</p>	
<p>Chuleta de cordero</p>	<p>Este estilo de barba, conocido como chuletas de cordero, no es más que el look que involucra llevar patillas más largas, las cuales se extienden hasta las esquinas de la boca e incluso más abajo.</p> <p>Por ello, para conseguir este look los hombres deben dejar que sus patillas crezcan libremente, pero se debe rasurar la zona de la barbilla. Luego se debe crear una línea imaginaria definida en cada esquina de la boca y a lo largo del borde de la línea de la mandíbula.</p> <p>Si así se quiere se le puede dar a esta barba una forma curva para que se encuentre con la zona del bigote. Este estilo es ideal para los hombres calvos y también para quienes tienen la cara un poco redonda.</p>	

Collar	<p>Este tipo de barba también se conoce por el nombre de Lincoln o Donegal. Se trata de un estilo que recorre la línea de la mandíbula para unir las patillas y así enmarcar la cara.</p> <p>Puede llevarse ligeramente delgada o ancha, pero esta última está especialmente recomendada para quienes tienen caras estrechas, ya que la densidad de vello le añade contorno.</p> <p>Para lograr este estilo se necesita tiempo. Los cortes deben hacerse desde las orejas y no se debe olvidar rasurar el bigote y el cuello.</p> <p>La barba collar luce mejor cuando se lleva abundante, pero la longitud debe ser moderada. Es un look para quienes tienen una personalidad más relajada.</p>	 An illustration of a man's face and neck. He has short, dark brown hair, a full brown beard, and is wearing dark sunglasses. He is wearing a light-colored, possibly white, crew-neck shirt. The background is plain white.
--------	--	---

Verdi	<p>Este tipo de barba es básicamente una barba completa larga pero estilizada. Debe ser corta y redondeada en la parte inferior y no debe tener una longitud mayor de 10 cm cuando se mide desde el labio.</p> <p>La barba Verdi también lleva un bigote, pero debe estar separado de la barba. Este no debe crecer más de 1.5 cm por la esquina de la boca y siempre debe lucir impecable.</p> <p>Este estilo de barba está inspirada en el compositor de ópera italiano Giuseppe Verdi. El artista es conocido por sus obras maestras como La Traviata, Il Trovatore y Rigoletto.</p>	
Garibaldi	<p>Este tipo de barba es un estilo ideal para los hombres que buscan tener un estilo ligeramente desaliñado.</p> <p>Es como una barba hipster pero que no tiene tendencia a ser demasiado larga. Se trata así de una barba ancha y completa con un fondo redondeado que además integra un bigote. El estilo Garibaldi no debería tener más de</p>	

	<p>20 cm de longitud.</p> <p>El bigote debe mantenerse limpio, pero se puede permitir que la barba crezca naturalmente.</p> <p>De hecho, cuanto más natural luzca la barba, mucho mejor será el look. Este estilo de barba demuestra una personalidad audaz y suele ser la preferida de quienes quieren un toque salvaje y libre pero a la misma vez controlado.</p>	
<p>Bandholz</p>	<p>Este es un estilo de barba bastante reciente, ya que ha sido popularizado por un hombre que prácticamente creó la industria de los productos para el cuidado de bigotes y barbas con su compañía Beardbrand. Se trata de Eric Bandholz, quien es el fundador de la ahora famosa marca de productos.</p> <p>Para conseguir este look se requiere paciencia, ya que durante los primeros meses se verá irregular y descuidada. Esperar es clave, ya que se debe dejar que la barba crezca naturalmente hasta que alcance su longitud máxima.</p> <p>Este estilo lleva un bigote que</p>	

	<p>conecta con la barba. Después que esta haya crecido es cuando se le dará forma. Este estilo de barba es recomendable para hombres que tengan un rostro triangular, ovalado o incluso con forma de diamante.</p>	
<p>Afeitado</p>	<p>Este no es técnicamente un estilo de barba sino más bien la ausencia de esta. Pero es ciertamente un look que involucra vello facial, en este caso tiene que ver con afeitarlo por completo. Contar con una barba, del tipo que sea, tiene sus beneficios, pero estar afeitado también tiene los suyos.</p> <p>Algunos estudios de investigación sugieren que la mayoría de las mujeres prefieren el look afeitado. Las razones son varias pero la principal tiene que ver con la higiene.</p>	
<p>Bigotes</p>	<p>Para llevar un bigote con estilo no basta con dejarlo crecer. También debemos afeitarlo para que además de crecer con más fuerza lo podamos perfilar a nuestro gusto.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.2. Tipos de Cortes

Un corte de cabello causa las primeras impresiones, es por eso que D-Barber ofrece tipos de cortes acorde a la personalidad para cada cliente.

Tabla 4: Tipos de Cortes que ofrece D-Barber

TIPOS	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Degradado/Taper	<p>Un degradado simplemente significa que quieres que el pelo de un lado de la cabeza se acorte gradualmente de arriba a abajo.</p> <p>El proceso de degradado de un largo a otro se logra generalmente utilizando cortapelos, debido a que el fundido viene en una variedad de estilos. Un factor importante es de donde comienza el degradado, puede ser media, baja o alta.</p>	
Despeinado	<p>Ideal para cabello fino y muy liso. En este look la parte alta del cabello debe estar ligeramente más alta que el resto, de forma que al aplicar un poco de crema para peinar se crea un estilo despeinado pero que a la vez es elegante. Este corte luce</p>	

	muy bien con barba.	
Corto al ras	<p>Este corte consiste en llevar el cabello muy cerca del cuero cabelludo, sin llegar a raparlo, dejando una capa de cabello suficiente que pueda cubrir la cabeza. Ten en cuenta que este corte debe ser retocado cada 15 días, de lo contrario, perderá forma y lucirá distinto. Es una de las propuestas más predominantes y populares de este año.</p> <p>Este look es perfecto para quienes buscan un corte sencillo pero acorde con las tendencias; funciona perfectamente tanto para personas con o sin barba, por lo que es sumamente versátil.</p>	
Spiky	<p>Este corte de cabello se ha hecho muy popular en los jugadores de fútbol. El corte "Spiky" o erizado consiste en dejar la parte superior del cabello ligeramente más larga que el resto, dejándolo despuntado para luego</p>	

	<p>peinar cada mechón hacia arriba en direcciones distintas. Es importante que, al peinarlo, se estilice con gel o cera para que no pierda su forma.</p> <p>Este look aporta un estilo muy limpio, moderno y diferente. Asimismo, este corte se complementa perfectamente con barbas no muy pobladas.</p>	
<p>Mohicano</p>	<p>El corte mohicano consiste en dejar casi todo el cabello muy con excepción de la parte media y superior, en la cual se deja el resto del cabello lo suficientemente largo como para formar una especie de cresta de gallo hacia arriba. Este look se complementa perfecto con barbas tanto pobladas como aquellas más sutiles; asimismo, es ideal para hombres con abundante cabello y buscan llevarlo de una forma moderna.</p>	

