Licenciatura en Administración

Modelo negocio para un nuevo salón de uñas

Trabajo de investigación

Alumna: María Sol Coraglia

Número de registro: 29456

Mail: coragliamsol@gmail.com

Directora: Martinez, Pamela

Mendoza, 2024.

Contenido

Resumen técnico 5
INTRODUCCIÓN 6
1. Planteamiento Del Problema 6
2. Objetivos 7
Objetivo general 7
Objetivos específicos 7
3. Limitaciones 7
4. Alcance 8
5. Justificación 8
6. Viabilidad 8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 9
1. Antecedentes 9
1.1 Historia y evolución 9
1.2 Manicura y pedicura en la actualidad 11
1.2.1 Tipos de manicura 11
Manicura natural o tradicional 11
Manicura artificial o permanente 12
1.2.2 Retiro o service de manicura 14
1.2.3 Pedicura 15
2. Conceptos teóricos 16
2.1 Análisis externo 16
2.1.1 Análisis del cliente y mercado potencial 16
2.1.2 Análisis competitivo del sector 20
2.1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter 20
2.1.2.2 Análisis PESTEL 24
2.1.3 Análisis de la competencia 25
2.2 Modelo de negocios 26
2.2.1 Propuesta de valor 27
2.2.2 Segmento de cliente 27
2.2.3 Canales 28
2.2.4 Relación con los clientes 29
2.2.5 Fuente de ingresos 29
2.2.6 Actividades clave 29
2.2.7 Recursos clave 29
2.2.8 Aliados clave 30
2.2.9 Estructura de costos 30
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO 31
1. Análisis externo 31
1.1 Análisis del cliente 31

1.2 Mercado potencial 43
1.3 Análisis competitivo del sector 46
1.3.1 Análisis Porter 46
1.3.2 Análisis PESTEL 49
1.4 Análisis de la competencia 56
2. Conclusiones del capítulo 57
CAPÍTULO III: ADAPTACIÓN DE LA PROPUESTA INICIAL 59
Modelo De Negocios CANVAS 59
Propuestas De Valor 59
Canales 62
Relación con los clientes 63
Fuente de ingresos 64
Actividades clave 65
Recursos clave 65
Aliados clave 66
Estructura de costos 67
Conclusiones 69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70

Índice de figuras

Ilustración 1 : Historia de la manicura Fuente: Google imágenes 9
Ilustración 2: Manicura tradicional Fuente: Google imágenes 12
Ilustración 3: Manicura moderna Fuente: Google imágenes 13
Ilustración 4: Diseños de uñas / Fuente: Google imágenes..... 14
Ilustración 5: Herramientas para retirar manicura / Fuente: Google imágenes 14
Ilustración 6: Pedicura Fuente: Google imágenes 15
Ilustración 7: Las 5 fuerzas de Porter / Fuente: Google imágenes 21
Ilustración 8: Análisis PESTEL / Fuente: Google imágenes 25
Ilustración 9: Lienzo del modelo de negocio. Fuente: Osterwalder y Pigneur, Business Model Generation 27
Ilustración 10: Zonas de demanda / Fuente: Elaboración propia..... 44
Ilustración 11: Pirámide poblacional por género y edad 52
Ilustración 12: Provincia de Mendoza. Población por sexo registrado al nacer y edad mediana, según departamento. Año 2022 Fuente INDEC 52
Ilustración 13: Redes sociales Fuente: Elaboración propia 62

Índice de tablas

Tabla 1 : Resumen de las 5 fuerzas de Porter / Fuente: Elaboración propia..... 49
Tabla 2: Resumen análisis PESTEL / Fuente: Elaboración propia..... 56
Tabla 3: Análisis comparativo de la competencia / Fuente: Elaboración propia 57

Resumen técnico

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar un análisis competitivo de una idea de negocio para la creación de un nuevo salón de uñas en Maipú, Mendoza y luego desarrollar un modelo de negocio competitivo y diferenciado. El análisis partió de la creciente demanda de servicios relacionados con el bienestar personal y la estética de manos y pies, impulsada por factores como el empoderamiento femenino y reforzada por los cambios en los hábitos de consumo de estos servicios tras la pandemia de COVID-19.

En principio se propuso una idea de negocio y se evaluó si la misma era conveniente a través de un estudio profundo del mercado. Para ello, se llevó a cabo un análisis del cliente por medio de una encuesta que permitió identificar las preferencias y necesidades del público objetivo. A su vez, se evaluó el sector mediante las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, con el fin de comprender el entorno competitivo y los factores macroeconómicos que influyen en la industria.

A partir de los resultados se llegó a la conclusión de que la idea de negocio planteada inicialmente no era atractiva en términos competitivos y monetarios ya que el mercado de este sector de negocios se presenta sumamente fragmentado. Este panorama limitaba las oportunidades de diferenciación y rentabilidad.

Ante este escenario, se replanteó la estrategia de negocio, proponiendo una nueva idea centrada en la especialización como vía para evitar la fragmentación del mercado. A partir de este enfoque, se desarrolló un modelo de negocio CANVAS, integrando aspectos como la propuesta de valor, canales, segmentación de clientes, fuentes de ingreso, actividades y recursos clave, necesarios para operar con éxito en este mercado especializado.

Palabras clave: modelo de negocio, manicura, pedicura, canvas, análisis competitivo

INTRODUCCIÓN

En este apartado se describe detalladamente el problema de investigación y se formulan las preguntas que se quieren responder con dicho trabajo. Además, se detallan los objetivos que se persiguen, junto con las limitaciones y alcance que se tiene.

1. Planteamiento Del Problema

En los últimos años se viene apreciando un gran crecimiento de los servicios que ofrece el mercado relacionado con la apariencia física, la estética, la vida sana y el bienestar personal.

Uno de esos servicios cada vez más solicitados y consumidos es la estética de manos y pies.

En la actualidad, mujeres de todas las edades acuden a centros de estética o salones de belleza para realizarse la manicura y/o pedicura. Esto más que ser una “vanidad femenina’’ se ha convertido en una necesidad de cuidado personal. Las mujeres quieren cuidar de sus uñas y además desean tenerlas bonitas.

Un hecho que potenció notablemente el consumo de productos y servicios relacionados con el cuidado personal y la estética fue la pandemia de COVID-19. La cuarentena obligó a millones de personas a permanecer en sus hogares, lo que generó un incremento en la necesidad de actividades que pudieran realizarse dentro de la casa. Las personas tenían más tiempo libre en sus casas, necesitaban entretenerse y despejar sus mentes, en este contexto, el autocuidado se convirtió en una forma de escape y bienestar físico y mental. Además, la falta de acceso a servicios de estética tradicionales, como peluquerías, salones de belleza y spas, obligó a muchos a aprender y adoptar prácticas de cuidado personal en casa. Todo lo anterior impulsó la demanda de productos como mascarillas faciales, tratamientos capilares, y todo tipo de cosméticos destinados a la piel, el cabello y las uñas.

En resumen, la situación de cuarentena aceleró y potenció el crecimiento del sector de cuidado personal y estética al transformar las necesidades y prioridades de los consumidores. La pandemia terminó, pero los consumidores quedaron y aumentaron. Las personas volvieron a sus ritmos de vida acelerados de antes y ya no cuentan con el tiempo suficiente para el autocuidado, entonces acuden a centros de estética para realizarse los servicios de belleza.

Lo que inicialmente pudo haber sido una adaptación temporal a las circunstancias del confinamiento, se ha consolidado como una tendencia de largo plazo que continúa moldeando la industria de la belleza y el bienestar.

Con respecto al sector de la manicura y pedicura, si bien toda la vida las mujeres han podido cortar sus uñas, limarlas e incluso pintarlas con productos disponibles en el mercado; esto, conlleva tiempo y conocimiento. Por un lado, sabemos que el tiempo es escaso. Por otro lado, hace ya varios años que existen otros servicios de uñas y diseños que las mujeres no pueden fácilmente realizar en sus casas. Se necesita tener una habilidad y conocimiento específico de los tipos de uñas, sus materiales y diseños innovadores. Por ende, se necesita de profesionales.

Además, aun cuando no opten por opciones y diseños complejos, pueden llegar a necesitar si o si de un profesional hasta para una simple pedicura. Es el caso por ejemplo de las señoras mayores. Cuando el ser humano llega a una edad avanzada, comienza a tener limitaciones físicas propias del paso del tiempo como pueden ser movilidad y flexibilidad reducida, problemas de visión, debilidad muscular, entre otras. Por otro lado, las uñas también van cambiando y deteriorándose con los años, lo que hace que necesiten un cuidado especial y mayor atención, sobre todo las uñas de los pies. Entonces a las señoras mayores se les dificulta mucho poder cuidar bien de sus uñas, es por esto que acuden a los salones para dejarles ese trabajo a los profesionales.

Debido a estas nuevas tendencias de manicura, necesidades y deseos de las personas, es que surge, hace ya varios años el negocio de los salones de manicura. Son lugares que ofrecen sus servicios profesionales a cambio de un valor monetario para que las personas, sobre todo mujeres, puedan acceder y disfrutar de todos los tipos de tratamientos y diseños de uñas que deseen. En la actualidad existen muchos negocios de este tipo, desde grandes salones de estéticas con servicios integrales hasta pequeñas emprendedoras que realizan manicura en sus casas o incluso a domicilio. Por ende, se puede anticipar que se está ante un mercado fragmentado.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y la alta popularidad que tiene hoy en día este servicio, es que se plantea la idea de un emprendimiento de salón de uñas. Para lo cual se hará un análisis del mercado potencial en términos competitivos y luego se expondrá la idea de negocios a través de un modelo que luego sirva de guía para el emprendedor y/o potencial inversionista.

Por lo tanto, es lógico que surjan como preguntas:

¿Existe todavía la posibilidad de encontrar una oportunidad de negocio en un mercado ya tan fragmentado? ¿Será posible poder identificar alguna cualidad que diferencia al modelo de negocios y sea valorada por sus potenciales clientes? ¿Cómo podría ser el modelo de negocios?

Al final de este trabajo se estará en condiciones de responder a estos interrogantes.

2. Objetivos

Objetivo general

- Realizar un análisis competitivo y un modelo de negocio para un nuevo salón de belleza de manos y pies que permita diferenciarlo de la competencia existente en el mercado de la zona.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis del cliente y mercado potencial.
- Llevar a cabo un análisis del entorno del negocio.
- Plasmar la idea de negocio a través de un modelo canvas.

3. Limitaciones

Se debe tener en cuenta que el análisis realizado, será válido siempre y cuando no se

modifiquen las condiciones y variables incontrolables del entorno. En un país como Argentina, es necesario tener en cuenta la variedad de fenómenos, pero siempre y cuando el proyecto se realice en tiempo y forma, la información recopilada y analizada se podrá utilizar.

El trabajo fue comenzado en el mes de marzo del año 2024 y finalizado en septiembre de 2024. Entonces, se tomarán como referencia todas aquellas variables cualitativas y cuantitativas del momento, necesarias para la investigación; pudiendo servir para una implementación a corto – mediano plazo, en caso de ser factible.

4. Alcance

Esta investigación se realiza en base a la idea de un emprendimiento en particular; se construye para una etapa de iniciación del negocio. A su vez en un espacio y tiempo determinado, siendo la zona urbana del departamento de Maipú en provincia de Mendoza en el año 2024.

5. Justificación

En primer lugar, el presente trabajo se realiza para culminar mis estudios y la posterior obtención de mi título de grado. En segundo lugar, porque el resultado de este proporcionará información sobre si es conveniente abrir un nuevo salón de manicura y pedicura en la zona determinada. Esto surge porque existe una amiga que recientemente se recibió de manicurista profesional y está pensando en la idea de abrir su propio emprendimiento, es por esto, que se determina que ésta es una investigación por conveniencia del investigador.

6. Viabilidad

Se considera que es una investigación viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo. Tales recursos hacen referencia por ejemplo al tiempo para desarrollarla, disponibilidad y acceso a las personas que se entrevisten, entre otros.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Este capítulo expone dos apartados, en primer lugar, los antecedentes que existen en relación con la presente investigación, situándose en un contexto de tiempo y espacio. Por otro lado, se definen los conceptos teóricos necesarios para llevar a cabo el trabajo y que luego serán aplicados de forma práctica para el logro del objetivo final que plantea el trabajo.

1. Antecedentes

1.1 Historia y evolución

La práctica de la manicura data de hace más de 3000 años atrás. El pueblo del antiguo Egipto y China fueron los primeros en utilizar estas prácticas, pero no tenían ni idea sobre las posibilidades de la Manicura contemporánea, no sabían lo que significaba, ellos “sólo” cubrían la uña en tonos brillantes y relucientes porque así lo deseaban.

Los antiguos egipcios siempre se han caracterizado por sus cuidados estéticos, ellos rendían culto a la belleza. Cuidaban su higiene y apariencia personal con extrema coquetería, tanto los hombres como las mujeres. La mismísima Cleopatra cubría sus uñas con henna, un tinte natural para darles color.

Hace 600 años en China algunas de las personas más ricas e importantes preferían pintar sus uñas en oro o plata. El color lo extraían de la cera, la clara de huevo, gelatina y goma. Durante la dinastía Ming, las mujeres de la aristocracia se pintaban las uñas en tonos negros o rojo brillante y dorado, incluso a veces usaban moldes de metales que sobreponían a la uña para destacar la longitud de las uñas que era un símbolo de su estatus social.

Ilustración 1 : Historia de la manicura
Fuente: Google imágenes

Mientras tanto esto se expandía y Estados Unidos y París no se quedaban atrás.

En el comienzo del siglo XIX, en Estados Unidos se creó la moda de llevar las uñas muy cortas, en forma de almendra. Las mujeres bañaban sus uñas en aceites aromáticos y se pintaba la uña en tonos muy claros y sutiles. La Manicura se hacía usando instrumentos de metal, tales como la tijera y ácidos varios para tratar la uña.

En 1830, el Doctor Sits fue el primero en utilizar una lima del árbol de naranjas en las uñas de sus pacientes. Su nieto llevó algo más lejos el invento de su abuelo, y creó un sistema entero de cuidados de la uña. Dicho sistema era barato y empezó a comercializarse por todo Estados Unidos.

Entonces el tema de las herramientas necesarias para el cuidado de las uñas ya iba

encaminado, faltaban todavía los conocidos hoy en día como esmaltes para uñas.

La tecnología para el desarrollo del esmalte de uñas tuvo un estancamiento hasta principios del siglo XIX, debido a lo mencionado anteriormente sobre que la moda era llevar las uñas cortas y perfectamente moldeadas con tonos claros y sutiles.

En el siglo XX los esmaltes de uñas retomaron importancia con el uso de soluciones coloridas que a pesar de todo no duraban más de unas cuantas horas. En sí el color de uñas moderno surge posteriormente al descubrimiento y perfeccionamiento de pintura para coches. La empresa Cutex en el año de 1917 toma una idea de esta pintura y crea esmaltes para uñas de colores brillantes. Siguiendo la misma idea basada en pintura de coches, los hermanos Charles y Martin Revson lanzan en 1932 el primer esmalte de uñas muy parecido a los actuales.

En París el esmalte sintético fue introducido alrededor del año 1920, mientras que entre los años 30 en Francia, se produjo un Boom con un diseño de uñas que se formó para quedarse para siempre, la conocida como “Manicura francesa”, que consiste en pintarse las puntas de las uñas en blanco y dejar el resto de la uña en un tono de rosé natural. Este diseño es uno de los más clásicos y favoritos hasta el día de hoy, aunque, actualmente se usa combinando cualquier tipo de colores.

Los avances no tardaban en llegar, en 1937 se patentó en Estados Unidos un producto que fortalecía la uña y ya para los años 50 la Manicura se había convertido en el sector más fuerte de la industria cosmética.

Habiendo logrado ya tener los productos y practicar la manicura surge un nuevo avance relacionado a la misma. En la década de los 50 resultó que, por accidente, como muchos otros inventos durante nuestra historia, el dentista Frederick Slack se rompió su propia uña, y como el material que utilizaba para la creación de los dientes era moldeable y posteriormente se volvía resistente, pensó que podía ser perfecto para reconstruir su maltrecha uña, y así fue, puso la primera uña postiza y cambió la vida futura de millones de personas. Luego de que esto se conociera muchos dentistas comenzaron a vender ese tipo de porcelana a los manicuristas y por supuesto esta técnica no tardó en expandirse hacia el mundo, siendo aplicada y perfeccionada.

El auge de las uñas postizas de fibra o porcelana fue característico de la década de los 60. La tecnología permitió que evolucione el acrílico para dañar lo menos posible la uña orgánica. A su vez, en 1985, se inventaron los primeros geles UV, que necesitan de luz ultravioleta para su secado. Ese secado se realiza en cabinas led especialmente diseñadas para las uñas.

Llegando ya a la década de los 90 la gente empezó a experimentar en sus uñas con colores, formas, diseños y decoraciones que llevó al surgimiento de lo que conocemos como nail art. Esta expresión alude al embellecimiento creativo de las uñas, se puede traducir como manicura artística.

En los siguientes años el sector de la manicura no hizo más que crecer y crecer. Se incorporó

en los salones de belleza junto con otros servicios estéticos que también estaban en crecimiento como la peluquería y la cosmética. Personas comenzaron a formarse profesionalmente en manicura para ofrecer sus servicios y atender esta nueva necesidad y deseo de las personas. La expansión de tiendas y salones especializados en manicura y pedicura se convirtieron entonces en un auténtico negocio.

En la actualidad es uno de los servicios de estética más consumidos por las mujeres del mundo y hasta por hombres, aunque en menor medida.

Entiéndase por manicura a un tratamiento de belleza cosmético para las uñas y manos que suele realizarse en casa o en un salón de belleza. En una manicura se cortan o liman los bordes de las uñas, los excesos de cutículas y hasta se retira la banda epidérmica transversal del pliegue proximal con tijeras, tornos y removedores de cutícula; al finalizar, se realizan masajes a las manos y se aplican recubrimientos artificiales con diversos químicos. Cuando este procedimiento se realiza en los pies, es denominado pedicura.

Algunas manicuras pueden incluir la pintura de diseños en las uñas o la aplicación de pequeñas calcomanías o joyas de imitación. Otros tratamientos incluyen la aplicación de uñas artificiales.

Desde el punto de vista etimológico la palabra inglesa manicure proviene de la palabra francesa manucure, que significa "cuidado de las manos", la cual se origina de las palabras latinas manus (mano) y cura (cuidado). De manera similar, la palabra inglesa pedicure proviene de las palabras latinas ped (pies) y cura (cuidado), es decir, la cura de los pies y uñas de los pies.

1.2 Manicura y pedicura en la actualidad

La evolución permanente y las nuevas tendencias han llevado a desarrollar diferentes tipos de manicura en el mercado, a continuación, se describen las más utilizadas en la actualidad,

1.2.1 Tipos de manicura

No existe una única clasificación de los tipos de manicura y pueden ser catalogadas de diversas formas. En este caso se dividió en dos grupos de acuerdo con un concepto personal basado en varias lecturas realizadas. Se toma como referencia que la primera es la más tradicional y natural, la que se puede incluso hacer en casa; mientras que el segundo grupo tiene que ver con la manicura más ´´artificial´´ o moderna. Donde se utilizan distintas herramientas y materiales que requieren un conocimiento específico, se aplican diversas técnicas de las cuales veremos que surgen muchos tipos de uñas diferentes.

