



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Carrera Título:

Determinación de políticas contables y de gestión para el Salón de Belleza “LupedePat”, ubicado en San Vicente, Santa Fe. (E.C.)

Alumno: Juliana Gómez juliana_394@hotmail.com

Tutora de Contenidos: Mg. Yohana Noguera

Tutora Metodológica: Mg. Lic. Ana María Trottini

Agosto 2018

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: Diagnóstico	4
Infraestructura	5
Capital humano.....	6
Cartera de clientes	7
Competencia	9
Requerimiento de funciones del Contador Público	10
CAPÍTULO II: Políticas Contables e Impositivas	11
Sistema de operaciones contables básico	11
Bienes de uso.....	13
Control de inventarios	17
Facturación Monotributistas	17
Financiación a clientes	18
CAPÍTULO III: Estructura de Costos y Precios	20
Estrategia de costos	20
Cálculo ejemplificativo de los Costos Indirectos	23
Confección órdenes de trabajo	25
Política de precios	28
Implementación de KPIs (Key Performance Indicators).....	30
CONCLUSIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	37

INTRODUCCIÓN

Llevaremos a cabo un análisis exhaustivo del Salón de Belleza “LupedePat”, ubicado en zona centro de la localidad de San Vicente, Prov. Santa Fe. Nuestro objetivo es detectar las falencias de la empresa, debido a que no existe una estructura contable y de gestión, para corregirlas y poder darle sustento a las decisiones tomadas.

“LupedePat” es un Salón de Belleza integral que presta servicios de Peluquería, Manicuría, Cosmeatría Pédica, Maquillaje y Depilación. A partir de la premisa de que el cliente es único y la atención es personalizada, aspira a ser líder en la zona, creando una propuesta de valor en precio, financiación y calidad. La estrategia comercial está basada en complementar la prestación de servicios, con la venta de productos capilares, corporales y faciales para que el usuario pueda continuar los tratamientos en su domicilio.

Respecto a la competencia, no se encuentran salones exclusivos, es difícil encontrar capital humano con la debida especialización en el rubro y tampoco identificamos empresas que satisfagan los nuevos requerimientos de los clientes, quienes conocen de productos, servicios, marcas y calidad.

No existen potenciales competidores en la zona, lo que nos permite trabajar para lograr diferenciarnos. No debemos olvidar que " Una persona que entra al salón busca tener una relación con su estilista que le ayude y permita decir cosas acerca de él. La capacidad de los mismos, está en poder ayudarlos a expresar lo mejor de cada uno. Y para eso tenemos que dejar el prejuicio afuera, porque eso mata a la moda" (Ana Torrejón, 2016). Los parámetros actuales demandan originalidad y profesionalización, priorizar al cliente y generar una experiencia irrepetible.

La incorporación del sector masculino y las barberías se encuentran en la dinámica de la coloración del cabello en las mujeres, estar a la vanguardia en estos aspectos, junto con la capacitación permanente, el conocimiento de nuevos productos y la gestión de negocios, determinan que, las peluquerías tradicionales que no se adecuen, quedan fuera de sistema.

Determinamos políticas financieras del negocio para formalizar y otorgarle estructura a la organización y de esta forma planear, registrar y controlar operaciones. En cuanto al talento humano, definimos un salario para cada trabajador, incentivos y distribución de utilidades. Para la prestación de servicios, contabilizamos operaciones, establecimos estrategias de costos, fijamos políticas de precios a partir de la variable anterior, y analizamos si la empresa es verdaderamente rentable a través de ratios específicos. En lo que refiere al sector comercial, adoptamos técnicas de control de inventarios, detallando entradas y salidas de productos, control de precios y determinación de la utilidad esperada respecto de estos.

Un tema recurrente que nos preocupa son los costos, en especial los indirectos, dado que generalmente no los tenemos en cuenta y son indispensables para poder determinar el precio de venta, el margen de contribución y la rentabilidad de los servicios prestados. Estamos preparados para armar una estructura de costos, analizando la carga fabril prorrateada por actividad y los costos de mano de obra directa. De esta forma, establecimos los precios de los servicios razonablemente, y determinamos si los mismos cubrirían los costos totales. En cuanto al aspecto impositivo, si bien los tributos son gastos de la organización, debemos tenerlos en cuenta porque pueden afectar los resultados. Pretendemos analizar cómo impacta la carga tributaria nacional, provincial y municipal en la utilidad para poder incorporar mecanismos que nos permitan ser competitivos a razón impositiva sin caer en la informalidad. Definimos un plan de cuentas, asientos básicos y planillas diarias como herramientas contables para la gestión y toma de decisiones de la empresa. La incorporación del Contador Público Nacional es necesaria para dichas tareas.

Obtuvimos una estructura sólida que nos permitió cumplir con los objetivos de llegar a nuevos mercados, posicionarnos virtualmente, crear una cartera de clientes fidelizada y lograr que la firma Salón de Belleza “LupedePat” sea reconocida en la mente del consumidor.

Aunque todavía sobreviven algunas peluquerías de barrio, existe un cambio de concepto y los salones más modernos ya son tendencia. Hoy día se amplía todo lo referido a estética, se incorporan nuevos servicios y es un sector que abarca a ambos sexos. El hombre es el nuevo cliente, se preocupa por su imagen a la par de la mujer y se observa un aumento muy importante en el consumo de productos de belleza, en especial fragancias y cremas faciales y corporales, siendo la marca de preferencia Biotherm, comenta Paloma Bigio (2016)

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO

El Salón de Belleza “LupedePat” surge a partir de la necesidad de cubrir un nicho de mercado en San Vicente, Prov. Santa Fe y del entusiasmo de los propietarios por profesionalizar el sector de belleza.

Identificamos que no existían salones integrales, es decir que no ofrecían variedad de servicios y no comercializaban productos profesionales del rubro estético. Las iniciadoras del negocio recibieron la capacitación debida, especializándose en peluquería, manicuría y maquillaje. Más tarde surgió la incorporación de una profesional capacitada en depilación y cosmeatría pédica.

Para la prestación de servicios, la empresa, utiliza productos de alta calidad y marcas reconocidas porque las clientas buscan productos de excelencia más allá del valor económico. Simultáneamente comercializa cosméticos, los cuales se encuentran divididos en líneas capilares, corporales, faciales y se está iniciando en la venta de maquillaje. Se caracteriza por conseguir el mayor financiamiento posible de distribuidores, para poder mejorar el precio de venta y ser competitivos en la zona.

La estrategia comercial está basada en combinar los servicios con la comercialización de productos, tal es el caso que, un cliente que se realiza manicuría, puede adquirir una crema de manos o aceite para cutículas, o que logren capacitarlo para que al realizar un maquillaje, la piel previamente este cuidada con los pasos de limpieza, tonificación y tratamiento, ofreciendo así los productos faciales correspondientes. El objetivo es fidelizar a los clientes de modo tal que se acerquen directamente al local comercial a adquirir los productos de uso diario, sin necesidad de abonar un servicio previo.

En relación a las operaciones registradas, la empresa cuenta con un libro diario manual organizado con fecha, cliente, concepto, debe, haber y saldo. Además de planillas por clientes de cuentas corrientes. No cuenta con un sistema de gestión computarizado.

La organización necesita recursos para llevar adelante su ciclo operativo y lograr los objetivos que se proponga, sabemos que existen recursos de alta rotación como el dinero, los insumos para la prestación de los servicios y otros que brindan la estructura necesaria para la concreción de las actividades, entre ellos: el capital humano (las personas que planean, ejecutan y controlan las actividades del ente) y los bienes que no están destinados a la venta, pero cuya tenencia es necesaria para poder operar y su costo suele ser elevado. Ejemplo de estos bienes son el inmueble donde se lleva a cabo la actividad, los equipos, el mobiliario, ciertos intangibles. En una empresa con un único dueño, el patrimonio afectado a la misma debe diferenciarse de los bienes personales del propietario, pues de otra manera sería imposible medir y evaluar el rendimiento (Fowler Newton, 2003). De esta forma, tenemos que conocer con qué recursos contamos, darle un valor y determinar su vida útil para no perder de vista el deterioro por el uso.

Infraestructura

Es recomendable que el espacio sea funcional y divisible. En esencial que se encuentre dividido por sectores, para el lavado y el corte, diferenciado con el área de color. Lo mismo se juega para la incorporación de otros servicios. El Salón de Belleza “LupedePat” cuenta con local propio. En cuanto al mobiliario, los mismos fueron adquiridos a pedido: para el sector peluquería dos muebles con espejo individual y dos ayudantes móviles. El área de Manicuría tiene su mesa y sus exhibidores y en el box de depilación, se encuentra una camilla para distintos tratamientos. Respecto a los equipos cuenta con lava-cabeza, sillas de corte, vaporizador profesional de pie, fundidor de cera y cabina led para uñas semipermanentes. El sector comercial tiene armarios exhibidores. Además de un mostrador y sillón para la recepción.

Ilustración 1: Infraestructura y mobiliario Salón de “Belleza LupedePat”



Fuente: Marco Laporta Fotografía

Capital humano

El equipo de trabajo está formado por una profesional responsable de la actividad, siendo Monotributista impositivamente y dos esteticistas prestadoras de servicios Responsables Inscriptas. No existe relación de dependencia, es un trabajo meramente independiente entre las mismas. El Salón de Belleza “LupedePat” establece su horario de Martes a Sábados de 9 a 12.30 hs y de 15 a 19.30 hs.