<p>French Crop</p>	<p>El french crop es un corte de cabello que tuvo mucha popularidad en los años 90 gracias a su facilidad de mantenimiento y su versatilidad, pues se adapta en casi todo tipo de rostro masculino. Este corte se realiza cortando el cabello de la nuca y los laterales con máquina, mientras que el flequillo se corta con tijeras. Este corte de cabello es ideal para hombres que no tienen mucho tiempo para arreglar su cabello, pues en tan solo minutos se estiliza. Llevar el cabello de esta forma brinda un look despreocupado pero muy a la moda.</p>	
<p>Surfer</p>	<p>Este estilo es muy casual y natural, pues suele llevarse el cabello natural. Generalmente, los caballeros que optan por este estilo tienen ondas y reflejos rubios</p>	

<p>Bun</p>	<p>Este estilo está conceptualizado para aquellos caballeros que les gusta llevar el pelo largo, pues se trata de un peinado con forma similar a un moño. Es un estilo que da la impresión de cuidado y de descuido al mismo tiempo gracias a su sencillez; sin embargo, es fundamental que el cabello se encuentre bien peinado y mantenerlo en perfectas condiciones para que pueda lucir con mucho brillo.</p>	
<p>Fade</p>	<p>Este corte es una mezcla entre lo clásico y lo moderno. Funciona perfecto para alguien que tenga el cabello largo o medio largo.</p>	
<p>Faux hawk</p>	<p>Este corte te da otra opción al skipy, una versión menos definida pero aun así con buen volumen</p>	

<p>Pompadour</p>	<p>es un tipo de corte de pelo que sigue teniendo lados cortos y una parte superior larga. Sin embargo, el pompadour es único porque un gran volumen de pelo se barre hacia arriba en el frente para crear una «pompa». El vello justo por encima de la frente es el punto más alto y gradualmente cae hacia la parte posterior de la cabeza.</p>	
<p>Buzz</p>	<p>Para una forma muy corta y elegante de cortarte el pelo, este es un estilo genial.</p>	
<p>Crew</p>	<p>Para un corte fácil y de bajo mantenimiento, con una longitud un poco más larga que la parte superior, el corte crew de la tripulación es el camino a seguir.</p>	
<p>Top Knot</p>	<p>El nudo superior era una locura hace unos años, y algunos chicos todavía lucen este increíble look.</p>	

Tradicional	Un corte de pelo normal o corte de pelo estándar es un peinado de hombres y que tiene una longitud peinable en la parte superior, una parte lateral definida y una parte trasera y lateral corta, semi-corta, media, larga o extra larga.	
-------------	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.2. Productos

Los productos utilizados por D-Barber será de buena calidad, para cuidar al cliente tanto en su pelo, barba y en su piel.

Tabla 5: Productos para el cuidado de cabello y barba

Tipo	Descripción	Producto
Gel para afeitar	Suaviza la barba para una afeitada confortable. Este gel permite una cómoda afeitada a ras, ya que suaviza la barba y permite que la cuchilla se deslice suavemente para obtener una afeitada más cómoda.	

<p>Hojas de afeitar</p>	<p>Cuchillas súper afiladas de alta calidad.</p>	
<p>After Shave</p>	<p>Ayuda a prevenir las irritaciones. Evita la tirantez después del afeitado. RESULTADOS Una piel cuidada y de aspecto saludable. La piel se mantiene relajada y suave durante largo tiempo</p>	
<p>Aceites para barbas</p>	<p>Aceite de argán, aceite de jojoba, aceite de almendra dulce, aceite de girasol, aceite de oliva</p>	
<p>Bálsamo para barbas</p>	<p>La sinergia de componentes naturales proporciona nutrición, hidratación y protección tanto al vello facial (barba) como para la piel notando cambios y beneficios desde su primer uso. Puede aplicarse también sobre la piel recién</p>	

	<p>afeitada para prevenir o clamar la inflamación e irritación ocasionada por el proceso de la afeitada y ayudando a tener una piel sana en esta zona.</p>	
<p>Shampoo Capilar</p>	<p>El Shampoo Capilar Pro The BarberShop, es un producto diseñado con componentes que limpian a profundidad el cuero cabelludo a la vez que evitan la caída del cabello con una fragancia masculina que impacta. Además de esto el shampoo nutre, hidrata, mejora las afecciones del cuero cabelludo (caspa), elimina el exceso de grasa, y lo deja sedoso y suave. Y lo mejor SIN SAL y SIN PARABENOS.</p>	
<p>Fibra capilar</p>	<p>Fibras de Toppik Me hacen que el cabello fino se vea más grueso y abundante de forma natural en 15 segundos. Por su método de elaboración a bases de proteína de keratina no</p>	

	<p>es tóxico ni irritante.</p> <p>Gracias a sus fibras con fuerte atracción magnética puede permanecer en su lugar durante 24 horas hasta removerse en la ducha con abundante agua.</p> <ul style="list-style-type: none"> – No daña el cabello – No irrita ni reseca la piel – No daña ni tapa los poros 	
<p>Cera Moldeadora</p>	<p>Para fijar y moldear para una mejor terminación de peinados luego del corte</p>	
<p>Gel Fijador</p>	<p>Ideal para quien ama un estilo de fijación extrema, con su fórmula Acitve 24H ofrece máxima duración del peinado, es libre de alcohol y no deja residuos.</p> <p>Hair Gel Fade es el gel más recomendado por los estilistas profesionales.</p> <p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fórmula Libre de Alcohol 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Efecto Húmedo. • Fijación para todas las condiciones de clima y actividad física. 	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.3. PRECIO

La barbería toma como referencia para la fijación de precios tres variables. La primera y principal es el precio sugerido por L'OREAL MEN EXPERT; esta marca brinda una lista con los precios sugeridos, sin embargo, estos precios son estimativos. La 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 barbería 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 que se incurren para otorgar un valor agregado al cliente.

La barbería establecerá los siguientes precios:

- Corte: USD 3,70
- Afeitado tradicional con toallas: USD 2,31
- Arreglo de bigotes y barbas con color: USD 2,78
- Afeitado completo: USD 1,85

Como la barbería está en sus comienzos, no tiene una variable definida para la fijación de precios y solo utilizara las dos primeras variables.