Manicura natural o tradicional

La manicura natural o tradicional es una técnica que no implica el uso de productos químicos fuertes ni la aplicación de uñas artificiales. En su lugar, se centra en embellecer y fortalecer las uñas naturales, utilizando esmaltes normales o comunes que fueron los primeros en salir al

mercado. Requiere de pocos elementos tal como se ve en la imagen e incluso puede ser realizada en casa por cualquier persona.

La manicura de esmalte normal implica los siguientes pasos:

1. Limpieza de las uñas: Las uñas se limpian y se retira cualquier residuo de esmalte anterior utilizando quitaesmalte común.
2. Limado y Modelado: Se da forma a las uñas con una lima según las preferencias del cliente y se eliminan las cutículas.
3. Aplicación de Esmalte: Se aplica una capa de base, seguida del esmalte de color elegido y una capa de acabado para proteger y dar brillo.
4. Secado al aire: El esmalte se seca al aire, lo que significa que no es necesario utilizar lámparas UV o LED.

Ilustración 2: Manicura tradicional
Fuente: Google imágenes

Esta técnica es menos agresiva porque no implica la aplicación de productos químicos fuertes ni la exposición a la luz ultravioleta que se utiliza en la manicura de gel y acrílica, que veremos en los apartados siguientes. Además, no debilita las uñas naturales y es fácil de quitar en casa sin dañarlas.

Manicura artificial o permanente

Esta manicura, también conocida como uñas de gel o acrílico, es la más moderna y utilizada en la actualidad. Es un tratamiento donde luego de la limpieza de las uñas, cutículas y limado, se le aplican capas de gel o acrílico a la uña natural para darle un aspecto más pulido y duradero. Luego se pintan y/o decoran y se secan en una cabina led, ya que los productos utilizados así lo requieren.

La popularidad de esta técnica es su durabilidad, ya que pueden durar varias semanas sin descascararse ni perder el brillo. Esto resulta muy útil para las personas que no tienen tiempo de hacerlo con frecuencia o simplemente les resulta más cómodo tener sus uñas lindas y arregladas durante bastante tiempo.

La otra gran diferencia con la anterior es que este tipo de manicura necesariamente se realiza en un salón de belleza o con profesionales capacitados en el tema ya que se trata de una aplicación precisa y con productos químicos que requiere cuidado.

Lo mismo para su retirada, no es aconsejable intentar hacerlo en casa ya que la uña puede dañarse, por ende, es necesario que también lo realice el o la manicurista con las herramientas necesarias.

Existe varios tipos de manicura permanente, a continuación, se describen los más comunes y utilizados:

- Esmaltado semipermanente: se coloca una capa de esmalte para preparación de uña y luego se aplican dos capas de esmalte semipermanente, del color y diseño que quiera la persona. Estos esmaltes son especiales por su duración y a diferencia de los pintauñas normales, contienen un polímero especial que debe sacarse con lámpara LED o UV para fijarlos y asegurar su duración de aproximadamente dos semanas.
- Capping gel: se coloca una capa de esmalte para preparación de uña. Luego se aplica una capa gruesa de un gel especial sobre la uña natural y luego se cura bajo una cabina de luz led para secarlo y endurecerlo. Posteriormente se procede con el pintado y diseño artístico que se elija. Su duración puede ser de hasta 4 semanas dependiendo el cuidado que se les dé.
- Esculpidas con acrílico: se coloca un molde bajo la uña y se aplica sobre la misma una mezcla de polvo acrílico y líquido sobre la uña natural y se las moldea en la forma deseada. Esta técnica se utiliza, por ejemplo, cuando se quiere lograr uñas más largas o de distintas formas. Se moldean y luego son secadas y endurecidas con la cabina LED. Posteriormente se procede con el pintado y/o dibujo artístico que se elija. Su duración puede ser de hasta 6 semanas dependiendo el cuidado que se les dé.
- Esculpidas con poligel: es muy similar al anterior solo que en este caso la preparación que se pone sobre la uña es una combinación de gel y acrílico. Esto ofrece la durabilidad y extensión del acrílico, pero con la flexibilidad y ligereza del gel. Luego se procede con el pintado y/o dibujo artístico que se elija.

Ilustración 3: Manicura moderna
Fuente: Google imágenes

Cada tipo de manicura permanente tiene sus ventajas, duración y características específicas, la elección depende de preferencias y necesidades personales, pero, aun así, es importante consultar con el profesional que tipo de tratamiento es el más adecuado para la uña del consumidor/a.

También se puede ver que, independientemente del tipo de uña que se elija, sobre todas ellas se aplica el nail art, es decir, la decoración y pintura creativa que se desee.

El nail art es muy amplio y variado, desde diseños simples hasta los más elaborados y detallistas. A continuación, se nombran y muestran algunos a modo de ejemplo.

-Dibujo a mano alzada
-Francesitas
-Estampados
-Adornos
-Degrade
-Marmolado

Ilustración 4: Diseños de uñas / Fuente: Google imágenes

1.2.2 Retiro o service de manicura

Para cualquiera de los tipos de manicura permanente, es necesario detallar también el retiro de esta.

Como se describió anteriormente, para estas técnicas se utilizan materiales especiales que son curados bajo luz led para su fijación. Entonces estos no son factibles de sacar o retirar por los consumidores en sus casas, al contrario, necesitan volver al manicurista.

Aquí el cliente tiene 2 opciones, se acerca al lugar y solo se hace el retiro de toda la manicura ó se realiza lo que se conoce como service.

El service consiste en retirar el diseño viejo y hacer uno nuevo. El retirado de los productos aplicados se realiza con un torno que va limando y quitando el gel endurecido. Esta herramienta tiene distintos cabezales, velocidades y cumple funciones como limar la uña, rebajar el esmalte, limpiar las cutículas, callosidades o eliminar piel muerta.

Ilustración 5: Herramientas para retirar manicura / Fuente: Google imágenes

Este trabajo debe realizarse con sumo cuidado ya que puede ser muy dañino si no se usa correctamente. El torno no puede tocar la uña natural porque la rompería, los últimos retoques se hacen con una lima normal.

Es importante mencionar que en los casos de uñas capping o esculpidas, el gel inicial que se puso en una primera instancia no se retira del todo, se deja una fina capa de gel principalmente para proteger la uña. Como el consumidor lo que ha decidido es cambiar el diseño, esa capa se deja y luego se trabaja sobre la misma para no volver a tocar la uña natural. De esta manera se la protege de los demás esmaltes químicos ya que en ese momento se repite la manicura elegida con todos sus productos correspondientes. Esto permite realizar la manicura una y otra

vez, sin dañar tanto la uña natural y además con la ventaja de tenerlas siempre duras y resistentes, lo que también favorece su crecimiento.

El service es realizado cada 2 o 3 semanas, dependiendo del cuidado y/o preferencia de las consumidoras.

1.2.3 Pedicura

La pedicura se centra en el cuidado saludable y estético de los pies y sus uñas. Se trata casi del mismo procedimiento utilizado en la manicura solo que es realizado en los pies. Es más integral, ya que también ayuda a evitar y/o tratar afecciones cutáneas propias de los pies, infecciones, callosidades, entre otros. Por ende, la pedicura brinda importantes beneficios a la salud, aunque, hoy en día se realiza más por fines estéticos.

Aquí también se encuentra la clasificación de pedicura natural o permanente, pero con algunas diferencias que se detallan a continuación.

La pedicura natural tiene un proceso un poco más largo que la manicura natural, como se mencionó antes, es más integral.

Los pasos aplicados comúnmente son los siguientes:

- Remojo: se colocan los pies en una bañera de pies con agua tibia, fragancias, aceites y/o desinfectantes. Esto ayuda a suavizar la piel y las uñas, y brinda una sensación de relajación.
- Limpieza y exfoliación: se hace una limpieza profunda de los pies para eliminar toda suciedad y luego se usa un exfoliante para quitar todas las células muertas de la piel y suavizar las áreas ásperas como los talones.
- Secado y limado de pies: se retiran los pies del agua y se secan. Si es necesario partes como los talones son limados con piedra pómez o el torno con su respectivo cabezal suave para pulir.
- Recorte de uñas y cutículas: se limpian y cortan las cutículas. Se cortan las uñas y se les da forma según la preferencia del cliente.
- Esmaltado opcional: si la persona lo desea se pintan las uñas sino quedan al natural.
- Hidratación: se coloca una loción o crema hidratante mientras se masajean los pies.

Ilustración 6: Pedicura
Fuente: Google imágenes

Si se aplicara pedicura permanente la única diferencia sería que sucedería si o si el paso 5 mencionado anteriormente. En esa instancia se podría aplicar la técnica de esmaltado semipermanente o capping gel, con su respectivo nail art, al igual que en la manicura y según las preferencias del cliente. Y luego se terminaría el proceso de pedicura con la hidratación.

2. Conceptos teóricos

2.1 Análisis externo

Si lo que se desea es realizar un análisis comercial, lo primero que debe hacerse es un estudio externo para obtener un diagnóstico de la situación. En este se analiza primero el consumidor y el mercado potencial, la competencia; y por otro lado también las variables macro y micro del entorno.

La finalidad de esta sección es demostrar si existe un mercado que atender y cómo se encuentra este. Se identifican los diferentes segmentos de la industria y se detalla el sector en que se planea participar. Luego se realiza una investigación de sus principales clientes y competidores.

2.1.1 Análisis del cliente y mercado potencial

El análisis del consumidor y del mercado potencial es el punto de partida ya que proporciona información crucial y una comprensión de la viabilidad comercial del producto o servicio que se quiere ofrecer, ayudando así a la empresa o emprendedor, a evaluar y entender si existe una oportunidad viable en un mercado determinado, en otras palabras, si vale la pena invertir en el mercado en cuestión.

Antes de comenzar se hace necesario definir un concepto fundamental, que es el de mercado. En economía, un mercado se refiere al conjunto de transacciones o procesos de intercambio de bienes y servicios entre personas. Además, es el entorno social o virtual que facilita y promueve las condiciones necesarias para que esos intercambios ocurran. (Mankiw, 2018, pág. 67)

Se puede decir también que el mercado está compuesto por usuarios en busca de recursos insuficientes o limitados, en relación con las necesidades ilimitadas de los individuos.

Desde el punto de la mercadotecnia y según Philip Kotler (Kotler, P., & Armstrong, G., 2017), un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio.

El mercado tiene varias clasificaciones. Una de ellas es según el tipo de comprador, donde el mercado puede ser de consumidores finales, de empresas o institucionales.

En el presente trabajo se habla de mercado de consumidores finales, que es el que está compuesto por los clientes que demandan productos para su uso o consumo personal. Es fundamental comenzar estudiando a esos consumidores finales, conocer cuáles son sus necesidades, sus gustos, sus preferencias. Un buen análisis e interpretación de las conductas de éste le permitirá a la empresa diseñar productos y servicios que respondan directamente a las expectativas del mercado objetivo, maximizando así la satisfacción del cliente.

Otra de las clasificaciones del mercado es según el producto comercializado, que puede ser de bienes o de servicios (puros y/o mixtos). La idea por analizar en este trabajo hace referencia a un servicio mixto, que son aquellos que no se podrían entregar sin un bien tangible que acompañe.

Cabe destacar que los servicios tienen características y necesidades de marketing especiales. Las mayores diferencias provienen del hecho de que son esencialmente intangibles y son creados a través de la interacción directa con los clientes. Una empresa debe considerar cuatro características especiales de estos: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Dadas las características nombradas, los servicios plantean diferentes desafíos de marketing por ejemplo el hecho de que la mayoría de los servicios no pueden verse ni tocarse entonces es necesario generar y transmitir confianza a los posibles clientes, por otro lado, la entrega del servicio la hace por lo general una persona, la imagen y conducta de la misma afecta en la calidad de servicio y por ende en la satisfacción del consumidor. Entonces las empresas de servicios deben prestar especial atención a la creación de confianza, la estandarización de la calidad del servicio, la capacitación del personal, y la gestión efectiva de la demanda para superar los desafíos inherentes al marketing de servicios.

Volviendo al mercado, este es tan amplio, que al momento de diseñar la puesta en marcha de un emprendimiento se debe dividirlo para determinar específicamente a quienes se va a destinar el servicio o producto ofrecido.

Según (KOTLER y ARMSTRONG, 2013) ¨la segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados¨ y un segmento de mercado es ¨grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing¨.

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Las bases para la segmentación de mercados ayudan a definir con mayor exactitud qué segmento desea atender una empresa, considerando principalmente las necesidades de los futuros clientes, y poder llegar a satisfacerlas de la manera más eficiente y eficaz.

Siguiendo las ideas de estos autores, en su libro denominado Fundamentos del Marketing, se describen las bases para segmentar:

• Segmentación geográfica

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas como naciones, provincias, regiones, ciudades o vecindarios. La empresa puede operar en una, en varios o en todas las unidades, pero poniendo atención a las variaciones locales de cada una. De esa manera es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y deseos de los grupos locales de clientes.

• Segmentación demográfica

La demografía es el estudio estadístico de la población humana con fines científicos y sociales. Para el marketing, la segmentación demográfica se refiere a las personas que forman un

mercado específico para un producto o servicio en función de los datos demográficos. Para estudiar el mercado, es importante conocer los datos demográficos de ese sector.

Los atributos demográficos como la edad, la generación, el sexo, el género, la religión, los ingresos y la formación académica juegan un papel importante en la investigación. Ya sea con el objetivo de lanzar un nuevo producto, introducir cambios o implementar nuevos servicios.

• Segmentación psicográfica

La psicografía es una ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica, los compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de sus características psicológicas y de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

• Segmentación conductual

El autor mencionado, divide a los consumidores en grupos sobre la base en sus conocimientos de un producto, así como también, en su actitud, uso y respuesta hacia el mismo. Las siguientes variables son puntos de partida para generar segmentos de mercado.

- Ocasiones: los compradores se pueden distinguir según las ocasiones en las que sienten una necesidad del producto. La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a expandir el consumo de su producto.

- Situación de lealtad: los consumidores tienen distintos grados de lealtad hacia marcas específicas, tiendas y otras entidades. Los compradores se pueden dividir en cuatro grupos según su lealtad hacia las marcas. Por un lado, están los leales incondicionales, quienes compran siempre a una sola marca. También están los leales divididos, consumidores leales a dos o tres marcas. Los leales cambiantes, consumidores que cambian de una marca a otra. Y por último están los cambiantes, quienes no muestran lealtad a ninguna marca.

- Etapa de disposición del comprador: algunas personas no saben de la existencia de un producto, algunas saben que existe, otras desean el producto y otras piensan comprarlo. Para determinar cuántas personas están en las diferentes etapas y cuán efectivas han resultado sus campañas para llevarlas de una etapa a la siguiente, se puede emplear un “embudo de marketing”. Esta estrategia divide al mercado en compradores con diferentes etapas de disposición y ayuda a diseñar un correcto programa de marketing con el fin de captar más clientes y aumentar sus ventas.

- Actitud: se pueden encontrar cinco grupos de actitud en un mercado: entusiasta, positivo, indiferente, negativo y hostil. Se identifican estas actitudes para determinar cuánto tiempo y esfuerzo se deben dedicar a cada tipo de consumidor. Estas clases van a determinar cuántos recursos utilizar para llegar a cada una de ellas. Por ejemplo, un vendedor no perderá tiempo con personas que son hostiles al producto, reforzará la actitud de los que tienen una disposición positiva y tratará de ganar la aceptación de las personas que se encuentran indiferentes.

De todos los segmentos del mercado, las empresas luego escogen el o los segmentos específicos a los cuales se van a dirigir, esos serán sus mercados meta.
En este punto se selecciona tentativamente el segmento al cual dirigirse, entonces, con la idea de negocios en mente y una “posible” propuesta de valor para este “posible” grupo de clientes seleccionado, se lleva a cabo una pequeña investigación de mercados para profundizar sus gustos, sus preferencias y corroborar que realmente nuestra propuesta le satisfaga la mayor cantidad de necesidades a este segmento de mercado.

Estimación de la demanda potencial del mercado.

Una vez realizado el estudio del cliente, se debe continuar con un estudio profundo del mercado potencial del negocio.
Entiéndase como mercado potencial al número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas que compiten en ese mismo mercado durante un período de tiempo determinado.

El análisis del comportamiento del consumidor y la identificación de segmentos que se vieron anteriormente tiene su origen en la investigación cualitativa, aunque los métodos de la investigación de mercado pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Ahora, el análisis del mercado potencial es el que ayudará a estimar cuantitativamente qué tan atractivo en términos monetarios puede ser ese mercado en el cual se tiene la idea de competir y así saber si conviene o no. También sirve para estimar cuotas de mercado de las empresas que compiten en el sector.

Este análisis cuantitativo resulta muy útil para sacar conclusiones respecto al desempeño de una empresa en su mercado y al de sus competidores y conocer la situación actual de un negocio.

La fórmula generalmente utilizada para calcular el potencial del mercado total es la siguiente:

$Q = n \times q \times p$

Q = Potencial del mercado total

n = Número de compradores en el mercado según hipótesis

q = Cantidad adquirida por un comprador promedio

p = Precio de la unidad promedio

Entonces, el Potencial de mercado o demanda potencial es el límite al que se aproxima la demanda del mercado a medida que los gastos de mercadeo en la industria se aproximan al infinito para un entorno de mercadeo en particular. Es decir, la demanda total de mercado para un producto o servicio está dada por el volumen total de ventas que podría lograrse entre todos

los posibles clientes que se definieron como mercado meta en la anterior etapa de segmentación en un lapso de tiempo definido, bajo un nivel y una mezcla de esfuerzo de marketing de la industria también definidos y se mide en $/ año.

Por otro lado, la cuota de mercado (absoluta) de una empresa, también conocida como “market share” representa, en porcentajes, el volumen de ventas que una empresa determinada ha logrado obtener de ese total posible de demanda para todo el mercado.

Ambos conceptos para el caso de este trabajo serán de utilidad para poder estimar el atractivo en términos monetarios para el proyecto.

2.1.2 Análisis competitivo del sector

Este análisis permite entender las dinámicas competitivas y los factores externos que pueden influir en el mercado y en la capacidad que las empresas tienen para captar clientes. Sirve para comprender las barreras de entrada, la presión de la competencia y la dirección hacia la cual se mueve el sector, entre otras.

Las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL son dos herramientas claves que usan para entender el entorno competitivo y macroeconómico; y se detallan a continuación.

