



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE UN NEGOCIO

Autor: Cabrera, Maricel de los Ángeles

Director: García, Javier Antonio

2020

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

Resumen

El sector del Makeup es actualmente uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento de los últimos años.

Cada vez son más las personas que ingresan al fabuloso y adictivo mundo del maquillaje, ¿los responsables? hoy en día, YouTube e Instagram. Estas plataformas tienen a grandes personalidades que suben contenido multimedia en el que presumen sus habilidades artísticas, las cuales maravillan y hacen que sus seguidores se enamoren del maquillaje e inicien una relación con él.

Este trabajo tiene como objeto principal reconocer, identificar y detallar los costos de todos aquellos recursos necesarios para la realización de un servicio, en este caso, un maquillaje, con el objetivo de la apertura de un Estudio de maquillaje en San Miguel de Tucumán, donde el target o población buscada lo conforman personas de entre 15 y 50 años (donde el mayor porcentaje lo representan mujeres) ya sea que lo requieran para momentos que consideran importantes o como un perfeccionamiento para una futura salida laboral.

La propuesta que se detalla a continuación promete una investigación y análisis exhaustivo a modo de proporcionar toda la

información de costos y temas relacionados, primero para facilitar la toma de decisiones sobre los costos de cada servicio, como así también para hacer crecer y que se mantenga rentable en el tiempo.

Introducción

El análisis costo-volumen-utilidad, también conocido como análisis del punto de equilibrio, muestra las relaciones básicas entre costos e ingresos para diferentes niveles de producción y ventas, asumiendo valores constantes de ingresos y costos dentro de tramos razonables de operación.

Cabe señalar que el análisis mencionado corresponde a un análisis de corto plazo, pues no considera costos de inversión ni tampoco el costo de capital correspondiente a la rentabilidad exigida a la inversión. En el corto plazo, la herramienta es útil, pues permite determinar cuánto requiere venderse para cubrir al menos los costos fijos de administración.

A lo largo de los últimos 20 años, los cambios en el entorno de los negocios han afectado de manera profunda la contabilidad y la administración de costos. Por ejemplo el énfasis creciente en la entrega de valor a los clientes, la administración de la calidad total, el tiempo como elemento competitivo, los avances en la información y la tecnología de manufactura, la globalización de los mercados, el crecimiento del sector servicios, la liberación y conciencia iluminada en relación con las prácticas éticas y ambientales de las empresas.

El sistema de información contable de una organización tiene grandes subsistemas: un sistema de contabilidad financiera y un sistema de administración de costos. Una de las principales diferencias entre ambos sistemas es el usuario al que va dirigido. La principal finalidad de la contabilidad financiera es proporcionar información a los usuarios externos (inversionistas, acreedores, etc.), los cuales usan esta información para tomar decisiones de compra o venta de acciones, otorgar préstamos, toma de decisiones financieras, etc. Mientras que la administración de costos produce información para los usuarios internos. En específico, identifica, recopila, mide, clasifica y reporta información útil para los administradores al determinar el costo de los productos, clientes y proveedores así como de otros objetos relevantes, para la planeación, el control y la realización de la mejora continua y la toma de decisiones.

La administración de costos no solo se ocupa de cuánto cuesta algo, sino también de los factores que generan costos, como el tiempo del ciclo, la calidad y la productividad de los procesos. Lo cual exige una profunda comprensión de la estructura de costos de una empresa, los administradores deben ser capaces de determinar los costos a largo y a corto plazo de las actividades y de los procesos así como de los costos de los productos, los servicios, los clientes, los proveedores y otros objetos de interés.

El tema del trabajo nace ante la necesidad de Lucia en buscar unir su vocación y pasión con las ganas de independizarse y crecer haciendo lo que le gusta. La elección de abrir el Estudio en San Miguel de Tucumán fue que vio en esta provincia, además de la cercanía con su pueblo natal, donde vive su familia, la gran demanda que existe y además la poca explotación en distintas ramas que hoy en día brinda el Makeup.

Lucia Luque Makeup, es un Estudio de maquillaje dedicado a prestar servicio de maquillaje para todas aquellas personas que buscan este servicio en distintos momentos de sus vidas, como así también, acompañar en el

perfeccionamiento de colegas que están entrando en este mundo. Se basa en la buena calidad, atención al cliente, dirigido a un público exigente.

El propósito es ofrecer varios modelos de maquillaje y la posibilidad de aprender y/o perfeccionar nuevos estilos, en un ambiente cómodo, agradable, con una ubicación ideal para un fácil acceso del público.

En resumen, se puede decir que, teniendo en cuenta que el Makeup siempre estuvo presente en la vida de las mujeres (para todos los días, para el modelaje, en el teatro, tv, revistas, etc.) y su actual crecimiento gracias a las redes sociales, Lucia Luque Makeup será un gran lugar, no solo para acompañar al público en los momentos específicos en que sea buscado, sino también como una gran escuela a la cual recurrir.

Prólogo

El presente trabajo de investigación se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El primer año de un emprendimiento es crucial para muchas cosas: probar el modelo de negocio, validar el equipo, perfeccionar el producto/servicio y más. Pero cuando a estas dificultades propias del inicio se le suma un contexto macroeconómico inestable, el desafío se potencia. Por lo cual sostener un emprendimiento en el tiempo puede ser una tarea difícil y más complicada aun cuando no se tiene un conocimiento completo de sus costos.

El propósito principal de este trabajo fue ayudar a Lucia en la apertura de su Estudio de maquillaje en San Miguel de Tucumán, tanto en el reconocimiento de todos aquellos costos en los cuales iba a tener que incurrir para llevar a cabo los servicios para el público, como así también los gastos que toda organización debe soportar día a día.

Quiero agradecer a Lucia Luque, por permitirme acompañarla y participar directamente en el proceso de apertura de este Estudio, confiando en mi criterio y punto de vista.

También y de manera especial al Licenciado Javier Antonio García, Profesor de las Cátedras Contabilidad Gerencial e Investigación Operativa/ Análisis Cuantitativo de Negocios I, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, quien me brindo generosamente su ayuda, poniendo a mi disposición su conocimiento, perspectiva y visión sobre el tema tratado, guiándome en el desarrollo del mismo.

CAPITULO I

El Mundo Del Makeup

Sumario: 1.- La historia del Maquillaje. 2.- El maquillaje en Argentina. 3.- Lucia Luque y Lucia Luque Makeup.

1.- La historia del Maquillaje

La historia del maquillaje es milenaria y los principales registros de su utilización se remontan a los antiguos imperios de Egipto y Roma.

Los egipcios utilizaban colores fuertes y brillantes para resaltar los ojos, además, teñían sus labios con ocre rojo y óxido de hierro natural. Para crear los colores usaban diferentes elementos naturales, como el antimonio rojo para los labios, mientras que obtenían tonos turquesas o azules mediante la pulverización de piedras y minerales, que colocaban sobre los párpados. Con el 'kohl' (mezcla de hollín y otros ingredientes) delineaban los ojos, con una línea gruesa en forma de cola de pez y también remarcaban las cejas.



Los griegos y romanos utilizaban también el 'kohl' para maquillar los ojos y las pestañas. Mientras que para blanquear la piel utilizaban una mezcla a base de yeso, harina de haba, tiza y albayalde (carbonato de plomo). También perfilaban las cejas y coloreaban los pómulos y labios con tonos rojizos.



En el Renacimiento la tendencia era llevar cejas finas y tez muy blanca. Los ojos se delineaban con negro, mientras que los párpados eran coloreados con azul o verde y los labios llevaban colores rojos intensos en forma de corazón. También solían pintarse lunares, ya que se consideraban estéticos.



En el siglo XIX se exageró la palidez del rostro, al punto que las mujeres ingerían sustancias tóxicas como el plomo y arsénico, que podían causar la muerte. Se marcaban también las ojeras y los pómulos se coloreaban levemente mientras que los labios tenían un color carmesí.



El maquillaje del siglo XX estuvo marcado por la consolidación de la industria cosmética y por otros fenómenos sociales, como el auge de los medios de comunicación, el cine y la publicidad que instauraron distintos modelos de belleza de acuerdo con cada época. En los primeros años, surgen los primeros polvos faciales perfumados, como los creados por el maquillador Max Factor. Los avances científicos también favorecieron la producción cosmética, como el descubrimiento de los estearatos, colorantes que revolucionaron la fabricación de labiales de nuevos colores.



En la década de 1930, los maquillajes estaban cada vez más al alcance de las mujeres de toda clase social, mientras que se inspiraban en íconos del cine como Greta Garbo y Marlene Dietrich, con un rostro muy claro y aterciopelado, con cejas finas, redondas y un poco caídas, y unos labios finos.



Después de pasar el difícil y austero período de la Segunda Guerra Mundial, el ideal de belleza lo encarnó Brigitte Bardot y la tendencia dejaba de remarcar la boca con tonos oscuros, dando mayor importancia a los ojos.



En los 60 conviven dos tendencias: una que defendía la sofisticación y otra, la naturalidad de la mujer. La piel lucía entonces un tono menos pálido y más saludable, y con más frecuencia había quienes se atrevían a usar colores estridentes, propios de los psicodélicos años 70. También se ponen de moda las pestañas postizas y las cejas extremadamente finas, mientras que en la boca predomina el rosa, al igual que en los pómulos.



Durante las décadas siguientes, surge una obsesión por mantener una piel bronceada y conviven variadas tendencias. Algunas más atrevidas juegan con colores estridentes, mientras otras están inclinadas hacia el 'look' natural, como sucedió en los 90, gracias al apareamiento de bases y polvos translúcidos y del 'gloss' o brillo.

Años 70



Años 80



Años 90



En la actualidad, la característica es la variedad y el constante apareamiento de innovaciones en la cosmética, como la utilización del aerógrafo para maquillar.



La industria de la belleza mueve millones de dólares. Su poder es tremendo: sin importar la crisis que enfrente un país, en cualquier parte del mundo, el mercado global de cosméticos crece progresivamente en casi un 4 por ciento anual. Es interesante observar que los patrones de consumo básicamente permanecen iguales a lo largo del tiempo. Ya sea por razones culturales o sociales, el consumidor contemporáneo tiende a ocuparse de su apariencia con más atención y consideración.

2.- El maquillaje en Argentina

El negocio del maquillaje moviliza u\$s 280 millones anuales en la Argentina y es el tercer mercado en importancia en la región, donde las principales empresas se disputan un sector que está en constante crecimiento.

"Desde fines de 2015, la Argentina se convirtió en el mercado de mayor potencial de crecimiento en belleza de América latina, porque es el tercero de importancia detrás de Brasil y México", aseguró el director de Asuntos Públicos de L'Oreal, Pablo Sánchez Liste.

El mercado de belleza en la Argentina representa u\$s 2.000 millones, con cinco categorías, donde maquillaje es el tercer segmento en volumen y el de mayor crecimiento, con un 14% de participación (u\$s 280 millones).¹

3.- Lucia Luque y Lucia Luque Makeup

Lucía Luque Makeup es un Estudio de maquillaje creado e ideado por la propia Lucia que desde su adolescencia sentía una fuerte atracción por el Makeup.

A sus 12 años, cuando comenzaba la secundaria, descubrió el poder del maquillaje, sobre todo de los correctores en barra y los delineadores negros y marrones en lápiz, que solía usar para camuflar ojeras, acné y para delinearse.

Pero la mayor influencia vino por su banda favorita, My Chemical Romance, en especial por el cantante Gerard Way, donde este personaje para sus shows usaba maquillajes extravagantes.

Avanzando en su vida, a los 15 años con el comienzo de los cumpleaños (antes muy tradicionales) el maquillaje tomo más importancia ya que era la excusa perfecta para “jugar con pinturitas” y salir de lo diario. Al mismo tiempo, en YouTube; incipiente plataforma, había gente que comenzaba a compartir videos como ser: Pixiwoo (ahora Sam & Nic), Michelle Phan y Cris Ordaz de Makeup Corner.

Así comenzó su amor por este tipo de arte que, con el pasar de los años, se convencía en hacerlo parte de su estilo de vida.

Durante el 2014, siendo más grande, con un poco más de independencia en su vida, y estudiando en la facultad, nunca dejó de lado su atracción por el maquillaje, a los momentos de relax los usaba para

¹ Consultas a base de información, en Internet: <https://nuevospapeles.com>, (29 abril de 2017).

maquillarse, probar ideas que veía en internet y también a crear las propias, etc. Así es que, de tanto ver tutoriales, decidió aportar parte de sus conocimientos (abriendo su propio canal de YouTube “Lucia Luque”) a la comunidad argentina ya que no encontraba en el país nadie que haga lo que ella usaba siempre (cut crease, color, glitter) y sentía que quizás un pequeño porcentaje estaría identificado con su estilo.

El canal comenzó a tomar forma al año de haberlo creado, dándole así popularidad a nivel nacional.

Un año lleno de capacitaciones en ella misma fue el 2016. En el año 2017 comenzó a interesarle el maquillaje en otras personas donde también opto por más capacitaciones.

El 2018, vino con propuestas de trabajo, lo que la llevo a dictar Workshops en distintas provincias, ayudándola así a armar su propio estudio que recién para principios de 2019, abrió sus puertas con muchas expectativas y ganas de crecer.









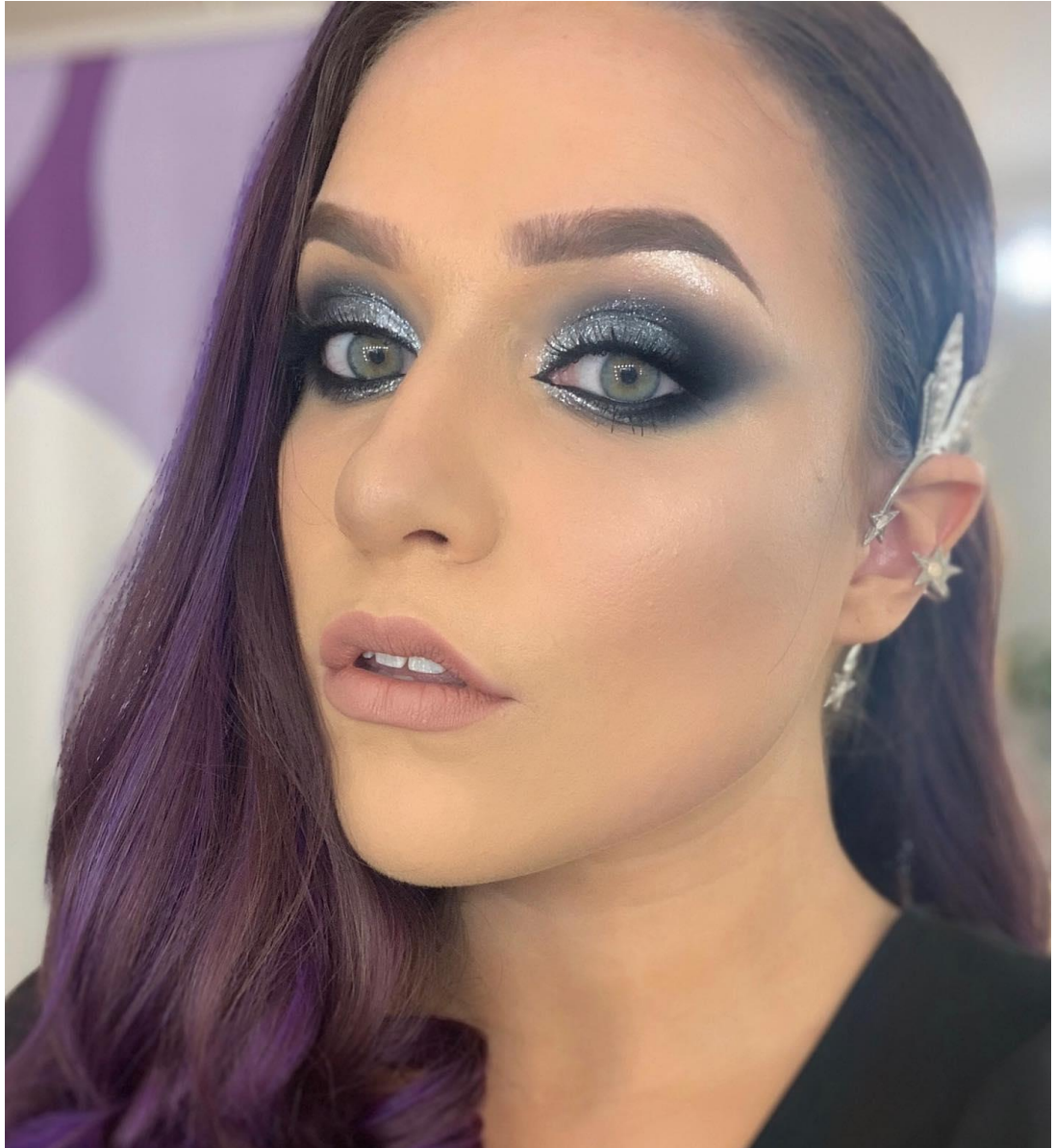












CAPITULO II

Delimitación de la investigación

Sumario: 1.- Planteamiento del problema. 2.- Definición del proyecto. 3.- Justificación. 4.- Objetivos: generales y específicos. 5.- Enfoque. 6.- Diseño. 7.- Instrumentos de recolección de datos. 8.- Hipótesis.

1.- Planteamiento del problema

En este mundo cambiante, no se puede asegurar el éxito financiero de las empresas y/o emprendimientos, es por ello que decir que existe una verdad única y una metodología para alcanzarlo es una utopía; pero sí se pueden tomar una serie de precauciones que minimicen el riesgo o la posibilidad de cometer errores que afecten el criterio y permitan la indebida toma de decisiones.

Lo fundamental en la toma de decisiones empresariales frente a una inversión es la debida planificación, ya que al realizar un buen estudio se podrá evaluar de una manera *a priori* el cumplimiento de los objetivos que se quieren conseguir.

Dadas las circunstancias del mercado y la competencia, de los gustos cambiantes de las personas y de la aceleración en el ritmo de vida,

todo estudio debe involucrar un sinnúmero de variables que directa o indirectamente lo afectan o lo beneficien.

Lucia Luque, creadora, dueña y profesional de Lucia Luque Makeup, desconocía todo este mundo de números, costos, inversión, proyectos, además de todas aquellas variables necesarias para la toma de decisiones.

Lucia comenzó con este estudio sin tener en cuenta, a la hora de establecer precios, los costos de los utensilios, equipos, materiales, mano de obra especializada que se requiere para completar un servicio, además de ignorar la necesidad de adquirir repuestos necesarios para seguirlos brindando en un futuro.

Dentro del trabajo se hará un análisis de costos, que simplemente es el proceso de identificación de los recursos para llevar a cabo el negocio. Además de determinar su calidad y cantidad necesaria.

También se analizarán variables que brindan información útil para manejarse en el mundo del mercado como ser: análisis FODA, las Cuatro P y las Cinco fuerzas de Porter.

2.- Definición del Proyecto

La presente tesis plantea realizar un análisis de costos para la fijación de precios de los servicios disponibles de un Estudio de Maquillaje en San Miguel de Tucumán, cuyo nombre es "Lucia Luque Makeup", el cual estará dirigido a hombres/mujeres que desde su adolescencia buscan este servicio para que los acompañen en momentos importantes, también a todas aquellas personas que siguen este tipo de arte, buscando en ello un estilo de vida y salida laboral. Lucia Luque Makeup brindará calidad y confiabilidad desde el primer contacto, en todos sus servicios como en los productos que utilizara para que se logren dichos resultados deseados.