6.2.4. DISTRIBUCION

La barbería estará ubicada en el Barrio Cristo Hermano de San Martin Mendoza, tendrá un área de 60m2 y contara inicialmente con dos sillas de

barbería, con posibilidad de ampliar hasta llegar a 3 barberos. Además tendrá un espacio en el cual los clientes esperaran ser atendidos y podrán disfrutar entre amigos. Funcionará con un sistema de citas para la comodidad de los clientes.

El local estará decorado con elementos característicos de las barberías, encontrando elementos como el poste de los barberos con sus colores rojo y azul que hace referencia a las barberías, diseños en la pared de vinilos con la frase “Barber Shop”, sillas de barberías y de sillones en la sala de espera. La gama de colores usada será la de marrones.

6.2.5. COMUNICACION

Con el objetivo de dar a conocer y promocionar la barbería para lograr un posicionamiento en mercado se seguirá la siguiente estrategia:

- El uso de una página web como medio para dar a conocer los servicios que se ofrecen.
- La barbería estará en constante producción de videos y fotos que muestren el ambiente que se vive en la barbería.
- Crear sorteos o concursos con nuestros clientes.
- Crear cupones de descuentos en fechas especiales.

6.3.5. COMERCIALIZACION

D´Barber para insertarse y posicionarse rápidamente en el mercado utilizara las estrategias comerciales a través de promociones en los servicios que brindará y una correcta estrategia del marketing mencionadas y logrando obtener la confianza en los hombres para que nos elijan constantemente, por eso buscaremos siempre brindarles satisfacción en los servicios.

Es importante aclarar que poco a poco iremos posicionándonos como la barbería que lleva el plan de calidad a un precio accesible a los hombres que deseen cuidar su imagen. Teniendo en cuenta que no es un rubro donde seremos la única barbería ya que existen varias en la zona, lograremos tener un aspecto distintivo en los servicios brindados, innovando constantemente y capacitando a nuestro personal.

El emprendimiento tiene planificado lo siguiente:

CORTO PLAZO: (6 meses)

- Obtener las licencias y permisos para el funcionamiento del local
- Realizar las publicidades mediante folletos en la vía pública y página web para atraer los clientes

MEDIANO PLAZO: (1 año)

- Capacitación de personal
- Ampliación de mercado en la provincia de Mendoza

LARGO PLAZO: (más de 1 año)

- Aumentar el reconocimiento de mercado con relación a la competencia
- Posibilidades de nuevos locales

6.3. PLAN OPERATIVO

6.3.1. INFRAESTRUCTURA

La barbería cuenta con las siguientes características:

- El área será de 60m², ya que necesitamos tener espacio para la recepción, en donde nuestros clientes van a disfrutar de la espera y del lugar donde el barbero va a realizar su trabajo de cortes.

FIGURA 9: ESTRUCTURA



FUENTE: Datos extraídos de:

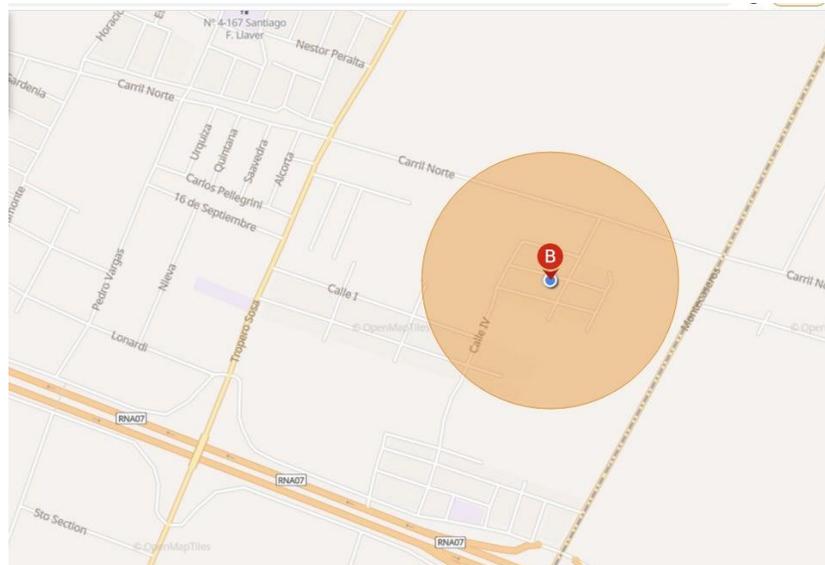
https://www.freepik.es/vector-premium/composicion-isometrica-interior-barberia_10865691.htm

6.3.2. UBICACION

La barbería se encuentra ubicada Calle Juana Flores N°18, Barrio Cristo Hermano de San Martín Mendoza.

Es un punto estratégico ya que en dicho zona del departamento no se encuentran competidores, lo cual hace que la demanda sea muy bueno.

FIGURA 10: UBICACION



FUENTE: Datos extraídos de: <https://cualbondi.com.ar/mapa/argentina%7C-65.101782,-35.902338/-68.4463272,-33.0675419%7C-68.4463272,-33.0675419>

6.3.3. FIGURA LEGAL

La barbería se constituirá en el momento de su inscripción como Monotributista ante la AFIP, empezando por la categoría más baja, y aumentando a medida que vaya creciendo la empresa.

6.3.4. HABILITACIONES Y PERMISOS

Se encuentran detallados en la página de la municipalidad de Gral. San Martín- Mendoza, los pasos que se deben de seguir con la documentación a presentar para dicha inscripción. Ver anexo N° 3

6.4. PLAN FINANCIERO

La planificación financiera es clave en un plan de negocios, ya que a través de ella se puede analizar la viabilidad económica, posibles retornos sobre la inversión y conocer el volumen mínimo de vetas necesario para empezar a ganar dinero.

En el plan financiero es donde se integran todos los planes descritos anteriormente a través del cual puede verse en cifras la magnitud de cada elemento que formara parte de la puesta en marcha del negocio.

6.4.1. INVERSION NECESARIA

Un punto crucial dentro del plan operativo es la determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Los requerimientos de inversión se presentan organizados por rubros y expresados en los valores de mercado.

6.4.1.1. ACTIVOS FIJOS

La inversión necesaria en Activos fijos es de **USD 2.546.20** Dicho monto incluye equipos y accesorios.

