

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

ANÁLISIS DE PLAN DE NEGOCIOS

“MIMA STUDIO”

Trabajo de Investigación

POR

COLOMINA THOMAS, MICAELA NATALIA

Reg: 31360 - micaela.colomina@fce.uncu.edu.ar

MIRALLAS LENIOL, MICAELA AGOSTINA

Reg: 31499 - micaela.mirallas@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR

Asensio Illuminati, Marcela Flavia

marcela.asensio@fce.uncu.edu.ar

Mendoza 2026



CONTENIDO

Tabla de contenido

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN	6
1.1 CONTEXTO DEL SECTOR	6
1.2 PARTICULARIDADES DEL MERCADO DE LA CIUDAD DE MENDOZA	6
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO GENERAL	9
2.1 OBJETIVO GENERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2.3 JUSTIFICACIÓN	10
2.4 ALCANCE	10
2.5 VIABILIDAD DEL ESTUDIO	11
CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO	12
3.1 EL CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN	12
3.2 PARA QUÉ SIRVE EL CONTROL DE GESTIÓN	13
CAPÍTULO 4 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	21
4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	21
4.2 VISIÓN FUNDACIONAL	22
4.3 IDENTIDAD DE LA EMPRESA	23
4.4 VALORES ORGANIZACIONALES	23
4.5 ANÁLISIS FODA	24
4.6 ANÁLISIS FODA VALORIZADO	26
4.7 MISIÓN	31
4.8 VISIÓN	31
4.9 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	32
CAPÍTULO 5 - PLAN ESTRATÉGICO	34
5.1 EVALUACIÓN DE PROYECTO	34
5.2 ENFOQUE DE EVALUACIÓN: FLUJOS REALES Y TASA DE DESCUENTO	34
5.3 CONSTRUCCIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO	36
5.4 CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO - ESCENARIOS	37
5.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA ADOPTADA	48
CAPÍTULO 6 - SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN: PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y TABLERO DE CONTROL	51
6.1 INTRODUCCIÓN	51



6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS	51
6.3 PRESUPUESTO DE COSTOS OPERATIVOS	54
6.4 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	57
6.5 PRESUPUESTO DE RESULTADOS	59
6.6 TABLERO DE CONTROL	60
6.6.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PERÍODO ANALIZADO	63
6.7 ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS	65
CAPÍTULO 7 - SUGERENCIAS.....	
.....67	
7.1 RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y MAPA ESTRATÉGICO	67
7.2 ESTRUCTURA DEL MAPA ESTRATÉGICO	69
7.3 VINCULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	70
CAPÍTULO 8 - CONCLUSIONES.....	
... 75	
Bibliografía	79

Resumen técnico

La presente investigación aborda el análisis del emprendimiento Mima Studio, localizado en la Ciudad de Mendoza, desde la perspectiva del control de gestión. El objetivo general consiste en evaluar la coherencia entre la estrategia, la operación y el desempeño económico del negocio, diseñando un sistema de indicadores que fortalezca su sostenibilidad.

El sector de los servicios personales vinculados a la estética y el bienestar, se caracteriza por su crecimiento sostenido y la elevada competencia, pero también por la falta de profesionalización en la gestión.

Para ello, se aplican herramientas de diagnóstico estratégico como el FODA valorizado, junto con presupuestos, tableros de control y el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permiten traducir la visión fundacional en objetivos medibles y alineados con la identidad organizacional.

La investigación responde a preguntas clave sobre la estructura de costos e ingresos, la rentabilidad por servicio, la viabilidad de un proyecto de inversión y los indicadores necesarios para monitorear el desempeño. Se construyen flujos de fondos, se calculan métricas de rentabilidad (VAN y TIR) y se analizan estrategias competitivas basadas en diferenciación y experiencia de cliente.

Los resultados evidencian que la incorporación de sistemas formales de planificación y control es esencial para reducir la incertidumbre, optimizar recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se propone un mapa estratégico vinculado al CMI, que integra las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, asegurando la alineación entre estrategia y operación.

En conclusión, el trabajo aporta una visión aplicada y profesional del control de gestión en



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

emprendimientos de belleza y bienestar, demostrando que la utilización de herramientas resulta fundamental para sostener la rentabilidad y consolidar la propuesta de valor en un entorno competitivo.

Palabras clave: control de gestión, emprendimiento de servicios, herramientas de gestión, planificación estratégica, sistema presupuestario, diferenciación.

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO DEL SECTOR

El sector de los servicios personales vinculados a la estética, el cuidado de la imagen y el bienestar ha experimentado en los últimos años un crecimiento sostenido, impulsado por transformaciones socioculturales que posicionan al autocuidado y la imagen como componentes centrales del estilo de vida contemporáneo, especialmente en el segmento femenino.

La peluquería, los servicios de uñas y los espacios de estética han evolucionado desde propuestas meramente funcionales hacia modelos de negocio basados en la experiencia, la identidad de marca y la generación de valor emocional para la clientela. En este contexto, las consumidoras demandan no solo resultados técnicos, sino también coherencia estética, atención personalizada y una experiencia integral.

Sin embargo, esta evolución en la demanda no siempre ha sido acompañada por una profesionalización equivalente en la gestión de los emprendimientos del sector.

1.2 PARTICULARIDADES DEL MERCADO DE LA CIUDAD DE MENDOZA

La Ciudad de Mendoza presenta un entorno especialmente favorable para el desarrollo de emprendimientos vinculados a la belleza y el bienestar, debido a su perfil turístico, gastronómico y experiencial. No obstante, el mercado local se caracteriza por una alta fragmentación, con predominio de pequeños salones y profesionales independientes que compiten principalmente a través del precio, promociones y ubicación.

Una parte significativa de estos negocios carece de herramientas de gestión que permitan conocer con precisión su estructura de costos, su rentabilidad por servicio o su desempeño económico global, lo que limita su capacidad de crecimiento y aumenta su exposición al riesgo financiero.

Este contexto refuerza la necesidad de incorporar sistemas de control de gestión que permitan alinear la estrategia, la operación y los resultados económicos de los emprendimientos del sector.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los emprendimientos vinculados a la belleza y el bienestar enfrentan el desafío de crecer, ser rentables y sostener su propuesta de servicios en un entorno caracterizado por alta competencia, inflación, presión sobre los costos y consumidores cada vez más exigentes.

En este tipo de organizaciones, la ausencia de sistemas formales de planificación, medición y control incrementa el riesgo económico y dificulta la toma de decisiones estratégicas. Muchos emprendimientos operan de manera intuitiva, sin información confiable sobre costos, márgenes, productividad o rentabilidad por servicio, lo que compromete su sostenibilidad en el tiempo.

En consecuencia, el problema central que aborda este trabajo puede formularse de la siguiente manera:

¿Cómo puede un emprendimiento de servicios de belleza y bienestar diseñar e implementar un sistema de control de gestión que le permita evaluar su desempeño



económico, controlar sus costos, sostener su rentabilidad y reducir el riesgo en un entorno altamente competitivo?

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A partir del problema planteado, se establecen las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estructura de costos e ingresos del emprendimiento Mima Studio?
- ¿Qué nivel de rentabilidad presenta el negocio a partir de sus datos reales de operación?
- ¿Qué tan viable es la formulación de un proyecto de inversión?
- ¿Qué indicadores de gestión son necesarios para monitorear su desempeño y apoyar la toma de decisiones?
- ¿Qué propuesta a futuro puede resultar útil aplicar en Mima Studio?



CAPÍTULO 2: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO

GENERAL

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar un emprendimiento de belleza y bienestar desde la perspectiva del control de gestión, evaluando la coherencia entre su estrategia, su operación y su desempeño económico, y diseñando un sistema de indicadores que permita mejorar su gestión y sostenibilidad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar el modelo de negocio..

- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Evaluar la estrategia competitiva adoptada
- Identificar y cuantificar la estructura de costos fijos y variables del negocio.
- Evaluar la rentabilidad y los flujos de fondos a partir de datos reales.
- Diseñar un tablero de control que permita monitorear el desempeño económico, operativo y comercial.
- Formular propuestas de mejora para fortalecer la gestión y la rentabilidad del emprendimiento.

2.3 JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista académico, el presente trabajo permite aplicar de manera integrada herramientas propias del control de gestión, como análisis de costos,

presupuestos, evaluación de proyectos, indicadores y tableros de control, sobre un emprendimiento real, aportando una visión aplicada y profesional de la disciplina.

Desde el punto de vista práctico, el estudio contribuye a mejorar la gestión de un negocio del sector de servicios personales, permitiendo reducir la incertidumbre, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

2.4 ALCANCE

El trabajo se centra en el análisis económico, financiero y de gestión del emprendimiento **MIMA STUDIO**, ubicado en la Ciudad de Mendoza, que combina servicios de peluquería, servicios de uñas y café de especialidad.

El análisis incluye:

- Estructura de costos e ingresos.
- Rentabilidad por servicios.
- Flujos de fondos.
- Indicadores de desempeño y tablero de control.

No se desarrollan en profundidad aspectos legales ni impositivos, más allá de lo necesario para la evaluación económica.

2.5 VIABILIDAD DEL ESTUDIO

La investigación resulta viable dado que el emprendimiento se encuentra en funcionamiento y la autora dispone de información real y verificable sobre ventas, costos, precios y operación, lo que permite construir análisis y proyecciones basados en datos fehacientes.

2.6. ESTRUCTURA

El presente trabajo se estructura en distintos capítulos que permiten abordar de manera progresiva el desarrollo del sistema de control de gestión propuesto. En primer lugar, se presenta el marco teórico que sustenta la investigación, donde se analizan los principales conceptos vinculados al control de gestión, la planificación estratégica, el cuadro de mando integral y los sistemas presupuestarios.

Posteriormente, se desarrolla el análisis del caso de estudio correspondiente a MIMÁ Studio, incluyendo el diagnóstico estratégico de la organización y el análisis de su entorno.

Finalmente, se da la propuesta del sistema de control de gestión, que incluye la elaboración del mapa estratégico, la definición de indicadores de desempeño y el desarrollo del sistema presupuestario, con el objetivo de aportar herramientas que contribuyan a mejorar la gestión y la toma de decisiones en el emprendimiento.

CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO

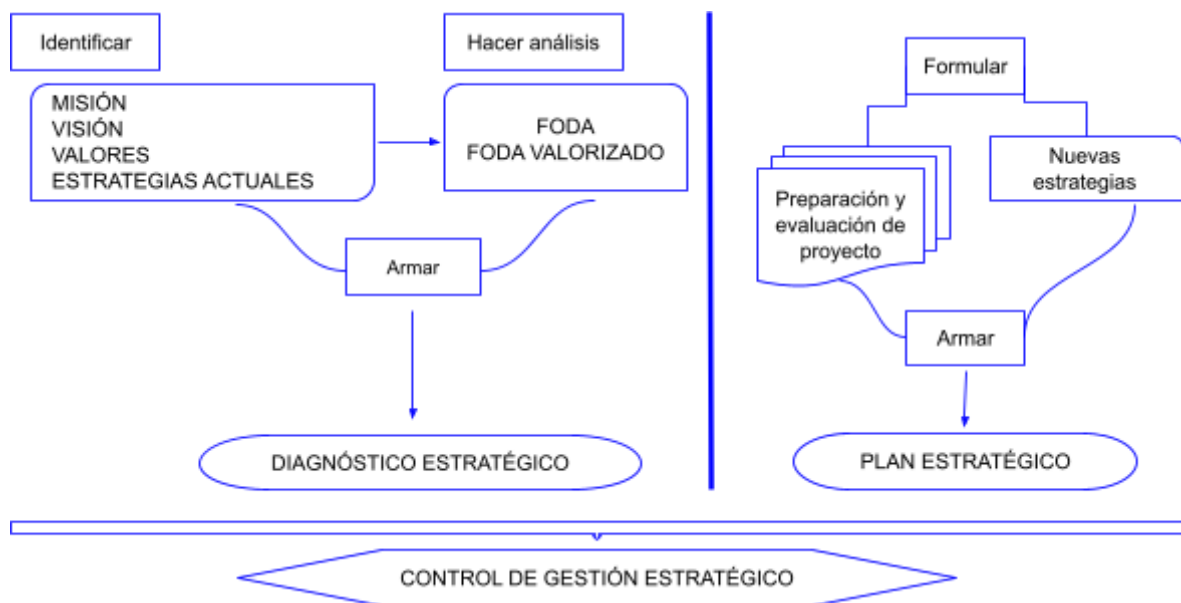
Este capítulo tiene como finalidad establecer el marco conceptual que sustenta el análisis de este trabajo de investigación. Se definen los principales enfoques teóricos vinculados al control de gestión, la estrategia competitiva, la diferenciación basada en la experiencia y los sistemas de control de gestión, los cuales serán aplicados posteriormente al caso de estudio.

3.1 EL CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN

Según De Luca y Lazzati (2018), el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos de la organización se obtienen y se utilizan de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos estratégicos.