Tabla 1: Tareas y horas de trabajo mensuales en Salón de Belleza “LupedePat”

Servicios	Peluquería	Manicuría/ Maquillaje	Cosmeatría pédica/ Depilación
Cantidad de horas de trabajo mensuales por sector	8hs*5 días =40hs.semanales. 160 hs. Mensuales *considerando que se trabaja de Martes a Sábados.	8hs.*2días =16hs.semanales. 64 hs. Mensuales. *considerando que se trabaja Viernes y Sábados.	8hs*3días =24hs. semanales. 96hs. Mensuales. *considerando que se trabaja de Jueves a Sábados.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Salón de Belleza “LupedePat”

Sistema actual de salarios

La Peluquera es responsable del manejo de la recaudación y utiliza los fondos según demanda. No dispone de un sueldo establecido. La Manicura recibe el 100% de los ingresos por su trabajo y se encarga de suministrar sus propios insumos, es decir, soporta los costos de su sector. La Depiladora trabaja a través de porcentajes. No alquila el box y tampoco soporta costos indirectos. Por esta razón, recibe el 70% de los ingresos de cosmeatría pédica y depilación, afrontando la compra de materia prima para los mismos. Se pretende que la Peluquera reciba un sueldo y en caso de que existiese remanente distribuirlo como incentivo entre el equipo de trabajo.

Cartera de clientes

La cartera de clientes es un registro o listado de los consumidores de un determinado producto o servicio, de un negocio en particular. Se encuentra íntimamente vinculado a la fidelización de clientes que es definido como el “conjunto de acciones de marketing consistente en el ofrecimiento por parte de la empresa de ciertas gratificaciones en función del volumen y el perfil de sus compras, y que se diseña e implementa con el propósito de provocar en éstos un cambio en sus actitudes y en sus comportamientos, favorecer su retención y fomentar su lealtad” (García y otros, 2005).

La empresa cuenta con aproximadamente 270 clientes, de los cuales debemos analizar la frecuencia de utilización del servicio de cada uno, para clasificarlos como exclusivos o esporádicos y crear un sistema de beneficios para los primeros, además de pensar en estrategias para atraer a los futuros potenciales.

Es menester mencionar el análisis ABC de Pareto (1897) el cual tiene múltiples aplicaciones. En este caso nos permite diferenciar a los clientes identificando, que en la mayoría de los casos, el 20% de los mismos generan el 80% de la facturación. De esta forma segmentamos en clase A, al tipo de cliente fidelizado, que concurre con frecuencia al salón, la clase B que supone una asiduidad menor que A y por ende menor porcentaje de ingresos. Por último, la clase C que representa menor impacto en la utilidad. No por esto debemos perder la atención de este segmento, todos los grupos son importantes y requieren observación para identificar necesidades y poder satisfacerlas.

De acuerdo a la segmentación por ubicación geográfica, podríamos dividirla en mercado real y mercado virtual a futuro. El mercado real agrupa a los que consumen un servicio o adquieren un producto en el local físico mientras que el mercado virtual reunirá a los que deseen comprar de forma online. Es necesario tener en cuenta los requerimientos de cada segmento, debido a que en la plataforma online se contaría con consumidores *millenials* (población joven entre 18 y 34 años) y en el local físico se reciben usuarios sin límite de edad. La idea es focalizarnos en abrir una plataforma web para comercializar productos online y lograr expandir la venta a nuevos clientes.

Las pautas de consumo actuales se basan en el conocimiento. Los clientes saben qué compran, lo eligen, leen, se informan, requieren asesoramiento. Existe un amplio abanico de marcas, precios y calidad en el rubro estético. Por esto es necesario utilizar la cartera de clientes, poder segmentarla, y así lograr mayor control de información, que luego se transforma en rentabilidad.

Sector Masculino, los nuevos clientes.

La industria de la belleza dejó de ser un terreno exclusivamente del sector femenino. Hoy, los hombres son los nuevos clientes, son más decididos y pueden ser fidelizados rápidamente. Valoran lo simple y la calidad. Es un nicho que no se debe perder de vista. El periodista Eddie Fitte en una entrevista con el grupo L'oreal expresó: “Debo admitir que fui sumando cada vez más cosas a mi lista de formas de cuidado, pero también por la misma responsabilidad que uno siente al saber que tiene que salir al aire. Está bien que uno sea uno mismo, pero dentro de ese parámetro también hay que ponerle garra para que esa versión de uno sea lo más presentable posible” (2017)

Podemos dar cuenta de la naturalidad con la que se habla de belleza, de la importancia de cuidar la imagen tanto en hombres como en las mujeres, más aún si se ven expuestos continuamente a un público. Los productos más elegidos son las fragancias, las cremas de limpieza, tónicos e hidratantes, tratamiento para pieles grasas y con acné, protectores solares y aceites para la barba.

Las barberías son tendencia en Argentina, la barba se convirtió en un elemento fundamental para el look de los hombres. Como estrategia de negocio, las peluquerías incorporaron este nuevo servicio y los especialistas recomiendan realizar un “service” cada quince días, lo que es ideal para que el cliente este continuamente vinculado al negocio. Se espera que el Salón de Belleza “LupedePat” pueda adecuarse a la propuesta de ofrecer tratamientos y productos para los nuevos clientes, incorporando un sector exclusivo para responder a la atención personalizada que los mismos requieren.

Distribución a futuro

La venta de productos cosméticos crece notablemente en el Salón de Belleza “LupedePat”. Según registros, la utilidad bruta aumentó aproximadamente un 20% mensual en 2018, respecto de los primeros meses del 2017. Nos impulsa a tomar la decisión de invertir en la comercialización de productos. Si esperamos ser competitivos en el mercado, es indispensable que tengamos presencia online. La idea es conquistar a consumidores millenials, quienes priorizan la practicidad, la autonomía, el bajo perfil y que tienen fuerte presencia en las redes sociales, donde intercambian comentarios y comparten experiencias de uso, según expresa el Grupo L’Oreal Argentina (2017)

Competencia

En Argentina existe una peluquería cada 1000 personas (Carvalho, 2016), esto nos da la pauta para analizar el lugar donde se desarrolla el Salón de Belleza “LupedePat”. Podemos hacer una aproximación de 10.000 habitantes en San Vicente, Santa Fe, por lo que daría un total de 10 peluquerías que competirían entre sí. Estamos en lo cierto, San Vicente cuenta con más de 10 peluquerías de barrio, un salón de manicuría, y con 2 perfumerías destacadas dedicadas a la venta de productos cosméticos.

Nuestro caso es el de un salón de belleza integral, que además del servicio de peluquería incorpora manicuría, depilación y maquillaje. No tiene una competencia sólida en el sector, lo que no quiere decir que no deba continuar capacitándose, y buscando alternativas de negocios.

La industria de la peluquería se encuentra en auge y el interés está puesto en la personalización del cliente, que implica individualizar a cada uno de ellos y brindarles una atención exclusiva. Así como generar una experiencia positiva en la valoración del consumidor. En el Salón de Belleza “LupedePat” se trabaja con esta filosofía en donde el cliente es único y hay que fidelizarlo como tal.

Estamos convencidos de que la clave está en mirar al salón de belleza como empresario, salir de la idea de peluquerías austeras, confiar en la capacitación permanente, no solo en la formación artística, en tendencias, en cortes de moda, colores, estilos, sino también en la utilización eficiente de recursos, productos, insumos y en la forma de emprender, administrar y gestionar el negocio. De esta forma necesitamos contar con un sistema ágil que nos permita organizar el negocio de manera tal que podamos registrar clientes, agendar turnos, contabilizar operaciones, sin dejar de lado, pedidos a proveedores, financiación y control de inventario. Así lograríamos tener una visión integral, podríamos tomar decisiones eficientes que nos alejen de la competencia.

El secreto de la industria cosmética está en apostar a lo natural, lo simple, y lo sustentable para el medio ambiente. Las tendencias se enmarcan en los productos que cumplen varias funciones a la vez, aportando practicidad a la rutina diaria, ya sea en cuidado o maquillaje. El consumidor argentino en general intenta que cualquier tratamiento o maquillaje que se realice no se perciba en la mirada de los otros, sin descuidar su imagen. Estar atentos a los requerimientos del cliente actual y a lo que las tendencias proponen, es indudablemente una ventaja competitiva para el negocio.

Requerimiento de funciones del Contador Público

Para el desempeño del negocio, se necesitará la presencia de un Contador Público matriculado, como asesor interno que desempeñe las tareas de recabar información, procesarla y en base a ello, poder tomar decisiones confiables, disminuyendo el margen de error.

Es importante definir las funciones que puede asumir un Contador Público en el ejercicio de su actividad profesional, debido a que de esta forma limita sus responsabilidades dentro del marco legal.

Las principales funciones se pueden categorizar básicamente en: Auditor externo de estados contables; Síndico societario; Consultor o asesor técnico impositivo o previsional; Liquidador impositivo; Tercerización de servicios (liquidación de remuneraciones, teneduría de libros, prestación de servicios administrativos, entre otros)(Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas [FACPCE], 2017). Si bien existe una delimitación de funciones, el rol del Contador Público debe adecuarse a los vertiginosos cambios actuales, siendo de mayor importancia la digitalización de la información.

Hoy día juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial, en ordenar, evaluar, asesorar a los directivos. Su sostén fundamental son los sistemas de gestión integrales que le permiten tener una visión completa de la empresa y es un actor importante a la hora de tomar decisión.

