



**Graduate School of Business  
Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***EMPRENDIMIENTO DE UN SPA BASADO EN  
ARTE TERAPIA, PARA LA CIUDAD DE BUENOS AIRES  
Ideas para su implementación***

**Tesista: Lic. Isis D. Vega Domínguez**

**Legajo: 0079956**

**Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard**

**2016**

**Buenos Aires - Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## PRÓLOGO

*“El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta”  
Charles Dickens*

Los Spas tienen su origen en la edad media y consistían en construcciones cercanas a manantiales de aguas termales, con el objeto de aprovechar sus propiedades terapéuticas. Estos establecimientos han evolucionado de forma tal que -en la actualidad- se encuentran variados tipos de Spas, con una diversa oferta de servicios que abarca desde los más tradicionales hasta las terapias más innovadoras, todas con el propósito de equilibrar mente y cuerpo, así como brindar bienestar integral.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales, en las grandes oportunidades de negocio, que ofrece desarrollar el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia en la Ciudad de Buenos Aires, destacándose principalmente los siguientes aspectos:

- Inexistencia de oferta de servicios de arte terapia dentro de las instalaciones de un Spa.
- La posibilidad de combinar -en un solo lugar- servicios que permitan mejorar tanto aspectos físicos, como psicológicos y emocionales, haciendo que los clientes realcen su belleza interna al mismo tiempo que la externa.
- Desarrollar una propuesta innovadora y diferenciadora en el mercado de los Spas.

- Satisfacer expectativas personales enfocadas en desarrollar un negocio, con el cual pueda brindar un servicio que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

El alcance de la presente investigación, incluyó un estudio de diversas temáticas que profundizaron en los aspectos concernientes al emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, el cual ha sido complementado con una investigación de campo que abarcó encuestas a consumidores potenciales, entrevistas a informantes-clave y observaciones de algunos Spas ubicados en la Ciudad de Buenos Aires. Se concluyó destacando la gran oportunidad de negocio que representa este proyecto y la viabilidad de su desarrollo.

A lo largo de la presente investigación, se han encontrado algunas limitaciones para el logro del alcance planteado, éstas se detallan a continuación:

- La indagación realizada para el Marco Teórico de este trabajo se centró fundamentalmente en abarcar aspectos vinculados a las temáticas relacionadas al desarrollo de un Spa, tomando en cuenta tendencias tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, en cuanto a lo que arte terapia se refiere, la investigación se enfocó en desarrollar los aspectos concernientes a las artes plásticas, ya que a pesar que -la arte terapia comprende diferentes ramas del arte tales como música, teatro y danza- profundizar en todas y cada una de éstas excedería los parámetros establecidos para el desarrollo de una tesis.

- Considerando que este proyecto plantea un concepto novedoso -en el mercado de los Spas- existen pocos datos de referencia. Por lo que ha sido necesario establecer presunciones en cuanto a la receptividad de los potenciales clientes al respecto de esta idea de negocio, así como hacer proyecciones estimadas sobre los resultados financieros que se esperan obtener. En definitiva, los datos mostrados se han tratado de forma conservadora, a fin de presentar una versión lo más cautelosa posible sobre el negocio planteado.
- En el Marco Investigativo, se utilizaron fuentes de recolección de datos que se consideraron acordes para realizar indagaciones inmediatas, sobre la percepción de la población en cuanto a la idea de desarrollar un Spa basado en arte terapia, en la Ciudad de Buenos Aires. En este sentido, y -tal como se plantea en el Marco Teórico- la meta consiste en poder experimentar rápidamente en el mercado, y luego volver a la mesa de diseño para evaluar los presupuestos iniciales, e ir ajustando los aspectos necesarios hasta alcanzar la etapa de estabilización.
- A pesar de haber obtenido información valiosa y alentadora por parte de la especialista entrevistada -al respecto del *management* de Spa en Buenos Aires- resulta necesario guardar cierta reserva, concerniente al complejo mercado que plantea la Argentina en el contexto actual.
- Cabe destacar, que en este estudio no se han incluido temáticas relacionadas al momento posterior de un *start-up*, como por ejemplo *management*, cultura

organizacional y responsabilidad social empresarial. Por el contrario, sí se profundizó en aspectos que se han considerado vitales e imprescindibles para el desarrollo de un nuevo negocio tales como análisis del mercado, diseño de la estrategia competitiva y ciertos elementos financieros, entre otros.

- Las conclusiones generales se fundamentan en los elementos que se han tenido en consideración a lo largo de la presente investigación, y que forman parte de este estudio.

De cualquier modo, resulta importante señalar que las limitaciones descritas anteriormente, no han constituido un obstáculo para obtener conclusiones razonables al respecto de la hipótesis y los objetivos planteados en este proyecto de investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por cada segundo de vida, y a todos aquellos que de una u otra forma han contribuido al desarrollo de esta tesis. A mi madre por su infinito apoyo y sus sabios consejos, a mis hermanas por ser un ejemplo a seguir, a mis segundos padres y a toda mi familia por su amor incondicional.

A Juan por motivarme y llenarme de energía, a Cubi por su incondicional apoyo, y muy especialmente a mi director de tesis Dr. Leandro A. Viltard quién con su invaluable apoyo, su constante seguimiento, su dedicación, sus palabras de motivación, su profesionalismo y experiencia ha sabido guiarme en el proceso de desarrollo de este trabajo, le agradezco –también- por su inmediatez al responder y por sus valiosos aportes que enriquecieron esta investigación.

Asimismo, quisiera agradecer a los profesionales y especialistas entrevistados que con su guía e invaluable aporte, contribuyeron a profundizar en el entendimiento de los temas estudiados, así como obtener una perspectiva real y práctica de los planteamientos abordados. Agradezco igualmente a todos los encuestados, quienes -con sus respuestas- han suministrado importantes datos para el desarrollo de esta tesis.

A todos, muchas gracias.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El propósito de esta investigación consiste en corroborar la existencia de un mercado potencial en la Ciudad de Buenos Aires, que respalde la idea de desarrollar el emprendimiento de un Spa enfocado en arte terapia

Se empleó una metodología cuali-cuantitativa, basada en: una encuesta aplicada a consumidores potenciales, entrevistas a informantes – clave y observaciones a Spas. El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal.

Así, el 86% de los encuestados mostraron interés por asistir a un Spa que ofrezca servicios de arte terapia, y un 97% expresó considerar la idea como original, interesante o innovadora. Además, se estimaron los indicadores financieros del proyecto, obteniendo: una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 46%, y Valor Presente Neto (VPN) de 110.869 pesos argentinos.

Con base a los resultados, se determinó la viabilidad de desarrollar el emprendimiento de un Spa fundamentado en arte terapia, en la Capital Federal de Argentina.



## TABLA DE CONTENIDO

\_Toc454745788

EVALUACIÓN DEL COMITÉ .....	II
PRÓLOGO.....	III
AGRADECIMIENTOS .....	VII
RESUMEN DE LA TESIS .....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes y motivos de la presente investigación.....	1
2. Definición del problema y las preguntas de la investigación.....	6
3. Objetivos: general y específicos .....	9
4. Hipótesis.....	10
5. Mapa conceptual del contenido del trabajo .....	10
2. METODOLOGÍA.....	15
3. MARCO TEÓRICO .....	21
3.1. La Industria de los Spas .....	21
3.2. Los Spas en la Argentina.....	27
3.3. ¿Por qué desarrollarlo en Buenos Aires? .....	31
3.4. Mejores prácticas en los Spas.....	35
3.5. La innovación para el crecimiento de una empresa.....	41
3.6. La Arte Terapia.....	49
3.7. Análisis de la industria y caracterización del mercado .....	58
3.8. Estrategia competitiva.....	69
3.9. Proceso de <i>Marketing</i> .....	74
3.10. Aspectos Financieros .....	77
3.11. Plan de Negocios y Planes de Aprendizaje .....	81
3.12 Conclusiones.....	83
4. MARCO INVESTIGATIVO .....	90
4.1. Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y Análisis FODA.....	90
4.2. Encuesta a consumidores potenciales .....	97
4.3. Entrevistas a informantes-clave .....	111
4.4. Observaciones en el campo .....	120
4.5. Aspectos Financieros .....	125

4.6. Conclusiones.....	130
CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	137
Conclusiones .....	137
Propuesta.....	157
Aportes para futuras investigaciones .....	161
BIBLIOGRAFÍA.....	163
ANEXO I .....	169
ANEXO II.....	173
ANEXO III.....	173
CURRICULUM VITAE.....	175

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Características demográficas de los clientes de Spa.....	32
Gráfico 2. Rango de Edad de los Encuestados.....	99
Gráfico 3. Género de los encuestados .....	99
Gráfico 4. Profesión/Ocupación.....	100
Gráfico 5. Lugar de Residencia.....	100
Gráfico 6. Nivel de ingresos mensuales de los encuestados.....	101
Gráfico 7. Conocimiento sobre los servicios ofrecidos en un Spa.....	102
Gráfico 8. Asistencia a Spas por parte de los encuestados .....	102
Gráfico 9. Frecuencia de la asistencia a Spas .....	103
Gráfico 10. Razones por las que visita o visitaría un Spa .....	104
Gráfico 11. Interés por asistir a un Spa en Ciudad de Bs. As.....	105
Gráfico 12. Noción sobre arte terapia antes de responder el cuestionario.....	106
Gráfico 13. Interés por participar en sesiones de arte terapia.....	106
Gráfico 14. Interés por asistir a un Spa que ofrezca arte terapia .....	107
Gráfico 15. Percepción sobre un Spa que ofrezca arte terapia .....	107
Gráfico 16. Disposición al pago del servicio de arte terapia .....	108
Gráfico 17. Interés por recibir otros servicios en un Spa .....	109

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. La problemática enfrentada .....	8
Cuadro 2. Los capítulos del análisis .....	10
Cuadro 3. Metodología de la investigación .....	20
Cuadro 4. La industria de los Spas y sus conceptos fundamentales .....	27
Cuadro 5. La industria de los Spas en la Argentina .....	30
Cuadro 6. Factores que determinan el desarrollo de un Spa en la Ciudad Buenos Aires. 34	
Cuadro 7. Mejores prácticas en la industria de los Spas y su aplicación .....	40
Cuadro 8. La innovación y sus conceptos relevantes .....	48
Cuadro 9. La arte terapia y sus principales conceptos.....	57
Cuadro 10. Análisis de la industria y caracterización del mercado .....	68
Cuadro 11. Conceptos fundamentales de la estrategia competitiva .....	74
Cuadro 12. Conceptos fundamentales del marketing .....	77
Cuadro 13. Conceptos financieros principales.....	81
Cuadro 14. Plan de Negocios - Plan de Aprendizaje y sus principales características .....	83
Cuadro 15. Análisis comparativo entre los Spas visitados .....	121
Cuadro 16. Inversión Inicial Estimada .....	126
Cuadro 17. Flujo de Fondos Proyectados .....	127
Cuadro 18. TIR y Valor Presente Neto.....	128
Cuadro 19. Período de Retorno de la Inversión .....	129

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Paciente sintiendo estrés .....	53
Figura 2. Paciente cambia de sensación .....	53
Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter.....	65
Figura 4. Matriz FODA .....	67
Figura 5. Estrategias Genéricas.....	71
Figura 6. Matriz de Ansoff .....	72
Figura 7. Punto de Equilibrio.....	80
Figura 8. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al emprendimiento de un Spa .....	93

## **LISTA DE DIAGRAMAS**

Diagrama 1. Los lineamientos generales del presente trabajo.....	6
Diagrama 2. Mapa conceptual del contenido de la presente tesis.....	13

# INTRODUCCIÓN

## 1. Antecedentes y motivos de la presente investigación

El auge de la industria del bienestar, que oferta productos y servicios que contribuyen a mantener un estilo de vida saludable y los conocimientos adquiridos a través de los estudios efectuados en el *Master Business Administration* (MBA), han servido como base para desarrollar un proyecto personal ideado desde hace un tiempo, el cual consiste en crear y cristalizar la posibilidad de tener un negocio propio. Por ello, la presente investigación está enfocada en profundizar acerca de los aspectos fundamentales necesarios para iniciar el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, abarcando temáticas tales como: análisis de la industria de los Spas, mejores prácticas, proceso de innovación, estudio del mercado, *marketing*, estrategia competitiva, plan de negocio y planes de aprendizaje, aspectos financieros, así como las características de la arte terapia y los beneficios que ésta aporta.

El interés por desarrollar un Spa basado en arte terapia surge de la idea de ofrecer –en un solo lugar- servicios que ayuden a mejorar el aspecto físico, así como el mental, emocional, y hasta psicológico, destacando que la belleza interna se refleja en la externa, y que las dos deben estar armonizadas para que las personas puedan verse y sentirse bien.

Además, la ausencia en el mercado de establecimientos basados en este tipo de terapias, ha constituido una motivación importante para desarrollar este proyecto innovador, ya

que a pesar del incremento que se ha dado en el número de Spas a nivel mundial, no se observa alguno que ofrezca la propuesta que en este trabajo se plantea.

A continuación se presenta una breve reseña de los aspectos fundamentales de la industria de los Spas, y como el crecimiento de esta área del mercado, brinda la oportunidad para incursionar en él.

Ha de destacarse, que los Spas se originaron a finales de la edad media. Según una nota de Infobae (2005) la palabra *Spa* proviene del latín *Solus per aqua* (salud mediante el agua), y se debe a que -en sus orígenes- estos establecimientos constituían instalaciones construidas cerca de manantiales de aguas termales<sup>1</sup>. Con el paso del tiempo la industria de los Spas ha evolucionado de forma tal, que en la actualidad existen diversos tipos de Spas, que brindan gran variedad de servicios.

En este sentido, Global Wellnes Institute (2014) destaca seis categorías principales, tales como: *Days- Spa*, Spas de Destino, Spa Hotel, Spas de aguas termales, *Medicals Spas*, y otros Spas como Spas móviles, entre otros<sup>2</sup>. Todos éstos, a pesar de ofrecer diferentes servicios tienen un objetivo en común, brindar bienestar integral a todas las personas que acuden a tales establecimientos.

---

<sup>1</sup>*El origen del Spa*. Información obtenida del sitio web <http://www.infobae.com/2005/04/07/176528-el-origen-del-spa>, recuperado el 9 de octubre de 2014.

<sup>2</sup>*Global Spa and Wellness Economy Monitor 2014*. Información obtenida del sitio web [http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI\\_Global\\_Spa\\_and\\_Wellness\\_Economy\\_Monitor\\_Full\\_Report\\_Final.pdf.pagespeed.ce.wva8UN5HMX.pdf](http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI_Global_Spa_and_Wellness_Economy_Monitor_Full_Report_Final.pdf.pagespeed.ce.wva8UN5HMX.pdf), recuperado el 18 de enero de 2015.



Asimismo, se observa la evolución y el crecimiento que ha tenido la industria de los Spas, tal como lo muestran Cohen y Bodeker (2008), quienes señalan que los Spas forman parte de una industria bien desarrollada, donde convergen aspectos de distintas áreas, tales como: belleza y cosmética, hotelería, turismo, arquitectura y diseño, *fitness*, desarrollo personal, así como la medicina convencional y alternativa.

Al respecto, Global Wellnes Institute (2014) coincide en expresar que -en la actualidad- la industria de los Spas muestra un gran crecimiento a nivel global, destacando que se ha registrado un crecimiento anual de 7.7% de esta industria en el período comprendido entre 2007 y 2013. En adición, la misma fuente señala que se ha producido un incremento anual del 6.7% en el número de Spas, desde el año 2007, contabilizándose más de 106.000 Spas a nivel global para el año 2013<sup>3</sup>.

El cambio de paradigmas en cuanto al cuidado de la salud, ha sido uno de los factores determinantes en el crecimiento de esta industria, Cohen y Bodeker (2008), exponen que se ha desarrollado una conciencia global por la búsqueda del bienestar integral, donde las personas se interesan por cuidar su alimentación, así como el medio ambiente que los rodea, al tiempo que se inclinan por emplear prácticas ancestrales que propicien el equilibrio de mente y cuerpo.

---

<sup>3</sup>Global Spa and Wellness Economy Monitor 2014. Información obtenida del sitio web [http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI\\_Global\\_Spa\\_and\\_Wellness\\_Economy\\_Monitor\\_Full\\_Report\\_Final.pdf.pagespeed.ce.wva8UN5HMX.pdf](http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI_Global_Spa_and_Wellness_Economy_Monitor_Full_Report_Final.pdf.pagespeed.ce.wva8UN5HMX.pdf), recuperado el 18 de enero de 2015.

En este sentido, se ha observado el auge de diferentes tratamientos y técnicas, siendo una de las más novedosas la aplicación de arte terapia, modalidad terapéutica que se originó a principios del siglo XX.<sup>4</sup>

Según, Malchiodi (2013) la expresión artística, representa una forma de facultar a las personas, para contrarrestar los efectos negativos tanto físicos como emocionales, que causan las enfermedades en los individuos. De esta forma, la arte terapia ha surgido como una alternativa a emplear a la hora de tratar individuos, que viven con altos niveles de estrés, y que suelen enfermarse por esta causa.

Asimismo, Malchiodi (2013) expresa que la creación artística es una actividad sensorial, que involucra el tacto, la visión y otros sentidos, logrando inducir a la relajación y al bienestar integral.

De este modo, la idea de ofrecer arte terapia en un Spa, cumple con la premisa principal de este tipo de establecimientos -a saber- brindar relajación, equilibrio y bienestar integral a todos los clientes.

Deviene importante destacar, que la idea de aplicar arte terapia en un Spa, se corresponde con una propuesta innovadora, que marca la diferencia frente a los Spas presentes en el mercado. Al respecto Drucker (1985) señala que el trabajo del emprendedor debe enfocarse en innovar, así como gestionar exitosamente la innovación, en este sentido se

---

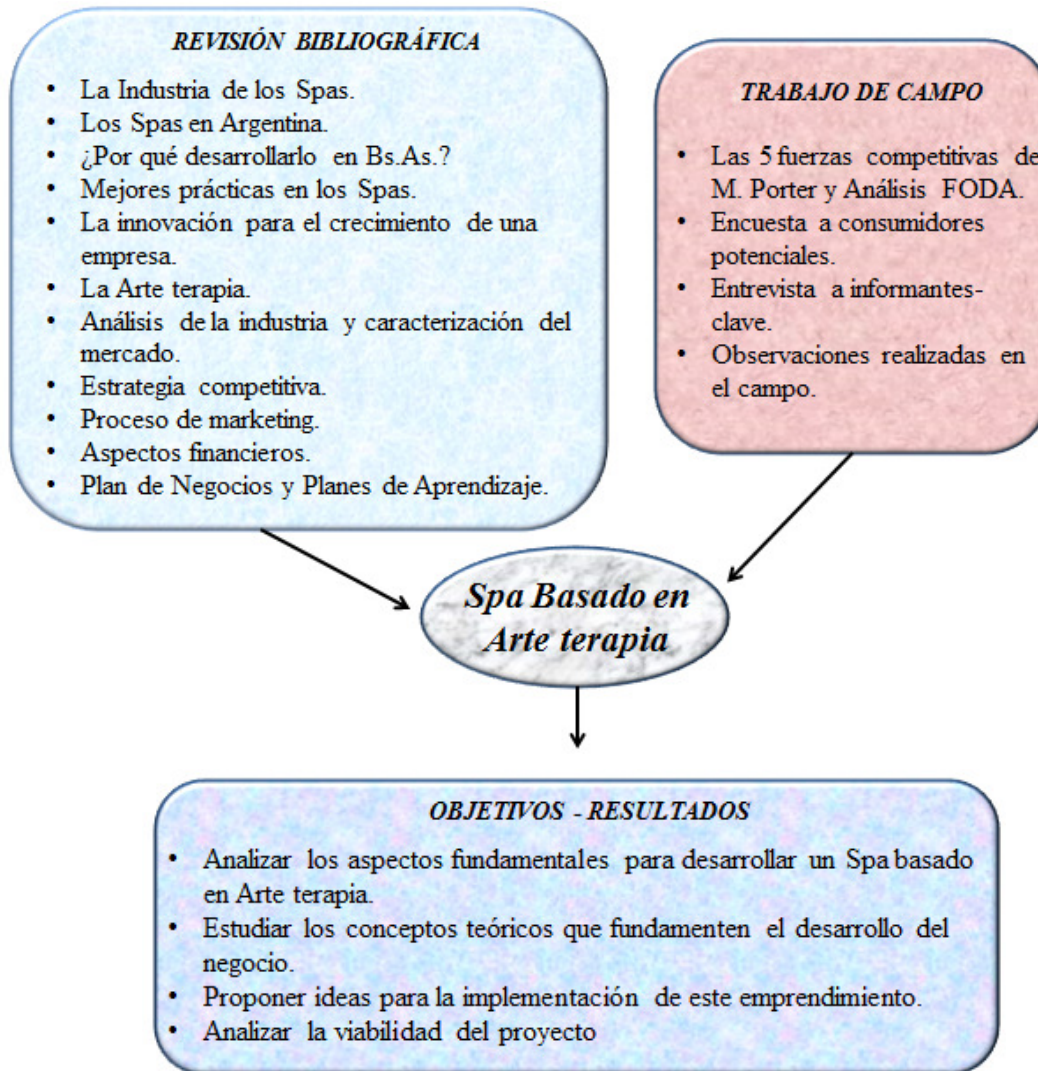
<sup>4</sup>Asociación Chilena de Arteterapia. *Antecedentes Históricos*. Información obtenida del sitio web <http://www.arteterapiachile.cl/#!blank-1/bgdf5>, recuperado el 18 de enero de 2015.

hace necesario fortalecer la propuesta diferenciadora que el presente emprendimiento plantea, estableciéndola como una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado actual. En el Marco Teórico, se profundiza sobre las temáticas de innovación y ventaja competitiva que requieren de indispensable análisis, a la hora de desarrollar un emprendimiento.

En líneas generales y en base a lo expuesto, se hace evidente el amplio desarrollo que muestra la industria de los Spas y las oportunidades de negocio que este hecho representa. Contar con una ventaja competitiva enmarcada en la diferenciación y la innovación, plantea la viabilidad de incursionar en este mercado, siempre teniendo en cuenta que este proyecto se fundamenta en un plan de aprendizaje que se enfoca en testear el mercado, analizar los resultados, y rediseñar la estrategia para volver a probarla, hasta alcanzar los niveles de estabilidad deseados.

Con el objeto de facilitar la lectura de la presente investigación, a continuación se plantean los principales lineamientos que conforman su contenido, a través del siguiente diagrama conceptual:

**Diagrama 1. Los lineamientos generales del presente trabajo**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

## **2. Definición del problema y las preguntas de la investigación**

Según Cohen y Bodeker (2008) el estilo de vida actual se desarrolla en un contexto estresante, marcado por aspectos globales, como guerras, epidemias, terrorismo, violencia. A su vez, influyen aspectos locales, como la situación económica o de inseguridad de cada país. Bajo este entorno perturbador, adicionado a un ritmo de vida

acelerado, las personas suelen desequilibrarse, presentando trastornos físicos, emocionales y mentales.

Los aspectos antes mencionados pueden ser observados en la Ciudad de Buenos Aires, donde el tráfico, la situación económica, la actualidad política, y el acelerado andar al que empuja la Capital Federal, suelen agobiar a las personas, al punto de necesitar asistencia externa ya sea psicológica o de otra índole.

En este sentido y a fin que los individuos puedan alcanzar un bienestar integral, resulta necesario prestar atención, tanto a la salud física como a la salud mental. Al respecto -en el mercado actual- existen tanto, lugares donde se prestan servicios para mejorar el estado físico de las personas y liberar estrés, como centros que apuntan al aspecto energético o interno del individuo, donde se realizan sesiones de *reiki*, yoga o acupuntura.

De este modo, surge la necesidad de proporcionar -en un solo lugar- servicios dirigidos a fomentar el bienestar integral en las personas. Además, considerando que el estilo de vida estresante, el sedentarismo y la exposición a la contaminación suelen ser algunos de los factores que caracterizan a los habitantes de las grandes ciudades, se plantea entender que las problemáticas expuestas, pueden ser solucionadas a partir de ofertas, que integren distintos elementos que ya han probado ciertos resultados.

La problemática enfrentada puede verse gráficamente en el siguiente cuadro, señalando la interrelación entre la situación planteada, la necesidad o el resultado y el impacto correspondiente:

**Cuadro 1. La problemática enfrentada**

Problemática	Resultado/Necesidad	Impacto
# 1- Contexto actual estresante.	Equilibrar cuerpo y mente.	Afecciones a la salud.
# 2 – Tráfico, inseguridad y violencia.	Espacio silencioso y relajante.	Trastornos de ansiedad.
# 3– Situación de inestabilidad económica, política y social.	Espacio para desconectarse.	Incertidumbre, estrés y ansiedad.
# 4- Ritmo de vida acelerado	Técnicas de relajación.	Impacto en la calidad de vida.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

En base a lo expuesto, se plantearon las siguientes preguntas que permitieron guiar la presente investigación:

¿Cuáles son los factores que caracterizan a la industria de los Spas y qué elementos deben ser considerados a los efectos de ofrecer una propuesta de valor distintiva en este tipo de servicios?