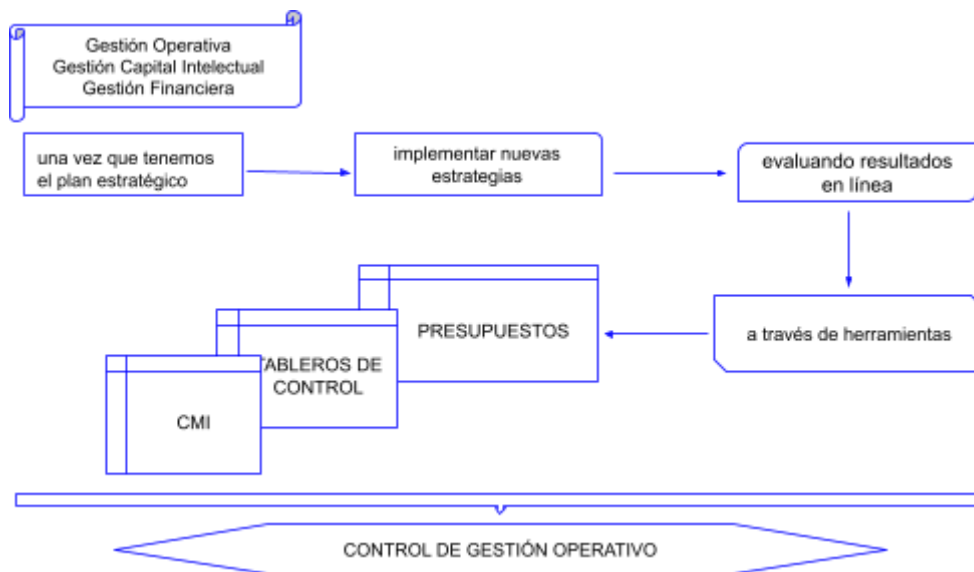
3.2 PARA QUÉ SIRVE EL CONTROL DE GESTIÓN

Figura N°1: Mapa conceptual



Fuente: Elaboración propia

Figura N°2: Mapa conceptual



Fuente: Elaboración propia

El proceso de control de gestión puede entenderse como una guía para alcanzar los objetivos estratégicos, que va a influir en el comportamiento de las personas, es decir, el capital intelectual.

Tiene como objetivo medir todo y poder anticipar oportunidades y amenazas, especialmente cuanto más dinámico sea el entorno.

En emprendimientos de servicios, el control de gestión permite alinear los recursos humanos, los procesos operativos y los resultados económicos con la estrategia definida. No se trata simplemente de verificar resultados, sino de asegurar que las acciones que se realizan día a día conduzcan efectivamente al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Como podemos observar en la figura N°1 y la figura N°2, nos encontramos con dos grandes aristas en el proceso de control de gestión, por un lado el control de gestión estratégico y por otro, el control de gestión operativo.

El control estratégico se orienta a asegurar que la organización avanza hacia sus objetivos de largo plazo, mientras que el control operativo se centra en la eficiencia y efectividad de los procesos diarios.

El control de gestión estratégico es un proceso que nos va a permitir hacer un seguimiento de la dirección o rumbo establecido para poder cumplir con la visión, misión y objetivos estipulados por la alta dirección de la organización.

A su vez, este control define todo lo que quiere lograr la organización, con qué recursos y cómo va a hacerlo. Es importante destacar que esto es aplicable a todo tipo de organismo.

Si nos enfocamos en la figura N°1, vemos que el proceso se inicia con la identificación de la misión, visión, valores y estrategias actuales de la organización.

¿Qué entendemos por estos conceptos? Cuando hablamos de visión hacemos alusión a la representación de lo que creemos que debe ser el futuro de la empresa desde el punto de vista de sus clientes, empleados, propietarios y proveedores. Enfocarse en aquello que se quiere llegar a ser y no en lo que se es ahora.

Por otra parte, la misión estratégica es la que nos describe la naturaleza del negocio, las razones que motivaron su creación.

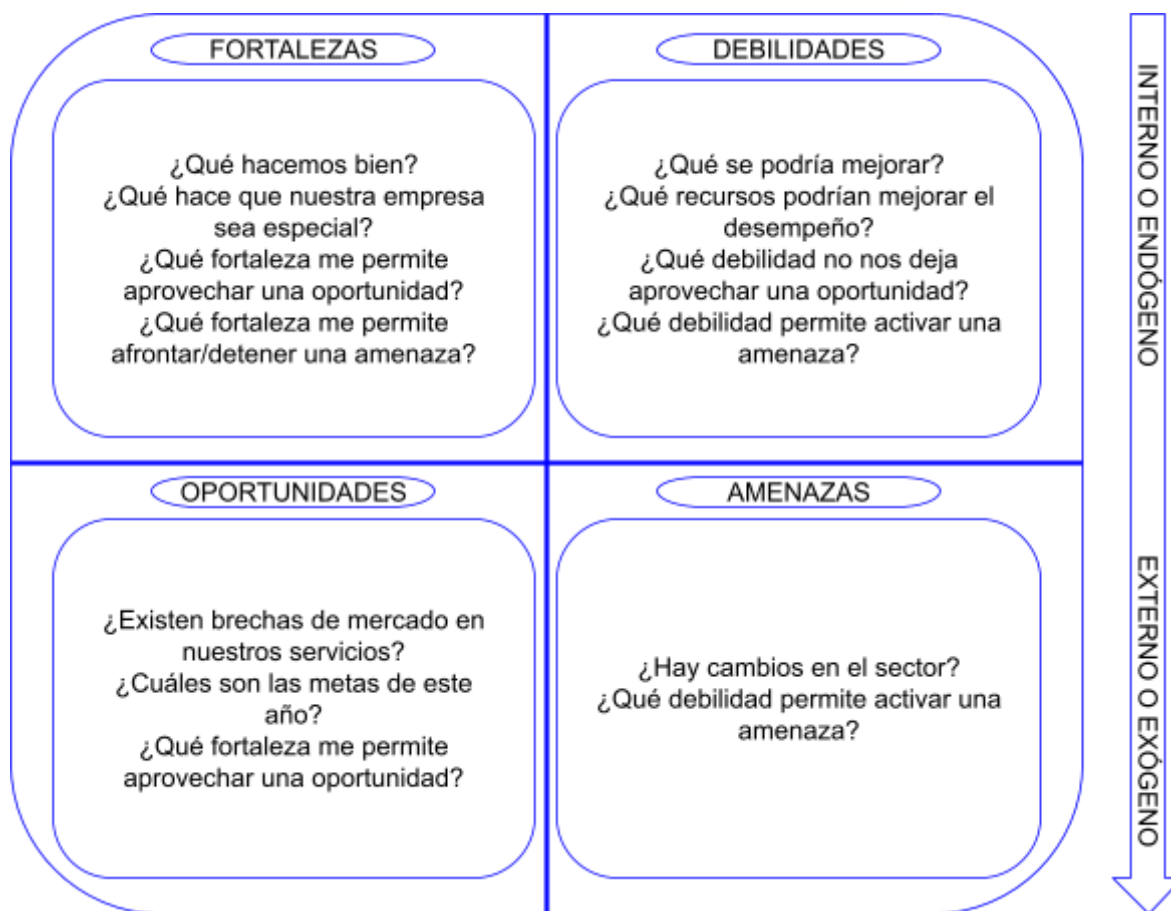
Es importante que nos preguntemos ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿cuales son nuestros principales productos o servicios? ¿Cuáles son nuestros mercados?, ¿cuál es nuestra tecnología?. Preocuparse por los empleados, por la imagen pública, por la supervivencia, por el crecimiento y la rentabilidad son puntos claves para poder definir la misión.

Valores como la ética, la seguridad, la innovación, el nivel de recursos humanos, la responsabilidad con los clientes, los niveles de rentabilidad objetivo, la diversidad de productos y/o servicios, la imagen, la diversidad de mercados y clientes, entre otros, son relevantes a la hora de formular el diagnóstico estratégico.

Como último paso de este diagnóstico tenemos lo que conocemos como análisis FODA, el cual es una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa o proyecto. Sus siglas representan cuatro pilares: Fortalezas y Debilidades (factores internos, controlables) y Oportunidades y Amenazas (factores externos, del entorno). Esto nos ayuda a tomar decisiones informadas y definir estrategias.

Cuando el FODA se analiza de manera integrada y estratégica, se lo denomina FODA valorizado. Es una herramienta de gestión que no solo identifica factores, si no que asigna un valor a cada elemento.

Figura N°3: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

A partir del diagnóstico estratégico, la organización formula su plan estratégico. En esta etapa se debe hacer una preparación y evaluación del proyecto de inversión.

Cuando hablamos de preparación o formulación nos referimos a obtener antecedentes y sistematizarlos para analizar soluciones técnicas; y la evaluación es el estudio por el que a través de simulación anticipada de los componentes que generan y afectan los ingresos y egresos de un negocio o actividad industrial o comercial, intenta determinar la conveniencia o no de encararlos.

Este proyecto es un plan de acción que implica usar recursos productivos y que es capaz de generar beneficios por sí mismo. Es una fuente de costos y beneficios que ocurren en el futuro a través del tiempo en escenarios de certeza, riesgo e incertidumbre.

También se lo puede definir como la búsqueda de una solución económicamente viable a una necesidad detectada, mediante la utilización de recursos (capital, trabajo y activos) con el objetivo de generar beneficios futuros.

El mismo puede referirse a un nuevo negocio o emprendimiento que comienza de cero o a inversiones por reemplazo de factores productivos o mejora.

Hay que tener en cuenta que al momento de hacer la evaluación de proyectos se debe hacer el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno para poder definir si el proyecto va a ser rentable o no, si se va llevar a la realidad o no.

El Valor Actual Neto (VAN) mide cuánto valor genera un proyecto expresado en dinero de hoy. Se calcula descontando los flujos de fondos futuros a una tasa que representa el costo del capital y el riesgo del proyecto. Dicha tasa nos va a mostrar el rendimiento mínimo exigido para que un emprendimiento sea considerado viable desde una perspectiva de Control de Gestión.

La tasa de descuento se calcula como la suma de tres componentes: la tasa libre de riesgo (rendimiento que los inversionistas estarían dispuestos a aceptar en una inversión sin riesgo de incumplimiento ni variaciones en su precio); la prima de riesgo de mercado (diferencia entre el rendimiento esperado del mercado y la tasa libre de riesgo), que refleja el riesgo país, es decir, el sobrecosto que debe pagar un país al emitir deuda en el exterior; y el coeficiente beta, que mide el nivel de riesgo propio de la actividad o sector analizado.

Si el VAN es positivo, significa que el proyecto no solo recupera la inversión sino que además genera riqueza adicional para el negocio.



La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de rendimiento implícita sobre el dinero invertido en el proyecto, correspondiente a la unidad de tiempo elegida para construir el flujo de beneficios y costos que contiene el proyecto.

Según la teoría de evaluación de proyectos:

- Si $VAN > 0$ y $TIR > \text{tasa de descuento}$ → el proyecto es conveniente
- Si $VAN < 0$ y $TIR < \text{tasa de descuento}$ → el proyecto no es conveniente.

Una vez hecho esto y teniendo un análisis más amplio, se deben formular nuevas estrategias o reformular aquellas existentes para así definir cuáles van a ser las prioridades de acción.

Con esto damos por concluida la etapa de plan estratégico y por ende la parte de control de gestión estratégico. Ahora bien, una vez formulado este plan estratégico, es necesario llevarlo a la práctica. La implementación implica traducir las estrategias en acciones concretas dentro de la organización.

Esta segunda parte, figura N°2, es el control de gestión operativo y en esta fase intervienen principalmente la gestión operativa, la gestión de capital intelectual y la gestión financiera.

Estas tres dimensiones aseguran que la estrategia no quede en el plano teórico, sino que se materialice en decisiones, procesos y comportamientos organizacionales.

La implementación de la estrategia debe ser acompañada por un sistema de medición y control que permita evaluar si los resultados obtenidos coinciden con los objetivos previstos.

Porter (1985) sostiene que las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

En el sector de la belleza y el bienestar, el liderazgo en costos suele manifestarse en salones de alto volumen y bajo precio, mientras que la diferenciación se apoya en la calidad del servicio, la experiencia, la estética del espacio y la relación con el cliente.

Esta estrategia de Porter (1985) busca que una empresa sea única en su sector, ofreciendo productos o servicios con atributos valorados por los clientes (calidad, diseño, marca, tecnología) que permiten cobrar un precio superior.

Para ello se utilizan herramientas como los presupuestos, tableros de control o CMI (Cuadro de mando integral).

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación de la empresa como un todo y de cada subunidad del negocio. Cuantifica en unidades monetarias las expectativas en relación de la utilidad futura y a los flujos de efectivo esperados. Debe siempre estar ligado a los objetivos estratégicos de la empresa.

El tablero de control es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector. Posee indicadores que tienen en cuenta factores internos y externos, pero tangibles y medibles.

El tablero deberá tener capacidad de generar un ámbito y cultura de discusión de las mediciones de desempeño que permitan el aprendizaje permanente y la concreción e implementación de la estrategia.

Hay distintas clases de tableros, puede ser estratégico, directivo u operativo. El operativo hace un seguimiento diario de áreas claves operacionales, para llevar a la organización a un proceso de mejora continua. Apunta al cortísimo plazo y es un tablero diario para la operación. Este tipo de tableros no contiene indicadores de índole estratégica, sino operativos, referidos únicamente a un sector o proceso operativo en particular.

Por otra parte, el directivo abarca a toda la empresa en su conjunto, separando y monitoreando la evolución de cada área clave por medio de indicadores internos a la organización de corto plazo. Por último, el estratégico brinda información interna a la organización e indicadores externos apuntando al mediano y largo plazo.

Esta herramienta permite realizar un seguimiento en tiempo real, detectar desvíos y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.

El CMI es un modelo o herramienta de gestión creado por Kaplan, R y Norton, N (1996), que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento y ligados a planes de acción que permiten alinear las distintas áreas de la empresa y el desempeño profesional de sus empleados.