CAPÍTULO II
POLÍTICAS CONTABLES E IMPOSITIVAS

Sistema de operaciones contables básico

A partir de los siguientes subsistemas que determinan la operatoria diaria, surge el plan de cuentas para la posterior registración contable a través de los asientos propuestos.

Tabla 2: Sistema de Registraciones para Salón de Belleza “LupedePat”

SUBSISTEMA COMPRAS	SUBSISTEMA EGRESOS	SUBSIST. VENTAS
Previos a la compra:	Previos al pago:	Previo a la venta:
Nota interna de Pedido Pedido de cotización Orden de compra	Orden de pago	Pedido de cotización Presupuesto
Recepción:	Pago:	Formalización:
Remito original Factura original Nota de Débito original Nota de Crédito original	Recibo original Nota de Débito bancaria Pago diferido: Orden de pago diferida	Remito duplicado Factura duplicado Nota de Débito dupl. Nota de Crédito dupl.
Planillas:	Planillas:	Planillas:
Stock de Mercaderías	Planilla diaria de caja chica	Planilla de clientes
SUBSIST. INGRESOS	SUBSIST. VARIOS	
Comprobantes Cobro:	Sueldos	
Recibo duplicado	Planilla de % distribuidos	
Depósito:	Planilla de horarios y descansos	
Ticket de depósito bancario Nota de Crédito bancaria	Amortizaciones Planilla de amortizaciones	
	Impuestos	
Planillas:	DDJJ	
Planilla de cobros con tarjeta	Comprobantes de Imp. Y Tasas	
	Servicios Factura original y Recibo orig.	
	Bancos Resumen bancario	
	Planillas: Planilla de Vencimientos Generales Planilla Bienes de Uso	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Salón de Belleza “LupedePat”

Diseño propuesto de Plan de cuentas para el Salón de Belleza “LupedePat”

Newton, (2015) define al plan de cuentas como el ordenamiento metódico de las cuentas, con la finalidad de cumplir con los fines de facilitar el procesamiento de la información contable y su exposición y permitir el control.

Ilustración 2: Plan de cuentas

1. ACTIVO		
1.1 <u>Activo Corriente</u>		2.1.1.2 Proveedores sector comercial
1.1.1 Caja y Banco		2.1.1.3 Obligaciones a pagar
1.1.1.1 Caja		2.1.1.4 Acreedores varios
1.1.1.2 Recaudaciones a depositar		2.1.1.5 Servicios a pagar
1.1.1.3 Fondo Fijo diario		2.1.2 Cargas Fiscales
1.1.1.4 Banco Nación C/A		2.1.3 Monotributo a pagar
1.1.2 Inversiones		2.1.4 Ingresos brutos a pagar
1.1.2.1 Banco Nación P.F.		2.1.5 DREI a pagar
1.1.2.2 Títulos Públicos		3. PATRIMONIO NETO
1.1.3 Créditos		3.1 Capital social
1.1.3.1 Deudores Servicios		3.2 Resultados no asignados
1.1.3.2 Deudores Comerciales		3.3 Reserva legal
1.1.3.3 Deudores morosos		4. RESULTADOS POSITIVOS
1.1.3.4 Documentos a cobrar		4.1 Ventas productos
1.1.4 Otros créditos		4.2 Ingresos por servicios prestados
1.1.4.1 Deudores varios		4.3 Comisiones ganadas
1.1.5 Bienes de cambio		4.4 Donaciones recibidas
1.1.5.1 Mercaderías sector comercial		4.5 Resultados por tenencia
1.1.5.2 Anticipo a Proveedores		4.6 Sobrante de caja
1.2 <u>Activo No Corriente</u>		5. RESULTADOS NEGATIVOS Y GASTOS
1.2.1 Bienes de uso*		5.1 Costo de venta de productos
1.2.1.1 Inmuebles		5.2 Costo de prestación de servicios
1.2.1.2 Equipamiento		5.3 Gastos de administración
1.2.1.3 Herramientas de Trabajo		5.3.1 Sueldos y jornales
1.2.1.4 Equipos de computación		5.3.2 Vacaciones
1.2.1.5 Rodados		5.3.3 SAC
1.2.2 Activos intangibles		5.3.4 Cargas sociales
1.2.2.1 Marcas y patentes		5.3.5 Seguros
1.2.2.2 Gastos de constitución		5.3.6 Gastos de limpieza
1.2.2.3 Software Gestión		5.3.7 Papelería y útiles de oficina
1.2.2.4 Llave de negocio		5.3.8 Gastos bancarios
2. PASIVO		5.3.9 Amortizaciones
2.1 <u>Pasivo Corriente</u>		5.3.10 Gastos varios
2.1.1 Deudas comerciales		5.4 Gastos de comercialización
2.1.1.1 Proveedores insumos		5.4.1 Fletes y cargas pagados
		5.4.2 Gastos de publicidad
		5.4.3 Quebranto por incobrables
		5.5 Gastos financieros
		5.5.1 Intereses negativos o perdidos

Fuente: Elaboración propia datos proporcionados por Salón de Belleza “LupedePat”

** A continuación se analiza la cuenta bienes de uso para su posterior aplicación en cálculos de costos (unidad 3)*

Bienes de uso

Según la Resolución Técnica (R.T.) 9 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (F.A.C.P.C.E.) los bienes de uso “son aquellos bienes tangibles destinados a ser utilizados en la actividad principal del ente y no a la venta habitual, incluyendo a los que están en construcción, tránsito o montaje y los anticipos a proveedores por la compra de estos bienes...”

Si bien no se consumen en el primer uso, la mayoría de estos bienes se deprecian por el transcurso del tiempo, teniendo en cuenta el desgaste producido por su utilización normal, el deterioro físico, la obsolescencia generada por el avance tecnológico y el agotamiento en el caso de actividades de extracción.

La amortización es la registración contable de esa pérdida de valor. Comenzamos con el alta del bien en el patrimonio, en el momento de adquisición (valor de origen), luego asignamos la vida útil a cada concepto y determinamos la forma en que se producirá la depreciación.

La valuación al cierre de ejercicio puede seguir el criterio del costo, de esta forma calculamos su costo original menos la depreciación acumulada, obteniendo así el valor residual, el cual no puede ser superior al valor recuperable del bien en cuestión. Otra forma de medición contablemente es la utilización de valores corrientes, revaluando el bien para asignarle un valor razonable. Utilizamos el método de amortización lineal, en el cual las cuotas de amortización permanecen constantes en todos los períodos. Realizamos la depreciación en función del tiempo y no del uso del bien, teniendo en cuenta los años de vida útil.

En los papeles de trabajo tuvimos en cuenta los sectores de peluquería y manicuría porque son los de mayor importancia en cuanto a rentabilidad y porcentaje de rotación de clientes. Los sectores depilación, cosmeatría pédica y maquillaje son centros recientemente iniciados, por tanto todavía no contamos con información requerida para el estudio de costos y establecimiento de precios. Recomendamos realizar las estimaciones en el corto plazo y aplicar las políticas contables y administrativas estipuladas. De esta forma obtendremos información sólida de toda la empresa para tomar decisiones tales como la incorporación de nuevos servicios o exclusión de aquellos que entran en declive, como sucedió con la colocación de pestañas, que no tuvo gran incidencia en la demanda y se decidió no seguir invirtiendo en esta prestación.

Tabla 3: Papel de Trabajo- Amortizaciones Bienes de Uso

Bienes de Uso Amortizaciones					
Sector	Concepto	Valor de origen (\$)	Vida útil (años)	Amortiz. Anual (\$)	Amortiz. Mensual (\$)
Peluquería	Muebles y Útiles				
	Muebles con dos espejos	8100	10	810	67,5
	Ayudantes móviles (2)	5200	10	520	43,33
	Instalaciones				
	Divisorio para lavado	2000	10	200	16,67
	Divisorio en L para box	2800	10	280	23,33
	Lava- cabezas	9500	10	950	79,17
	Armario sector lavado	4800	10	480	40
	Equipamiento				
	Sillas de corte (2)	4000	10	400	33,33
	Vaporizador de pie	4500	10	450	37,5
	Herramientas				
	Tijera de corte	1970	3	656,67	54,72
	Capa de corte	450	1	450	37,5
Total				5196,67	433,05
Manicuría	Muebles y Útiles				
	Mesa de trabajo	2300	10	230	19,17
	Herramientas				
	Cabina uv-led	2066	2	1033	86,03
	Corta cutículas "Mundial"	350	1		29,16
	Corta uñas "Jessamy"	130	6 meses		21,66
	Repujador	45	6 meses		7,5
Total				1263	163,52
	Instalaciones Generales				
	Inmueble	150000	50	3000	250
Cocina	Instalaciones				
	Instalaciones cocina	13160	10	1316	109,67
Baño	Instalaciones				
	Instalaciones baño	5340	10	534	44,5
Recepción	Muebles y Útiles				
	Mostrador	8900	10	890	74,17
	Sillon	4800	10	480	40
Comercial	Instalaciones				
	Armario exhibidor (2)	6400	10	640	53,33
Total				6860	571,67
				Peluquería 80%	457,34
				Manicuría 20%	114,33
			Totales	13319,67	1168,24

Fuente: Elaboración propia con respaldo en datos presupuestados.