¿Existe un mercado interesado en recibir los servicios de un Spa basado en arte terapia, en la Ciudad de Buenos Aires?

¿Cuál sería la ubicación estratégica, en la Ciudad de Buenos Aires, para un Spa de este estilo?

¿Cuál es el *target* que podríamos abarcar con un servicio como éste?

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los usuarios de este tipo de servicio?

¿Cuáles serían los aspectos fundamentales a tenerse en cuenta para el lanzamiento de este proyecto?

¿Resulta viable el desarrollo de este emprendimiento en la Ciudad de Buenos Aires?

### **3. Objetivos: general y específicos**

#### *Objetivo general*

Analizar los aspectos fundamentales que permiten el desarrollo de un Spa basado en arte terapia, en la Ciudad de Buenos Aires, proponiendo ideas para su lanzamiento.

#### *Objetivos específicos*

- Estudiar y desarrollar los aspectos teóricos fundamentales que influyen en el negocio propuesto, tales los casos de, la industria de los Spas, estrategia competitiva, marketing, innovación, arte terapia, entre otros.
- Verificar, en el campo –a través de fuentes de recolección primarias- los elementos teóricos fundamentales planteados en la presente investigación.
- Proponer ideas para el lanzamiento de este emprendimiento incluyendo servicios de bienestar basados en arte terapia, que sean percibidos como una propuesta de valor para los clientes respectivos, en la Ciudad de Buenos Aires.

#### 4. Hipótesis

Existe un mercado potencial, en la Ciudad de Buenos Aires, interesado en recibir servicios de arte terapia en un Spa, por lo que resulta factible establecer un negocio con estas características.

#### 5. Mapa conceptual del contenido del trabajo

El contenido de la presente tesis se encuentra organizado en distintos capítulos, los cuales se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Los capítulos del análisis**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Con el objeto de ofrecer una mejor exposición del contenido desarrollado, estos capítulos muestran un hilo conductor a lo largo de la investigación, que permiten interrelacionar cada uno de los temas abordados, a continuación se presenta un breve resumen de cada uno de ellos:



**Introducción:** Describe los objetivos de la investigación, las motivaciones que impulsaron el desarrollo de esta investigación, la problemática enfrentada y los aportes para dar respuesta a ésta.

**Capítulo 2 – Metodología:** Se explican las actividades desarrolladas para llevar a cabo la investigación, detallando el diseño de la investigación, los métodos y técnicas, la muestra, instrumentos para la recolección de datos, entre otros.

**Capítulo 3 – Marco Teórico:** Presenta la explicación de la industria de los Spas, su evolución, y el crecimiento que ha tenido en los últimos años, tanto a nivel global como nacional. Se contextualiza la situación de los Spas en la Argentina, y las posibilidades que brinda la Ciudad de Buenos Aires para acoger la propuesta de negocio planteada en la presente investigación. Asimismo, se abarcan temáticas pertinentes al desarrollo de todo emprendimiento, como la importancia de la innovación para la evolución de una empresa, análisis de la industria considerando las fuerzas externas e internas que afectan a las organizaciones, diseño de la estrategia competitiva, elementos fundamentales de marketing, y el estudio de los aspectos financieros necesarios para determinar la viabilidad de desarrollo de un proyecto. A su vez, se establecen las diferencias entre un plan de negocios y un plan de aprendizaje, y la importancia de considerar el modelo adecuado a la hora de desarrollar un nuevo negocio. Por otra parte, se describen detalladamente los aspectos concernientes a la arte terapia, sus características, beneficios, aplicaciones, entre otros. En definitiva se dejan sentadas las bases teóricas que permiten avalar los objetivos planteados en el presente trabajo.

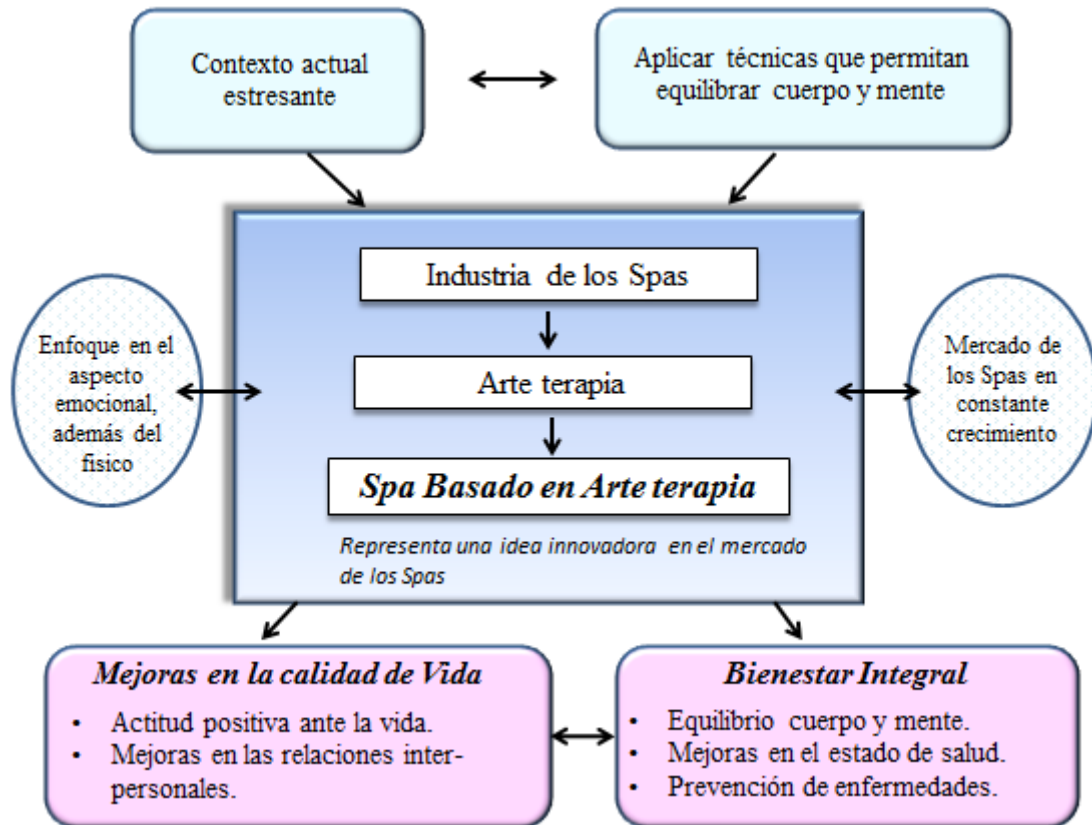
**Capítulo 4 – Marco Investigativo:** En este capítulo se detalla el trabajo de campo desarrollado en la presente investigación, dicho capítulo se fundamenta -principalmente- en la aplicación de encuestas a consumidores potenciales enmarcadas en una muestra de 36 personas, para luego exponer el análisis de los resultados arrojados. A su vez, se describen las observaciones realizadas a diversos Spas presentes en la Capital Federal, que han permitido obtener valiosa información -de fuentes primarias- para el desarrollo del presente trabajo. Asimismo, se han realizado entrevistas a especialistas sobre los temas principales de esta investigación, a saber la arte terapia y la gestión de Spas en el contexto actual, logrando enriquecer la información relevada en las encuestas, y estableciendo las bases para elaborar las conclusiones pertinentes.

**Conclusiones generales, propuesta y aportes para futuras investigaciones:** En este capítulo se interrelacionan los temas teóricos más relevantes de esta tesis, los hallazgos del trabajo de campo, los objetivos propuestos y las conclusiones que en cada capítulo se presentan. Asimismo, se plantea una propuesta surgida luego de desarrollar el presente trabajo, que a su vez permite verificar la hipótesis establecida. Del mismo modo, se exponen los aportes que podrían considerarse para llevar a cabo futuras investigaciones.

**Bibliografía y Anexos:** Se detallan las fuentes de información bibliográfica en las cuales se encuentra basada esta investigación y los anexos necesarios para ampliarla.

Con el objeto de proporcionar una visión gráfica del contenido desarrollado en el presente trabajo, a continuación se presenta un mapa conceptual que lo detalla:

**Diagrama 2. Mapa conceptual del contenido de la presente tesis**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

En conclusión, se observa que desarrollar un Spa basado en arte terapia viene dado como respuesta a la problemática de un estilo de vida agobiante como el que se vive en el contexto actual, donde las presiones económicas, políticas, sociales y culturales son de tal magnitud, que desbordan el equilibrio propio de cada individuo, llevándolo a buscar elementos que le permitan volver a su centro. Es allí donde la arte terapia se presenta como una alternativa para drenar estrés, combatir emociones negativas que pueden desencadenar problemas de salud, así como explotar la creatividad de los individuos, cualidad que ha cobrado gran valor en la sociedad actual. Por ende, el emprendimiento de

un Spa que ofrezca este tipo de servicios, se erige como una propuesta innovadora y viable para ser desarrollada.

## **2. METODOLOGÍA**

El presente estudio es exploratorio descriptivo y, en líneas generales, se trata de una investigación en la que se ha recurrido a una metodología cuali-cuantitativa, aunque con preponderancia de trabajo cualitativo. Su diseño es no experimental. Por lo expuesto, los hallazgos a los que se arriben no podrán ser generalizados. De tal modo, esta investigación servirá a los efectos de la toma de decisiones. Asimismo, dentro de los diseños no experimentales, el presente es transversal, ya que la información relevada corresponde a un período específico de tiempo.

La unidad de análisis la constituyen las personas encuestadas (consumidores potenciales) como parte de la muestra, los informantes-clave entrevistados y los Spas seleccionados para hacer observaciones, con el objeto de obtener información real del mercado proveniente de fuentes primarias.

El criterio para la selección de la muestra no es probabilístico, sino intencional y dirigido, ya que han sido seleccionadas personas con edades comprendidas entre 20 y 50 años, económicamente activas, que estudian, trabajan y pertenecen a los estratos socio-económicos A, B o C. Con el objeto de ampliar el análisis, se ha seleccionado un grupo de Spas a los efectos de realizar las observaciones necesarias, los cuales fueron elegidos por encontrarse ubicados en algunos de los barrios más acaudalados de la Ciudad de Buenos Aires.

El tamaño de la muestra es de 36 personas encuestadas, (se circularizaron 50 cuestionarios vía email, pero sólo 36 fueron respondidos) con los criterios antes expuestos. Al tratarse de una investigación cuali-cuantitativa, el tamaño de la muestra no ha representado una limitación al alcance.

La unidad de respuesta -para el caso de las encuestas- son las personas a quienes se les ha dirigido el cuestionario descrito (presentado en el Anexo I, Formulario de encuesta a consumidores potenciales), y los especialistas consultados, para el caso de las entrevistas en profundidad.

El universo de estudio se encuentra definido por el público objetivo y el conjunto de Spas mencionados presentes en la ciudad.

La recolección de datos ha implicado tres tareas clave: la construcción del instrumento de recolección, la aplicación del mismo y el análisis de los datos obtenidos. Ante la variedad de instrumentos disponibles para la recolección de la información, se ha optado por un cuestionario que ha combinado preguntas abiertas y cerradas (ver Anexo I, Formulario de encuesta a consumidores potenciales). Dicho formulario incluye un instructivo a los efectos de establecer los entendimientos básicos del tema y obtener una respuesta más precisa.

La mencionada encuesta ha sido complementada con entrevistas a profesionales y especialistas destacados en arte terapia, y en lo que ha gestión de Spas se refiere.

El diseño de las entrevistas se ha elaborado en modo tal que permitiera contrastar las hipótesis con la experiencia de los expertos abocados al tema. Las mismas han sido semi-estructuradas, han cubierto las interrogantes planteadas y, en cada una de éstas, se ha tomado nota de los aspectos más relevantes que han surgido (Ver Anexo II, Guía de entrevistas a informantes-clave).

Las características de los lugares donde se han realizado las entrevistas no estructuradas, tuvo variaciones según el especialista entrevistado, dado que la entrevista realizada a la especialista en arte terapia se llevó a cabo en su taller artístico, mientras que la entrevista a la manager de Spa se produjo dentro de las instalaciones del Spa del cual es propietaria.

Estas entrevistas han tenido los siguientes objetivos: 1) Obtener un mejor entendimiento sobre la arte terapia, así como acerca de la gestión de Spas, 2) Conocer las experiencias de los especialistas en su ámbito de trabajo, y aprender de éstas para que sirvan como punto de referencia al desarrollar el emprendimiento planteado, 3) Identificar las posibles acciones que se podrían enfrentar en base a las problemáticas expuestas por los entendidos del tema.

Las entrevistas a informantes-clave han sido realizadas a posteriori de la encuesta a consumidores potenciales, con el propósito de obtener mayor información de campo y estar en mejores condiciones de aportar datos pertenecientes a la realidad.

El criterio de selección de los entrevistados fue intencional, ya que se buscó entrevistar profesionales que pudieran ser considerados como informantes calificados en los ámbitos en que se desempeñaban.

Las entrevistas duraron aproximadamente dos horas cada una y se ha dejado que cada entrevistado, a partir de determinados lineamientos mínimos, hablara libremente sobre los temas de arte terapia y gestión de Spas, respectivamente.

Asimismo, fue llevada a cabo una observación de un grupo de Spas, los cuales fueron seleccionados por encontrarse ubicados en algunos de los barrios más acaudalados de la Ciudad de Buenos Aires, -en éstos- se observaron aspectos específicos que luego fueron comparados con el objeto de profundizar en la importancia que tales elementos tienen dentro de la industria de los Spas, proporcionando información relevante para la presente investigación. En tanto, entre los aspectos observados se encuentran: atención al cliente, calidad del servicio, ambientación del espacio, productos utilizados en las terapias, promociones y descuentos, manejo de sitio web propio, y uso de redes sociales.

Además, se utilizó información obtenida de fuentes secundarias relevantes, que trataban sobre el comportamiento de la industria de los Spas, y el contexto actual de este mercado. Así como también, se consultaron fuentes bibliográficas concernientes a la arte terapia, su aplicación y beneficios. De este mismo modo, se ha tenido en cuenta el contenido bibliográfico pertinente para determinar los conceptos fundamentales a ser considerados



en el desarrollo de un emprendimiento. Con tal fin, se han tomado importantes autores como M. Porter, C. Christensen, P. Kotler, H. Ansoff, P. Drucker, G. Hamel, entre otros.

A los efectos de garantizar la confiabilidad de los resultados de la presente investigación, tomando recaudos metodológicos que permitieran que el presente estudio fuera consistente y mostrara que la realidad no solo es diversa sino que puede ser modificada y comprendida de distintas maneras, se ha recurrido a una triangulación entre tres técnicas de recolección de datos: una encuesta a consumidores potenciales, entrevistas a informantes-clave y una observación próxima a los Spas seleccionados. De este modo, la triangulación brindará mayores garantías con respecto a la consistencia del presente estudio. Asimismo, permite enriquecer las conclusiones y darle mayor confiabilidad, precisión y solidez interna a la investigación.

Con el análisis de los datos obtenidos, se ha pretendido profundizar en el conocimiento necesario para desarrollar el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, dándole mayor énfasis a los planes de aprendizaje, -basados en la exploración de mercados nuevos o desconocidos, en lugar de los planes de negocios- enfocados en la experiencia de mercados ampliamente conocidos.

La ubicación espacial de esta investigación corresponde a la Ciudad de Buenos Aires - Argentina y su ubicación temporal abarcó desde noviembre 2014 hasta marzo 2016.

Lo expuesto en el presente capítulo se muestra resumido en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Metodología de la investigación**

<b>Metodología</b>	
<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratorio-descriptiva
<b>Metodología</b>	Cuali-cuantitativa
<b>Diseño de la Investigación</b>	No experimental, transversal
<b>Unidad de análisis</b>	Los Spas, y los consumidores potenciales
<b>Muestra</b>	Intencional, dirigida y no probabilística
<b>Unidad de respuesta</b>	Consumidores potenciales y los especialistas consultados
<b>Técnica de Recolección de Datos / Instrumentos utilizados</b>	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, y entrevistas semi-estructuradas
<b>Entrevistas</b>	Semi-estructuradas a profesionales y especialistas

Fuente: Elaboración Propia (2016)

### 3. MARCO TEÓRICO

Las ideas para implementar un Spa basado en arte terapia, tendrán sus bases teóricas cimentadas en temáticas que abarcan: la industria de los Spas, el contexto de esta industria en la Argentina, las mejores prácticas en los Spas, la arte terapia, la caracterización del mercado, la estrategia competitiva, entre otros. Tales conceptos serán desarrollados en el presente Marco Teórico.

#### 3.1. La Industria de los Spas

Algunos especialistas indican, que la industria de los Spas ha evolucionado vertiginosamente en los últimos años. Cohen y Bodeker (2008) indican adicionalmente lo siguiente:

- Los Spas forman parte de una industria bien desarrollada, donde convergen aspectos de distintas áreas, tales como: belleza y cosmética, hotelería, turismo, arquitectura y diseño, *fitness*, desarrollo personal, así como la medicina convencional y alternativa.
- En la actualidad, la industria de los Spas demuestra un amplio desarrollo a nivel global, destacando las preferencias de los clientes de cada región. En el continente americano, los Spas hacen énfasis en el área de la belleza y en los destinos turísticos donde suelen estar ubicados. En Asia, se destacan las terapias holísticas y las prácticas espirituales, mientras que los europeos prefieren tratamientos de medicina tradicional.

- Se ha desarrollado una conciencia global por la búsqueda del bienestar integral, que incluye la preocupación por mejorar las condiciones del medio ambiente que nos rodea, cuidar la alimentación, y emplear prácticas de origen ancestral que propicien el estado de bienestar en el individuo.

Asimismo, Global Wellnes Institute (2014) coincide en destacar el crecimiento que ha tenido la industria de los Spas, así como otros aspectos relevantes que caracterizan a esta industria, como la clasificación de los Spas y la diversificación que existe en el sector, tal como se expone a continuación:

***En cuanto al crecimiento de la industria:***

- Crecimiento anual del 7.7% en el período 2007-2013. Es así, como los ingresos percibidos por esta industria pasaron de U\$S 60 billones en el año 2007 a U\$S 94 billones en el 2013.
- El crecimiento de la industria no se ha producido de forma equitativa a nivel global, ya que las regiones de África Subsahariana y el Medio Oriente-África del Norte son las que han mostrado las mejores cifras en este sector debido – principalmente- al acelerado crecimiento económico propio de algunos países, como: Sudáfrica, Nigeria, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita.
- Tanto Asia como América Latina han reflejado un crecimiento en la industria del Spa, en concordancia con la aparición de mercados emergentes provenientes de China, India, Brasil, México y la Argentina.

- A nivel global, el número de Spas se ha incrementado en un 6.7% anual desde el año 2007, con la presencia de aproximadamente 106.000 Spas alrededor del mundo, al año 2013.
- Incremento del número de empleados en estos centros de bienestar, al pasar de 1.2 millones empleados en 2007 a 1.9 millones en 2013.

***En cuanto a la clasificación y tipos de Spas:***

Se destacan seis categorías principales:

- *Day – Spas:* Ofrece variedad de servicios, tales como masajes, tratamientos faciales y corporales, entre otros. Los mismos son aplicados por profesionales del área durante sesiones que no duran más de un día, por lo cual este tipo de Spa no ofrece servicio de hospedaje para sus clientes. Según el sitio web *spa y salud*<sup>5</sup>, estos tipos de Spas suelen estar ubicados en centros urbanos y sus clientes acuden mayormente luego de la jornada laboral o durante los fines de semana, por ello también se les conoce como Spas urbanos.
- *Spas de Destino y Resorts de Salud:* ofrece al cliente una experiencia de inmersión total dentro del spa. Proporciona programas “*all inclusive*” donde además de tratamientos de belleza, brinda una variedad de opciones como: práctica de ejercicios, terapias para equilibrar mente y cuerpo, dietas especiales,

---

<sup>5</sup>Spa y salud. *Diferentes tipos de Spa*. Información obtenida del sitio web <http://www.spasalud.es/>, recuperado el 19 de enero de 2015

*coaching* personal, asesoramiento nutricional, pérdida de peso, y medicina preventiva y curativa.

- Spa Hotel: Corresponde a un Spa localizado dentro de un hotel, donde se ofrecen servicios “*a la carta*”, tanto para huéspedes como para invitados. Los tratamientos suelen ser más largos ya que se programan en base a la estadía del huésped dentro del hotel.
- Spa de aguas termales: Algunos *Day – Spas* y Spas de destino, ofrecen tratamientos empleando aguas termales, fuentes de agua mineral naturales o agua de mar, además de terapias alternativas como la hidroterapia.
- *Medical Spas*: Opera a tiempo completo bajo la supervisión de un profesional de la salud proporcionando terapias y tratamientos, en un ambiente que combina los servicios típicos de un spa, con medicina tradicional, alternativa y cosmética.
- Otros Spas: Corresponde a los servicios de Spa que se brindan en centros de bienestar, que se encuentran fuera de las categorías anteriormente mencionadas, como Spas de crucero, Spas de aeropuerto, Spas móviles.

***En cuanto a la diversificación de la industria:***

Existe una diversificación en la industria de los Spas, evidenciada a través de la presencia de elementos adicionales a los centros de Spa propiamente dichos, tales como:

- Inversiones de capital en Spa: corresponde a los gastos incurridos para la construcción, ampliación y remodelación de centros de Spa, así como los costos de equipos e instalaciones, necesarios para su funcionamiento.
- Educación: comprende los gastos individuales en que deben incurrir los terapeutas y administradores de Spa, con el fin de entrar y capacitarse en el negocio. Certificados de entrenamiento, programas profesionales, cursos y *workshops*.
- Medios, asociaciones y eventos: hace referencia a las actividades de importancia organizadas para apoyar y promover la industria.
- Consultoría: labores de consultoría en el sector, como diseño y conceptualización del negocio, manejo de marca, entrenamiento, investigación y *benchmarking*.<sup>6</sup>

En otro orden de ideas, cabe resaltar la relación que tiene la industria del Spa con la industria del *wellness*<sup>7</sup>. En la actualidad, según Cohen y Bodeker (2008) la demanda por los servicios relacionados al *wellness* se ha intensificado, ya que ha aumentado el interés de las personas por optimizar su salud, mejorar su estado físico, prevenir enfermedades, retardar el envejecimiento, y alcanzar la belleza de adentro hacia afuera.

En este sentido, los Spas desempeñan un papel fundamental, ya que dentro de sus instalaciones pueden ofrecer servicios holísticos, basados en modelos de medicina preventiva, alternativa y complementaria. Además, sirven como centros de educación,

---

<sup>6</sup> *Global Spa and Wellness Economy Monitor 2014*. Información obtenida del sitio web [http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI\\_Global\\_Spa\\_and\\_Wellness\\_Economy\\_Monitor\\_Final\\_Report\\_Final.pdf.pagespeed.ce.wwa8UN5HMX.pdf](http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI_Global_Spa_and_Wellness_Economy_Monitor_Final_Report_Final.pdf.pagespeed.ce.wwa8UN5HMX.pdf), recuperado el 18 de enero de 2015

<sup>7</sup> *Wellness*: proceso activo mediante el cual las personas toman conciencia sobre su estilo de vida, considerando el bienestar mental, espiritual y del medio ambiente. National Wellness Institute. The Six Dimensions of Wellness. Información obtenida del sitio web [http://www.nationalwellness.org/?page=Six\\_Dimensions&hhSearchTerms=%22wellnes+and+definition%22](http://www.nationalwellness.org/?page=Six_Dimensions&hhSearchTerms=%22wellnes+and+definition%22), recuperado el 24 de enero de 2015

donde se asesora a los clientes acerca de cómo cuidar la dieta y mejorar el estilo de vida, con el objeto de maximizar su estado de salud y bienestar.

En líneas generales, se observa la relevancia que posee la industria de los Spas en el mercado actual, constituyéndose como una industria global que a pesar de mostrar distintos niveles de desarrollo en los cinco continentes, presenta un indicador en común – a saber- la tasa de crecimiento de este tipo de negocios en todas las regiones del mundo. Asimismo, vale la pena resaltar el nivel de diversificación que ha logrado esta industria, a través de la presencia de numerosos y diversos centros de Spa, así como la existencia de elementos como: educación, consultoría, inversión, asociaciones y eventos, vinculados a esta materia.

Los aspectos previamente señalados, demuestran el potencial de desarrollo que posee el mercado de los Spas, posicionándose como una industria sostenible globalmente, que puede continuar en ascenso a través del empleo de tecnología, prácticas de nuevas terapias alternativas, y estrategias de posicionamiento, como fomentar una cultura global por la “*experiencia Spa*”.