TABLA 6: INVERSION INICIAL

	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL \$	TOTAL USD
EQUIPAMIENTO				108
ESPEJO	\$ 11.850,00	2	\$ 23.700,00	USD 219,44
SILLON BARBERIA	\$ 28.990,00	2	\$ 57.980,00	USD 536,85
REPISA FLOTANTES	\$ 8.600,00	2	\$ 17.200,00	USD 159,26
ESTANTERIA	\$ 7.690,00	4	\$ 30.760,00	USD 284,81
SILLON DE ESPERA	\$ 37.000,00	1	\$ 37.000,00	USD 342,59
LAVACABEZA	\$ 21.240,00	1	\$ 21.240,00	USD 196,67
POLE BARBER	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00	USD 64,81
CARRO AYUDANTE	\$ 14.000,00	1	\$ 14.000,00	USD 129,63
RECEPCION "L"	\$ 19.410,00	1	\$ 19.410,00	USD 179,72
ACCESORIOS				
RECORTADORA DE BARBA	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00	USD 37,04
MAQUINA CORTE	\$ 10.000,00	2	\$ 20.000,00	USD 185,19
SET TIJERA MAS NAVAJA	\$ 13.000,00	1	\$ 13.000,00	USD 120,37
DELANTAL BARBER	\$ 2.750,00	2	\$ 5.500,00	USD 50,93
CAPA	\$ 1.300,00	1	\$ 1.300,00	USD 12,04
BROCHA FEX	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00	USD 9,26
PERFILADOR CEJAS	\$ 100,00	2	\$ 200,00	USD 1,85
PULVERIZADOR	\$ 300,00	2	\$ 600,00	USD 5,56
QUITA PELO	\$ 550,00	2	\$ 1.100,00	USD 10,19
TOTAL A			\$ 274.990,00	USD 2.546,20

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.2. GASTOS DE ADMINISTRATIVOS

A continuación se detallan los gastos necesarios para el emprendimiento, lo cual se estima un 5% de aumento cada 6 meses

TABLA 7: GASTOS ADMINISTRATIVOS (Primer Año)

GASTOS ADM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ALQUILER	USD 213	USD 213	USD 213	USD 213	USD 213	USD 213
LUZ	USD 139	USD 139	USD 139	USD 139	USD 139	USD 139
AGUA	USD 65	USD 65	USD 65	USD 65	USD 65	USD 65
GAS	USD 46	USD 46	USD 46	USD 46	USD 46	USD 46
INTERNET	USD 23	USD 23	USD 23	USD 23	USD 23	USD 23
LIMPIEZA	USD 19	USD 19	USD 19	USD 19	USD 19	USD 19
PUBLICIDAD	USD 14	USD 14	USD 14	USD 14	USD 14	USD 14
TOTAL	USD 519	USD 518,52				

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
USD 224						
USD 146						
USD 68						
USD 49						
USD 24						
USD 19						
USD 15						
USD 544,44						

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.3. GASTOS PERSONAL

Se compone por los sueldos que van a percibir con relación al trabajo brindado en la barbería, tomando también un aumento el cual será del 3% cada 6 meses.

TABLA 8: SUELDOS

PUESTO		1-6 MESES	7-12 MESES
OFICIAL ESTILISTA	PELUQUERO	USD 166,67	USD 170,83
TOTAL		USD 166,67	USD 170,83

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.4. GASTOS DE INSTALACION

Se compone los gastos necesarios para la puesta en marcha del local en cual se pondrá en funcionamiento nuestra barbería, contando además con mejoras, remodelaciones y tasas municipales

TABLA 9: GASTOS DE INSTALACION

DETALLE	IMPORTE
MEJORAS REMODELACIONES	Y USD 416,67
TASAS MUNICIPALES	USD 138,89
MATAFUEGO	USD 41,02
CARTELES DE EVACUACION	USD 1,85
IMPUESTO INMOBILIARIO	USD 27,78
TOTAL	USD 626,20

Fuente: Elaboración propia

6.5. PREVISION DE VENTA

6.5.1. INGRESOS

El precio promedio del corte es de USD 3,70, afeitado tradicional con toallas es de USD 2,31, arreglo de bigotes y barbas con color USD 2,78 y afeitados completo USD 1,85. Como los barberos están bajo contrato laboral estos no pueden trabajar más de 48 horas semanales. Por lo que en el escenario planteado, tomando en cuenta que se espera lograr por las acciones de marketing y por la experiencia del barbero en el mercado, se proyectan los siguientes ingresos:

TABLA N°10= INGRESOS

INGRESO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
SS CORTES	USD 1.333,33	USD 1.373,33	USD 1.414,54	USD 1.456,97	USD 1.500,69	USD 1.545,70
SS BARBAS	USD 833,33	USD 858,33	USD 884,08	USD 910,60	USD 937,92	USD 966,06
TOTAL	USD 2.166,67	USD 2.231,67	USD 2.298,62	USD 2.367,57	USD 2.438,60	USD 2.511,76

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
USD 1.592,07	USD 1.639,83	USD 1.689,03	USD 1.739,69	USD 1.791,89	USD 1.845,65	USD 18.922,73
USD 995,04	USD 1.024,89	USD 1.055,64	USD 1.087,31	USD 1.119,93	USD 1.153,53	USD 11.826,65
USD 2.587,11	USD 2.664,72	USD 2.744,67	USD 2.827,00	USD 2.911,81	USD 2.999,18	USD 30.749,38

Fuente: Elaboración propia

Se esperan que las ventas de servicios de cortes de pelo y arreglos de barba aumenten un **3% mensual** y un aumento en sus precios de un **10% anual**.

6.5.2. EGRESOS

A continuación se detallan los costos de los insumos que se pretenden utilizar y una proyección de dichos costos con un aumento del 7% cada 6 meses

TABLA N°11: EGRESOS

DETALLE	IMPORTE
Shampoo para cabello	USD 14
Shampoo para barba	USD 8
Aceites y Ceras	USD 23
Crema de afeitarse	USD 5
TOTAL	USD 50

Fuente: Elaboración propia

En conclusión en el escenario planteado, tomamos en cuenta que se espera obtener una proyección en los egresos de **USD 1.242,00 en el primer año.**

50 USD X 2 VECES AL MES = 100 USD

100 USD X 6 MESES = 600 USD

600 USD + 7%= 642 USD

TOTAL = 1242 USD

6.5.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultado captura para un periodo específico todos los ingresos y los gastos asociados con el logro ya sea de una ganancia o una pérdida para el periodo, teniendo en claro cuál es el margen bruto obtenido de las ventas y costos de producción, al cual se le podrá descontar los gastos operacionales, teniendo como resultado un margen neto antes del impuesto.