3.- Justificación

La investigación de este proyecto de tesis que se propone llevar a cabo se justifica por su necesidad de analizar e identificar la estructura de costos de cada uno de los servicios y demás recursos necesarios para poner en marcha el Estudio en San Miguel de Tucumán.

El propósito es tener una base sólida y completa de información para que el Estudio sea rentable, no genere pérdidas, sobreviva y crezca a lo largo de los años.

4.- Objetivos generales y específicos

Un principio básico en la realización de un trabajo, así como en toda actividad de gestión, es que los objetivos estén definidos a priori y con un grado suficiente de claridad y precisión.

- **Objetivo General:**

- Evaluar la gestión del negocio mediante un análisis de rentabilidad.

- **Objetivo específico:**

- Identificar la estructura de Costos e Ingresos.
- Formular un modelo de Estado de Resultado. Método Costeo Variable.
- Determinar el Punto de equilibrio.
- Determinar el nivel de ventas necesario para obtener el Resultado deseado. (Resultado Operativo Meta)
- Realizar análisis estratégico de la empresa.

5.- Enfoque – MIXTO

Para este trabajo se llevó a cabo un enfoque de investigación mixto, el cual es una combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo.

Cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.²

Cualitativo: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.³

6.- Diseño

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Para este trabajo se realizó un diseño:

- **Cuantitativo: No experimental, de corte transversal.**

En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis).⁴

La **investigación no experimental cuantitativa** podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Tampoco hay ni manipulación intencional ni asignación al azar. Los

² HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, María del Pilar, Metodología de la Investigación, 5º Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, s.f.), pág. 4.

³ Ibidem, pág. 7.

⁴ Ibidem, pág. 120.

diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.⁵

- **Cualitativo: Fenomenológico – ESTUDIO DE CASO**

Donde se realiza un estudio del desempeño de la organización desde distintos puntos de vista de cada participante. La observación participante y la entrevista en profundidad. Es decir, conductas observadas y palabras.

Para este trabajo se realizaron varios encuentros en el Estudio, donde se vivió en primera persona una estadía en Lucia Luque Makeup como parte del staff (secretaria) y como clientela (probando servicios).

7.- Instrumentos de recolección de datos

- Entrevista a Lucia, dueña, profesional (encargada de dictar cada clase y prestadora del servicio)
- Observación
- Revisión documental

8.- Hipótesis

La hipótesis del presente trabajo sugiere que “la apertura de un Estudio de Makeup en San Miguel de Tucumán es rentable (es decir que producirá un beneficio que compense con la inversión o el esfuerzo que se ha hecho) y con gran potencial de crecimiento a través de los años”, y parte del hecho de que en los últimos años el mundo del Makeup viene creciendo de

⁵ Ibidem, pág. 149.

manera considerable como así también su demanda, además de que las personas han aumentado sus exigencias y no solo buscan productos de calidad y últimas tendencias sino también ambientes agradables y un servicio cordial y atento.

La idea del negocio a analizar es un Estudio de Makeup con nombre Lucia Luque Makeup. Donde se prestó atención en la palabra estudio ya que además de prestar servicios de maquillaje para eventos será un lugar de gran crecimiento, capacitación y aprendizaje. Si bien existen otros centros de maquillaje en San Miguel, Lucia Luque Makeup viene con ideas y diseños únicos.

Para poder demostrar esta hipótesis es necesario hacer estudios que ayuden a determinar y a conocer cuál es el volumen necesario para lograr el ingreso operativo deseado, además de apoyo en futura toma de decisiones en áreas como determinación de precios, selección de canales de distribución, decisión ante alternativas de que servicios brindar, inversiones de capital, de manera que sea posible emitir un juicio correcto basado en información que arrojen cada uno de los estudios.

CAPITULO III

La Organización, valores, visión, misión – Marco Teórico

Sumario: 1.- La organización. 2.- Valores. 3.- Misión. 4.- Visión. 5.- Objetivos organizacionales. 6.- Participantes de las organizaciones. 7.- Mercado. 8.- Mercado meta. 9.- Producto / Servicio.

1.- La Organización

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes.

Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que con la acción individual y aislada no alcanzaría.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,

3. a fin de alcanzar un objetivo común.⁶

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de los objetivos específicos. Esto significa que se construyen de una manera planeada y organizada para el logro de los objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo las organizaciones se reconstruyen, es decir se reestructuran y se redefinen. No es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a contantes cambios.

La organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico.

Tienen tres características en común:

1. PROPÓSITO DEFINIDO: este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que cada organización espera cumplir.
2. PERSONAS: ya que se cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para lograr las metas.
3. ESTRUCTURA DELIBERADA: dentro de la cual los miembros realizan su trabajo.⁷

2.- Valores

Los valores constituyen los principios y las prioridades fundamentales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas en una organización. Dichas prioridades plantean la manera de

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, trad. por Pilar Mascaró Sacristán, María del Carmen Enriqueta Hano Roa y María del Pilar Obón León, 9º Edición, Editorial McGraw Hill, (México DF, 2011), pág. 6.

⁷ STEPHEN P., Robbins, COULTER, Mary, Administración, 10º Edición, Editorial Prentice-Hall, pág. 14.

cómo la empresa intenta desarrollar sus negocios, también ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de la organización.

Generalmente se consideran el fundamento de la cultura de una empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.⁸

Los valores compartidos son las creencias fundamentales ampliamente aceptadas que sirven de guía para la acción.

3.- Misión

La misión es un enunciado que busca describir lo que la organización es, cuáles son sus principios, cual es el negocio en que se encuentra y como es la forma en que espera relacionarse con sus clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

Una declaración de misión eficaz incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, y como la empresa busca desenvolverse con ellos para sobrevivir y prosperar. Debe comunicar porque una organización es especial y diferente.⁹

Cabe destacar que la misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Define el papel de la organización dentro de la sociedad y significa su razón de ser. Debe ser planteada como satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

La misión se determina por los aspectos siguientes:

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.

⁸ MARTINEZ FERRER, Guillermo, Definiendo el negocio, Colección Master en Negocios, Materiabiz libro VI Estrategia, Editorial iEco, (Bs. As., 20009).

⁹ Ibíd.

- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.¹⁰

Es importante que, una vez identificada y definida la misión, sea comunicada al resto de la organización; lo cual permitirá que todos los miembros se encuentren abocados a la percepción de oportunidades del entorno, así como al desarrollo creativo de nuevas alternativas de acción que se encuentren circunscriptas a la misión y objetivos generales.¹¹

4.- Visión

La visión es una breve descripción de lo que la empresa aspira lograr en el tiempo. Sirve para inspirar y motivar, así como de guía orientadora de la dirección de la organización.

Una declaración de visión debería establecer los productos y mercados donde la empresa espera participar y destacar las capacidades que le permitirán diferenciarse de los competidores para obtener una ventaja competitiva única y sostenible.¹²

Es importante aclarar y destacar que la definición de Visión debe ser realista para que tenga credibilidad ante los empleados de la organización y su ambiente externo. Además, debe ser acompañada por las acciones de quienes dirigen la organización, ya que de lo contrario habría inconsistencia entre lo que se dice y lo que hace, generando así, pérdida de la credibilidad de dicha visión y la poca o nula adaptación de la misma por parte de los empleados.

La visión del negocio se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. Debe ser inspiradora, lo cual depende de:

- Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio. Comunicar el sentido y rumbo.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág. 17.

¹¹ MARTINEZ FERRER, Guillermo, Op. Cit.

¹² Ibidem.

- Delinear la situación futura. Punto al que la organización desea llegar.
- Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias, de manera que cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados.
- Proporcionar un enfoque. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, pues hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía y fundamenta la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- Inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos.¹³

5.- Objetivos Organizacionales

Las organizaciones tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada. Es necesario tener una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar.¹⁴

Como los objetivos son el punto final hacia el cual las actividades están dirigidas, estos se deben poder verificar, si es posible, al final del periodo, para determinar si se han logrado. Los cuales forman una jerarquía, empezando por las misiones o propósitos corporativos para continuar hacia metas individuales.

Los gerentes deben determinar el número de objetivos que se deberían alcanzar en términos realistas para sí mismos al analizar la naturaleza del puesto así como cuanto pueden hacer ellos mismos y cuanto pueden delegar.¹⁵

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág. 17.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark, Administración, Una perspectiva global y empresarial, 13ª Edición, Editorial McGraw Hill, pág. 108.

Los objetivos organizacionales no son estáticos sino dinámicos, están en continua evolución alterando las relaciones de la organización con su ambiente y con sus miembros, lo cual es necesario reevaluarlos de manera constante y modificarlos en función de los cambios ya sean del ambiente, de la organización o de sus miembros.

Algunas de las funciones que tienen los objetivos son:

- Alcanzar una situación futura: estos indican la orientación que la empresa desea seguir y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- Sirven de estándares para evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y rendimiento.
- Sirven de unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, sus áreas e incluso de sus participantes.

Suelen buscar:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Dar un uso productivo todos los factores de la organización.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales.¹⁶

Es importante que sean comunicados mediante documentos oficiales, como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág. 20.

6.- Participantes de las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solo se alcanzan mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

Antes solo se reconocía a los propietarios, administradores y empleados como participantes en las organizaciones; es decir, solo a sus participantes internos. Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:

- Accionistas, propietarios o inversionistas.
- Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
- Gerentes y empleados.
- Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etc.).
- Gobierno.
- Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios participan en una adaptación recíproca y constante. A pesar de que los socios y la organización no dejan de buscar un equilibrio mutuo, esta nunca se alcanza por completo en virtud de los cambios en las necesidades, objetivos y relaciones de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste. Todos los socios causan un efecto en la adaptación y los procesos de toma de decisiones de la organización y viceversa.¹⁷

¹⁷ Ibidem.

7.- Mercado

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, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

Es importante crear relaciones redituables con el cliente, las cuales requieren de esfuerzos. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas; y los consumidores realizan marketing cuando buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información y realizan sus compras.

El éxito de una compañía al establecer sus relaciones redituables no solo depende de sus propios actos, sino de lo bien que el sistema completo funciona para cubrir las necesidades de los consumidores finales.¹⁸

8.- Mercado Meta

Una vez que la compañía definió los segmentos del mercado, intentará ingresar en uno o varios de ellos.

La **segmentación del mercado** implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes.¹⁹

Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo.

¹⁸ KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Marketing, 14° Edición, Editorial Pearson, (México, 2012), pag. 7 y 8.

¹⁹ Ibidem. pág. 190.

Un **mercado meta** consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.²⁰

9.- Producto / Servicio

Definimos un **producto** como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. No solo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

Los **servicios** son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, los hoteles, las aerolíneas, etc.

La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. En un extremo, la oferta consistiría en un *bien tangible puro*, como jabón, dentífrico o sal (ningún servicio acompaña al producto). En el otro extremo están los *servicios puros*, donde la oferta consiste principalmente en un servicio. Algunos ejemplos son los exámenes médicos o los servicios financieros. Sin embargo, entre ambos extremos hay muchas combinaciones posibles de bienes y servicios.²¹

Los servicios han crecido de forma drástica en los últimos años. Las industrias de servicios varían de manera considerable. Los *gobiernos* ofrecen servicios a través de hospitales, fuerzas militares, departamentos de policías y escuelas. Las *organizaciones privadas sin fines de lucro* dan servicios a través de museos, beneficencia y fundaciones. Un gran número de *organizaciones de negocios* brindan servicios: líneas aéreas, bancos,

²⁰ *Ibidem*, pág. 201.

²¹ *Ibidem*, pág. 224.

hoteles, compañías de seguros, empresas de consultoría, empresas inmobiliarias, minoristas, entre otras.

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

- La **intangibilidad de los servicios** significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, la gente que se somete a una cirugía cosmética no puede ver los resultados antes de la compra.

Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan “señales” de la calidad de un servicio; sacan conclusiones sobre la calidad del lugar, la gente, el precio, el equipo y las comunicaciones que observan.

Los servicios primero se venden, y luego se producen y se consumen al mismo tiempo.

- La **inseparabilidad del servicio** se refiere a que no puede separarse de sus proveedores. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte de este. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio.

- La **variabilidad del servicio** implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuando, donde y como lo hace.

- La **caducidad del servicio** se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor afluencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día.

Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. Los hoteles y los centros vacacionales cobran precios menores en la temporada baja para atraer a más huéspedes, en tanto que los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender durante los periodos de alta concurrencia.²²

²² Ibidem, pág. 224, 238.

CAPITULO IV

Herramientas para el análisis estratégico - Marco Teórico

Seminario: 1.- Análisis FODA. 2.- Las cinco fuerzas de Porter. 3.- Las cuatro P.

1.- Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada para llevar a cabo análisis situacionales mediante la cual se realiza una evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en estudio.

Esta matriz puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa entre otros que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. Es como una radiografía de una situación puntual.

Las variables analizadas son particulares de ese momento y luego de analizarlas se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en un futuro.

Las **fortalezas** incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos.

Las **debilidades** incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa.

Las **oportunidades** son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor.

Las **amenazas** son factores o tendencias externos y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño.

Las empresas deben analizar sus mercados para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno como así también analizar sus fortalezas y debilidades para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar.

La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con las oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas.²³

2.- Las cinco fuerzas de Porter

El marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre de los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.²⁴

²³ KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Fundamentos del Marketing, 11° Edición, Editorial Pearson, (México 2013), pág. 54.

²⁴ HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados, Editorial Gránica, (Buenos Aires, 2012), pág. 100.

Figura: 4.1: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

- Poder de negociación de los clientes: Los compradores son personas u organizaciones que demandan bienes o servicios a cambio de dinero proporcionados por el productor o el proveedor.

Son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa. La meta de la red completa de entrega de valor es atender a los clientes meta y crear relaciones fuertes con ellos. La empresa podría enfocarse en cualquiera o en todos los cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumo* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los *mercados empresariales* adquieren bienes y servicios para continuar procesándolos o utilizarlos en sus procesos productivos, mientras que los *mercados de reventa* compran bienes y servicios para revenderlos con una utilidad. Los *mercados gubernamentales* están formados por agencias de gobiernos que compran bienes y servicios para producir bienes públicos o transferir

bienes y servicios a otros que los necesitan. Por último, los *mercados internacionales* consisten en los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, revendedores y gobiernos. Cada uno con sus características especiales que requieren un estudio cuidadoso por parte del vendedor.²⁵

Los factores que contribuyen al poder inherente de los compradores son:

- Número de compradores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.
- Costos de cambio de los compradores.
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante.
- Contribución a la calidad o el servicio de los productos de los compradores.
- Costo total de los compradores contribuido por la industria.
- Rentabilidad de los compradores.²⁶

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria: toda empresa para ser exitosa debe proveer mayor valor y satisfacción al cliente que sus competidores. Cada una debe considerar su propio tamaño y posición dentro de su sector.

Es importante que no solo se adapten a las necesidades de sus consumidores meta, sino que también generen ventajas estratégicas mediante el fuerte posicionamiento de sus ofertas contra las ofertas de sus competidores en las mentes de los consumidores.²⁷

²⁵ KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Op. Cit., pág. 70.

²⁶ HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Op. Cit., pág. 101.

²⁷ KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Op. Cit., pág. 68.

- Amenaza de nuevos entrantes: en muchas ocasiones, el tema estratégico más crítico para una empresa dada no reside en comprender el conjunto existente de competidores y lograr una ventaja sobre ellos, sino en orientar la atención hacia posibles e inevitables nuevos participantes.²⁸

Las barreras de entradas son el resultado de una amplia variedad de nuevos factores. Las cuales incluyen la economía de escala, diferenciación del producto y la intensidad de los requerimientos de capital. Otros factores esenciales son la facilidad de acceso a los canales de distribución, las materias primas fundamentales y a la última tecnología, entre otros.

- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente; proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes o servicios.²⁹

Los factores que contribuyen al poder inherente de los proveedores son:

- Número de proveedores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.
- Diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás.
- Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de los productos de la industria.
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores.

²⁸ HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Op. Cit., pág. 105.

²⁹ KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Fundamentos del Marketing, 11° Edición, Op. Cit., pág. 67.

○ Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.³⁰

• Amenaza de los sustitutos: no son solo las empresas que participan en la industria y los nuevos participantes los que constituyen las fuerzas centrales para determinar el atractivo de la industria; es importante agregar las empresas que ofrecen sustitutos, que pueden o bien reemplazan los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para satisfacer la demanda. Estos podrían afectar en formas diferentes el atractivo de una industria. Su mera presencia establece un techo para la rentabilidad de la industria.

El impacto que la amenaza de sustitución produce sobre la rentabilidad de la industria depende de cierto número de factores tales como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio del usuario, la agresividad de los productores de sustitutos, y las compensaciones precio-valor entre los productos originales y sus sustitutos.³¹

Los **bienes sustitutos** son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado.

3.- Las cuatro P

La estrategia de comercialización consta de 2 etapas:

1. Definición de la meta o blanco de mercado, que consiste en la selección del segmento de consumidores a los cuales se pretende alcanzar. Dicho segmento es llamado mercado-objetivo o mercado-meta.

³⁰ HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Op. Cit., pág. 101.

³¹ Ibidem, pág. 107.

2. Desarrollo de la combinatoria de herramientas de comercialización, que apunten a satisfacer el mercado-meta. Ellas son las denominadas "4P": producto, promoción, precio y plaza o canales de distribución. La combinación de estas variables suele llamarse mezcla comercial.

PRODUCTO: el satisfactor no es solo el contenido sino el conjunto de elementos y atributos que lo componen: su forma, tamaño, color, aroma, diseño, utilidad, envase, marca, calidad, servicio post-venta, transporte o facilidad de acceso a él, etc. Es decir, la finalidad funcional del producto (su utilidad) constituye solo un aspecto de su capacidad de satisfacer la necesidad.

La estrategia del producto juega con todas las variables, teniendo presente el segmento de mercado al que se orienta el satisfactor, el comportamiento de la competencia y las demás herramientas de la mezcla de comercialización.

CANALES DE DISTRIBUCION: constituyen la herramienta por medio de la cual el productor hace llegar el satisfactor al mercado. Son los conductos o senderos intermediarios integrados por diversas organizaciones económicas mayoristas o minoristas, que unen o al menos acercan al productor con el consumidor.

PRECIO: en sistemas económicos libres, son las propias fuerzas del mercado las que determinan los precios de los distintos bienes y servicios producidos y demandados. Dichas fuerzas son la oferta y la demanda.

Mientras la oferta depende de la tecnología, la eficiencia interna y en definitiva de los costos de producción de la empresa, la demanda depende del grado de satisfacción o utilidad que el producto reporta a los consumidores, las necesidades y preferencias de estos, su capacidad económica o ingreso

disponible y el nivel de competencia que exista en el sistema económico respecto de cada bien y servicio en él transado.

Si bien el acto de fijar precios corresponde en rigor al productor, dicho acto no puede ignorar las condiciones del mercado en las que este tiene alguna, poca o ninguna capacidad de influir, dependiendo del carácter o régimen de competencia.