Con el propósito de sintetizar lo expuesto en este apartado, se presenta el siguiente cuadro resumen:



#### **Cuadro 4. La industria de los Spas y sus conceptos fundamentales**

- Crecimiento y diversificación en la industria de los Spas.
- Expansión a nivel global, con presencia en los 5 continentes.
- Clasificación de los Spas en 6 categorías principales.
- Relación de la industria de los Spas con el *wellness*.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### **3.2. Los Spas en la Argentina**

Algunos expertos señalan, que la industria de la salud y el bienestar, está creciendo ampliamente en el mercado argentino. De acuerdo con información publicada por el diario Clarín (2014) la industria del Spa en la Argentina, presenta un importante desarrollo dentro del contexto económico del país, con una tasa de crecimiento promedio de hasta 15% anual, convirtiéndolo en uno de los mercados actuales más atractivos. Gracias a esto, se han generado centros de bienestar con estándares de calidad internacional, y constantemente aparecen nuevos emprendimientos en el sector. A nivel nacional, se estima la existencia de un total de 1.500 facilidades de Spa, donde existen aproximadamente 400 Spas de destino, 100 Spas médicos y el resto Spas urbanos<sup>8</sup>.

Según Retail & Lifestyle Report (2015) países como Chile, Uruguay, Argentina y México están entre los países del mundo que mantendrán durante el periodo 2012-2017, un ritmo

---

<sup>8</sup>La industria del spa y su impactante crecimiento. Información obtenida del sitio web [http://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar\\_0\\_1117688487.html](http://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar_0_1117688487.html), recuperado el 24 de noviembre de 2014.

de crecimiento más acelerado en la industria, con tasas promedio anuales de 17.3, 14.7, 11.4 y 10 por ciento, respectivamente. En cuanto a infraestructura -después de México- la Argentina es el segundo país con el mayor número de Spas, así como de centros de aguas termales y minerales, en Latinoamérica<sup>9</sup>.

Asimismo, una nota de Health & Wellness News (2014) destaca algunos aspectos relevantes con respecto a los Spas en la Argentina, tal como se detallan a continuación:

- A pesar de que la Argentina no posee una cultura ancestral, o es reconocida como un destino especialmente exótico, si posee centros de bienestar con interiores lujosos y llamativos -especialmente en sus Spas Urbanos-, así como escenarios naturales que invitan a la relajación y al descanso, posicionando al país como un lugar atractivo para vivir la experiencia Spa.
- El Ministerio de Turismo de la Nación, señala que el país refleja un crecimiento de 25% anual desde el año 2007. Es así, como 12 entidades del país concentran el mayor número de centros de Spa.
- En la actualidad, el turismo de salud en la Argentina, representa hasta 30% del flujo turístico que reciben anualmente los establecimientos de Spa.

---

<sup>9</sup>*La industria de los Spas y el bienestar en México y América Latina.* Información obtenida del sitio web <http://www.rlreport.com/#!/La-industria-de-los-Spas-y-el-bienestar-en-M%C3%A9xico-y-Am%C3%A9rica-Latina/cjds/54bfac650cf2cb65241ad88f>, recuperado el 25 de enero de 2015.

- Los Spas nacionales destacan en su variada oferta de servicios de relajación, a los que suman experiencias complementarias como salones de té, bebidas de jugos naturales y tratamientos de estimulación sensorial<sup>10</sup>.

Por otra parte, Fernández Gaffrey G. (2010) Director de *Spa & Health Centers Consultants*, realiza algunas consideraciones en relación a la industria argentina de los Spas, destacando las siguientes:

- La industria del Spa no proviene de una moda, ni corresponde a un movimiento temporal que después perderá vigencia, sino que viene dada por la evolución de técnicas y tratamientos, que cuentan con el propósito de brindar bienestar al individuo. Siendo éste un tema tocante a la salud.
- Este sector de la industria continuará desarrollándose a través de los años, representando una gran oportunidad para las personas que quieran incursionar en él.
- Los argentinos cuentan con la creatividad e iniciativa necesarias para desarrollar negocios en esta área<sup>11</sup>.

Es así como -el nivel de expansión de la industria- llevó a la creación de la Asociación Argentina de Spa, la cual se encuentra formalmente vinculada a la Asociación Americana

---

<sup>10</sup> *El mercado spa argentino y su inclusión en la oferta mundial*. Información obtenida del sitio web [http://news.hwgroup.com.ar/p\\_423/el-mercado-spa-argentino-y-su-inclusion-en-la-oferta-mundial-html](http://news.hwgroup.com.ar/p_423/el-mercado-spa-argentino-y-su-inclusion-en-la-oferta-mundial-html), recuperado el 28 de enero de 2015

<sup>11</sup> *Spas en Argentina*. Esthetics News Comunicador Profesional. Información obtenida del sitio web <http://www.estheticnews.com/nota.php?idespecialidad=42&nota=467>, recuperado el 15 de septiembre de 2014

de Spa. Esta última se define como una entidad de primer grado que busca servir de guía a las empresas de la comunidad de los centros de estética, belleza, salud y bienestar, promoviendo el intercambio de experiencias entre los emprendedores del mercado, al mismo tiempo que brinda información sobre el desarrollo del sector, a personas interesadas e inversionistas<sup>12</sup>.

En este sentido, se observa que los autores mencionados anteriormente, coinciden en exponer, que la industria de los Spas se encuentra en constante expansión, fenómeno que se está dando a nivel mundial, por lo cual la Argentina no es una excepción. Es así, como -cada vez más- existe un mayor número de personas interesadas en recibir, servicios dirigidos al cuidado de la salud y la obtención de un estado de bienestar integral. Con el objeto de resumir los aspectos más relevantes expuestos en este apartado, presentamos el siguiente cuadro:

#### **Cuadro 5. La industria de los Spas en la Argentina**

- Crecimiento de la industria de los Spas en el mercado argentino.
- La Argentina está posicionada como un país atractivo para vivir la experiencia Spa.
- Doce entidades del país concentran el mayor número de Spas.
- Oportunidad de negocio para emprendedores interesados en incursionar en el mercado de los Spas.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

---

<sup>12</sup>Asociación Americana de Spa .Información disponible en: [www.asociacionspa.com.ar](http://www.asociacionspa.com.ar), recuperado el 18 de enero de 2015.

### 3.3. ¿Por qué desarrollarlo en Buenos Aires?

Algunos especialistas resaltan diversos factores a considerar a la hora de plantear el desarrollo de un Spa en la Ciudad de Buenos Aires. Entre éstos tenemos: factores demográficos, factores generadores de estrés, aumento de la demanda de este tipo de servicios, así como la proliferación de Spas urbanos dentro de la Capital Federal.

#### *En cuanto a factores demográficos:*

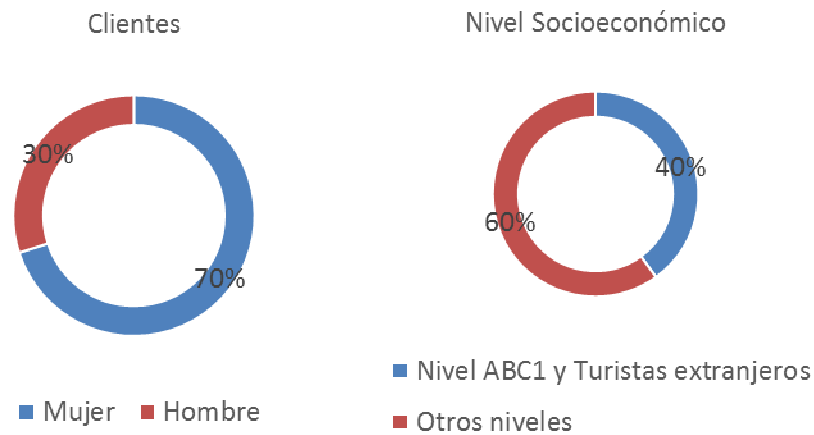
Según Health & Wellness News (2014) las características demográficas de los clientes que asisten a centros de Spa, son las siguientes:

- Hombre o mujer mayores a 20 años.
- El porcentaje del público masculino, se estima alrededor del 30% en los centros de Spa urbanos, mientras que el 70% restante correspondiente a mujeres.
- El 40% de los clientes pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 o son turistas extranjeros.
- Las personas que asisten a Spas viven principalmente en centros urbanos<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>El mercado spa argentino y su inclusión en la oferta mundial. Información obtenida del sitio web [http://news.hwgroup.com.ar/p\\_423/el-mercado-spa-argentino-y-su-inclusion-en-la-oferta-mundial.html](http://news.hwgroup.com.ar/p_423/el-mercado-spa-argentino-y-su-inclusion-en-la-oferta-mundial.html), recuperado el 28 de enero de 2015.

**Gráfico 1. Características demográficas de los clientes de Spa**



Fuente: Elaboración Propia (2015), basado en Health and Wellness News (2014).

***En cuanto a factores generadores de estrés:***

Según una nota del diario La Nación (2013) en la Ciudad de Buenos Aires, los casos graves de afecciones mentales asociadas al estrés están en aumento. Señalando que el estrés, la violencia urbana, la inseguridad y la excesiva demanda en el trabajo, son algunas de las causas de dichos trastornos<sup>14</sup>.

Asimismo, una reseña del Diario El Clarín (2010) señala que el ajetreo de la vida moderna propicia que muchas personas busquen refugio - aunque sea por unos minutos- en un espacio de silencio y descanso<sup>15</sup>.

<sup>14</sup>Trastornos de la modernidad: cada vez más casos de ansiedad y estrés. Información obtenida del sitio web <http://www.lanacion.com.ar/1590998-trastornos-de-la-modernidad-cada-vez-mas-casos-de-ansiedad-y-estrés>, recuperado el 28 de enero de 2015.

<sup>15</sup>Inauguraron el primer "siestario" del país, donde programan descansos a medida. Información obtenida del sitio web [http://www.clarin.com/tendencias/Inauguraron-primer-siestario-programan-descansos\\_0\\_285571504.html](http://www.clarin.com/tendencias/Inauguraron-primer-siestario-programan-descansos_0_285571504.html), recuperado el 28 de enero de 2015.

***En cuanto al aumento de la demanda:***

Una nota publicada por el diario El Clarín (2010) señala aspectos destacados en cuanto a la demanda de los centros de Spa, tales como:

- La multiplicación de los centros de salud y estética ha transformado el sector en uno de los más dinámicos de la industria, reflejando una demanda creciente por parte de los consumidores.
- El crecimiento de los centros de Spa, está relacionado al cambio de paradigma con respecto al cuidado de la salud, basándose en una actitud preventiva, y con mayor interés por retardar los efectos del envejecimiento.
- Se observa el aumento de la tendencia por parte de hombres y personas jóvenes en asistir a centros de Spa<sup>16</sup>.

Por otra parte, resulta importante considerar la proliferación de los Spas urbanos dentro de la Ciudad de Buenos Aires. En un artículo publicado por Infobae (2005) se destaca el crecimiento que han tenido los Spas urbanos desde su aparición en el mercado bonaerense en la década de los 90, la consigna de estos establecimientos de Spa es distenderse en poco tiempo y a precios accesibles, con la premisa de que relajarse ya no implica irse lejos de la ciudad, y puede lograrse con desconectarse por algunas horas dentro de uno de estos centros de bienestar<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup>Spa: a nivel local, la industria del bienestar se expande sin límites. Información obtenida del sitio web [http://www.clarin.com/empresas\\_y\\_negocios/Spa-industria-bienestar-expande-limites\\_0\\_355164821.html](http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Spa-industria-bienestar-expande-limites_0_355164821.html), recuperado el 29 de enero 2015.

<sup>17</sup>Spa urbanos, lo último para desenchufarse en Buenos Aires. Información obtenida del sitio web <http://www.infobae.com/2005/12/04/226315-spa-urbanos-lo-ultimo-desenchufarse-buenos-aires>, recuperado el 31 de enero de 2015.

En este sentido, considerando la serie de factores mencionados anteriormente, observamos que la Ciudad de Buenos Aires posee características favorables para desarrollar un Spa, entre las que se destacan las siguientes:

- Gran número de sus habitantes pertenecen a la clase media, siendo este el sector socioeconómico de mayor asistencia a centros de bienestar.
- El ritmo de vida de esta ciudad, conduce a los que en ella se desenvuelven a sentirse estresados, agobiados y ansiosos, por lo que propicia la necesidad de relajarse y calmar los sentidos.
- El cambio de paradigma en cuanto a cuidados de la salud, ha fomentado la búsqueda de terapias y tratamientos preventivos, prestando mayor atención al estilo de vida y a elementos que retarden el envejecimiento.

Con el propósito de sintetizar los aspectos tratados en este apartado, presentamos el siguiente cuadro:

**Cuadro 6. Factores que determinan el desarrollo de un Spa en la Ciudad Buenos Aires.**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio demandado por hombres y mujeres mayores a 20 años pertenecientes al estrato socioeconómico ABC1, así como turistas extranjeros.</li><li>• Aumento de afecciones mentales originadas por el estrés en la población de la Ciudad de Buenos Aires.</li><li>• Crecimiento de la industria y aumento de la demanda de este tipo de servicios dentro de la ciudad.</li><li>• Nuevas tendencias con respecto al cuidado de la salud.</li><li>• Proliferación de los <i>Spas urbanos</i> en la Capital Federal.</li></ul> |
|--|

Fuente: Elaboración Propia (2015)



### **3.4. Mejores prácticas en los Spas**

La industria de los Spas cuenta con diversas organizaciones y asociaciones tanto a nivel nacional como internacional. Algunas de estas asociaciones han generado políticas y procedimientos, que tienen como objeto estandarizar las prácticas desarrolladas en los centros de Spa, especialmente en cuanto a calidad y atención al cliente se refiere.

En este sentido, la International SPA Association (2015), propone considerar diversos aspectos como las mejores prácticas globales en la industria de los Spas, destacándose los siguientes:

#### **➤ *Recursos humanos***

- El personal debe conocer su cargo en el Spa, así como la descripción de sus responsabilidades.
- Todo el personal especializado, como masajistas, nutricionistas, esteticistas, médicos, entre otros, deben poseer la correspondiente licencia o certificado para ejercer su profesión.
- El personal debe tener acceso a actualizaciones regulares, sobre las técnicas y procedimientos idóneos para aplicar las terapias y tratamientos ofrecidos por el Spa.
- Agendar regularmente reuniones de personal, para actualizar procedimientos, políticas y ofrecer oportunidades de entrenamiento.

➤ **Seguridad**

*En el establecimiento:*

- El establecimiento debe tener botiquín de primeros auxilios así como extintores de fuego.
- Un plan de salida de emergencia debe ser expuesto en todas las áreas del Spa.
- Todas las superficies del piso, deben estar adaptadas a las actividades a desarrollar en cada área, como piscinas, *jacuzzis*, saunas, salón de ejercicios, entre otros.
- El establecimiento debe permanecer limpio y en las condiciones sanitarias adecuadas para prevenir enfermedades.

*Del personal:*

- El personal que aplique técnicas avanzadas o manipule equipos de alta tecnología, debe ser adecuadamente entrenado para tal fin.
- Se debe proveer al personal una guía de manipulación de materiales, especialmente para los productos químicos utilizados en los tratamientos.
- Debe proveerse equipamiento limpio y desinfectado a cada uno de los clientes, tales como toallas, sábanas, entre otros.
- El Spa debe tener expuesto los derechos de los empleados, en las áreas comunes del personal.

*De los clientes:*

- Al llegar al Spa, se le realiza un *tour* al cliente por las instalaciones del establecimiento.
- Los clientes deben completar un cuestionario confidencial, y proporcionar información acerca de potenciales contraindicaciones a los tratamientos ofrecidos.
- Toda la historia médica e información proporcionada por el cliente se considera confidencial.
- Los clientes tienen derecho a expresar sus quejas y sugerencias, y se debe trabajar tan pronto como sea posible en atender eficientemente los reclamos de estos.
- El personal entiende claramente los procesos y objetivos de servicio al cliente.
- Los programas de Spa deben ser flexibles y ajustarse a las necesidades de los clientes.
- Los programas de Spa están diseñados para mejorar el estado de salud y bienestar del cliente, tomando en cuenta su estado de salud actual.
- Las instalaciones deben estar acondicionadas para personas con discapacidad.

➤ ***Servicio y experiencia del cliente***

- El personal debe ser cortés, servicial y eficiente, anticipándose a las necesidades del cliente y satisfaciéndolas exitosamente.

- El personal cree en el concepto del “*wellness*” y está dispuesto a compartir esta filosofía con los clientes.
- El personal debe estar atento en preservar el ambiente y la buena atmósfera del Spa en todo momento.
- El personal debe resguardar la privacidad de los clientes cubriendo las zonas íntimas del cuerpo, que no van a ser tratadas durante las terapias correspondientes.
- Mejoras potenciales para el servicio a los clientes, pueden consistir en: incluir áreas de relajación, piscinas, *jacuzzis*, equipos y clases para ejercitarse, *lockers*, área de meditación, sauna, así como educación y consejos sobre salud y bienestar.

➤ ***Contabilidad y prácticas de negocios***

- El Spa debe presentar estados financieros bajo la normativa que corresponda.
- Incorporar prácticas contables en las áreas de: gestión de ventas, control de inventario de productos, presupuesto, nómina.

➤ **Sostenibilidad**

- Cuando sea posible el Spa contará con políticas que protegen el medio ambiente.

- Se adhiere a los tres pilares fundamentales de la sostenibilidad, a saber, planeta, gente y prosperidad<sup>18</sup>.

Como se ha expuesto, existen diversos elementos que deben ser considerados por los establecimientos de Spa, a los efectos de prestar un servicio de calidad y bajo los estándares esperados en este sector. Enfocado en todo momento en el deleite y el relax del cliente, que busca distenderse y desconectarse en este tipo de centros de bienestar.

En este sentido, se presenta a continuación un cuadro resumen con los aspectos destacados en este apartado:

---

<sup>18</sup>*International SPA Association*: organización profesional reconocida a nivel mundial como portavoz de la industria de los Spas, fundada en 1991 y con presencia en 70 países. *Global Best Practices. For the Spa Industry*. Información obtenida del sitio web <http://experienceispa.com/images/pdfs/ispa-best-practices.pdf>, recuperado el 31 de enero de 2015.

## Cuadro 7. Mejores prácticas en la industria de los Spas y su aplicación

### **Recursos Humanos**

- Enfocado en que el personal esté debidamente acreditado y entrenado para la aplicación de terapias y tratamientos.

### **Seguridad**

#### *En el establecimiento:*

- Asegurarse que el centro de Spa, esté correctamente equipado con los elementos de seguridad y de prevención necesarios, en caso de una emergencia.
- Mantener las condiciones de higiene necesarias, para prestar un servicio de calidad.

#### *En el personal:*

- Centrado en la adecuada manipulación de los instrumentos, materiales y sustancias utilizadas en los tratamientos ofrecidos.

#### *En el cliente:*

- Enfocado en salvaguardar, la privacidad e integridad del cliente, así como ofrecer una experiencia de relajación basada en un servicio de calidad, higiene y adaptable a las necesidades particulares de cada usuario.

### **Servicio y experiencia del cliente**

- Orientado maximizar la experiencia de relax y bienestar de cliente, a través de un trato cordial, cercano y eficiente por parte del personal.
- Mantener una buena atmósfera en el Spa, invitando a la relajación en todo momento.
- Ofrecer variedad de servicios, adaptados a las necesidades y al perfil de salud de los clientes.

### **Contabilidad y negocio**

- Dirigido a mantener en orden los registros contables, coordinar la publicación de estados financieros y establecer los procedimientos de contabilidad aplicados a las principales áreas financieras del Spa.

### **Sostenibilidad**

- Relacionado a desarrollar las actividades dentro del Spa en armonía con el ambiente y la naturaleza, resaltando los fundamentos de la sostenibilidad como lo son el planeta, la gente y la prosperidad.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### **3.5. La innovación para el crecimiento de una empresa**

Resulta primordial que las empresas consideren la innovación, como eje fundamental para desarrollar un modelo de negocio pertinente, adaptable a los cambios y a la evolución de la industria donde se desenvuelve.

Al respecto, Drucker (1985) expone algunos aspectos fundamentales sobre la innovación, tales como:

- La innovación es el acto de dotar recursos con nuevas capacidades para generar riqueza.
- Cualquier cambio que genere potencial de riqueza en recursos existentes, constituye innovación.
- No tiene que ser necesariamente tecnológica, incluso puede darse en las esferas económicas y sociales. Señalando, por ejemplo, la aparición de los hospitales como una innovación social, debido a que generó un gran impacto en el cuidado de la salud, reuniendo a personas con diferentes capacidades y conocimientos de medicina, en una sola organización.
- Representa una herramienta importante para los emprendedores, a través de ésta, pueden considerar los cambios como oportunidades en diferentes negocios o servicios. En este sentido, los emprendedores deben identificar las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas que indiquen oportunidades de innovación, así como conocer y aplicar los principios para alcanzar una innovación exitosa.

En este sentido, Drucker (2002) en su artículo *The Discipline of Innovation*, resalta la importancia de buscar las fuentes de innovación, representadas por siete áreas que pueden brindar oportunidades para innovar:

Cuatro de ellas se producen dentro de las organizaciones, tales como:

- 1) Ocurrencias inesperadas: es considerada la primera y más común de las fuentes de innovación. Suele provenir de errores o de fracasos, que al repensarlos o reestructurarlos se convierten en oportunidades de innovación.
- 2) Incongruencias: Hace referencia a que pueden presentarse incongruencias con la lógica de un proceso, generando resultados exitosos a través de cambios en el mismo. Asimismo, es posible evidenciar incongruencias con las realidades económicas, como el caso de las empresas de acero en el periodo de 1950 a 1970, donde luego de haber alcanzado un crecimiento estable, decidieron convertirse en empresas pequeñas. Además, pueden darse incongruencias entre las expectativas y los resultados obtenidos, generando posibilidades de innovación.
- 3) Necesidades de los procesos: Corresponde a innovaciones que requieren la existencia de una innovación previa, como el caso de la invención del linotipo, que permitía la producción de periódicos en grandes volúmenes y con mayor rapidez, y la posterior aparición de los anuncios publicitarios en la prensa, lo que les permitió distribuir los diarios prácticamente gratis, teniendo como fuente de ingreso lo obtenido a través del *marketing*.
- 4) Cambios en la industria y el mercado: Los constantes cambios en la estructura de la industria brindan grandes oportunidades para la innovación, a través de ejecutar adaptaciones o enfrentarse a nuevos desafíos.



Por otra parte, existen otras tres fuentes de innovación que se encuentran fuera de las empresas, es decir en el entorno, tales como:

- 1) Cambios demográficos: Los cambios demográficos del último siglo deben servir de base para el desarrollo de la innovación, considerando la distribución de la población, su edad, nivel de educación, ocupación y ubicación geográfica. Este tipo de innovaciones se consideran como las remunerativas y menos riesgosas.
- 2) Cambios de percepción: Percibir una cosa de diferentes formas, conlleva a que se generen diferentes maneras de abordarlo, por ejemplo el aumento de casos de cáncer en Estados Unidos -en lugar de generar grandes desarrollos en la mejora del sistema de salud- produjo una percepción diferente del cuidado de la salud, generando oportunidades de innovación en cuanto a la aparición de alimentos saludables, equipos y clases para ejercitarse, así como revistas y programas relacionados al cuidado de la salud.
- 3) Nuevos conocimientos: La mayoría de las innovaciones en la historia están basadas en nuevos conocimientos, ya sean científicos, tecnológicos o sociales. Asimismo, en algunas ocasiones debe darse la convergencia de distintas áreas de conocimiento para que la innovación sea totalmente exitosa y comercializable.

En líneas generales, el autor señala que la innovación se presenta tanto de forma conceptual como perceptiva y -por ende- un innovador exitoso debe: salir, observar, preguntar y escuchar. Asimismo, debe detenerse a estudiar las expectativas, valores y necesidades de los potenciales usuarios. Además, resalta que las innovaciones efectivas empiezan simples y pequeñas, enfocándose en aspectos específicos.

En este orden de ideas, Meléndez (2010) realiza una serie de consideraciones acerca de la innovación y su relación con el crecimiento de las organizaciones, tal como se muestran a continuación:

- Innovar consiste en generar nuevas formas de valor, anticipando demanda futura.
- Se puede desarrollar con presencia o no de tecnología.
- La innovación viene dada por el conocimiento, se requiere conocimiento previo sobre un asunto para poder innovar sobre este.
- Para desarrollar la innovación, se requiere de un ambiente organizacional que la contenga y la impulse, con la presencia de objetivos estratégicos relacionados a la innovación, y la libertad para que las personas puedan expresar sus ideas.
- La innovación trasciende más allá de los productos, procesos y tecnología, por lo que se enfoca en la generación de valor tanto para clientes como para accionistas.
- El resultado del proceso innovador debe verse reflejado en la realidad financiera y económica de la empresa.

El autor resalta la importancia de verificar el impacto de la innovación en los resultados y por ende en el crecimiento de la empresa.