TABLA N°12: ESTADO DE RESULTADOS

DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS	USD 2.166,67	USD 2.231,67	USD 2.298,62	USD 2.367,57	USD 2.438,60	USD 2.511,76
COSTO DE PRODUCCION	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00
MARGEN BRUTO	USD 1.566,67	USD 1.631,67	USD 1.698,62	USD 1.767,57	USD 1.838,60	USD 1.911,76
GASTOS ADMINIS	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52
GASTOS PERS	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67
TOTAL GASTOS	USD 685,19	USD 685,19	USD 685,19	USD 685,19	USD 685,19	USD 685,19
MARGEN NETO	USD 881,48	USD 946,48	USD 1.013,44	USD 1.082,39	USD 1.153,42	USD 1.226,57

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
USD 2.587,11	USD 2.664,72	USD 2.744,67	USD 2.827,00	USD 2.911,81	USD 2.999,18	USD 30.749,38
USD 642,00	USD 7.452,00					
USD 1.945,11	USD 2.022,72	USD 2.102,67	USD 2.185,00	USD 2.269,81	USD 2.357,18	USD 23.297,38
USD 544,44	USD 6.377,78					
USD 166,67	USD 171,67	USD 2.025,00				
USD 711,11	USD 716,11	USD 8.402,78				
USD 1.234,00	USD 1.306,61	USD 1.386,56	USD 1.468,89	USD 1.553,70	USD 1.641,06	USD 14.894,60

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que mes a mes tenemos un aumento en el margen neto, arrojando una ganancia antes de los impuestos en el primer año, por lo que resulta favorable.

6.5.4. CASH FLOW

En este punto podemos observar cómo se comportan nuestros ingresos y egresos

TABLA N° 13: FLUJO DE CAJA

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
CAJA INICIO	-	USD 881,48	USD 1.827,96	USD 2.841,40	USD 3.923,79	USD 5.077,20
INGRESOS						
COBRANZAS	USD 2.166,67	USD 2.231,67	USD 2.298,62	USD 2.367,57	USD 2.438,60	USD 2.511,76
TOTAL INGRESOS	USD 2.166,67	USD 2.231,67	USD 2.298,62	USD 2.367,57	USD 2.438,60	USD 2.511,76
EGRESOS						
COSTO PRODUC	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00	USD 600,00
COSTO PERSONAL	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67	USD 166,67
COSTO ADMINIST	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52	USD 518,52
TOTAL EGRESOS	USD 1.285,19	USD 1.285,19	USD 1.285,19	USD 1.285,19	USD 1.285,19	USD 1.285,19
CAJA AL CIERRE	USD 881,48	USD 1.827,96	USD 2.841,40	USD 3.923,79	USD 5.077,20	USD 6.303,78

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
USD 6.303,78	USD 7.537,78	USD 8.844,39	USD 10.230,94	USD 11.699,83	USD 13.253,54
USD 2.587,11	USD 2.664,72	USD 2.744,67	USD 2.827,00	USD 2.911,81	USD 2.999,18
USD 2.587,11	USD 2.664,72	USD 2.744,67	USD 2.827,00	USD 2.911,81	USD 2.999,18
USD 642,00	USD 642,00	USD 642,00	USD 642,00	USD 642,00	USD 642,00
USD 166,67	USD 171,67	USD 171,67	USD 171,67	USD 171,67	USD 171,67
USD 544,44	USD 544,44	USD 544,44	USD 544,44	USD 544,44	USD 544,44
USD 1.353,11	USD 1.358,11	USD 1.358,11	USD 1.358,11	USD 1.358,11	USD 1.358,11
USD 7.537,78	USD 8.844,39	USD 10.230,94	USD 11.699,83	USD 13.253,54	USD 14.894,60

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar claramente cómo mes a mes tenemos un **aumento**, eso significa que tenemos **liquidez en el emprendimiento**, ya que con las cobranzas del mes puedo hacer frente a los pagos que van surgiendo mes a mes sin tener que pensar en un financiamiento.

EVALUACION ECONOMICA-FINANCIERA 3 AÑOS

Para el siguiente análisis utilizaremos las siguientes herramientas:

- VAN (valor actual neto)= Indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.
- TIR= Es la que genera el proyecto, si comparamos la tasa obtenida con la estimada para el proyecto, sabremos si estamos frente a un negocio económicamente rentable.
- PRI= Nos determina cuanto es el periodo de tiempo en el que se recupera la inversión inicial aportada por los socios del emprendimiento.

Estas tres herramientas nos permitían determinar si el proyecto es económicamente rentable o no.

TABLA N°14: EVALUACION DEL PROYECTO

EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA						
TASA DE CRECIMIENTO ESTIMADA				50%	50%	
		0	1	2	3	TOTAL
INVERSION INICIAL		-USD 2.546,20				
INGRESOS netos del Costo de Producción						
(-) MARGEN BRUTO			USD 23.297,38	USD 34.946,07	USD 52.419,10	USD 110.662,55
INFLACION ESTIMADA				45%	45%	
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos de Personal			USD 2.025,00	USD 2.936,25	USD 4.257,56	USD 9.218,81
Gastos Administrativos			USD 6.377,78	USD 9.247,78	USD 13.409,28	USD 29.034,83
Depreciaciones Activos Fijos (-)			USD 1.203,70	USD 1.203,70	USD 1.203,70	USD 3.611,11
TOTAL GASTOS OPERACIONALES			USD 9.606,48	USD 13.387,73	USD 18.870,54	USD 41.864,76
MARGEN OPERACIONAL			USD 13.690,90	USD 21.558,34	USD 33.548,56	USD 68.797,80
IMPUESTO A LAS GANACIAS	35%		USD 4.791,81	USD 7.545,42	USD 11.742,00	USD 24.079,23
MARGEN NETO			USD 8.899,08	USD 14.012,92	USD 21.806,56	USD 44.718,57
(+) DEPRECIACIONES			USD 1.203,70	USD 1.203,70	USD 1.203,70	USD 3.611,11
FLUJO DE EFECTIVO		-USD 2.546,20	USD 10.102,79	USD 15.216,62	USD 23.010,27	USD 48.329,68

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS Y CONCLUSIÓN ECONOMICO-FINANCIERO

En el valor actual neto (VAN), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja, originados por una inversión, obtuvimos un valor USD 20.819,32, el cual resulta altamente **POSITIVO** para inicial con el emprendimiento.

$\text{VAN} = -\text{USD } 2.546,20 + \frac{\text{USD } 10.102,79}{(1+0,40)} + \frac{\text{USD } 15.216,62}{(1+0,40)^2} + \frac{\text{USD } 23.010,27}{(1+0,40)^3}$
$\text{VAN} = \text{USD } 20.819,33$

Podemos determinar que es beneficioso continuar con el emprendimiento, ya que el VAN obtenido es mayor a 0, es decir positivo.