PROMOCION: es una comunicación social, que busca afectar la conducta de los individuos, grupos y comunidades en favor de la empresa. Su objetivo puede expresarse así: integrar el medio al sistema empresa.

La promoción de ventas intenta modificar dicho medio e influir en él por una vía persuasiva, motivadora e inductiva.

Siendo más precisos: procura alterar la jerarquización de necesidades del consumidor, enfatizar el carácter satisfactor del producto (en relación con productos sustitutos competitivos) e inclusive inducir nuevas necesidades a las cuales, precisamente -¡no podría ser casualidad!- está orientado el producto-satisfactor.³²

En otras palabras, la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”.

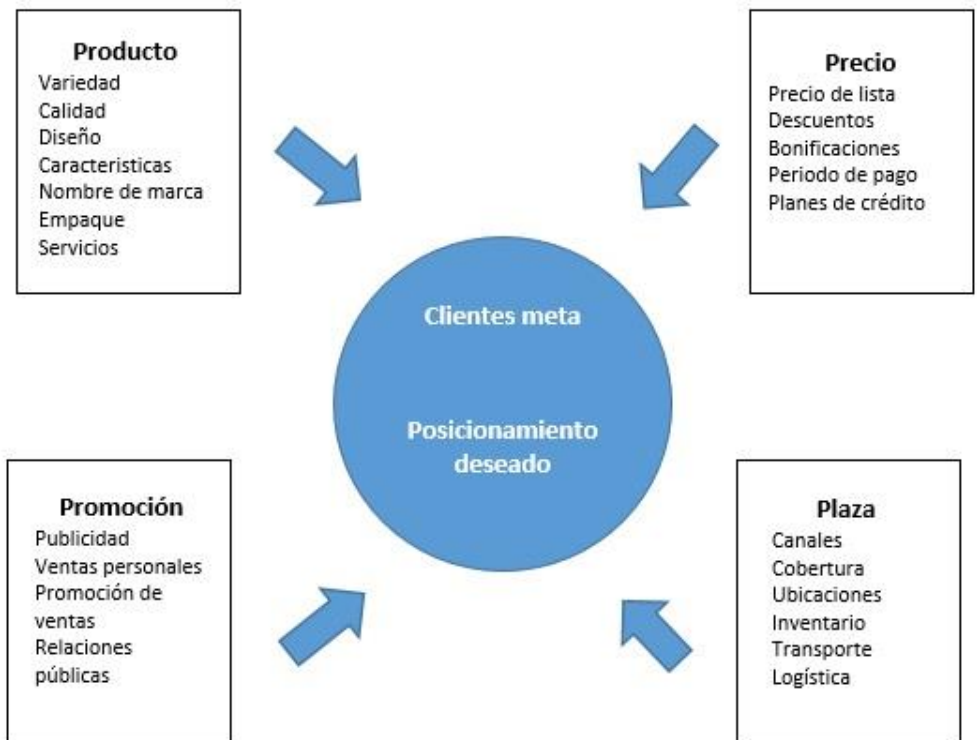
- El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

³² ILLANES FRONTAURA, Pablo, El sistema empresa: una visión integral de la administración, 7° Edición, Editorial Manepa, (Santiago de Chile, 2003), pag. 223.

- El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Figura 4.2: Las cuatro P de la mezcla de marketing.



Fuente: KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Marketing, 14° Edición, Editorial Pearson, (México, 2012).

CAPITULO V

Análisis Costo-Volumen-Utilidad – Marco Teórico

Sumario: 1.- Costeo variable. 2.- Enfoque de la Utilidad de Operación. 3.- Enfoque del Margen de contribución. 4.- Punto de equilibrio en importe monetario. 5.- Líneas de Productos. Mezcla de ventas.

1.- Costeo Variable

El **Costeo variable** (a veces denominado costeo directo) asigna tan sólo los costos de manufactura variables a nivel de unidad al producto/servicio; estos costos incluyen los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos variables. Los costos indirectos fijos se tratan como un costo del periodo en el que ocurren.

Bajo este costeo, tan sólo los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos variables se incluyen en el inventario. Los gastos de marketing y de administración nunca se incluyen en el inventario, sin importar si son variables o fijos.

Hay que tener en cuenta que todos los costos variables a nivel de unidades (incluyendo los costos variables de manufactura y los costos variables de marketing) se suman y se restan de las ventas para obtener el

margen de contribución. Luego, todos los gastos fijos del periodo, indistintamente de que sean llevados a cabo por la fábrica o por las áreas de marketing y de administración, se restan para obtener la utilidad de operación.

Para encontrar el costo de los servicios que se ofrecen en LUCIA LUQUE MAKEUP esta empresa se basó en este costeo, el cual como ya se menciono tiene en cuenta:

- **MATERIALES DIRECTOS:** son aquellos que son rastreables a lo que se está produciendo. Se cargan a los productos o servicios ya que se puede utilizar la observación directa para medir la cantidad consumida por cada uno. Como por ejemplo en el servicio estudiado encontramos: pestañas, aplicadores de mascara descartables, aplicador de labial descartable.

- **MANO DE OBRA DIRECTA:** es el trabajo que se asigna a los artículos o servicios que se están produciendo. Como sucede con los materiales directos, se puede utilizar la observación física para medir la cantidad de mano de obra empleada. Los empleados que convierten materias primas en un producto o que proporcionan un servicio a los clientes se clasifican como mano de obra directa, como ser Lucia Luque que es la encargada de realizar los maquillajes y/o dictar cada curso.

- **COSTOS INDIRECTOS VARIABLES**

COSTOS INDIRECTOS: La categoría de los costos indirectos contiene una amplia variedad de conceptos. Se necesitan muchos insumos además de la mano de obra directa y de los materiales directos para elaborar los productos o prestar un servicio.

Costos indirectos son aquellos que no pueden ser rastreados o imputados a un objeto de costos.

Los materiales directos que forman una parte insignificante de un producto final se incluyen por lo general dentro de esta categoría como un tipo especial de material indirecto. Esto se justifica sobre la base del costo y de la conveniencia. El costo del rastreo es mayor que el beneficio de una exactitud extra. El pegamento que se usa para pegar las pestañas, por ejemplo.

COSTOS VARIABLES: son aquellos costos que en total varían en proporción directa a los cambios en el generador de los costos.

Cuando se hace referencia de costos variables, se habla de todos aquellos costos que aumentan a medida que se venden más unidades, incluyendo los materiales directos, la mano de obra directa, los costos indirectos variables, así como también los costos de venta y de administración variables.

Se supone que los costos indirectos variables varían a medida que lo hace el volumen de producción.

En Lucia Luque Makeup gran cantidad de materiales fueron imputados como costos indirectos variables, por ejemplo, los artículos de limpieza y preparación de la piel, agua micelar, leche tónica, prebase, base, sombras, etc.

Una vez obtenidos los costos, para llegar al precio de venta, se agregó un **margen** que es el valor que se pretende obtener (ganar) por cada servicio que se preste.

Precio de venta = Costos variables + Margen

Los **COSTOS FIJOS** son aquellos que en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad. Pero ¿Pueden cambiar? Por supuesto que sí, pero esto no los hace variables. Son fijos con base en una nueva tasa más alta (o más baja).

Los costos fijos incluyen los costos indirectos fijos y los costos fijos de venta y de administración.

2.- Enfoque de la Utilidad de Operación

El enfoque de utilidad de operación concentra su atención en el estado de resultados como una herramienta útil en la organización de los costos de la empresa en sus componentes fijos y variables.

El estado de resultados puede expresarse como una ecuación narrativa:

Utilidad de operación = Ingresos por ventas – Costos variables – Costos fijos

La utilidad de operación incluye tan solo los ingresos y los costos provenientes de las operaciones normales. Se utiliza **utilidad neta** cuando a la utilidad de operación se le restan los impuestos.

El ingreso por ventas se expresa como el precio de venta unitario multiplicado por el número de unidades vendidas; los costos variables totales son el costo unitario variable multiplicado por el número de unidades vendidas. Con estas expresiones, el estado de utilidad de operación se convierte en:

Utilidad en operación = (Precio de venta unitario* número de unidades) - (CV por unidad * número de unidades vendidas) - CF totales

3.- Enfoque del Margen de Contribución

Un refinamiento del enfoque de la utilidad de operación es el enfoque del margen de contribución.

El **margen de contribución** es la diferencia entre los ingresos y los costos variables, es decir, es igual al ingreso por ventas menos los costos variables totales.

Margen de contribución = Ingresos por ventas – CV

Margen de contribución = (Precio de venta unitario * número de unidades) - (CV por unidad * número de unidades)

Margen de contribución = Número de unidades (precio de venta unitario-CV por unidad)

Cuando el margen de contribución total es igual a los costos fijos, la empresa se encuentra en el punto de equilibrio. Si se sustituye el margen de contribución unitario por el precio menos el costo variable unitario en la

ecuación de la utilidad en operación y se determina el número de unidades, se obtiene la siguiente expresión del punto de equilibrio:

Utilidad en operación = (Precio de venta unitario * número de unidades) - (CV por unidad * número de unidades vendidas) - CF totales

Ut. en operación = Número de unidades (Precio de venta unitario - CV) - CF totales

Número de unidades = CF totales / Margen de contribución por unidad

4.- Punto de equilibrio en importe monetario

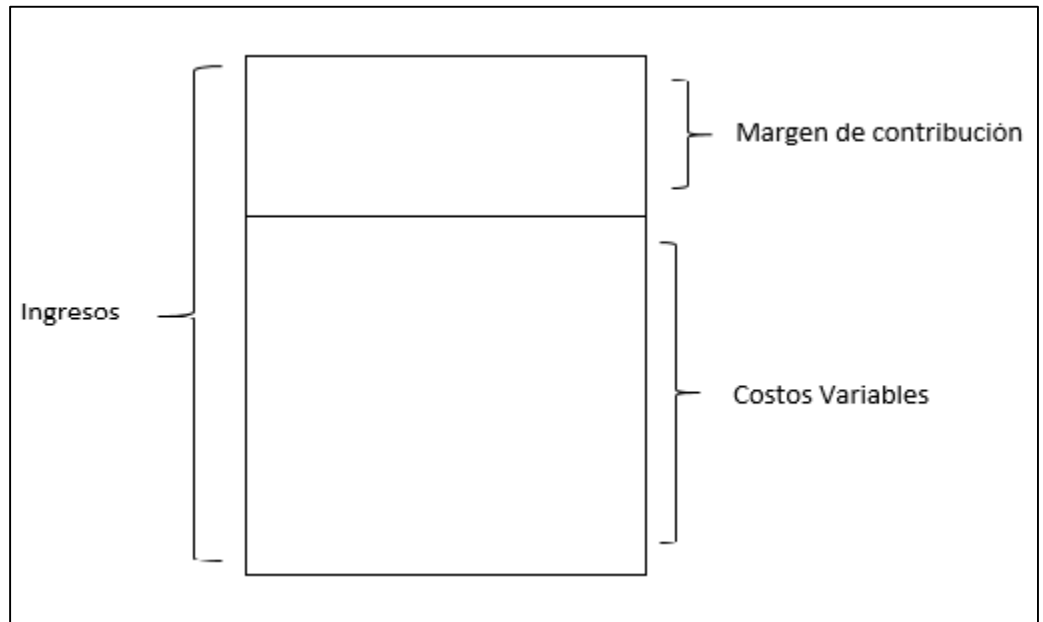
Como ya se mencionó, cuando hablamos de **punto de equilibrio**, hablamos de un punto en donde la organización espera obtener cero utilidades, es decir, donde los ingresos obtenidos por las ventas sean iguales a los costos incurridos.

Para conocerlos existen 2 maneras de obtenerlo, ya sea en unidades o en importes monetarios, donde en este último caso la variable de importancia es el importe de las ventas y, por consiguiente, tanto el ingreso como los costos variables se deben expresar en dinero en lugar de unidades.

Cualquier respuesta expresada en unidades vendidas se puede convertir con facilidad a una medida expresada en el ingreso por ventas, pero la respuesta se puede calcular más directamente desarrollando una fórmula separada para el caso del ingreso por ventas.

Una forma de calcular el punto de equilibrio medido en importe monetario de ventas es, tomar los costos variables como un porcentaje de las ventas en lugar de definirse como un monto por unidad vendida.

Cuadro 5.1: Ingresos igual a costo variable más margen de contribución.



Fuente: HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne, Administración de costos, Contabilidad y control, 5° Edición, Editorial Cengage, (México 2007).

El cuadro anterior muestra la división del ingreso por ventas (automaquillaje) con base en un costo variable y un margen de contribución. En este cuadro, el precio es de \$1.815,02, el costo variable es de \$1.045,82 y la parte restante es el margen de contribución \$770 (\$1.815,02 - \$1.045,82).

Al concentrar la atención en las 2 unidades vendidas, los costos variables totales son de \$2.091,64 ($1.045,82 * 2$). Ya que cada unidad vendida gana \$1.815,02 de ingresos, diríamos que por cada \$1.815,02 de ingresos ganados, se desembolsan \$1.045,82 de costos variables, es decir, que 58% de cada unidad monetaria de ingresos ganados es atribuible al costo variable ($1.045,82/1.815,02$).

Al expresar los costos variables en términos del importe monetario de ventas, calculamos la **razón de costo variable**, que es simplemente la proporción de cada unidad monetaria de ventas que debe utilizarse para cubrir los costos variables. Se puede calcular utilizando datos totales o datos unitarios.

El porcentaje del importe monetario de ventas resultante después de cubrir los costos variables es la **razón de margen de contribución**; es decir, es la proporción de cada unidad monetaria de ventas disponible para cubrir los costos fijos y para proporcionar una utilidad.

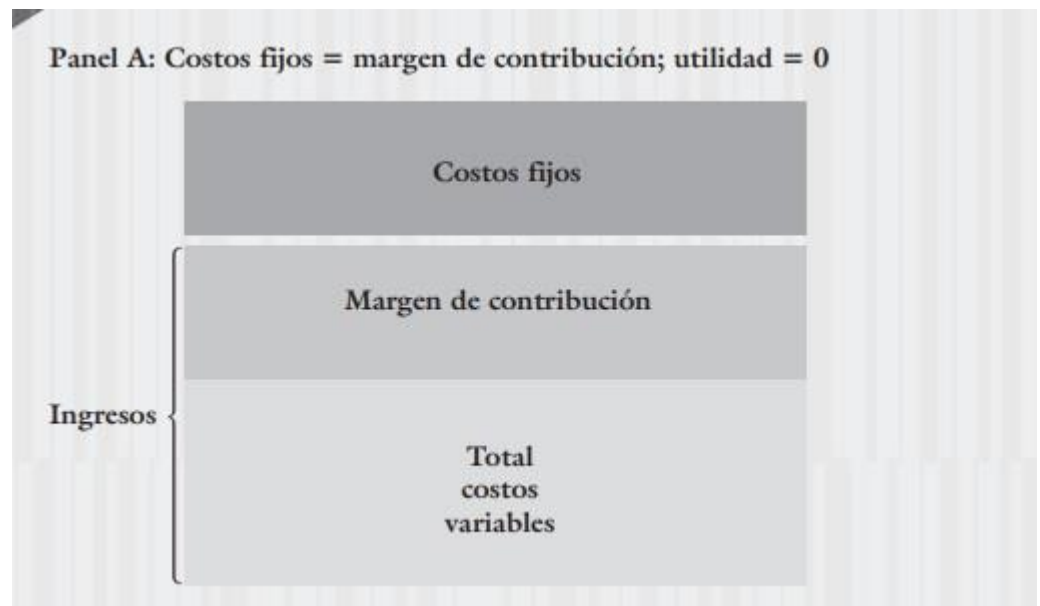
La razón de margen de contribución se puede calcular en dos formas, una es dividir el margen de contribución total entre las ventas totales o se puede utilizar el margen de contribución unitario dividido entre el precio. Siendo el margen de contribución igual al precio de venta menos los costos variables unitarios.

¿En dónde encajan los costos fijos dentro de esto? Ya que el margen de contribución es el ingreso que permanece después de que se cubren los costos variables, debe ser el ingreso disponible para cubrir los costos fijos y para aportar una utilidad.

IMPACTO DE LOS COSTOS FIJOS SOBRE LAS UTILIDADES

A)

Cuadro 5.2: Punto de equilibrio

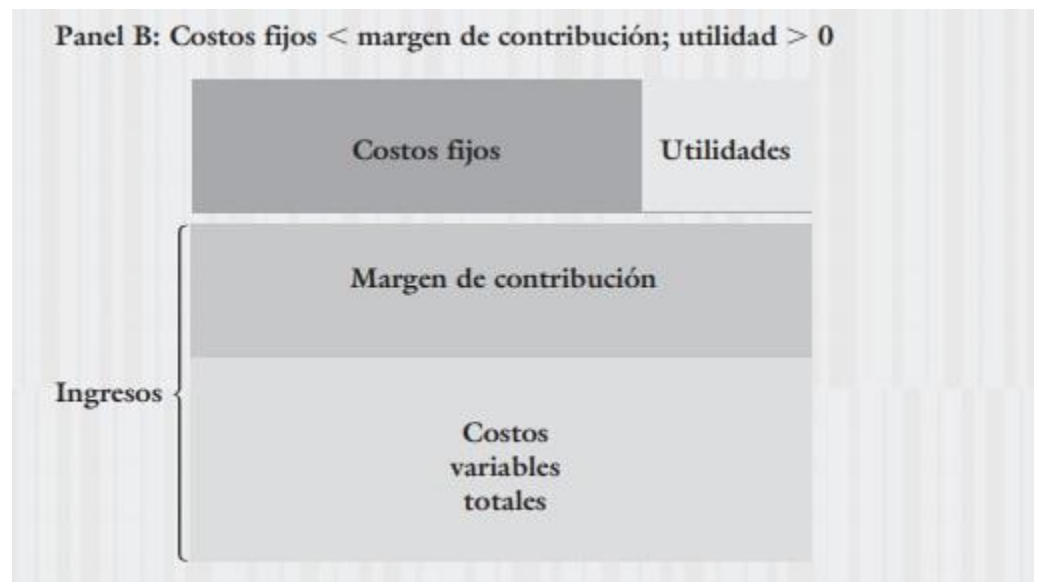


Fuente: HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne, Administración de costos, Contabilidad y control, 5° Edición, Editorial Cengage, (México 2007).

❖ En este caso, los costos fijos son iguales al margen de contribución, lo cual produce una utilidad igual a cero. La empresa se encuentra en el **Punto de Equilibrio**.