En tal sentido, vale la pena destacar lo planteado por Kanter (2011) señalando que mayormente los ejecutivos tropiezan en sus esfuerzos de innovación y desarrollo, porque se les dificulta mantener el balance entre proteger los ingresos existentes en la compañía y persuadir por esperar la llegada de nuevos ingresos provenientes de la innovación. Sin embargo, subraya que la innovación puede florecer, si los gerentes de empresas existentes

y emprendedores de nuevos negocios, prestan atención a lecciones aprendidas en cuatro aspectos fundamentales: estrategia, procesos, estructura y habilidades. Entre ellas resaltan las siguientes:

✓ *Lecciones de estrategia*

- No todas las ideas de innovación tienen que ser grandes. Innovaciones pequeñas o incrementales pueden conducir a grandes ingresos.
- No enfocarse solo en el Departamento de Desarrollo de Nuevos Productos. Ideas innovadoras pueden generarse en cualquier área, como: mercadeo, producción, finanzas o distribución.
- Los innovadores exitosos usan la “pirámide de innovación”, con las ideas más grandes y que requieren mayor inversión en el tope de la pirámide, en el medio ubicar ideas prometedoras que se encuentran en la etapa de testeo, y en la base incluir las ideas en etapa temprana de formación o innovaciones incrementales. De esta forma las ideas pueden fluir de la base al tope de la pirámide, o viceversa.

✓ *Lecciones de procesos*

- Controles estrictos estrangulan la innovación. El estilo de planificación, presupuesto y revisión aplicado en las empresas, puede afectar negativamente los esfuerzos de innovación.
- Las compañías deben aceptar desviaciones en el plan inicial, promoviendo que los empleados puedan actuar de acuerdo a las situaciones que se les

presenten, aportando ideas innovadoras, en lugar de aferrarse a los procedimientos previamente establecidos.

✓ *Lecciones de estructura*

- Además de flexibilizar los controles formales, las empresas deberían estrechar las conexiones interpersonales entre el departamento de innovación y el resto de las áreas del negocio.
- El proceso de innovación suele originar cambios en el uso de los canales establecidos o de las capacidades existentes.
- No realizar diferenciaciones de remuneración, prestigio o recompensa, entre los empleados pertenecientes al departamento de innovación y el del resto de los departamentos, ya que estos últimos pueden tratar de interferir con el proceso innovador.

✓ *Lecciones de habilidades*

- Incluso las innovaciones más técnicas, requieren de líderes con fuertes habilidades para relacionarse y comunicarse.
- Los miembros de un equipo de innovación exitoso, se mantienen unidos a través del proceso de desarrollo de una idea.
- La innovación requiere personas que alienten la colaboración y el trabajo en equipo.

En consonancia con lo expuesto por los autores antes mencionados, se resalta la posición de Corma (2013), quien señala que la innovación resulta un factor elemental para obtener alta productividad y generar crecimiento económico. Asimismo, destaca que la innovación constituye un proceso de conocimiento, que abarca tecnología, organización interna, y recursos disponibles tanto en la empresa, como en el mercado. Por ende, se muestra que la innovación no corresponde exclusivamente a la creación de nuevos productos, no está restringida a procesos tecnológicos y no se limita a ideas revolucionarias, ya que las innovaciones incrementales, tienen el potencial de generar cambios dentro de la compañía.

Al considerar las ideas señaladas por los autores estudiados, es posible constatar la importancia de la innovación dentro de la organización, planteándose como un motor impulsor del cambio, tanto a nivel estructural como en desarrollo de procesos, con el objeto de generar valor tanto a los clientes como a los accionistas de la compañía. Además, se hace imperativo identificar las fuentes que brindan oportunidades de innovación, las cuales pueden encontrarse dentro y fuera de la empresa.

Asimismo, se recalca el papel fundamental que juega la innovación para los emprendedores y la posibilidad de aprender lecciones de estrategia, estructura, habilidades y procesos relacionadas a la innovación, ya que ésta constituye una de las herramientas principales para el desarrollo de nuevos emprendimientos, independientemente de su naturaleza.

A modo de síntesis, se presenta un cuadro resumen con los aspectos fundamentales expuestos por los autores estudiados en este apartado:

### **Cuadro 8. La innovación y sus conceptos relevantes**

<p><b>Drucker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Innovación:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el acto de dotar recursos con nuevas capacidades para generar riqueza.</li> <li>- No tiene que ser necesariamente tecnológica, incluso puede darse en las esferas económicas y sociales.</li> <li>- Es una herramienta importante para los emprendedores</li> </ul> </li> <li>• Es fundamental identificar las 7 fuentes de la innovación, tanto internas como externas a la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Fuentes internas de la organización</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocurrencias inesperadas.</li> <li>- Incongruencias.</li> <li>- Necesidades de los procesos.</li> <li>- Cambios en la industria y el mercado.</li> </ul> </li> <li><i>Fuentes externas a la organización</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios demográficos.</li> <li>- Cambios de percepción.</li> <li>- Nuevos conocimientos.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Meléndez</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar consiste en generar nuevas formas de valor, anticipando demanda futura.</li> <li>• La innovación requiere de un ambiente organizacional que la contenga y la impulse.</li> <li>• El resultado de la innovación debe reflejarse en las finanzas de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Kanter</b></p> <p>Emprendedores y gerentes deben considerar las lecciones para el desarrollo de la innovación, relacionadas a 4 aspectos fundamentales: Estrategia, Procesos, Estructura y Habilidades</p>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### 3.6.La Arte Terapia

Algunos especialistas indican, que la arte terapia corresponde a un método de tratamiento basado en el uso del arte como una forma de expresión y comunicación.

En este sentido, *The American Art Therapy Association* señala, que la arte terapia consiste en utilizar elementos artísticos y estimular el proceso creativo de los clientes, para que éstos expresen sus emociones y sentimientos más profundos. De este modo, se pueden identificar conflictos emocionales, manejar las adicciones y alteraciones en el comportamiento, así como promover habilidades para sociabilizar, reducir la ansiedad y aumentar la autoestima.<sup>19</sup>

Asimismo, la Asociación Argentina de Arteterapia expresa en su sitio web que: “La arteterapia es una disciplina del campo de la Psicoterapia en la que se emplean recursos de las artes con objetivos terapéuticos. Ella resulta de la convergencia de las teorías de la Psicología y las técnicas y conocimientos artísticos”. Además, resalta que el objetivo de este tipo de terapias, consiste en utilizar herramientas con el propósito de facilitar tanto la expresión, como la comunicación de aspectos internos del individuo, que de forma verbal resulta dificultosa o incómoda.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> American Art Therapy Association. Información obtenida del sitio web <http://www.arttherapy.org/>, recuperado el 20 de febrero de 2015.

<sup>20</sup> Asociación Argentina de Arte terapia. Información obtenida del sitio web <http://www.asoarteterapia.org.ar/arteterapia.php>, recuperado el 20 de febrero de 2015.

A pesar del auge que tiene la arteterapia en la actualidad, Malchiodi (2005) expresa que esta disciplina empezó a considerarse como terapia a mediados del siglo XX, cuando Margaret Naumburg empezó a notar que las expresiones artísticas eran una forma de manifestar imágenes inconscientes, que podían ser traducidas como un discurso simbólico realizado por los clientes. Por ello, Naumburg es considerada como una de las primeras terapistas en delinear la arte terapia como una forma distinta de psicoterapia.

### **Alcance y áreas de aplicación**

En líneas generales, la arte terapia es apta para ser aplicada a personas de cualquier edad, siendo indicada incluso para niños y personas de la tercera edad. En este sentido, Malchiodi (2005) realiza algunas consideraciones sobre el alcance que tiene este tipo de terapias, puntualizando lo siguiente:

- Históricamente la arteterapia ha sido utilizada en el campo de la psiquiatría, para el tratamiento de enfermedades mentales.
- Con la evolución del criterio sobre el cuidado de la salud, la arteterapia se aplica a una creciente variedad de pacientes, incluyendo personas que han sufrido traumas o pérdidas importantes, víctimas de violencia doméstica y abuso sexual, personas con trastornos alimentarios y de comportamiento, e individuos que abusan de sustancias psicotrópicas.
- Se ha observado el uso de arteterapia en casos de autismo, problemas neurológicos, retardo mental y otros desordenes.
- Es utilizada en programas preventivos de salud, incrementando su relevancia en la medicina complementaria.



- La arteterapia puede ser aplicada en niños, adultos, parejas, familias, y grupos de todas las edades.

### **Arte terapia aplicada en niños**

Según Coholic (2010) los programas holísticos basados en arteterapia, tanto en forma grupal como individual, tienen como propósito desarrollar en los niños confianza en sí mismos y una buena auto-estima, permitiéndoles mantener buena salud mental y un estado de bienestar integral.

Tal como expresa la autora, resulta importante que los niños y los jóvenes entiendan qué es lo que están sintiendo, pensando y haciendo, de forma tal que puedan actuar conscientemente en lugar de reaccionar visceralmente ante una situación.

Adicionalmente, resalta la utilidad de emplear métodos de arte terapia, en niños que han sufrido algún tipo de trauma, ya que la aplicación de ésta facilita la exposición de las situaciones traumáticas, en comparación con el método narrativo tradicional. En líneas generales, Coholic describe los cambios identificados en los niños, luego de su participación en grupos holísticos basados en arte terapia, resaltando los siguientes:

- Sienten que tienen opciones para escoger y más control sobre sus acciones.
- Se sienten mejor con los miembros de su familia y con sus pares, mostrando mejoras en sus habilidades para socializar.
- Pueden identificar algunas de sus fortalezas y cualidades.
- Pueden identificar las cosas que valoran, incluyendo sus metas.

- Logran desarrollar esperanza para el futuro.

### **Arte terapia aplicada en adultos**

Según Malchiodi (2013) en la actualidad, se ha incrementado la aplicación de arte terapia en pacientes adultos, especialmente sobre aquellos que sufren de cáncer o enfermedades crónicas, las cuales producen dolor y fatiga. En este sentido, la autora puntualiza que los pacientes con cáncer -que han recibido sesiones de arte terapia- han demostrado una mejora significativa en su estado general de salud, en su calidad de vida y en su equilibrio físico y mental. Además, los pacientes muestran una actitud positiva hacia las perspectivas futuras, así como hacia su imagen corporal y a los efectos secundarios de las terapias sistémicas como la quimioterapia.

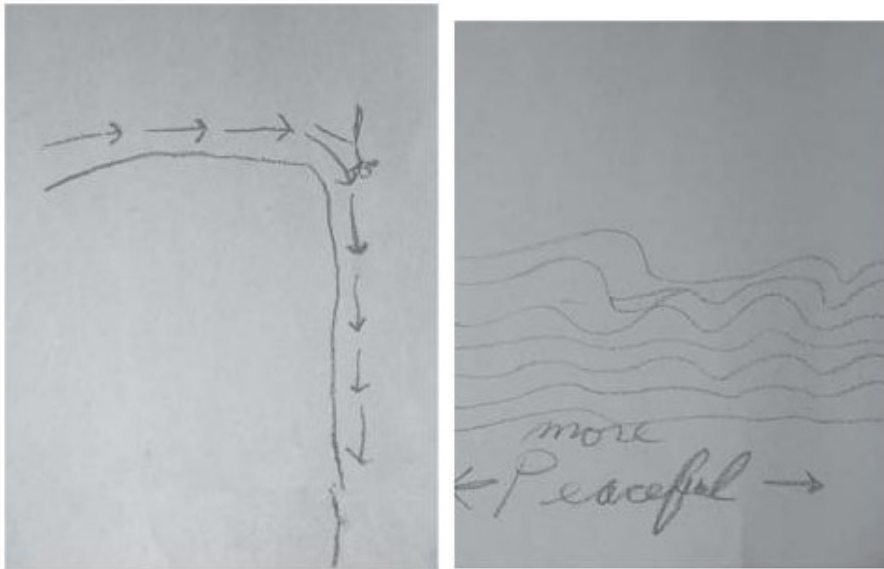
Asimismo, señala que pacientes con otro tipo de enfermedades, tales como: traumas físicos, Alzheimer, demencia, y hasta HIV -al ser tratados con arte terapia- muestran mejoras físicas y emocionales que contribuyen a su recuperación.

Por otra parte, Rappaport (2009) destaca la aplicación de la arte terapia sobre pacientes con tratamientos psiquiátricos, que han sido diagnosticados con esquizofrenia, desorden bipolar, depresión, desórdenes de ansiedad y personas con ideas suicidas. En este sentido, la autora señala que las técnicas de arte terapia son empleadas para reducir el estrés en este tipo de pacientes. Con tal propósito, se aplica un formato grupal que a través de varias etapas se logra la reducción del estrés, tal como se detalla a continuación:

1. Registrar a los integrantes del grupo.
2. Enfocarse en el origen del estrés: identificar tensión en el cuerpo – simbolizarlo como una imagen.
3. Dibujar la sensación de estrés como una imagen.
4. Aplicar ejercicio de reducción de estrés (ejercicio de relajación).
5. Enfocarse: Identificar tensión en el cuerpo – simbolizarlo como una imagen
6. Dibujar que sensaciones tiene ahora.
7. Compartir la experiencia con el resto del grupo.

Este proceso se desarrolla al menos por doce semanas, obteniendo resultados favorables en los pacientes, notándose un cambio positivo en la evolución de las imágenes dibujadas, tal como se muestra a continuación:

**Figura 1. Paciente sintiendo estrés** **Figura 2. Paciente cambia de sensación**



Fuente: Rappaport (2009), Focusing – Oriented Art Therapy. Pág. 142

## **Beneficios de la arte terapia**

La arte terapia, como la mayoría de las terapias alternativas, proporciona diversos beneficios que equilibran el estado de salud físico y mental del individuo. En base a lo expresado por Malchiodi (2005), tales beneficios pueden resumirse como sigue:

- Mientras la mayoría de las terapias dependen de las palabras para transmitir un significado, la arte terapia proporciona la oportunidad de externalizar los pensamientos y sentimientos a través de imágenes visuales.
- Es una terapia sensorial, donde el cliente utiliza y activa sus sentidos, especialmente el tacto y la vista, aunque en algunos casos pueden usarse sonidos y olores que estimulan los sentidos del oído y el olfato.
- La arte terapia ofrece la oportunidad de obtener un producto tangible como resultado de cada sesión, utilizándose como un recurso clave que permite buscar el significado de la obra realizada por el cliente -quien con ayuda del terapeuta- logrará identificar con qué pensamiento o sentimiento interno está relacionada tal representación artística.
- Hablar con el terapeuta sobre una imagen y su significado, puede resultar más fácil que hablar directamente sobre temas sensibles y delicados para el cliente.
- La arte terapia es útil para la liberación de emociones. En términos psicológicos, se le conoce como catarsis, a la descarga de emociones fuertes con el propósito de sentir alivio.

- El proceso creativo de la expresión artística, puede aliviar el estrés, a través de una respuesta psicológica de relajación, o mejorando el estado de humor.
- Adicional a sus beneficios psicoterapéuticos, la arte terapia ha sido catalogada como una terapia “mente-cuerpo” ya que proporciona bienestar integral.

### **Materiales empleados en la arte terapia**

Un elemento fundamental a ser considerado en la arte terapia es el uso de diversos materiales. Al respecto, Luna (2015) señala que los materiales utilizados son variados y suelen ajustarse a las personalidades de los clientes, por lo que se usan diferentes colores, acuarelas, pinceles, óleo, carbón, plastilina, yeso, así como piezas de plástico, piedras, distintos tipos de papel, entre otros.

Del mismo modo, Malchiodi (2005) destaca que el uso de materiales constituye un elemento diferenciador, entre la arte terapia y las terapias verbales. Los materiales para dibujar, pintar, esculpir y crear collages, corresponden a los comúnmente utilizados en la mayoría de las sesiones, debido a que son fáciles de usar, y se adaptan a las diversas necesidades de los clientes, los cuales no requieren de conocimientos o destrezas artísticas especiales para participar en este tipo de terapias. Es así, como el arte terapeuta debe seleccionar para sus clientes los materiales que faciliten y estimulen su auto-expresión.

### **El arte terapeuta**

Deviene de vital importancia reconocer el papel del arte terapeuta dentro de las sesiones de arte terapia. Según Luna (2015) el arte terapeuta es una persona capacitada tanto en el área artística (uso de materiales y técnicas), como en la psicoterapia. Además, cuenta con conocimiento de desarrollo humano, educación, teorías psicológicas y espirituales. Su propósito es guiar a las personas en la elaboración e interpretación de sus propias imágenes mentales.

En este sentido, la Asociación Argentina de Arteterapia señala que el individuo -que desee especializarse como arte terapeuta- debe poseer título en áreas de salud mental o educación. Partiendo de esta base, el candidato recibirá formación en 5 lenguajes artísticos principales (artes plásticas, música, danza, teatro y literatura), así como en aspectos neurobiológicos, psicológicos, históricos y socioculturales<sup>21</sup>.

Tomando en cuenta los planteamientos expresados por los autores previamente estudiados, se observa que la arte terapia surge como una alternativa en el tratamiento de diversas dolencias, incluyendo aquellas de índole psicológicas, o que tienen repercusiones emocionales.

Es así, como a través de la expresión artística, se logra exteriorizar aspectos ligados a pensamientos y sentimientos que pueden estar desequilibrados, debido, tanto a la presencia de enfermedades físicas -que suelen afectar el estado emocional del individuo-

---

<sup>21</sup>Asociación Argentina de Arte terapia. Información obtenida del sitio web <http://www.asoarteterapia.org.ar/arteterapia.php>, recuperado el 20 de febrero de 2015.

como a enfermedades o traumas psicológicos, que pueden influir en el comportamiento de las personas y en la forma de percibir la realidad.

A modo de resumen, se presenta un cuadro donde se sintetizan los conceptos resaltantes analizados en este apartado:

**Cuadro 9. La arte terapia y sus principales conceptos**

La arte terapia	Método en el que se utiliza la expresión artística como recurso terapéutico
Alcance y áreas de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campo de la psiquiatría y enfermedades mentales</li> <li>- Casos de traumas, abusos, y adicciones.</li> <li>- Problemas neurológicos y retrasos mentales.</li> <li>- Programas preventivos de salud.</li> </ul> </li> <li>• Aplicación               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicable a niños, adultos, personas de la tercera edad</li> <li>- En sesiones individuales, de pareja o grupales.</li> </ul> </li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la externalización de pensamientos y sentimientos, con el uso de imágenes.</li> <li>• Terapia sensorial, que activa los sentidos.</li> <li>• Estimula la liberación de emociones</li> <li>• Reduce el estrés, a través del proceso creativo.</li> <li>• Proporciona bienestar integral, siendo una terapia que equilibra mente y cuerpo.</li> </ul>
Materiales	Son variados y se adaptan a las necesidades de los clientes, incluyendo aquellos que sean útiles para dibujar, pintar, esculpir y crear collages.
El arte terapeuta	Individuo capacitado tanto en el área artística como en la psicoterapia, con el objetivo de guiar al cliente en la interpretación de las imágenes creadas.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### **3.7. Análisis de la industria y caracterización del mercado**

A la hora de plantear ideas para un nuevo emprendimiento, resulta fundamental conocer las características del mercado en donde éste se desarrollará. En este sentido, se hace necesario considerar el entorno en que las empresas se desenvuelven, tal como lo plantean Kotler y Armstrong (2012) quienes señalan, que el entorno está conformado por un micro entorno y un macro entorno. El primero, corresponde a los participantes cercanos a la compañía que afectan su capacidad para brindar servicio a sus clientes, tales como la empresa misma, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y los públicos. Mientras que, el segundo, consiste en las fuerzas sociales generales que influyen en el micro entorno, a saber, fuerzas demográficas, económicas, naturales, políticas y culturales.

Ahora bien, con el fin de profundizar en los aspectos más destacados del macro entorno, los autores anteriormente mencionados, realizan las siguientes consideraciones:

#### ***En cuanto al entorno demográfico:***

- El entorno demográfico es de gran importancia, debido a que consiste en el estudio de las poblaciones humanas, y son los seres humanos los que conforman los mercados.
- Los cambios en el entorno demográfico mundial, generan impactos importantes en los negocios de la actualidad. En este sentido, es fundamental hacer seguimiento a las tendencias y sucesos demográficos en los mercados a estudiar.



- Considerar los cambios en: la estructura de edades de la población, la estructura familiar, los desplazamientos geográficos, las características educativas y la diversidad de la población.

***En cuanto al entorno económico:***

- El entorno económico está conformado por factores financieros que influyen en el poder de compra y los patrones de gastos de los consumidores.
- Es importante considerar las tendencias de los consumidores en el mercado a estudiar.
- Los niveles y distribución de ingresos, varían según la economía del país que corresponda, ya que puede tratarse de economías industrializadas, economías de subsistencia, o economías en desarrollo, donde cada una ofrece diferentes oportunidades para los mercados que se desarrollan en ellas.
- Los cambios en las variables económicas primordiales, tales como el ingreso, el costo de la vida, las tasas de interés, el ahorro y los patrones de solicitud de préstamos, influyen significativamente en el mercado.

***En cuanto al entorno natural:***

- El entorno natural corresponde a los recursos naturales que la empresa necesita como insumos.
- Los intereses ambientales han aumentado constantemente en las últimas tres décadas.
- Es necesario considerar las tendencias actuales en el entorno natural, tales como:
  - Creciente escasez de materias primas.

- Aumento de la contaminación.
- Creciente intervención del gobierno en el manejo de los recursos naturales.
- En la actualidad, las empresas están desarrollando estrategias ambientalmente sustentables, con el objeto de generar una economía mundial saludable, donde el planeta pueda proveer sus recursos de forma indefinida.

***En cuanto al entorno tecnológico:***

- El entorno tecnológico es el que mayor influencia tiene sobre los mercados.
- Las nuevas tecnologías son capaces de crear nuevos mercados y brindar nuevas oportunidades.
- Es esencial tener en cuenta que una tecnología nueva reemplaza a la anterior, por lo que es importante que las empresas se mantengan actualizadas en este aspecto. De lo contrario, sus productos podrían hacerse obsoletos y perder oportunidades de nuevos mercados o productos.
- Es fundamental que las empresas inviertan en investigación y desarrollo, con el objeto de mantenerse a la vanguardia, y acorde a las tendencias que se encuentran en constante evolución.

***En cuanto al entorno político y social:***

- El entorno político viene dado por leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en la sociedad y por ende en los mercados.
- Existen leyes que regulan el ejercicio de los negocios con el objeto de:
  - Proteger a las empresas entre sí.

- Proteger a los consumidores.
- Proteger los intereses de la sociedad en general.
- En el aspecto social, se observa el aumento de las acciones socialmente responsables, trabajando activamente en estrategias y prácticas que tengan como fin, proteger los intereses de los consumidores y del medio ambiente.

***En cuanto al entorno cultural:***

- El entorno cultural, está integrado por instituciones que influyen en los valores percepciones, creencias y conductas resaltantes de una sociedad.
- Los factores culturales afectan en gran medida el pensamiento y el consumo de las personas.
- Existen cambios culturales, que pueden proporcionar tanto oportunidades como amenazas a los mercados.
- Los principales cambios culturales se reflejan en la percepción de la gente en cuanto a: sí mismos, los demás, las organizaciones, la sociedad, la naturaleza, el universo.

En adición a las consideraciones sobre el macro entorno, Kotler y Armstrong (2012) describen una serie de aspectos relacionados con el micro entorno de las organizaciones, resaltando los siguientes:

- ***La empresa:*** El proceso de mercadeo dentro de una compañía, debe vincular a los diferentes grupos de la organización, como finanzas, investigación y desarrollo,

operaciones, contabilidad, entre otros. Dichos grupos interrelacionados constituyen el ambiente interno de la organización.

- **Proveedores:** Constituyen un elemento importante en la entrega de valor de la compañía hacia el cliente. Por ende, problemas con los proveedores, tales como escasez de insumos, retrasos o huelgas de los trabajadores podrían afectar las ventas a corto plazo, y perjudicarían la satisfacción del cliente. En este sentido, es importante que los proveedores sean considerados como socios estratégicos a la hora de generar valor para el cliente.
- **Intermediarios de marketing:** proporcionan ayuda a la organización, en el proceso de promocionar, vender y distribuir los bienes o servicios de la misma. Entre estos se incluyen: los distribuidores, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.
- **Competidores:** El éxito de una compañía consiste en ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes, que la competencia. Por ello, los competidores juegan un papel importante a la hora de diseñar una estrategia competitiva, siendo importante que cada compañía considere su tamaño y posición en la industria, con respecto a la de sus competidores.
- **Públicos:** El público corresponde a un grupo de individuos, que tiene interés e impacto en la capacidad de una empresa para cumplir con sus objetivos. Es así, como se observan públicos financieros, públicos de medios de comunicación, públicos gubernamentales, públicos de acción ciudadana, públicos locales, así como públicos generales e internos. En este sentido, las empresas deben tener en consideración a los diversos públicos, ya que la reacción de estos puede redundar

en una imagen positiva de la organización, o en el descrédito o imagen negativa de la misma.

- **Clientes:** Los clientes conforman el elemento principal en el micro entorno de la compañía, en tal sentido el objetivo primordial de toda organización es generar valor para los clientes, y desarrollar relaciones sólidas con éstos.