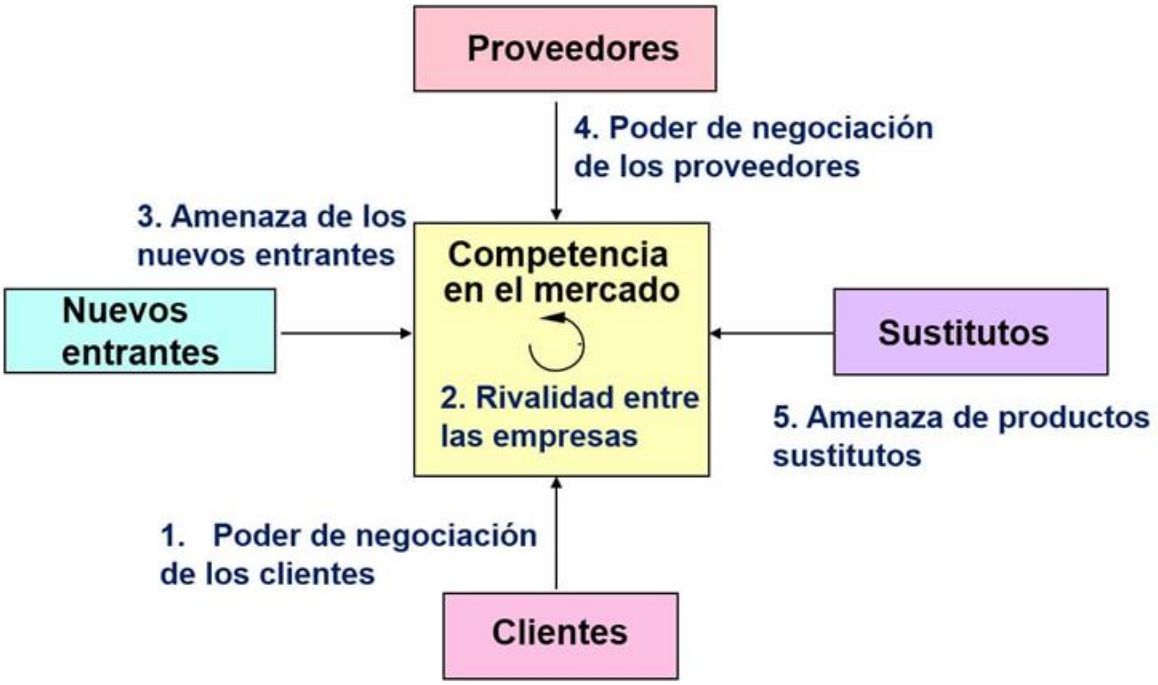
2.1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del microentorno, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria, las cuales conforman su estructura.

Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo del sector.

Las cinco fuerzas relacionadas con los distintos actores que se pueden observar en el siguiente gráfico:

Ilustración 7: Las 5 fuerzas de Porter / Fuente: Google imágenes



El clasificar las fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Cuanto más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza ya que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad ya que permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una empresa.

1. Poder de negociación de los compradores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar precios más bajos. El poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etcétera.

Hoy en día, las empresas que triunfan son aquellas que escuchan a sus clientes; la opinión de estos últimos es lo que vale; su satisfacción o insatisfacción es lo que determinará la repetición de una compra. Muchas veces para que el cliente esté feliz, se debe ceder ante sus peticiones.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores permite que se

diseñen estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos.

Se deben tener en cuenta para determinar el poder de negociación los siguientes aspectos:

- La cantidad de compradores que existen.
- Si el comprador enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- Si el comprador posee información total.

2. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etcétera.

Mientras más competidores agresivos o fuertes, menos atractivo es el segmento.

Entre los factores que se analizan para determinar la rivalidad entre los competidores, se encuentran los siguientes:

- Crecimiento de la industria: El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.
- Costos fijos elevados: Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.
- Concentración y equilibrio entre competidores: Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro.
- Diferenciación de productos y costos de cambio: Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.
- Barreras emocionales: Las mismas constituyen fuertes barreras de salida. La renuncia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por la identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.

3. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, mucho capital requerido, etcétera. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los

existentes, o precios más bajos.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Entre las barreras para el ingreso, se encuentran:

- Economías de escala: Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso obligando a quien pretende hacerlo, a producir en gran escala y por ende corriendo el peligro de una fuerte reacción por parte de empresas existentes. O también puede suceder que quien pretenda ingresar, deba hacerlo en poca escala quedando desaventajado con los costos.
- Diferenciación del producto: Quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en el sector.
- Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.
- Costos cambiantes: Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tienen que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, etcétera.
- Acceso a los canales de distribución: Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. La nueva empresa deberá persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidades compartidas y similares.
- Política gubernamental: El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, el costo que implica cambiar de materias primas, etcétera.

Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.

- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia adelante.

5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y su precio contra el producto del sector industrial y/o aquellos producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

2.1.2.2 Análisis PESTEL

Anteriormente se analizaron las variables micro que afectan de manera más directa a las organizaciones, ahora es necesario estudiar también las variables del macroentorno. Éste está compuesto por aquellos elementos externos no controlables que si bien, no interactúan de forma directa con la empresa, influyen indirectamente en ella y en forma general a todas las empresas. Un instrumento útil para analizarlo es el análisis PEST deriva de las siglas de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. También se usan las variantes PESTEL o PESTLE, donde se incluyen los aspectos "Legales" y "Ecológicos" en apartados separados. Su origen se remonta al año 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Fahey y Narayanan que fueron sus precursores. (Peiró, s.f.).

Esta herramienta se encarga de investigar e identificar los elementos generales que conforman el entorno, en el cual se desarrollan las organizaciones y afectan a las mismas, para luego, establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Ilustración 8: Análisis PESTEL / Fuente: Google imágenes

- Esfera político-legal: Involucra temas tales como: legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.

- Esfera económica: Involucra temas como: ciclo económico, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo, entre otros.

- Esferas social y cultural: Este pilar involucra: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

- Esfera ambiental: se refiere a los factores ecológicos y medioambientales que pueden impactar a una empresa o a un sector. Incluye aspectos como regulaciones medioambientales, cambio climático, sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

- Esfera tecnológica: Incluye: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

2.1.3 Análisis de la competencia

Este apartado está muy relacionado con el anterior, pero aquí ya se deja de lado la estructura competitiva y su rivalidad, para enfocar el estudio específicamente en identificar y evaluar a los competidores directos e indirectos dentro del mercado en el que opera una empresa. En otras palabras, es un estudio más detallado de los principales competidores del sector, haciendo una breve caracterización de ellos.

Es importante este análisis porque al conocer que tiene u ofrece la competencia, ese puede ser

el punto de partida para ofrecer algo diferente y así obtener una ventaja competitiva mediante la diferenciación, que es justamente uno de los objetivos de este trabajo: plantear una idea de negocio diferenciada respecto a la amplia competencia ya existente.

Existen tres puntos críticos que debe contener todo análisis de la competencia:

- Identificación de los competidores

Son todas las empresas que compiten directamente en el mismo mercado, estos ofrecen productos o servicios similares en el mismo segmento de clientes.

Preguntas clave que se plantean: ¿Quiénes son competidores en la industria en que participa la empresa? ¿Quiénes no?

- Identificación de los competidores potenciales

Son los competidores que podrían ingresar al mercado en el futuro y representar una amenaza. Estos pueden ser empresas que aún no operan en el segmento propio, pero que tienen la capacidad o el interés de hacerlo.

Pregunta clave: ¿Quiénes podrían ser competidores en la industria en que participa la empresa?

- Determinación de aspectos críticos de la competencia

Una vez que ya se identificaron los competidores, se detallan los aspectos críticos de cada uno de ellos, sus puntos fuertes y débiles.

Pregunta clave: ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito de un competidor en su sector? ¿Cómo se encuentra cada competidor respecto a ellos?

En conclusión, al abordar cada uno de estos puntos, las empresas pueden obtener información relevante de sus competidores para poder pensar un modelo de negocio que les permita diferenciarse y encontrar una posición distinta en el mercado que es lo que busca este proyecto.

2.2 Modelo de negocios

Luego de realizar el análisis externo y obtener un diagnóstico actual del mercado respecto a la propuesta de negocio, se busca exponer esa idea de manera clara e integral. Para esto, se utilizan modelos de negocios.

Un modelo de negocio es una herramienta que permite dar forma a una idea de negocio, son los planos de este. Permite tener una visión global del proyecto a nivel interno y externo. Además, es un paso previo a un plan de negocio, ya que es un documento más breve y conciso.

Existen varios modelos de negocio disponibles, como pueden ser: la estrategia del océano azul, el modelo de competitividad empresarial de Hugo Ocaña, la metodología Startup, el modelo canvas, entre otros.

Teniendo en cuenta la información obtenida del análisis del mercado, competencia, consumidores y sector, se puede mostrar la idea de negocio pensada, a través de la herramienta CANVAS. Se eligió este modelo de negocio ya que visualiza de manera clara cómo una empresa crea, entrega y captura valor, abarcando aspectos como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave,

actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Esta herramienta se puede aplicar tanto para empresas existentes como para nuevas. En este trabajo va a ser de utilidad para modelar la nueva idea de negocio, ver que tan buena es la idea, considerar todos los aspectos a tener en cuenta a la hora de pensar en un negocio y hacer un plano del mismo.

A continuación, se describe de qué se trata cada uno de los nueve módulos que plantea Alexander Osterwalder en su lienzo de negocios;

Ilustración 9: Lienzo del modelo de negocio. Fuente: Osterwalder y Pigneur, Business Model Generation

2.2.1 Propuesta de valor

Se detalla el conjunto de productos y servicios que generan valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el elemento que hace que un cliente elija una empresa por sobre otra; su objetivo es resolver un problema, satisfacer una necesidad del cliente o mejorar su situación actual. Es crucial preguntarse qué valor ofrecemos a nuestros clientes, qué necesidades estamos cubriendo y qué problemas estamos ayudando a resolver.

2.2.2 Segmento de cliente

En este apartado se identifican los distintos grupos de personas a los que se enfoca una empresa. Un modelo de negocio puede abarcar uno o varios segmentos de mercado. Las empresas deben seleccionar los segmentos a los que se van a dirigir y, también, a los que no tendrán en cuenta.

Para entender mejor este módulo, es útil preguntarse para quién estamos creando valor y quiénes son o serán nuestros clientes más importantes.

Si bien anteriormente se realizó una segmentación del mercado, la misma fue tentativa a los

fines de llevar a cabo la investigación de mercado. En esta sección, ya se está en condiciones de realizar la segmentación definitiva para luego elegir nuestro mercado meta.

Elección del mercado meta

Luego de llevar a cabo la segmentación de mercado, la empresa debe identificar las oportunidades que le ofrecen los diferentes segmentos y decidir a cuántos y a cuáles dirigirse.

Un mercado meta es el/los segmento/s del mercado seleccionados por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Para Kotler y Armstrong, “un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir"

Para ello la empresa debe tener en cuenta dos factores: el atractivo general del segmento, las metas y recursos de la empresa. El atractivo se determina sobre la base del tamaño, nivel de crecimiento, rentabilidad, economías de escala, el riesgo, competidores de la industria, entrantes potenciales y disponibilidad de proveedores, entre otros factores.

Así mismo la empresa debe decidir si abarca todo el mercado o se concentra en uno o más segmentos específicos. A continuación, se describen los enfoques que pueden adoptar las empresas (KOTLER y ARMSTRONG, 2013):

• Marketing indiferenciado: se da cuando la empresa trata a todos los compradores o posibles compradores, como un grupo homogéneo. En lugar de producir diferentes estrategias de comercialización para los diferentes segmentos de la sociedad o incluso productos diferentes para los distintos grupos, realiza la misma oferta para todos. De esta manera, la estrategia consiste en usar un enfoque que apunte a apelar a tantas personas como sea posible.

• Marketing diferenciado: la empresa se dirige a varios segmentos diseñando ofertas individuales para cada uno. Por lo tanto, consiste en identificar y atender diferentes segmentos adaptando a ellos la estrategia de marketing, por ejemplo, Coca Cola, un grupo que cuenta con diferentes tipos de bebidas para grupos de personas heterogéneas.

• Marketing concentrado: este caso se da cuando la empresa comercializa únicamente para un segmento o subsegmento específico, con el fin de obtener una alta participación de mercado. Es decir, se trabaja con nichos de mercado. Esta es una estrategia atractiva para empresas con recursos limitados o para empresas pequeñas que se encuentran incursionando en el rubro por primera vez.

• Micromarketing: Es la práctica de personalizar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y ubicaciones específicas. En lugar de ver a un cliente en cada individuo, los mercadólogos micro ven al individuo en cada cliente.

2.2.3 Canales

Aquí se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles las propuestas de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los

clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

2.2.4 Relación con los clientes

Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación con los clientes puede ser personal o automatizada y pueden estar basadas en los siguientes fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva). Es decir, se debe pensar y definir cómo voy a captar los clientes, luego como los voy a fidelizar y después como lograr ampliar las ventas.

2.2.5 Fuente de ingresos

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
Las empresas deben preguntarse qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Si logran responder correctamente a esta pregunta, podrán crear una o varias fuentes de ingresos para cada segmento.
Hay diversas maneras de generar fuentes de ingresos:

-Pago por uso
-Cuota de suscripción
-Préstamo/alquiler
-Concesión de licencias
-Comisión

Y cada una puede contar con un mecanismo de fijación de precios distinto, como listas de precios fijos, negociaciones, precios según el mercado, precios basados en volumen o gestión de la rentabilidad

2.2.6 Actividades clave

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito. Son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.
Estas actividades varían en función del modelo de negocio, entonces aquí las empresas o emprendedores deben preguntarse cuáles son sus actividades claves, indispensables para lograr su éxito.

2.2.7 Recursos clave

Aquí se describen los activos más importantes para que el modelo de negocios funcione.
Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y son distintos para cada modelo de negocio. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

2.2.8 Aliados clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Ya se sabe qué hace, qué necesita y a partir de eso se piensa a quiénes se va a necesitar.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

2.2.9 Estructura de costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que se distingue entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes (basada en la minimización) y según valor (basado en la diferenciación). Hay que considerar que muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos.

Lo que se obtiene de este módulo es una lista de los principales costos, sin necesidad de detallar cifras específicas. Esta lista es importante, ya que a partir de ella se podrá determinar si la estructura de costos está más orientada hacia costos fijos o variables, lo que influirá directamente en la estrategia de costos a seguir.

-Si predominan los costos fijos, la estrategia debería enfocarse en lograr economías de escala.

-Si, por el contrario, la mayoría de los costos son variables, será más adecuado buscar economías de alcance.

CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO

La intención de este capítulo es aplicar los conceptos teóricos, rescatados del anterior con el objetivo de verificar si la idea de negocio inicial puede llevarse a cabo tal cual o si se deberá modificar y en cuales aspectos.

Propuesta de valor a analizar

El concepto de negocio consistiría en un emprendimiento que ofrezca servicios de manicura y pedicura para mujeres jóvenes y adultas, ubicado en la ciudad de Maipú, Mendoza.

La idea sería crear un espacio de mujeres y para mujeres, un ambiente cálido y femenino donde las clientas no solo se hagan la manicura sino también disfruten de un momento de relajación y dispersión.

Las instalaciones constarían de un salón principal compartido, con un sector de recepción y espera, por otro lado, los stands de manicura (tres o cuatro escritorios) y uno de pedicura. Además de un baño y una pequeña cocina.

El valor agregado está en la experiencia que se quiere lograr para las usuarias. Un ambiente sereno y femenino, por lo cual todas las personas que atienden serán mujeres centradas en la excelente atención y trato cordial hacia las consumidoras. La idea es que estas últimas se sientan lo más cómodas posible y se les ofrezca alguna bebida mientras se realizan su tratamiento y disfrutan de una música ambiental.

Uno de los puntos a decidir es si se ofrecerá el café de cortesía o si se venderá como un producto adicional. Hay que ver que tanto valora el cliente esto y qué otros aspectos se pueden incluir en esa experiencia que se quiere lograr. Estos aspectos serán analizados en la posterior investigación de mercado y luego en base a los resultados se definirán estas dudas iniciales.

1. Análisis externo

1.1 Análisis del cliente

Segmentación tentativa del mercado para el servicio de manicura y pedicura:

Se enfoca en mujeres de entre 15 y 60 años, residentes en el distrito de Ciudad de Maipú, dentro del departamento Maipú, en la provincia de Mendoza, Argentina. Pertenecen a un nivel socioeconómico medio, medio/alto y alto, con todo tipo de ocupaciones. Psicográficamente, son mujeres que se preocupan por su cuidado y apariencia física, buscan maneras de combatir el estrés y salir de la rutina, y son activas en redes sociales. En términos de comportamiento, suelen consultar precios, investigar sobre el servicio antes de contratarlo, y valoran las recomendaciones de amigos y familiares.

Encuesta

Para llevar a cabo el análisis de ese segmento de mercado, se realizó una encuesta dirigida a mujeres de entre 18 y 60 años aproximadamente de la provincia de Mendoza. El propósito de esta encuesta fue determinar si las mujeres de Maipú Mendoza asisten a salones de manicura,

identificar los servicios que prefieren y la frecuencia con la que los emplean. Asimismo, algunas preguntas de la encuesta se diseñaron para identificar ciertas características de las consumidoras y por otro lado ver que tanto valoran el hecho de poder tomar una bebida/infusión cuando asiste al salón.

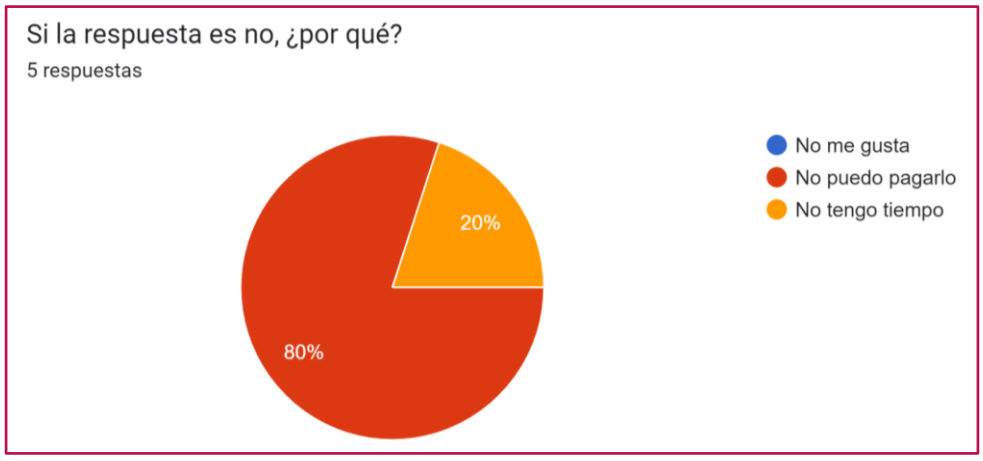
La encuesta constaba de 21 preguntas y se obtuvieron 63 respuestas.

A continuación, se expone cada pregunta con sus opciones de respuestas y una breve conclusión de cada una de ellas.