B)

Cuadro 5.3: Utilidad de operación

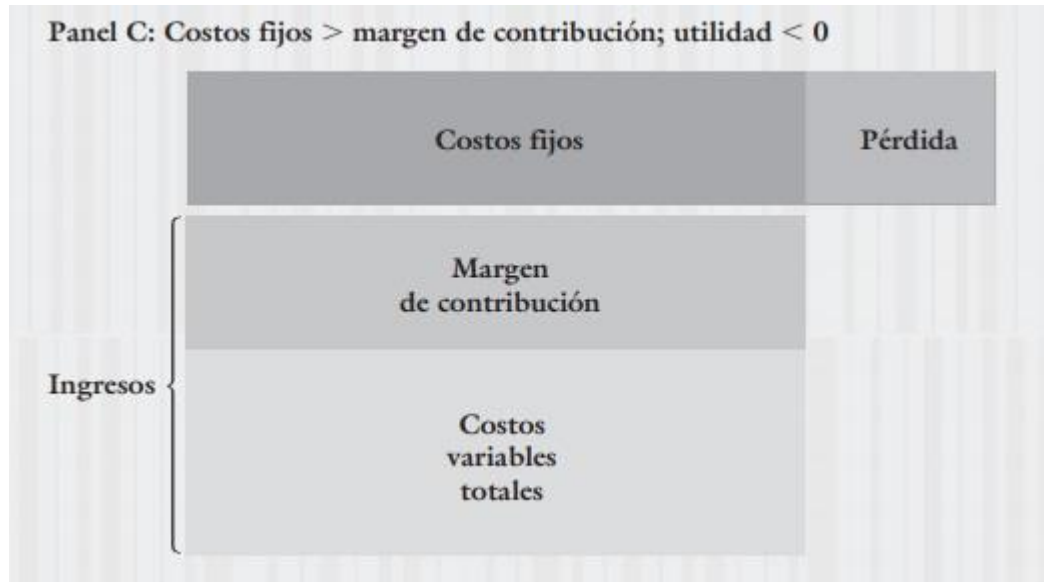


Fuente: HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne, Administración de costos, Contabilidad y control, 5° Edición, Editorial Cengage, (México 2007).

❖ Observamos que los costos fijos son inferiores al margen de contribución lo cual en este punto la empresa **obtiene una utilidad de operación**.

C)

Cuadro 5.4: Perdida



Fuente: HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne, Administración de costos, Contabilidad y control, 5° Edición, Editorial Cengage, (México 2007).

❖ Observamos que los costos fijos son mayores al margen de contribución, dando a la empresa una **pérdida de operación**.

La razón de margen de contribución también la podemos ver como una razón de utilidades; por lo tanto, representa la proporción de cada unidad monetaria de ventas asignable a las utilidades. Suponiendo que los costos fijos permanecen sin cambio, la razón de margen de contribución se puede utilizar para determinar el impacto en las utilidades proveniente de un cambio en el ingreso por ventas. Para obtener el cambio total en las utilidades proveniente de un cambio en los ingresos, simplemente multipliquemos la razón de margen de contribución por el cambio en ventas.

5.- Líneas de Productos. Mezcla de ventas

En un ambiente de un solo producto, la conversión de la respuesta del punto de equilibrio en unidades a una respuesta medida en ingresos por ventas es sólo cuestión de multiplicar el precio de venta unitario por las unidades vendidas.

En el caso de un ambiente de un solo producto, ningún enfoque (punto de equilibrio en unidades y punto de equilibrio expresado en ingresos por ventas) tiene una ventaja real sobre el otro, ambos ofrecen en gran parte el mismo nivel de dificultad conceptual y de cálculos. Sin embargo, en una línea de productos el enfoque del ingreso por ventas es significativamente más sencillo.³³

Una **línea de productos** es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta. La creación de líneas de productos implica el ofrecer varios productos, pero de forma individual. Puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios, estando directamente relacionados por las siguientes razones: funcionar de manera similar, venderse a los mismos consumidores, utilizar los mismos canales de distribución, comercializarse de la misma manera.³⁴

Lucia Luque Makeup ofrece 6 tipos de servicios: maquillaje social, novias, automaquillaje, perfeccionamiento inicial, perfeccionamiento intermedio y perfeccionamiento avanzado. Los cuales se venderán a: maquillaje social \$2038,55, novias \$2675,21, automaquillaje \$1815,02, perfeccionamiento inicial \$2978,98, perfeccionamiento intermedio \$3247,59 y perfeccionamiento avanzado \$3676,48. Lo que se pretende vender para el mes próximo es: 4 maquillaje social, 1 novias, 12 automaquillaje, 10 perfeccionamiento inicial, 11 perfeccionamiento intermedio y 18 perfeccionamiento avanzado. Se elaboró el siguiente estado de resultados proyectado con base en el pronóstico de ventas:

³³ HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne, Administración de costos, Contabilidad y control, 5° Edición, Editorial Cengage, (México 2007), *passim*.

³⁴ Consultas a bases de información, en Internet: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>, (s.d.).

Estado de Resultado Proyectado

Cuadro 5.5: Estado de Resultado Proyectado

	Maq. Social	Novias	Automaquillaje	Perfecc. Inicial	Perfecc. Intermedio	Perfecc. avanzado	TOTAL
Ventas	8.154,18	2.675,21	21.780,28	29.789,79	35.723,49	66.176,61	164.299,56
CV (servicio)	4.154,18	1.175,21	9.780,28	17.789,79	19.223,49	33.776,61	85.899,56
CV de Comercialización	800,00	975,21	2.769,60	6.398,00	7.037,80	11.516,40	29.497,01
Otros Costos Variables							7.804,23
C. Marginal	3.200,00	524,79	9.230,40	5.602,00	9.462,20	20.883,60	41.098,76
C. Fijos							41.040,50
Rdo. Operativo							58,26

Fuente: Elaboración propia

En este caso los costos fijos son comunes, es decir, que no son rastreables a cada servicio y que permanecerían constantes si uno de ellos se eliminara.

Una posible solución cuando se comercializa varios servicios es convertir el problema de línea de productos en un problema de un solo producto. La clave para esta conversión es identificar la mezcla de ventas esperada, en unidades, de los servicios que se están comercializando.

Una **Mezcla de ventas** es la combinación relativa de productos/servicios que están siendo vendidos por una empresa. Puede ser medida en unidades vendidas o en proporciones de ingresos.

En este estudio, el ingreso proyectado de maquillaje social es de \$8.154,18 ($\$2038,55 * 4$), lo cual da cuenta del 4,96% del ingreso total, en novias el ingreso es de \$2.675,21 siendo un 1,63%, para automaquillaje el ingreso es de \$21.780,28, representando un 13,26% del ingreso total, perfeccionamiento inicial tiene un ingreso de \$29.789,79, siendo un 18,13% del ingreso total, perfeccionamiento intermedio cuenta con un ingreso de

\$35.723,49, lo que es igual al 21,74% del ingreso total y perfeccionamiento avanzado tiene un ingreso de \$66.176,61 (40,28% del ingreso total).

El enfoque de ingresos por ventas puede lograr un análisis de línea de productos utilizando tan sólo la información de los totales que se encuentra en el estado de resultados de la organización, donde los requerimientos de cálculo son mucho más sencillos.

Para ilustrar el punto de equilibrio en importe monetario de ventas, la única información necesaria es el estado de resultados proyectado para Lucia Luque Makeup como un todo.

Cuadro 5.6: Estado de Rdo. Proyectado

	TOTAL
Ventas	164.299,56
CV (servicio)	85.899,56
CV de Comercialización	29.497,01
Otros Costos Variables	7.804,23
C. Marginal	41.098,76
C. Fijos	41.040,50
Rdo. Operativo	58,26

Fuente: Elaboración propia

Este estado corresponde a la columna del total. Descansa en el supuesto de que se venderán 4 maquillaje social, 1 novias, 12 automaquillaje, 10 perfeccionamiento inicial, 11 perfeccionamiento intermedio y 18 perfeccionamiento avanzado.

El punto de equilibrio expresado como ingresos por ventas también se basa en la mezcla de ventas esperada. (Como sucede con el enfoque de unidades vendidas, una mezcla en ventas diferente producirá resultados distintos).

Con el estado de resultados, se pueden responder preguntas como, por ejemplo, ¿qué cantidad de ingresos por ventas se deberán obtener para alcanzar el punto de equilibrio? Para responder a esta pregunta, se dividen los costos fijos totales de \$41.040,50 entre la razón de margen de contribución de 0,2501 (\$41.098,76/\$164.299,56).

Punto de equilibrio expresado en ventas = costos fijos/razón de margen de contribución

Punto de equilibrio expresado en ventas = \$41.040,50/0,2501

Punto de equilibrio expresado en ventas = \$164.066,65

El dinero de ventas del punto de equilibrio utiliza en forma implícita la mezcla de ventas supuesta, pero evita el requerimiento de formar un margen de contribución del paquete. No se necesita ningún conocimiento de datos de productos individuales. El cálculo es similar al que se utiliza en el ambiente de un solo producto. Además, la respuesta se expresa aún en ingresos por ventas. A diferencia del punto de equilibrio en unidades. Sin embargo, el enfoque del punto de equilibrio ciertamente sacrifica información acerca del desempeño individual de los productos. ³⁵

³⁵ HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne, Op. Cit., passim.

CAPITULO VI

La organización, valores, misión, visión – Aplicado a Lucia Luque Makeup

Sumario: 1.- La organización: Lucia Luque Makeup. 2.- Valores. 3.- Misión. 4.- Visión. 5.- Objetivos organizacionales. 6.- Participantes de la organización. 7.- Mercado meta. 8.- Producto / Servicio.

1.- La Organización: Lucia Luque Makeup

Lucía Luque Makeup es un Estudio de maquillaje creado por la propia Lucia que desde su adolescencia sentía una fuerte atracción por el Makeup y que luego de largos años de estudios y perfeccionamientos decide abrir este espacio para transmitir sus conocimientos.

A lo largo del tiempo y con la globalización gracias al crecimiento de la tecnología e internet, la industria del maquillaje ha crecido de manera considerable en el país ayudando a impulsar el lanzamiento de la empresa.

Lucia Luque Makeup busca ser el primer Estudio que entregue a sus clientes, un servicio diferenciado desde varios aspectos, en cada una de sus líneas de servicios tales como maquillaje para eventos, novias/quinceañeras, como en las clases de automaquillaje y

perfeccionamiento, para que la experiencia vivida por el cliente sea única, personalizada e integra desde el primer contacto.

El valor agregado que busca resaltar es ofrecer a sus clientes una experiencia distinta desde el momento cero que tengan con él.

Los servicios de cuidado e imagen personal se ven obligados siempre a tener presente las personalidades de sus clientes, gustos e intereses, es por eso que se prioriza el contacto personal.

La piel está diariamente expuesta a diferentes agresiones tales como el clima, la radiación solar, hasta los mismos químicos de los maquillajes, es por eso que el Estudio se basa principalmente en la higiene y asepsia de los elementos de trabajos, en el uso de productos profesionales de primera línea y alta gama, teniendo en cuenta desde el mínimo detalle para su cuidado y para que el resultado final sea tal cual como lo espera el cliente.

Tiene presente en aportar soluciones completas de máxima calidad a las necesidades del usuario en su maquillaje y a la hora de introducir y formar a las nuevas generaciones de maquilladores.

Lucia Luque Makeup cuenta con una estética y grafica diferente, los muebles fueron diseñados a medida, las luces, el tipo de silla y el ambiente está perfectamente pensado para una estadía ideal.

Se encuentra ubicado en San Miguel de Tucumán y presta sus servicios principalmente a clientes de dicha localidad, siendo buscado también por habitantes de todo el territorio argentino.

2.- Valores

En Lucia Luque Makeup se reconocen los siguientes valores:

- **Mejora continua:** el Estudio se basa en un enfoque para la mejora de procesos operativos a través de la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos de oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

- **Calidad:** cada una de las personas que forman parte de Lucia Luque Makeup manejan los mismos estándares a fin de conseguir productos y servicios de calidad.
- **Orientación al cliente:** actitud permanente del estudio por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los usuarios (internos/externos).
- **Compromiso:** estimular la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda la empresa hacia el logro de resultados.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de las obligaciones y parámetros en los cuales se posiciona el estudio.
- **Creatividad:** capacidad de crear, de innovar, de generar nuevas ideas o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales y valiosas. Descubrimiento que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo.
- **Innovación:** introducción de nuevos productos o servicios en la organización.

3.- Misión

Brindar un servicio, que exceda las expectativas de los clientes, ya sean alumnos o público en general, superando los estándares de calidad mediante una asistencia personalizada e innovadora en beneficio de los clientes y de todo aquel involucrado en la organización.

4.- Visión

Llegar a ser una empresa consolidada dentro del mercado, proyectándose a nivel nacional y distinguiéndose como una organización de prestación de servicio de alta calidad.

Manteniendo el crecimiento constante en cuanto a ventas y una mejora continua en todos los procesos ya que para Lucia Luque Makeup el cliente será siempre la parte más importante.

5.- Objetivos Organizacionales

Mejorar constantemente cada uno de los servicios disponibles para que aumente el índice de satisfacción de los clientes y conseguir así su lealtad, ofreciendo un buen servicio que permita el crecimiento y permanencia de la empresa.

Es importante que cada cliente viva una experiencia única e inolvidable, para eso se necesita analizar las demandas y necesidades de las personas, proponiendo siempre las mejores soluciones, aplicando además las últimas tendencias, técnicas y estilos.

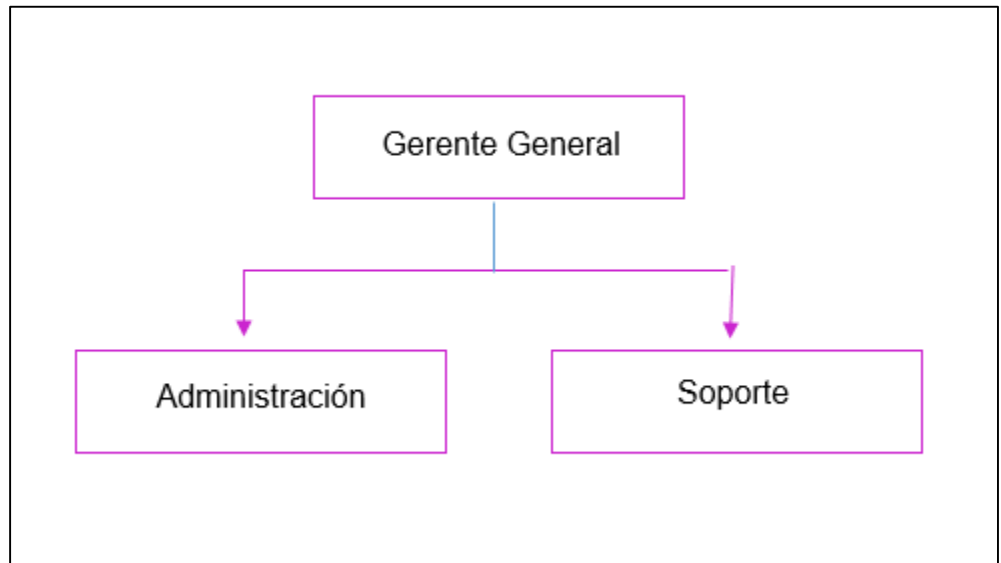
6.- Participantes de la organización

Lucia Luque Makeup es una organización nueva, chica, que está dando sus primeros pasos en este mundo.

Ideada por la misma Lucia donde ella abarca diferentes puestos, lo cual con el transcurso del tiempo y crecimiento de la empresa deberá ir delegando.

Cuenta con dos personas auxiliares, una se encarga de la limpieza del local, y la otra, más relacionada con el foco de la organización, donde sus tareas son administrativas.

Cuadro 6.1: Organigrama Lucia Luque Makeup



Fuente: Elaboración propia.

Sin dejar de tener presente todos aquellos participantes externos que toda organización tiene, los cuáles son importantes para el crecimiento de una empresa.

7.- Mercado Meta

Lucía Luque Makeup está dirigido a hombres/mujeres que desde su adolescencia buscan este tipo de servicios para que los acompañen en momentos importantes de sus vidas como ser cumpleaños de 15, egresos, fiestas de familiares, casamientos, y otros eventos.

También a todas aquellas personas que siguen este tipo de arte, buscando en ello un estilo de vida y salida laboral.

8.- Producto / Servicio

Busca ofrecer servicios de los más completos a lo más específicos.

Brinda dos clases de productos, como ser maquillaje como producto final (donde este tipo de servicios generalmente se usa para eventos especiales) y clases de aprendizaje.

- Maquillaje en general: para eventos como Novias y 15, social y egresos.
- Clases: en las cuales se encuentran:
 - Automaquillaje: las cuales son abiertas a todo el público y no se requiere conocimientos previos.
 - Perfeccionamientos: se brindan únicamente para aquellas personas que ya tengan conocimientos previos en maquillaje y deseen mejorar algún tipo/estilo.

Maquillaje en general:

El estudio ofrece servicios de maquillaje profesional de máxima calidad.

Capaces de realizar cualquier tipo de maquillaje dependiendo el evento y/o gustos, está preparado para acercar soluciones sobre cualquier tema relacionado con dichos servicios.

A la hora de hacer un maquillaje tienen en cuenta la personalidad de cada cliente para poder elegir el diseño, como así también abordar sus necesidades y deseos.

Servicio de maquillaje:

- ✓ Es apto para fotografía y video ultra HD/4K.
- ✓ Realizado con productos profesionales importados de primera línea y alta gama. Dermatológica y oftalmológicamente testeados.
- ✓ Cumpliendo normas de higiene y asepsia de productos/elementos de trabajo.
- ✓ Utilizando técnicas para un resultado resistente al agua, al sudor, a climas húmedos y de larga duración.
- ✓ Teniendo en cuenta tendencias actualizadas ya que el estudio está en constante capacitación.

Incluye:

- ✓ Pestañas postizas de tira o de grupo, descartables al finalizar el evento.
- ✓ Limpieza y preparación profunda de la piel.
- ✓ Maquillaje de cuello, orejas, hombro y escote.
- ✓ Iluminación en clavículas, hombros, manos y codos para el perfecto registro fotográfico.
- ✓ Fijación total de rostro y del maquillaje corporal.
- ✓ **Kit de retoque:** el cual consiste en un contenedor hermético con el labial preparado para la ocasión (ya sea liquido o cremoso) más un aplicador de labial.
- ✓ Hoja de papel blotting para quitar excesos de brillo.

Novias/quinceañeras

Existen días importantes en la vida de todas las personas, es por eso que, para ello, Lucia Luque Makeup ofrece un trato totalmente personalizado y a domicilio. De esta manera el cliente podrá estar lo más relajado posible en ese día tan especial.

Para estas ocasiones, se recomienda realizar una prueba días previos al evento, la cual es considerada obligatoria. Se realiza durante 3 o 4 horas, a modo de simulacro, para analizar colorimetría, aportando el lado profesional del estudio, teniendo en cuenta vestido, accesorios y gustos personales. Además, sirve para probar fotos con flash, confirmar su alta duración y resistencia al sudor y por supuesto ¡lagrimas!

Clases:

Hay clases para todos los que quieran aprender las técnicas del maquillaje, logrando explotar su creatividad y generando porque no, un nuevo oficio. Son ideales para iniciar, complementar una formación, o aprender lo que siempre quisieron.

Existen 2 tipos de clases:

- **AUTOMAQUILLAJE:**

El curso de automaquillaje está pensado para aprender a resaltar el rostro en su máxima expresión, reconocer las diferentes zonas, destacarlas y perfeccionarlas.

Son clases personalizadas, en donde se crean diferentes looks para lucir en cada ocasión, y se arman los kits de productos y maquillaje indicados (**Opcional:** uso correcto de tus propios productos).

Están disponibles para personas sin conocimientos previos o aficionadas.

Son lecciones totalmente prácticas, donde cada una se ajustará a las necesidades del cliente.

Incluye:

- ✓ productos para preparación de piel, maquillaje de primeras marcas y pinceles profesionales.

Modalidad: demostración de cada paso a cargo de Lucia, en sí misma, y réplica del alumno en su rostro.