Por otra parte, Porter (2009) señala que el análisis de una industria depende de la identificación de sus características estructurales, las cuales determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas que en ella actúan. Estas fuerzas corresponden a: riesgo de ingreso de nuevos competidores, intensidad de rivalidad entre los competidores actuales, amenaza de productos sustitutos y poder de negociación tanto de proveedores, como de compradores. De este modo, la combinación de tales fuerzas dirige la intensidad de la competencia, así como la rentabilidad de la industria.

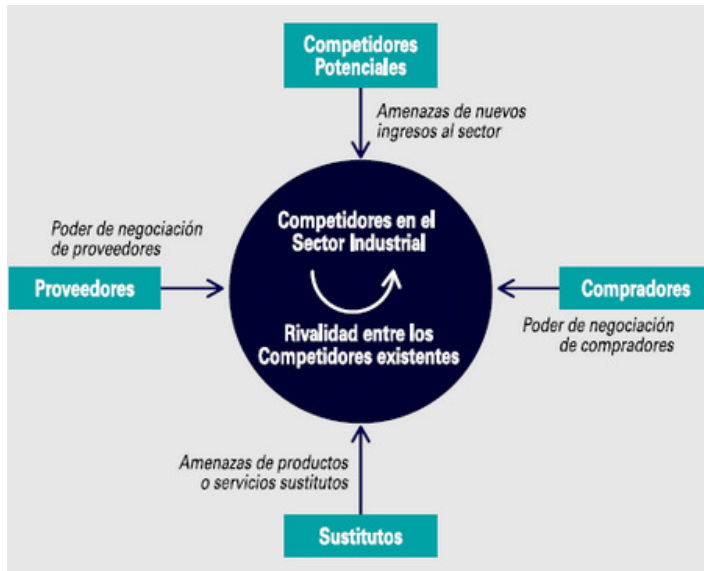
En este sentido, el autor resalta los siguientes aspectos de las fuerzas competitivas mencionadas:

- **Riesgo de ingreso de nuevos participantes:** los nuevos competidores pueden aportar mayor capacidad a la industria, así como disminuir la cuota de participación de mercado de los participantes ya existentes, por ende, el riesgo de que entren nuevos actores en juego, depende de las barreras contra la entrada y la reacción de las empresas previamente establecidas en el mercado.

- ***Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales:*** la rivalidad se origina por la necesidad u oportunidad de los competidores de obtener una mejor posición dentro de la industria, así como la de resguardar la cuota de rentabilidad alcanzada.
- ***Presión proveniente de productos sustitutos:*** los productos sustitutos corresponden a aquellos que realicen la misma función que los de la industria en cuestión, por ende, los sustitutos limitan la rentabilidad potencial que un sector industrial puede generar.
- ***Poder de negociación de los compradores:*** los compradores pueden influir en el desenvolvimiento de una industria, al ejercer presión para obtener reducción de precios, exigir mayor calidad y mejor servicio. Su poder se centra – principalmente- en el volumen de compra y la porción que esta representa sobre las ventas totales de la industria.
- ***Poder de negociación de los proveedores:*** los proveedores pueden ejercer presión sobre la industria, al amenazar con aumentar los precios o disminuir la calidad de sus productos, su poder se manifiesta especialmente, cuando determinado proveedor es el único que puede suministrar los insumos necesarios para la fabricación de los productos que ofrece la industria.

En la siguiente figura, se muestra un diagrama que permite apreciar de forma gráfica los aspectos previamente señalados:

**Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Pontificia Universidad Católica de Chile. Contexto: ¿5 fuerzas, FODA o modelo delta?<sup>22</sup>.

En adición, resulta importante considerar otra de las metodologías empleadas para el análisis de una industria en relación a una empresa determinada, a saber la *Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*.

Al respecto, Dvoskin (2004) describe la *Matriz FODA*, como un instrumento estratégico que permite relacionar las fortalezas y debilidades de una organización, con las oportunidades y amenazas que provee el ambiente en que ésta se desenvuelve. De esta forma se puede identificar si estamos en presencia de una empresa:

- Débil o fuerte en un ambiente de oportunidades.
- Débil o fuerte en un ambiente de amenazas.

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2012/08/contexto-%C2%BF5-fuerzas-foda-o-modelo-delta/>, recuperado el 17 de mayo de 2015

Sin embargo, Ferrel y Hartline (2012) expresan, que desarrollar un análisis FODA de forma genérica para toda la empresa, no proporciona una visión amplia en el proceso de planificación. Por ende, consideran importante la aplicación de una serie de lineamientos, que permitan aprovechar el máximo potencial de la *Matriz FODA*, los que se listan a continuación:

- ***Permanecer enfocado:*** recomiendan realizar análisis separados por cada combinación producto- mercado.
- ***Buscar competidores de forma extensa:*** A pesar de la importancia que tienen los competidores de marcas reconocidas, también deben considerarse los competidores de productos genéricos y competidores potenciales.
- ***Colaborar con otras áreas funcionales:*** Utilizar información proveniente de otros departamentos enriquece el análisis FODA.
- ***Examinar los problemas desde la perspectiva de los clientes:*** La opinión de los clientes sobre la empresa y sus productos, son aspectos de importancia en el análisis FODA, a su vez debe considerarse el punto de vista de empleados y otros grupos de interés.
- ***Buscar las causas, no las características:*** Más que identificar las características del entorno interno y externo, deben analizarse los recursos y los competidores de la empresa, siendo estos los que originan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- ***Separar los problemas internos de los externos:*** tener presente que las oportunidades y amenazas existen de manera independiente a la organización, y



que vienen dadas por situaciones del entorno económico, político, social, tecnológico, entre otros.

Con el objeto de esquematizar las ideas estudiadas en relación a la Matriz FODA, a continuación se muestra una representación gráfica de la misma:

**Figura 4. Matriz FODA**



Fuente: Matriz FODA.<sup>23</sup>

En resumen, observamos cómo los autores estudiados coinciden en resaltar, la importancia del análisis del entorno en el que se desenvuelve toda organización, ya sea acerca de una empresa existente o se trate de un emprendimiento. Además, profundizan en el hecho que las empresas no son unidades aisladas y que sus resultados económicos o su rentabilidad están influenciados -de una u otra forma- por factores externos que deben ser considerados por los directivos de las compañías.

<sup>23</sup>Matriz FODA. Información obtenida del sitio web <https://investigacionubv.wordpress.com/2012/03/17/matriz-foda/>, recuperado el 29 de junio 2015.

A modo de síntesis, se presenta un cuadro resumen que contiene las ideas principales expuestas por los autores consultados:

**Cuadro 10. Análisis de la industria y caracterización del mercado**

<b>AUTOR</b>		
<b>Kotler &amp; Armstrong</b>	<b>Porter</b>	<b>Dvoskin/ Ferrel &amp; Hartline</b>
<p>Expresan que las organizaciones encuentran enmarcadas por un macro entorno y un micro entorno.</p> <p>El macro entorno se compone de los entornos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demográfico</li> <li>- Económico</li> <li>- Natural</li> <li>- Tecnológico</li> <li>- Político y Social</li> <li>- Cultural</li> </ul> <p>El micro entorno está constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa en si misma</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Intermediarios</li> <li>- Competidores</li> <li>- Clientes</li> <li>- Públicos</li> </ul>	<p>Expone que para analizar una industria es necesario identificar sus características estructurales.</p> <p>Al respecto, define las 5 fuerzas que deben ser utilizadas para caracterizar el mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de ingreso de nuevos participantes.</li> <li>- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.</li> <li>- Presión proveniente de productos sustitutos.</li> <li>- Poder de negociación de los compradores.</li> <li>- Poder de negociación de los proveedores.</li> </ul>	<p>Coinciden en recomendar uso de la Matriz FODA para realizar un análisis tanto interno como externo de la organización.</p> <p>A través de dicha matriz se pueden identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalezas.</li> <li>- Debilidades.</li> <li>- Oportunidades.</li> <li>- Amenazas.</li> </ul> <p>En adición, Ferrel y Lartline, destacan el uso de una serie de lineamientos que maximizan el potencial de la FODA. Entre los que se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar más de un análisis FODA.</li> <li>- Estudiar los competidores a fondo.</li> <li>- Considerar la opinión de los clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### 3.8. Estrategia competitiva

Al hablar de estrategia competitiva, encontramos diversos autores que expresan sus posiciones en cuanto al camino que debe seguir una organización al plantear sus lineamientos estratégicos.

Porter (2012) en una entrevista publicada por Axon logística<sup>24</sup> en el portal de YouTube<sup>25</sup>, realiza algunas consideraciones sobre el concepto de estrategia:

- Define la estrategia como aquello que diferencia a una organización de las demás, proporcionando una ventaja competitiva.
- La estrategia consiste en encontrar una forma diferente de competir, creando un valor distinto para el consumidor, lo que se traduce en continuo crecimiento y mejor rentabilidad para la compañía.
- Resalta la importancia que tiene, para una empresa, conocer la industria en la que compete, basándose principalmente en el análisis de las 5 fuerzas competitivas (tal como fue planteado en el apartado anterior), las cuales determinarán el potencial de rentabilidad que posee la industria en cuestión.

Asimismo, Porter (2009) plantea tres estrategias genéricas para competir eficazmente dentro de una industria, las cuales se describen a continuación:

---

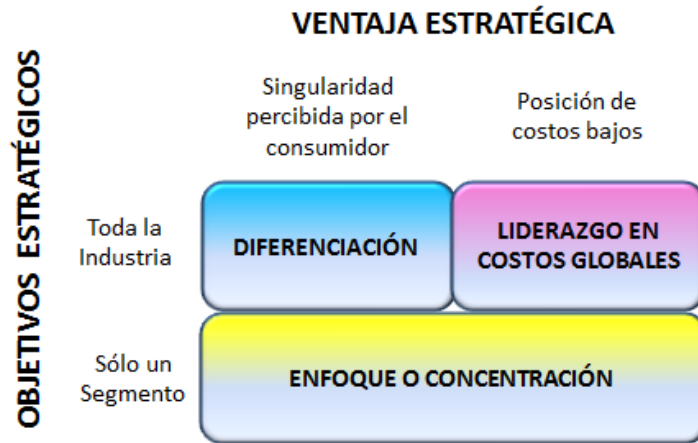
<sup>24</sup> Axon Logística: empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría especializada en temas relativos a la gestión de negocios. Información obtenida del sitio web [www.axonlogistica.com](http://www.axonlogistica.com), recuperado el 17 de mayo de 2015.

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.youtube.com/watch?v=Kawk15Q2OJ4>, recuperado el 17 de mayo de 2015.

- **Liderazgo global en costos:** se enfoca en ofrecer un producto a menor precio, debido a la reducción de costos derivado de la aplicación de economías de escala, control de gastos fijos y variables, curva de experiencia, acuerdos con proveedores, entre otros.
  
- **Diferenciación:** consiste en aportar al producto o servicio atributos que lo hacen único en la industria, posicionándose como exclusivo en la percepción de los consumidores. De esta manera es posible conquistar la lealtad de los clientes, disminuyendo la sensibilidad al precio y aumentando la importancia de otros aspectos que le generan valor a los compradores, como la calidad, el diseño, el desarrollo tecnológico, el servicio al cliente, entre otros.
  
- **Enfoque o concentración:** esta estrategia se concentra en un segmento específico del mercado, enfocándose en brindar un servicio excelente y especializado a un grupo en particular, tomando en cuenta sus necesidades y deseos puntuales.

La siguiente figura, ilustra -de forma gráfica- los aspectos anteriormente mencionados:

Figura 5. Estrategias Genéricas



Fuente: Elaboración propia, basada en Estrategia Competitiva por Porter, M. (2009)

De igual forma, Ansoff (1957) en su artículo *Strategies for Diversification*, realiza una serie de consideraciones sobre las estrategias de crecimiento que puede aplicar una compañía, a saber: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Al respecto destaca lo siguiente:

- **Penetración de Mercado:** en este caso las compañías buscan ampliar su alcance en el mercado actual, ya sea a través del aumento en volumen de venta a sus clientes recurrentes, o de la conquista de nuevos consumidores que se interesen por sus productos actuales.
- **Desarrollo de Mercado:** la empresa pretende incursionar en nuevos mercados, utilizando sus productos actuales y redimensionando el uso de los mismos para lograr su propósito de ampliación en la industria.
- **Desarrollo de Productos:** la organización desarrolla y ofrece un nuevo producto a su mercado actual, ampliando de esta forma su cartera de productos tradicionales.

- **Diversificación:** corresponde al proceso simultáneo de desarrollar nuevos productos e incursionar con estos en nuevos mercados. Este tipo de estrategia representa mayores desafíos para la organización, ya que requiere de nuevas habilidades, técnicas, asociaciones estratégicas y hasta nuevas instalaciones para su consecución.

Con el objeto de visualizar -con mayor detalle- la interacción de estas estrategias, se presentan gráficamente en la siguiente figura:

**Figura 6. Matriz de Ansoff**

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración del Mercado	Lanzamiento de Nuevos Productos
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia, basada en Strategies for Diversification, por Ansoff (1957)

Ahora bien, a pesar de la vigencia que aún mantienen los postulados de los autores precedentes, existen nuevas percepciones acerca del gerenciamiento y el planeamiento estratégico -adaptadas a la realidad actual- tal como lo expresan Hamel y Breen (2007) quienes señalan que el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones en el siglo XXI es el más volátil en la historia, evolucionando rápidamente, e introduciendo cada vez más desafíos en el ámbito de los negocios. Por ende, resulta fundamental afrontar esta nueva realidad con nuevas capacidades gerenciales y organizacionales. En este sentido,

las organizaciones deben ser, tanto estratégicamente adaptables como operacionalmente eficientes.

Asimismo, los autores resaltan la importancia de los siguientes aspectos:

- Reinventar el gerenciamiento, revolucionando los paradigmas preestablecidos y utilizando la innovación como recurso fundamental a la hora de transformar la visión estratégica de la compañía.
- La premisa de innovación debe estar presente en toda la organización, por lo que los directivos deben motivar a sus empleados para que den lo mejor de sí en cada una de sus actividades, promoviendo el espíritu innovador y creativo.

En esta instancia, observamos la relación que guardan los planteamientos expuestos por los autores previamente estudiados dado que la innovación se encuentra estrechamente ligada a la estrategia de diferenciación, considerando que en la medida que un producto o servicio sea más innovador logrará mantener -por más tiempo- esa posición distintiva ante sus competidores.

Con el objeto de sintetizar las ideas expuestas por los autores consultados, se presenta el siguiente cuadro resumen:

**Cuadro 11. Conceptos fundamentales de la estrategia competitiva**

AUTOR		
PORTER	ANSOFF	HAMEL Y BREEN
<p>Expone que la estrategia consiste en encontrar una forma diferente de competir, generando valor distintivo para el consumidor.</p> <p>Además, expresa que existen tres estrategias genéricas aplicables al momento de desarrollar un negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo global en costos.</li> <li>- Diferenciación.</li> <li>- Enfoque o concentración (nichos).</li> </ul>	<p>Explica las estrategias de crecimiento que pueden ser aplicadas por una organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetración de Mercado.</li> <li>- Desarrollo de Mercado.</li> <li>- Desarrollo de Productos.</li> <li>- Diversificación.</li> </ul>	<p>Resaltan la importancia de considerar el contexto actual al diseñar la estrategia competitiva.</p> <p>Destacando aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reinventar el gerenciamiento.</li> <li>- Revolucionar paradigmas.</li> <li>- Innovación como recurso estratégico.</li> <li>- Promover la innovación entre los empleados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### **3.9. Proceso de *Marketing***

El diseño de una estrategia competitiva resulta fundamental para que las organizaciones puedan diferenciarse de otras dentro del mercado. Asimismo, resulta imperativo conocer las necesidades de los clientes, por ende se debe considerar la variedad de consumidores y de inquietudes que estos pueden tener.

Así, Kotler (2004) expresa que las empresas deben dividir el mercado, y seleccionar el segmento al que desean dirigirse, con el objeto de desarrollar estrategias de *marketing*



específicas para tal sector. Con esta premisa, el autor propone desarrollar un proceso de segmentación, que consta de las siguientes tres partes:

- ***Segmentación de mercado:*** se obtiene al dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con diversas necesidades y características -ya sean demográficas, geográficas o conductuales- que requieren propuestas de *marketing* diferentes.
- ***Selección del mercado objetivo:*** luego de identificar los segmentos del mercado, se determina el atractivo que cada uno de estos tiene para la empresa, con el objeto de decidir a cuál segmento o a cuáles de ellos se dirigirá la compañía, y de ese modo diseñar una propuesta de *marketing* pertinente.
- ***Posicionamiento en el mercado:*** consiste en tomar las previsiones necesarias para que un producto o servicio, ocupe un lugar distintivo y deseable en la mente del consumidor, con respecto a los ofrecidos por la competencia. De esta forma, se logra fomentar la fidelidad del cliente para con el producto.

Por otra parte, el autor resalta la importancia de desarrollar una estrategia de *marketing*, centrada en la generación de valor para el consumidor, por ende es necesario identificar las necesidades de los clientes, así como las acciones de los competidores. Analizar a estos últimos es fundamental debido a que permite generar propuestas superadoras.

Por consiguiente, Kotler (2004) señala que- al contar con una estrategia de *marketing* establecida- es momento de definir el *Marketing Mix* de la organización, el cual consiste

en combinar un conjunto de herramientas tácticas con el propósito de generar una respuesta deseada en el mercado objetivo.

De este modo, las mencionadas tácticas giran en torno a las “*cuatro P*”, las cuales se detallan a continuación:

- ***Producto:*** corresponde a la combinación de bienes y servicios que ofrece una compañía a su mercado objetivo. Al hablar de “producto” también se hace referencia a la calidad, diseño, presentación, embalaje, características especiales, nombre de la marca, servicio post-venta, entre otros elementos implícitos en el producto como tal.
- ***Precio:*** consiste en la cantidad de dinero que el cliente debe pagar con el objeto de adquirir el producto, sin embargo dentro de este concepto se incluyen descuentos, diversas condiciones y periodos de pago, que logran captar la atención de los consumidores.
- ***Plaza:*** referido a todas las actividades que desarrolla una organización para hacer accesible un producto al mercado objetivo. Entre dichas actividades se enumeran: sistema de transporte, inventario, logística, canales de distribución, entre otros.
- ***Promoción:*** corresponde a las acciones que ejecuta una compañía para comunicar las bondades de sus productos, con el propósito de influir en la decisión de compra de los clientes. Este concepto abarca la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

**Cuadro 12. Conceptos fundamentales del marketing**

<b>Proceso de Segmentación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Segmentación de Mercado:</i> dividir el mercado en grupos según sus características.</li><li>- <i>Selección del mercado objetivo:</i> Seleccionar el segmento más atractivo para la empresa, y dirigirse a él.</li><li>- <i>Posicionamiento en el mercado:</i> Ubicar el producto como “deseable” en la mente del consumidor.</li></ul>
<b>Marketing Mix (4Ps)</b>	Comprendido por: <ul style="list-style-type: none"><li>- Producto</li><li>- Precio</li><li>- Plaza</li><li>- Promoción</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### **3.10. Aspectos Financieros**

Algunos expertos indican que -al momento de desarrollar un nuevo emprendimiento- resulta fundamental conocer algunos aspectos financieros relacionados con el mismo, tales como: la inversión inicial, la tasa interna de retorno de la inversión, el punto de equilibrio, entre otros. Por ende, a continuación se ofrece una mayor profundización al respecto de estos aspectos:

#### **➤ *Inversión Inicial***

Al respecto, el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia señala, que la inversión inicial, muestra la cuantía y la estructura del capital que se utilizará para el

emprendimiento de un negocio, es decir, corresponde a la inversión mínima que se requiere para que este sea operativo<sup>26</sup>.

Asimismo, el Equipo Editorial Buenos Negocios (2013) destaca que la estimación de la inversión inicial, permite:

- Establecer los gastos reales que un emprendimiento demanda para ponerse en funcionamiento.
- Detectar necesidades de financiamiento.
- Reevaluar el proyecto.<sup>27</sup>

➤ ***Tasa Interna de Retorno(TIR)***

La publicación de *Harvard Business Press* (2009), destaca algunos aspectos relevantes acerca de la tasa interna de retorno (TIR) tal como se detalla a continuación:

- La TIR corresponde al retorno de efectivo que suministran los flujos de caja proyectados.
- Cuando la TIR de un proyecto de negocio, es mayor al costo de oportunidad, se considera como una buena señal para desarrollar dicho emprendimiento.

---

<sup>26</sup> Información obtenida del sitio web [http://www.ceeim.es/plan\\_9\\_1.asp?area=&ta=&pub=](http://www.ceeim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=), recuperado el 22 de junio de 2015.

<sup>27</sup> *Equipo Editorial Buenos Negocios*: Equipo multidisciplinario que produce, selecciona y gestiona contenidos para ayudar a emprendedores y Pymes a potenciar y hacer más exitoso su negocio. Iniciativa del Banco Galicia. Información obtenida del sitio web <http://www.buenosnegocios.com/perfil/18-equipo-editorial-buenos-negocios>, recuperado el 22 de junio de 2015.

- Esta tasa es utilizada como un instrumento para la toma de decisiones, debido a que guía los ejecutivos a la hora de aceptar -o no - un proyecto de inversión.

➤ ***Punto de Equilibrio***

Algunos expertos señalan, que el análisis del punto de equilibrio determina cuánto debe vender la compañía para pagar la inversión inicial fijada. Es decir para cubrir los costos y gastos.

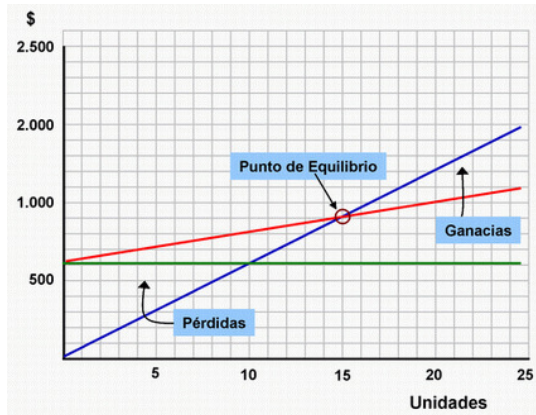
En este sentido, Ludevid y Ollé (1994) expresan que el punto de equilibrio “es la cifra de ventas a partir de la cual la empresa empezará a obtener beneficios” (p.94). Asimismo, Krajewski y Ritzman (2000) exponen que el punto de equilibrio corresponde a aquel donde el ingreso total equivale a los costos totales. Además, destacan que el análisis del punto de equilibrio es útil cuando se requiere:

- Evaluar una idea que pueda generar un nuevo producto o servicio.
- Valorar el rendimiento de un producto existente.

En tales situaciones, el punto de equilibrio permite determinar, el volumen de ventas en que el producto o servicio en cuestión, no producirá ni pérdidas ni ganancias para la empresa.

Para un mayor entendimiento, en la siguiente figura se presenta gráficamente el punto de equilibrio:

**Figura 7. Punto de Equilibrio**



Fuente: Punto de Equilibrio (2015).<sup>28</sup>.

En líneas generales, se observa la importancia de conocer y aplicar estos conceptos financieros, a la hora de desarrollar un emprendimiento, o de formular un nuevo proyecto en empresas ya constituidas, ya que nos proporcionan un panorama a futuro del destino de nuestra inversión, y si el desarrollo de la idea de negocio generará el rendimiento esperado.

A modo de síntesis, a continuación se presenta un cuadro resumen con los principales conceptos estudiados en este apartado:

<sup>28</sup> Información obtenida del sitio web <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=7183>, recuperado el 29 de junio de 2015

### Cuadro 13. Conceptos financieros principales

<b>Inversión Inicial</b>	Corresponde a la inversión mínima que se requiere, para poner en funcionamiento un emprendimiento.
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	Se refiere al retorno de efectivo proveniente de los flujos de caja proyectados. La TIR debe ser mayor al costo de oportunidad, para que resulte propicio ejecutar la idea de negocio.
<b>Punto de Equilibrio</b>	Hace referencia al punto donde los ingresos totales, son iguales a los costos totales, por lo tanto no se produce ni pérdida ni ganancia.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

#### 3.11. Plan de Negocios y Planes de Aprendizaje

Algunos autores expresan, que el plan de negocios es elaborado con el objeto de documentar las ideas que permitan desarrollar un proyecto e introducirlo al mercado. Según Stutely (2000) “El plan estratégico de negocios es una herramienta de primer orden para conducir un negocio” (p.11).

Asimismo, señala que el plan de negocios, representa un marco de referencia para administrar una empresa, ya que está conformado de forma tal, que comunica tanto la estrategia general como las actividades sencillas y cotidianas.

Adicionalmente, el autor propone una serie de pasos para formular un plan de negocios, los cuales se listan a continuación:

- Definir las actividades del negocio.
- Determinar el estado actual del negocio.
- Identificar la competencia y definir el posicionamiento del negocio.