- Pregunta 1

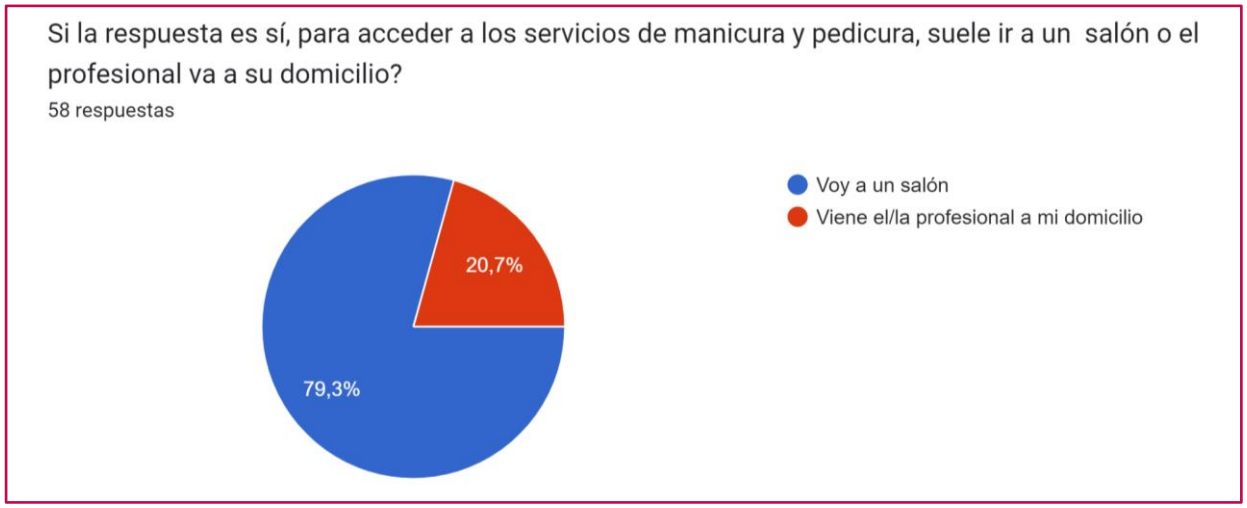
Se observa que la gran mayoría de las personas encuestadas si utilizan servicios de manicura y pedicura. Esto indica que existe una demanda actual de estos servicios y sugiere una buena oportunidad de mercado, siempre y cuando se ofrezca un valor agregado para captar estos clientes actuales del servicio.

- Pregunta 2



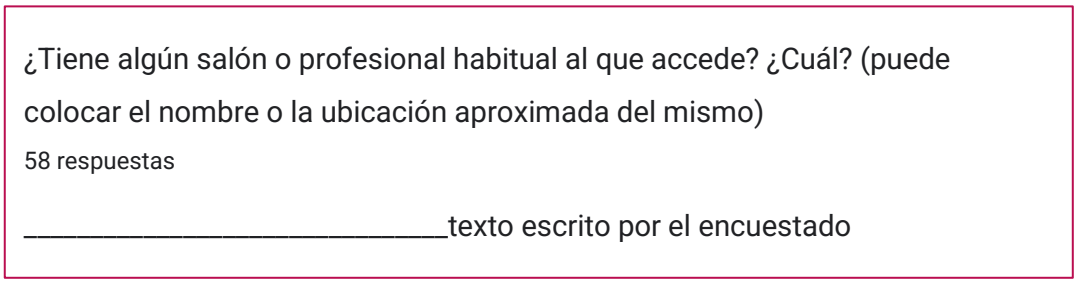
De las pocas personas que mencionaron que no realizan estos servicios, la justificación fue en su mayoría por no poder pagarlo. Se analizaron sus respuestas siguientes y se hace notar que eran personas más jóvenes (de entre 18 y 25 años) que no tienen trabajo. Esto sigue confirmando que hay un mercado que atender ya que las que no lo realizan es porque no pueden y no porque no les guste.

❖ Pregunta 3



En el caso de las mujeres que sí se realizan estos servicios, la gran mayoría acude a un salón. Esto también es un buen indicio para la idea de negocio que se tiene ya que la misma consta de un salón y por el momento no se piensa en la idea de ofrecer servicio a domicilio. Aunque para atender también a ese 20,7% que prefiere a domicilio, podría pensarse en casos excepcionales ofrecer esa opción como futura estrategia de crecimiento para el negocio.

❖ Pregunta 4



En esta pregunta las respuestas fueron muy variadas pero lo que sí se puede destacar es que casi todas si tienen un salón habitual al que acceden. Es decir que no cambian de salón cada vez que hacen el servicio, y las que no tenían uno habitual es porque justamente acuden ocasionalmente. Se puede concluir que hay una constancia de las clientas y fidelidad por algún motivo que luego veremos en la siguiente pregunta. Se observa entonces que existe en este tipo de negocio una fidelidad a la marca, esto es una oportunidad. Las clientas fieles tienden a valorar la experiencia, la calidad del servicio y la relación que han desarrollado con el salón por encima de factores como el precio. Entonces si el nuevo salón ofrece un servicio de alta calidad y una experiencia diferenciada, es menos probable que las clientas se marchen a otro salón solo por precios más bajos.

Además, otro punto importante de estas respuestas fue que algunos salones se repitieron, lo cual será de utilidad en el análisis de la competencia. Y por otro lado casi todas las ubicaciones están en el departamento de Maipú, lo que nos dice que acuden a salones de la zona donde viven.

- Pregunta 5

¿Por qué motivo elige a ese salón o profesional?

58 respuestas

_____texto escrito por el encuestado

Esta pregunta también tuvo respuestas variadas, pero se pueden destacar cinco motivos que fueron los más repetidos y se enuncian a continuación en orden de los más nombrados:

-Buena atención

-Cercanía

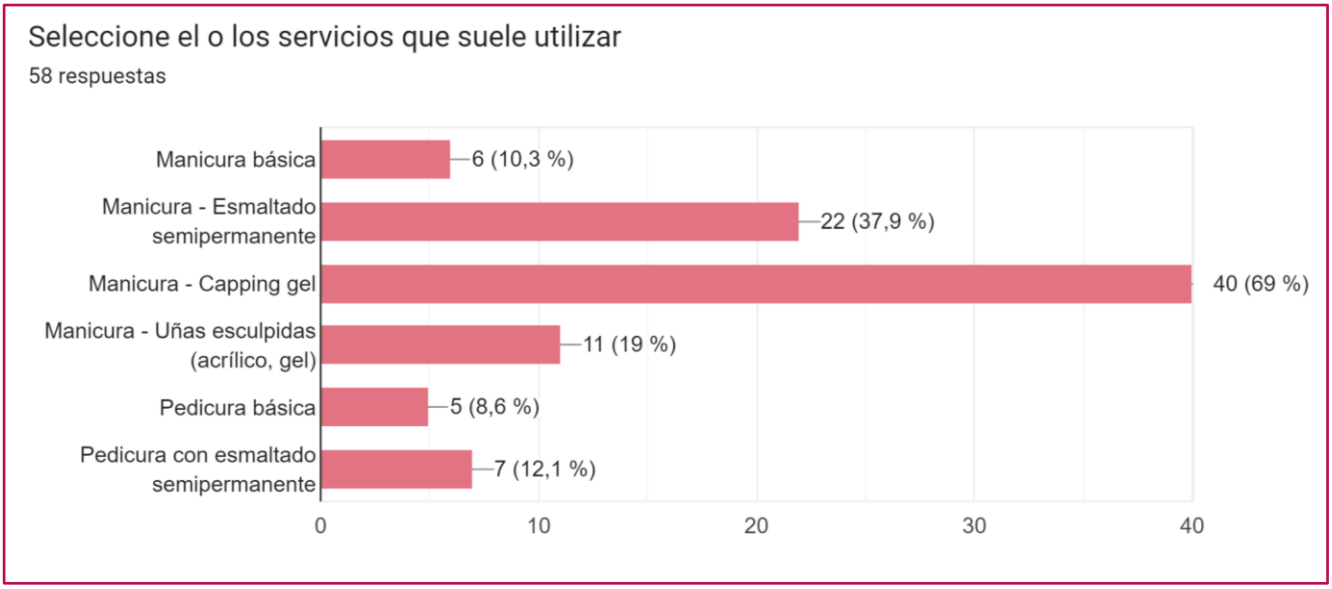
-Uñas y diseños muy lindos y prolijos

-Relación precio-calidad

-Recomendación y/o familiares

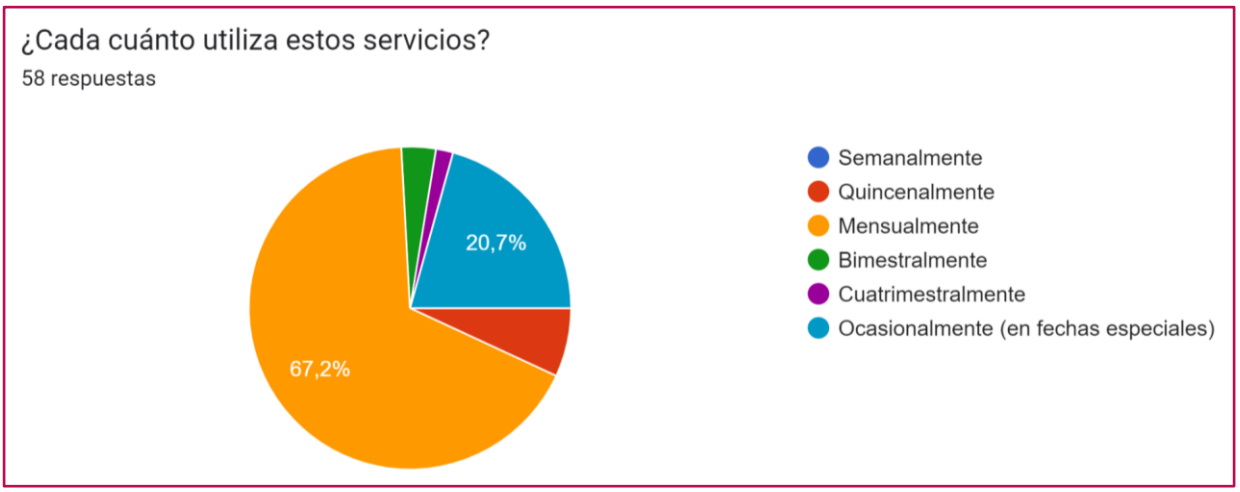
Sin duda estos serán aspectos sumamente importantes al momento de diseñar el nuevo negocio ya que son los motivos por los cuales las personas lo escogerían.

- Pregunta 6



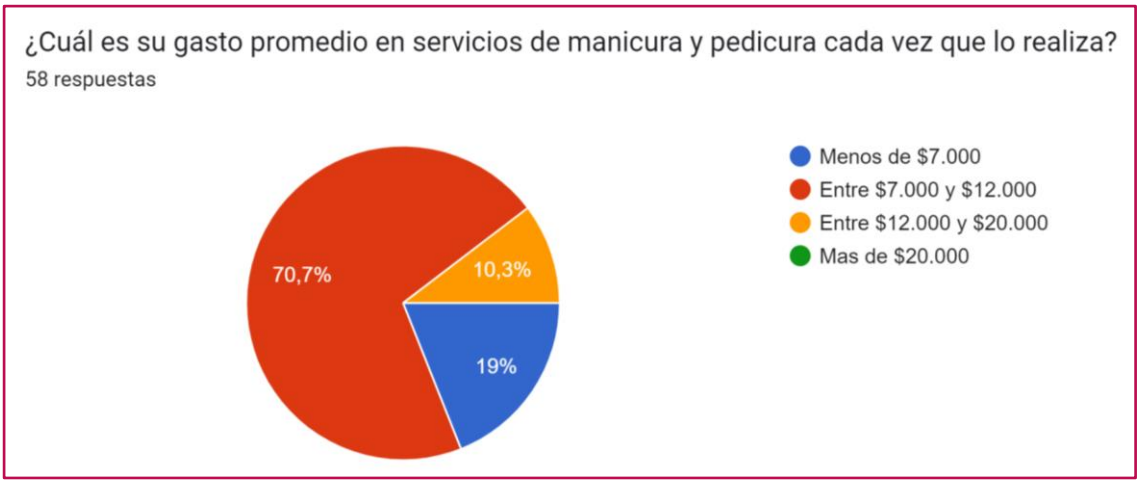
Como se observa en el gráfico anterior, el servicio más utilizado es el de manicura capping gel, seguido por esmaltado semipermanente y uñas esculpidas. Los tres servicios se realizan en manos, así que se ve que la pedicura, en cualquiera de sus opciones, es menos elegida. Si se lo relaciona con la edad, la mayoría de las personas que utilizan o han utilizado alguna vez pedicura tienen más de 30 años y lo usan más ocasionalmente. Se deberá tener en cuenta para el diseño de la estrategia comercial que la manicura se presenta como el producto caliente mientras que la pedicura se presenta como el producto frío.

- Pregunta 7



El 67,2% utiliza estos servicios mensualmente, el 20,7% lo hace ocasionalmente, 6,9% quincenalmente, 3,4% bimestralmente y solo el 1,7% cuatrimestralmente. Mientras que semanalmente nadie lo hace, esto es normal ya que cualquiera de los servicios suele tener una durabilidad mínima de 2 semanas, salvo excepciones (se rompe o daña el diseño, por ejemplo). Se puede decir entonces que el 74,1% son clientes frecuentes (sumando los mensuales y quincenales), lo que refleja un hábito consolidado y constante entre los usuarios.

- Pregunta 8



Se puede ver que la gran mayoría gasta entre $7.000 y $12.000 (montos vigentes en agosto de 2024). De los que gastan entre $12.000 y $20.000, uno de los motivos visibles puede ser porque se realizan el servicio de uñas esculpidas (19%), qué es el más caro, lo cual aumenta su gasto promedio. Mientras que las personas que gastan menos de $7.000, puede ser porque se realizan los otros servicios como capping o semipermanente que son más económicos. Se deberá considerar la posibilidad de potenciar la venta de uñas esculpidas siempre y cuando el margen de ganancia de ese producto lo justifique.

Por otro lado, si bien se observa que no existieron respuestas dentro de la opción de más de 20.000 no quiere decir que no exista este tipo de clientas en el mercado, sino que la muestra fue reducida tanto en cantidad como en descriptores.

- Pregunta 9

Nombre 2 o más aspectos que valore más a la hora de elegir un salón de manicura

58 respuestas

_____texto escrito por el encuestado

Las respuestas fueron variadas y algunas repetitivas. Se anuncian a continuación los aspectos más nombrados en orden de más valorados y al lado se coloca el número de menciones que tuvo:

-Calidad (durabilidad del servicio, materiales, prolijidad) / 25 menciones

-Buena atención (cordialidad, amabilidad, actitud sociable) / 21 menciones

-Limpieza e higiene (del ambiente y herramientas) / 12 menciones

-Precio / 9 menciones

-Ubicación / 8 menciones

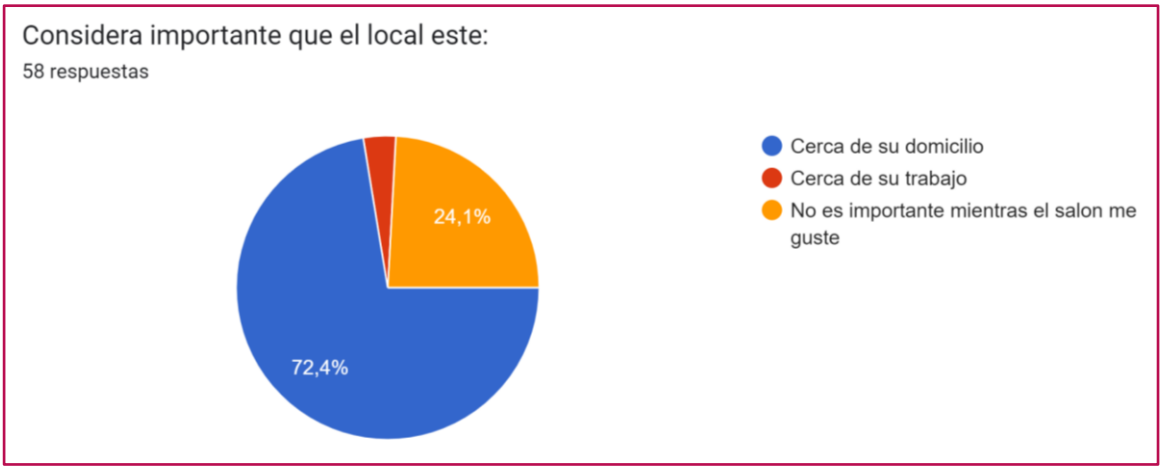
-Tiempo (puntualidad y rapidez) / 8 menciones

-Ambiente (lindo, tranquilo, cómodo) /7 menciones

Luego hubo otros aspectos poco mencionados como, la experiencia del profesional, recomendaciones, forma y diseño de la uña, sociabilidad.

Estos están muy relacionados con los motivos de elección anteriormente mencionados y también se deberán tener muy presentes a la hora de diseñar la propuesta de valor y poner en marcha el nuevo negocio.

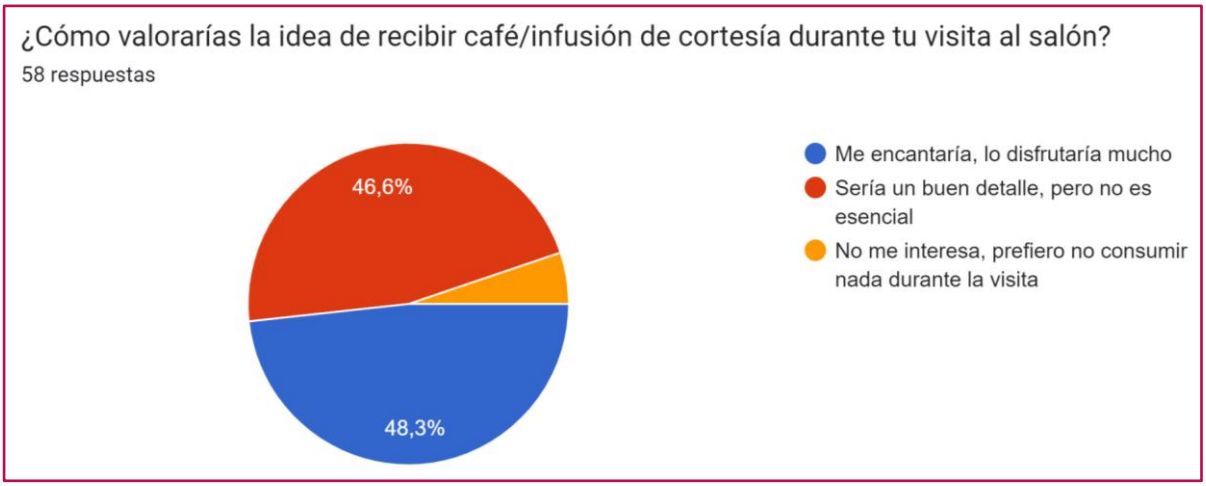
- Pregunta 10

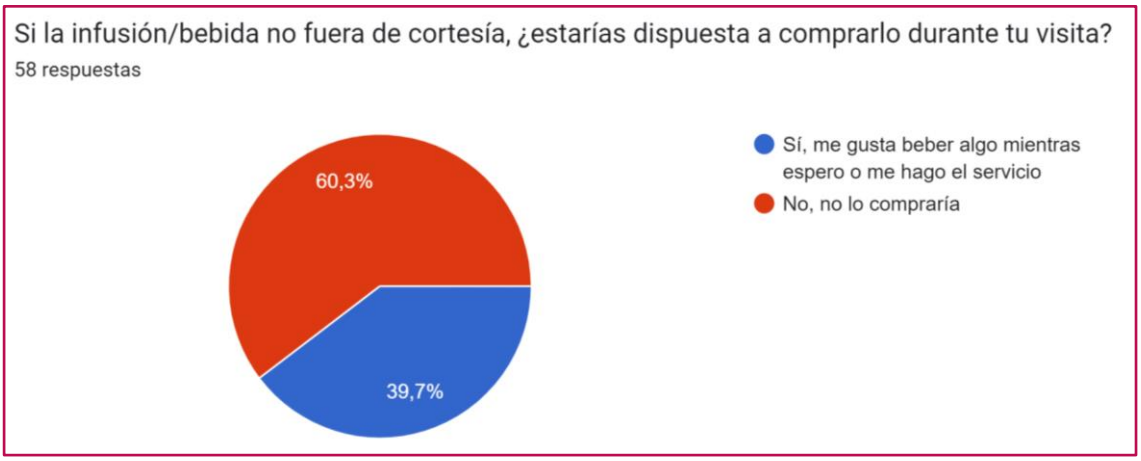


La mayoría considera importante que el salón esté cerca de su domicilio, esto está en total concordancia con los motivos a la hora de elegir un salón y con los aspectos más valorados; en ambas preguntas la ubicación y cercanía fue algo muy nombrado.