La importancia de esta herramienta es que mide aspectos intangibles de la organización e involucra a todos los sectores y actores.

Con la elección e implementación de alguna de las herramientas mencionadas, damos por concluida la parte de control de gestión operativo.

De este modo, la organización puede aprender, adaptarse y mejorar su desempeño, asegurando que la estrategia definida se traduzca en resultados sostenibles.

CAPÍTULO 4 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Mima Studio es un emprendimiento de servicios de belleza femenina, ubicado en la Ciudad de Mendoza, que integra en un mismo espacio peluquería, servicio de uñas y café de especialidad. La empresa se presenta como un estudio boutique orientado a brindar una experiencia integral de cuidado personal, combinando servicios técnicos de belleza con un entorno estético cuidadosamente diseñado y una propuesta de consumo asociada al bienestar y al disfrute.

El mismo se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, con una estructura operativa reducida, una gestión centralizada en la fundadora y un modelo de negocio que se encuentra en proceso de construcción y validación. Esta condición de empresa en período de crecimiento resulta relevante para el análisis de control de gestión, ya que implica altos niveles de incertidumbre, necesidad de planificación y un fuerte foco en la toma de decisiones estratégicas.

El presente capítulo tiene por objeto describir en profundidad a la empresa objeto de estudio, analizando su identidad, visión inicial, valores, modelo de negocio, segmentación de mercado, posicionamiento estratégico, estructura operativa y cultura organizacional. Comprender a Mima Studio en su totalidad resulta indispensable para interpretar correctamente los análisis estratégicos, financieros y de control de gestión que se desarrollarán en los capítulos posteriores.

La empresa no se presenta únicamente como un salón de belleza, sino como un modelo híbrido que integra estética, bienestar y vivencia sensorial dentro de una propuesta de marca orientada a construir vínculos duraderos con sus clientas.

4.2 VISIÓN FUNDACIONAL

Mima Studio nace a partir de una visión emprendedora clara: crear un espacio de belleza femenina que combine estética, bienestar, cafetería y calidez humana, rompiendo con el modelo tradicional de peluquería centrado únicamente en la prestación técnica del servicio.

La fundadora concibe a Mima como un lugar donde la mujer no solo acude a mejorar su imagen, sino también a vivir un momento de disfrute, desconexión y cuidado personal.

Esta visión inicial constituye el punto de partida del proyecto, pero aún no se encuentra formalizada en términos de misión y visión estratégicas. En una empresa en etapa de desarrollo, estas definiciones no surgen de manera acabada desde el inicio, sino que deben construirse y validarse a partir del análisis de las capacidades internas y de las condiciones del entorno.

Por este motivo, a lo largo del presente capítulo se utilizarán herramientas de diagnóstico estratégico, en particular el análisis FODA y la definición de valores organizacionales, para transformar esta visión fundacional en una misión y una visión estratégicas coherentes, que sirvan como base para la formulación del enfoque competitivo y del sistema de control de gestión.



4.3 IDENTIDAD DE LA EMPRESA

Nombre del emprendimiento: Mima Studio

El nombre “Mima” evoca cuidado, cariño, atención personalizada y dedicación. Esta denominación refuerza el concepto de un espacio donde cada mujer es tratada de manera especial, no como una clienta más, sino como una persona única.

El nombre también se vincula con la figura de Ángela, abuela de la fundadora y peluquera de oficio, cuya historia inspiró la filosofía del emprendimiento. Este anclaje simbólico aporta autenticidad, sentido y una narrativa emocional que diferencia a Mima Studio de otros negocios del sector.

4.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores de Mima Studio constituyen la base de su cultura y su forma de operar:

1. Excelencia y calidad profesional: Nos comprometemos a brindar servicios de peluquería, uñas y café con altos estándares técnicos, procesos definidos y mejora continua para garantizar resultados consistentes y de alto nivel.
2. Calidez humana y experiencia centrada en la mujer: Ofrecemos un trato respetuoso, cercano y empático, creando un ambiente donde cada clienta se siente escuchada, acompañada y valorada en cada visita.
3. Innovación y creatividad: Promovemos la actualización constante en tendencias, técnicas y propuestas estéticas, impulsando ideas nuevas y soluciones creativas que diferencien a Mima en el mercado.

4. Trabajo en equipo y desarrollo del talento: Fomentamos un ambiente colaborativo basado en el respeto, la comunicación abierta y el crecimiento profesional, reconociendo el aporte único de cada integrante del equipo.

5. Legado y dedicación: Honramos la esencia, pasión y valores transmitidos por Ángela (la inspiración del proyecto) integrando la dedicación, el compromiso y la atención al detalle como pilares de nuestra forma de trabajar.

4.5 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

1. Mima Studio presenta una propuesta de valor integral y diferenciada, al integrar peluquería, estética de uñas y café de especialidad en un solo espacio, generando una experiencia sensorial completa orientada exclusivamente a la mujer.
2. La identidad de marca es sólida y con propósito, construida sobre un legado familiar, que transmite valores de dedicación, cuidado y calidez humana, generando conexión emocional y autenticidad.
3. El enfoque en la calidad del servicio, la atención personalizada y el cuidado del detalle permite ofrecer una experiencia consistente y de alto nivel.
4. El personal se encuentra capacitado y organizado de manera eficiente, lo que permite optimizar tiempos de atención y reducir períodos improductivos.
5. La fundadora mantiene un compromiso activo con la gestión, el control de calidad y la toma de decisiones estratégicas, asegurando coherencia entre la propuesta de valor y la operación diaria.



Debilidades

1. En la etapa inicial existe una fuerte dependencia de la fundadora en la gestión operativa, la toma de decisiones y el control, lo que puede limitar la capacidad de delegar y crecer.
2. Los costos fijos (alquiler, servicios, personal) son elevados en relación con el volumen inicial de ventas, lo que exige un nivel mínimo de facturación constante.
3. El desarrollo de estrategias de comunicación y marketing digital aún es limitado, desaprovechando el potencial de redes sociales y contenido visual.
4. La capacidad operativa puede verse restringida en horarios de alta demanda debido al espacio físico y la disponibilidad de personal.

Oportunidades

1. Existe un creciente interés por el autocuidado y el bienestar femenino en Mendoza.
2. Los consumidores valoran cada vez más las experiencias integrales por sobre los servicios aislados.
3. Las redes sociales y el marketing de influencers locales ofrecen un canal de posicionamiento rápido y efectivo.
4. Existen oportunidades de alianzas estratégicas con hoteles, marcas y eventos, especialmente en un destino turístico como Mendoza.

Amenazas

5. El mercado de belleza en Mendoza es altamente competitivo y sensible al precio.
6. El contexto económico argentino, caracterizado por inflación y pérdida de poder adquisitivo, impacta en el consumo.
7. Existe una alta rotación de personal calificado en el rubro.

8. La ubicación del local presenta bajo tránsito espontáneo, lo que exige una fuerte estrategia de atracción activa.

4.6 ANÁLISIS FODA VALORIZADO

El FODA valorizado permite transformar el análisis cualitativo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una herramienta cuantitativa, que facilita identificar la posición estratégica del emprendimiento y orientar la toma de decisiones.

FODA valorizado evalúa cómo interactúan entre sí los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), asignando valores entre 1 y 7 según el impacto de cada cruce.

La interpretación aplicada es la siguiente:

- **Fortalezas – Oportunidades (FO):** se valora en qué medida una fortaleza permite aprovechar una oportunidad.
 - Cuanto mayor es el número, mayor es la capacidad de capitalizar la oportunidad.
- **Fortalezas – Amenazas (FA):** se evalúa en qué medida una fortaleza permite enfrentar o neutralizar una amenaza.
 - Valores altos indican buena capacidad de defensa.
- **Debilidades – Oportunidades (DO):** se analiza en qué medida una debilidad impide aprovechar una oportunidad.
 - Aquí se prefieren valores bajos: un valor alto implica una barrera fuerte.



- **Debilidades – Amenazas (DA):** se evalúa en qué medida una debilidad favorece que una amenaza se materialice.

→ Nuevamente, valores bajos indican menor vulnerabilidad.

Figura N°4: Análisis FODA Valorizado

		Oportunidades					Amenazas				
		O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
Fortalezas	F1	7	7	6	3	5,75	4	2	6	7	4,75
	F2	3	3	6	5	4,25	5	1	6	6	4,5
	F3	6	5	6	6	5,75	5	2	6	6	4,75
	F4	6	6	3	6	5,25	6	1	7	6	5
	Promedio	5,5	5,25	5,25	5		5	1,5	6,25	6,25	
Debilidades	D1	6	1	1	5	3,25	2	1	4	5	3
	D2	5	3	1	1	2,5	6	4	1	4	3,75
	D3	7	6	7	6	6,5	6	1	1	4	3
	D4	7	1	1	5	3,5	6	1	3	2	3
	Promedio	6,25	2,75	2,5	4,25		5	1,75	2,25	3,75	

Fuente: Elaboración propia

1. Cuadrante Fortalezas – Oportunidades (FO)

(Capacidad de crecimiento y aprovechamiento del mercado)

Los valores obtenidos en este cuadrante muestran un promedio medianamente alto, lo que indica que las fortalezas de Mima Studio están bien alineadas con las oportunidades del entorno.

Esto se explica porque:

- La propuesta de valor integral (peluquería + uñas + café) se ajusta directamente al creciente interés por el autocuidado y las experiencias de bienestar.

- La identidad de marca basada en legado, estética y calidez se vincula con la tendencia del mercado a valorar marcas con propósito.
- El enfoque en calidad, atención personalizada y detalle permite aprovechar el deseo del público por experiencias diferenciadas.
- La organización del equipo y la eficiencia operativa facilitan captar mayor volumen de demanda sin deteriorar la experiencia.

Este resultado indica que Mima Studio tiene una capacidad de expansión estratégica, ya que sus recursos internos le permiten capitalizar las oportunidades del mercado mendocino.

2. Cuadrante Fortalezas – Amenazas (FA)

(Capacidad defensiva frente al entorno)

Los valores también resultan relativamente elevados, lo que sugiere que las fortalezas de la empresa funcionan como amortiguadores frente a las amenazas.

En particular:

- La diferenciación por experiencia y marca permite reducir la dependencia de la competencia por precio.
- La calidad del servicio y la fidelización atenúan el impacto de la inflación y la pérdida de poder adquisitivo, ya que las clientas están dispuestas a pagar por el valor percibido del servicio a pesar de la crisis.
- La organización del equipo y los procesos mitigan los efectos de la rotación de personal.

Esto indica que Mima Studio no está expuesta de forma pasiva al entorno, sino que cuenta con herramientas internas para defender su posicionamiento.

3. Cuadrante Debilidades – Oportunidades (DO)

(Barreras internas al crecimiento)

En este cuadrante aparecen valores intermedios a elevados, lo que indica que algunas debilidades sí limitan la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado.

Las principales trabas son:

- La dependencia de la fundadora, que dificulta escalar el negocio.
- Los costos fijos elevados, que limitan la posibilidad de realizar promociones o inversiones.
- La debilidad en marketing digital, que impide explotar plenamente las redes sociales y el posicionamiento online.
- La capacidad operativa restringida, que limita la captación de demanda en horas pico.

Esto implica que, si bien el mercado ofrece oportunidades, la empresa necesita fortalecer su estructura interna para poder capitalizarlas de forma plena.

4. Cuadrante Debilidades – Amenazas (DA)

(Nivel de vulnerabilidad estratégica)

Los valores obtenidos en este cuadrante son relativamente bajos, lo cual es positivo.

Indica que, si bien existen debilidades, no potencian de manera crítica las amenazas del entorno.

Algunos casos son:

- Aunque hay costos fijos elevados, la propuesta diferenciada reduce el impacto de la guerra de precios.
- La baja visibilidad por ubicación es parcialmente compensada por la experiencia y el boca a boca.
- La dependencia de la fundadora no genera, por ahora, una amenaza estructural grave.

Esto sugiere que Mima Studio no se encuentra en una situación de fragilidad extrema, sino en una posición de riesgo controlable.

Conclusión del FODA Valorizado

El análisis FODA valorizado ubica a Mima Studio en un perfil estratégico interesante: tiene fortalezas relevantes, alineadas con oportunidades reales del mercado, y una buena capacidad para defenderse frente a amenazas.

Sin embargo, también muestra que para consolidar su crecimiento es indispensable:

- Reducir la dependencia de la fundadora
- Fortalecer la gestión comercial y digital
- Mejorar la utilización de la capacidad operativa

Este diagnóstico constituye la base para la formulación de la estrategia, la segmentación de mercado y para el diseño y sugerencias del sistema de control de gestión que se desarrolla en los capítulos siguientes.

4.7 MISIÓN

A partir del diagnóstico realizado, se define la misión estratégica de Mima Studio:

La misión de Mima Studio es brindar a las mujeres servicios integrales de peluquería, estética de uñas y café de especialidad, combinando excelencia técnica, estética cuidada y una atención personalizada. Inspirada en el legado de Angela, Mima se propone ofrecer un espacio moderno, femenino y profesional, donde cada mujer se sienta valorada, acompañada y segura para generar una experiencia de bienestar y disfrute que fomente la fidelización y la rentabilidad sostenible del negocio.

4.8 VISIÓN

La visión de Mima Studio se redefine en función del análisis realizado:

La visión de Mima Studio es consolidarse como un referente en el mercado mendocino de belleza femenina integral, reconocido por la excelencia profesional de sus servicios, su identidad estética distintiva y la calidad de la experiencia sensorial que ofrece a cada cliente.