Contenidos generales:

- Limpieza y preparación según tipo de piel.
- Guía sobre pinceles en cada caso.
- Asesoramiento sobre los mejores productos.
- Correcciones y base: Nociones básicas sobre colorimetría.
- Esculpidos, iluminaciones y sellado: Visagismo aplicado a cada tipo de rostro.
- Definición de ojos, estructura correctiva.
- Delineado grafico o esfumado.
- Aplicación de pestañas.
- Construcción de labios.

AUTOMAQUILLAJE BASICO: cuenta con 2 clases iniciales basadas en aprender lo fundamental sobre maquillaje y cuidado de la piel.

AUTOMAQUILLAJE AVANZADO: clase ideal para lograr un maquillaje de noche estilo smokey y de alta duración. *Requiere haber realizado Automaquillaje Básico o tener conocimientos de los contenidos de ese nivel.

AUTOMAQUILLAJE INSTAGRAM: clases ideales para recrear estilos dramáticos y coloridos de Instagram. *Requiere haber realizado Automaquillaje Avanzado o tener una base de los contenidos de ese nivel.

- **PERFECCIONAMIENTOS PERSONALIZADOS:**

Está disponible para maquilladores que quieran descubrir un estilo propio, enriquecer y perfeccionar sus técnicas, repasando puntos clave y aplicación en el circuito de la moda.

Cuenta con un total de 12 clases independientes, cada una con su estilo. Son clases 1 a 1, significa que esta el cliente con la profesional encargada a dar el curso.

Son lecciones totalmente prácticas, donde se realiza una enseñanza personalizada.

Los temas a abordar recorrerán, en los diferentes perfeccionamientos, todo el abanico de posibilidades y diversidades que conlleva este mundo de texturas, formas y colores.

Trabajo apto ultra HD y 4K, con resultados larga duración y waterproof.

Incluyen: productos para preparación de piel, maquillaje de primeras marcas, pinceles profesionales, modelo, refrigerio y un certificado de asistencia.

Modalidad: demostración de cada paso en un lado de la modelo y réplica del alumno en el otro lado.

Contenidos generales:

- Diseño de cejas.
- Preparación de párpados.

- Estructura de sombras.
- Aplicación de pestañas.
- Manejo de productos específicos (glitter, pigmentos, etcétera).
- Higiene y seguridad integral.
- Limpieza y preparación de piel.
- Guía sobre pinceles para cada caso.
- Asesoramiento sobre los mejores productos.
- Correcciones y base, ideal fotografía.
- Esculpidos, iluminaciones y sellado.
- Construcción de labios.

CAPITULO VII

Herramientas para el análisis estratégico – Aplicado a Lucia Luque Makeup

Seminario: 1.- Análisis FODA. 2.- Las cinco fuerzas de Porter. 3.- Las cuatro P.

1.- Análisis FODA

FORTALEZAS

- Trato personalizado, dedicación exclusiva.
- Amplia variedad de servicios disponibles.
- Flexibilidad en el contenido de los servicios.
- Compromiso por un trabajo bien hecho, perfeccionando cada detalle.
- Trabajar siempre en función de las últimas tendencias en moda y belleza.
- Ambiente agradable para los clientes.
- Flexibilidad en el horario de atención.
- Alto conocimiento de la marca “Lucia Luque Makeup” (vía redes sociales).

- Habilidad y alto conocimiento en el manejo de las redes sociales.

DEBILIDADES

- Cuenta con un solo profesional encargado de brindar todos los servicios, lo que limita la capacidad para dar turnos.
- Tamaño del estudio.
- Falta de inversión para agrandar el estudio y para diversificarse, incursionando en la venta de insumos utilizados.
- Falta de estructura administrativa.
- Brinda solo uno de los servicios demandados por las clientas para eventos sociales.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de la marca en San Miguel de Tucumán.
- Masivos medios de comunicación y canales digitales.
- Contactos. Redes de contactos con marcas.
- Alianzas con estudios y/o profesionales que ofrezcan servicios distintos como ser peinados, manicura, pero siempre en relación con la estética de los clientes.
- Alianzas con marcas proveedoras.
- Crecimiento del estudio.
- Actualmente existe un gran espíritu por emprender en la sociedad, y un sentido de independencia en las mujeres, por lo que muchas maquilladoras y/o aficionadas del maquillaje, buscan perfeccionarse mediante personas reconocidas en el ambiente.

AMENAZAS

- Al no ser un servicio básico para la vida/existencia de las personas, ante un mal momento económico del país se verá afectada su demanda.
- Combos de maquillaje más peinado de la competencia.
- Posibilidad de realizar cursos de manera online, sin costos.

- Variación constante en los precios de los insumos para el servicio, teniendo en cuenta que muchos de ellos están en precio dólar.

Hay cuatro estrategias a seguir que están basadas en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fuerzas y debilidades).

La estrategia DA está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

La estrategia DO pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

La estrategia FA intenta maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente.

La estrategia FO representa la posición más deseable. Se da cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

Uno de los objetivos de las empresas es moverse desde las posiciones desventajosas (DA, DO Y FA), hasta alcanzar la situación FO. Si se tienen debilidades, se procurará superarlas y convertirlas en fuerzas. Si se enfrentan amenazas, se las sorteara de modo que puedan concentrarse en las oportunidades que tienen frente a sí.

Cuadro: 7.1: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO (MAX-MAX)	DO (MIN-MAX)
AMENAZAS	FA (MAX-MIN)	DA (MIN-MIN)

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS

Cuadro: 7.2: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Hoy en día el mundo, a través de la globalización, está en contacto diariamente gracias a internet, lo cual ayuda a las empresas a ser reconocidas en distintas partes del mundo. Lucia Luque Makeup, realizo sus comienzos en YouTube, una red social de nivel mundial, lo cual le dio la posibilidad de mostrarse y así adquirir muchos seguidores, pero nunca son muchos.• Al existir un creciente número de personas que buscan emprender y/o crecer económicamente, el maquillaje es una oportunidad, Lucia implica un mayor prestigio, aumentando por tal motivo la demanda de sus servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Contratación de empleados con habilidades especiales que ayuden a desarrollarse y crecer. Aumentando así los turnos y horarios disponibles para el público. Además de comenzar a formar la estructura empresarial, ya que, si bien es una empresa nueva, que recién está iniciando, es importante tener cierta estructura de respaldo o apoyo para poder dar respuesta a todas las circunstancias que se presenten. En toda empresa es importante la organización y marcar un rumbo claro.• Posibilidad de asociarse con marcas que le provean los insumos necesarios para la prestación del servicio y/o venta de los mismos, para así, obtener una nueva fuente de ingresos.

<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Al ser un servicio no básico, para la subsistencia de las personas, ante un mal momento económico del país la demanda de dicho servicio se verá afectada, pero en Lucia Luque Makeup no solo se ofrecen servicios de maquillaje social, sino que también se dictan cursos de perfeccionamiento, donde aquellas personas que ya estén introducidas en este mundo estarán haciendo una inversión con vísperas de una futura salida laboral.• En la actualidad es muy fácil acceder a cursos y/o videos vía internet, por lo que Lucia gracias a su habilidades y conocimiento en el manejo de estos podría incluirlos dentro de los servicios que presta.• Posibilidad de amoldar el contenido de los servicios para disminuir el precio final de éstos como así también incluir productos de fácil acceso, dado que los insumos más elegidos por Lucia son importados.	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de Lucia de poder asociarse con otra empresa que brinde servicios vinculados con la rama, pudiendo satisfacer así en lo social de manera completa. Las alianzas que se podrían concretar son con aquellas empresas que presten servicios vinculados con la estética de los clientes, como ser peluquería (parte de peinados), manicura, venta de maquillajes, cremas, insumos, etc. Con esperanza de que, si se arma un buen plan de negocio, ambas organizaciones podrían sacar rédito de las negociaciones.
-----------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

2.- Las cinco fuerzas de Porter

Al utilizar las fuerzas de Porter para realizar un análisis externo lo que se busca es encontrar cual es la estrategia más óptima para que la empresa se desenvuelva en el mercado.

- Amenaza de nuevos competidores: es de puro conocimiento que el riesgo de que puedan surgir nuevos competidores siempre está. Las empresas deben tener presente y es importante que reconozcan tanto las barreras de entrada como las de salida.

En el rubro en el que se encuentra Lucia Luque Makeup las barreras de entrada son medio-bajas debido a que las inversiones no son elevadas, además de que se puede prestar el servicio sin una infraestructura, ya que a domicilio es una buena opción y muy requerida.

Otro punto a tener en cuenta hoy en día son las redes sociales, con ellas es más accesible llegar y atraer a la clientela de cualquier parte del mundo, mostrando que hacemos y siendo nuestra propia publicidad.

- Rivalidad entre los competidores existentes: una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que busquen mostrar sus debilidades y resaltar nuestras fortalezas, o reacciones inmediatas ante sus estrategias.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos crecen en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

También suele aumentar cuando:

- La demanda disminuye.
- Existe poca diferenciación en los servicios.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.

- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas. Como por ejemplo:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

En el sector maquillaje, la intensidad de la competencia es alta. Existe un gran número de establecimientos brindando el mismo servicio final; es difícil lograr una gran diferenciación, además es un servicio que depende mucho de los gustos personales de los clientes, los cuales tendrán en cuenta el estilo de cada maquillador.

En Tucumán, la clientela se basa mucho en el nombre ya instalado del centro de estética, o estudio de maquillaje. Al ser nuevo es necesario resaltar con alguna característica diferenciadora.

- Amenaza de productos y servicios sustitutos: se refiere al ingreso potencial de empresas que ofrecen servicios alternativos a los de la industria.

La presencia de servicios sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar, un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto.

Los servicios sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los existentes.
- existe poca publicidad de los existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.

- el costo de cambiar a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de servicios sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que ofrezcan estos servicios o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

En este rubro, el mercado presenta algunas alternativas sustitutas que pueden suponer una amenaza competitiva. Es el caso de los estudios de maquillaje, donde el alumnado presta los servicios propios del sector, por lo general con una calidad inferior, pero también precios inferiores.

- Poder de negociación de los clientes: es el poder con que cuentan los consumidores o compradores para obtener buenos precios y condiciones.

Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

La información también es clave para el comprador. Hoy en día internet ha permitido una transparencia antes imposible de imaginar, pueden consultar muchas opciones con gran facilidad, conocer precios y opiniones, saber ventajas y desventajas, lo cual les da un poder de negociación o al menos de comparación muy alto.

Como ya se mencionó, este servicio depende mucho de los gustos y preferencias de cada persona a la hora de elegir un maquillador, ya que cada uno cuenta con su propio estilo, es por eso que en este rubro los clientes tienen alto poder de negociación, donde van a elegir el que más requisitos cumpla en función a sus estándares.

- Poder de negociación de los proveedores: hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios.

Generalmente mientras existan menos cantidad de proveedores, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta, éstos pueden fácilmente manipular los precios.

Dentro de este rubro podemos ver una gran variedad de proveedores, tanto nacionales como internacionales, por lo cual el poder de negociación que tienen es bajo.

Hoy en día la relación peso/dólar es mala para los argentinos, pero, si se decide comprar en el exterior es muy fácil, ya que desde abril (2.019) cambio el sistema, teniendo que declarar ante correo argentino (antes intervenía AFIP) a través de una página especial para este tipo de pedidos. Únicamente que tener en cuenta ciertos límites como ser:

- Ciertas páginas no reciben tarjeta de crédito argentina.
- Los pedidos deben ser de 50 dólares y únicamente 12 al año, por persona.

Si bien es posible conseguir proveedores nacionales, no hay variedad de acabado o terminaciones como, por ejemplo, mate, semimate, luminoso, natural, en barra, líquida o en crema, etc. Tampoco en tonos de piel, en Argentina solo se consigue los tonos “más comunes”.

Existen revendedoras que traen insumos importados, donde precios que tienen están muy elevados, no siendo una buena opción.

3.- Las cuatro P

- PRODUCTO: Lucia Luque Makeup ofrece una variedad de servicios como ser: clases de automaquillaje (abiertas al público en general), clases de perfeccionamientos (abiertas a personas que ya están inmersas en este mundo), como así también maquillaje en general (social: para todo tipo de eventos) y maquillaje para momentos especiales como ser casamientos, quinceañeras, egresos, etc.

Es una organización que busca estar presente en los momentos importantes y especiales de las personas acompañando al cliente desde el

primer momento y brindando todo lo posible para su comodidad y un resultado conforme a su deseo.

También conduce a aquellas personas que estando en este mundo del Makeup quieren mejorar y/o perfeccionar técnicas nuevas.

- **CANALES DE DISTRIBUCION:**

Puntos de venta: El estudio está diseñado para una estadía placentera, moderno, bien iluminado, con espejos a medida, banquetas cómodas tanto para el profesional como para el cliente y/o modelo (en las clases de practica). Ubicado en una zona céntrica, de fácil acceso para la clientela, además cuenta con la opción de realizar el servicio en el domicilio de los clientes.

- **PRECIO:** Los precios altos, en comparación con la competencia, son para no perder la percepción de productos de calidad. Además de estar respaldados por los buenos insumos que utiliza en cada paso.

- **PROMOCION:** publicidad por distintas redes sociales, como ser YouTube (donde dio sus primeros pasos y con la cual gano gran popularidad a nivel nacional). Es por eso que basa su publicidad principalmente de manera online, a través de aplicaciones como ser Instagram y Facebook. También cuenta con su propia página online la cual permite no solo ver qué servicios presta, sino que es un medio de comunicación rápido y eficaz del estudio con sus clientes.

Ofrece promociones especiales para aprovechar la capacidad del servicio, por ejemplo, en el servicio de maquillaje para novias existe un combo incluyendo el día de prueba, asesoramiento de colores, accesorios, peinado; para el día de la fiesta estar exclusivamente a disposición de la novia y familia que acompañe en momentos previos.

Otra promoción que brinda Lucia Luque Makeup es otorgar un descuento a partir del 2do cliente, por ejemplo, si venís acompañado de una amiga/o.

CAPITULO VIII

Análisis Costo-Volumen-Utilidad – Aplicado a Lucia Luque Makeup

Sumario: 1.- Costeo variable. 2.- Enfoque de la Utilidad de Operación. 3.- Enfoque del Margen de contribución. 4.- Punto de equilibrio en importe monetario. 5.- Líneas de Productos.

1.- Costeo Variable

Lucia Luque Makeup usó el Costeo Variable para la obtención de los Precios de venta de los servicios que ofrece.

Es necesario reconocer/hacer cierta descripción de los costos, para obtener el costo unitario por maquillaje.

Costo unitario por maquillaje = MD + MOD + Costos Indirectos

MATERIALES DIRECTOS (MD):

- Aplicadores descartables para mascara de pestañas.
- Pestañas:
 - Banda invisible
 - De grupo
 - Tira de seda

- Mink
- Contenedor hermético.
- Aplicadores de labial.
- Bolsa hermética.
- Modelo.

MANO DE OBRA DIRECTA (MOD) = Duración del servicio (en horas) * Precio de la hora

COSTOS INDIRECTOS (variables):

- Insumos de limpieza y preparación.
- Insumos para la piel.
- Insumos para ojos.
- Insumos para labios.
- Otros.

Ejemplo de insumos necesarios para un Maquillaje Social:

Cuadro: 8.1: Insumos para la realización de un servicio.

Limpieza y preparación
Agua micelar
Bifásico
Leche de Limpieza
Tónico
Loción Calmante
Aceite Toque Seco
Serum Ojeras
Serum Rostro
Hidratante Rostro Importado
Exfoliante labios Importado
Bálsamo Labios Importado

Piel
Prebase iluminadora importada
Prebase siliconada
Neutralizador

Base importada
Corrector importado
Contorno en crema
Rubor en crema
Bronzer en polvo
Contorno en polvo
Rubor en polvo importado
Iluminador en polvo importado
Polvo Volátil
Fijador Spray

Ojos
Prebase crema importada
Prebase Liquida
Base Cremosa Color importada
Pigmento
Glitter
Pegamento para Glitter
Paleta de sombras Textured - Huda Beauty
Paleta de sombras Androgyny - Jeffree Star
Sombra en crema importada
Delineador lápiz
Delineado gel importado
Pomada ceja importada
Mascara
Pegamento sin látex importado
Diluyente de pigmentos
Aplicadores descartables mascara
Pestañas banda invisible

Labios
Hidratante importado
Labial liquido importado

Extra
Limpiador pinceles
Alcohol

Discos Algodón
Toallitas de bebé
Servilletas
Jabón en Pan
Desinfectante rostro
Diluyente Siliconado
- Kit de retoque:
ü Contenedor hermético
ü Aplicador de labial
ü Bolsa hermética

CV de Comercialización
Servicio Refrigerio

M. Directos
C. Indirectos
CV de Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los costos, para llegar al precio de venta, se agregó un margen que es el valor que se pretende obtener (ganar) por cada servicio que se preste.

Precio de venta = Costos variables + Margen

Cuadro 8.2: Precio de venta de los servicios.

Precio de venta	Costo V	Margen	PV
Maquillaje social	1.038,55	1.000,00	2.038,55
Novias	1.175,21	1.500,00	2.675,21
Automaquillaje	815,02	1.000,00	1.815,02
Perfeccionamiento Inicial	1.778,98	1.200,00	2.978,98
Perfeccionamiento Intermedio	1.747,59	1.500,00	3.247,59

Perfeccionamiento Avanzado	1.876,48	1.800,00	3.676,48
----------------------------	----------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8.3: Costos variables

Tipos de servicios	M.		C.	Costos Variables por servicio
	Directos	MOD	Indirectos	
Maquillaje social	338,40	133,33	566,81	1.038,55
Novias	408,40	200,00	566,81	1.175,21
Automaquillaje	28,00	300,00	487,02	815,02
Perfeccionamiento Inicial	908,00	400,00	470,98	1.778,98
Perfeccionamiento Intermedio	678,00	500,00	569,59	1.747,59
Perfeccionamiento Avanzado	688,00	600,00	588,48	1.876,48

Fuente: Elaboración propia

Cuadro: 8.4: Mano de obra directa

Duración servicios	Horas	MOD
Maquillaje Social	1,33	133,33
Novias/Quinceañeras	2	200,00
Automaquillaje	3	300,00
Perfeccionamiento inicial	4	400,00
Perfeccionamiento intermedio	5	500,00
Perfeccionamiento avanzado	6	600,00

Precio por hora	100
------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

COSTOS FIJOS: en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad. Los costos fijos

incluyen los costos indirectos fijos y los costos fijos de venta y de administración.