En el caso de la incorporación futura del software contable debemos amortizarlo como intangible, al igual que los gastos de constitución en la etapa de inicio de las organizaciones. Los activos intangibles deben ser amortizados en la medida en que contribuyan a generar renta. La misma refleja la pérdida de capacidad de funcionamiento del elemento del activo con respecto al punto inicial de su vida útil. Esta pérdida de valor se puede acentuar a consecuencia de la obsolescencia tecnológica, provocando una depreciación extraordinaria

Asientos contables básicos

La partida doble es un método balanceante, que para mantener el equilibrio se requieren registraciones de distinto signo, llamados debe y haber. En todo momento la suma de todas las partidas deudoras debe ser exactamente igual a la suma de las partidas acreedoras (Alberto Arévalo, 1973). Siguiendo este método establecimos asientos contables básicos a modo de ejemplo, teniendo en cuenta el ciclo operativo compras, pagos, ventas y cobros. No consideramos el IVA por la condición de Monotributista. El mismo resulta incluido en el pago fijo mensual que se realiza según categorías y no requiere liquidación ni facturación discriminada.

Proponemos trabajar con un sistema contable computarizado que permita una visualización integral de la empresa, para ello es necesario cargar los comprobantes a una plataforma digital. De esta forma logramos un sistema de entrada de datos, proceso y salida de información, indispensable para poder gestionar y tomar decisiones de forma efectiva.

Ilustración 3: Ejemplificación asientos contables - Libro Diario

COMPRAS

	Fecha: 03/05/2018	Debe	Haber
A+	Mercaderías sector comercial	1450	
P+	a Proveedores		1450
	s/factura original respaldado por pedido de cotización		

Pago contado en efectivo

	Fecha: 03/05/2018	Debe	Haber
P-	Proveedores	1450	
A-	a Caja		1450
	s/orden de pago respaldado en factura original		

Pago financiado con recargo de intereses (5%+)

	Fecha: 03/05/2018	Debe	Haber
A+	Mercaderías sector comercial	1450	
RP	Intereses negativos a devengar	72.5	
P+	a proveedores		1522.5
	s/factura original respaldada en pedido de cotización		

Devengamiento intereses: consiste en registrar el resultado económico correspondiente a su vencimiento, independientemente si se ha cobrado o pagado.

	Fecha: 03/06/2018	Debe	Haber
R-	Intereses perdidos	72.5	
RP	a intereses negativos a devengar		72.5
	s/nota de débito		

Pago posterior

	Fecha: 03/06/2018	Debe	Haber
P-	Proveedores	1450	
A-	a Caja o Banco Nación		1450
	s/orden de pago respaldado en factura original		

VENTAS - Existen distintas formas de pagos por parte de clientes: de contado efectivo (caja), en cuenta corriente (deudores por ventas), por transferencia bancaria (banco), con tarjetas de crédito o débito.

	Fecha: 09/05/2018	Debe	Haber
A+	Caja/deudores por ventas/ Banco / Valores a depositar	1700	
R+	a Venta		1700
	s/factura duplicado respaldado en presupuesto		

Cobros con tarjeta de crédito

	Fecha: 09/05/2018	Debe	Haber
A+	Deudores por ventas con tarjeta / cupones a depositar	1700	
R+	a Venta		1700
	s/factura duplicado respaldado en presupuesto		

Acreditación bancaria

	Fecha: 11/05/2018	Debe	Haber
A+	Banco	1700	
A-	Deudores por ventas con tarjeta / cupones a depositar		1700
	s/factura duplicado respaldado en presupuesto		

Fuente: Elaboración propia datos proporcionados por Salón de Belleza “LupedePat”

Control de inventarios

Para el sector comercial, establecimos políticas de control de stock, que consisten en el recuento físico y la conciliación de datos. El proceso inicia con el control de las mercaderías recibidas, detalladas en la factura original acompañadas del remito emitido por el proveedor. Las mismas deben ser cargadas a la planilla de control de stock o al sistema digital integrado. Es necesario definir un código para cada producto con el fin de identificarlos con mayor rapidez, ingresar el precio de compra y establecer el precio de venta para su posterior valuación. También definir fecha de entradas, fecha de salidas para obtener al día de la fecha el stock real.

Un aspecto importante es el método de valuación de las mercaderías a utilizar, debido a que nos encontramos en una situación económica con precios que no son estables y fluctúan continuamente. El método elegido es el PEPS “Primero Entrado – Primero Salido”, las mercaderías vendidas se valuaran al precio de las primeras que entraron y las que vayan quedando se consideran con el precio de las últimas que ingresaron. Es una forma de tener actualizados los costos y precios de venta.

Facturación Monotributistas

La empresa adoptó el régimen simplificado para su inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), de manera tal que deberá operar con comprobantes de tipo “C”, los cuales no discriminan IVA en la facturación. Para la realización de los mismos, debe tener habilitado el o los puntos de venta, asociados a un domicilio previamente dado de alta en el “Sistema Registral” que ofrece la página de AFIP. A través del servicio “Administración puntos de venta y domicilios” ingresando con Clave Fiscal, se puede dar de alta. La empresa tiene un punto de venta habilitado con domicilio en Constitución 26, San Vicente, Pcia. Santa Fe.

Respecto a la Facturación Electrónica, funciona como comprobante digital legalmente equivalente a la factura en formato papel, que la reemplaza en la mayoría de las operaciones de quienes estén obligados u opten por su utilización. Este medio de facturación permite la gestión, almacenamiento e intercambio de comprobantes por medios electrónicos o digitales sin necesidad de su impresión, pudiéndose gestionar desde una PC, Tablet o Smartphone con conexión a internet gracias a la aplicación de facturación móvil. En el caso de Monotributistas, es opcional para las categorías de la A a la E, pero una vez incorporado, no está permitido la facturación manual. El Salón de Belleza “LupedePat” está enmarcado en los parámetros de la categoría E y utiliza factura electrónica.

Financiación a clientes

La aceptación de tarjetas de Débito y de Crédito es obligatoria según lo establece el Art.10 de la Ley 27.253 “Los contribuyentes que realicen en forma habitual la venta de cosas muebles para consumo final, presten servicios de consumo masivo, realicen obras o efectúen locaciones de cosas muebles, deberán aceptar como medio de pago transferencias bancarias instrumentadas mediante tarjetas de débito, tarjetas prepagas no bancarias u otros medios que el Poder Ejecutivo nacional considere equivalentes y podrán computar como crédito fiscal del impuesto al valor agregado el costo que les insuma adoptar el sistema de que se trate, por el monto que a tal efecto autorice la autoridad de aplicación.” La empresa “LupedePat” se encuentra obligada a prestar dicho servicio y a exhibir el formulario 960/D que acredita la aceptación del medio de pago. Los Bancos prestan dicho servicio a una tasa unificada, a su vez existen otros mecanismos que ofrecen tasas menores.

El Ministerio de Producción (2017) en acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), en representación de los comerciantes, y las empresas Prisma (licenciataria de VISA), *First Data* (licenciataria de MasterCard), Cabal, Tarjeta Naranja, *Italcred* y *Tarshop*, informaron los aranceles para las tarjetas de crédito y débito para quienes se suscribieron.

Tabla 4: Arancel Tarjetas de Crédito y Débito (2017)

Año	Arancel Crédito	Arancel Débito
2017	2.5	1.2
2018	2.35	1.1
2019	2.15	1.0
2020	2.0	0.9
2021 y ss	1.8	0.8

Fuente: Ministerio de Producción

Los costos asociados a las operaciones con tarjetas de crédito, no se limitan solo al arancel, sino que cuando los cobros son en cuotas, el Banco descontará un monto mayor por la financiación en meses. Además del IVA, que se debe abonar por la transacción. El comercio traslada estos importes al precio final, lo que produce una pérdida de competitividad y disminución del porcentaje de utilidad pretendido.

Mercado Pago

Existen nuevas alternativas para cobros, como ser la plataforma Mercado Pago, que ofrece servicios de pagos, cobros y retiros de dinero. No requiere tener una cuenta bancaria asociada, se pueden ofrecer cuotas sin interés y se puede solicitar un lector *Point* que se conecta a una *Tablet* o celular.

Al cobrar con mercado pago en tu tienda online, el costo es de 4.45% + IVA. Cuando cobras a través del lector *Point* en el local, los costos difieren como muestra la Tabla N°4. Esta opción permite cumplir con la normativa antes mencionada y a su vez lograr competitividad, ya que la comisión que cobra Mercado Pago es menor a la tasa de los Bancos.

Tabla 5: Cobros con Point en local

	Medio de pago	Pagas	Tienes el dinero disponible
Vendedor	Con tarjeta de débito.	3,49% + IVA	En el momento.
	Con tarjeta de crédito.	5,35% + IVA	En el momento.
		3,99% + IVA	14 días después de acreditado el pago.
		3,50% + IVA	30 días después de acreditado el pago.
Usuario Profesional		4,55% + IVA	5 días después de acreditado el pago

Fuente: Mercado Pago

La opción de Mercado Pago es viable ya que se pueden realizar cobros desde cualquier lugar, teniendo acceso a Internet. Creando un usuario en la plataforma, existe la posibilidad de ingresar rápidamente en el mercado online. Una vez que el dinero se acredite en la cuenta de Mercado Pago (ya sea de forma inmediata, a los 14 o 30 días) se puede retirarlo desde una cuenta bancaria o en cajeros automáticos con la tarjeta de Mercado Pago.