Aspiramos a ser un espacio elegido por las mujeres por su calidez humana, atención personalizada y coherencia entre diseño, bienestar y cuidado, generando vínculos de confianza a largo plazo.

Mima Studio proyecta un crecimiento sostenido basado en una gestión organizada y rentable que permita la apertura de nuevas sucursales sin perder la esencia, los valores fundacionales ni la identidad de la marca.

Buscamos consolidar un equipo de trabajo comprometido y en constante desarrollo profesional, y establecer relaciones sólidas con proveedores y aliados estratégicos, posicionando a Mima como una marca confiable, innovadora y de referencia en la provincia de Mendoza.

4.9 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

A partir del análisis FODA valorizado definido y de los conocimientos de la fundadora en su empresa, Mima Studio orienta su propuesta de servicio hacia un segmento delimitado:

Mujeres de entre 25 y 60 años, residentes en la Ciudad de Mendoza y zonas cercanas, pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y medio-alto, que valoran la estética, el bienestar, el diseño y las experiencias de calidad.

Este segmento presenta las siguientes características clave:

- Consume servicios de belleza de manera regular.
- Valora la calidad técnica, el diseño del espacio y el trato personalizado.
- Busca experiencias que integren autocuidado, bienestar y disfrute.
- Asocia el consumo de estos servicios con identidad, autoestima y estatus simbólico.

La elección de este segmento surge directamente del diagnóstico estratégico:

- Las oportunidades del mercado mendocino muestran una creciente demanda de experiencias de bienestar y consumo aspiracional.
- Como fortaleza tenemos una propuesta integral, identidad de marca, experiencia sensorial y atención personalizada, se alinean con este tipo de cliente.



- Las amenazas de competencia por precio y contexto económico hacen inviable competir en segmentos masivos de bajo valor.

Por este motivo, Mima Studio no se orienta al mercado masivo, sino a un nicho de clientes que priorizan el valor percibido por sobre el precio, lo que fundamenta y justifica la estrategia de diferenciación adoptada por la empresa.



CAPÍTULO 5 - PLAN ESTRATÉGICO

5.1 EVALUACIÓN DE PROYECTO

La evaluación de proyectos de inversión tiene como finalidad determinar si una iniciativa empresarial genera valor económico y si su rentabilidad justifica el capital invertido, considerando el riesgo asumido y el contexto macroeconómico en el que opera la organización.

En emprendimientos de servicios como Mima Studio, donde los resultados dependen fuertemente del nivel de actividad, de la estructura de costos y de la capacidad de atraer y retener clientes, resulta imprescindible analizar los flujos de fondos proyectados y su comportamiento a lo largo del tiempo.

El presente capítulo desarrolla la evaluación económico-financiera del proyecto Mima Studio, a partir de la elaboración de flujos de fondos proyectados, el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), donde se busca determinar si los flujos de fondos futuros que generará el negocio compensan la inversión inicial y el riesgo asumido por la emprendedora.

5.2 ENFOQUE DE EVALUACIÓN: FLUJOS REALES Y TASA DE DESCUENTO

Dado el contexto macroeconómico argentino, caracterizado por la presencia de inflación significativa, resulta imprescindible distinguir entre flujos nominales y flujos reales. En esta evaluación se adopta el enfoque de flujos reales, es decir, los ingresos y costos se expresan en moneda de poder adquisitivo constante, eliminando el efecto de la

inflación. De este modo, el análisis refleja la rentabilidad genuina del negocio, asociada al desempeño operativo y no a la pérdida de valor de la moneda.

Este enfoque permite comparar correctamente los flujos del proyecto con una tasa de descuento real, obteniendo indicadores financieros coherentes y económicamente interpretables.

Dada la persistencia de inflación elevada en Argentina, es fundamental aplicar una tasa de descuento coherente con el entorno económico local y con las expectativas de mercado. Para lograr esto, se construyó una tasa nominal de referencia, que posteriormente se transformó en una tasa real para permitir una comparación correcta con flujos proyectados en términos constantes (sin inflación).

Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), los analistas proyectan que la inflación anual para el año 2025 se ubicará en torno al 20 % y 30 %, considerando promedios de inflación mensual próximos a 2,0 % – 2,5 %. Estos valores reflejan una desaceleración gradual de la inflación respecto a años previos, aunque se mantiene en niveles significativamente por encima de economías con estabilización más sólida. Este relevamiento se basa en encuestas a consultoras y bancos, y constituye una referencia ampliamente utilizada en proyecciones macroeconómicas oficiales.

Por otra parte, el BCRA ha fijado su tasa de política monetaria (la tasa de interés de referencia) alrededor de 29 % nominal anual para el año 2025, lo que sirve como aproximación del rendimiento exigido por inversores en instrumentos financieros de bajo riesgo dentro del mercado local, considerando instrumentos en moneda local, como Lebac, Leliq o tasas ofrecidas en depósitos a plazo.



5.3 CONSTRUCCIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

La tasa nominal de descuento se construyó sumando los siguientes componentes:

- Tasa libre de riesgo local: 29 % (referenciada en la tasa de política monetaria del BCRA)
- Prima por riesgo país: 6 % (diferencial esperado sobre instrumentos internacionales)
- Prima por riesgo específico del negocio: 12 % (por tratarse de un emprendimiento PyME en etapa inicial)

Esto resulta en una tasa nominal aproximada de 47 % anual como costo de oportunidad del capital.

Dado que el análisis de flujos de fondos se realiza en términos reales (sin incorporar inflación), es necesario transformar esta tasa nominal en una tasa real utilizando la fórmula de Fisher:

$$1 + r_{\text{real}} = \frac{1 + r_{\text{nominal}}}{1 + \pi}$$

Donde:

- $r_{\text{nominal}} = 0,47$
- $\pi = 0,218$ (inflación promedio estimada para 2025)

Por lo tanto, la tasa de descuento aplicada en la evaluación del proyecto Mima Studio fue de 21% anual real. Esta tasa real permite descontar los flujos proyectados sin inflación, garantizando que los indicadores financieros (como VAN y TIR) reflejan la rentabilidad neta del proyecto más allá de los efectos inflacionarios.

5.4 CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO - ESCENARIOS

Escenario Moderado

Con el objetivo de evaluar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento, se procedió a la elaboración del flujo de fondos proyectado correspondiente a un escenario moderado en un horizonte de cinco años. El mismo representa una situación de funcionamiento cercana a la realidad durante la etapa inicial de consolidación de Mima Studio.

En primer lugar, se considera la inversión inicial, la cual corresponde al desembolso necesario para la puesta en marcha del emprendimiento previo al inicio de sus operaciones. Este monto incluye la adecuación del local, la compra de equipamiento para peluquería y estética, el mobiliario, la instalación del sector de cafetería, los elementos de ambientación, así como los gastos asociados a habilitaciones, sistemas de gestión y puesta en funcionamiento general del espacio. En función de la información proporcionada por la fundadora, la inversión inicial asciende a \$35.000.000, importe que se desembolsa en el momento cero del proyecto y constituye el capital comprometido para iniciar la actividad.

En este sentido, el escenario contempla que la prestación de servicios se encuentra a cargo de una profesional de peluquería y una profesional de manicuría, ambas operando con un nivel de ocupación promedio del 80% de su capacidad disponible. Este supuesto tiene en cuenta la existencia de tiempos muertos entre turnos, cancelaciones o reprogramaciones, la curva de aprendizaje inicial en la gestión de la agenda, así como el proceso gradual de posicionamiento de la marca y la captación progresiva de clientela recurrente durante los primeros años de actividad.

Los ingresos proyectados se originan en la prestación de servicios de peluquería, estética de uñas y en la venta de café de especialidad. Para su determinación se utilizaron datos reales de facturación correspondientes a los primeros meses de operación del emprendimiento (noviembre y diciembre de 2025), los cuales fueron promediados y posteriormente anualizados. A partir de esta información, el nivel de ingresos del primer año se estimó en \$54.105.000, reflejando una base de ventas consistente con la capacidad operativa considerada en este escenario.

Sobre dicha base, se proyectaron los ingresos para los períodos subsiguientes incorporando una tasa de crecimiento anual del 20%, la cual responde al incremento progresivo en el volumen de clientas atendidas, el aumento en la frecuencia de visitas, el fortalecimiento del posicionamiento de marca y la implementación de estrategias de fidelización que permitan ampliar la cartera de servicios ofrecidos.

En relación con la estructura de costos, se estimó que los costos variables representan el 18% de los ingresos proyectados, incluyendo los insumos utilizados en peluquería, productos de manicuría, materiales descartables y otros consumos asociados directamente a la prestación de los servicios.

Por su parte, los costos laborales fueron determinados como el 40% de los ingresos, en concordancia con la naturaleza intensiva en mano de obra calificada que presenta el modelo de negocio, contemplando la remuneración del personal operativo, las cargas sociales asociadas y eventuales comisiones por servicio.

Asimismo, se consideraron costos fijos anuales por un total de \$16.800.000, correspondientes al alquiler del local, servicios, gastos administrativos, mantenimiento del espacio, plataformas de gestión de turnos, acciones de marketing y otros conceptos

necesarios para el normal funcionamiento del establecimiento. Se asume que dichos gastos permanecen constantes a lo largo del horizonte de evaluación, bajo el supuesto de una estructura operativa estable.

Finalmente, se estimó una necesidad de capital de trabajo equivalente al 10% de los ingresos anuales proyectados, con el objetivo de garantizar la disponibilidad de recursos suficientes para afrontar los compromisos de pago asociados a la operatoria diaria del estudio, considerando el posible desfase temporal entre la realización de los gastos y el efectivo cobro de los servicios prestados. Dicho capital se desembolsa al inicio del proyecto y se recupera al finalizar el período de análisis.

A partir de los supuestos mencionados, se construye el flujo de fondos proyectado del escenario moderado, el cual permite evaluar la capacidad del emprendimiento para generar resultados positivos, recuperar la inversión inicial realizada y sostener su operación en el tiempo.

Figura N°5: Flujo de fondos- Escenario Moderado

Escenario Moderado

1 VIABILIDAD						
Flujo de caja						
Concepto / Año	M0	M1	M2	M3	M4	M5
Ingresos reales	0	54.105.000	64.926.000	77.911.200	93.493.440	112.192.128
Costos variables (18%)	0	-13.526.250	-16.231.500	-19.477.800	-23.373.360	-28.048.032
Sueldos (40%)	0	-16.231.500	-19.477.800	-23.373.360	-28.048.032	-33.657.638
Gastos fijos	0	-16.800.000	-16.800.000	-16.800.000	-16.800.000	-16.800.000
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		7.547.250	12.416.700	18.260.040	25.272.048	33.686.458
Inversión Inicial	-35.000.000					
Capital de trabajo (Estimado 10%)	0	-4.655.775	-5.250.930	-5.965.116	-6.822.139	-7.850.567
FLUJO DE FONDOS REAL	-35.000.000	2.891.475	7.165.770	12.294.924	18.449.909	25.835.891
Tasa real de descuento	21%					
FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS	-35.000.000	2.396.581	4.922.755	7.000.739	8.707.328	10.106.175
VAN estimado (real)	-1.866.422					
TIR (real)	19%					

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad Económica

Con el propósito de determinar la conveniencia financiera del proyecto, se procedió al cálculo de los principales indicadores de evaluación económica a partir del flujo de fondos proyectado para el escenario base. Considerando una tasa real de descuento del 21%, el Valor Actual Neto (VAN) obtenido asciende a -\$1.866.422, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) se ubica en el 19%.

Desde el punto de vista estrictamente financiero, el VAN levemente negativo indica que, bajo los supuestos adoptados en este escenario inicial, el proyecto no alcanza a generar una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital considerado. Asimismo, la TIR resulta inferior a la tasa de descuento aplicada, lo cual refuerza esta conclusión en términos técnicos.

No obstante, resulta fundamental contextualizar estos resultados. El escenario base ha sido construido bajo supuestos prudentes, contemplando una estructura operativa mínima y una utilización parcial de la capacidad instalada. En esta etapa inicial, el costo laboral presenta una elevada incidencia relativa sobre los ingresos (40%), debido al bajo nivel de escala operativa. Esta situación es habitual en emprendimientos de servicios personales durante sus primeros años de funcionamiento, donde los costos fijos y laborales aún no se distribuyen sobre un volumen mayor de ventas.

En consecuencia, el resultado obtenido no implica la inviabilidad estructural del modelo de negocio, sino que refleja las limitaciones propias de una etapa temprana de consolidación. El proyecto presenta flujos operativos positivos en todos los períodos considerados, lo cual evidencia que la actividad es capaz de cubrir sus costos operativos y generar fondos, aunque aún no en magnitud suficiente para superar plenamente la tasa de descuento exigida.

Adicionalmente, debe señalarse que el presente escenario no contempla la expansión de la capacidad instalada mediante la incorporación de nuevos profesionales, posibilidad que se encuentra prevista dentro del modelo de negocio y que permitiría mejorar significativamente la relación entre ingresos y costos laborales. En este sentido, el escenario base constituye un punto de partida prudente para el análisis, mientras que el escenario positivo evaluará el impacto de una mayor utilización de la estructura operativa sobre los indicadores de rentabilidad.

Por lo tanto, si bien el análisis del escenario moderado muestra una rentabilidad ajustada, el proyecto mantiene fundamentos económicos sólidos y presenta potencial de mejora mediante estrategias de crecimiento y optimización operativa.