- Establecer los objetivos acorde al periodo de tiempo que abarque el plan.
- Diseñar una estrategia que promueva el alcance de los objetivos.
- Identificar los riesgos y oportunidades para el negocio.
- Formular una estrategia que limite los riesgos y explote las oportunidades.
- Extraer planes de trabajo de la estrategia general.
- Desarrollar un plan financiero
- Documentar el plan de manera concisa y sencilla

De este modo, podemos sintetizar el contenido del plan de negocios, a través de la presentación de un resumen ejecutivo, el desarrollo del plan en sí, y las conclusiones derivadas de éste. El propósito de este tipo de planes suele estar orientado a la aprobación de nuevas ideas de negocio por parte de los inversores, o la obtención de financiamiento por parte de bancos y financistas.

Por otra parte, Christensen (1999) señala que la aplicación de un plan de negocios es viable, cuando se trata de empresas que emplean tecnologías de sostenimiento, debido a que en estos casos, se tiene información relevante sobre el mercado, tal como: su tamaño, la tasa de crecimiento, y las necesidades de los principales clientes. En este sentido, el autor expresa que cuando se trata de proyectos que no tienen antecedentes en el mercado, lo idóneo es aplicar planes de aprendizaje, que permiten realizar un ejercicio de ensayo y error directamente en el campo de trabajo, siendo la evolución de los resultados la que



permita reconocer si se están aplicando estrategias conducentes al éxito, o resulta necesario realizar modificaciones.

A continuación, se presenta un cuadro con las principales características de los planes estudiados.

**Cuadro 14. Plan de Negocios - Plan de Aprendizaje y sus principales características**

Plan de Negocios	Plan de Aprendizaje
Funciona como marco de referencia para la administración de una empresa.	Permite realizar un ejercicio de ensayo y error en el campo de trabajo.
Aplicable a negocios existentes.	Aplicable a proyectos novedosos o ideas de negocio sin precedentes.
Existe información del mercado disponible a la hora de desarrollar el plan.	Corresponde a proyectos sin antecedentes en el mercado
Su objetivo consiste en obtener: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de las nuevas ideas de negocio por parte de los inversores.</li> <li>- Financiamiento proveniente de bancos o financistas.</li> </ul>	Al probar las ideas del proyecto en el campo se determinará: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si las ideas planteadas se perfilan como exitosas.</li> <li>- Si es necesario aplicar modificaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### 3.12 Conclusiones

La industria de los Spas ha crecido vertiginosamente en los últimos años, su evolución se encuentra íntimamente ligada al desarrollo de una conciencia global enfocada en alcanzar

el bienestar integral, resaltando la importancia de mantener una buena alimentación, una actitud amigable con el medio ambiente y el equilibrio entre la salud física y mental.

En la actualidad existen diversos tipos de Spas, con una oferta variada de servicios, dirigidos a mejorar aspectos estéticos, de salud física y mental, así como a relajar tensiones y liberar estrés. Todos éstos, adaptados a las necesidades de los clientes, siendo posible encontrar el formato de “*Day Spa*” ideal para personas que buscan bienestar con sesiones no mayores a un día, así como la modalidad de Spa Resort o Spa Hotel, que implica el hospedaje del cliente, por lo que los tratamientos suelen ser más largos, dirigidos a personas que buscan una experiencia de desconexión total y prolongada.

En el contexto Latinoamericano, la Argentina representa el segundo país con mayor número de Spas, con una tasa estimada de crecimiento anual del 11.4%, lo que demuestra el potencial de desarrollo que ofrece esta industria a nivel nacional.

Aspectos como el incremento del turismo de salud, la existencia de variedad de escenarios naturales, y el aumento del interés de la población por alcanzar un bienestar físico y mental, son algunos de los factores que potencian a la industria de los Spas en la Argentina.

Asimismo y enmarcado dentro de este contexto, se destaca la Ciudad de Buenos Aires como una plaza conveniente para desarrollar un Spa, aspectos como: el elevado número de población perteneciente a la clase media – alta, el ritmo de vida acelerado, y el cambio

de paradigma en cuanto a la búsqueda de terapias y tratamientos preventivos, son algunos de los elementos que potencian a la Capital Federal argentina para emprender un proyecto de esta índole.

Ahora bien, tal como fue expuesto en el presente Marco Teórico, deviene de vital importancia, considerar las mejores prácticas empleadas dentro de la industria de los Spas, con el fin de ofrecer un servicio de alta calidad, cumpliendo con los estándares establecidos, y maximizando la experiencia de relax y bienestar que el cliente busca al asistir a este tipo de centros.

Otra de las bases teóricas estudiadas, destacaba el concepto de innovación como motor impulsor para el desarrollo y sostenimiento de los negocios de la actualidad, resaltando la importancia de incluir la innovación tanto en la gestión empresarial propiamente dicha, como en el resto de los procesos fundamentales de la organización, por esto no debe considerársele como un aspecto de índole tecnológico exclusivamente.

A su vez, se explicó que resulta indispensable identificar las fuentes de la innovación, las cuales pueden ser internas o externas a la organización, en tal sentido es necesario estar atentos, considerando que una idea innovadora puede generarse en cualquier área de la organización, e incluso suele provenir de ocurrencias inesperadas o hechos fortuitos.

En adición, se destacó lo pertinente que resulta el uso de la innovación por parte de los emprendedores, ya que esta permite generar nuevas formas de valor, lo que conlleva a desarrollar negocios con propuestas diferenciadas a las existentes en el mercado.

En tal sentido, y observando la oferta actual de la industria de los Spas, se desarrollaron dentro de este Marco Teórico, los tópicos relacionados a la arte terapia -técnica novedosa en este mercado- que utiliza la expresión artística como recurso terapéutico, facilitando la externalización de pensamientos y sentimientos a través del uso de imágenes. Además, es considerada una terapia que activa los sentidos y estimula la liberación de emociones, produciendo un efecto catártico.

Resulta interesante mencionar, el alcance y adaptabilidad que tiene este tipo de terapia, ya que puede ser aplicada a personas de cualquier edad, en formato de sesiones individuales, de pareja o grupales. Su alcance, abarca el área de psiquiatría, personas con enfermedades crónicas, problemas neurológicos o que han sufrido algún trauma, asimismo es recomendada en programas preventivos de salud, debido a que tiene efectos relajantes, ayudando a reducir el estrés a través del proceso creativo. En líneas generales, la arte terapia proporciona bienestar integral propiciando el equilibrio mente y cuerpo.

Es así, como la propuesta de ofrecer sesiones de arte terapia dentro de un Spa, resulta un recurso diferenciador en cuanto a los servicios que usualmente se brindan en este tipo de establecimientos. Tal análisis está íntimamente ligado a otra base teórica estudiada, como lo es la definición de la estrategia competitiva, la cual se basa precisamente, en desarrollar una forma diferente de competir, generando un valor distinto para el cliente.

Para lograr este fin, se han diseñado distintos cursos de acción, los cuales fueron estudiados en la presente investigación, tales como la reducción de costos, la

diferenciación aplicada a productos y servicios, o la concentración en un grupo específico del mercado. A su vez, se profundizó en las diversas estrategias de crecimiento, basadas en la interacción entre los productos o servicios, y el mercado en el que estos se ofrecen.

Además, deviene importante considerar el contexto actual al diseñar la estrategia competitiva, tomando en cuenta el ritmo acelerado en que cambia el entorno, y la capacidad de adaptación que deben tener las organizaciones frente a esta realidad. Es así como la innovación y un estilo de gerenciamiento actualizado, constituyen aspectos fundamentales que influyen directamente en el diseño de estrategias exitosas.

En otro orden de ideas, al desarrollar el presente Marco Teórico, se abordaron temáticas tocantes al análisis de la industria y la caracterización del mercado. Considerar el entorno en que un negocio se desenvuelve y analizar la industria en la que debe competir, son aspectos esenciales para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de una organización, ya que existen factores tanto externos como internos que influyen directamente en la rentabilidad de la empresa. En tal sentido, los talantes del macro entorno, como los demográficos, económicos, políticos, sociales y tecnológicos, tanto como los del micro entorno, ya sean clientes, proveedores o distribuidores, guardan especial relación con los resultados, la imagen y la posición en el mercado de una compañía.

Viéndolo desde una óptica más profunda, resulta imperativo reconocer las fuerzas que interactúan dentro de la industria con el fin de poder determinar la capacidad de rentabilidad de un negocio que se desarrolle en ésta.

En adición al análisis de la industria, se observa la importancia de estudiar los conceptos fundamentales del marketing y su aplicación a nuestro objeto de estudio, es así, como en esta investigación, se profundizó en temas como la segmentación y la selección del mercado objetivo, teniendo como bases las necesidades de los clientes y las acciones de los competidores. Asimismo, se consideraron los aspectos relevantes en el desarrollo del Marketing Mix dentro de una organización, y como éste debe ser cónsono, tanto con la imagen que la empresa desea proyectar, como con el posicionamiento que ésta persigue en el mercado.

Por otra parte, se describieron los principales factores financieros a considerar, a la hora de desarrollar un emprendimiento, o un nuevo proyecto en una empresa constituida. De este modo, resulta primordial establecer la inversión inicial para desarrollar el proyecto, así como determinar la tasa interna de retorno y el punto de equilibrio, ya que estos indicadores son de utilidad para la toma de decisiones y proyectan el posible rendimiento de la presente idea de negocio.

Otra de las temáticas de vital importancia para esta investigación, consistió en identificar los elementos relacionados a un plan de negocios y a un plan de aprendizaje. Extrayendo de este análisis, que los planes de aprendizaje resultan idóneos a la hora de desarrollar una idea de negocio que no tiene precedentes en el mercado, por lo que tales planes sirven como plataforma para probar dicha idea en el campo de trabajo, y evaluar los resultados obtenidos en pos de aplicar mejoras, replantear el proyecto, o simplemente continuar con el planteamiento inicial.

En líneas generales, el presente Marco Teórico, ha dejado sentadas las bases teóricas indispensables, para llevar a cabo esta investigación, la cual busca proponer ideas que permitan desarrollar el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, en la Ciudad de Buenos Aires - Argentina.

En el próximo capítulo, Marco Investigativo, se propone un trabajo de campo que permitirá profundizar en los elementos requeridos para conceptualizar las ideas, que den paso al desarrollo del mencionado Spa.

## 4. MARCO INVESTIGATIVO

El presente capítulo cuenta con el propósito de verificar -en el campo- los aspectos teóricos fundamentales considerados en el capítulo anterior (análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter). Adicionalmente, se propone la utilización de las siguientes fuentes primarias planteadas para la recolección de datos: encuestas a consumidores potenciales, entrevistas a informantes-clave, y una observación directa de la competencia actual.

El objetivo principal consiste en analizar la viabilidad de desarrollar el emprendimiento de un Spa, basado en arte terapia en la Ciudad de Buenos Aires.

### 4.1. Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y Análisis FODA

De acuerdo a lo expuesto en el Marco Teórico y con el objeto de profundizar en el entendimiento acerca de la industria de los Spas en la Capital Federal argentina, se desarrollan -a continuación- las 5 fuerzas competitivas de Porter.

- **Riesgo de ingreso de nuevos participantes:** a pesar de la barrera de entrada representada por el alto nivel de inversión que requiere el emprendimiento de un Spa, el riesgo de ingreso de nuevos participantes es alto ya que -según la tendencia del mercado- el sector ha venido creciendo a un ritmo considerable, proyectando aproximadamente un 12% de crecimiento para el año 2017, en la República Argentina.



En cuanto a la Ciudad de Buenos Aires se refiere, existen más de 244 centros de estética, alrededor de 242 establecimientos de pedicura y depilación, así como 24 centros de masajes<sup>29</sup>. Asimismo, se estima el continuo crecimiento de los centros de bienestar, gracias a la importancia que se le está otorgando a las prácticas de salud preventiva, tales como yoga, acupuntura, *tai chi*<sup>30</sup>, meditación, entre otras.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:** Considerando el crecimiento que ha tenido la industria de los Spas en los últimos años, se evidencia un nivel alto de competencia en el sector. Sin embargo, en este tipo de establecimientos resulta fundamental la calidad del servicio, por lo que solo subsistirán en el mercado aquellos que se destaquen por su esmerada atención al cliente, excelente calidad en los servicios prestados y, especialmente, los que posean elementos diferenciadores que los distinguan entre la variada oferta actual de establecimientos de Spa.
  
- **Presión proveniente de productos sustitutos:** Considerando el tipo de servicio que se ofrece en un Spa, se encuentran -como principales sustitutos- a los gimnasios -especialmente aquellos que cuentan con servicio de masajes- debido a que -en este tipo de establecimientos- los clientes buscan mejorar su apariencia física, su estado de salud, y liberar estrés a través del ejercicio físico.

---

<sup>29</sup> Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Informe de Resultado – Relevamiento de usos del Suelo 2013. Información obtenida del sitio web <https://investigacionubv.wordpress.com/2012/03/17/matriz-foda/>, recuperado el 29 de junio 2015.

<sup>30</sup> Tai chi: Meditación en movimiento, usa movimientos continuos y circulares, suaves y relajados, en un proceso que genera aumento de la sensación de bienestar corporal. Con esto se logra un alto estado de claridad mental y de relajación. Información obtenida del sitio web: <http://www.escuelawuwei.com/que-es-el-tai-chi-y-cuales-son-los-beneficios-de-su-practica/>, recuperado el 04 de agosto de 2015.

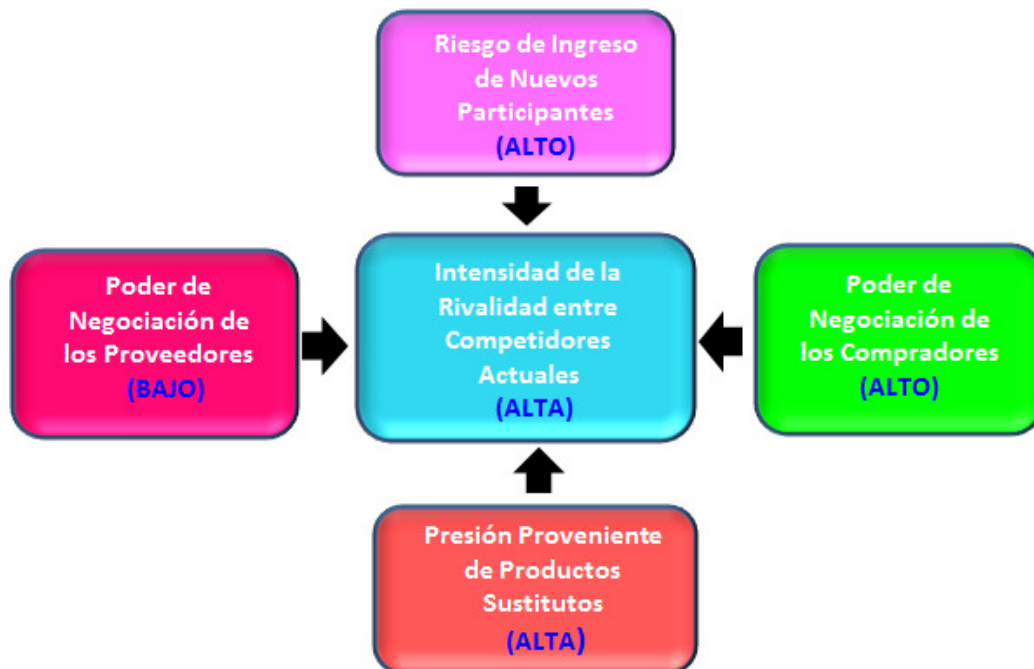
Además, tomando en cuenta el auge que ha tenido en los últimos años la medicina preventiva y las terapias alternativas, los establecimientos donde se imparten clases de yoga, pilates y *tai chi*, así como aquellos que ofrecen acupuntura o reflexología entre sus servicios, también pueden ser considerados como sustitutos ya que cumplen con la premisa de reducir el estrés y mantener el balance entre mente y cuerpo.

- **Poder de negociación de los compradores (clientes):** El poder de negociación de los clientes es alto, principalmente en cuanto a la exigencia de altos estándares de calidad en el servicio. Un Spa debe poder cumplir con las expectativas del cliente, hacer de su visita una experiencia placentera y totalmente relajante. De este modo, los clientes satisfechos serán los primeros en recomendarlo a otros clientes y seguir respaldando al establecimiento con su asistencia frecuente. Por el contrario, si el cliente se siente inconforme y decepcionado con el servicio, la imagen y el prestigio del centro de bienestar pueden decaer fuertemente, especialmente en la actualidad, cuando las redes sociales representan el medio de expresión por excelencia, utilizado por clientes y consumidores.
- **Poder de negociación de los proveedores:** En la industria de los Spas el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que existe variedad de proveedores en el mercado que suministran, productos, equipos e indumentaria a distintos precios. Sin embargo, resulta fundamental tomar en cuenta la calidad de los suministros ya que el servicio de calidad en este tipo de centros viene

determinado -en gran medida- por los productos que se utilizan en las terapias y tratamientos.

A modo de resumen de lo expuesto, se exponen las cinco fuerzas competitivas de Porter en la siguiente figura:

**Figura 8. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al emprendimiento de un Spa**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Ahora bien, con el propósito de profundizar en la idea de desarrollar un Spa basado en arte terapia, a continuación se presenta un análisis FODA, donde se destacan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de este emprendimiento.

### ***Fortalezas***

- ✓ Servicio de arte terapia como elemento diferenciador e innovador.
- ✓ Profesionales especializados en las terapias y servicios ofrecidos.
- ✓ Servicio con altos estándares de calidad.
- ✓ Excelente atención al cliente.
- ✓ Gerencia con conocimientos de contabilidad y finanzas, herramientas fundamentales para manejar un negocio.

### ***Oportunidades***

- ✓ Aumento del interés de la población en general, por la práctica de terapias alternativas y la salud preventiva.
- ✓ Desarrollo de servicio (producto) en la industria del bienestar, logrando la diferenciación en el mercado, con respecto a los Spas tradicionales.
- ✓ Posibilidad de desarrollar eventos de promoción e integración de las actividades del Spa, a través de la exposición de las obras realizadas por los clientes durante sus sesiones de arte terapia.
- ✓ Posibilidad de expandir el servicio de arteterapia desarrollando sus variantes (musicoterapia, psicodrama, etc.)
- ✓ Incrementar el público objetivo, al ofrecer arte terapia para niños, adolescentes y personas de la tercera edad.
- ✓ Alianzas estratégicas con escuelas de arte terapia, para mantener actualizada esta técnica y marcar tendencias en el Spa.

### ***Debilidades***

- ✓ Gerencia sin experiencia en la industria de los Spas y arte terapia.
- ✓ Dependencia hacia los arte terapeutas para poder desarrollar la terapia insignia del negocio.

### ***Amenazas***

- ✓ Alta competencia en la industria de los Spas.
- ✓ Presencia de servicios sustitutos en el mercado.
- ✓ Alto nivel de inversión inicial.

Al profundizar en el FODA precedente, se observa que existen varias oportunidades para aprovechar, así como desafíos a encarar a los efectos de llevar a cabo esta idea de negocio.

En cuanto a las oportunidades, resulta fundamental tomar en cuenta el auge de las terapias alternativas, la preocupación por parte de la población por mantener una vida sana y equilibrada, y la tendencia a querer escapar de la rutina estresante que suele ser agobiante.

Por otra parte, la oferta de un servicio de arte terapia dentro de un Spa, constituye un elemento original e innovador, muy poco utilizado en este tipo de establecimientos. Es así, como este modelo de negocio se enfocará en posicionarse como líder en

diferenciación<sup>31</sup> dentro del mercado, permitiendo –además– incrementar su público objetivo ya que este tipo de terapias son indicadas para individuos de cualquier edad, por lo que niños, adolescentes y personas de la tercera edad, se convierten en potenciales clientes.

Asimismo, las debilidades identificadas podrían ser encaradas como nuevas oportunidades y aspectos de especialización y mejoras para el emprendimiento en cuestión. Por ello, podrían adquirirse conocimientos sobre gerenciamiento de Spas, a través de la asistencia a charlas y congresos que desarrollan esta materia, los cuales podrían ser dictados por asociaciones especializadas en la educación y consultoría relacionada al *wellness* y el bienestar integral.

Por su parte, resulta idóneo el conocimiento de la gerencia, en cuanto a aspectos contables y financieros, ya que esto permitirá mantener una buena gestión de los ingresos, desarrollar presupuestos y estimar flujos futuros de efectivo que sirvan como base para la planificación y la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Además, se deben considerar las amenazas latentes que refleja el entorno de este sector. El vertiginoso crecimiento de la industria del bienestar propicia un alto nivel de competencia donde -a pesar de requerir una alta suma de dinero para la inversión inicial- sigue en aumento la cantidad de nuevos Spas en el mercado. A esto, se adiciona la

---

<sup>31</sup>Ver las estrategias genéricas de M. Porter desarrolladas en el Marco Teórico de la presente Investigación.

existencia de variados establecimientos sustitutos, como los gimnasios y centros especializados en yoga, pilates y otras prácticas de relajación.

En síntesis, la industria de los Spas se encuentra en constante expansión, vislumbrándose diversas oportunidades para desarrollar un negocio en este mercado, especialmente si éste presenta un elemento diferenciador e innovador que le permita destacarse entre los centros de bienestar tradicionales.

De esta manera, la idea de desarrollar un Spa basado en arte terapia representa una ventaja competitiva, frente a la oferta actual de la industria del bienestar. Asimismo, resulta interesante aprovechar la flexibilidad que tiene la arte terapia en sí misma ya que este tipo de técnica puede ser aplicada en personas de cualquier edad -ampliando nuestro mercado objetivo- y -a su vez- plantea la posibilidad de expandir el servicio, a través de la aplicación de las diversas variantes que esta terapia posee, tales como musicoterapia, danza terapia, psicodrama e incluso biblioterapia (terapia a través de la escritura).

#### **4.2. Encuesta a consumidores potenciales**

Con el objeto de conocer la percepción de los individuos acerca de los servicios que se ofrecen en un Spa y la inclusión de terapias alternativas -como la arte terapia- en este tipo de establecimiento, se realizó una encuesta a consumidores potenciales, la cual consta de 10 preguntas cerradas y 2 abiertas, cuyo cuestionario se presenta en el Anexo I (Formulario de encuesta a consumidores potenciales).

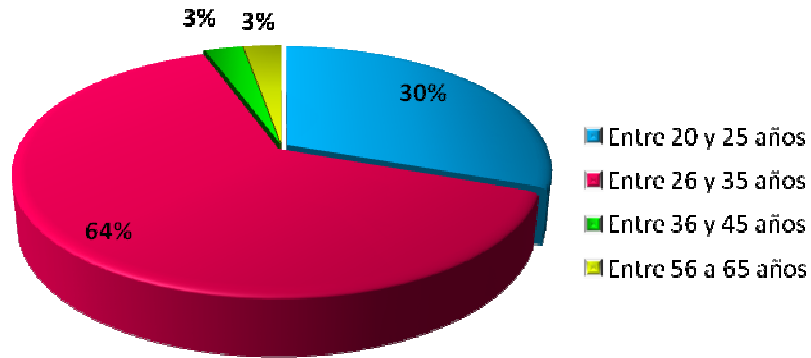
El mismo, permitió obtener información relevante acerca de la percepción de los consumidores sobre estos centros de bienestar, sus preferencias y su posible interés hacia la oferta de servicios de arte terapia.

El mencionado cuestionario, fue enviado a 50 personas de las cuales respondieron 36, siendo esta la muestra a analizar. Asimismo, la selección de ésta fue al azar, de tipo intencional y disponible. La mayoría de las personas encuestadas -tanto hombres como mujeres- presentaron un perfil de profesionales o estudiantes, que se encuentran activos laboralmente, los cuales desarrollaban sus actividades diarias en la Ciudad de Buenos Aires, lugar en el que se plantea desarrollar el emprendimiento objeto de la presente investigación.

De este modo, el objetivo principal de las encuestas realizadas consistió en realizar un análisis sobre las posibilidades de desarrollo del emprendimiento de un Spa, enfocado en arte terapia, para la Capital Federal argentina, la percepción de los posibles clientes ante esta idea, y su interés en participar en este tipo de terapias alternativas. A continuación, se presenta el detalle de los resultados obtenidos:



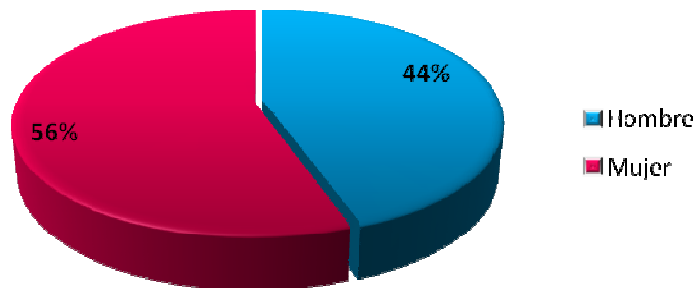
**Gráfico 2. Rango de Edad de los Encuestados**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

La edad predominante entre los encuestados oscila entre los 26 y 35 años, representado por un 64%, seguido de un 30% que viene dado por personas con edades comprendidas entre 20 y 25 años. De este modo, se observa que el 94% de los encuestados cumplen con el rango de edad que estipula el perfil de clientes de Spas.