Así que la ubicación es un punto importante. Si el local pensado estará en la ciudad de Maipú, hay que tener en cuenta que los potenciales clientes estarán cerca de esa zona.

- Pregunta 11 y 12



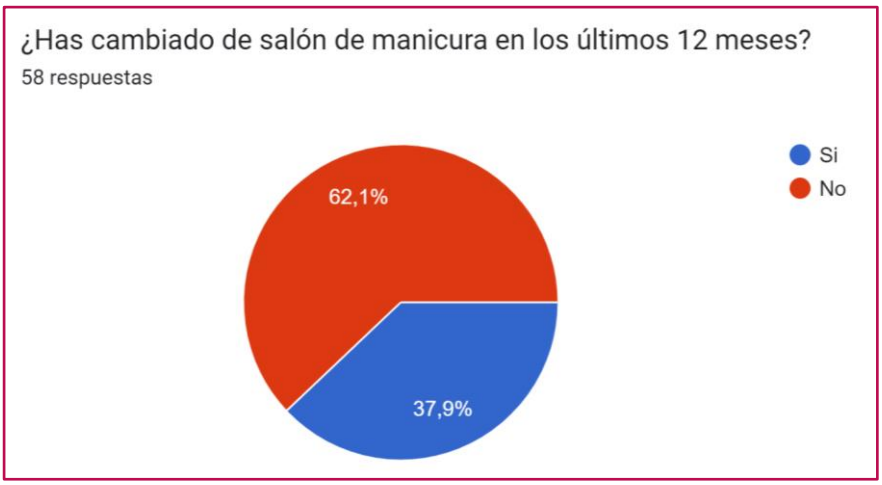


Las respuestas de estas dos preguntas eran de mucha importancia, ya que como se mencionó anteriormente la idea del nuevo salón incluía ofrecer una bebida/infusión e investigar si darla como cortesía o venderla y si esto sería valorado por el cliente.

Como se ve en el segundo gráfico la mayoría no lo compraría, pero existe un 39,7% que sí lo haría, lo cual no es un porcentaje menor. Además, en la otra pregunta se observa que la mayoría valoraría mucho recibirlo de cortesía, por supuesto hay que tener en cuenta que al ser gratis pocas personas se negarían, pero la idea era ver que tanto lo valoran y aceptan y solo el 5,2% dijo que no le gustaría.

Como conclusión de estas preguntas se puede decir que, si bien falta analizar algunas cuestiones, se podría adelantar que la bebida/infusión no sería un producto para la venta, pero no se descarta completamente la idea de ofrecerlo como cortesía ocasionalmente y que eso sume a la experiencia de relajación y bienestar que se quiere lograr.

- Pregunta 13



Se observa que la mayoría de las mujeres no cambian de salón con frecuencia, lo que indica una notable lealtad hacia los establecimientos que frecuentan. Esta fidelidad puede estar influenciada por varios factores. En primer lugar, dado que los servicios de manicura y pedicura son utilizados con regularidad, las clientas tienden a mantener una relación constante con el mismo salón. Además, la mayoría de los servicios requiere que su retiro sea realizado por un profesional, lo que obliga a las clientas a regresar al salón para mantener sus uñas en buen estado, sacar el producto o volver a realizarlo.

Aunque podrían optar por acudir a otro establecimiento para retirar el esmalte, esta opción suele implicar un costo adicional. Es común que los salones cobren una tarifa específica por retirar esmaltes aplicados en otros lugares, además del costo del nuevo servicio que se realice. Por el contrario, si la clienta retorna al salón donde se realizó el esmaltado original, generalmente se le cobra únicamente el servicio de mantenimiento o "service", que incluye el retiro y la aplicación de un nuevo esmaltado. Este sistema de tarifas incentiva a las clientas a ser fieles al mismo salón, consolidando su lealtad. Lo mencionado anteriormente se conoce como costo de cambio y se puede decir que en el caso de la manicura este costo existe y es de tamaño moderado.

Esto da una señal de que, al iniciar con un salón, cuesta un poco más atraer y generar una clientela pero que luego de ganarla puede ser mantenida en el tiempo si las cosas se hacen correctamente.

- Pregunta 14

Si has cambiado de salón, ¿Cuál fue la razón principal?

58 respuestas

Como se vio anteriormente menos del 40% cambio de salón y las razones principales de esas personas fueron: mejor calidad en otro salón (10,3%) e insatisfacción con el servicio anterior (10,3%), seguido de mejor precio en otro salón (6,9%) y dificultad para conseguir turno. Por otro lado, algunas personas nombraron otros motivos como:

-Me quise hacer esculpidas y allí no hacían

-Porque empecé a ir a una amiga

-La chica dejo de hacer manicura

Se puede decir, que si bien son pocas las personas que cambian de salón, la calidad sigue siendo muy importante. Es uno de los motivos por los cuales la gente eligió salones, valoro ese aspecto anteriormente y ahora también es un motivo por el cual los abandona. Sin duda la calidad del nuevo salón debe ser un punto crucial. Por otro lado, el precio no es un motivo de cambio relevante, esto refuerza lo anteriormente mencionado donde es más fuerte la fidelidad a la marca, que la sensibilidad al precio.

- ❖ Pregunta 15

¿Hay algo que te gustaría que los salones de uñas ofrezcan y que no encuentras hasta el momento? Que?

58 respuestas

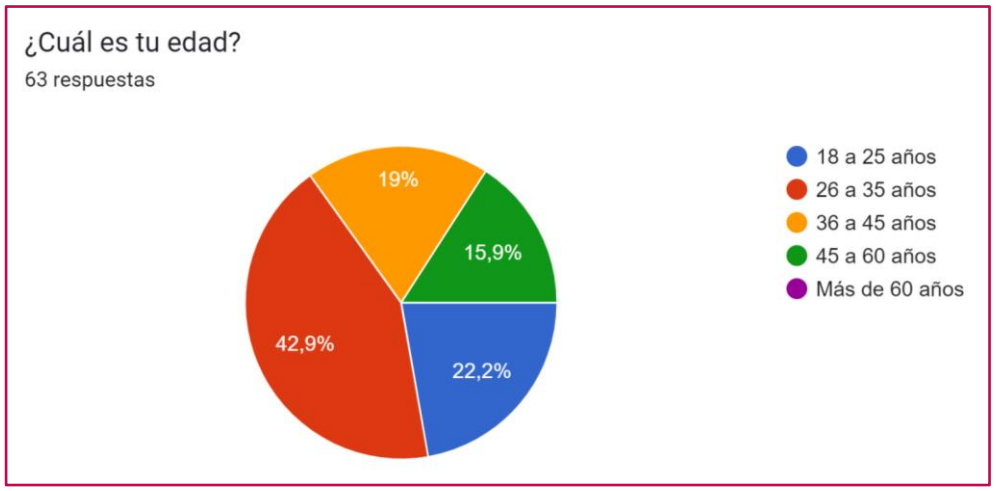
La mayoría (36 personas) respondieron: no o no se me ocurre.

Otras respondieron con aspectos que sí se pueden encontrar comúnmente en salones como música, opciones de diseños, muestrarios, promociones y que integren otros tratamientos corporales.

Hubo algunas respuestas algo repetitivas e interesantes. Primero en lo relacionado a la relajación y esto es un punto de interés para el nuevo salón que se plantea. Las personas

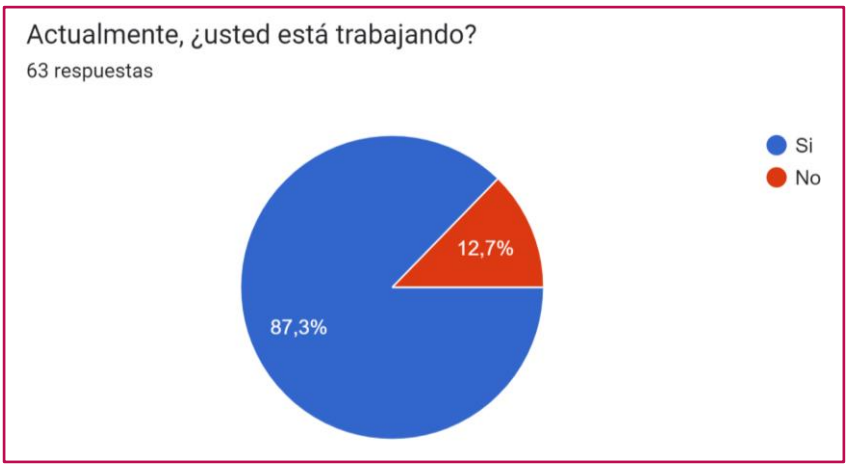
nombraron algunas veces: más comodidad, masajes de manos, exfoliación y crema hidratante para mano, silencio, reflexología de manos. Por otro lado, en lo relacionado a aspectos que se puedan sumar al salón, se nombró productos de cuidado para manos y accesorios. Esto se presenta como una oportunidad de ampliar los servicios a ofrecer y lograr no solo incrementar ingresos sino también dar una respuesta a esa demanda y diferenciarse de la competencia.
Todo esto será tenido en cuenta para diseñar la futura propuesta de valor y servicios a ofrecer.

- Pregunta 16



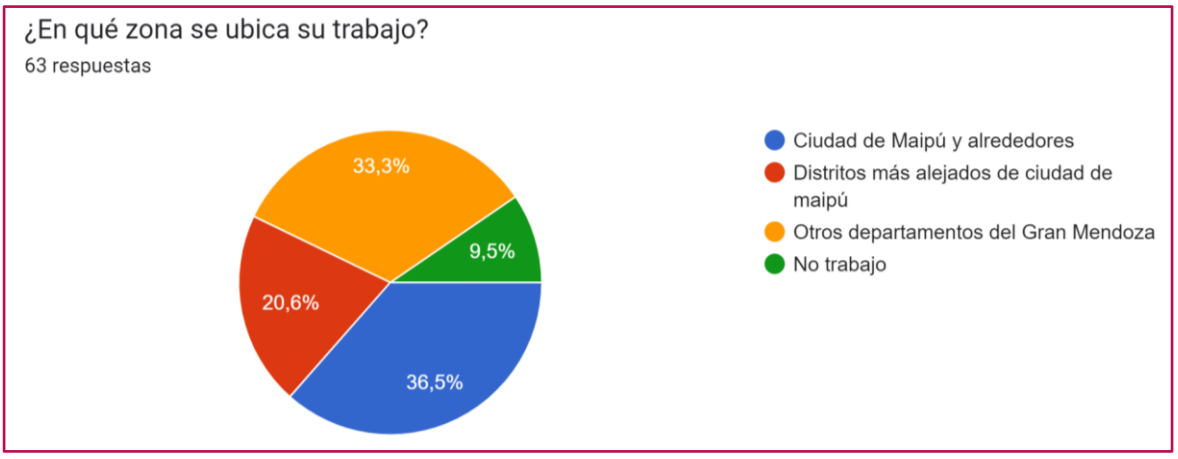
Como se puede ver estos servicios son consumidos por mujeres de todas las edades, lo cual es una señal más de la amplia demanda potencial existente, que luego será calculada. El rango más nombrado fue de 26 a 35 años.
Esto también puede representar un desafío en cuanto a satisfacer a todos los rangos etarios, por ejemplo, el ambiente del salón; ya que quizás jóvenes de 18 a 25 prefieren un ambiente más canchero con música moderna, mientras que mujeres de más de 30 años prefieran un ambiente más relajado y silencioso. Respecto a esto luego se definirá a que se le dará prioridad y como.
En cuanto a las mujeres de más de 60 años, se deja la posibilidad abierta a poder analizarlas en otra investigación, ya que en la presente muestra no hubo, pero sin duda también acceden a estos servicios y sus respuestas hubiesen aportado información e ideas desde otra perspectiva.

- Pregunta 17



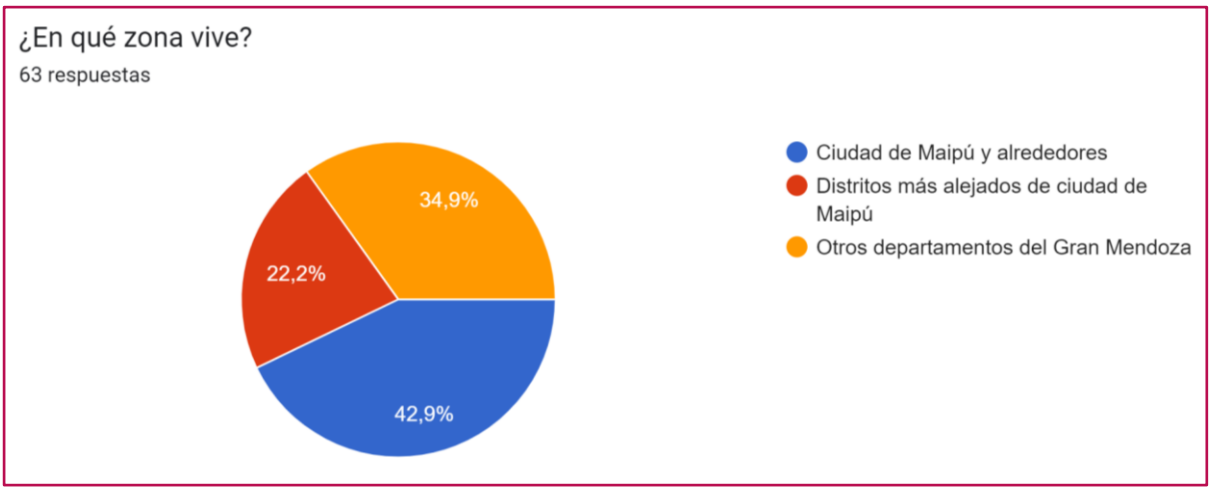
La gran mayoría de las mujeres que son clientas de salones de manicura y pedicura se encuentran en edad laboral y están trabajando. Este dato sugiere que el salón deberá considerar la disponibilidad de horarios extendidos y fines de semana, para adaptarse a las agendas ocupadas de las clientas.

- Pregunta 18



Más del 50% tiene su trabajo en el departamento de Maipú, aunque este dato no se presenta con alta importancia ya que anteriormente las consumidoras respondieron que les importa más que el salón esté cerca de su domicilio a que este cerca de su trabajo.

- Pregunta 19

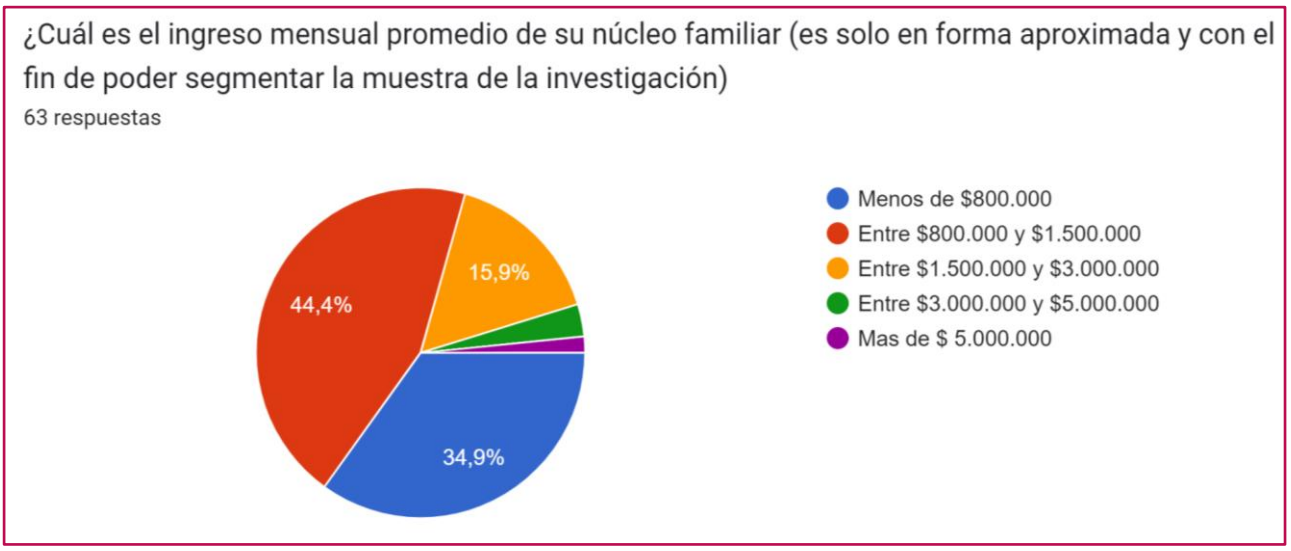


Se observa que el 65,1% de las mujeres pertenece al departamento de Maipú, la mayoría en ciudad y otras en distritos más alejados. Antes se mencionó que es importante que el salón esté cerca de su domicilio, asique como el salón estará ubicado en ciudad de Maipú, se tendrán en cuenta la cantidad de residentes mujeres de Maipú para el cálculo de la demanda potencial.

- Pregunta 20

Estas respuestas fueron variadas, la mayoría vive con su madre y/o padre, seguidos de mujeres en pareja con y sin hijos.

- Pregunta 21



Se observa que las personas que adquieren estos servicios tienen diferentes ingresos y que incluso quien está por debajo de los 800.000, igualmente lo adquiere.