Escenario Positivo

Con el objetivo de analizar el comportamiento del proyecto ante una mayor utilización de la capacidad instalada, se elaboró el flujo de fondos correspondiente al escenario positivo. El mismo contempla una situación en la cual el emprendimiento logra incrementar su nivel de actividad mediante la incorporación de nuevos profesionales a los puestos de trabajo ya disponibles, sin requerir inversiones adicionales en infraestructura.

En este sentido, se supone que la prestación de servicios se encuentra a cargo de tres profesionales de peluquería y dos profesionales de manicura, todos operando con un nivel de ocupación promedio del 80% de la capacidad disponible. Este supuesto implica una utilización más eficiente de la estructura operativa existente, permitiendo incrementar el volumen de servicios prestados sin modificar significativamente los costos fijos del establecimiento.

A partir de este incremento en la capacidad de atención, los ingresos proyectados para el primer año fueron ajustados en función de la nueva dotación de personal. En consecuencia, los ingresos estimados para el primer período se proyectan como 2,5 veces los correspondientes al escenario base.

Sobre dicha base, se mantuvo la tasa de crecimiento anual del 20% utilizada en el escenario anterior, en línea con el fortalecimiento del posicionamiento de la marca, el incremento en la frecuencia de visitas por parte de las clientas y la ampliación progresiva de la cartera de servicios ofrecidos.

En relación con la estructura de costos, se asumió que los costos variables continúan representando el 18% de los ingresos proyectados, dado que se encuentran directamente asociados al volumen de servicios prestados.

Por su parte, si bien los costos laborales aumentan en términos absolutos debido a la incorporación de nuevos profesionales, su participación relativa sobre los ingresos tiende a reducirse como consecuencia del mayor nivel de escala operativa alcanzado.

Asimismo, se considera que los gastos fijos permanecen constantes a lo largo del horizonte de evaluación, dado que la ampliación del nivel de actividad se realiza mediante la utilización de puestos de trabajo ya existentes, sin necesidad de expandir la infraestructura del estudio ni incurrir en costos adicionales de alquiler o mantenimiento.

De este modo, el escenario positivo permite analizar el impacto que tendría una mayor utilización de la capacidad instalada sobre los flujos de fondos del proyecto, evidenciando el potencial de mejora en los indicadores de rentabilidad mediante estrategias de crecimiento basadas en la optimización de los recursos disponibles.

Figura N°6: Flujo de fondos- Escenario Positivo

Concepto / Año	M0	M1	M2	M3	M4	M5
Ingresos reales	0	135.262.500	162.315.000	194.778.000	233.733.600	280.480.320
Costos variables (18%)	0	-24.347.250	-29.216.700	-35.060.040	-42.072.048	-50.486.458
Sueldos (40%)		-54.105.000	-64.926.000	-77.911.200	-93.493.440	-112.192.128
Gastos fijos	0	-16.800.000	-16.800.000	-16.800.000	-16.800.000	-16.800.000
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		40.010.250	51.372.300	65.006.760	81.368.112	101.001.734
Inversión Inicial	-35.000.000					
Capital de trabajo (Estimado 10%)	0	-9.525.225	-11.094.270	-12.977.124	-15.236.549	-17.947.859
FLUJO DE FONDOS REAL	-35.000.000	30.485.025	40.278.030	52.029.636	66.131.563	83.053.876
Tasa real de descuento	21%					
FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS	-35.000.000	25.267.323	27.670.281	29.625.713	31.210.411	32.488.022
VAN estimado (real)	111.261.749					
TIR (real)	109%					

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad Económica – Escenario Positivo

Considerando una tasa real de descuento del 21%, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto asciende a \$111.261.749, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) se ubica en el 109%. Ambos indicadores evidencian una mejora sustancial respecto al escenario base.

Desde el punto de vista financiero, un VAN ampliamente positivo indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial realizada, sino que además genera un excedente significativo por encima del costo de oportunidad del capital considerado. Por su parte, una TIR considerablemente superior a la tasa de descuento refleja una elevada rentabilidad relativa del proyecto bajo este nivel de actividad.

El resultado observado se explica principalmente por el efecto de apalancamiento operativo generado por la mayor utilización de la capacidad instalada. Al incrementarse el volumen de servicios prestados mediante la incorporación de nuevos profesionales, los ingresos crecen en una proporción mayor que los costos fijos, los cuales permanecen

constantes. Esta situación permite diluir el peso relativo de dichos costos sobre la estructura total, mejorando significativamente los márgenes operativos.

Asimismo, si bien los costos laborales aumentan en términos absolutos debido a la ampliación del equipo de trabajo, la mayor escala operativa permite sostener una relación ingresos–costos más favorable, incrementando el flujo de fondos operativo en cada uno de los períodos considerados.

Cabe destacar que este escenario no requiere nuevas inversiones en infraestructura, ya que el crecimiento proyectado se sustenta en la utilización plena de los puestos de trabajo existentes. En consecuencia, la mejora en los indicadores de rentabilidad se produce sin incrementar el capital inicial comprometido, lo que potencia significativamente la generación de valor para las inversoras.

En términos estratégicos, el escenario positivo demuestra que el modelo de negocio presenta una elevada sensibilidad favorable ante incrementos en el nivel de actividad, evidenciando un fuerte potencial de crecimiento una vez superada la etapa inicial de consolidación.

En consecuencia, puede afirmarse que la viabilidad económica del proyecto mejora sustancialmente bajo condiciones de mayor ocupación de la capacidad instalada, consolidando al emprendimiento como una alternativa de inversión atractiva en el mediano plazo.

Escenario Pesimista

El escenario pesimista fue elaborado con el objetivo de evaluar el comportamiento del proyecto bajo condiciones operativas desfavorables, contemplando posibles

dificultades en la consolidación de la demanda durante los primeros años de funcionamiento del emprendimiento.

En este escenario se mantienen constantes las principales variables operativas respecto del escenario base. Los ingresos proyectados se construyen a partir de datos reales anualizados y ajustados por una tasa de crecimiento del 20% anual, mientras que los costos variables y laborales continúan representando el 18% y 40% de los ingresos respectivamente, en función de su comportamiento proporcional al nivel de actividad del negocio. Adicionalmente, se conserva la estimación del capital de trabajo equivalente al 10% de los ingresos proyectados, con el objetivo de garantizar liquidez operativa frente a posibles desfases entre cobros y pagos.

La principal variación respecto del escenario base radica en el incremento del 10% en los costos fijos anuales, los cuales ascienden a \$18.480.000. Este aumento contempla una posible necesidad de reforzar las acciones comerciales y promocionales para estimular la demanda, así como también la menor eficiencia en la absorción de los costos estructurales ante niveles de actividad inferiores a los esperados. Asimismo, puede reflejar la existencia de tiempos ociosos del personal o gastos operativos adicionales propios de un contexto económico adverso.

A partir de estos supuestos, se construye el flujo de fondos correspondiente al escenario pesimista, permitiendo analizar la sensibilidad del proyecto ante variaciones desfavorables en su estructura de costos.

Figura N°7: Flujo de fondos- Escenario Pesimista

1 VIABILIDAD						
Flujo de caja						
Concepto / Año	M0	M1	M2	M3	M4	M5
Ingresos reales	0	54.105.000	64.926.000	77.911.200	93.493.440	112.192.128
Costos variables (18%)	0	-9.738.900	-11.686.680	-14.024.016	-16.828.819	-20.194.583
Sueldos (40%)		-21.642.000	-25.970.400	-31.164.480	-37.397.376	-44.876.851
Gastos fijos (Incremento 10%)	0	-18.480.000	-18.480.000	-18.480.000	-18.480.000	-18.480.000
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		4.244.100	8.788.920	14.242.704	20.787.245	28.640.694
Inversión Inicial	-35.000.000					
Capital de trabajo (Estimado 10%)	0	-4.986.090	-5.613.708	-6.366.850	-7.270.620	-8.355.143
FLUJO DE FONDOS REAL	-35.000.000	-741.990	3.175.212	7.875.854	13.516.625	20.285.550
Tasa real de descuento	21%					
FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS	-35.000.000	-614.994	2.181.313	4.484.517	6.379.094	7.935.059
VAN estimado (real)	-14.635.011					
TIR (real)	6%					

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad Económica – Escenario Pesimista

Considerando una tasa real de descuento del 21%, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto en este escenario asciende a -\$14.635.011, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) se ubica en el 6%.

Desde una perspectiva financiera, el VAN negativo indica que, bajo las condiciones planteadas, el proyecto no logra generar valor suficiente para compensar el costo de oportunidad del capital invertido. Asimismo, la TIR resulta significativamente inferior a la tasa de descuento considerada, evidenciando una rentabilidad insuficiente en relación con el rendimiento mínimo exigido.

El deterioro de los indicadores respecto del escenario base se explica principalmente por el aumento en los costos fijos, lo cual impacta directamente sobre el flujo operativo, reduciendo la capacidad de generación de fondos en los primeros años de actividad. Esta situación refleja la vulnerabilidad del negocio ante contextos en los cuales los costos estructurales no pueden ajustarse con la misma rapidez que los ingresos.

No obstante, es importante destacar que, aun bajo este escenario adverso, el flujo operativo permanece positivo en todos los períodos considerados, lo que demuestra que el negocio mantiene capacidad para cubrir sus costos variables y laborales, aunque no en magnitud suficiente para compensar plenamente la inversión inicial bajo la tasa exigida.

En consecuencia, el escenario pesimista permite dimensionar el nivel de riesgo asociado al emprendimiento, evidenciando que la rentabilidad del proyecto se encuentra estrechamente vinculada a la adecuada gestión de los costos fijos y al logro de niveles de ocupación que permitan diluir su incidencia sobre los ingresos.

Resumen de análisis- Probabilidad de ocurrencia

Figura N°8: Probabilidades de ocurrencia

Escenario	VAN (\$)	TIR (%)	Probabilidad de Ocurrencia
Pesimista	-14.635.011	6%	30%
Base (Moderado)	-1.866.422	19%	50%
Optimista	111.261.749	109%	20%

Fuente: Elaboración propia

La incorporación del análisis de escenarios permite evaluar el impacto que distintas condiciones operativas pueden tener sobre la rentabilidad del proyecto y dimensionar el nivel de riesgo asociado a su implementación. El escenario moderado, que presenta la mayor probabilidad de ocurrencia (50%), se sustenta en datos reales de operación y en una estructura de ingresos y costos consistente con la capacidad instalada inicial del emprendimiento, reflejando una situación de funcionamiento estable.

Por su parte, el escenario pesimista, con una probabilidad estimada del 30%, contempla un incremento en los costos fijos operativos sin variaciones en el nivel de ingresos, supuesto que podría derivarse de ajustes en variables externas como alquiler,

servicios o insumos. Bajo estas condiciones, los indicadores de rentabilidad se deterioran significativamente, arrojando un VAN negativo y una TIR inferior a la tasa de descuento.

Finalmente, el escenario optimista, cuya probabilidad de ocurrencia se estima en un 20%, se encuentra asociado a una mayor ocupación de la capacidad instalada mediante la incorporación de personal, lo que permite incrementar el volumen de servicios y generar un VAN positivo con una TIR ampliamente superior al costo de oportunidad del capital.

En conjunto, los resultados obtenidos evidencian la sensibilidad del proyecto frente a variaciones en su estructura operativa y permiten evaluar su desempeño bajo diferentes contextos económicos y de gestión.

5.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA ADOPTADA

El análisis estratégico realizado tiene como finalidad evaluar la posición competitiva de Mima Studio dentro del mercado de belleza femenina de la Ciudad de Mendoza, identificando sus fortalezas internas, debilidades organizativas, oportunidades del entorno y amenazas externas que pueden afectar su desempeño.

A partir del análisis FODA efectuado y de la posterior evaluación económico-financiera del proyecto mediante la proyección de flujos de fondos, se determinó que la generación de valor económico del emprendimiento se encuentra estrechamente vinculada al nivel de ingresos derivados de su operación. En este sentido, el escenario base presenta un Valor Actual Neto (VAN) levemente negativo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) inferior a la tasa de descuento considerada, lo que evidencia que el desempeño financiero del modelo resulta altamente sensible al nivel de ocupación de la capacidad instalada.

En este sentido, la estructura de costos del estudio, caracterizada por la presencia de gastos fijos significativos y una elevada incidencia del costo laboral sobre los ingresos, determina que reducciones en el precio de los servicios podrían comprometer la capacidad de la empresa para cubrir sus costos operativos y sostener niveles de rentabilidad compatibles con la inversión inicial realizada.

En función de ello, Mima Studio adopta una estrategia competitiva de diferenciación, en línea con el enfoque propuesto por Michael Porter, evitando competir en base a precios bajos y priorizando la generación de valor percibido por parte del cliente a través de una experiencia integral de servicio.

Dicha estrategia se materializa mediante la oferta de un servicio que trasciende la prestación tradicional de servicios de belleza, integrando en un mismo espacio peluquería, estética de uñas y cafetería de especialidad, con el objetivo de generar una experiencia personalizada orientada al bienestar y disfrute de cada cliente.

En este contexto, se implementarán acciones estratégicas orientadas a:

- Incrementar el ticket promedio por cliente mediante la venta de servicios complementarios.
- Optimizar el uso de la capacidad instalada, reduciendo tiempos ociosos del personal y aumentando el nivel de ocupación del equipo de trabajo.
- Fortalecer la percepción de calidad del servicio a través de un entorno estético cuidado, una ambientación distintiva y elementos sensoriales que contribuyan a la construcción de identidad de marca.
- Fomentar la fidelización de la clientela mediante la utilización de herramientas digitales para la gestión de turnos y seguimiento de servicios realizados.