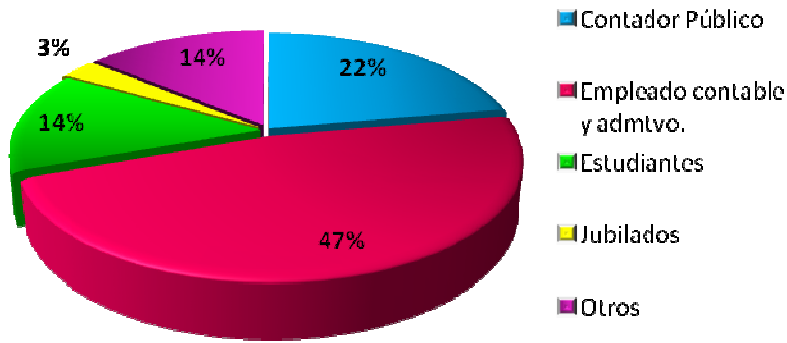
**Gráfico 3. Género de los encuestados**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El género de los encuestados, está considerablemente equilibrado, ya que el 56% está representado por mujeres, mientras que el 44% restante lo componen hombres.

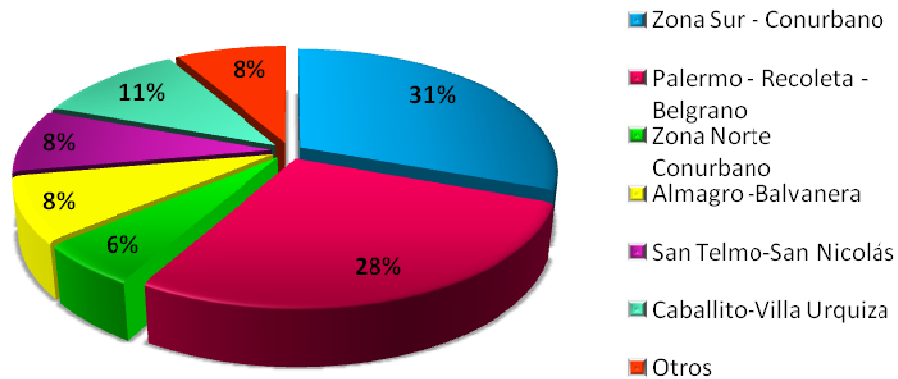
**Gráfico 4. Profesión/Ocupación**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Se observa, que las profesiones/ocupaciones que predominan entre los encuestados, están relacionadas al sector administrativo y contable, representando un total de 69%, mientras que los profesionales de otras carreras como ingeniería, educación, economía, actuación, entre otras, representan un 14%, equiparando el porcentaje de estudiantes encuestados. Asimismo, se destaca que sólo un 3% corresponde a población jubilada.

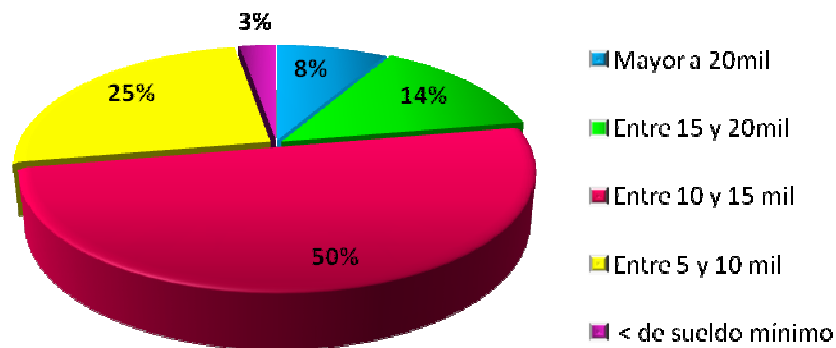
**Gráfico 5. Lugar de Residencia**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El gráfico muestra que el 31% de las personas encuestadas residen fuera de la Capital Federal, específicamente en la Zona Sur del Conurbano, seguido del 28% que indican vivir en algunos de los barrios más acaudalados de la ciudad como lo son: Palermo, Recoleta y Belgrano, a su vez las personas que residen en Caballito y Villa Urquiza representan el 11% de los encuestados, mientras que los barrios de: Almagro – Balvanera y San Telmo - San Nicolás, reflejan un 8%, respectivamente, por último se observa que la Zona Norte del Conurbano se encuentra representada por un 6% de la población encuestada.

**Gráfico 6. Nivel de ingresos mensuales de los encuestados**  
(Expresado en pesos argentinos)

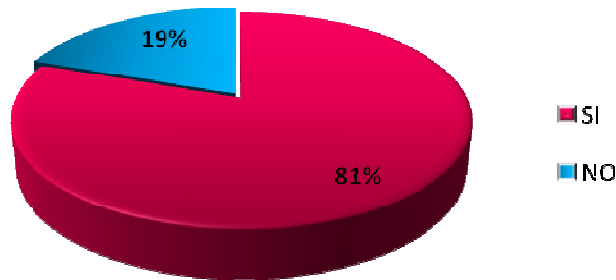


Fuente: Elaboración Propia (2015)

En cuanto al nivel de ingresos, se observa que el 50% de la población encuestada percibe ingresos mensuales entre 10mil y 15mil pesos argentinos (1.097-1.464 USD). Por su parte el 25% de los encuestados cuenta con ingresos entre 5mil y 10mil pesos (548-1.096 USD) mensuales, seguido por un 14% que percibe entre 15mil y 20mil pesos (1.646-

2.139 USD) y un 8% recibe más de 20 mil pesos (2.193 USD) al mes, siendo solo un 3% los que perciben menos de sueldo mínimo (517 USD).

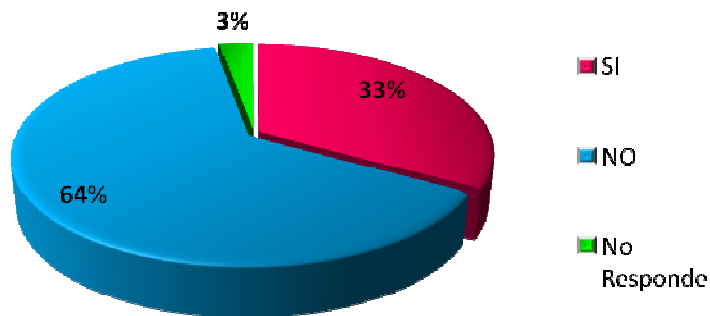
**Gráfico 7. Conocimiento sobre los servicios ofrecidos en un Spa**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El gráfico muestra que el 81% de los encuestados, conocen los servicios que se ofrecen en un Spa, mientras que el 19% restante, expresan lo contrario.

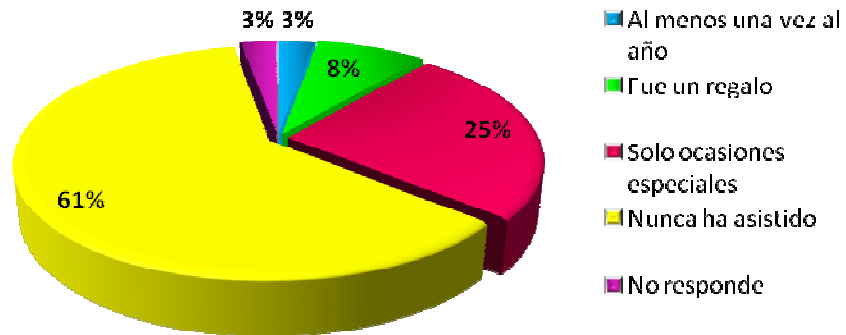
**Gráfico 8. Asistencia a Spas por parte de los encuestados**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Del total de los encuestados, el 33% expresa haber asistido a un Spa, por su parte el 64% de ellos declara lo contrario, y un 3% no emite respuesta.

**Gráfico 9. Frecuencia de la asistencia a Spas**

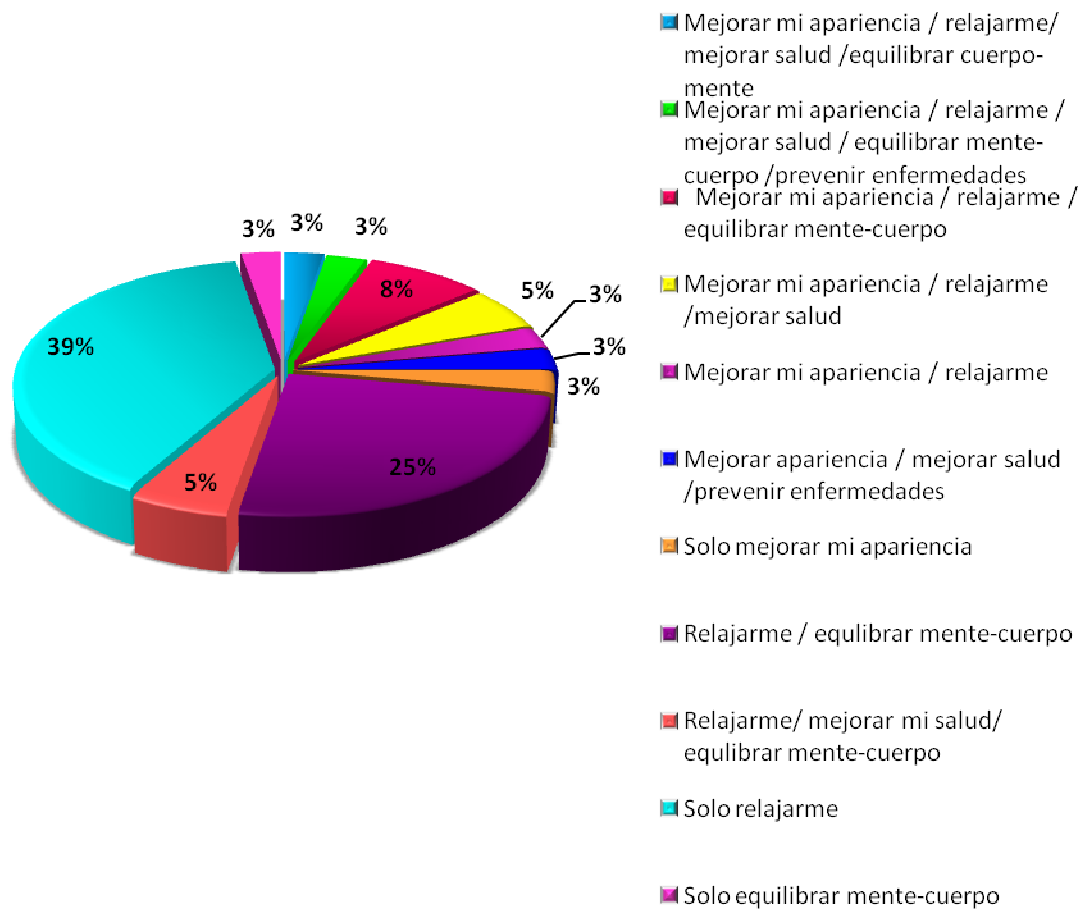


Fuente: Elaboración Propia (2015)

Al respecto de la frecuencia con que los encuestados asisten a un Spa, se observa que el 25% lo hace sólo en ocasiones especiales, 8% sólo si se trata de un regalo, el 3% asiste al menos una vez al año, mientras que un 61% expresa nunca haber asistido, y el último 3% restante no emite respuesta.

Tales resultados permiten verificar que de la población encuestada, aquellos que admiten asistir a Spas no lo hacen de forma recurrente, por el contrario, su frecuencia de asistencia se produce de forma esporádica u ocasional, tal como es el caso de los eventos especiales o las tarjetas de regalo que incluyen sesiones en Spas.

**Gráfico 10. Razones por las que visita o visitaría un Spa**

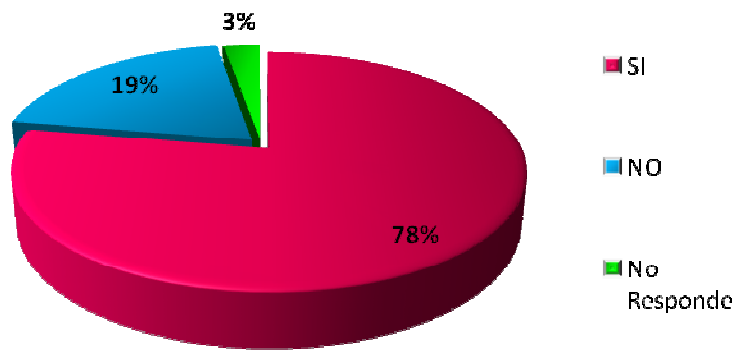


Fuente: Elaboración Propia (2015)

En base a los resultados expresados en el gráfico, se evidencia que las personas asisten o asistirían a un Spa, por diversas razones, ya sea para relajarse y a su vez cuidar el aspecto físico, así como para cuidar la salud y mantener el balance interno. Entre la variedad de motivaciones que expresan los encuestados tenemos: un 39% de éstos asistirían a un Spa sólo en busca de relax, un 25% pretende relajarse y al mismo tiempo equilibrar mente-cuerpo, 8% expresa asistir para mejorar su apariencia física, relajarse y equilibrar mente-

cuerpo. A su vez, un 5% desea mejorar su apariencia física, su salud y relajarse. Otro 5% se interesa por asistir con el único objeto de mejorar su apariencia física. El resto de los encuestados, coincide en combinar diversas razones que los motivan a visitar un Spa, lo cual permite comprobar que este tipo de establecimientos se encuentran posicionado como centros integrales de bienestar.

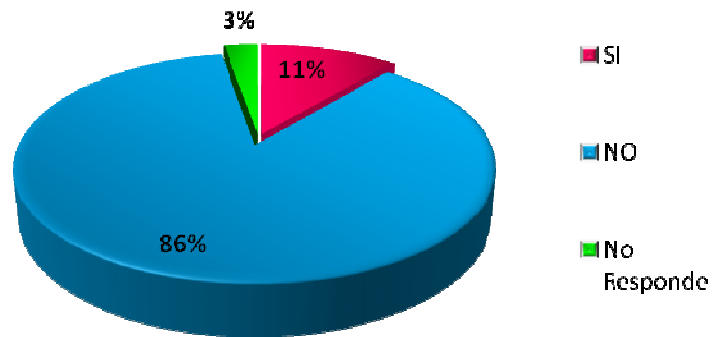
**Gráfico 11. Interés por asistir a un Spa en Ciudad de Bs. As**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Se observa, que el 78% de los encuestados están dispuestos a visitar un Spa que se encuentre ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, mientras que el 19% declara lo contrario, sin embargo un 3% no opina al respecto.

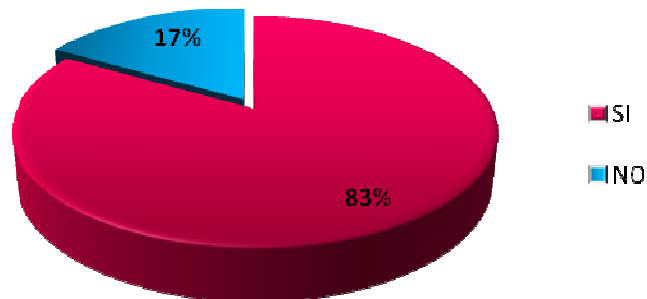
**Gráfico 12. Noción sobre arte terapia antes de responder el cuestionario**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Del total de los encuestados, un 86% expresa no haber escuchado sobre la arte terapia antes de responder el cuestionario de la presente encuesta, por otra parte un 11% señala tener nociones sobre este tipo de terapias, mientras que el 3% restante no emite respuesta.

**Gráfico 13. Interés por participar en sesiones de arte terapia**

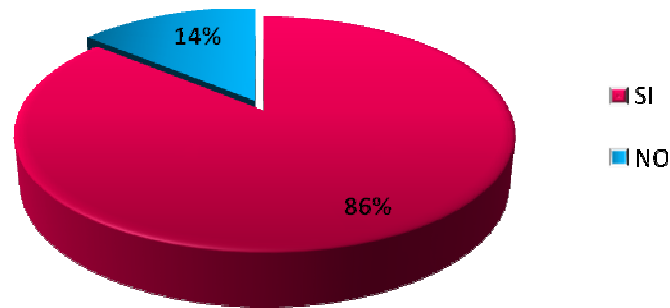


Fuente: Elaboración Propia (2015)

En base al presente gráfico, se evidencia un alto interés por parte de los encuestados en participar en sesiones de arte terapia, ya que un 86% de éstos afirmaron estar interesados en este tipo de terapias alternativas, por su parte un 17% expresó lo contrario.



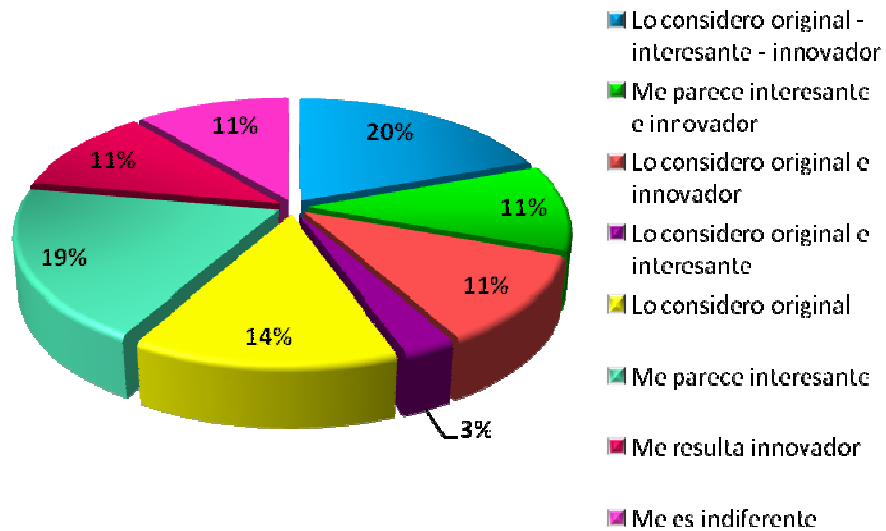
**Gráfico 14. Interés por asistir a un Spa que ofrezca arte terapia**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Asimismo, el interés de los encuestados por asistir a un Spa que ofrezca sesiones de arte terapia es alto, debido a que el 86% de éstos afirmó estar interesado en asistir a un Spa que brinde este tipo de servicios, mientras que el 14% restante se expresó negativamente.

**Gráfico 15. Percepción sobre un Spa que ofrezca arte terapia**

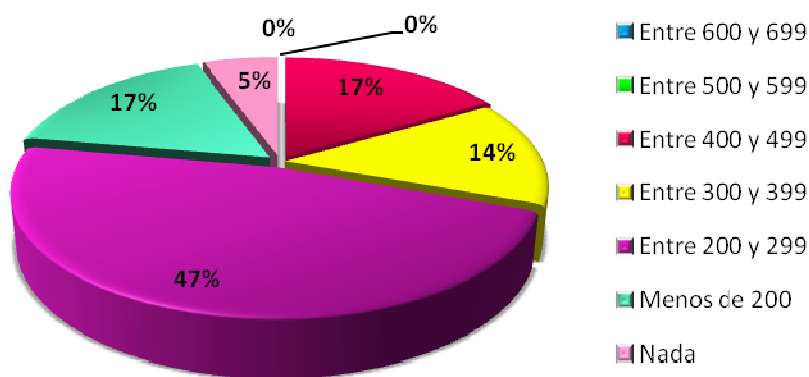


Fuente: Elaboración Propia (2015)

Ante la idea de desarrollar un Spa que ofrezca servicios de arte terapia, los encuestados reaccionaron positivamente, ya que la mayoría lo calificó con más de una cualidad. De este modo, se observa que para el 20% de ellos, este concepto les resulta original, interesante y al mismo tiempo innovador. Un 19% lo considera como una idea interesante, a un 14% le parece original, mientras que un 11% señala que lo encuentra interesante e innovador, otro 11% expresa que es una idea innovadora, y para un 11% adicional le resulta indiferente.

Asimismo, existe un 8% que lo considera original e innovador y un 3% original e interesante. En definitiva, al sumar todas las opiniones positivas recibidas, se observa que el 97% de los encuestados expresa al menos considerar la idea como original, interesante o innovadora, y en algunos casos combinan tales calificaciones.

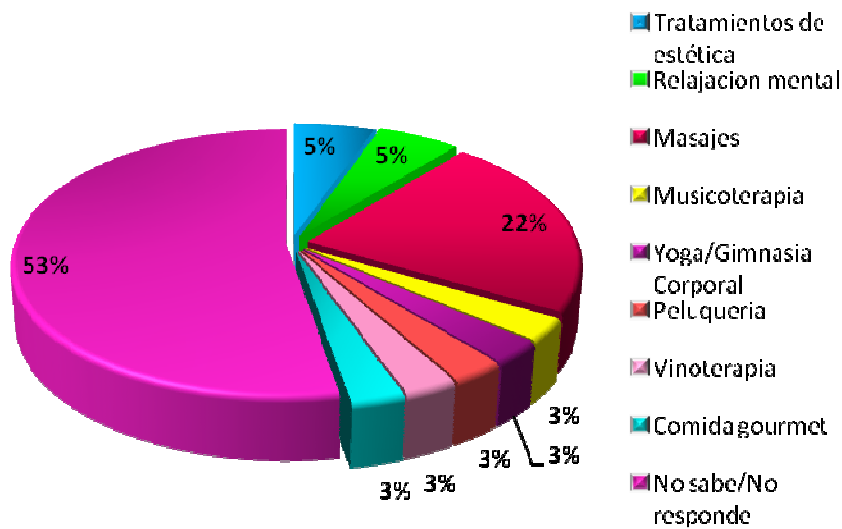
**Gráfico 16. Disposición al pago del servicio de arte terapia**  
(Expresado en pesos argentinos)



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El gráfico anterior, demuestra que el 47% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 200 y 299 pesos por una sesión de arte terapia (de una hora), un 17% pagaría entre 400 y 499 pesos, mientras que otro 17% solo pagaría menos de 200 pesos. A su vez, un 14% pagaría ente 300 y 399, mientras que un 5% no está dispuesto a pagar nada. Los rangos entre 500 – 599 y 600-699, obtuvieron 0% cada uno.

**Gráfico 17. Interés por recibir otros servicios en un Spa**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

En cuanto al interés de los encuestados, por recibir otros servicios dentro de un establecimiento de Spa, se observa que el 22% prefieren los masajes, un 5% escoge tratamientos de estética y otro 5% se inclina por la relajación mental. Asimismo, un 3% desea yoga o gimnasia corporal, 3% demanda musicoterapia, 3% más prefiere vino terapia, mientras que un 3% adicional desea servicios de peluquería y otro 3% comida

gourmet. De este modo, el 53% restante no sabe que otro servicio le gustaría recibir, o no emite respuesta al respecto.

En cuanto a los comentarios finales, se observa que la mayoría se enfocan en expresar, que la propuesta de ofrecer servicios de arte terapia en un Spa, resulta interesante, además la describen como una idea innovadora y con buen perfil para ser desarrollada. A su vez, opinan que puede ser una alternativa aplicable para alcanzar el estado de relax, que suelen necesitar debido al ritmo agobiante de la rutina, resultándoles beneficioso que un medio para alcanzar tal relajación sea a través del desarrollo de actividades que permitan la expresión creativa.

Asimismo, algunas personas coinciden en señalar que, previo a la encuesta, no habían escuchado hablar sobre la arte terapia, por lo que les resultó productivo e interesante responderla. Indican que a través de ella adquirieron un nuevo conocimiento en cuanto a terapias alternativas se refiere.

Por otra parte, uno de los comentarios destaca que, a pesar de percibir la idea como innovadora, considera que el concepto de Spa está posicionado como un lugar donde se pueda alcanzar la relajación, sin necesidad de interactuar o realizar actividad alguna para lograrlo.

En líneas generales, y en base a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a consumidores potenciales, se observa que la propuesta de desarrollar un Spa que ofrezca

servicios de arte terapia, resulta interesante e innovadora, comprobándose la excelente oportunidad de mercado que existe para establecer un emprendimiento bajo esta premisa. La creatividad y la innovación, representan aspectos ampliamente demandados en la sociedad actual, y la mejor forma de desarrollar el lado creativo del cerebro humano es estimulándolo. Por ende, el hecho de que los individuos logren relajarse a través de la expresión artística, trae consigo el beneficio adicional de ejercitar el órgano que puede dar origen a ideas creativas, originales y sustentables.

#### **4.3. Entrevistas a informantes-clave**

Este apartado tiene como objeto, analizar las opiniones de diversos especialistas relacionados al área de la salud integral y el *wellness* (incluyendo la arte terapia). De este modo, sus experiencias y testimonios servirán como referencia para el desarrollo del emprendimiento de un Spa.

Las entrevistas a tales profesionales, fueron realizadas en la Ciudad de Buenos Aires, utilizando preguntas semi-estructuradas, las cuales se encuentran sintetizadas en el Anexo II (Guía de informantes-clave). Asimismo, se presenta un detalle de los especialistas en cuestión.