Conclusiones del análisis del cliente

En primer lugar, la encuesta confirma la existencia de un mercado actual significativo, lo que representa una excelente oportunidad para establecer un nuevo salón. Los servicios son demandados por mujeres de todas las edades, con diferentes ingresos, incluso los equivalentes a un sueldo básico promedio. Además, son clientas regulares que utilizan estos servicios con frecuencia.

En segundo lugar, se ha decidido descartar la idea de vender bebidas y/o infusiones. No obstante, se podría ofrecer de cortesía ocasionalmente para contribuir positivamente a la experiencia de relajación y la buena atención que busca brindar el salón.
Los tres aspectos más importantes identificados son la calidad del servicio, la atención al cliente y la ubicación del salón, ya que estos factores fueron mencionados repetidamente y analizados en varias respuestas. En cuanto a la propuesta del nuevo salón, aunque se definirá con mayor detalle más adelante, se puede anticipar que se destacarán los siguientes elementos, basados en las sugerencias y el análisis realizado: un ambiente de relajación, tratamientos de exfoliación y crema hidratante para manos, y la incorporación de masajes de manos.

1.2 Mercado potencial

Anteriormente se obtuvo bastante información cualitativa del mercado potencial de manicura y pedicura y ahora se lo calculará para cuantificar en términos monetarios. Se utilizarán algunos de los datos obtenidos en la encuesta anterior.
Para su cálculo se utiliza la fórmula planteada en el capítulo anterior:

Q = n×q×p

n = número de compradores potenciales

Estimación mediante zonas de demanda:

Ilustración 10: Zonas de demanda / Fuente: Elaboración propia

Zona de demanda primaria (tomo el 100%)

45 casas x 3 manzanas = 135 hogares

Zona de demanda secundaria (tomo el 50%) = 67,5 hogares

Zona de demanda primaria (tomo el 10%) = 13,5 hogares

Total: 216 hogares

En los cuales se contabiliza una mujer por hogar

Total: 216 mujeres

q = frecuencia promedio por año

Se toma como referencia las respuestas de la encuesta sobre la frecuencia con la utilizan los servicios:

Quincenalmente (6,9%): 24 veces al año.

Mensualmente (67,2%): 12 veces al año.

Bimestralmente (3,4%): 6 veces al año.

Cuatrimestralmente (1,7%): 3 veces al año.

Ocasionalmente (20,7%): Vamos a estimar un promedio de 2 veces al año, ya que es menor a

la anterior y podría considerarse que se hace las uñas en dos ocasiones, su cumpleaños y fiestas de fin de año por ejemplo.

Cantidad Promedio Anual=(0,069×24)+(0,672×12)+(0,034×6)+(0,017×3)+(0,207×2)

Cantidad Promedio Anual=1,656+8,064+0,204+0,051+0,414

Cantidad Promedio Anual≈10,389 veces por año por persona

Por lo tanto, la cantidad promedio de veces que se utilizan estos servicios por persona al año es aproximadamente 10 veces por año

q =10 veces por año

p = gasto promedio por vez, por persona

Se toma como referencia la respuesta de la encuesta de cuánto gastan las clientes cada vez que realizan los servicios en los salones actuales:

Menos de $7.000 (19%): Usaremos un promedio de $6.250, que se da entre los $7000 y $5.500 que se estima es lo mínimo que puede costar un servicio.

Rango entre $7.000 y $12.000 (70,7%): Usaremos un promedio de $9.500.

Rango entre $12.000 y $20.000 (10,3%): Usaremos un promedio de $16.000.

La fórmula para la media ponderada es:

Gasto Promedio=(0,19×6.250)+(0,707×9500)+(0,103×16000)

Gasto Promedio=1.187,5+6.716.5+1.648= $ 9.552

Por lo tanto, el gasto promedio de referencia cada vez que se adquiere un servicio es aproximadamente $9.552

p = $ 9.552 por persona por cada vez que consume el servicio

Entonces:

Q = Potencial del mercado total que se mide en pesos por año

Q = n×q×p

Q = 216 personas x 10 servicios/año/persona x 9.552 $/servicio

Q = 20.632.320 $/año

Estas son las ventas máximas posibles del mercado, de eso, el salón nuevo tendría solo una

porción, su futura cuota de mercado.

Estimación de la cuota de mercado

En la zona escogida hay otro salón de uñas y sumando el nuevo salón, serían dos en la zona para repartirse esa demanda potencial calculada. Entonces:

CM = Q/2

CM = $ 20.632.320 / 2 salones

CM = 10.316.160 $ para cada salón

Si bien hay que considerar que el salón ya existente lleva una ventaja debido a su experiencia, el mismo se encuentra en el límite de la zona terciaria asique se considera que no influye mucho. Se restará solo el 10% para el nuevo salón que iniciará de cero, entonces:

CM para el nuevo salón = $10.316.160

Además, esto bajo un supuesto optimista de que toda esa demanda potencial realmente adquiera el servicio.

Para evaluar si este resultado es favorable o no, se recurre a un análisis lógico de costos y beneficios. Si el salón genera esa cantidad estimada de ingresos anuales, se podría desglosar el monto mensual estimado en $859.680. Con esa suma debería cubrirse gastos operativos esenciales, tales como el alquiler del local, impuestos, sueldos del personal y otros costos fijos. Además, es fundamental que el negocio genere un margen de ganancia satisfactorio para el propietario.

A primera vista, parece evidente que, tras deducir estos gastos, las ganancias podrían no ser tan atractivas como se esperaría. Esto sugiere la necesidad de revisar la estructura de costos y, potencialmente, de identificar oportunidades de optimización o crecimiento para mejorar la rentabilidad del salón.

1.3 Análisis competitivo del sector

1.3.1 Análisis Porter

Poder de negociación de los clientes

En el sector de manicura y pedicura se puede decir que el poder de negociación de los clientes es de intensidad alta. Las razones que explican esta afirmación son:

-Los clientes tienen muchas opciones para elegir salones de uñas, lo que les da poder de negociación, pueden buscar salones cercanos, mejores servicios o precios.

-Los consumidores enfrentan costos bajos por cambiar de salón de uñas.

-Como se mencionó anteriormente en la investigación de mercado, los clientes no suelen mostrar una gran sensibilidad frente a los precios. Sin embargo, aunque el precio no sea el factor determinante principal para su decisión, el hecho de que existan muchas opciones en el mercado vuelve a representar una amenaza dado que pueden conseguir servicios similares a precios similares en diferentes establecimientos.

-Los clientes pueden presentar una muy leve amenaza de integración hacia atrás. Ya que

pueden aprender a realizar manicura y pedicura ellas mismas, pero esto lleva tiempo y dedicación y ya se vio que las mujeres en la actualidad están inmersas en el mercado laboral y tienen menos tiempo.

Rivalidad entre competidores

Esta se presenta con intensidad moderada/alta. Se analizó en base a los siguientes puntos:

-Estructura competitiva del sector. Esta se encuentra fragmentada, con numerosos pequeños y medianos salones de uñas. Esto intensifica la competencia, ya que ningún salón domina el mercado y todos luchan por destacar y atraer clientes. Alta competitividad

-Condiciones de los costos fijos. Los salones de uñas suelen tener costos fijos bajos a moderados, relacionados con el alquiler, servicios y los salarios. Si bien no son tan altos como en otras industrias, en épocas de baja demanda, estos costos fijos pueden representar una carga significativa. Moderada competitividad

-Diferenciación de productos. Esta es limitada ya que los competidores ofrecen servicios similares sin diferencias significativas. La calidad, innovación de diseños y diferenciación en cómo se entrega el servicio será lo que podrá distinguir al nuevo salón del resto. Alta competitividad.

-Barreras de salida. Bajas. Para un salón de uñas, las barreras de salida suelen ser bajas, ya que los costos iniciales (como el equipamiento y la decoración del local) son relativamente recuperables si el negocio decide cerrar. Sin embargo, las inversiones emocionales, como la lealtad de los clientes y las relaciones con los empleados, pueden ser un poco difíciles de abandonar. Baja competitividad.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se presenta alta debido a que existen pocas barreras de ingreso. Entre estas, se encuentran:

-Exigencia de inversión inicial: La inversión inicial para abrir un salón de uñas es moderada, ya que no requiere grandes instalaciones ni tecnología avanzada.

-Regulaciones gubernamentales. Los requisitos suelen ser básicos, como la obtención de una habilitación comercial, cumplimiento de normas sanitarias y seguridad laboral. Además, que hay muchos emprendimientos colocados en la casa de las emprendedoras. Esto facilita la entrada de nuevos actores al mercado y puede aumentar la competencia rápidamente.

-Economías de escala. En este tipo de negocios, las economías de escala no juegan un rol importante

Poder de negociación de los proveedores

Se presenta con un bajo poder de negociación. Los proveedores de insumos para un salón de uñas, como esmaltes, herramientas y equipos, suelen ser numerosos. Si bien hay marcas premium que podrían imponer condiciones, hay una amplia oferta de productos alternativos, lo que reduce el poder de los proveedores. Tampoco hay insumos críticos en este tipo de negocios, ni una amenaza por parte del proveedor de integrarse hacia adelante.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Esta amenaza es muy alta porque los clientes tienen una variedad de opciones para obtener resultados similares a los que ofrece un salón de uñas. En primer lugar, muchos clientes optan por realizarse la manicura en casa utilizando kits de uñas que son fáciles de adquirir y cada vez más completos. Los esmaltes de larga duración, herramientas para el cuidado de uñas y productos de secado rápido, uñas listas para pegar sobre la uña natural y demás, que están disponibles fácilmente en el mercado. Esta opción representa un sustituto directo para la manicura tradicional, especialmente para aquellos clientes con habilidades básicas o que buscan ahorrar dinero.

Por otro lado, también pueden aprender técnicas más avanzadas y diferentes estilos con cursos disponibles, lo que permite a algunos clientes invertir en su propio equipo de trabajo y hacer sus uñas a nivel profesional. Aunque la inversión inicial en materiales puede ser mayor, a largo plazo puede representar un ahorro, convirtiendo esta opción en un sustituto real del servicio ofrecido en un salón.

Por último, se encuentran también las manicuristas a domicilio.

Estas alternativas reducen la dependencia del cliente hacia los servicios tradicionales de un salón, y hacen que la competencia en este mercado sea aún más alta.

Como conclusión del modelo de las fuerzas competitivas de Porter, se realizó la siguiente tabla considerando las variables y si estas representan amenazas u oportunidades, grandes o leves. De acuerdo con el valor arrojado, se puede decir que el sector no se presenta atractivo desde el punto de vista competitivo. Lo cual es lógico ya que como se mencionó se trata de un mercado sumamente fragmentado, lo que significa que está compuesto por una gran cantidad de pequeños y medianos negocios que ofrecen productos y servicios muy similares. Esta fragmentación genera una fuerte competencia, reduce los márgenes de ganancia y dificulta la creación de una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 1 : Resumen de las 5 fuerzas de Porter / Fuente: Elaboración propia

Variable	Gran amenaza(1)	Leve amenaza(2)	Leve oportunidad(4)	Gran oportunidad(5)	Valor
Poder de clientes	X				1
Rivalidad competitiva		X			2
Nuevos competidores	X				1
Poder de proveedores				X	5
Sustitutos	X				1
Total Promedio					2

1.3.2 Análisis PESTEL

Esfera político-legal:

De acuerdo con un breve análisis político, la Argentina viene de varios años de inestabilidad y cambios políticos constantes. Los últimos tres gobiernos (incluyendo el actual) han sido de tres partidos muy diferentes, por ende, cada uno ha aplicado medidas distintas. Los representantes que asumen en cada nuevo gobierno no solo no continúan las medidas de los anteriores, sino que además tienen visiones muy opuestas. Esto provoca impactos fuertes en el país y genera una gran desconfianza a la hora de invertir en Argentina, tanto para sus habitantes como para los extranjeros.

El nuevo gobierno de Milei asumido en 2023 trajo consigo cambios y nuevas políticas. Se caracteriza por sus medidas restrictivas y las famosas motosierra y licuadora, que buscan disminuir el gasto público con una serie de recortes y suba de impuestos desmedidas.

Este contexto se hace cuesta arriba para varios sectores, aunque también estas políticas han traído una disminución de la inflación, pero a un costo social muy alto.

Como en este trabajo se habla de un emprendimiento, se menciona la situación que viven las pymes hoy en día y su recorrido hasta el momento.

Si bien la recesión está golpeando a todos los sectores industriales, en mayor o menor medida, en las empresas más pequeñas lo hace con mucha más fuerza, ya que tienen menos espalda para soportar la crisis. Los datos del primer trimestre muestran que, si bien las firmas medianas tuvieron una mejor performance, en las pequeñas el ciclo sigue siendo contractivo, lo que da como resultado una caída promedio de las ventas (deflactadas por inflación) del 7,5% versus el mismo trimestre del año pasado. (Infobae, 2024)

Por otro lado, continúa existiendo la Ley Pyme (Ley 27264- Programa de Recuperación Productiva) lo cual es algo favorable y también según el portal oficial del gobierno (Argentina.gob.ar, 2024) se establecieron una serie de beneficios para las pequeñas y medianas empresas que incluyen entre otros:

- Cómputo del Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios como pago a cuenta de las Contribuciones Patronales con destino SIPA
- Pago de IVA a 90 días
- Plan de Facilidades de pago - RG AFIP 5525/2024
- Exclusión de retenciones y/o percepciones impositivas
- Reducción de retenciones para microempresas de comercio
- Beneficio para MiPyME sobre Derechos de Exportación
- Nuevo esquema normativo de incentivos al financiamiento a las MiPyMEs

Esfera económica:

El análisis económico está en concordancia con las políticas mencionadas anteriormente. Desde hace años Argentina presenta altos índices de inflación y una economía inestable. Esto dificulta la proyección a largo plazo la hora de poner en marcha un negocio.

Según un artículo escrito por Rubén M. Lo Vuolo, en los últimos meses la tasa de inflación registra una tendencia declinante explicada más bien por la tremenda recesión, caída de salarios y freno al aumento de tarifas. A esto se suma el sistemático retraso del tipo de cambio oficial luego de la fuerte devaluación.

Mientras la inflación se desacelera, la recesión se profundiza. En marzo, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) registró una caída de 8,4% respecto al mismo mes de 2023; para el primer trimestre la caída fue de 5.2%. No sólo cae la demanda porque baja fuerte el consumo y la inversión, sino que crecen los costos empresariales, particularmente por los aumentos de servicios públicos que son insumos de uso generalizado y que impactan de manera desigual en pequeñas y grandes empresas. (Vuolo, Serie Análisis de Coyuntura No 30, 2024)

Por otro lado, haciendo foco nuevamente en los emprendimientos, se examinó un informe publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que es una organización internacional que trabaja para construir políticas que fomenten la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todos. De esta publicación llamada Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024 (OECD/CAF/SELA, 2024) se destacan los siguientes comentarios:

-En marzo, la inflación anual alcanzó el 288%, pero las variaciones mensuales de los precios han empezado a moderarse

-La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación destaca la importancia de las PyMEs en la economía argentina, ya que constituyen el 99,4%

del total de empresas y emplean al 64% de los trabajadores registrados.

-El país ha avanzado notablemente en el desarrollo de procesos para gestionar la quiebra y la insolvencia de las PyMEs. También ha ampliado las opciones de financiación alternativa para las PyMEs y así obtuvo alto puntaje en el indicador de diversificación de las fuentes de financiación para las empresas.

Esferas social-cultural

Para analizar este apartado se describen siete puntos fuertes que lo componen y que se deben tener en cuenta a la hora de poner en marcha un negocio.

1. Evolución demográfica

Argentina, al igual que otros países, está experimentando un envejecimiento gradual de la población. Según un informe del observatorio de la universidad Maza ¨El Censo 2022 de Argentina indica que la población argentina ha experimentado un incremento del 0,74% de la población total con un índice de envejecimiento del 53% (incremento de 12 puntos), esto a consecuencia de la disminución de la natalidad y aumento de la esperanza de vida¨. (Maza, 2024)

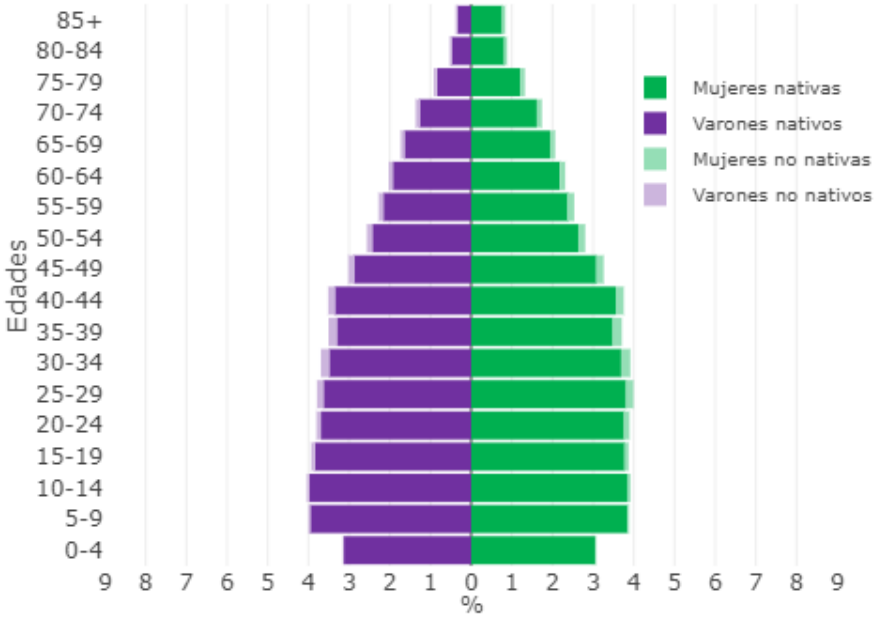
Otro aspecto que afecta la demografía es la migración tanto interna como externa. La migración interna de personas de áreas rurales y pequeñas ciudades hacia centros urbanos grandes como Buenos Aires, Córdoba y Rosario, que van en búsqueda de más y mejores oportunidades. En cuanto a la migración externa, las crisis económicas del país han motivado la emigración de jóvenes profesionales hacia otros países en búsqueda de mejores oportunidades laborales y una mejor calidad de vida.

Al hablar de los aspectos demográficos se mencionan algunos datos y estadísticas que dejó el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas llevado a cabo en el año 2022. A continuación, se muestran algunos datos brindados por el (INDEC, 2022)

Según los informes del último censo, la población de Argentina es de 46.234.830 personas al 1 de julio de 2022. De los cuales 22.186.791 son hombres y 23.705494 son mujeres.

Ilustración 11: Pirámide poblacional por género y edad

Fuente: INDEC, Programa de análisis demográfico



En 2022 se evidencia una composición por sexo más feminizada y edad más envejecida. La pirámide es de base angosta y cúspide ensanchada, dado el descenso de la natalidad y de la mortalidad y la mayor sobrevivencia femenina.

En cuanto a la provincia de Mendoza, cuenta con un total de 2.043.540 habitantes. En el siguiente gráfico podemos ver esas cantidades segmentadas por hombres y mujeres y la edad mediana de esta población.