Adquirir el lector Mercado Pago *Point* para cobros en el local, tiene un costo único de \$299 y los beneficios están dados porque no genera costo de alquiler, cuenta con garantía de 1 año y se puede tener el dinero acreditado en Mercado Pago. Lo que no sucede con el *Posnet* otorgado por los bancos, quienes cobran una tasa de alquiler fija, el arancel previsto unificado y un porcentaje adicional por la financiación

CAPÍTULO III
ESTRUCTURA DE COSTOS Y PRECIOS
INDICADORES DE DESEMPEÑO

Estrategia de costos

Costos por órdenes

De acuerdo a la estrategia de costos, establecimos una política de análisis basada en los costos por órdenes, es decir aquellos trabajos que responden al pedido de alguien. Teniendo en cuenta la premisa de que el cliente es único, cada servicio incorpora su particularidad. Es importante el seguimiento de estos costos porque permiten estimar los costos futuros, comparar los realmente incurridos con los presupuestados, definir precios de venta y tomar decisiones sobre el trabajo en curso.

Pretendemos llevar un registro individual de las órdenes de trabajo. El origen de la información serán los comprobantes que se utilizan en la empresa para registrar movimientos de compras y ventas. Para cada servicio, vamos a considerar mano de obra directa (horas trabajadas) y costos indirectos de fabricación o carga fabril.

Los indirectos, llevan un análisis más complejo, ya que generalmente son asignados por medio de algún criterio o base de asignación, en función de materias primas, horas de mano de obra directa, unidades. Deben ser calculados con antelación a la realización de los trabajos, para poder calcular la base y aplicar a los valores reales cuando se concreta el servicio, así permiten comparar y controlar los importes.

Costos en empresas de servicios

Cuando observamos la organización de empresas típicas de servicios, tales como estudios de contadores, peluquerías, empresas de mudanzas, vemos en acción un esquema de costos por órdenes. La diferencia que presentan con las organizaciones industriales, es que prácticamente no utilizan materiales.

Un salón de belleza estará muy interesado en la rentabilidad de cada trabajo, referenciado como cliente. La peluquería vende un servicio basado en horas de trabajo. La cotización de los mismos estará basada en los costos proyectados que surgirán con la comparación de las órdenes de trabajo. Por tanto, costear cada trabajo en particular, permitirá poseer información necesaria para acceder a la rentabilidad de cada servicio.

Utilidad pretendida por orden de trabajo

Para el sector Peluquería, el salario pretendido máximo es de \$30.000 mensuales. Considerando que las horas de trabajo son 160 mensuales, y que la demora de cada servicio aproximadamente es de 1 hora, se atenderían 160 clientas. Por tanto, realizamos el siguiente cálculo: $\$30.000 / 160 \text{ hs. mensuales} = 187.5 \text{ \$ por hora}$. Esto determinó la utilidad pretendida de MOD para cada clienta, dentro del período de un mes.

En el caso de Manicuría, esperamos una utilidad neta de \$10.000 mensuales, realizando 64 servicios de 1 hora cada uno. Es decir: $\$10.000 / 64 \text{hs.mensuales} = 156.25 \text{ \$ por hora}$, cuyo importe es la utilidad pretendida por orden.

Nos centramos solo en los sectores mencionados porque son los de mayor importancia en relación a movimiento de clientes e ingresos por servicios realizados.

Costos indirectos

Los costos indirectos de fabricación, o carga fabril, son el tercer componente del costo total de un bien o servicio, acompañado de los materiales y la mano de obra directa. Son aquellos que no pueden asignarse de forma directa a un producto, como ser los servicios de luz, agua, gas, amortizaciones.

Para asignar la carga fabril a las distintas órdenes de trabajo utilizamos tasas o cuotas predeterminadas, las cuales son establecidas periódicamente para lograr la normalización de las asignaciones a los servicios.

Identificamos los costos indirectos con sus respectivos importes, seleccionamos la base de asignación por horas de mano de obra directa, y luego la aplicamos a cada orden para establecer el costo total y los precios de venta.

De esta forma obtuvimos una cotización real, conforme a la situación del mercado, otorgando confiabilidad a la gestión.

Distribución de costos indirectos fijos en función de los ingresos totales

Considerando los costos fijos, aquellos que permanecen constantes frente a variaciones en el nivel de actividad (agua, energía eléctrica, amortización del inmueble), realizamos la asignación de los mismos para los sectores productivos de la empresa.

Según registros, en el mes de mayo 2018, Peluquería obtuvo ingresos brutos por \$27.300 y Manicuría por \$8.720, obteniendo un total de \$36.020. De esta forma determinamos que el Sector Peluquería tiene mayor solvencia respecto del segundo sector, representando un 75,79% del total de ingresos.

Cálculo:

36.020	----->	100%
27.300	----->	75.79% Peluquería
8.720	----->	24.21% Manicuría

Definimos que el centro de operaciones de **Peluquería soporta el 80%** de los costos indirectos fijos y **Manicuría el 20%** restante.

Información adicional

El Sector Peluquería trabaja 160 hs mensuales, generalizando 1 hora por servicio, obtenemos 160 clientes mensuales. Los cuales deberán absorber, además de los costos directos, los indirectos fijos en una 80%.

Por política empresarial determinamos que el lavado se realiza en todos los servicios, por tanto es un costo fijo en cada orden, al igual que los conceptos agua, energía eléctrica, impuestos. Para los servicios de corte, color, queratina y nutrición la empresa asigno una tasa diferente de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas.

Respecto de los costos fijos totales (directos e indirectos), teniendo en cuenta los datos presupuestados, podremos compararlo con los costos futuros reales, y determinar sobre o sub aplicaciones de la carga fabril.

La sobre- aplicación será el exceso de costos indirectos aplicados, respecto a los realmente incurridos en el periodo de análisis (eficiencia), siendo la sub- aplicación el caso contrario al anterior, donde tenemos capacidad ociosa y no llegamos a absorber los fijos.

Cálculo ejemplificativo de los Costos Indirectos

Caso: Corte de cabello

Productos utilizados: Loción capilar bifase costo \$194 / 200 aplicaciones = 0.97 * 47 clientes mensuales = 45.59 costo mensual. Sumamos las amortizaciones (45.59+54.72+37.50) y obtenemos \$137.81 de costo mensual, lo que dividimos por 47 hs. Mensuales = \$2.93, llegamos al costo del corte de cabello por orden de trabajo. De igual manera calculamos los restantes ítems, respetando los distintos valores.

Tabla 6: Costos Indirectos - Sector Peluquería

Sector Peluquería		Fórmula: cuota predeterminada= CIF / hs. MOD		
Costos Presupuestados				
Periodo: Mensual				
COSTOS INDIRECTOS por actividades (MÉTODO ABC)				
		Hs MOD mensual = 160 hs.		
Insumos	Costos	Aplicaciones	Costo mensual	Tasa
Corte de cabello				
Locion Capilar Bifase 250ml	\$ 194,00	200	\$ 45,59	47 hs
Amortización tijera	\$ 54,72		\$ 54,72	
Amort. Capa de corte	\$ 37,50		\$ 37,50	
TOTAL			\$ 137,81	
			tasa pred. Variable	2,93
Lavado				
Shampoo "Exel" gel elastina 3800ml	\$ 363,00	320	\$ 181,50	
Crema de enjuague "Exel" jojoba 3800 ml	\$ 334,00	320	\$ 167,00	
TOTAL			\$ 348,50	
			tasa pred. Fija	2,18
Color (tintura)				
Tintura 50ml "L'Oreal Majirel"	\$ 159,00	2	\$ 3.577,50	45 hs
Agua oxigenada 1l	\$ 225,00	40	\$ 253,12	
Aditivos xtreme tintura "Exel"	\$ 22,00	1	\$ 990,00	
TOTAL			\$ 4.820,62	107,12
			tasa pred. Variable	
Queratina				
Producto con Queratina	\$ 380,00	5	\$ 2.660,00	35 hs
TOTAL			\$ 2.660,00	
			tasa pred. Variable	76
Nutrición - baño de brillo				
Ampolla Nano Pearl "Exel"	\$ 35,50	1	\$ 1.171,50	33 hs
TOTAL			\$ 1.171,50	
			tasa pred. Variable	35,5
Otros costos (80%)				
Servicio Energía Eléctrica	\$ 1.700,00			
Servicio Agua	\$ 600,00			
Impuestos	\$ 1.994,00			
Cuota Amort. Instalaciones generales	\$ 571,67			
	\$ 4.865,67	80%	\$ 3.892,53	
Cuota Amort. Peluquería (100%)	\$ 340,83		\$ 340,83	
TOTAL			\$ 4.233,36	
			tasa pred. fija	26,46

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Costos Indirectos- Sector Manicuría

Sector Manicuría		Fórmula: cuota predeterminada= CIF / hs.		
Costos Presupuestados		Hs MOD mensual = 64 hs.		
Período: Mensual				
Productos comunes	Costos unit.	Aplicaciones	Costo mensual	Tasa
Lima	30	25	76,8	
Quitaesmalte 1l.	270	70	246,86	
Antiséptico 1l.	160	50	204,8	
Amortiz.Repujador			7,5	
Amortiz Corta cutículas "Mundial"			29,16	
Amortiz. Corta uñas "Jessamy"			21,66	
Algodón x 200g. "estrella"	42	80	33,6	
Crema hidratante manos 500g "Exel"	374	68	352	
TOTAL			972,38	
			tasa pred. Fija	15,19
Esmaltado tradicional				
Base coat "Opi"	235	55	106,81	25 hs
Top coat "Opi"	199	55	90,45	
Esmalte color "Opi" 25 colores	188	55	85,25	
Esmalte color marcas alternat. 20	105	45	58,25	
TOTAL			340,76	
			tasa pred. Variable	13,63
Esmaltado semipermanente				
Base coat "Opi"	595	120	193,37	39 hs
Top coat "Opi"	595	130	178,5	
Esmalte Color "Opi" 5 colores	608	100	237,12	
Esmalte alternativo 30 colores	325	90	140,83	
Removedor específico 1l.	370	90	160,33	
Papel aluminio	65		65	
TOTAL			975,15	
			tasa pred. Variable	25
Otros costos 20%				
Servicio Energía Eléctrica	1700			
Servicio Agua	600			
Impuestos	1994			
Cuota Amort. Instalaciones generales	571,67			
total	4865,67	20%	973,14	
Cuota Amort. Manicuría (100%)	105,2		105,2	
TOTAL			1078,34	
			tasa pred. Fija	16,85

Fuente: Elaboración propia

El sector Manicuría trabaja principalmente con marcas estadounidenses, siendo las mismas “Opi”, “Jessica” y “Sally Hansen”, tanto en esmaltado tradicional como semipermanente. El rendimiento de cada esmalte tradicional está estimado entre 45 y 55 aplicaciones, en semipermanente entre 100 a 130 servicios. En el caso de un esmalte color de Opi, costo \$188, lo dividimos por la cantidad de aplicaciones (55), nos da un costo unitario de \$3.41. Observamos que la rentabilidad es alta en relación a los costos (tabla, pero la competencia exige tener variedad de colores y produce que queden obsoletos con anterioridad a la utilización total de los mismos. Por tanto, los costos unitarios comienzan a elevarse.