AÑO	DATOS
0	-2.546,20
1	10.102,79
2	15.216,62
3	23.010,27
TIR	439%
PRI	1 AÑO

CONCLUSION

El trabajo de investigación llevado a cabo, tenía por objetivo plantear todas las herramientas para la creación de una barbería llamada D-Barber. Considerando que todos los objetivos planteados en el desarrollo del trabajo se lograron cumplir con éxito, los cuales lograrán una ventaja competitiva con sus competidores como se esperaba desde un comienzo.

También se tuvieron en cuenta aspectos operacionales para garantizar el mayor nivel de eficiencia para la capacidad productiva del servicio brindado por la barbería.

Y por último y más importante se analizó la viabilidad financiera, donde los resultados obtenidos son altamente positivos. El proyecto es sin duda un emprendimiento muy atractivo, logrando al año recuperar la inversión inicial y la capacidad de cancelar todas las deudas adquiridas en la puesta en marcha. Además, el flujo neto que se obtiene en cada período le permite al emprendedor obtener recursos que podrá asignar a sus consumos personales y para acumular ahorros. Los retiros que el emprendedor realiza para sus consumos personales reducirán el monto del VAN y cuando dicho retiro alcanza el total del flujo de neto obtenido en el período podrá llegar el VAN a ser nulo. Sin embargo, este aspecto no es motivo para descartar el proyecto porque la independencia económica del

emprendedor y alcanzar una fuente sustentable de ingreso es un objetivo prioritario que excede los aspectos meramente financieros, desde el punto de vista del emprendedor del proyecto.

Es decir que el emprendimiento es económicamente viable para poder ser llevado adelante en la realidad.

ANEXO N° 1: MODELO DE LA ENCUESTA

OBJETIVO: Realizar un estudio de viabilidad de mercado para un servicio de barbería

INSTRUCCIONES: marque con una (X) la respuesta que más lo identifique, se le solicita responder con sinceridad.

1. EN GENERAL, ¿CON QUE FRECUENCIA UTILIZA SERVICIOS DE PELUQUERIA Y/O BARBERIA?

Dos veces por semana (....)

Una vez por semana (....)

Dos veces al mes (....)

Una vez al mes (....)

Casi nunca (....)

2. DE ESTOS SERVICIOS ¿CUÁLES SOLICITA HABITUALMENTE EN LAS BARBERIAS CUANDO ACUDE A ELLOS?

Corte de pelo (....)

Peinado (....)

Afeitado (....)

Otros (especifique) (....)

3. ¿CUANTO LE INTERESA LOS SERVICIOS DE D-BARBER CON ESTILOS PERSONALIZADOS?

Mucho (....)

Poco (....)

Nada (....)

4. EN GENERAL, ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES FACTORES SON IMPORTANTES O LES GUSTARIA QUE LES BRINDARA UNA BARBERIA? ¿POR QUÉ?

Por el estilo personalizado del local (....)

Probaría el servicio (....)

Horario de prestación de los servicios (....)

Ninguna de las anteriores (....)

5. PARTIENDO DE LA BASE DE QUE EL PRECIO DE LOS SERVICIOS LE SATISFAGA, ¿CON QUÉ FRECUENCIA USARIA LOS SERVICIOS?

Sí, cuando estuviese disponible (....)

Sí, pero dejaría pasar un tiempo (....)

Puede que lo contratase o puede que no (....)

No, no los contrataría (....)

6. EN BREVES PALABRAS, ¿TIENE ALGUN COMERNTARIO O SUGERENCIA A CONSIDERAR PARA D-BARBER?

¡GRACIAS!

ANEXO N° 2: ESTATUTO DE PELUQUEROS.LEY 23947

Comprende al personal que trabaje en relación de dependencia en peluquerías para damas y caballeros, institutos de belleza, academias y escuelas donde se enseñen las profesiones y oficios de la actividad.

Sancionada: mayo 23 de 1991.

Promulgada: junio 14 de 1991 (art. 80 CN). “El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

Artículo 1.- Queda comprendido en la presente ley el personal que trabaje en relación de dependencia en peluquerías para damas y caballeros, institutos de belleza, academias y escuelas donde se enseñen las profesiones y oficios de la actividad, y comprenderá las siguientes actividades, trabajadores y categorías:

a. Actividades. Todo establecimiento donde se presten independientemente o conjuntamente servicios de: Peluquería, recuperación capilar, fabricación, awecixio o implantación de prótesis capilares, entretejidos, cosmetología, podología, depilación, masajes capilares, masajes corporales, masajes estéticos, gimnasia estética, tratamientos adelgazantes o reductores de silueta con finalidad estética, enseñanza de algunos de los oficios de la actividad.

b. Trabajadores. Todo personal que se desempeñe en la venta o prestación de servicios enumerados en el inciso anterior, en todas las especialidades, cualquiera fuere la denominación del establecimiento, a título ejemplificativo, salón o instituto de belleza, instituto de tratamientos reductores, instituto de gimnasia reductora, salón de estética corporal, centro de recuperación capilar, centro de entretejido, centro de implantación, fábrica de pelucas, instituto de enseñanza de peluquería y estética, academias, ateliers, saunas, baños turcos, trabajadores que desarrollen actividades de la profesión en clubes, bares, hoteles, mutuales, sindicatos e instituciones de cualquier naturaleza.

c. Categoría de trabajadores. Se establecen las siguientes categorías de

trabajadores, siendo la enumeración enunciativa de los distintos agrupamientos.
Acerca del Estatuto del peluquero. Ley 23.947 27Doctrina

1. Personal técnico especializado.

a. Grupo A) Peinadores en todas sus especialidades, incluso los encargados, coloristas, tintorero, permanentista, entretejedor, manicura, pedicura, depiladora, maquilladora, experta en belleza, cosmetóloga, dietista.

b. Grupo B) Masajista capilar, masajista corporal, ayudante de peinador, ayudante de depilación.

c. Grupo C) Profesor de técnica, auxiliar de profesor, promotora o consultora de tratamientos.

2. Administrativos, servicios y maestranza.

a. Personal administrativo en todas las especialidades, personal de maestranza, de mantenimiento y atención de servicios.

3. Personal de fábrica. a. Personal que preste tareas de cualquier naturaleza en fábricas de pelucas o prótesis capilares.

Artículo 2.- Dentro de la especificación del artículo anterior, se encuentra comprendido el personal, cualquiera sea su denominación, cuando se acredite cualquiera, indistintamente, de los siguientes supuestos:

a. Que trabaje en un local comprendido en las actividades especificadas en el artículo anterior;

b. Que la remuneración pactada sea a sueldo fijo y comisión, o comisión exclusivamente;

c. Que perciba cualquier forma de retribución, aun bajo la forma de viático o comisión;

d. Que se desempeñe habitual y personalmente en su actividad, sea cual

fuere la jornada de trabajo y los días de prestación de las tareas;

e. Que la facturación a la clientela sea cual fuere la denominación del contrato, la realice el titular del establecimiento.