- Promover la capacitación constante del personal con el fin de garantizar estándares elevados de atención y profesionalismo.
- Consolidar vínculos a largo plazo con las clientas, favoreciendo la recurrencia y estabilidad en los ingresos.

Estas estrategias buscan sostener el posicionamiento diferencial del estudio dentro del mercado local, asegurando la coherencia entre la propuesta del servicio, la estructura de costos y los resultados económicos esperados.



CAPÍTULO 6 - SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN: PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y TABLERO DE CONTROL

6.1 INTRODUCCIÓN

El crecimiento y la sostenibilidad de un emprendimiento de este tipo no dependen únicamente de la calidad de la prestación de sus servicios, sino de la capacidad de la organización para planificar, medir, controlar y corregir su desempeño operativo y económico.

En este contexto, resulta necesario incorporar herramientas que permitan anticipar escenarios, optimizar la asignación de recursos y monitorear el desempeño económico del emprendimiento a lo largo del tiempo.

En este contexto, la elaboración de presupuestos operativos permitirá estimar los ingresos esperados en función de la capacidad instalada del estudio, así como también proyectar los costos fijos y variables necesarios para el funcionamiento del mismo. De esta manera, será posible determinar los resultados económicos esperados para el período analizado y evaluar la coherencia entre la estrategia de diferenciación adoptada y los recursos disponibles para su implementación.

Adicionalmente, los presupuestos servirán como base para la posterior elaboración del tablero de control, permitiendo comparar los resultados reales obtenidos con los valores proyectados y detectar posibles desvíos que requieran la adopción de medidas correctivas.

6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas constituye la base sobre la cual se estructuran los restantes presupuestos operativos, ya que permite estimar los ingresos esperados derivados de la prestación de servicios durante el período de análisis.

Para su elaboración, se proyecta la cantidad de servicios a prestar en cada unidad de negocio y se asigna un precio de ticket promedio, obteniendo así el nivel de facturación esperado para el período.

En el caso de Mima Studio, el presupuesto de ventas se desagrega en función de las siguientes unidades:

- Peluquería
- Estética de uñas

Esta desagregación permite analizar el aporte individual de cada área al ingreso total del emprendimiento, facilitando la identificación de aquellas actividades que presentan mayor incidencia sobre la generación de resultados.

Figura N°9: Servicios- Mima

1) Determinación de servicios- Año 1

Servicios de Peluquería	993
Servicios de Uñas	699
Servicios Totales	1692

Fuente: Elaboración propia

Figura N°10: Pronóstico de ventas

2) Pronóstico de ventas - Año 2

PRONÓSTICO DE VENTAS MIMA STUDIO					
CONCEPTO	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	TOTAL
Estacionalidad	20%	20%	15%	45%	100%
Servicios de Peluquería	199	199	149	447	993
Servicios de Uñas	140	140	105	315	699
Pronóstico de Ventas- Servicios	338	338	254	761	1692

Fuente: Elaboración propia

Figura N°11: Presupuesto de ventas

3) Presupuesto de ventas

CONCEPTO	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	TOTAL
Pronóstico de Ventas	338	338	254	761	1692
Precio estimado por servicios	35.000	35.000	35.000	35.000	
Ventas	11.844.000	11.844.000	8.883.000	26.649.000	59.220.000

Fuente: Elaboración propia

A partir del presupuesto de ventas elaborado para el segundo año de operación, y tomando como base el nivel de actividad anualizado correspondiente al primer año, se proyecta un total de 1.692 servicios prestados, de los cuales 993 corresponden al área de peluquería y 699 a servicios de uñas.

Esto permite identificar que aproximadamente el 59% del volumen total de servicios será generado por la unidad de peluquería, consolidándose como la principal fuente de ingresos operativos del emprendimiento, mientras que el área de uñas representa el 41% restante, cumpliendo un rol complementario dentro de la propuesta de valor integral del estudio.

En cuanto a la distribución temporal de la demanda, se observa una marcada estacionalidad, concentrándose el 45% de los servicios en el cuarto trimestre del año. Este comportamiento resulta consistente con la dinámica propia del sector, donde el consumo de servicios de belleza tiende a incrementarse en períodos asociados a eventos sociales y festividades.

Como consecuencia de esta distribución, el presupuesto de ventas proyecta ingresos trimestrales relativamente homogéneos durante los primeros tres períodos del ejercicio, seguidos de un incremento significativo en el último trimestre.

Dado que el nivel de servicios proyectado se encuentra directamente vinculado al consumo de insumos necesarios para la prestación de los distintos tratamientos ofrecidos, resulta necesario estimar los requerimientos de abastecimiento asociados a dicho volumen de actividad.

En este sentido, el presupuesto de costos variables permitirá determinar las necesidades de insumos del emprendimiento en función del nivel de servicios previsto, asegurando la disponibilidad de materiales necesarios para sostener la operatoria sin generar faltantes que afecten la calidad del servicio ni excesos de inventario que comprometan la liquidez.

6.3 PRESUPUESTO DE COSTOS OPERATIVOS

En las empresas de servicios, el proceso productivo se materializa en el mismo momento en que el servicio es prestado, razón por la cual el análisis presupuestario se centra en la estimación de los costos necesarios para la prestación de los servicios proyectados.

A tal efecto, los costos operativos se clasifican en:

- Costos Variables
- Costos Fijos

Esta clasificación permite analizar el comportamiento de los costos frente a variaciones en el nivel de actividad y evaluar su impacto sobre el resultado operativo del emprendimiento.

A) PRESUPUESTO DE COSTOS VARIABLES

En el caso de Mima Studio, al tratarse de un emprendimiento de servicios en etapa inicial de desarrollo, no se cuenta aún con información detallada que permita identificar con precisión el consumo unitario de cada insumo utilizado por tipo de servicio. Esto se debe a que el estudio no posee un historial operativo lo suficientemente amplio que permita determinar estándares técnicos de consumo por prestación.

En consecuencia, para la elaboración del presente presupuesto se ha optado por utilizar como base histórica el nivel total de costos variables asociados al consumo de productos e insumos registrados durante los primeros meses de operación. Dichos costos incluyen materiales tales como tinturas, decolorantes, tratamientos capilares, esmaltes, removedores, limas, guantes descartables, entre otros elementos utilizados tanto en el área de peluquería como de uñas.

A partir de este análisis, se ha estimado que el costo de insumos representa aproximadamente el 18% de los ingresos por ventas, considerando que el consumo de materiales se encuentra directamente vinculado al nivel de servicios prestados.

Figura N°12: Presupuesto de costos variables

4) Presupuesto de Costos Variables

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL
Ventas proyectadas	11.844.000	11.844.000	8.883.000	26.649.000	59.220.000
% Costo variable estimado	18%	18%	18%	18%	
Compras de insumos	2.131.920	2.131.920	1.598.940	4.796.820	10.659.600

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el nivel de actividad proyectado, se estima que el emprendimiento deberá destinar un total anual de \$10.659.600 a la adquisición de insumos necesarios para la prestación de los servicios ofrecidos.

Asimismo, puede observarse que los costos variables presentan un comportamiento consistente con el presupuesto de ventas, concentrándose el mayor volumen de gastos en el cuarto trimestre del ejercicio. Esta situación responde al incremento esperado en la demanda de servicios durante dicho período.

B) PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS

El presupuesto de costos fijos tiene como objetivo estimar aquellos egresos necesarios para el funcionamiento del emprendimiento que no se encuentran directamente relacionados con el nivel de actividad o cantidad de servicios prestados.

A diferencia de los costos variables, los costos fijos deben ser afrontados por el estudio independientemente del nivel de facturación alcanzado en cada período, constituyendo así la estructura operativa mínima necesaria para garantizar la continuidad del servicio.

En el caso de Mima Studio, los principales costos fijos identificados corresponden al alquiler del local comercial, expensas, servicios públicos, conexión a internet y tasas municipales.

A los fines prácticos del presente análisis, y considerando el horizonte temporal de evaluación del proyecto, se ha supuesto que dichos costos permanecerán constantes a lo largo del ejercicio económico, es decir, que no se contemplan incrementos asociados a procesos inflacionarios o ajustes contractuales. Esta simplificación metodológica permite aislar el impacto del nivel de actividad sobre los resultados económicos del emprendimiento, facilitando así el análisis de la viabilidad operativa del negocio.

Figura N°13: Presupuesto de costos fijos

5) Presupuesto de Costos Fijos

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL
Alquiler	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	9.600.000
Expensas	225.000	225.000	225.000	225.000	900.000
Servicios públicos	1.485.000	1.485.000	1.485.000	1.485.000	5.940.000
Internet	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000
Municipalidad	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000
Gastos Fijos	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	16.800.000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las estimaciones realizadas, Mima Studio deberá afrontar un total anual de \$16.800.000 en concepto de costos fijos operativos, lo que representa una erogación trimestral constante de \$4.200.000.

La presencia de este nivel de gastos fijos implica que el emprendimiento deberá generar ingresos suficientes para cubrir dichos compromisos independientemente del volumen de servicios prestados, lo cual refuerza la importancia de mantener niveles adecuados de ocupación del equipo de trabajo y de ingreso promedio por cliente.

En este sentido, la estructura de costos del estudio evidencia la necesidad de adoptar estrategias orientadas a maximizar la productividad operativa y el valor percibido del servicio ofrecido, en línea con la estrategia de diferenciación definida previamente.

6.4 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

El presupuesto de mano de obra directa tiene como finalidad estimar el costo laboral asociado a la prestación de los servicios ofrecidos.

Dado que se trata de un emprendimiento de servicios, donde la prestación depende directamente del trabajo humano, el costo laboral representa uno de los componentes más significativos dentro de la estructura de costos total del negocio.

En este sentido, y en concordancia con el análisis económico-financiero desarrollado previamente en el flujo de fondos proyectado, se ha considerado que el costo de sueldos equivale al 30% de los ingresos por ventas. Este supuesto permite establecer una relación proporcional entre el nivel de actividad del estudio y el costo laboral necesario para sostener la operación, facilitando la proyección del gasto en función del volumen de servicios estimado.

Figura N°14: Presupuesto de Mano de obra directa

6) Presupuesto de Mano de obra directa

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL
Ventas	11.844.000	11.844.000	8.883.000	26.649.000	59.220.000
% Mano de obra	30%	30%	30%	30%	-
Sueldos	3.553.200	3.553.200	2.664.900	7.994.700	17.766.000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las proyecciones realizadas, el costo anual estimado en concepto de sueldos asciende a \$17.766.000, constituyendo uno de los principales egresos operativos del emprendimiento.

Este resultado evidencia la elevada incidencia del factor trabajo dentro de la estructura de costos del estudio, característica propia de los emprendimientos de servicios intensivos en mano de obra.

En este contexto, se refuerza la necesidad de implementar estrategias orientadas a optimizar la ocupación del personal, reducir tiempos ociosos y maximizar el ingreso promedio por cliente, en línea con la estrategia de diferenciación adoptada.

6.5 PRESUPUESTO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados Presupuestado permite estimar el resultado económico esperado del emprendimiento para el período analizado, integrando la información proveniente de los distintos presupuestos operativos previamente desarrollados.

En este sentido, constituye una herramienta fundamental dentro del sistema de control de gestión, ya que permite evaluar anticipadamente la capacidad del negocio para generar resultados positivos a partir de su operatoria habitual, facilitando la toma de decisiones vinculadas a la asignación de recursos, fijación de precios y niveles de actividad requeridos para sostener la rentabilidad del estudio.

A partir del presupuesto de ventas, el presupuesto de costos variables, el presupuesto de mano de obra directa y el presupuesto de gastos fijos, se obtiene el siguiente estado de resultados proyectado:

Figura N°15: Estado de Resultados Proyectado

7) Estado de resultados proyectado

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL
Ventas Netas	11.844.000	11.844.000	8.883.000	26.649.000	59.220.000
Costos Variables (18%)	-2.131.920	-2.131.920	-1.598.940	-4.796.820	-10.659.600
Sueldos (30%)	-3.553.200	-3.553.200	-2.664.900	-7.994.700	-17.766.000
Margen de Contribución	6.158.880	6.158.880	4.619.160	13.857.480	30.794.400
Gastos Fijos	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-16.800.000
Resultado Operativo	1.958.880	1.958.880	419.160	9.657.480	13.994.400

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las proyecciones realizadas, Mima Studio obtendría un resultado operativo positivo estimado en \$13.994.400 anuales, lo que evidencia que, bajo las condiciones operativas planteadas, el emprendimiento presenta capacidad para generar excedentes económicos a partir de su actividad principal.

Asimismo, se observa que el margen de contribución permite absorber la totalidad de los gastos fijos del negocio, estimados en \$4.200.000 trimestrales, lo cual resulta consistente con el análisis de viabilidad económica desarrollado previamente mediante el flujo de fondos proyectado.

No obstante, el análisis trimestral permite identificar que durante el tercer trimestre del año el resultado operativo disminuye considerablemente en comparación con los restantes períodos. Esta situación puede explicarse por la estacionalidad propia del sector, donde determinados momentos del año presentan una menor demanda de servicios de belleza.

En este contexto, resulta fundamental que la organización implemente mecanismos de seguimiento y control que permitan monitorear el desempeño operativo del negocio, detectar desvíos respecto de los valores presupuestados y adoptar medidas correctivas oportunas que contribuyan a sostener los niveles de rentabilidad esperados.