Confección órdenes de trabajo

Teniendo en cuenta los datos de Mano de Obra Directa (MOD) y los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) confeccionamos órdenes individualizadas por servicio y cliente. De esta forma determinamos costos y precios principales de la organización. Debemos aclarar, que los costos de MOD, en realidad, son parte de la utilidad de cada sector, debido a que “LupedePat” no cuenta con empleados a cargo de las actividades. El importe de los costos por horas trabajadas, lo consideramos como la utilidad pretendida de cada estilista.

Ilustración 4: Costos por órdenes Peluquería- Ejemplificación

Orden de Trabajo N°1						
Fecha: 15/4/18						
Cliente: Dominguez, Clara						
Descripción: Color (Tintura)						
Materiales	MOD		CIF			
.....	Tasa por hora	Cant. horas	Concepto	Tasa pred. por hora	Cant. horas	Total
	187,5	2 hs	c. variables	107,17	2hs	214,34
			c. fijos	28,64	2hs	57,28
	Total	375				
					CIF	271,62
					MOD	375
					Precio mínimo	646,62
					Precio del servicio actual \$500	
					Rentabilidad actual \$228,38	
					Precio esperado	\$ 776
					(20%+ del mínimo)	

O.1: Observamos que el precio de venta de la tintura es menor que el mínimo. Si bien logramos cubrir los costos de \$271.62, el precio debería establecerse en \$776 para llegar al precio objetivo.

Orden de Trabajo N°2						
Fecha: 22/4/18						
Cliente: Ramello, Luisina						
Descripción: Queratina						
Materiales	MOD		CIF			
.....	Tasa por hora	Cant. horas	Concepto	Tasa pred. por hora	Cant. horas	Total
	187,5	2 hs	c. variables	76	2hs	152
			c. fijos	28,64	2hs	57,28
	Total	375				
					CIF	209,28
					MOD	375
					Precio mínimo	584,28
					Precio del servicio actual \$750	
					Rentabilidad actual \$540,72	
					Precio esperado	\$ 701
					(20%+ del mínimo)	

O.2: El precio del servicio actual es mayor que el mínimo y aún más alto que el esperado. Determinamos que el precio que establecimos según orientación del mercado, es alto, pero la demanda lo aceptó, por tanto no realizaremos cambios.

Orden de Trabajo N°3						
Fecha: 25/4/18						
Cliente: Cravero, Ana						
Descripción: Corte y Nutrición						
Materiales	MOD		CIF			
.....	Tasa por hora	Cant. horas	Concepto	Tasa pred. por hora	Cant. horas	Total
	187,5	1 hs y 30m	c.variab.corte	2,93	1 hs y 30m	4,4
			c.variab.nutri.	35,5	1 hs y 30m	53,25
			c. fijos	28,64	1 hs y 30m	42,96
	Total	281,25			CIF	100,61
					MOD	281,25
					Precio mínimo	381,86
				Precio del servicio actual		\$420
				Rentabilidad actual		\$415,39
				Precio esperado	\$ 458	
				(20%+ del mínimo)		

O.3: En este caso, verificamos que el precio actual es menor al precio esperado. Si bien cubre los costos totales, se debería aumentar el precio en \$58 para llegar al precio deseado y verificar si la demanda está dispuesta a pagar \$458.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Costos por órdenes Manicura- Ejemplificación

Orden de Trabajo N°4						
Fecha: 4/5/18						
Cliente: Lopez, Claudia						
Descripción: Manicura Semipermanente						
Materiales	MOD		CIF			
.....	Tasa por hora	Cant. horas	Concepto	Tasa pred. por hora	Cant. horas	Total
	156,25	1 h 30m.	c. variables	25	1 h 30m.	37,5
			c. fijos	32,04	1 h 30m.	48,06
	Total	234,38			CIF	85,56
					MOD	234,38
					Precio mínimo	319,94
				Precio del servicio actual		\$400
				Rentabilidad actual		\$314,44
				Precio esperado	\$ 384	
				(20%+ del mínimo)		

O.4: Los costos + utilidad pretendida confirman un precio mínimo de \$319.94 y un precio esperado de \$384. El servicio actual está fijado en \$400, aceptado por el mercado, lo que nos da la pauta de que estamos trabajando por encima de los costos y con una rentabilidad de \$315 (\$400- \$85.56) por orden.

Orden de Trabajo N°5						
fecha: 17/5/18						
Cliente: Rostagno, Paola						
Descripción: Manicuría Tradicional						
Materiales	MOD		CIF			
	Tasa por hora	Cant. horas	Concepto	Tasa pred. por hora	Cant. horas	Total
.....	156,25	1h	c. variables	13,63	1 h	13,63
			c. fijos	32,04	1 h	32,04
	Total	156,25				
					CIF	45,67
					MOD	156,25
					Precio mínimo	201,92
				Precio del servicio actual \$250		
				Rentabilidad actual \$204,33		
				Precio esperado	\$ 242	
				(20%+ del mínimo)		

O.5: El precio actual del servicio tradicional es mayor que el mínimo y se ajusta al esperado. Los costos están cubiertos y la rentabilidad es de \$204.33 (250 – 45.67) por orden.

Fuente: Elaboración propia

¿Por qué aplicamos el costeo por órdenes?

Establecimos como política de costos las órdenes, porque individualizamos a cada cliente y su pedido. Generalmente en todos los servicios cada orden difiere una de la otra, teniendo en cuenta que elige el cliente. En el sector Manicuría si se aplica un strass, si se hace un diseño (nail art), si elige “Opi” como marca principal o una marca alternativa cambia el costo.

En el sector Peluquería lo podemos visualizar en la orden N° 3, de la ilustración N°2 cuando el cliente elige la realización de dos servicios en conjunto (corte y nutrición), además podría elegir realizarse un peinado, aplicarse invisibles decorativos, utilizar una tintura especial, como ser “Inoa”, que se utiliza principalmente para clientes con cuero cabelludo débil, pacientes oncológicos, porque en su composición no contiene amoníacos. Estos cambios de preferencias, de elección de servicios hacen que cada costo sea particular en cada caso.

Existen múltiples combinaciones de servicios y cada cliente responderá a una orden específica asociada a un costo individualizado. Establecimos parámetros para los servicios más consumidos, de esta forma visualizamos de forma ágil la información.

Política de precios

La fijación de precios es un aspecto complejo para la organización pero clave a la hora de ofrecer un servicio. En este punto pensamos en la rentabilidad de cada uno de los sectores, atendiendo a la satisfacción del cliente desde el primer paso en el circuito hasta el último, que sienta que existe un equipo profesional trabajando para él.

El método que utilizamos para determinarlos, es el precio basado en los costos, el cual consiste en adicionar el margen bruto de utilidad pretendida a los mismos. El porcentaje de ganancia lo aplicamos por igual a todos los servicios, siendo el mismo razonable teniendo en cuenta aspectos inflacionarios y de mercado.

Si bien es una forma rápida de establecer precios, analizamos otros factores que influyen en la toma de decisiones, como ser, competidores, demanda, ciclo de vida de los servicios (teniendo en cuenta que, al igual que los productos, tienen etapas de auge y de declive).

Para fijar el precio de venta, existen distintos factores que debemos considerar, decidiendo previamente en qué posición de calidad y precio queremos colocar el producto.

Pasos para establecer una política de precios:
1. Selección de la meta de la fijación de precio
2. Determinación de la demanda
3. Calculo de los costos
4. Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores
5. Elección de un método de fijación de precios
6. Selección del precio final

Las estrategias no son únicas, puede combinarse unas con otras, según los requerimientos de cada empresa. Teniendo en cuenta los parámetros de la tabla N° 6 y 7, definimos la estructura de costeo para el Salón de Belleza “LupedePat”.

Para el primer paso, la meta elegida fue la maximización de las ganancias actuales, donde calculamos el precio mínimo formado por costo unitario + utilidad pretendida por hora de trabajo y luego adicionamos un 20% (sobre el precio mínimo) para establecer el precio esperado u objetivo para hacer frente a las fluctuaciones actuales.