Artículo 3.- Resultan aplicables al personal comprendido en este Estatuto, la ley de contrato de trabajo y el Convenio Colectivo de la actividad, en tanto establezcan mayores beneficios.

Artículo 4.- La remuneración conforme la categoría laboral podrá tener las siguientes modalidades:

1. Sueldo fijo.
2. Sueldo básico más premio por producción.
3. Sueldo básico más comisión. La comisión se calculará sobre el valor de cada servicio facturado sea cual fuere la modalidad del pagador.

Artículo 5.- El sistema de remuneración será:

1. Personal I - Grupos A, B y C, salario básico más comisión por producción.
2. Personal II - Retribución mensual fija.
3. Personal III - Salario básico más comisión o premio por producción.
4. Ningún trabajador podrá percibir en ningún caso una remuneración inferior al salario mínimo garantizado para su categoría y jornada, cuyo importe será fijado en el Convenio Colectivo de trabajo y no podrá ser inferior al salario vital, mínimo y móvil.

Artículo 6.- Los comerciantes llevarán un libro especial registrado y rubricado en las mismas condiciones que se exigen para los restantes libros laborales, en el que constará lo siguiente: Inscripción por orden de fecha, numeradas y correlativas de las copias de facturas por servicios o ventas a los

clientes.

Artículo 7.- Si el libro especificado en el artículo anterior no fuere llevado o se lo llevara incumpliendo algunos de los requisitos especificados, incumbirá al empleador la prueba en contrario de montos en la demanda que se pudiere promover.

Artículo 8.- A los fines del control que tiene derecho el trabajador sobre las comisiones que integran su remuneración, deberá entregar al fin de la jornada una boleta debidamente firmada, numerada y fechada, conteniendo los trabajos efectuados, por duplicado debiendo devolver el empleador el duplicado firmado con constancia al trabajador. Los empleadores proveerán talonarios numerados con boletas a cada trabajador para la facturación de sus servicios o ventas, los que serán entregados en la caja quedando un duplicado en poder del trabajador.

Artículo 9.- Tendrán facultades para el control del cumplimiento de esta ley y del pago de las remuneraciones, los representantes de la Federación Acerca del Estatuto del peluquero. Ley 23.947 29Doctrina Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines, y los sindicatos adheridos que tendrán idénticas facultades de contralor que las previstas para los inspectores de la Dirección Nacional de Recaudación Previsional.

Artículo 10.- Los trabajadores gozarán el siguiente descanso semanal: sábados después de las 13 horas y domingos. Atenta las modalidades de la actividad del sábado, aquellos trabajadores que presten tareas a partir de las 13 horas del sábado, gozarán de un descanso compensatorio el día lunes durante toda la jornada de labor.

Artículo 11.- A los fines del control de horario, se utilizará una planilla firmada por el trabajador, indicando la hora de comienzo y la hora de finalización de sus tareas. Cuando se utilicen medios mecánicos de control, las tarjetas de horario serán firmadas por el trabajador diariamente. En ambos supuestos, deberán entregarse al trabajador constancia del inicio y finalización de la jornada.

Artículo 12.- El preaviso deberá notificarse en todos los casos por escrito. Los contratos a plazo fijo o de cualquier otra modalidad contractual deberán formalizarse por escrito, debiendo remitirse una copia a la asociación sindical que lo representa y otra a la autoridad administrativa del trabajo, caso contrario serán consideradas como de plazo indeterminado.

Artículo 13.- El 25 de agosto se instituye como el día del trabajador peluquero y de la asociación sindical de trabajadores, el que será considerado a todos los efectos como feriado nacional. A los fines de su liquidación se tendrá en cuenta lo percibido durante el mes en que se goza este feriado.

Artículo 14.- A los fines de promover la actividad sindical y social de la Federación Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines, permitir el control de aplicación de la presente ley, la capacitación del personal, las investigaciones de enfermedades que se constatan en la actividad, mejorar las condiciones de prestación de las tareas, adquisición de inmuebles con idéntico destino, créase un fondo especial con contribuciones a cargo de los empleadores que deberán depositar del 1 al 15 de cada mes, cuyo monto será el resultante del 2 por ciento del valor total facturado en el mes por cada trabajador, importe que no podrá ser en ningún caso inferior al 5 por ciento del salario mínimo garantizado de la actividad vigente en el mes que corresponda la contribución. Los depósitos deberán hacerse a favor de la Federación Nacional de Trabajadores de Peluquería, Estética y Afines, por rubro separado de aportes, en la cuenta sindical habilitada en banco oficial.

Artículo 15.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.- Augusto J. M. Alacino. Eduardo Duhalde.- Esther H. Pereyra Arandia de Pérez Prado.- Hugo R. Flombaum.

ANEXO N°3: Alta de inscripción

Régimen General: Te recordamos que la solicitud formulada tendrá carácter de declaración jurada respecto de la veracidad de los datos allí consignados, siendo responsable el solicitante de mantener las condiciones edilicias, de seguridad e higiene y los niveles de riesgo de la actividad en base a los cuales se solicita la habilitación, debiendo informar a la Autoridad de Aplicación cualquier cambio que se produzca en el futuro que pudiere afectar alguno de estos aspectos, bajo su exclusiva responsabilidad.

Pasos a seguir

A) Previo al inicio del trámite

1. Consulta si la actividad que vas a desarrollar está permitida en la zona donde se encuentra el establecimiento y verifica el tipo de habilitación a solicitar, ingresando al "Asesor Virtual" que se encuentra disponible en el Portal de Autogestión de Comercios e Industrias. (Esta consulta es sólo a efecto informativo, siendo responsabilidad de la Dirección de Obras Particulares y Ordenamiento Urbano el otorgamiento del respectivo Uso Conforme).

2. Chequea que el plano de obra del local y/o establecimiento coincida con la realidad constructiva existente, a los fines de evitar inconvenientes en su certificación por la Dirección de Obras Particulares y Ordenamiento Urbano.

3. Verifica los requisitos generales para el trámite que se pretende iniciar, así como si la actividad a desarrollar debe cumplir con requisitos específicos, consultando dentro del Portal en la sección "Marco Normativo".

B) Para iniciarlo

1. Ingresas la solicitud vía web en el Portal de Autogestión de Comercios e Industrias, completando la información correspondiente, y saca turno para presentar la misma. Imprimí el formulario "Solicitud de Alta de Habilitaciones y/o Permisos" y verifica la documentación que debes acompañar con la presentación.