En este sentido, y con el propósito de complementar la información financiera proporcionada por los presupuestos, se implementa un Tablero de Control Operativo que permite monitorear indicadores clave de gestión vinculados a la productividad del equipo de trabajo, el nivel de ocupación del estudio, la fidelización de clientes y el ingreso promedio por servicio.

Dicha herramienta facilita la detección temprana de desvíos respecto de los valores esperados y contribuye a la toma de decisiones orientadas a optimizar el desempeño operativo del emprendimiento.

6.6 TABLERO DE CONTROL

Como se mencionó en el Capítulo 2, el tablero de control constituye una herramienta fundamental dentro del sistema de control de gestión, ya que permite traducir la estrategia y los objetivos económicos en indicadores concretos de seguimiento periódico.

Mientras que el sistema presupuestario proyecta resultados esperados en términos de ventas, costos y rentabilidad, el tablero de control posibilita monitorear el desempeño real del emprendimiento, identificar desvíos y adoptar acciones correctivas en forma oportuna.

En el caso de Mima Studio, el tablero de control operativo se diseña focalizándose principalmente en la unidad de negocio de peluquería, por ser la de mayor incidencia en los ingresos totales del estudio, representando aproximadamente el 59% de los servicios proyectados en el presupuesto anual.

A efectos prácticos, se seleccionan aquellos indicadores operativos que presentan mayor impacto sobre la rentabilidad y la liquidez del emprendimiento, considerando como horizonte temporal de análisis un mes.

El objetivo del tablero es comparar valores presupuestados (objetivo) con valores reales, calcular la variación y evaluar si dicha variación se encuentra dentro de un rango aceptable o si requiere intervención.

Lo que se pretende es a partir de valores de referencia, comparar el rendimiento actual con el esperado.

Figura N°16: Tablero de Control Operativo



INDICADOR	PRESUPUESTO	REAL	VARIACIÓN	VARIACIÓN OBJETIVO
% de clientes que regresan	65%	55%	-15%	+/- 10%
tiempo promedio por servicio	85 min	90 min	6%	+/- 10%
nivel de ocupación del equipo	80%	81%	2%	+/- 10%
% de espacio no productivo	10%	66%	56%	+/- 10%
días promedio de pago	45 días	55 días	22%	+/- 10%
ticket promedio por cliente	\$40000	\$30000	-25%	+/- 10%

Fuente: Elaboración propia

- La primera columna identifica el indicador operativo seleccionado.
- La segunda columna refleja el objetivo establecido para el período analizado.
Dicho valor surge de los presupuestos operativos previamente desarrollados y de los estándares definidos como necesarios para sostener la rentabilidad proyectada en el Estado de Resultados.
- La tercera columna expone el valor real observado durante el período.
- La cuarta columna muestra la variación porcentual entre el valor real y el presupuestado, obtenida mediante la siguiente relación:
- $$\text{Variación} = (\text{Real} - \text{Presupuesto}) / \text{Presupuesto}$$

- Este cálculo permite medir en términos relativos la magnitud del desvío.
- La quinta columna establece el rango de tolerancia aceptable para cada indicador.

En el presente diseño se determina como parámetro general un margen de $\pm 10\%$, entendiendo que variaciones dentro de ese rango pueden considerarse normales en la dinámica operativa del negocio. Desvíos superiores requieren análisis y eventual intervención.

Las alarmas nos permiten identificar de manera instantánea las desviaciones que se producen respecto de los valores esperados. Y a partir de su señalización en forma de semáforo podemos distinguir la gravedad o negatividad de ese desvío.

Sistema de Alarmas (Semáforo)

Con el objetivo de facilitar la interpretación visual del tablero, se propone la utilización de un sistema de alarmas basado en la lógica del semáforo:

■ Verde: Cuando la variación se encuentra dentro del rango de $\pm 10\%$. Indica que el desempeño es consistente con lo presupuestado y no requiere acciones correctivas inmediatas.

■ Amarillo: Cuando la variación supera el $\pm 10\%$ pero no compromete de manera crítica la rentabilidad del negocio. Implica la necesidad de análisis y seguimiento cercano.

■ Rojo: Cuando la variación supera ampliamente el rango de tolerancia y afecta directamente la estructura económica del emprendimiento, requiriendo intervención inmediata.

6.6.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PERÍODO

ANALIZADO



Del análisis del tablero se desprende que:

- El porcentaje de clientes recurrentes (55 %) no alcanza el objetivo establecido del 65 %; sin embargo, se mantiene dentro del rango de tolerancia definido (zona amarilla). Este resultado indica un nivel de fidelización moderado, alineado con la estrategia de posicionamiento del estudio, aunque aún requiere acciones de mejora para alcanzar la meta prevista.
- El tiempo promedio por servicio presenta una variación del 6%, ubicándose dentro del rango aceptable. No obstante, incrementos sostenidos podrían afectar la capacidad de atención y reducir la cantidad de servicios diarios posibles, impactando indirectamente en los ingresos proyectados.
- El nivel de ocupación del equipo (81%) se mantiene alineado con el objetivo del 80%, lo que indica coherencia con el presupuesto de ventas.
- El porcentaje de espacio no productivo alcanzó el 66 %, superando ampliamente el valor presupuestado del 10 %. Este desvío indica una elevada capacidad operativa ociosa, asociada principalmente a la falta de personal calificado para cubrir la demanda, lo que impide aprovechar de manera eficiente la disponibilidad del espacio y afecta la generación de ingresos.
- El indicador de días promedio de pago (55 días) supera el plazo otorgado por el proveedor (45 días), evidenciando un financiamiento operativo adicional equivalente a 10 días. Si bien esta práctica mejora el flujo de fondos en el corto plazo, podría implicar riesgos en la relación comercial con el proveedor en caso de mantenerse de forma sostenida.



- El ticket promedio real (\$30.000) se ubicó un 25 % por debajo del valor presupuestado (\$40.000), lo que podría estar asociado a una menor participación de servicios de alto valor agregado o a la ausencia de estrategias de venta complementaria, impactando negativamente en los ingresos por cliente.
- El ticket promedio real (\$30.000) se ubicó un 25 % por debajo del valor presupuestado (\$40.000), lo que podría estar asociado a una menor participación de servicios de alto valor agregado o a la ausencia de estrategias de venta complementaria, impactando negativamente en los ingresos por cliente.

El análisis precedente pone de manifiesto que los indicadores operativos no son variables aisladas, sino que inciden directamente sobre el cumplimiento del presupuesto de ventas y, en consecuencia, sobre el resultado proyectado en el Estado de Resultados.

En este sentido, el tablero de control complementa al sistema presupuestario al permitir transformar proyecciones estáticas en un mecanismo dinámico de seguimiento y corrección, fortaleciendo la capacidad de gestión del emprendimiento y reduciendo el riesgo de desvíos significativos respecto de los objetivos económicos establecidos.

6.7 ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS

Frente a los desvíos detectados, pueden implementarse medidas tales como:

- Revisión de precios y estructura de servicios ofrecidos.
- Implementación de acciones comerciales orientadas a incrementar la recurrencia de clientes. Lograr mayor fidelización.
- Optimización de la asignación de turnos para reducir tiempos ociosos.
- Promoción de servicios de mayor valor agregado para elevar el ticket promedio.

- Estrategias de venta cruzada entre peluquería y uñas.
- Renegociación de condiciones de pago con proveedores para mejorar la posición de liquidez.
- Contratar personal capacitado para mejorar la cobertura operativa y asegurar la calidad en la prestación del servicio.

De esta manera, el sistema integrado de presupuestos y tablero de control propuesto para Mima Studio no solo permite proyectar resultados, sino también monitorear su cumplimiento y adoptar decisiones correctivas oportunas, reduciendo el riesgo operativo y financiero del emprendimiento.

CAPÍTULO 7 - SUGERENCIAS

Resulta interesante destacar que el CMI (cuadro de mando integral) es la herramienta más completa para que un negocio alcance el éxito, y requiere de compromiso y trabajo en equipo.

Recordemos que Mima se encuentra en una etapa de vida de crecimiento. Lleva un período corto de tiempo en el mercado y es un negocio chico al cual hoy en día no le es rentable aplicar un CMI y por eso se justifica el uso de presupuestos y tableros de control.

A partir de esta introducción, en este capítulo dejaremos planteado un mapa estratégico y un cuadro de mando integral que sería viable aplicar en un futuro en Mima.

Vale aclarar que la siguiente proposición es para ser aplicada cuando Mima haya alcanzado una trayectoria tal que le permita contar con los recursos y herramientas suficientes para que la elaboración de un mapa estratégico y la implementación de un CMI sea ventajoso tanto a fines operativos como financieros y directivos.

7.1 RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y MAPA ESTRATÉGICO

Mima Studio adopta una estrategia de diferenciación, en línea con el enfoque de Porter, evitando competir en base a precios bajos y priorizando la generación de valor percibido a través de una experiencia integral de servicio.

Sin embargo, el análisis financiero demostró que la rentabilidad del emprendimiento no depende únicamente del posicionamiento diferencial, sino de su capacidad para actuar sobre determinados inductores económicos clave, se destacan:

- El ticket promedio por cliente.

- La tasa de recurrencia en el consumo.
- El nivel de ocupación de la capacidad instalada.

Estos factores inciden directamente en el volumen de ingresos y, por consiguiente, en la absorción de los costos fijos del estudio.

El mapa estratégico permite traducir esta lógica económica en una estructura de objetivos interrelacionados, organizados en cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera.

Cada perspectiva se vincula con la siguiente mediante relaciones de causa–efecto, evidenciando cómo el desarrollo del capital humano y la eficiencia operativa impactan en el comportamiento del cliente y, finalmente, en los resultados financieros.

7.1.1 ¿POR QUÉ APLICAR UN MAPA ESTRATÉGICO?

Resultaría beneficioso para Mima el desarrollo de un mapa estratégico dado la gran variedad de utilidades que se pueden obtener a partir de ello.

Estas son las siguientes:

- Claridad y dirección: al tener bien definido el camino de Mima, se evita la improvisación y se asegura que todo el personal conozca las metas del negocio.
- Alineación del Equipo: fomenta la motivación y el compromiso del personal, alineando sus tareas diarias con la visión general del centro de estética.
- Optimización de Recursos: permite asignar eficientemente el presupuesto y el tiempo en las actividades que generan mayor valor.
- Fidelización y valor al cliente: facilita la creación de experiencias de usuario personalizadas y de alta calidad, aumentando la retención.

- Ventaja competitiva: ayuda a diferenciarse en el mercado mediante el desarrollo de habilidades y servicios únicos. Por ejemplo, lograr en algún momento hacer los tratamientos de peluquería con productos propios sin necesidad de buscar afuera en el mercado, sería una gran posibilidad para obtener esta ventaja.
- Mejora de la rentabilidad: minimiza costos y maximiza los ingresos al aplicar estrategias de marketing y ventas más efectivas.

7.2 ESTRUCTURA DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de Mima Studio se organiza en cuatro perspectivas, siguiendo el modelo de Kaplan y Norton:

1. Aprendizaje y crecimiento
2. Procesos internos
3. Clientes
4. Financiera

Estas perspectivas se vinculan de abajo hacia arriba, reflejando la lógica (Causa-efecto) de creación de valor.

7.2.1 RELACIÓN ENTRE LAS CUATRO PERSPECTIVAS

La siguiente figura nos muestra el mapa estratégico propuesto a Mima tomando en consideración las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

Figura N°17: Mapa estratégico Mima



Fuente: Elaboración propia

7.3 VINCULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El mapa estratégico no constituye un fin en sí mismo, sino que representa el paso previo indispensable para la construcción del sistema de control de gestión. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) actúa como el instrumento operativo que permite medir, monitorear y gestionar los objetivos estratégicos definidos en el mapa.

Siguiendo el enfoque de De Luca y Lazzati (2018), el control de gestión moderno no se limita a verificar resultados pasados, sino que busca asegurar que la organización avance en la dirección estratégica correcta. Para ello, los objetivos estratégicos deben ser traducidos en indicadores cuantificables, metas y planes de acción que permitan evaluar su cumplimiento.

En el caso de Mima Studio, el mapa estratégico define la lógica de creación de valor del negocio, estableciendo relaciones de causa–efecto entre la gestión del capital

humano, la eficiencia de los procesos internos, la experiencia del cliente y los resultados financieros. El Cuadro de Mando Integral toma esta lógica y la transforma en un sistema de medición estructurado, asignando a cada objetivo estratégico un indicador que permita monitorear aquellos factores críticos que inciden directamente sobre la rentabilidad del emprendimiento, tales como el nivel de ocupación de la capacidad instalada, la recurrencia de clientas y el ticket promedio por servicio.

De este modo:

- Los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento se controlan mediante indicadores vinculados a la productividad individual, capacitación continua e incorporación de personal idóneo.
- Los objetivos de Procesos Internos se miden a través del aprovechamiento de tiempos ociosos, el tiempo promedio por servicio y el uso eficiente de los espacios operativos.
- Los objetivos de Clientes se evalúan mediante la recurrencia, la satisfacción y la percepción de valor del servicio.
- Los objetivos Financieros se controlan a partir de indicadores como el ticket promedio, la rentabilidad mensual y la incidencia de los costos fijos sobre el nivel de ventas.