Cuadro: 8.5: Costos Fijos Mensuales

Costos Fijos Mensuales	
Alquiler (más expensas)	15.000,00
Sueldo empleados	
*Limpieza	3.200,00
*Ayudante	12.000,00
Servicios	
*Edet	2.100,00
*Gasnor	500,00
*Internet	2.700,00
*Teléfono celular	975,00
*Servicio contable	1.500,00
Monotributo	1.300,00
Artículos limpieza	1.000,00
Amortizaciones	765,50
Total	41.040,50

Fuente: Elaboración propia

Cuadro: 8.6: Amortizaciones

Objeto	Valor de Origen	VRC	Vida útil	Cuota anual	Valor mensual
Puestos de trabajo (x2)	12.600,00	6.000,00	10	660,00	55,00
Espejos (x2)	29.000,00	24.000,00	5	1.000,00	83,33
Banquetas (x4)	7.000,00	4.000,00	10	300,00	25,00
Aire acondicionado	12.500,00	10.000,00	5	500,00	41,67
Mesa de trabajo	11.000,00	6.000,00	10	500,00	41,67
sillas nerd (x6)	17.400,00	9.000,00	10	840,00	70,00
mesa auxiliar	3.450,00	1.500,00	10	195,00	16,25
cortinas roller (x3)	21.720,00	12.000,00	10	972,00	81,00
Ring light (aros de luces) x2	6.500,00	4.000,00	5	500,00	41,67

Sillón hidráulico	19.000,00	12.000,00	10	700,00	58,33
Cajoneras (x3)	15.000,00	6.000,00	10	900,00	75,00
lámparas colgables (x2)	7.500,00	5.000,00	5	500,00	41,67
Pinceles Varios			5	0,00	0,00
Paletas mezcladoras (x5)	1.950,00	0,00	10	195,00	16,25
almohada para mano (x5)	500,00	0,00	2	250,00	20,83
Bandejas para maquillaje (x10)	700,00	0,00	10	70,00	5,83
Ventilador (x2)	440,00	0,00	10	44,00	3,67
Espejos individuales (x5)	4.000,00	1.000,00	5	600,00	50,00
Vasos (x6)	1.200,00	600,00	5	120,00	10,00
Banner (x2)	3.700,00	2.000,00	5	340,00	28,33
TOTAL				9.186,00	765,50

Fuente: Elaboración propia

Proyección de Ingresos – Mes Marzo

Cuadro: 8.7: Proyección de Ingresos – Mes Marzo

Fecha	Día	Horarios	Clase	Precio de venta	CV (servicio)	CV de Comercilizac.
01/03/2019	Viernes	16 a 20	Perfecc. Inicial	2.978,98	1.778,98	639,80
02/03/2019	Sábado					
03/03/2019	Domingo					
04/03/2019	Lunes	17 a 20				
05/03/2019	Martes	16 a 20	Perfecc. Intermedio	3.247,59	1.747,59	639,80
06/03/2019	Miércoles					
07/03/2019	Jueves					
08/03/2019	Viernes	10 a 14	Perfecc. Inicial	2.978,98	1.778,98	639,80
09/03/2019	Sábado	16 a 20				
10/03/2019	Domingo	16 a 20	Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
11/03/2019	Lunes					
12/03/2019	Martes	16 a 20				
13/03/2019	Miércoles	16 a 20				
14/03/2019	Jueves	16 a 20				
15/03/2019	Viernes	10 a 14	Automaquillaje	1.815,02	815,02	230,80
		17 a 20	Automaquillaje	1.815,02	815,02	230,80
16/03/2019	Sábado					

17/03/2019	Domingo	16 a 20	Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
18/03/2019	Lunes					
19/03/2019	Martes	16 a 20	Perfecc. Inicial	2.978,98	1.778,98	639,80
20/03/2019	Miércoles	10 a 14	Perfecc. Intermedio	3.247,59	1.747,59	639,80
		16 a 20	Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
21/03/2019	Jueves	16 a 20	Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
22/03/2019	Viernes	16 a 20	Perfecc. Inicial	2.978,98	1.778,98	639,80
23/03/2019	Sábado	16 a 20	Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
24/03/2019	Domingo	16 a 20				
25/03/2019	Lunes	10 a 18				
26/03/2019	Martes	16 a 20	Perfecc. Intermedio	3.247,59	1.747,59	639,80
27/03/2019	Miércoles	16 a 20	Perfecc. Avanzado	3.676,48		
28/03/2019	Jueves	16 a 20	Perfecc. Intermedio	3.247,59	1.747,59	639,80
29/03/2019	Viernes	16 a 19	Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
			Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
			Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
			Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
30/03/2019	Sábado	16 a 20	Perfecc. Avanzado	3.676,48	1.876,48	639,80
31/03/2019	Domingo	16 a 20	Perfecc. Intermedio	3.247,59	1.747,59	639,80

Fuente: Elaboración propia

Cuadro: 8.8: Ingresos – CV – Otros CV – Mes Marzo

Ingreso marzo		CV (servicio) marzo		CV de Comercializac. Marzo	
Maq. Social	0,00	Maq. Social	0,00	Maq. Social	0,00
Novias	0,00	Novias	0,00	Novias	0,00
Automaquillaje	3.630,05	Automaquillaje	1.630,05	Automaquillaje	461,60
Perfecc. Inicial	11.915,91	Perfecc. Inicial	7.115,91	Perfecc. Inicial	2.559,20
Perfecc. Intermedio	16.237,95	Perfecc. Intermedio	8.737,95	Perfecc. Intermedio	3.199,00

Perfecc. Avanzado	40.441,26	Perfecc. Avanzado	18.764,79	Perfecc. Avanzado	6.398,00
-------------------	-----------	-------------------	-----------	-------------------	----------

Fuente: Elaboración propia

2.- Enfoque de la Utilidad de Operación

Utilidad de operación = Ingresos por ventas – Costos variables – Costos fijos

3.- Enfoque del Margen de Contribución

Margen de contribución = Ingresos por ventas – CV

Cuadro: 8.9: Estado de Resultado – Mes Marzo

Estado de Resultado	
	Marzo
Ventas	72.225,17
CV(servicio)	36.248,69
CV de Comercialización	12.617,80
Otros Costos Variables	3.430,70
C. marginal	19.927,98
C. Fijos	41.040,50
Rdo. Operativo	-21.112,52

Fuente: Elaboración propia

4.- Punto de Equilibrio en importe monetario

Cuadro: 8.10: Punto de equilibrio en importe monetario

Concepto	Maq. Social	Novias	Automaquillaje	Perfecc. Inicial	Perfecc. Intermedio	Perfecc. avanzado	TOTAL
Ventas	0,00	0,00	3.630,05	11.915,91	16.237,95	40.441,26	72.225,17
Mezcla de Ventas	0%	0%	5%	16%	22%	56%	100%

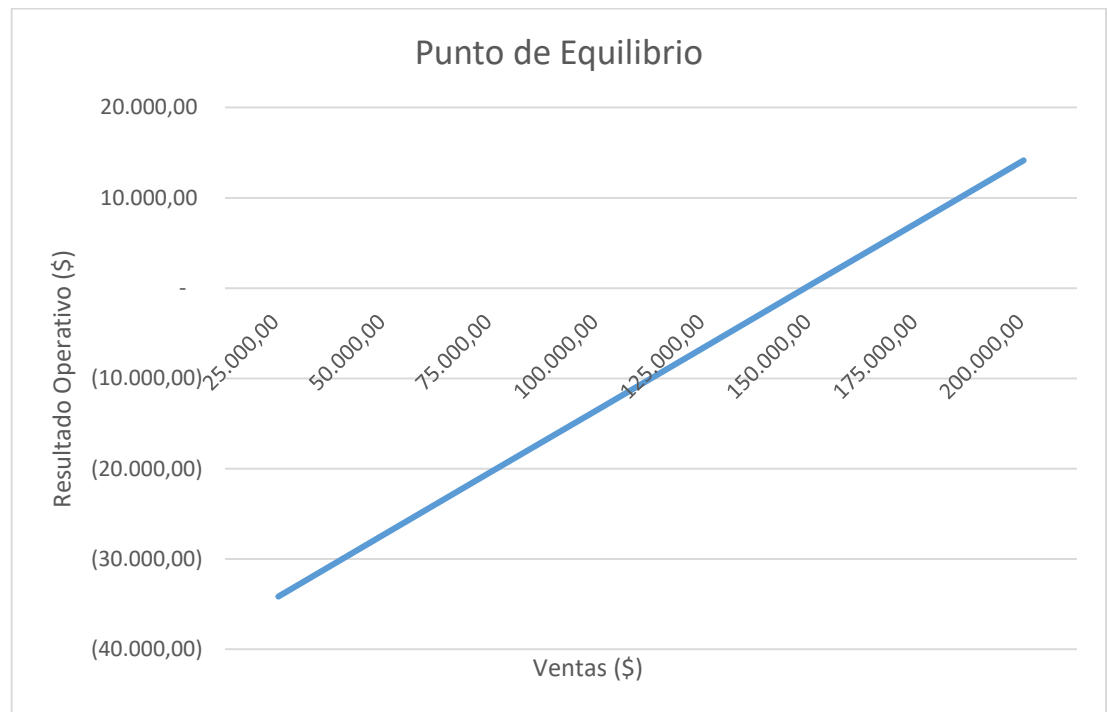
CV(servicio)	0,00	0,00	1.630,05	7.115,91	8.737,95	18.764,79	36.248,69
CV de Comercialización	0,00	0,00	461,60	2.559,20	3.199,00	6.398,00	12.617,80
Otros Costos Variables							3.430,70
C. Marginal	0,00	0,00	1.538,40	2.240,80	4.301,00	15.278,48	19.927,98
Razón de contribución							28%

Costos Fijos 41.040,50

Punto de Equilibrio	148.743,46
----------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

Grafico 8.11: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia

5.- Líneas de Productos

- Línea de productos en Lucia Luque Makeup:

Lucia Luque Makeup ofrece 6 tipos de servicios:

- Maquillaje social
- Novias
- Automaquillaje
- Perfeccionamiento inicial
- Perfeccionamiento intermedio
- Perfeccionamiento avanzado

Recomendaciones

En función a lo anteriormente trabajado y expresado se detallan los siguientes puntos necesarios a tener en cuenta para el crecimiento de Lucia Luque Makeup:

1. Revisar la fijación de precio de dichos servicios:
 - Observando costos.
 - Mejorando los márgenes
2. Profesionalizar la organización.

Estableciendo un plan operativo con detalle de las actividades que serán necesarias para el logro de los objetivos definidos, nombrando responsables, cronograma y costos.

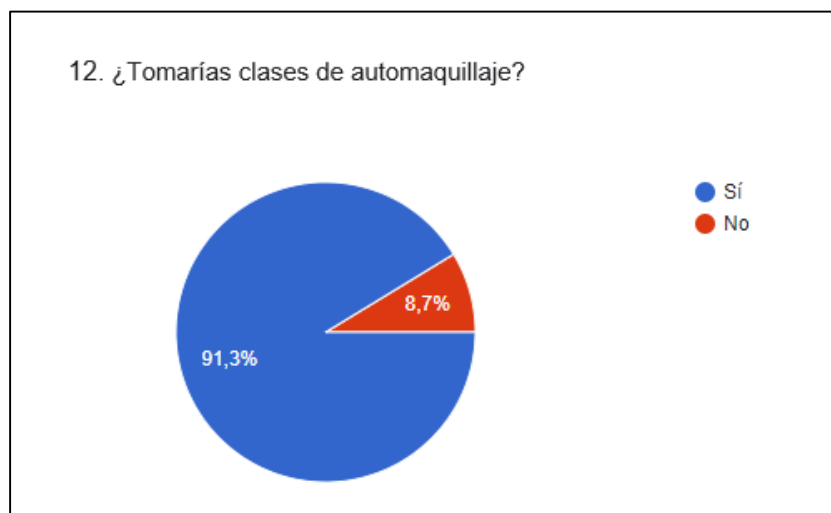
La definición y la documentación de los procesos permite contar con “una receta” para todo lo que hacemos, de manera que siguiendo el camino trazado y aplicando factores de eficiencia pueda conocerse de antemano la necesidad de insumos, tiempo de ejecución y estructura necesaria, asegurando de esa manera que el resultado del producto o servicio sea confiable y acorde a lo planificado.

Hablar de procesos implica definir cómo se realiza cada una de las actividades dentro de la empresa, de tal manera a saber qué esperar como

efecto de cada acción y establecer mejoras para que los resultados se cumplan de manera sustentable y competitiva.

3. Dar más impulso a las clases de Automaquillaje, ya que según lo estudiado tiene un alto grado de demanda.

Cuadro: Automaquillaje



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario

Sería importante observar qué buscan los clientes así se satisface 100% lo demandado, como ser un maquillaje de día o de noche, rutinas de cuidado facial, entre otros.

4. Elaborar un Plan de Marketing: el cual es un documento donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir.

5. Diseñar promociones para los distintos servicios.

6. Diseñar dictado de perfeccionamientos intensivos (de corta duración), con el objetivo de atraer clientes no residentes en San Miguel de Tucumán.

7. Diseñar dictados de cursos online.

Conclusión

El análisis de costos hoy en día es de vital importancia a la hora de arrancar un emprendimiento. Muchas veces no se cuenta con esta información lo cual puede inducir a una toma de decisiones incorrectas.

En el presente trabajo de Seminario se estudió la apertura de un Estudio de maquillaje en San Miguel de Tucumán.

Lo que primero se identificó fue que el emprendimiento no estaba siendo rentable por lo cual impulsé un estudio minucioso de sus costos. Identifique además que los precios de ventas estaban determinados sin ninguna base respaldatoria de información.

En el apartado de recomendaciones se detallaron los aspectos en los cuales se podría mejorar para aumentar sus ingresos.

Sin embargo, Lucia Luque Makeup denota que tiene un gran potencial para encarar la demanda no tan solo de San Miguel de Tucumán sino de todo el país, ya que cuenta con ventajas competitivas y comparativas en el rubro.

Apéndice

Insumos para llevar a cabo un Maquillaje a una Novia o Quinceañera con su base de aplicación y costos.

Cuadro A.1: Insumos para un maquillaje Novias/15

Insumos para un maquillaje Novias/15					
Limpieza y preparación	Costo	Base de aplicación	Valor Base	Cantidad Requerida	Costo por maquillaje
Agua micelar	1.300,00	Aplicación	45	1	28,89
Bifásico	290,00	Aplicación	15	1	19,33
Leche de Limpieza	350,00	Aplicación	60	1	5,83
Tónico	770,00	Aplicación	45	1	17,11
Loción Calmante	360,00	Aplicación	120	1	3,00
Aceite Toque Seco	640,00	Aplicación	60	1	10,67
Serum Ojeras	390,00	Aplicación	90	1	4,33
Serum Rostro	750,00	Aplicación	75	1	10,00
Hidratante Rostro Importado	1.700,00	Aplicación	180	1	9,44
Exfoliante labios Importado	1.500,00	Aplicación	240	1	6,25
Bálsamo Labios Importado	270,00	Aplicación	90	1	3,00

Piel					
Prebase iluminadora importada	1.550,00	Aplicación	180	1	8,61

Prebase siliconada	2.800,00	Aplicación	180	1	15,56
Neutralizador	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Base importada	2.500,00	Disparos	100	2	50,00
Corrector importado	1.590,00	Disparos	100	1	15,90
Contorno en crema	1.600,00	Aplicación	240	1	6,67
Rubor en crema	490,00	Aplicación	360	1	1,36
Bronzer en polvo	1.400,00	Aplicación	270	1	5,19
Contorno en polvo	720,00	Aplicación	270	1	2,67
Rubor en polvo importado	1.400,00	Aplicación	240	1	5,83
Iluminador en polvo importado	2.200,00	Aplicación	360	1	6,11
Polvo Volátil	1.500,00	Aplicación	90	1	16,67
Fijador Spray	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89

Ojos					
Prebase crema importada	2.100,00	Aplicación	30	0,5	35,00
Prebase Liquida	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89
Base Cremosa Color importada	2.500,00	Disparos	100	2	50,00
Pigmento	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Glitter	800,00	Aplicación	120	1	6,67
Pegamento para Glitter	1.000,00	Aplicación	90	1	11,11
Paleta de sombras Textured - Huda Beauty	3.500,00	Aplicación	360	1	9,72
Paleta de sombras Androgyny - Jeffree Star	3.000,00	Aplicación	360	1	8,33
Sombra en crema importada	800,00	Aplicación	180	1	4,44
Delineador lápiz	310,00	Aplicación	120	1	2,58
Delineado gel importado	1.065,00	Aplicación	200	2	10,65
Pomada ceja importada	1.400,00	Aplicación	400	2	7,00
Mascara	490,00	Aplicación	60	1	8,17
Pegamento sin látex importado	500,00	Aplicación	45	1	11,11
Diluyente de pigmentos	1.300,00	Aplicación	180	1	7,22
Aplicadores descartables mascara	700,00	Unidades	50	2	28,00
Pestañas de grupo	350,00	Unidades	1	1	350,00

Labios					
Hidratante importado	270,00	Aplicación	120	1	2,25
Labial liquido importado	1.200,00	Aplicación	180	1	6,67

Extra					
Limpiador pinceles	300,00	Aplicación	7	1	42,86
Alcohol	90,00	Aplicación	14	1	6,43
Discos Algodón	80,00	Unidades	8	1	10,00
Toallitas de bebé	150,00	Unidades	14	1	10,71
Servilletas	65,00	Unidades	7	1	9,29
Jabón en Pan	22,00	Aplicación	7	1	3,14
Desinfectante rostro	240,00	Aplicación	60	1	4,00
Diluyente Siliconado	2.900,00	Aplicación	540	1	5,37
- Kit de retoque:					
ü Contenedor hermético	1.300,00	Unidades	100	1	13,00
ü Aplicador de labial	500,00	Unidades	50	1	10,00
ü Bolsa hermética	1.480,00	Unidades	200	1	7,40

CV de Comercialización					
Prueba	975,21				

Fuente: Elaboración propia

Insumos para llevar a cabo un Automaquillaje con su base de aplicación y costos.

Cuadro A.2: Insumos para Automaquillaje

Insumos para Automaquillaje					
Limpieza y preparación	Costo	Base de aplicación	Valor Base	Cantidad Requerida	Costo por maquillaje
Agua micelar	1.300,00	Aplicación	45	1	28,89
Bifásico	290,00	Aplicación	15	1	19,33
Leche de Limpieza	350,00	Aplicación	60	1	5,83
Tónico	770,00	Aplicación	45	1	17,11
Loción Calmante	360,00	Aplicación	120	1	3,00
Aceite Toque Seco	640,00	Aplicación	60	1	10,67
Serum Ojeras	390,00	Aplicación	90	1	4,33
Serum Rostro	750,00	Aplicación	75	1	10,00
Hidratante Rostro Importado	1.700,00	Aplicación	180	1	9,44
Exfoliante labios Importado	1.500,00	Aplicación	240	1	6,25

Bálsamo Labios Importado	270,00	Aplicación	90	1	3,00
--------------------------	--------	------------	----	---	------

Piel					
Prebase iluminadora importada	1.550,00	Aplicación	180	1	8,61
Prebase siliconada	2.800,00	Aplicación	180	1	15,56
Neutralizador	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Base importada	2.500,00	Disparo	100	2	50,00
Corrector importado	1.590,00	Disparo	100	1	15,90
Contorno en crema	1.600,00	Aplicación	240	1	6,67
Rubor en crema	490,00	Aplicación	360	1	1,36
Bronzer en polvo	1.400,00	Aplicación	270	1	5,19
Contorno en polvo	720,00	Aplicación	270	1	2,67
Rubor en polvo importado	1.400,00	Aplicación	240	1	5,83
Iluminador en polvo importado	2.200,00	Aplicación	360	1	6,11
Polvo Volátil	1.500,00	Aplicación	90	1	16,67
Fijador Spray	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89

Ojos					
Prebase crema importada	800,00	Aplicación	90	1	8,89
Paleta de sombras neutra importado	4.500,00	Aplicación	60	1	75,00
Sombra en crema importada	800,00	Aplicación	180	1	4,44
Delineador lápiz importado	600,00	Aplicación	30	1	20,00
Pomada ceja nacional	1.700,00	Aplicación	360	1	4,72
Aplicadores descartables mascara	700,00	Unidades	50	2	28,00

Labios					
Hidratante importado	270,00	Aplicación	120	1	2,25
Labial liquido importado	1.200,00	Aplicación	180	1	6,67

Extra					
Limpiador pinceles	300,00	Aplicación	7	1	42,86
Alcohol	90,00	Aplicación	14	1	6,43

Discos Algodón	80,00	Unidades	8	1	10,00
Toallitas de bebé	150,00	Unidades	14	1	10,71
Servilletas	65,00	Unidades	7	1	9,29
Jabón en Pan	22,00	Aplicación	7	1	3,14
Desinfectante rostro	240,00	Aplicación	60	1	4,00
Diluyente Siliconado	2.900,00	Aplicación	540	1	5,37

CV de Comercialización					
Servicio Refrigerio	200,00				
Carpeta	29,65	Unidades		1	29,65
Hojas con renglones	1,15	Unidades		2	2,30

Fuente: Elaboración propia

Insumos para llevar a cabo una clase de Perfeccionamiento Inicial con su base de aplicación y costos.