2. Concurrí en la fecha establecida al Centro de Atención al Vecino (CAV) a presentar la solicitud junto con la documentación correspondiente.

3. Cuando recibas vía correo electrónico la confirmación del Uso Conforme, ingresa al Portal de Autogestión de Comercios e Industrias, imprimí la constancia y concurrí a la Delegación de Bomberos Voluntarios para realizar el trámite de prevención y evacuación contra incendios, o recurrí a un profesional habilitado para la elaboración del certificado antisiniestral respectivo.

4. Presenta en el Centro de Atención al Vecino (CAV) la documentación de prevención y evacuación conformada por bomberos o el profesional Interviniente.

C) Después de iniciado

1. Un inspector del área de Control Operativo concurrirá al establecimiento a auditar el cumplimiento de las condiciones de seguridad, salubridad y habitabilidad, indicadas en el marco normativo vigente Nacional, Provincial y Municipal.

2. Cuando recibas vía correo electrónico la confirmación de que la habilitación y/o permiso fueron otorgados, concurrí al Centro de Atención al Vecino (CAV), a efectuar el pago de derechos correspondientes y a retirar el certificado y el libro de inspección.

3. En todo momento podrás realizar el seguimiento del trámite a través del Portal de Autogestión de Comercios e Industrias, verificando los avances del mismo así como la oficina interviniente.

DOCUMENTACION A PRESENTAR:

Requisitos documentales referidos al solicitante:

Persona física

- DNI y fotocopia de la 1º y 2º hoja del titular y del cambio de domicilio si correspondiere. En caso de poseer el nuevo formato de DNI, anverso y reverso.

Requisitos documentales referidos a la acreditación de representación:

Si el trámite no es realizado de forma personal por el titular o, en su caso, por el representante legal de la sociedad solicitante, sino a través de apoderado, gestor y/o profesional autorizado, de conformidad con los art. 11 y 15 de la Ord. Gral. N° 267, deberá presentarse:

- DNI de la persona autorizada y/o carnet profesional (original y copia).
- Formulario de “Autorización de representación” (F331) por duplicado (se completa a través de “Portal de Autogestión de Comercios e Industrias” y se imprime) o la firma del titular deberá estar certificada por entidad bancaria, autoridad policial, escribano, o funcionario de la dependencia de la Municipalidad de Gral. San Martín en la que se efectúa la presentación.

- Poder general o especial otorgado ante escribano público.

Requisitos documentales referidos a la situación impositiva del solicitante:

A) Requisitos comunes para todos los tipos de solicitantes

- Constancia de la inscripción en AFIP o Monotributo: deberá adjuntar la “Constancia de opción” y la “Consulta de actividades económicas” (ambos comprobantes se descargan de la página web de AFIP).

Requisitos documentales referidos al local y/o establecimiento:

- Fotocopia de una boleta de la Tasa de Alumbrado, Limpieza y Servicios Municipales Indirectos.
- Documentación que justifique el derecho al uso del inmueble:
 - Título de propiedad: en el caso de que exista un copropietario, deberá presentar una autorización suya donde conste el uso que se le va a dar.
 - Contrato de locación: deberá figurar en el contrato el destino del local y la actividad que se quiere habilitar. Caso contrario, se deberá

presentar nota de autorización del propietario para desarrollar dicha actividad.

- Contrato de comodato: deberá figurar en el contrato el destino del local y la actividad que quiere habilitar.
 - Los distintos contratos presentados deberán constar con la respectiva certificación de las firmas de los intervinientes por escribano público, así como el sellado correspondiente.
 - Otros: en casos especiales o cuando circunstancias particulares lo justifiquen, la dependencia interviniente podrá requerir y/o aceptar otros documentos o comprobantes que, a su criterio, justifiquen suficientemente el derecho al uso del inmueble.
- Fotos del frente (no con persiana baja) en donde se pueda visualizar el número de puerta, los locales linderos. Las mismas deberán ser sacadas con perspectiva de frente al establecimiento. Fotos del interior del local en donde se pueda visualizar todos los espacios destinados a la actividad, las medidas de prevención contra incendios (extintores, red de incendio, salidas de emergencia) y las instalaciones eléctricas.
 - Fotos del interior del local en donde se pueda visualizar todos los espacios destinados a la actividad, las medidas de prevención contra incendios (extintores, red de incendio, salidas de emergencia) y las instalaciones eléctricas.

Documentación a efectos del pago de los derechos de habilitación:

- Nota con carácter de declaración jurada detallando los bienes de uso o activos fijos (mobiliario y útiles) que se encuentren afectados a la actividad, directa o indirectamente, excluidos inmuebles y rodados.

Si el valor de los mismos es mayor a \$100.000 (cien mil pesos) debe acompañarse certificación realizada por contador público matriculado.

NORMATIVA PARA RUBROS ESPECIFICOS

Autoservicios

- [Decreto 1230-01](#)
- [Decreto 1451-01](#)
- [Ordenanza 7817-01](#)
- [Ordenanza 7894-01](#)

BIBLIOGRAFIA

- Friend, G. & Zehle, S (2008), “Como diseñar un plan de negocios”. Colección finanzas y negocios de The economist, Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media
- Freire, Andy (2004). Pasión por Emprender: De la idea a la cruda realidad, Buenos Aires: Editorial Aguilar.
- Freire, Andy (2015). Argentina Emprendedora: Cómo innovar puede producir cambios reales y decisivos en el destino de un país, Buenos Aires: Editorial Aguilar.
- Hugo Ricardo, Ocaña (2012). Dirección Estratégica de los Negocios. Editorial Dunken.
- Philip, Kotler (2008). Fundamentos del Marketing. Editorial Pearson Educación
- Van Horne, James (2010), Fundamentos de Administración Financiera, México. Editorial Pearson
- Páginas web consultadas:

<https://www.marketing-esencial.com/2016/01/12/la-matriz-bcg/>

<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-mckinsey>

<http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/02/analisis-came-herramienta-de.html#.XxG7U6FKjIU>

<https://www.webyempresas.com/la-matriz-ansoff/>

<https://www.analisisfoda.com/>

<https://divinortv.blogspot.com/2016/03/matriz-foda.html>

<https://clubasm.es/marketing-mix-las-4ps/>

<http://www.depanzazono.org/ujat/mod/book/view.php?id=145&chapterid=151>

<https://richardsalon.es/breve-historia-de-la-barberia/>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-octubre-2021>

https://www.freepik.es/vector-premium/composicion-isometrica-interior-barberia_10865691.htm

- CONSULTAS AL DUEÑO DEL EMPRENDIMIENTO