Esta articulación garantiza que el sistema de control de gestión de Mima Studio no se limite a medir resultados financieros finales, sino que permita anticipar desvíos, identificar sus causas y actuar oportunamente sobre los inductores operativos que determinan la viabilidad económica del modelo de negocio.



A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral propuesto para el emprendimiento, elaborado en coherencia con los objetivos estratégicos definidos en el mapa.

Figura N°18: Cuadro de Mando Integral Mima

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	FACTORES CRÍTICOS	INDICADOR	META	ACCIÓN
FINANCIERA	Margen de contribución	Precio de venta unitario - costo variable unitario	Mejorar el margen de contribución en un 15%	Optimizar el uso de los insumos
	Rentabilidad	Ticket promedio por cliente	Alcanzar un ticket promedio por cliente de \$60.000	Promover servicios de mayor valor y ventas cruzadas (peluquería + uñas)
	Optimizar costos	Costos fijos / ventas	Disminuir en un 10% el costo operativo	Transmitir al personal la cultura de una vez que se dejó de utilizar algún elemento que consume energía, desenchufarlo/ apagarlo
	Incrementar ingresos por servicios	Ingresos mensuales por área	Crecimiento de ingresos en un 10%	Ofrecer servicio o experiencia exclusiva
CLIENTES	Mejorar experiencia sensorial y personalizada	Reconocimiento de marca en encuestas	Estar en el top 3 en preferencia local	Estrategia de comunicación digital
	Fidelización	Índice de satisfacción	Lograr un índice de satisfacción superior al 80%	Programas de fidelización
	Marketing	% de visitas al perfil de MIMA en redes	Aumentar las visitas diarias promedio	Publicación de más de 2 historias interactivas por día
PROCESOS INTERNOS	Optimizar tiempos	Tiempo promedio por servicio	Lograr una agilidad en el tiempo del servicio en 85 min	Definir tiempos estándar por prestación para evitar retrasos acumulados
	Ineficiencias	% de espacio no productivo	Tener como máximo 1/3 de espacio sin uso	Optimizar la agenda para reducir baches ociosos entre servicios
	Productividad	Nivel de ocupación del equipo	Mantener el total del equipo de trabajo ocupado durante el 80% de la jornada laboral	Asegurar un orden riguroso en la asignación de turnos para evitar huecos ociosos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Habilidades del colaborador	Hs de capacitación por colaborador	Que los colaboradores se encuentren en permanente capacitación para poder incrementar la productividad operativa	Ofrecer el primer curso de actualización de tendencias de forma gratuita y contar con un Manual de Cultura y Procesos para estandarizar la atención
	Nivel de digitalización del servicio	% de clientes registradas en el sistema	Aumentar el nivel de clientes registradas a un 95%	Capacitación e implementación del sistema digital de turnos
	Incorporar personal idóneo	Índice de calidad de contratación	Incrementar en un 15% la calificación promedio de desempeño de los nuevos contratados	Implementar un sistema estructurado de entrevistas por competencias y pruebas de pre-selección
	Incrementar la productividad laboral	Nivel de desempeño operativo del equipo	Incrementar la tasa de servicios diarios prestados en un 10%	Realizar revisiones de rendimiento semanal con retroalimentación formal

Fuente: Elaboración propia

7.3.1. ¿POR QUÉ APLICAR UN CMI?

El cuadro de mando integral se encuentra vinculado al mapa estratégico, por ende, dejaremos expresado el por qué es provechoso aplicar uno.

Por un lado es de gran utilidad una vez que está desarrollado, puesto que facilita la comprensión de la estrategia y ofrece inductores clave para la gestión y control de la misma. Y por otro lado, la elaboración paso a paso le facilita a Mima el conocimiento de las áreas críticas, aquellas que contribuyen a la creación de valor en la empresa.

Con la implantación de un cuadro de mando integral en una organización se consigue que las relaciones causa - efecto de los factores clave de la estrategia sean explícitas. Establece una unión clara entre estrategia y tareas operacionales y compara la actuación corriente con la planificada con el fin de poder realizar medidas correctoras.

Es útil por las siguientes circunstancias:

- Enfoque estratégico: permite a Mima alinear sus objetivos estratégicos con sus acciones diarias, asegurando que todas las actividades estén orientadas hacia el logro de los mismos. Esto va a ayudar al negocio a enfocar los esfuerzos y recursos de la misma en aquello realmente importante.
- Toma de decisiones: los indicadores que se proporcionan en la figura N°18 van a permitir a los responsables tomar decisiones basadas en datos reales, reduciendo la incertidumbre y aumentando la probabilidad de éxito en la toma de decisiones.
- Identificación de áreas de mejora: la figura N°18 va a permitir identificar áreas de mejora mediante el seguimiento y la evaluación de los indicadores clave. Esto facilita la implementación de acciones correctivas y la optimización de procesos internos.
- Comunicación y alineación: el CMI proporciona una visión compartida de los objetivos y metas de Mima, esto facilita la comunicación y alineación de todos los participantes del negocio, generando un ambiente de trabajo colaborativo.

Remarcar que para aplicar el CMI de la figura N°18, es importante que Mima identifique y defina bien los objetivos que tiene para así poder seleccionar los indicadores clave que permitirán medir y evaluar el progreso hacia el logro de los mismos.

Estos indicadores deben ser relevantes, cuantificables y estar vinculados directamente con los objetivos estratégicos.

Así como se muestra en la figura, para cada indicador clave se establece una meta que representa el nivel de desempeño deseado. Estas metas deben ser desafiantes pero alcanzables.

Vale aclarar que a este CMI se le debe dar un seguimiento periódico. Es importante revisar y actualizar los indicadores, metas y targets según sea necesario, y realizar ajustes necesarios para mejorar su efectividad.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSIONES

El presente apartado tiene como finalidad poner de manifiesto las conclusiones extraídas a partir del análisis del plan de negocio “Mima Studio”.

A partir de los conceptos aplicados a lo largo del trabajo, se buscó dar respuesta al problema de investigación planteado inicialmente, referido al diseño e implementación de un sistema de control de gestión que permita evaluar el desempeño económico del emprendimiento, controlar su estructura de costos, sostener su rentabilidad y reducir el riesgo en un entorno altamente competitivo. En este sentido, se destaca la importancia de que los emprendimientos de belleza y bienestar adopten una gestión profesional que trascienda los aspectos técnicos y estéticos, a fin de garantizar su sostenibilidad en un contexto dinámico y cambiante.

El estudio confirma que la sostenibilidad de este tipo de negocios, particularmente en el sector de estética y bienestar de la Ciudad de Mendoza, depende de superar la gestión intuitiva. La implementación de sistemas formales de control de gestión resulta esencial para reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos económicos asociados a la operatoria del emprendimiento.

Asimismo, se evidencia que, si bien la propuesta de valor de Mima Studio es sólida y diferenciada, al integrar peluquería, estética de uñas y cafetería de especialidad en una experiencia integral, la ausencia de herramientas formales de planificación y control representa un riesgo para su crecimiento y consolidación en el mercado.

En este marco, la utilización de instrumentos como los presupuestos y el tablero de control operativo permiten evaluar la rentabilidad del negocio y orientar la toma de decisiones estratégicas sobre la base de información objetiva. Dichas herramientas

contribuyen a identificar ineficiencias, optimizar la asignación de recursos y mejorar la productividad de los procesos, facilitando la detección temprana de desvíos críticos, tales como variaciones en el ticket promedio o niveles elevados de capacidad ociosa.

Asimismo, el diagnóstico estratégico (FODA y FODA valorizado) revela que las fortalezas del emprendimiento pueden capitalizar oportunidades vinculadas al auge del autocuidado y al uso de redes sociales. Evidenció que la propuesta de valor del estudio, basada en una experiencia integral que combina peluquería, estética de uñas y cafetería de especialidad, constituye una fortaleza diferenciadora en el mercado local. No obstante, las debilidades y amenazas exigen una gestión más estructurada en marketing, costos y delegación operativa, orientada a maximizar el uso de la capacidad instalada.

Desde el punto de vista económico-financiero, la evaluación de flujos de fondos proyectados demostró que el emprendimiento es operativamente sostenible, generando fondos suficientes para cubrir sus costos de funcionamiento. Sin embargo, el escenario moderado presenta un Valor Actual Neto levemente negativo y una Tasa Interna de Retorno inferior a la tasa de descuento considerada, lo que indica que, bajo una ocupación mínima de los puestos de trabajo, el proyecto no logra generar valor económico suficiente para compensar plenamente el costo de oportunidad del capital invertido.

El análisis de escenarios permitió comprobar que la rentabilidad del modelo es altamente sensible al nivel de actividad. El escenario optimista evidencia que, mediante la optimización de la capacidad instalada y la incorporación de personal, el emprendimiento puede alcanzar niveles de rentabilidad significativamente superiores sin requerir nuevas inversiones en infraestructura. En contraste, el escenario pesimista refuerza la vulnerabilidad ante incrementos en los costos fijos, lo cual subraya la necesidad de un monitoreo constante de la estructura operativa.

Aunque actualmente el uso de presupuestos y tableros es suficiente por el tamaño del negocio, la implementación futura de un Cuadro de Mando Integral (CMI) será el paso definitivo para consolidar el crecimiento y la posible apertura de nuevas sucursales sin perder la esencia, dado que se concluye como la herramienta más completa para alcanzar el éxito.

Para esto, el paso previo es el desarrollo de un mapa estratégico, el cual es fundamental para otorgar claridad y dirección al emprendimiento, asegurando que todo el personal conozca las metas y evitando la toma de decisiones basada únicamente en la intuición.

El CMI permite traducir la visión en indicadores cuantificables, lo que reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones al basarse en datos reales y no en supuestos.

Es por eso que la elaboración de estas sugerencias permite a Mima Studio conocer qué áreas contribuyen realmente a la creación de valor, facilitando la implementación de acciones correctivas oportunas.

La implementación futura de estas herramientas no es solo un proceso técnico, sino que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y alinea las tareas diarias del equipo con la visión general del centro de estética.

Se afirma que el CMI debe tener un seguimiento periódico para ajustar metas e indicadores según las circunstancias excepcionales del entorno competitivo.

Estas conclusiones refuerzan que, aunque el tablero de control y los presupuestos son suficientes para la etapa actual, la sostenibilidad y escalabilidad de Mima Studio dependen de la adopción de este sistema integral en el futuro.

En definitiva, Mima Studio se encuentra en una posición favorable para consolidarse como un espacio diferenciado en Mendoza, siempre que logre profesionalizar su gestión y traducir su visión en estrategias claras y medibles. La aplicación de un sistema de indicadores y control permitirá reducir la incertidumbre, optimizar recursos y sostener la rentabilidad, transformando la pasión emprendedora en un modelo de negocio viable y competitivo.

El presente trabajo demuestra que la combinación entre visión emprendedora y herramientas técnicas de control de gestión constituye el elemento clave para transformar un emprendimiento boutique en un modelo de negocio competitivo, gestionable y económicamente sostenible en el largo plazo.



Bibliografía

Asensio, M. (2018). *Presupuestos: costos y gastos* [Material de cátedra].

Asensio, M., & Murcia, E. (s.f.). *Indicadores de ODS y CMI: su aplicación en empresas regionales de la provincia de Mendoza*. IAPUCO.

Ballvé, A. M. (2023). *El tablero de control*. Granica.

Banco Central de la República Argentina. (2025). *Relevamiento de expectativas de mercado (REM): inflación esperada 2025*.

https://www.bcra.gob.ar/principales-variables-resultados/?serie=7933&serie1=0&serie2=0&serie3=0&serie4=0&fecha_desde=2025-01-31&fecha_hasta=2025-12-31&detalle=Inflaci%C3%B3n+esperada+-+REM&detalle_sub=Pr%C3%B3ximos+12+meses+-+MEDIANA+%28variaci%C3%B3n+en+%25+i.a%29

Bocco, G. L., & Vence, L. A. (2000). *Proyectos de inversión: métodos de evaluación, problemas y aspectos especiales*. Errepar.

Burbano Ruiz, J. E. (1989). *Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. McGraw-Hill.

Cancino del Castillo, C. (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo* [Documento en proceso].

De Luca, R., & Lazzati, S. (2018). *Gestión estratégica en los distintos niveles de la organización*. Granica.

Dolarito. (2025, diciembre 31). *Cotización histórica del riesgo país durante diciembre de 2025*.

<https://www.dolarito.ar/indices/riesgo-pais/historico/diciembre/2025>

Infobae. (2025, diciembre 15). *Después de la nueva medida del gobierno, el riesgo país cayó 5,4% y subieron acciones y bonos*.

<https://www.infobae.com/economia/2025/12/15/dolar-hoy-en-vivo-a-cuanto-se-operan-las-diferentes-cotizaciones-este-lunes-15-de-diciembre/>

Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. (2019). *Análisis de desvíos presupuestarios*. IAPUCO.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Gestión 2000.

La Nación. (2025, enero 7). *Los economistas proyectan una inflación de 259% para todo 2025*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/los-economistas-proyectan-una-inflacion-de-259-p-ara-todo-2025-nid07012025/>

Mallo, C. (2000). *Contabilidad de costos y estrategia de gestión*. Prentice Hall.



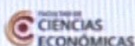
UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Nieto Peña, J. C. (2003). *Por qué implantar un cuadro de mando integral*. Estrategia Financiera.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. Pearson.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 27 de febrero de 2026

Firma y aclaración

31499

Número de registro

42010188

DNI

Micaela Natalia Colomina Thomas

Firma y aclaración

31360

Número de registro

42507276

DNI