El liderazgo de producto-calidad, es la forma de perseguir el objetivo de ofrecer “lujos asequibles”, servicios de calidad alta percibida, gustos y estatus, con un precio apenas lo suficientemente alto para no quedar fuera del alcance de los consumidores y la competencia. L’Oreal, Kérastase, Salón de Belleza “Leo Paparella”, se posicionaron como líderes de calidad en sus categorías, combinando calidad, lujo y precios elevados, con una base de clientes intensamente leal.

En el segundo paso, estudiamos la demanda porque cada precio dará por resultado un nivel diferente de demanda. Generalmente existe una relación inversa, donde mayor es el precio, menor es la demanda y viceversa. Aunque algunos consumidores interpretan el precio alto como señal de un mejor producto, y está es la filosofía que pretende imponer “LupedePat”, sumado a la calidad alta del servicio.

La demanda establece un límite superior del precio, considerando lo que el cliente está dispuesto a pagar, los costos marcan el límite inferior. En la ilustración 2 y 3 establecimos los costos indirectos de cada orden y analizamos los precios que surgieron.

En el cuarto paso, aparecen los competidores como factor que no debemos olvidar a la hora de establecer el precio del servicio. Si la oferta de la compañía incluye características que su competidor más cercano no ofrece, será necesario evaluar su valor para el cliente y sumar ese valor al precio del competidor.

Si la oferta del competidor contiene algunas características que la empresa no ofrece, ésta también deberá restar ese valor de su propio precio. A partir de esa información, la empresa podrá decidir si tiene oportunidad para cobrar más, lo mismo o menos que el competidor.

Teniendo en cuenta las variables anteriores, establecimos un método para fijar el precio, el cual se basó en el estudio de los costos indirectos fijos y variables, en la utilidad pretendida por hora y por orden de trabajo, y en un porcentaje adicional que solventa los cambios repentinos de costos para paliar el fenómeno inflacionario.

Como último paso debemos seleccionar el precio final que mejor se adecue a las variables mencionadas. La política de “LupedePat” está basada en elegir el mejor precio entre el precio mínimo, el precio objetivo y el precio actual o aquel precio que el cliente puede pagar por los servicios prestados.

Implementación de KPIs (Key Performance Indicators)

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero cuando no puedes medirlo, no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...” Lord Kelvin.

La medición es la parcela más débil dentro del campo de la gestión. Por eso la necesidad actual de aplicar indicadores de medida que nos permitan controlar cualquier resultado en las empresas.

Los KPIs son indicadores clave de desempeño que cuantifican los resultados de acciones y estrategias en función de objetivos predeterminados. Son herramientas que permiten asignarle un valor, normalmente porcentual, al desempeño de un proceso.

Determinar los indicadores, permite observar las falencias que puedan surgir y corregirlas a tiempo, además de brindar una visión integral de la situación de la organización en un determinado momento. En la competencia y rapidez del mundo actual, es necesario incorporarlos para mejorar los rendimientos futuros.

Peter Ducker (1954) expresó que pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones, siguiendo su idea, creamos un plan de acción para LupedePat.

Incorporación de indicadores

Rentabilidad: el análisis de la capacidad de generar ganancias por parte de una empresa requiere, necesariamente, trabajar sobre la información contenida en el Estado de Resultados. Los mismos son variaciones (incrementos o disminuciones) que se producen en el patrimonio de una entidad y que no son originados por aportes o retiros de los propietarios. Cuando analizamos la rentabilidad tenemos que tener en cuenta lo siguiente: si nos enfocamos en cómo la empresa obtuvo sus utilidades, debemos focalizar en el estado de resultados. Si el objetivo es evaluar si los recursos empleados han sido utilizados eficientemente, tenemos que vincular los resultados obtenidos con la inversión realizada. Para esto implementamos ratios que miden la tasa de rentabilidad (resultado sobre la inversión) lo que hace necesario relacionar el Estado de Resultados con el Estado de Situación Patrimonial.

Tabla 8: Estado de Resultados

Ventas o Ingresos por servicios
(Costo de los servicio)
Ganancia bruta
(Gastos operativos):
Comercialización
Administración
Otros gastos
Ganancia operativa
Resultados financieros activo
(Resultados financieros pasivo)
Ganancia ordinaria antes de impuestos
Impuesto a las ganancias
Ganancia Neta del ejercicio

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro “Análisis de Balances” de Daniel Néstor Gallo.

Rentabilidad de las operaciones (Estado de Resultados)

- **Margen bruto**= $\text{Ganancia bruta} \times 100 / \text{ventas}$. Determina el monto (o el porcentaje) de ganancia obtenido como diferencia de los precios de venta y los costos asociados.
- **Margen operativo**= $(\text{ventas} - \text{costo de venta} - \text{gasto operativo}) \times 100 / \text{ventas}$. Considera no solo el costo asociado a la venta sino también los gastos de funcionamiento (comercialización y administración)

Rentabilidad del patrimonio neto (Estado Patrimonial)

- **Rentabilidad del PN**= $\text{resultado final} \times 100 / \text{PN}$. El patrimonio neto representa los derechos de los propietarios sobre sus activos y la última línea del estado de resultados muestra la ganancia obtenida. La relación entre ambos conceptos permite determinar la tasa de rentabilidad del patrimonio neto que es la retribución por los aportes efectuados.

Situación Financiera de corto plazo: es una herramienta de uso muy habitual para analizar la situación de la empresa en un momento específico. Observa la cantidad de recursos financieros que muestra el balance a una fecha dada y lo relaciona con las obligaciones que presenta el mismo balance, que vencen en un plazo determinado.

- **Liquidez corriente**= **activo corriente / pasivo corriente**. Trata de evaluar si la empresa tiene los recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.
- **Liquidez seca (prueba ácida)**= **(activo corriente – bienes de cambio - otros activos) / pasivo corriente**. Esta alternativa separa a los activos corrientes de aquellos bienes de más difícil realización como los bienes de cambio.
- **Ciclo de cuentas por cobrar** = **cuentas por cobrar x 365 / ventas del ejercicio**. Estima el lapso que transcurre desde que se realiza una venta hasta que se produce la cobranza.
- **Ciclo de clientes** = **[(clientes al inicio + clientes al cierre / 2) x 365] / ventas del ejercicio**. Hay que tener en cuenta si las ventas son a plazo o de contado o ambas.
- **Ciclo de pagos**= **proveedores x 365 / compras y gastos a proveedores**. Determina el tiempo que una empresa demora en realizar sus pagos.
- **Ciclo de inventarios**= **bienes de cambio x365 / costo de ventas del ejercicio**. Determina el tiempo que las mercaderías permanecen en existencia.

Situación patrimonial: procura determinar si las relaciones existentes entre las distintas fuentes de financiación (pasivo y patrimonio neto), las relaciones entre las inversiones realizadas (activo) y las relaciones entre ambos lados del balance son adecuadas. La estructura patrimonial de una empresa debe guardar cierta armonía y estar en concordancia con su actividad.

- **Solvencia**= **patrimonio neto / pasivo**. Determina la relación existente entre las fuentes de capital propio y ajeno. Trata de evaluar la posibilidad que tiene la empresa de obtener endeudamiento adicional.
- **Inmovilización de la inversión**= **activo no corriente / activo**. Muestra la relación entre activos inmovilizados y la totalidad de activos.

Estudiando la experiencia de salones exitosos estadounidenses, determinamos que los ratios más importantes para la gestión son: el número de clientes, el precio promedio de venta de los servicios, el número de productos adquiridos por cliente y el porcentaje de reserva. Cada miembro del equipo tiene una función determinada y trabaja diariamente para contribuir con el aumento de los indicadores mencionados. Si se logran los objetivos, existen premios como estrategia de motivación a los talentos humanos.

Para “*Noggins organic salon*” salón estadounidense, no existe un indicador más importante que otro. Se toman en cuenta todos aquellos que sean necesarios para la empresa. Cada elemento que se pueda medir es importante. Gareth y Kez Broad, los propietarios, son aficionados a gráficos y estadísticas que suelen analizar constantemente y organizar en diferentes categorías. Todos los empleados pueden acceder a los gráficos y contribuir al crecimiento de la empresa. (Recuperado de: www.shortcuts.es, 2015)

Pretendemos implementar el análisis de los ratios mencionados, para ello es necesario contar con una estructura de gestión firme y los estados contables confeccionados. Lo cual se encuentra en marcha. Creemos que los indicadores son necesarios para enfrentarnos a las falencias del negocio, a los competidores y a la toma de decisiones a corto y mediano plazo.

Indicadores específicos para el Salón de Belleza “LupedePat”

- **Ratio de productividad.** En una empresa de servicios, la venta es el tiempo. El total de las horas de trabajo representa el 100% del inventario. Debemos enfocarnos en las horas vendidas y adquiridas, siendo la proporción objetivo el 85%; si está por debajo de este importe significa que no existe suficiente demanda.
- **Recomendaciones.** La fuente más importante de promoción son los mismos clientes y sus recomendaciones a otros. Debemos tenerlo en cuenta porque se vincula directamente con el aumento o disminución de clientes.
- **Retención de clientes.** El indicador de retención de clientes se corresponde al ratio de conversión de nuevos clientes que reservan una segunda cita dentro de los primeros 90 días desde su primera visita. Si de 100 clientes, 35 de ellos vuelven al salón, significa que el ratio de retención de clientes es del 35%, un dato no muy bueno, el 65% de esos clientes han decidido no volver. En este caso, hay que estudiar donde está el inconveniente.
- **Venta de productos respecto de los servicios.** Verificar en el lapso de un mes cuantos clientes, adicionaron al servicio, un producto para uso diario. En el caso de que el ratio sea bajo en relación a los clientes que ingresan, crear promociones, recomendaciones por parte del estilista, impulsar la comercialización profesional, asesorando al cliente en la decisión de compra.