Ilustración 12: Provincia de Mendoza. Población por sexo registrado al nacer y edad mediana, según departamento. Año 2022 Fuente INDEC

Departamento	Total	Sexo		Edad mediana[(1)]
		Mujer / femenino	Varón / masculino	
Total	**2.043.540**	**1.053.962**	**989.578**	**32**
Capital	127.160	66.811	60.349	35
General Alvear	52.584	27.359	25.225	34
Godoy Cruz	195.159	103.129	92.030	35
Guaymallén	321.966	166.853	155.113	32
Junín	46.604	23.850	22.754	33
La Paz	12.086	6.117	5.969	30
Las Heras	234.401	121.041	113.360	31
Lavalle	47.167	23.672	23.495	28
Luján de Cuyo	175.056	88.441	86.615	32
Maipú	219.402	112.796	106.606	32
Malargüe	32.717	16.543	16.174	30
Rivadavia	63.724	32.711	31.013	31
San Carlos	39.869	20.191	19.678	30
San Martín	139.792	72.064	67.728	31
San Rafael	215.020	111.027	103.993	33
Santa Rosa	19.382	9.619	9.763	30
Tunuyán	60.171	31.114	29.057	30
Tupungato	41.280	20.624	20.656	28

Otro punto por destacar es que, desde el censo de 2010 al último censo de 2022, se pudo ver el gran crecimiento de las mujeres en el ámbito laboral y como jefas de familia, tanto en Mendoza como en toda la Argentina. En la Provincia de Mendoza, al momento del Censo, dentro de la población económicamente activa, la cantidad de personas ocupadas eran un 60% hombres y un 40% mujeres.

2.Distribución de la renta

La desigualdad en la distribución de la renta sigue siendo un problema estructural en Argentina. La brecha entre los sectores más ricos y los más pobres se ha mantenido o incluso ampliado en algunos casos.

Además, en cuanto a la segmentación socioeconómica, la economía informal continúa siendo un refugio para muchos trabajadores, lo que contribuye a la desigualdad de ingresos y a la falta de acceso a beneficios sociales. Esta situación sumada a la economía descrita anteriormente, han hecho aumentar la pobreza y la indigencia.

3.Movilidad social

La movilidad social es el movimiento de personas o grupos dentro de una sociedad con relación a su posición socioeconómica. Esta se encuentra muy limitada. Las oportunidades de ascenso social son cada vez menores especialmente para las clases medias y bajas. La falta de acceso a educación de calidad y la precariedad laboral son barreras importantes para la movilidad social.

3.Cambios en el estilo de vida

Las crisis económicas recurrentes y todo lo antes mencionado, han hecho que la población modifique sus estilos de vida, con un mayor enfoque en el consumo básico y menos en gastos innecesarios. Esto refleja la priorización de productos de primera necesidad y la búsqueda de descuentos y promociones.

Además, se han observado nuevas formas de vida urbana, con una tendencia hacia estilos de vida más sostenibles y comunitarios. Incluyen un auge en el uso de bicicletas, el teletrabajo y la preferencia por productos locales.

4.Actitud consumista

Ésta también ha sido afectada por la situación del país y se nota un incremento en el consumo responsable. Las personas son más cautelosas a la hora de gastar, piensan antes de hacerlo y optan por productos que ofrecen mayor durabilidad y calidad.

Otro punto que ha afectado la actitud consumista es el auge del comercio electrónico. Este continúa creciendo y las personas aprovechan para buscar más y mejores precios para su conveniencia.

Aun así, cabe destacar que las personas continúan invirtiendo en el cuidado y apariencia personal, sobre todo las mujeres. De las cuales, la mayoría, hoy en día tienen su propia fuente de ingresos y gastan en el sector de belleza femenina. Esto puede generar una demanda

sostenida, tal como se evidencio en la investigación de mercado hecha anteriormente.

5.Nivel educativo

La educación en Argentina sigue enfrentando desafíos, como la falta de infraestructura, bajas remuneraciones docentes y currículos desactualizados. La tasa de deserción escolar es alta en los niveles secundarios, especialmente en áreas marginales.

6.Tendencias culturales

•Hiperconectividad e Instantaneidad: se vive en la era de la tecnología y su impacto es muy alto. La mayoría de las personas viven conectadas a internet y usan dispositivos móviles para acceder a información, comunicarse y consumir; todo al instante. La inmediatez que la tecnología brindó ha hecho que las personas quieran esa rapidez en todos los ámbitos, generando consumidores que demandan respuestas ágiles y acceso veloz a los productos y servicios. Se está frente a la cultura del ¨ahora¨.

•Estilo de vida saludable: la preocupación por el bienestar y la salud ha crecido significativamente en Argentina, impulsando una tendencia de vida saludable. Esto incluye una mayor atención en el ejercicio, la alimentación y la salud mental.

•Valoración por el “tiempo”: las personas son cada vez más conscientes de la importancia del tiempo y cómo lo utilizan. Buscan un equilibrio entre las obligaciones y el disfrute personal. El tiempo es dinero y además es escaso, entonces las personas quieren aprovecharlo al máximo. Al poner en marcha un negocio y ofrecer un servicio hay que tener muy presente lo mencionado anteriormente, los consumidores no quieren esperar mucho para ser atendidos y, por otro lado, que ese tiempo que invierten sea gratificante y de calidad.

•Cambios generacionales: Las nuevas generaciones muestran una mayor apertura a temas como la diversidad de género, los derechos humanos y la justicia social, lo que ha modificado los patrones culturales en comparación con generaciones anteriores.

Esfera ambiental

Hace algún tiempo que el mundo comenzó a tomar conciencia del medio ambiente y de la situación crucial a la que se iba a llegar si no se empezaban a tomar medidas. Se sabe que los recursos son escasos y que el no cuidado del medio ambiente va a repercutir fuertemente en las generaciones futuras.

En la actualidad es muy nombrado el concepto de sostenibilidad. Existe una inclinación creciente hacia productos y prácticas sostenibles. Muchas personas optan por productos eco-friendly y métodos de trabajo que minimicen el impacto ambiental.

Esta conciencia del medio ambiente también se ha trasladado al sector de la estética y belleza femenina. El mercado de cosmética natural continúa creciendo y consiste en productos de cosmética elaborados con productos naturales extraídos de la naturaleza, en su mayoría de origen vegetal.

Esfera tecnológica

La tecnología es un aspecto que no deja de crecer y evolucionar. Como se mencionó, impacta culturalmente y también en el ambiente competitivo de las empresas y en la forma de hacer negocios. Quien no incorpore y aproveche la tecnología a su favor, estará en una situación de desventaja en el mercado competitivo de hoy en día. A continuación, se mencionan algunas características del entorno tecnológico en Argentina:

•Conectividad: El acceso a internet ha alcanzado una alta penetración. Argentina ha mejorado su infraestructura de telecomunicaciones en los últimos años, con una creciente cobertura de redes 4G y la expansión gradual de 5G en las principales ciudades. Aunque en zonas rurales esto sigue siendo más limitado. Este aspecto permite y aumenta el desarrollo de negocios digitales.

•Investigación y Desarrollo (I+D): Aunque hay avances en sectores como biotecnología, software y energías renovables, la inversión en I+D es aún limitada comparada con otros países.

•Comercio Electrónico: El comercio electrónico continúa en expansión, impulsado por el cambio en los hábitos de consumo y el acceso a plataformas digitales. El auge del e-commerce ha dado lugar a un crecimiento en servicios de logística, pagos digitales y ciberseguridad.

•Riesgos de Tecnología: La dependencia de la tecnología también trae consigo riesgos como la pérdida de empleo en sectores tradicionales debido a la automatización, la desinformación a través de plataformas digitales, y la posible vigilancia masiva.

Para los emprendimientos las herramientas informáticas son una gran ayuda. En el caso de este trabajo, si bien la manicura no tiene grandes complejidades tecnológicas en su proceso, si va a ser fundamental para el desempeño comercial. La posibilidad de dar a conocer el negocio utilizando herramientas digitales de muy fácil acceso como lo son las redes sociales, será fundamental. Por otro lado, el uso de plataformas como WhatsApp Business, Instagram, y aplicaciones específicas del sector facilitan los procesos, permiten mejorar la experiencia del cliente y optimizar la gestión del tiempo.

Conclusiones del análisis PESTEL

En 2024, la puesta en marcha de un salón de manicura en Argentina presenta tanto desafíos como oportunidades. La alta inflación y la inestabilidad económica son preocupaciones clave, pero una estrategia bien pensada que ofrezca un valor agregado y se adapte a las tendencias sociales y de consumo puede ayudar a mitigar estos riesgos y aprovechar la oportunidad del mercado que quedó evidenciada en la investigación de mercado anterior.

Las variables socioculturales se presentan favorables. El empoderamiento femenino y el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral impulsan la demanda de servicios de manicura y pedicura. Además, según los datos estadísticos existe alta tasa de envejecimiento de la población, esto puede generar una mayor demanda de servicios de

cuidado personal adaptados a las necesidades de las personas mayores como por ejemplo la pedicura.

En cuanto a lo ambiental, esta esfera no se presenta como una amenaza ya que, si bien el emprendimiento genera obviamente residuos, los mismos no son significativos ni peligrosos y no existen por el momento regulaciones o protestas sociales que puedan afectar al nuevo negocio.

Por último, la tecnología hoy en día favorece mucho la gestión de los negocios a un bajo costo. Desde la reserva de citas en línea hasta la promoción a través de redes sociales que ayudará a atraer y retener clientes para el nuevo salón.

Estas conclusiones se exponen también en la siguiente tabla, que arroja un valor favorable:

Tabla 2: Resumen análisis PESTEL / Fuente: Elaboración propia

Variable	Gran amenaza(1)	Leve amenaza(2)	Leve oportunidad(4)	Gran oportunidad(5)	Valor
Política	X				1
Económica	X				1
Sociocultural				X	5
Tecnológica				X	5
Ambiental			X		4
Total Promedio					3,2

1.4 Análisis de la competencia

Para este análisis se hace un cuadro comparativo de cinco aspectos clave, tomando como referencia tres competidores de la zona.

Tabla 3: Análisis comparativo de la competencia / Fuente: Elaboración propia

Nombre del salon	Servicios que ofrece	Ubicación	Antigüedad	Ambiente	Adicionales
Meri Nails artist	-Manicura -Pedicura regular -Spa de pies	A 700 metros del nuevo salón	Hace 1 año en ese lugar	Pequeño, femenino	-No tiene productos a la venta
Amecure	-Manicura -Pedicura regular -Spa de pies con drenaje linfático	A 1 Km del nuevo salón	Hace 2 años desde octubre 2022	Pequeño, acogedor, femenino, música	-No tiene productos a la venta -Ofrece talleres para capacitar profesionales
Meri Oyola beauty studio	-Manicura -Pedicura regular -Cejas y pestañas -Depilacion definitiva	A 1,3 Km del nuevo salón	Desde 2019 haciendo solo uñas y capacitaciones y a partir de 2022 en el nuevo lugar con más servicios	Espacio más amplio pero compartido. Cabina separada para pestañas y depilación Música	-Venta acotada de prendas de ropa femenina

Como conclusión del análisis de la competencia se pueden observar dos aspectos importantes:
-Los salones ofrecen algo adicional para diferenciarse, no solo hacen las uñas.
-No hay en la zona alguno que ofrezca el servicio con masajes de manos y exfoliación.

2. Conclusiones del capítulo

En primer lugar, el análisis del cliente proporciona información valiosa que pone de manifiesto que existe una demanda actual de estos servicios.

Por otro lado, el sector no se presenta atractivo desde el punto de vista competitivo, ni tampoco en términos monetarios, ya que las ganancias no son tan evidentes.

Tal como se sospechó al inicio de este trabajo, se confirma que el mercado se encuentra sumamente fragmentado. Lo que implica que, si bien existe una demanda establecida, los salones de uñas, en su mayoría, compiten en condiciones iguales, sin poder diferenciarse significativamente de sus competidores.

Entonces, dado que la idea propuesta en este trabajo no se presenta atractiva, no tendría sentido desarrollar el modelo de negocio para la misma. Lo que se puede hacer es tratar de buscar una solución alternativa u otra idea a desarrollar.

Para salir de la fragmentación es muy importante la especialización. Esta se presenta como el camino lógico para crear una ventaja competitiva duradera. La especialización permite que un

negocio se distinga del resto, disminuyendo por ende las amenazas antes mencionadas. Para hacerlo tiene que ofrecer una propuesta de valor única que atraiga a un segmento específico de clientes dispuesto a pagar por una experiencia o servicio diferenciado.

En el próximo capítulo se desarrolla la propuesta de este trabajo para solucionar lo antes mencionado. Se lleva a cabo un modelo de negocios canvas para una nueva idea de negocio que contemple una especialización del salón de uñas.

CAPÍTULO III: ADAPTACIÓN DE LA PROPUESTA INICIAL

En el presente capítulo se desarrollará el modelo de negocios canvas para la nueva propuesta de valor que surgió a partir de la investigación de mercado. Se adaptará la idea inicial para dar respuesta al problema presentado en las conclusiones del capítulo anterior.

Modelo De Negocios CANVAS

En base al análisis del entorno y a las conclusiones que se llegaron, se modificará parcialmente la propuesta de valor inicial y se incluirá algunos aspectos de acuerdo con las sugerencias y gustos de las clientas para ofrecerles algo superior en cuanto a manicura y pedicura. Y por otro lado se agregará además la propuesta de especialización, que consta de ofrecer un servicio a domicilio de entretenimiento con manicura para niñas y adolescentes, cabe aclarar que se buscará que esta propuesta de especialización sea el foco del negocio. A continuación, se desarrollará el modelo canvas teniendo en cuenta ambas propuestas. Algunos módulos del modelo serán compartidos mientras que otros serán necesario diferenciarlos como por ejemplo cada propuesta de valor para cada uno de los dos segmentos escogidos en base a las ofertas del negocio.

Propuestas De Valor

Propuesta inicial:

Belleza y relajación en cada visita

Disfruta de un entorno tranquilo y silencioso que promueve la relajación, con música suave, aromaterapia y un ambiente de paz, mientras te consientes con una manicura, pedicura y masajes relajantes.

El servicio principal será la manicura y pedicura. Se mantendrá la idea de lograr un ambiente agradable y relajante para las mujeres que asistan, con música suave y aromaterapia.

Y se incluirá además los siguientes aspectos que se evidenciaron en la investigación de mercado

-Exfoliación y crema hidratante: Ofrecer tratamientos de exfoliación e hidratación para las manos, utilizando productos de alta calidad que puedan ayudar a revitalizar la piel y mejorar la experiencia del cliente.

-Masajes de manos: Incorporar masajes relajantes de manos como parte de los servicios a ofrecer como un complemento opcional, aprovechando la popularidad de esta sugerencia en la encuesta realizada a las consumidoras.

-Venta de productos adicionales: Ampliar la oferta del salón con una selección de productos que se utilicen en el salón y que las clientas puedan adquirir para usar en sus casas. Tanto para cuidado personal como crema de manos y aceite para cutículas; como así también las velas y

esencias que se utilizan en el salón para ambientar. Además, por otro lado, la venta de pequeños snacks, aprovechando las sugerencias que se obtuvieron en la investigación y que se promuevan como compras por impulso.

Propuesta de valor para lograr la especialización:

Nails Party a domicilio para niñas y adolescentes

Se crean experiencias únicas y personalizadas que transforman cumpleaños, fiestas de pijamas y reuniones entre amigas en momentos inolvidables. El servicio de uñas a domicilio está diseñado especialmente para niñas y adolescentes, con manicuras y pedicuras divertidas en un ambiente relajado, lleno de estilo y diversión. ¡Elige entre temáticas clásicas o personaliza tu fiesta a tu gusto!

La oferta de productos y servicios para esta propuesta incluye una variedad de opciones que combinan belleza y entretenimiento en un entorno diferente y personalizado. Estas opciones son:

- Spa de belleza para niñas de entre 6 a 12 años

Se organizan pequeñas estaciones de spa para que cada niña reciba los tratamientos de uñas, rodeada de decoración que crean un ambiente de relajación y se sientan como en un spa. Los tratamientos por realizar son los siguientes:

-Manicura y pedicura suave: Tratamientos de limpieza, limado y aplicación de esmaltes en tonos pastel o colores brillantes, ideales para niñas. Con productos zapatos para niñas, de bajo riesgo, sin químicos agresivos ni componentes tóxicos.

-Mascarillas faciales: Pequeñas mascarillas suaves y seguras, para que las niñas se sientan mimadas como en un spa real.

-Bañeras para pies: Pequeñas bañeras con agua tibia y sales aromáticas para un baño relajante de pies.

- Fiesta de belleza para adolescentes de entre 13 a 17 años

Está diseñada para ofrecer una experiencia más sofisticada y glamorosa, adaptada a las preferencias y tendencias de las jóvenes. Este servicio a domicilio combina un entorno social y de moda, donde las adolescentes puedan disfrutar de:

-Manicura y pedicura sofisticada: Tratamientos de uñas que incluyen una mayor variedad de colores de esmalte, desde tonos metálicos hasta acabados mate y brillantes, con opciones de nail art más avanzadas, como diseños geométricos o estampados.

-Mascarillas faciales détox: productos adecuados para piel adolescente, con opciones de mascarillas purificantes que ayudan a mejorar la apariencia de la piel y ofrecen una experiencia relajante.

-Hidratación y pequeño makeup opcional.

-Fotos: Un espacio decorado para tomarse fotos con amigas después de los tratamientos de belleza, con accesorios como gafas, sombreros y joyas falsas para complementar la experiencia.

Ambas propuestas están diseñadas para brindar experiencias personalizadas y memorables, atendiendo las necesidades y preferencias de las dos franjas etarias: niñas que buscan diversión en un entorno seguro y adolescentes que desean un toque de sofisticación y glamur en sus celebraciones.

Por otro lado, tanto niñas como adolescentes podrán elegir entre temáticas clásicas o personalizadas que están incluidas en el precio del servicio. Esto significa que la decoración, los accesorios y las actividades se adaptan al tema seleccionado, ya sea una temática prediseñada como princesas o glamur, o una personalizada según las preferencias del grupo. Esta personalización está diseñada para asegurar que cada evento sea único y acorde a los gustos de las participantes.

Por último, también podrán optar por algunos adicionales que tendrían un costo complementario:

-Podrán incluir o no una pequeña merienda.

-Podrán optar por añadir la entrega de souvenirs. En el caso de cumpleaños esto puede ser una opción muy popular y en otros casos simplemente para tener un recuerdo de la experiencia. Se regalaría al finalizar el evento, a cada niña un pequeño kit de manicura (con un esmalte suave, mini lima decorada y stickers).

En ambos casos, la merienda y souvenirs no los haría la marca, sino que se buscaría socios para esto, más adelante se verá en el apartado correspondiente.