Cuadro A.3: Insumos para Perfeccionamiento Inicial

Insumos para Perfeccionamiento Inicial

Limpieza y preparación	Costo	Base de aplicación	Valor Base	Cantidad Requerida	Costo por maquillaje
Agua micelar	1.300,00	Aplicación	45	1	28,89
Bifásico	290,00	Aplicación	15	1	19,33
Leche de Limpieza	350,00	Aplicación	60	1	5,83
Tónico	770,00	Aplicación	45	1	17,11
Loción Calmante	360,00	Aplicación	120	1	3,00
Aceite Toque Seco	640,00	Aplicación	60	1	10,67
Serum Ojeras	390,00	Aplicación	90	1	4,33
Serum Rostro	750,00	Aplicación	75	1	10,00
Hidratante Rostro Importado	1.700,00	Aplicación	180	1	9,44
Exfoliante labios Importado	1.500,00	Aplicación	240	1	6,25
Bálsamo Labios Importado	270,00	Aplicación	90	1	3,00

Piel					
Prebase iluminadora importada	1.550,00	Aplicación	180	1	8,61
Prebase siliconada	2.800,00	Aplicación	180	1	15,56

Neutralizador	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Base importada	2.500,00	Disparos	100	2	50,00
Corrector importado	1.590,00	Disparos	100	1	15,90
Contorno en crema	1.600,00	Aplicación	240	1	6,67
Rubor en crema	490,00	Aplicación	360	1	1,36
Bronzer en polvo	1.400,00	Aplicación	270	1	5,19
Contorno en polvo	720,00	Aplicación	270	1	2,67
Rubor en polvo importado	1.400,00	Aplicación	240	1	5,83
Iluminador en polvo importado	2.200,00	Aplicación	360	1	6,11
Polvo Volátil	1.500,00	Aplicación	90	1	16,67
Fijador Spray	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89

Ojos					
Prebase crema importada	2.100,00	Aplicación	30	0,5	35,00
Paleta de sombras Textured - Huda Beauty	3.500,00	Aplicación	360	1	9,72
Paleta de sombras Androgyny - Jeffree Star	3.000,00	Aplicación	360	1	8,33
Sombra en crema importada	800,00	Aplicación	180	1	4,44
Delineador lápiz	310,00	Aplicación	120	1	2,58
Delineado gel importado	1.065,00	Aplicación	200	2	10,65
Pomada ceja importada	1.400,00	Aplicación	400	2	7,00
Mascara	490,00	Aplicación	60	1	8,17
Pegamento sin látex importado	500,00	Aplicación	45	1	11,11
Aplicadores descartables mascara	700,00	Unidades	50	2	28,00
Pestañas banda invisible	1.400,00	Unidades	10	2	280,00

Labios					
Hidratante importado	270,00	Aplicación	120	1	2,25
Labial liquido importado	1.200,00	Aplicación	180	1	6,67

Extra					
Limpiador pinceles	300,00	Aplicación	7	1	42,86
Alcohol	90,00	Aplicación	14	1	6,43
Discos Algodón	80,00	Unidades	8	1	10,00
Toallitas de bebé	150,00	Unidades	14	1	10,71

Servilletas	65,00	Unidades	7	1	9,29
Jabón en Pan	22,00	Aplicación	7	1	3,14
Desinfectante rostro	240,00	Aplicación	60	1	4,00
Diluyente Siliconado	2.900,00	Aplicación	540	1	5,37

CV de Comercialización					
Servicio Refrigerio	400,00			1	400,00
Carpeta	29,65	Unidades		1	29,65
Hojas con renglones	1,15	Unidades		2	2,30
Hoja Facechart	2,40	Unidades		1	2,40
Hoja Eyeschart	2,40	Unidades		1	2,40
Certificado	4,20	Unidades		1	4,20
Taxi modelo	200,00				
Modelo	600,00				

Fuente: Elaboración propia

Insumos para llevar a cabo una clase de Perfeccionamiento Intermedio con su base de aplicación y costos.

Cuadro A.4: Insumos para Perfeccionamiento Intermedio

Insumos para Perfeccionamiento Intermedio					
Limpieza y preparación	Costo	Base de aplicación	Valor Base	Cantidad Requerida	Costo por maquillaje
Agua micelar	1.300,00	Aplicación	45	1	28,89
Bifásico	290,00	Aplicación	15	1	19,33
Leche de Limpieza	350,00	Aplicación	60	1	5,83
Tónico	770,00	Aplicación	45	1	17,11
Loción Calmante	360,00	Aplicación	120	1	3,00
Aceite Toque Seco	640,00	Aplicación	60	1	10,67
Serum Ojeras	390,00	Aplicación	90	1	4,33
Serum Rostro	750,00	Aplicación	75	1	10,00
Hidratante Rostro Importado	1.700,00	Aplicación	180	1	9,44
Exfoliante labios Importado	1.500,00	Aplicación	240	1	6,25
Bálsamo Labios Importado	270,00	Aplicación	90	1	3,00

Piel					
Prebase iluminadora importada	1.550,00	Aplicación	180	1	8,61
Prebase siliconada	2.800,00	Aplicación	180	1	15,56
Neutralizador	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Base importada	2.500,00	Disparos	100	2	50,00
Corrector importado	1.590,00	Disparos	100	1	15,90
Contorno en crema	1.600,00	Aplicación	240	1	6,67
Rubor en crema	490,00	Aplicación	360	1	1,36
Bronzer en polvo	1.400,00	Aplicación	270	1	5,19
Contorno en polvo	720,00	Aplicación	270	1	2,67
Rubor en polvo importado	1.400,00	Aplicación	240	1	5,83
Iluminador en polvo importado	2.200,00	Aplicación	360	1	6,11
Polvo Volátil	1.500,00	Aplicación	90	1	16,67
Fijador Spray	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89

Ojos					
Prebase crema importada	2.100,00	Aplicación	30	0,5	35,00
Prebase Liquida	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89
Base Cremosa Color importada	2.500,00	Disparos	100	2	50,00
Pigmento	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Glitter	800,00	Aplicación	120	1	6,67
Pegamento para Glitter	1.000,00	Aplicación	90	1	11,11
Paleta de sombras Textured - Huda Beauty	3.500,00	Aplicación	360	1	9,72
Paleta de sombras Androgyny - Jeffree Star	3.000,00	Aplicación	360	1	8,33
Sombra en crema importada	800,00	Aplicación	180	1	4,44
Delineador lápiz importado	310,00	Aplicación	120	1	2,58
Delineado gel importado	1.065,00	Aplicación	200	2	10,65
Pomada ceja importada	1.400,00	Aplicación	400	2	7,00
Mascara	490,00	Aplicación	60	1	8,17
Pegamento sin látex importado	500,00	Aplicación	45	1	11,11
Diluyente de pigmentos	1.300,00	Aplicación	180	1	7,22
Aplicadores descartables mascara	700,00	Unidades	50	2	28,00
Pestañas de tira seda	500,00	Unidades	10	1	50,00

Labios					
Hidratante importado	270,00	Aplicación	120	1	2,25
Labial liquido importado	1.200,00	Aplicación	180	1	6,67
Gloss Importado	500,00	Aplicación	180	1	2,78

Extra					
Limpiador pinceles	300,00	Aplicación	7	1	42,86
Alcohol	90,00	Aplicación	14	1	6,43
Discos Algodón	80,00	Unidades	8	1	10,00
Toallitas de bebé	150,00	Unidades	14	1	10,71
Servilletas	65,00	Unidades	7	1	9,29
Jabón en Pan	22,00	Aplicación	7	1	3,14
Desinfectante rostro	240,00	Aplicación	60	1	4,00
Diluyente Siliconado	2.900,00	Aplicación	540	1	5,37

CV de Comercialización					
Servicio Refrigerio	400,00			1	400,00
Carpeta	29,65	Unidades		1	29,65
Hojas con renglones	1,15	Unidades		2	2,30
Hoja Facechart	2,40	Unidades		1	2,40
Hoja Eyeschart	2,40	Unidades		1	2,40
Certificado	4,20	Unidades		1	4,20
Taxi modelo	200,00				
Modelo	600,00				

Fuente: Elaboración propia

Insumos para llevar a cabo una clase de Perfeccionamiento Avanzado con su base de aplicación y costos.

Cuadro A.5: Insumos para Perfeccionamiento Avanzado

Insumos para Perfeccionamiento Avanzado					
Limpieza y preparación	Costo	Base de aplicación	Valor Base	Cantidad Requerida	Costo por maquillaje
Agua micelar	1.300,00	Aplicación	45	1	28,89
Bifásico	290,00	Aplicación	15	1	19,33
Leche de Limpieza	350,00	Aplicación	60	1	5,83

Tónico	770,00	Aplicación	45	1	17,11
Loción Calmante	360,00	Aplicación	120	1	3,00
Aceite Toque Seco	640,00	Aplicación	60	1	10,67
Serum Ojeras	390,00	Aplicación	90	1	4,33
Serum Rostro	750,00	Aplicación	75	1	10,00
Hidratante Rostro Importado	1.700,00	Aplicación	180	1	9,44
Exfoliante labios Importado	1.500,00	Aplicación	240	1	6,25
Bálsamo Labios Importado	270,00	Aplicación	90	1	3,00

Piel					
Prebase iluminadora importada	1.550,00	Aplicación	180	1	8,61
Prebase siliconada	2.800,00	Aplicación	180	1	15,56
Neutralizador	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Base importada	2.500,00	Disparos	100	2	50,00
Corrector importado	1.590,00	Disparos	100	1	15,90
Contorno en crema	1.600,00	Aplicación	240	1	6,67
Rubor en crema	490,00	Aplicación	360	1	1,36
Bronzer en polvo	1.400,00	Aplicación	270	1	5,19
Contorno en polvo	720,00	Aplicación	270	1	2,67
Rubor en polvo importado	1.400,00	Aplicación	240	1	5,83
Iluminador en polvo importado	2.200,00	Aplicación	360	1	6,11
Polvo Volátil	1.500,00	Aplicación	90	1	16,67
Fijador Spray	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89

Ojos					
Prebase crema importada	2.100,00	Aplicación	30	0,5	35,00
Prebase Liquida	1.700,00	Aplicación	90	1	18,89
Base Cremosa Color importada	2.500,00	Disparos	100	2	50,00
Pigmento	700,00	Aplicación	360	1	1,94
Glitter	800,00	Aplicación	120	1	6,67
Pegamento para Glitter	1.000,00	Aplicación	90	1	11,11
Paleta de sombras The Magic - Juvia's	2.300,00	Aplicación	360	1	6,39
Paleta de sombras The Zulu - Juvia's	1.700,00	Aplicación	360	1	4,72

Paleta de sombras The Secret Sinner - P.Louise	4.000,00	Aplicación	360	1	11,11
Paleta de sombras Carnival - Stacey Marie	3.500,00	Aplicación	360	1	9,72
Sombra en crema importada	800,00	Aplicación	180	1	4,44
Delineador lápiz importado	310,00	Aplicación	120	1	2,58
Delineado gel importado	1.065,00	Aplicación	200	2	10,65
Pomada ceja importada	1.400,00	Aplicación	400	2	7,00
Mascara	490,00	Aplicación	60	1	8,17
Pegamento sin látex importado	500,00	Aplicación	45	1	11,11
Diluyente de pigmentos	1.300,00	Aplicación	180	1	7,22
Aplicadores descartables mascara	700,00	Unidades	50	2	28,00
Pestañas de mink	600,00	Unidades	10	1	60,00

Labios					
Hidratante importado	270,00	Aplicación	120	1	2,25
Labial liquido importado	1.200,00	Aplicación	180	1	6,67
Delineador de labios importado	600,00	Aplicación	120	1	5,00
Gloss Importado	500,00	Aplicación	180	1	2,78

Extra					
Limpiador pinceles	300,00	Aplicación	7	1	42,86
Alcohol	90,00	Aplicación	14	1	6,43
Discos Algodón	80,00	Unidades	8	1	10,00
Toallitas de bebé	150,00	Unidades	14	1	10,71
Servilletas	65,00	Unidades	7	1	9,29
Jabón en Pan	22,00	Aplicación	7	1	3,14
Desinfectante rostro	240,00	Aplicación	60	1	4,00
Diluyente Siliconado	2.900,00	Aplicación	540	1	5,37

CV de Comercialización					
Servicio Refrigerio	400,00	cliente-modelo		1	400,00
Carpeta	29,65	Unidades		1	29,65
2 Hojas con renglones	1,15	Unidades		2	2,30
Hoja Facechart	2,40	Unidades		1	2,40

Hoja Eyeschart	2,40	Unidades		1	2,40
Certificado	4,20	Unidades		1	4,20
Taxi modelo	200,00			1	200,00
Modelo	600,00			1	600,00

Fuente: Elaboración propia

Apéndice I

Cuestionario

Soy alumna de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT y me encuentro realizando un estudio sobre servicio de maquillaje para la realización de mi tesis. Esta encuesta le tomará sólo 5 minutos y servirá para fines académicos. Desde ya muchas gracias por tomarse el tiempo para contestar.

***Obligatorio**

1. Género *

Femenino

Masculino

Otro

2. Edad *

15 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 en adelante

3. Lugar de residencia *

San Miguel de Tucumán

Yerba Buena

Tafí Viejo

Otro:

4. Ocupación *

Maquilladora profesional

Maquilladora amateur

Público en general

5. ¿Contratarías servicio de maquillaje? *

Sí

No

6. ¿Has contratado servicio de maquillaje en el último año? *

Sí

No

7. ¿Conoces a LUCIA LUQUE MAKE UP? *

Sí

No

8. ¿Cómo la conociste?

Recomendación

Facebook

YouTube

Instagram

Otro:

9. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por servicio de maquillaje?
(Para un evento social, como por ejemplo: casamientos, egresos, fiestas en general) *

Menos de \$500

De \$500 a \$1000

De \$1000 a \$1500

Más de \$1500

10. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por servicio de maquillaje?
(Para un evento especial, como por ejemplo: Novias, Quinceañeras) *

Menos de \$1000

De \$1000 a \$2000

De \$2000 a \$3000

Más de \$3000

11. ¿Qué tienes en cuenta a la hora de elegir un/a maquillador/ra?
Clasifique según su grado de importancia, siendo 1 (uno) la más importante
y 5 (cinco) la menos *

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca de los insumos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio a domicilio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Tomarías clases de automaquillaje? *

Sí

No

13. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por un curso de automaquillaje? Promedio: 2 clases, 5 hs. en total *

Menos de \$1000

De \$1000 a \$2000

De \$2000 a \$3000

Más de \$4000

14. ¿Qué tienes en cuenta a la hora de elegir un curso de automaquillaje? Clasifique según su grado de importancia, siendo 1 (uno) la más importante y 5 (cinco) la menos *

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formas de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsable que dicta las clases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

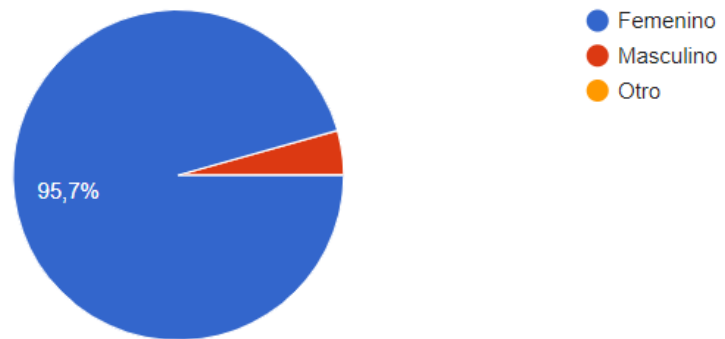
15. Si sos maquillador/ra ¿Dónde estudiaste? Preferentemente estudios realizados en Tucumán

16. ¿Qué tienes en cuenta a la hora de elegir una clase de perfeccionamiento? Clasifique según su grado de importancia, siendo 1 (uno) la más importante y 5 (cinco) la menos.