Los ratios mencionados pueden obtenerse a través de los datos contenidos en las planillas diarias de “LupedePat” como principal fuente de información para el análisis de los mismos y posterior toma de decisiones.

Tabla 9: Planilla Diaria y Planilla de Deudores por Ventas utilizadas en “LupedePat”

1. Planilla Diaria

Fecha	Cliente	Concepto / Servicio	Ingresos	Egresos
8/5/2018	Marta Costa	Color- Tintura N°9,3	\$ 500	
		Pago a proveedor "Moriconi"		\$ 3.000

2. Planilla Deudores por ventas / servicios prestados

Cliente: Marta Costa				
Fecha	Concepto	Debe	Haber	SALDO
8/5/2018	saldo adeudado color- tintura	\$ 276		\$ 276
22/5/2018	cancela deuda color-tintura		\$ 276	0

Fuente: “LupedePat”

A través de las planillas utilizadas diariamente en “LupedePat” podemos identificar aspectos claves para la toma de decisiones. En la planilla de Caja Diaria visualizamos un servicio prestado el 08/05/2018 a Marta Costa con ingresos por \$500, conociendo que el precio del color- tintura es de \$776, verificamos en la planilla 2, que se registró en la misma fecha, la deuda por los \$276 no ingresados. El 22/05/2018 el cliente canceló la deuda por tanto, en los registros el saldo es 0. En la planilla 1 también se realizó un pago a proveedores por \$3000, lo cual genera un egreso en la caja diaria. Mediante la ejemplificación verificamos que la registración diaria es la fuente de información principal en LupedePat, donde podemos obtener múltiples datos, como ser:

- Nombre y apellido del cliente.
- Frecuencia de utilización del / los servicios.
- Preferencias de los consumidores.
- Cantidad de usuarios atendidos por día.
- El sector de mayor importancia en cuanto a ingresos y fidelización de clientes.
- Ingresos diarios totales y discriminados en venta de productos e ingresos por servicios prestados.
- Egresos totales diarios.
- Formas de pago, deudores por ventas o servicios prestados y deudores morosos.

CONCLUSIONES

El salón de belleza funciona como un circuito de producción que se inicia en la recepción y termina en la forma en que el estilista finaliza el servicio. El cliente es quien pasa por todas las fases, y estas deben ser pensadas, al menos, desde tres perspectivas: satisfacción, practicidad y rentabilidad.

Lograr satisfacer lo que el cliente requiere, poder leerlo para darnos cuenta de eso esencial que necesita y que muchas veces ellos mismos desconocen por completo, generar un diagnóstico, seguido de un proceso personalizado, que conlleve al producto final: el cumplimiento de expectativas del cliente y que agende una segunda reserva, son factores indispensable para la aceptación de la demanda.

Establecer funciones y puestos de trabajo flexibles para los talentos humanos hacen a la practicidad de la empresa. Poder complacer al cliente en calidad de servicio, dentro del tiempo que dispone, es claramente una ventaja competitiva difícil de alcanzar. Si nos orientamos en conquistar a una clientela *premium* que pondera por sobre todas las cosas el trato individual, vamos a tener que trabajar sobre estos valores a la hora de establecer políticas de gestión.

Cuando hablamos de rentabilidad, debemos enfocarnos en dos aspectos, la capacitación del personal, para aportarle al cliente la seguridad suficiente para que confíe en la propuesta de “LupedePat” y distinga que se le realiza lo mejor dentro de sus requerimientos, teniendo en cuenta técnica, modernización y calidad en insumos.

La segunda mirada, está dada por la venta de productos con asesoramiento, no solo por la utilidad esperada sino para darle continuidad al tratamiento brindado. Claro está que no debemos perder de vista los costos vinculados a cada orden de trabajo. El precio base o mínimo de “LupedePat” está formado por los costos indirectos unitarios más la utilidad pretendida por hora, es decir la mano de obra directa asociada. La política de precios se asentó en elegir el mejor precio entre el mínimo, el objetivo y el actual, sin dejar de lado, lo que cliente está dispuesto a pagar y lo que establece el mercado.

Hoy día, el servicio de Peluquería se convirtió en rutina, en un momento de relajación que contribuye al estima de las personas. “Siete de cada diez argentinas van a la peluquería regularmente (cinco veces al año) y su perfil es amplio y democrático: la población que asiste se divide equitativamente entre todos los rangos etarios, de nivel socioeconómico y también entre las distintas regiones del país” (Passini, 2018). Existe una notable incorporación al rubro del sector masculino, las barberías son tendencia y los hombres asisten regularmente a la cita con su estilista casi al mismo nivel que las mujeres.

La demanda está y promete oportunidades de crecimiento a quienes se adecuen a los criterios actuales, donde el hombre y las barberías están siguiendo la dinámica de la coloración del pelo en las mujeres. Teniendo en cuenta estos aspectos, consolidando valores empresariales y políticas de gestión, ejerciendo la profesión de manera responsable y con criterio basado en la calidad total podrá crearse la atmosfera que el cliente está buscando. Lograrlo es, ni más ni menos, que estar activo frente a la competencia.

El funcionamiento de la organización debe ser claro, por un lado, ofrecemos servicios, principalmente de peluquería y manicuría, por otro lado, comercializamos productos cosméticos. Poder separar estos conceptos en el espacio físico y unirlos en el momento de concretar la venta determina que tengamos estrategias consolidadas y nos acerquemos a la rentabilidad esperada.

Esperamos en el corto plazo implementar las propuestas acordadas, mejorar la registración de operaciones diarias, estudiar los costos y precios, confeccionar los estados contables y financieros, para poder analizar los distintos indicadores que permitan visualizar a la organización en un momento determinado para corregir posibles errores.

Creemos que mirar al salón de belleza como una empresa integral marca la diferencia. Si bien la capacitación profesional y la creatividad son necesarias para el desarrollo del servicio, no debemos desentendernos de los aspectos económicos, financieros, contables y legales. Sin olvidar que la meta es la satisfacción de expectativas del cliente, combinado con el trabajo en equipo para acercarnos a la excelencia en cada paso que se decida dar.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Cejas, Omar y Lanza, Paulo. “Dirección Estratégica” Editorial Nobuko, 2006. Buenos Aires, Argentina.
- Dei, Daniel. “Tesis”. Editorial Prometeo Libros, 2006. Buenos Aires, Argentina.
- Gallo, Daniel Néstor. “Análisis de Balances”. Editorial Foja Cero, 2015. Rosario, Argentina.
- Kloter, P y Keler, K. “Dirección de marketing”. Editorial: Pearson educación, 2012. México.
- Martinez Echezárraga, Jon. “Empresas Familiares, Reto al destino”. Editorial Granica, 2010. Buenos Aires, Argentina.
- Sabino Carlos. “Como hacer una tesis” Editorial Lumes Humanitas, 1998. Buenos Aires, Argentina.
- Scavone, Graciela M. “Como se escribe una tesis” Editorial La Ley, 2002. Buenos Aires, Argentina.
- Toffler, Alvin. “Future Shock”. Editorial Batam Books, 1971. Estados Unidos.

Páginas Web

- Bigio P. (2016). La belleza mueve millones. *La Nación*. Recuperado de:
<http://www.lanacion.com.ar/1873943-la-belleza-mueve-millones>
- Ebizlatam. (2017). C.A.B.A. Argentina. Recuperado de:
<http://www.ebizlatam.com/las-argentinas-las-mas-gastan-al-comprar-online/>
- Ferreya L. (2017). Estética se beneficia con apertura de importaciones. *Ámbito Financiero*. Recuperado de: <http://www.ambito.com/880608-estetica-se-beneficia-con-apertura-de-importaciones>
- Girard, L. (2017). Así puedes fijar la estrategia de precio de un producto.

Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/266060>

Infobae (2017). Fashion e-commerce: la mitad de las argentinas compra moda online.
Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias>

Infobae (2018). Furor por las barberías. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2018/04/29/furor-por-las-barberias-revelaciones-sobre-la-tendencia-masculina-en-el-cuidado-extremo-de-la-barba/>

La Nación (2016). El color del pelo va a ser el nuevo make up. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/1937917-el-color-del-pelo-va-a-ser-el-nuevo-make-up-loreal-color-congress>

L’Oreal Argentina (2017). Beauty Report. Recuperado de:
http://www.loreal.com.ar/sites/default/files/cms/beauty_report_26_nov_baja_final.pdf

Ministerio de Producción (2017) Recuperado de:
<https://www.produccion.gob.ar/2017/03/17/cambia-el-mercado-de-tarjetas-bajan-aranceles-y-avanza-la-competencia-60744>

Punto a Punto (2018). Pablo Passini, Gerente comercial Regional de L’Oreal. Recuperado de: <http://puntoapunto.com.ar/pablo-passini-gerente-comercial-regional-de-loreal/>

Shortcuts (2015). ¿Cómo medir los resultados de un salón de belleza? Recuperado de:
<https://www.shortcuts.es/como-medir-los-resultados-de-un-salon-de-belleza/>

Shortcuts (2015) Indicadores de crecimiento recuperado de:
<https://www.shortcuts.es/5-indicadores-de-crecimiento-que-pueden-transformar-tu-salon-de-belleza-o-spa/>