Por último, cabe aclarar que, bajo la misma marca, se integraran las dos propuestas de valor: el salón de belleza tradicional y los "Nails Party" a domicilio. Si bien el salón ofrece un entorno relajante para tratamientos de manicura, pedicura y masajes, su verdadero propósito es atraer clientes y generar visibilidad. El enfoque principal del negocio estará en la especialización y diferenciación de los "Nails Party" para niñas y adolescentes, convirtiendo estas experiencias en el verdadero fuerte de la marca. Este modelo permitirá captar una base de clientes a través del salón, mientras que los eventos a domicilio serán la oferta más destacada.

Segmento de clientes

Los dos segmentos de clientes para las respectivas propuestas de valor serán:

- Segmento inicial:

Mujeres jóvenes y adultas, residentes en el distrito de Ciudad de Maipú, en la provincia de Mendoza, Argentina. Pertenecen a un nivel socioeconómico medio, medio/alto y alto, con todo tipo de ocupaciones. Psicográficamente, son mujeres que se preocupan por su cuidado y apariencia física, buscan maneras de combatir el estrés y salir de la rutina, y son activas en

redes sociales.

- Segmento de especialización:

Niñas y adolescentes, entre 6 y 17 años. Pertenecientes a familias de clase media a alta, con capacidad de pagar por servicios de entretenimiento personalizados. Residentes principalmente de Maipú, Godoy Cruz y Luján, con posibilidad de expansión a otras áreas del gran Mendoza. Esta segmentación permitirá enfocarse en un nicho bien definido, en búsqueda de la especialización que se quiere lograr.

Canales

En cuanto a los canales que plantea este módulo se detalla:

Canal de distribución: no se tiene en este caso.

Canal de comunicación: las redes sociales serán fundamentales. Se creará una cuenta de Instagram, Facebook y Tik Tok para promocionar y publicitar el emprendimiento y mantener un ida y vuelta con las clientas. Se puede destacar que cada una de estas redes tendrán un foco diferente. Si bien el nombre del emprendimiento es uno solo y por ende el nombre de las cuentas en redes también, el contenido que se comparta tendrá focos distintos:

Ilustración 13: Redes sociales Fuente: Elaboración propia

Además de las redes, se considerará como canal el boca a boca y recomendaciones.

Canal de venta: para ambas propuestas los canales de venta son propios y directos. En el caso de la manicura de salón el canal de venta será el local físico ubicado en Maipú y para los nails party, la venta se hará principalmente mediante canales digitales que serán las redes sociales.

Relación con los clientes

Atención personalizada: una persona estará a cargo del contacto por WhatsApp para el asesoramiento y gestión de turnos y eventos. Además, en cuanto a diseños de uñas se hará lo que cada cliente especifique y el nails art elegido por la clienta será lo más preciso posible. Por otro lado, para los eventos, tener una comunicación cercana y profunda con los clientes para ajustes y personalización del evento.

Interacción en redes: con el objetivo de crear una comunidad sólida y cercana se fomentará un intercambio constante con los seguidores a través de herramientas como cajitas de preguntas, donde se podrán compartir ideas, y se animará a las clientas a subir fotos etiquetando al salón. Además, se ofrecerá contenido enfocado en el público infantil, con consejos sobre cuidado personal, sugerencias de peinados, conciencia sobre el crecimiento y orientación escolar, logrando así una conexión más profunda y duradera con el público más joven.

Programa de fidelización e incentivo para clientas del salón físico:

El objetivo de este programa es fomentar la lealtad de los clientes actuales y atraer nuevos clientes mediante un sistema de recompensas basado en puntos que puedan canjear por descuentos y servicios gratuitos. Además, el otro objetivo es estimular la venta de productos que tienen menos salida, ofreciendo los como premios. Anteriormente en la investigación se determinó que la pedicura era el producto frío, entonces con el siguiente sistema se busca incentivar el acceso a este servicio. Y también se busca impulsar la promoción de los Nails party.

- Obtención de Puntos

Por cada servicio que se realice en salón se otorgarán estrellas, de acuerdo con el servicio podrán obtener una, dos, tres, cuatro o cinco estrellas.

Además, también obtendrán estrellas por recomendaciones de nuevos clientes:

Por cada cliente nuevo que venga referido por un cliente existente y realice un servicio, el cliente original gana estrellas.

Se podrán obtener puntos extra por ofertas de temporada. Durante meses específicos o eventos especiales (cumpleaños del cliente, aniversario del salón, fiesta de fin de año, etc.), se otorga doble estrella por cualquier servicio realizado.

- Canje

Las estrellas acumuladas podrán ser canjeadas por descuentos o servicios gratis en los

productos de cuidado a la venta, en servicio de pedicura y en la contratación del servicio nails party. Esto será así para fomentar el consumo de esos productos ya que como se evidencio antes la pedicura por ejemplo es el producto frío y necesitará de un estímulo para su venta. También por otro lado se escogen los nails party, para aumentar su contratación y dar a conocer el servicio, ya que será el foco del negocio.

- Cómo Participar

Al registrarse en el salón por primera vez, los clientes ingresarán automáticamente al programa.
Las estrellas se acumularán automáticamente con cada servicio y recomendación.
Los clientes podrán verificar su saldo preguntando en la recepción.
Este programa no solo incentiva la repetición de servicios, sino que también estimula a los clientes a recomendar el salón a sus conocidos, contribuyendo a la expansión de la clientela y a la creación de una relación duradera con los clientes.

Seguimiento post visita/evento:

-Encuesta: en primer lugar, para evaluar la satisfacción luego de la visita inicial al salón o eventos a domicilio. En segundo lugar, lo que se buscará es también recolectar datos de interés para el negocio. Como fechas de cumpleaños de hijas, nietas y sus edades. Estos datos permitirán al salón ofrecer de manera proactiva sus servicios de "Nails Party" en fechas importantes, mejorando la personalización y oportunidad de sus propuestas. Estos datos también podrían pedirse la primera vez que se registre una clienta en el salón.

-Recordatorio: Se enviará un recordatorio sobre el próximo servicio de manicura, en caso de que corresponda. Según lo observado en investigaciones previas, las clientas habituales suelen realizarse manicuras aproximadamente cada tres o cuatro semanas. Aprovechar este patrón de recurrencia permite recordarles su próximo turno, lo que incrementa la probabilidad de retorno y refuerza su fidelización al servicio, contribuyendo a una mayor continuidad en la relación con el cliente.

Fuente de ingresos

La fuente de ingresos será el pago por uso, es decir, el pago que se recibirá por cada servicio prestado y por cada artículo vendido.
El mecanismo de fijación de precios será fijo, de acuerdo con una lista de precios especificada. Los precios serán determinados en base al análisis conjunto de tres variables: precios de la competencia, precio del valor agregado del salón y los costos.
Además, se implementarán políticas de descuentos por temporada con el objetivo de estimular y aumentar los ingresos. Durante ciertas épocas del año, se promocionarán de manera especial aquellos servicios con menor demanda, incentivando su uso. Asimismo, se diseñarán combos o paquetes que combinen varios tratamientos, ofreciendo un precio atractivo para las clientas y, al mismo tiempo, aumentando el ticket promedio de cada venta. Estas estrategias permitirán

dinamizar la oferta y maximizar el rendimiento de los servicios.

En cuanto a los métodos de pago, se buscará ofrecer una amplia variedad para que las clientas puedan escoger en base a su comodidad. Estos serán: efectivo, transferencia, tarjeta débito o crédito (en un pago) y como billetera virtual mercado pago.

Se puede enlistar las fuentes de ingresos que generaría cada propuesta;

Salón de uñas

-Ingresos por servicios de manicura, pedicura y masajes

-Venta de productos adicionales (cremas, aceites, velas)

-Ingresos por la venta de snacks durante la visita al salón.

Nails Party a domicilio

-Ingresos por contratación del servicio de fiestas a domicilio.

-Extras por kits de souvenirs, y servicio de merienda.

Actividades clave

-Prestación de servicios de manicura, pedicura y entretenimiento para eventos: El salón se centrará en ofrecer servicios de belleza y relajación en su espacio físico, así como en la creación de experiencias únicas a través de los "Nails Party" a domicilio, diseñados especialmente para niñas y adolescentes.

-Marketing: Será crucial para el éxito del negocio, en particular para posicionar y dar a conocer el servicio focal de los "Nails Party". Se trabajará intensamente en la promoción a través de redes sociales, ya que estos eventos se venderán principalmente mediante estos canales. La gestión de marketing digital será clave para captar la atención de potenciales clientes, aumentar la visibilidad del servicio y fomentar la fidelización a través de una presencia constante y estratégica en plataformas como Instagram y Facebook.

-Excelente atención al cliente: La atención personalizada será un pilar fundamental, asegurando que cada cliente reciba un trato cercano y profesional. Se pondrá especial énfasis en la calidad humana del servicio, fomentando una experiencia cálida y confortable en cada visita o evento.

Recursos clave

-Recursos humanos: empleadas de calidad y capacitadas. No solo porque al tratarse de un servicio el personal es fundamental, sino también porque las propuestas de valor requieren de un servidor profesional, amable y con excelente atención al cliente. Capacitado para dar el servicio integral y de calidad que se quiere lograr. Por ejemplo, las empleadas del salón, además de la manicura debe poder hacer una exfoliación y un pequeño masaje de manos.

Por otro lado, para los eventos a domicilio "Nails Party" se necesita personal especializado. Estas empleadas deberán tener no solo vocación para el servicio sino también para tratar con menores de edad, deberán ser personas amables, simpáticas, que sepan tratar con niños y

jueguen un rol de animadoras infantiles.

-Recursos físicos: Instalaciones y ambiente cuidadosamente diseñados para la comodidad y tranquilidad. Vehículos y logística para el servicio de "Nails Party" a domicilio, será necesario contar con un vehículo o sistema de transporte que permita trasladar el equipo y material necesario para los eventos, garantizando la puntualidad y organización.

-Recursos digitales y redes sociales: Las cuentas en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok) serán fundamentales para promocionar los servicios, interactuar con los clientes y gestionar la marca. Además, la utilización de WhatsApp para la atención personalizada y la gestión de reservas será clave.

Aliados clave

Asociaciones con peluquerías locales: Generar alianzas con peluquerías cercanas permitirá atraer clientas interesadas en una experiencia de bienestar completa. Las peluquerías pueden recomendar los servicios de manicura y pedicura del salón a sus clientas, ofreciendo un valor agregado en su propuesta de belleza integral. A cambio, se podrían establecer convenios para la recomendación mutua de clientes, con incentivos como descuentos o promociones cruzadas.

Reposterías locales para las meriendas: como se mencionó anteriormente se necesitará asociarse con una repostera o pastelería local para la opción de merienda en los "Nails Party" a domicilio. La modalidad de colaboración consistiría en que se le permitiría a la repostera vender sus productos, bajo su marca para que tenga visibilidad y a cambio deje una comisión por las ventas realizadas. Esta asociación agregará valor a la propuesta, permitiendo ofrecer experiencias más completas y diferenciadas.

Proveedores de souvenirs personalizados: Para completar la experiencia de los "Nails Party" a domicilio, también se deberá contar con un proveedor de souvenirs, como kits de manicura o pequeños recuerdos personalizados. Este socio clave podría ser una empresa o artesano que se especialice en la creación de productos temáticos acordes a las celebraciones, con la posibilidad de incorporar logotipos o nombres de los participantes en los souvenirs. Esto permitirá ofrecer un servicio extra atractivo y diferenciado, a la vez que se refuerza la experiencia del evento. Al igual que con las meriendas, se plantea que este socio artesano deje una comisión por cada evento que participe su marca.

Institutos de actividades para niños: Los institutos que ofrecen actividades para niñas y adolescentes (clases de baile, gimnasia, talleres de arte, entre otros) son socios estratégicos para promocionar los "Nails Party" a domicilio. Colocar folletos en sus instalaciones permitirá captar a un público afín al servicio. A cambio de permitir la colocación de la publicidad, estos socios recibirán un porcentaje de descuento en servicios de manicura para ellos y para las clientas que mencionen su instituto. Esta asociación beneficiará a ambas partes, aumentando el alcance del servicio y generando un incentivo adicional para los institutos.

Proveedores de materia prima de calidad: Es fundamental establecer relaciones con proveedores que ofrezcan productos de alta calidad y una amplia variedad de insumos para manicura, pedicura y masajes. Además, se buscará trabajar con marcas que no solo aporten valor estético, sino también seguridad y bienestar para las clientas, como líneas de productos naturales y sin tóxicos, especialmente para el segmento infantil y adolescente. Si bien no son socios clave ya que su poder de negociación es menos, de igual manera es importante tenerlos presentes.

Estructura de costos

Costos fijos

-Alquiler del salón: El costo de arrendar el local donde se encuentra el salón de manicura y pedicura.

-Sueldos del personal: Salarios de las empleadas, tanto del salón como para los eventos de "Nails Party" a domicilio (manicuristas, pedicuristas y personal de soporte).

-Servicios públicos: Gastos mensuales de agua, electricidad, gas, internet, y telefonía.

-Publicidad y marketing: Costos de campañas de marketing digital, gestión de redes sociales, impresión de folletos y tarjetas de presentación.

Costos Variables

-Insumos para manicura y pedicura: Esmaltes, cremas, productos exfoliantes, toallas, guantes desechables, mascarillas y otros insumos que se usan en cada sesión.

-Insumos para masajes: aceite de masajes, toallas.

-Aromaterapia y ambientación: Velas aromáticas, aceites esenciales y otros productos de ambientación que se utilizan según la demanda.

-Productos a la venta: reponer stock de cremas, aceites, snacks en función de las ventas

-Merchandising y souvenirs: Costos de los kits y recuerdos que se ofrecen en los "Nails Party" (varía según el número de eventos y la cantidad de participantes).

-Comisión a proveedores externos: Pago a la repostera por la preparación de meriendas para los eventos, así como las comisiones a los institutos de actividades para niños que permitan la colocación de publicidad.

-Transporte para los Nails Party a domicilio: Gastos de traslado al lugar del evento.

Inversiones iniciales

-Mobiliario del salón: Sillas, mesas de trabajo, espejos, lámparas de manicura y pedicura, organizadores de productos y decoración del salón.

-Equipamiento técnico: Herramientas para manicura y pedicura (alicates, limas, lámparas UV/LED, tornos eléctricos). Equipo de sonido y televisor.

-Tecnología: Computadora o celular para reservas online y manejo de redes sociales.

-Productos iniciales: Stock inicial de insumos para ofrecer los servicios (aceites, cremas,

snacks).

-Marketing y branding inicial: Desarrollo de la identidad visual (logo, colores, perfiles de redes sociales), primeras campañas publicitarias y tarjetas de presentación, material gráfico, cartelería.

-Equipos para Nails Party a domicilio: Maletas de transporte, mesas y sillas portátiles, kits de productos personalizados para los eventos a domicilio.

-Decoración y ambientación para eventos: Material para decorar el espacio de los eventos de "Nails Party" (banderines, globos, manteles y elementos temáticos según la ocasión).

Se puede observar que los costos variables superan a los costos fijos, lo que sugiere que, en un futuro, una estrategia basada en economías de alcance sería clave para optimizar el negocio. Las economías de alcance implican la capacidad de ofrecer una variedad de servicios relacionados, reduciendo el costo promedio a medida que se amplía la oferta.

Por un lado, continuar aprovechando la combinación de los servicios del salón de manicura y pedicura con las "Nails Party" a domicilio para aprovechar la estructura de costos variables. Por ejemplo, los insumos que se utilizan para los tratamientos en el salón también pueden ser empleados en los eventos a domicilio, lo que permite negociar mejores condiciones con los proveedores al comprar en mayor cantidad. Además, al atraer diferentes segmentos de mercado (niñas y adolescentes para los eventos, y adultos para los tratamientos en el salón) y también ofrecer productos adicionales como souvenirs y meriendas en eventos, se incrementan los ingresos sin necesidad de aumentar significativamente los costos fijos.

Por otro lado, a futuro se podría ampliar la gama de servicios y productos que se venden en el salón, por ejemplo, incorporar accesorios femeninos para manos tal como fue sugerido en el estudio de mercado. Esto maximizará el uso de las instalaciones y personal, reduciendo los costos finales por unidad.

Conclusiones

En relación con los objetivos propuestos al inicio de este trabajo, enfocados en desarrollar un análisis competitivo y un modelo de negocio, se puede afirmar que dichos objetivos han sido alcanzados.

Además, se han respondido los interrogantes planteados, confirmando que, en un mercado tan segmentado, resulta complicado encontrar una oportunidad de negocio que logre una diferenciación significativa. Por esta razón es que se modificó la propuesta inicial ya que la misma no era atractiva según la investigación de mercado llevada a cabo. Entonces se planteó una nueva propuesta orientada a la especialización para poder superar las desventajas de la fragmentación. Sin embargo, cabe aclarar que esta propuesta modificada no fue sometida a un nuevo estudio de mercado ya que eso requeriría un análisis adicional y podría ser objeto de otro trabajo de investigación.

Finalmente, con base en esa nueva idea de negocio se desarrolló exitosamente el modelo de negocio canvas, describiendo todos sus componentes para que sirvan como guía para la futura emprendedora o inversionista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argentina.gob.ar. (2024). Obtenido de Portal oficial del Estado argentino: https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios

Escuela Europea Versailles. (19 de octubre de 2023). *¿Cuántos tipos de manicura hay y cuáles son?* Obtenido de Escuela Europea Versailles: https://escuelaversailles.com/tipos-y-tecnicas-de-manicura/

INDEC. (2022). *INDEC*. Obtenido de Censo : https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165

Infobae. (2024). *Infobae*. Obtenido de La recesión y las pymes: https://www.infobae.com/economia/2024/05/23/la-recesion-y-las-pymes-que-esperan-para-el-2024-y-como-reaccionan-ante-la-menor-demanda-y-el-riesgo-importador/

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de marketing (17.a ed.).* Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

KOTLER y ARMSTRONG. (2013). *Fundamentos de marketing.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Mankiw, N. G. (2018). *Principios de economía (7.a ed.).* Cengage Learning p. 67.

Maza, U. J. (Marzo de 2024). *Boletín informativo n.º 51.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.umaza.edu.ar/archivos/Boletin%2051.pdf

Merino, J. P. (julio de 2023). *Marketing mix - Qué es, definición y concepto*. Obtenido de https://definicion.de/marketing-mix/

OECD/CAF/SELA. (2024). *ndice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible.* Paris: OECD Publishing.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 79-93.

Real Academia Española. (23.ª ed.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de https://dle.rae.es/manicura

Scribd. (s.f.). Obtenido de Historia de la manicura: https://es.scribd.com/document/633666068/Untitled

SlideShare. (Julio de 2022). Obtenido de Libro de manicure.pdf: https://es.slideshare.net/slideshow/libro-de-manicurepdf/252371090

Vuolo, R. M. (Junio de 2024). *Serie Análisis de Coyuntura No 30.* Obtenido de La política económica del nuevo gobierno: https://drive.google.com/file/d/1tdXWemm-tvfq5JQCV80s1c0TjKm_sn-K/view

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 04 de octubre 2024

Sol Goraglia

Firma y aclaración

.....29456.....
Número de registro

.....40070897.....
DNI