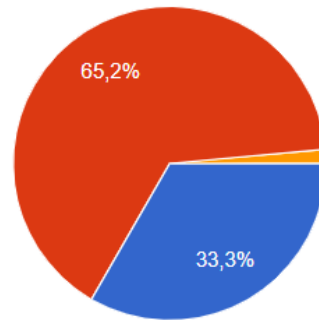
	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesional encargado en dar la clase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contenido de la clase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respuestas

1. Genero

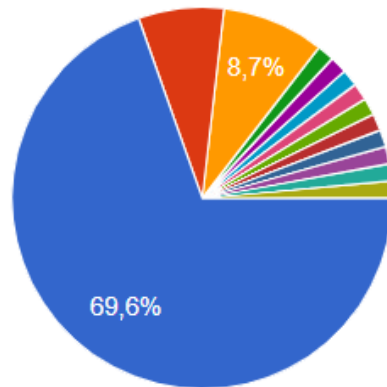


2. Edad



- 15 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 en adelante

3. Lugar de residencia



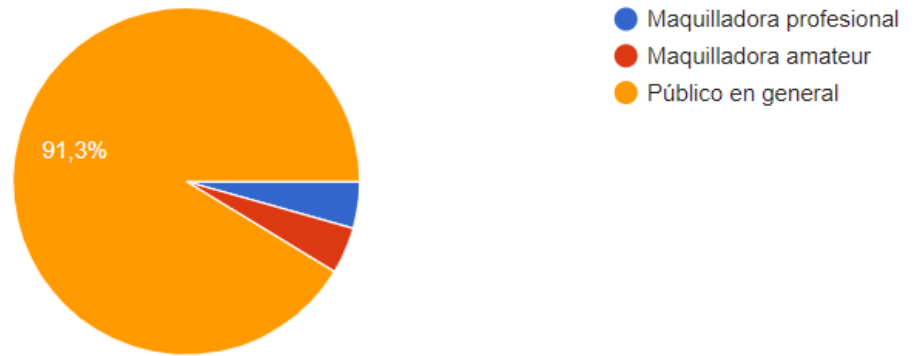
- San Miguel de Tucumán
- Yerba Buena
- Tafi Viejo
- Tartagal
- Banda del rio sali
- Córdoba
- Salta
- Rosario de la Frontera

▲ 1/2 ▼

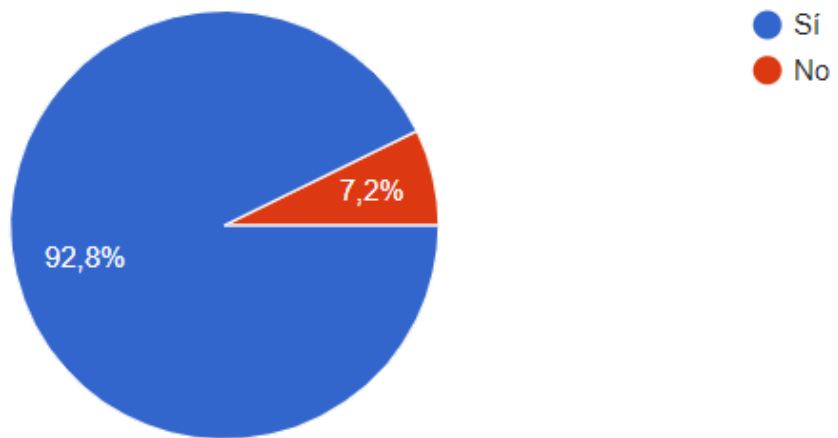
- Catamarca
- córdoba
- Catamarca
- Jujuy
- Mendoza

▲ 2/2 ▼

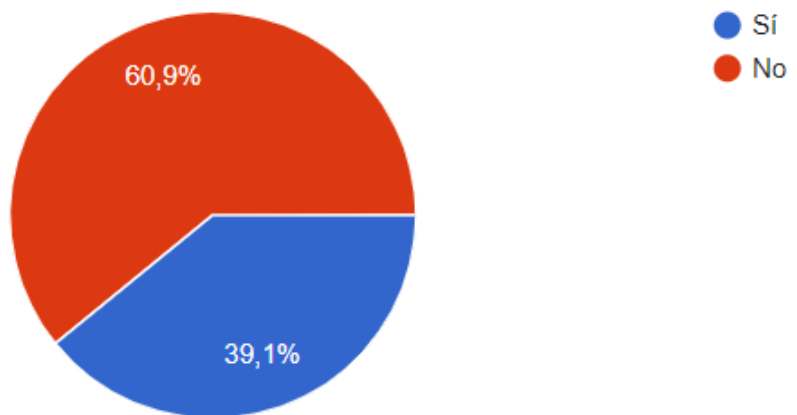
4. Ocupación



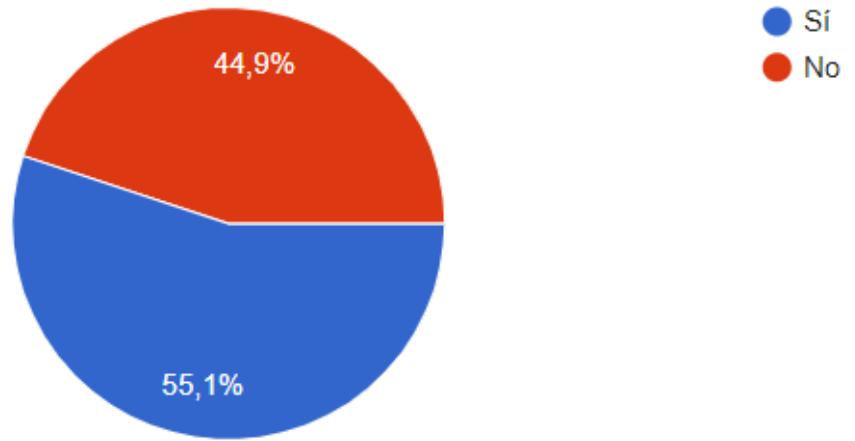
5. ¿Contratarías servicio de maquillaje?



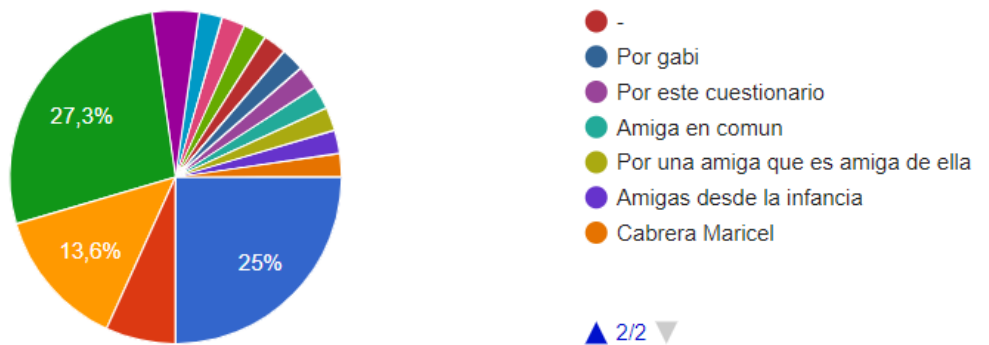
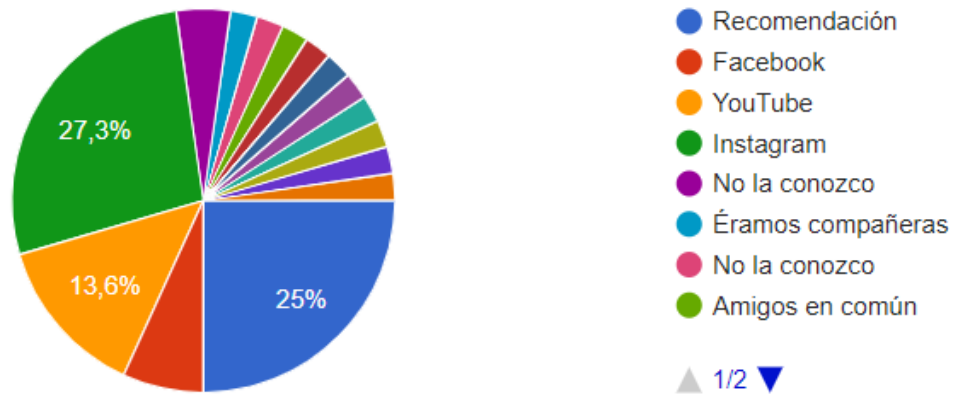
6. ¿Has contratado servicio de maquillaje en el último año?



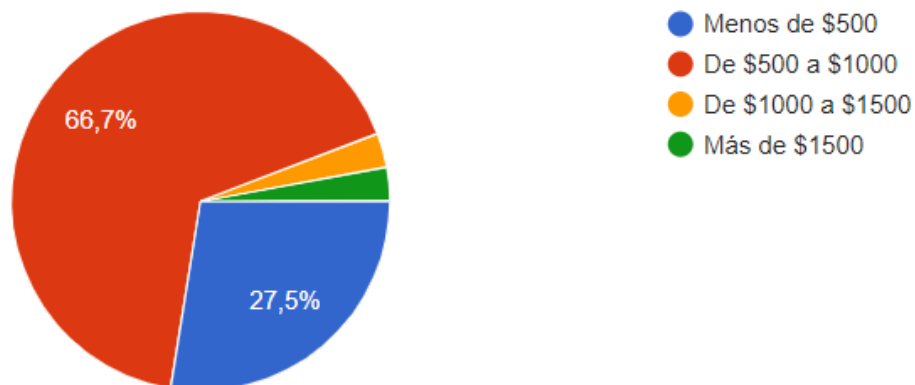
7. ¿Conoces a LUCIA LUQUE MAKE UP?



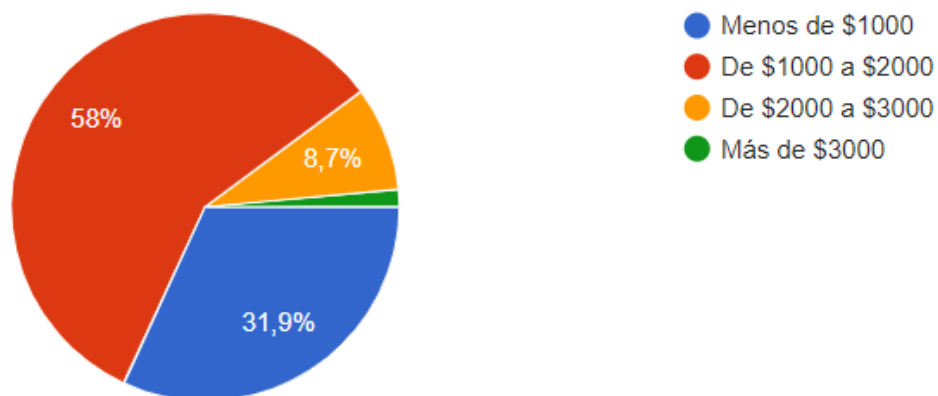
8. ¿Cómo la conociste?



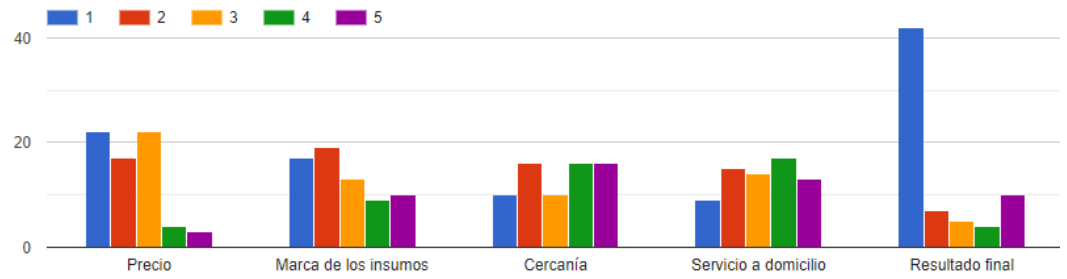
9. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por servicio de maquillaje? (Para un evento social, como por ejemplo: casamientos, egresos, fiestas en general)



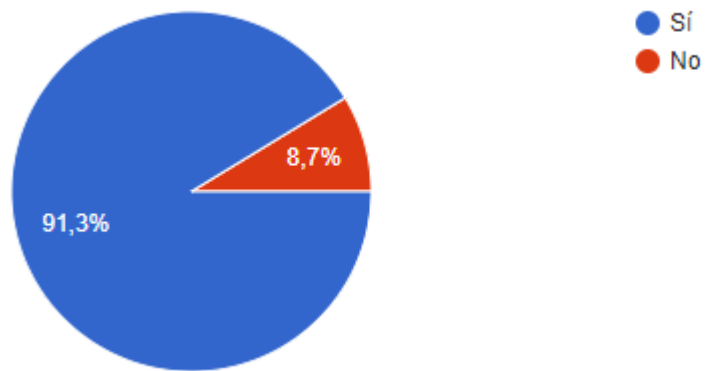
10. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por servicio de maquillaje? (Para un evento especial, como por ejemplo: Novias, Quinceañeras)



11. ¿Qué tenés en cuenta a la hora de elegir un/a maquillador/ra? Clasifique según su grado de importancia, siendo 1 (uno) la más importante y 5 (cinco) la menos.

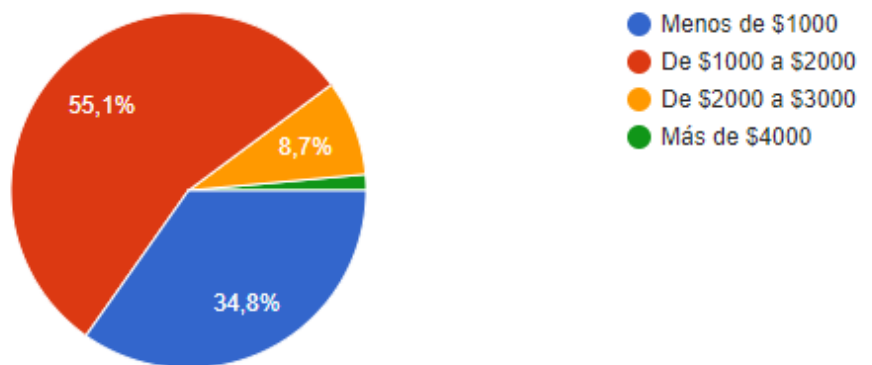


12. ¿Tomarías clases de automaquillaje?

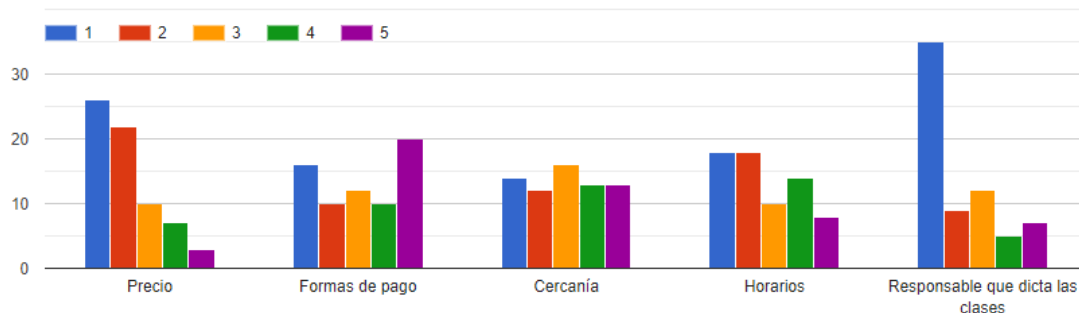


13. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por un curso de automaquillaje?

Promedio: 2 clases, 5 hs en total



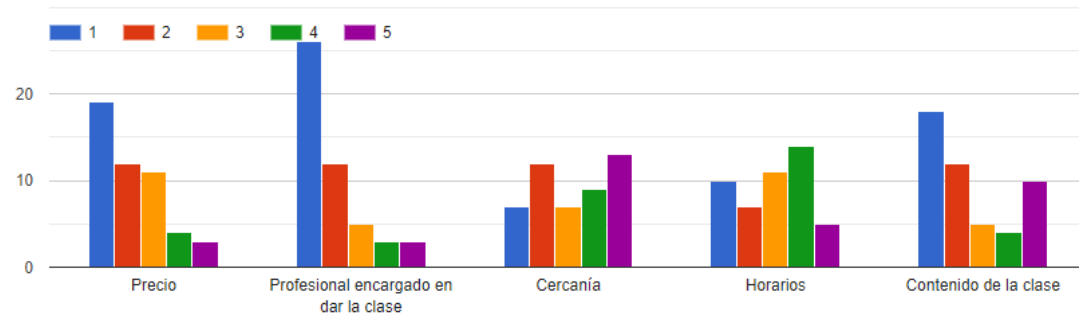
14. ¿Qué tenés en cuenta a la hora de elegir un curso de automaquillaje?
Clasifique según su grado de importancia, siendo 1 (uno) la más importante y 5 (cinco) la menos.



15. Si sos maquillador/ra ¿Dónde estudiaste? Preferentemente estudios realizados en Tucumán

- Bel dupuy make up
- No en la provincia
- No soy
- Estudio Mamushkas y además diferentes perfeccionamientos
- Beauty
- Studio Ana Anzorena

16. ¿Qué tenés en cuenta a la hora de elegir una clase de perfeccionamiento? Clasifique según su grado de importancia, siendo 1 (uno) la más importante y 5 (cinco) la menos



Índice Bibliográfico

a) General:

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 9° Edición, Editorial McGraw Hill, (México DF, 2011).
- HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne, Administración de costos, Contabilidad y control, 5° Edición, Editorial Cengage, (México 2007).
- HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados, Editorial Gránica, (Buenos Aires, 2012).
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, María del Pilar, Metodología de la Investigación, 5° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México).
- ILLANES FRONTAURA, Pablo, El sistema empresa: una visión integral de la administración, 7° Edición, Editorial Manepa, (Santiago de Chile, 2003).
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark, Administración, Una perspectiva global y empresarial, 13° Edición, Editorial McGraw Hill.

- KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Fundamentos del Marketing, 11° Edición, Editorial Pearson, (México 2013).
- KOTLER, Philip, GARY, Armstrong, Marketing, 14° Edición, Editorial Pearson, (México, 2012).
- MARTINEZ FERRER, Guillermo, Definiendo el negocio, Colección Master en Negocios, Materiabiz libro VI Estrategia, Editorial iEco, (Bs. As., 20009).
- STEPHEN P., Robbins, COULTER, Mary, Administración, 10° Edición, Editorial Prentice-Hall.

b) Otras publicaciones:

- Internet, página web <https://www.elcomercio.com/actualidad/historia-del-maquillaje.html> (04/10/09).
- Internet, página web <http://tribunaenespanol.com/news/la-industria-de-la-belleza/> (23/02/18).
- Internet, página web <https://nuevospapeles.com/nota/3321-una-pinturita-el-negocio-del-maquillaje-mueve-280-millones-de-dolares-en-nuestro-pais> (29/04/17).
- Internet, página web <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento>

ÍNDICE

Resumen	2
Introducción	4
Prologo	7

CAPÍTULO I

El mundo del Makeup

1. La historia del Maquillaje	9
2. El maquillaje en Argentina	17
3. Lucia Luque y Lucia Luque Makeup	18

CAPÍTULO II

Delimitación de la Investigación

1. Planteamiento del problema.....	30
2. Definición del proyecto	31
3. Justificación.....	32

4. Objetivos: generales y específicos	32
5. Enfoque - MIXTO.....	32
6. Diseño	33
7. Instrumentos de recolección de datos	34
8. Hipótesis.....	34

CAPÍTULO III

La organización, valores, misión, visión – Marco teórico

1. La organización	36
2. Valores	37
3. Misión	38
4. Visión.....	39
5. Objetivos organizacionales.....	40
6. Participantes de las organizaciones	42
7. Mercado	43
8. Mercado Meta.....	43
9. Producto/Servicios.....	44

CAPÍTULO IV

Herramientas para el análisis estratégico – Marco teórico

1. Análisis FODA	47
------------------------	----

2. Las cinco fuerzas de Porter	48
3. Las cuatro P	52

CAPÍTULO V

Análisis Costo-Volumen-Utilidad – Marco teórico

1. Costeo Variable	56
2. Enfoque de la Utilidad de operación	58
3. Enfoque del Margen de contribución	59
4. Punto de equilibrio en importe monetario	60
5. Líneas de productos. Mezcla de ventas	64

CAPÍTULO VI

La organización, valores, misión, visión – Aplicado a Lucia Luque Makeup

1. La organización: Lucia Luque Makeup	69
2. Valores	70
3. Misión	71
4. Visión.....	71
5. Objetivos organizacionales.....	72
6. Participantes de la organización.....	72
7. Mercado Meta.....	73
8. Producto/Servicio	73

CAPÍTULO VII

Herramientas para el análisis estratégico – Aplicado a Lucia Luque Makeup

1. Análisis FODA	79
2. Las cinco fuerzas de Porter	84
3. Las cuatro P	87

CAPÍTULO VIII

Análisis Costo-Volumen-Utilidad – Aplicado a Lucia Luque Makeup

1. Costeo Variable	90
2. Enfoque de la Utilidad de operación	98
3. Enfoque del Margen de contribución	98
4. Punto de equilibrio en importe monetario	98
5. Líneas de productos	100
Recomendaciones	101
Conclusión	103
Apéndice	104
Apéndice I	116
Índice bibliográfico	129
Índice	131