Inicialmente, se entrevistó a la Licenciada Mariana Vignau, investigadora en arte terapia, quien opinó que los aspectos claves a considerar al aplicar arte terapia, consisten en:

- ✓ Generar un espacio de confianza entre el arte terapeuta y el cliente.
- ✓ Contar con un espacio cómodo y acondicionado de forma cálida para llevar a cabo la sesión. En este sentido, recomienda un piso de madera, paredes de colores cálidos, presencia de almohadones y colchones (para generar un ambiente de distensión) y en especial que no existan elementos externos que sobre estimulen a los clientes.
- ✓ Ambientar el espacio con música de fondo.
- ✓ Usar recursos para trabajar con los sentidos, tales como pinturas, objetos, instrumentos, entre otros.
- ✓ Emplear materiales para el desarrollo de las artes plásticas.

Por otra parte, destacó que la arte terapia se caracteriza por atravesar lo corporal, ya que cuando se pinta o se escribe siempre se involucra al cuerpo, por ende se encuentra más relacionada a la sensación que a la razón.

Asimismo, resaltó que la arte terapia se basa en tres aspectos fundamentales, a saber: el arte terapeuta, el cliente y la obra que éste desarrolla en cada sesión. En tal sentido, el terapeuta debe mantenerse al margen y dejar espacio para que la creatividad del cliente fluya, dando oportunidad a que florezcan los sentimientos, sensaciones y emociones de cada individuo.

Por tanto, expuso que la arte terapia difiere de las terapias tradicionales, debido a que se fundamenta en el proceso de relajarse y conocerse a sí mismo, en lugar de perseguir un

resultado, como es el objeto de las terapias estéticas e incluso la psicoterapia. Además, se enfoca en trabajar con los aspectos sanos (fortalezas) del individuo -no con rasgos enfermos de éste- tal como lo hacen otro tipo de terapias, especialmente las enfocadas al área psiquiátrica.

En cuanto a los aspectos que motivan al público a participar en sesiones de arte terapia, la especialista señaló, que los elementos lúdicos y creativos que la envuelven son su mejor carta de presentación, dado que en la actualidad las personas buscan experimentar terapias alternativas y diferentes, alejando su atención de los consultorios de psicología o psiquiatría.

En relación a los beneficios de la arte terapia, enfatizó que a través de ésta se logra principalmente:

- ✓ Reducir los niveles de estrés.
- ✓ Elevar la autoestima.
- ✓ Reconocer algunos aspectos personales, que contribuyan a mejorar la calidad de vida del individuo.
- ✓ Encontrarse con el mundo interno de cada persona.
- ✓ Conectarse con los pares, y mejorar las habilidades para socializar.
- ✓ Estimular los sentidos lúdicos y creativos del individuo.

A pesar de los beneficios que la arte terapia ofrece, no se caracteriza por ser una terapia ampliamente conocida en el país, según la especialista esto se debe a que en la Argentina

no existe una carrera universitaria de arte terapia, solo es posible cursar especializaciones dirigidas exclusivamente a profesionales egresados del área de educación o psicología. Por ende, se dificulta la masificación del conocimiento, así como de los arte terapeutas que puedan desarrollar este tipo de actividad.

Sin embargo, el contexto actual de la vida cotidiana promueve el uso de terapias alternativas -en especial la arte terapia- debido a que ésta propicia un espacio para la transformación, haciendo que el individuo se convierta en protagonista de su propio proceso terapéutico, enfocándose en el hacer y el sentir, donde la respuesta terapéutica es introspectiva, ya que se origina en lo interno de cada ser y no proviene de percepciones externas, tal como se plantea en las terapias tradicionales.

Por otra parte, -y en cuanto a *management* de Spa se refiere- se realizó una entrevista a la Sra. Mónica Acosta, propietaria y *manager* de un Spa, quién señaló que los aspectos claves en los que un Spa debe enfocarse para alcanzar el éxito corresponden a:

- ✓ Ambientación del lugar, este aspecto resulta muy importante ya que según la entrevistada: “todo entra por la vista”, por ende, la decoración, ambientación y el orden del lugar constituyen la carta de presentación de este tipo de establecimientos.
- ✓ Conservar la limpieza del Spa, todas las áreas del mismo, -a saber- sala de espera, cubículos donde se aplican las terapias, entre otras, deben estar limpias en todo momento.



- ✓ Contar con buenos terapeutas, los terapeutas deben ser profesionales, con vocación de servicio y trato amable hacia el cliente.
- ✓ Utilizar productos de alta calidad en cada uno de los tratamientos que se aplican sobre los clientes.
- ✓ Para la especialista, la suma de todos los aspectos antes mencionados traen como resultado, un servicio prestado excepcional, que en definitiva constituye la premisa de un centro de bienestar, alcanzar la satisfacción plena del cliente en su experiencia Spa.

A su vez, la Sra. Mónica comentó que -en la actualidad- el uso de una página web, representa la mejor manera de promocionar este tipo de establecimientos, la misma debe ser amigable y detallar los servicios que se ofrecen. Asimismo, otro medio de promoción lo conforma el famoso “mensaje boca a boca”- es decir- las recomendaciones y comentarios de los clientes actuales constituyen la clave para captar a los nuevos, por lo que resulta fundamental ofrecer un excelente servicio, de manera que los clientes y sus buenas experiencias sean el medio de promoción por excelencia del Spa.

Considerando que la atención al cliente, se plantea como uno de los factores claves para el éxito de un Spa, la especialista destacó algunas de las características que debe tener el personal que trabaja en este tipo de establecimientos:

- ✓ Los empleados deben estar uniformado y con buena presencia, lo que incluye manos y uñas impecables, siendo ésta la parte del cuerpo que usa el terapeuta para entrar en contacto con el cliente en la mayoría de las terapias.

- ✓ Si las terapeutas son mujeres no deben estar excesivamente maquilladas o verse artificiales, -por el contrario- deben reflejar naturalidad y pulcritud.
- ✓ Enfatizó que el personal – especialmente los terapeutas- no deben usar perfume, debido a que pueden generar alergias en algunos clientes, y el propósito de un Spa consiste en brindar una atmósfera de relax, no de incomodidad.
- ✓ En adición a lo antes mencionado, resulta fundamental que el personal tenga un excelente trato hacia el cliente, brindándole información detallada sobre las terapias y productos a utilizar, así como expresándose de forma precisa y clara en todo momento. Además, la especialista destacó la importancia de generar un ambiente de confianza entre el terapeuta y el cliente.

Por otra parte, al consultar con la *Manager* de Spa acerca del modelo de remuneración del personal señaló, que depende del acuerdo al que se llegue con el terapeuta, ya que puede establecerse un pago de sueldo más comisión, o un pago por horas trabajadas, dado que existen terapeutas especializados que trabajan en diversos establecimientos durante el mismo día.

Asimismo, se indagó sobre las estrategias aplicadas para mantener a los empleados motivados, y evitar la rotación de personal -la cual suele ser común en este tipo de establecimientos- al respecto, la entrevistada expresó que esta situación no se produce en su Spa, debido a que propicia el compañerismo y genera un ambiente de cordialidad, haciendo que su equipo de trabajo se sienta como en familia, además destacó otros aspectos que vale la pena puntualizar:

- ✓ La gerencia le brinda independencia a sus terapeutas, en cuanto a la administración de los tiempos a emplear en las respectivas terapias y tratamientos, siempre y cuando se cumpla con las expectativas de los clientes.
- ✓ El personal dispone, de un mínimo 45 minutos y hasta dos horas de descanso al día -tiempo que suele ser utilizado para almorzar- el cual varía en base a la demanda de servicios y a la cantidad de clientes presentes en el Spa.
- ✓ La *Manager* evita sobre exigir las capacidades de los terapeutas - especialmente de los masajistas- por lo que deben descansar un tiempo mínimo de media hora, luego de cada masaje.
- ✓ Todo el personal cuenta diariamente con: meriendas y mate, e incluso almuerzo (los días sábados) proporcionado por la propietaria del establecimiento.
- ✓ La gerencia tiene como objetivo mantener la integridad y seguridad de sus empleados en todo momento, por lo que evitan que se presenten casos de acoso por parte de algunos clientes –lo cual puede suceder durante las terapias de masajes, especialmente cuando las masajistas son mujeres-para ello las masajistas son entrenadas -desde su primer día de trabajo en el Spa- para identificar comportamientos fuera de lo normal, y establecer códigos de comunicación inmediata que alerten sobre el incidente.
- ✓ En líneas generales, la gerencia tiene como premisa generar un ambiente de respeto y fraternidad entre todos los que laboran en el Spa –incluyendo a la *Manager*- quien considera que un trato solidario entre todos, tiene una

incidencia positiva en la imagen que percibe el cliente acerca del Spa, e invita a este último a sentirse parte de ese círculo de buena energía y cordialidad.

Con respecto a los principales inconvenientes que enfrentó la dueña del Spa a la hora de emprender este proyecto, indicó que -considerando que su establecimiento forma parte de una franquicia- el principal inconveniente fue adaptarse a las directrices que la misma impone, principalmente lo relacionado al diseño del centro de bienestar, el uso de los colores oficiales de la marca y el manejo estético o decorativo del establecimiento, por ello trató -en la medida de lo posible- de ambientar el local de una forma armónica y llamativa, sin ignorar los parámetros establecidos. Sin embargo, destaca como aspectos positivos el hecho de que los dueños de la franquicia son los que manejan la página web de los Spas franquiciados, así como las interesantes promociones que diseñan para éstos.

A su vez, señaló que el día a día también trae consigo algunos inconvenientes a los cuales enfrentarse, destacando los siguientes:

- ✓ Manejar la agenda del Spa no resulta sencillo, dado que resulta necesario hacer coincidir los horarios seleccionados por los clientes, con la disponibilidad de los terapeutas que se encarguen de brindar los servicios que el cliente solicita.
- ✓ Tener control sobre los *vouchers*, *gift cards* y cobros con tarjetas de crédito.
- ✓ Contar con el soporte de un contador público, que se encargue del manejo de la contabilidad y los impuestos correspondientes.
- ✓ Considerar que la demanda de servicios en un Spa varía durante toda la semana - teniendo días de poca afluencia (de lunes a miércoles) y días muy concurridos

(viernes y sábados)- los ingresos también son variables, por lo que la venta de *gift cards* (*vouchers* de regalo) compensa la variación de la demanda durante todo el mes. Por ello, resulta fundamental hacer provisiones sobre los ingresos percibidos, ya que bajo este formato es posible que la prestación de servicios no se produzca en el mismo mes donde se obtiene el ingreso, sino en el mes siguiente, debido -principalmente- a que los vouchers de regalo tienen vigencia hasta por 90 días.

A pesar de los inconvenientes que pueden encontrarse en la gestión diaria de un Spa, la industria que engloba este tipo de establecimientos se encuentra en constante crecimiento, por ende, cada vez son más los centros de bienestar que incursionan en el mercado argentino. En tanto, la entrevistada enumeró algunas de las estrategias que debe aplicar, para mantener firme su negocio en un mercado tan competitivo, entre éstas se encuentran:

- ✓ La estrategia principal consiste en combinar un excelente servicio (buen trato al cliente y terapias de calidad) con un buen precio -ya que para la propietaria del Spa- esta fórmula constituye la clave del éxito. Por ende, el objetivo consiste en lograr que el cliente se sienta 100% satisfecho con su experiencia en el Spa.
- ✓ Utilizar productos de alta calidad, en cada una de las terapias y tratamientos, en su caso tiene alianzas estratégicas con laboratorios especializados en este tipo de productos.
- ✓ Propiciar un ambiente que invite a la comunicación, los terapeutas y empleados en general deben saber escuchar al cliente, conocer sus inquietudes y ser pacientes

en cuanto a sus opiniones y comentarios. En este sentido, la entrevistada expresó que en muchas ocasiones los clientes solo visitan al Spa para “charlar un rato”.

- ✓ El aspecto anterior permite, generar un ambiente de confianza con los clientes, los cuales al sentirse cómodos y bien atendidos, recomendarán el establecimiento a otras personas. La especialista destacó que “el mensaje boca a boca” constituye la mejor forma de promocionar un Spa, ya que la opinión personal de un cliente, representa una prueba irrefutable de buen servicio y calidad. Además, indicó que gracias a este tipo de promoción familias completas asisten a su establecimiento.

En síntesis, se observa que la atención al cliente y la calidad del servicio, constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo exitoso de un Spa, debido a que se consideran como los aspectos de mayor valor para las personas que suelen acudir a este tipo de centros, sin olvidar que la satisfacción del cliente -en estos casos- puede traducirse como un medio de promoción, debido a que la reputación se basa –principalmente- en las buenas opiniones de su clientela.

#### **4.4. Observaciones en el campo**

Con el objeto de profundizar en la dinámica que se llevaba a cabo dentro de los Spas presentes en el mercado actual, se consideró pertinente realizar visitas a este tipo de establecimientos, a fin de observar el tipo de trato brindado al cliente, las condiciones de las instalaciones, y la calidad de los servicios prestados.

Asimismo, se indagó sobre el uso de sitios web propios de cada Spa, así como su presencia en redes sociales, medios digitales de vital importancia para el desarrollo de un negocio en la actualidad. A continuación se muestra un cuadro con la información relevada durante el proceso de observación:

**Cuadro 15. Análisis comparativo entre los Spas visitados**

Características	Spa Bienestar*	Spa Equilibrio*	Spa Armonía*
<b>Atención al cliente</b>	Excelente atención al cliente, trato amable y personalizado.	Excelente atención, personalizada, de trato amable y abiertos a cualquier consulta.	Buena atención al cliente.
<b>Calidad del Servicio</b>	Tiempo de espera mínimo o casi nulo, trato delicado y comunicativo por parte del terapeuta, sin embargo debió aclarar efectos secundarios del tratamiento.	Excelente calidad de servicio, terapeutas comunicativos que explican detalladamente el tratamiento a aplicar.	Tratamientos muy caros con respecto a la calidad del servicio prestado.
<b>Ambientación del Espacio</b>	Se encuentra ambientado con pisos de madera, y decoraciones que simulan la naturaleza (a través del uso de troncos y piedras de río). Asimismo, cuenta con fondo musical relajante en todas las áreas del Spa.	Ambientado con pisos blancos y muebles de colores vivos y llamativos.	Ambientado con pisos blancos, y mamparas de vidrio decoradas con <i>stickers</i> de hojas de árboles, tratando de reflejar un ambiente natural.

**Continuación Cuadro 15**

Características	Spa Bienestar*	Spa Equilibrio*	Spa Armonía*
<b>Productos utilizados en las terapias</b>	Cuenta con su propia línea de productos, los cuales utilizan en todas las terapias	Utiliza productos exclusivos de un laboratorio especializado en productos de belleza.	Se observa alianza con un proveedor de productos, ya que solo utiliza los de esa marca en sus tratamientos.
<b>Promociones y Descuentos</b>	Promociones aplicadas especialmente sobre servicio de masajes y depilación láser. Además ofrece descuentos a socios del Megatlon y del Club La Nación.	Promociones (vigentes de lunes a viernes) en la mayoría de los servicios.	No posee variedad de promociones
<b>Sitio Web</b>	Sitio web claro y detallado, permitiendo al cliente obtener información precisa sobre los servicios ofertados.	Página web muy detallada, informando en qué consisten los tratamientos, duración de los mismos y su precio.	Sitio web muy gráfico y colorido, sin embargo no contiene todos los servicios que ofrece.
<b>Uso de Redes Sociales</b>	Facebook y Twitter	Google Plus, Facebook y Twitter	Facebook, Instagram y Twitter. Sin embargo, el link de Facebook no posee contenido disponible al momento de la investigación.

*\*Por propósitos de confidencialidad el nombre de los Spas han sido cambiados.*

Fuente: Elaboración Propia (2015)



En cuanto atención al cliente, se observó que el *Spa Bienestar* es el que mejor desarrolla este aspecto, su trato personalizado y cordial, hace que el cliente entre en confianza e incluso sienta que es valioso para el Spa. Con respecto a la calidad del servicio, el *Spa Equilibrio*, superó al resto de los establecimientos visitados, ya que sus terapeutas se enfocan en explicar detalladamente el procedimiento a aplicar en cada tratamiento, además asesoran en lo que conviene o no a cada cliente, según su tipo de piel y necesidades específicas.

Por otra parte, se observó que la ambientación del espacio sigue una línea similar en cada uno de los Spas observados, todos buscan reflejar una atmósfera natural, relajante y fresca, dejando notar que la limpieza constituye un aspecto fundamental en la presentación de un lugar de este estilo.

En relación a los productos utilizados, se evidenció la presencia de alianzas estratégicas con proveedores específicos y especializados, a fin de combinar productos de alta calidad con la experticia del terapeuta, y obtener como resultado un servicio de primera clase.

Otro aspecto en común para la mayoría de los Spas, consistió en la presencia de promociones y descuentos que captaran la atención del cliente y lo motivaran a “invertir” en belleza y bienestar. Al respecto, el *Spa Equilibrio* ofrecía descuentos en sus servicios de hasta 30%, logrando brindar un precio muy competitivo en relación al mercado. Asimismo, el *Spa Bienestar*, facilitaba el medio de pago de sus servicios, a través del pago en cuotas sin interés, con tarjetas de crédito de cualquier banco, así como beneficios

de descuento para socios del club la Nación y el Megatlón, evidenciando que las alianzas con gimnasios y clubes constituyen una buena estrategia para la captación de clientes por parte del Spa.

Por otra parte, ha de destacarse que el uso de medios digitales constituye una herramienta fundamental para la promoción de todo negocio en la actualidad -por ende- se evidenció que los Spas visitados contaban con sitios web oficiales, que brindaban una aproximación al cliente sobre los servicios que ofrecía cada Spa. Sin embargo, el *Spa Equilibrio* resultó poseer la página web más completa en cuanto al detalle de los tratamientos y terapias, la duración de los mismos y sus precios, en contraste con el sitio web del *Spa Armonía*, el cual a pesar de ser muy gráfico no contenía todos los servicios que realmente ofrecía, y que fue posible conocer solo al visitar personalmente el establecimiento. Asimismo, se notó el uso de las redes sociales tales como: Facebook, Instagram, Twitter, entre otras.

En síntesis, se observó que los Spas visitados presentan un esquema muy similar, sin embargo los que logran potenciar la calidad de sus servicios y maximizar la buena atención al cliente, llegan a convertirse en un Spa amigable, es decir, en un lugar donde el cliente quiere permanecer, se siente cómodo y en confianza, haciendo que la “experiencia spa” sea inigualable y desee repetirla.

#### **4.5. Aspectos Financieros**

Luego de considerar los aspectos relacionados a la percepción de los individuos con respecto a los servicios que se ofrecen en un centro de bienestar integral, sus preferencias y su apreciación en cuanto al desarrollo del emprendimiento de un Spa, que ofrezca arte terapia en sus instalaciones, resulta apropiado profundizar en el aspecto financiero que el desarrollo de este tipo de establecimientos requiere.

Tomando en cuenta que este proyecto se encuentra cimentado en un plan de aprendizaje, los elementos financieros a considerar son meramente estimativos y se fundamentan – principalmente- en el cálculo de la Inversión Inicial, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Repago de la Inversión (PRI), los cuales permiten analizar la viabilidad del negocio. Tal lo expuesto en el Marco Teórico precedente, los planes de aprendizaje requieren testeo y evaluación de resultados con el objeto de ajustar las estrategias de mercado a aplicar. Por ende, el cálculo de los elementos financieros previamente mencionados, se plantean como punto de partida para estimar el rendimiento de un negocio novedoso, como el que se esboza en la presente investigación. A continuación, se exponen los cálculos financieros que aportan una visión positiva al respecto del emprendimiento en cuestión.

##### ***Inversión Inicial***

A fin de dar inicio al emprendimiento, resulta indispensable afrontar diversos gastos que se detallan en el siguiente cuadro:

### Cuadro 16. Inversión Inicial Estimada

INVERSIÓN INICIAL		
Concepto	Inversión (\$ARS)	Inversión (\$USD)
Alquiler y Adecuación del Local Comercial	71.293	7.666
Mobiliario y Equipos	76.821	8.260
Requerimientos de Personal	35.290	3.795
Insumos y Otros Gastos	7.015	754
Productos Terapéuticos y de Belleza	4.774	513
Gastos de Constitución (registro, legalización, etc.)	4.000	430
Gastos de Publicidad	15.995	1.720
Gastos de Decoración y Ambiente	5.267	566
Flujo de Caja	5.000	538
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>ARS 225.455</b>	<b>USD 24.242</b>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

#### *Flujo de Fondos Proyectado*

Con el objeto de cimentar la base que permitan calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR) se elaboró un flujo de fondos proyectados a 5 años, comprendiendo el periodo entre los años 2016 - 2020 y tomando como año cero o año inicial el 2015.

Dicho flujo incluye ingresos proyectados por la prestación de servicios de Spa y sus costos relacionados, tales como sueldos y comisiones de los terapeutas, las cuales oscilan entre el 30% y 50% del precio cobrado por cada terapia aplicada. Ha de destacarse que la proyección de los ingresos se encuentra fundamentada en el crecimiento estimado de ventas anuales, el cual viene dado por la combinación de ciertos factores tales como: a) crecimiento de la industria de los Spas, b) ampliación del negocio por medio de la inclusión de nuevas terapias y tratamientos, c) estimación del índice de inflación proyectado para los años subsiguientes. En cuanto a la proyección de costos, se considera

la ampliación del equipo de terapeutas con el objeto de ofrecer nuevas terapias y servicios.

Asimismo, contempla los gastos de publicidad (estimando un 5% anual sobre el total de ingresos proyectados por servicios de Spa), en los que debe incurrirse para garantizar una imagen vigente y fresca del Spa, dar a conocer promociones, y mantener actualizado el sitio web respectivo, ya que éste constituye el primer contacto –indirecto- con el cliente. Cabe destacar, que esta estimación se realiza en consonancia a la proyección de ventas desarrollada y al crecimiento esperado en la industria en cuestión.

Por su parte, el mencionado flujo considera los gastos de depreciación de los equipos, gastos de financiamiento, otros gastos y la estimación del impuesto a las ganancias, correspondiente a un 35% del resultado operativo.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del total de los flujos de fondos proyectados (el mismo se encuentra en su versión completa en el Anexo III - Detalle del Flujo de Fondos Proyectados):

**Cuadro 17. Flujo de Fondos Proyectados**

	AÑOS					
	Año Inicial	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Flujos Netos Proyectados</b>	\$ -225.455	\$ 60.147	\$ 86.827	\$ 144.394	\$ 222.887	\$ 329.152

Fuente: Elaboración Propia (2015)

### ***Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN)***

A fin de estimar el rendimiento que tendrá el presente emprendimiento, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), descontando el flujo de fondos proyectado a una tasa de descuento del 26,14%, que corresponde a la tasa de retorno de los depósitos a plazo fijo que tienen lugar en la Argentina, la cual es publicada por el Banco Central de la República Argentina.<sup>32</sup> De este mismo modo, se determinó el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos de fondos proyectados anteriormente mencionados. Tanto el cálculo de la TIR como del VPN, se muestran gráficamente en el siguiente cuadro:

**Cuadro 18. TIR y Valor Presente Neto**

	AÑOS					
	Año Inicial	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujos Netos Proyectados	\$ -225.455	\$ 60.147	\$ 86.827	\$ 144.394	\$ 222.887	\$ 329.152
	VPN \$	110.869				
	TIR	46%				

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Luego de descontar los flujos de fondos proyectados, se observa que el VPN resultante es mayor a cero, lo cual indica que -al actualizar los fondos proyectados al valor presente- se obtiene un monto mayor que el de la inversión inicial, lo que representa un indicador positivo para el emprendimiento en cuestión.

Asimismo, se observa que la TIR del proyecto es de 46%, la cual representa cerca del doble de la tasa que ofrece el mercado financiero argentino a la hora de invertir en un

<sup>32</sup>Información obtenida del sitio web: <http://www.bcra.gov.ar/Estadisticas/esttas010000.asp>, recuperado el 16 de Septiembre de 2015.

depósito a plazo fijo. Por ende, la inversión en el emprendimiento del Spa se posiciona como una opción atractiva para los posibles inversionistas.

### ***Periodo de Retorno de la Inversión (PRI)***

Como consecuencia y a los fines de complementar el análisis financiero aplicado al proyecto de emprender un Spa, se calculó el tiempo en que se estima recuperar la inversión, tomado como base los flujos de fondos proyectados y aplicando la siguiente fórmula<sup>33</sup>:

$$\text{PRI} = (\text{Período Último con Flujo Acumulado Negativo}) + \frac{[\text{Valor Absoluto del Último Flujo Acumulado Negativo}]}{\text{Valor del Flujo de Caja del Siguiete}}$$

A continuación se muestra –gráficamente- el total de los flujos de fondos utilizados para calcular el PRI, y los resultados obtenidos:

**Cuadro 19. Período de Retorno de la Inversión**

	AÑOS					
	Año Inicial	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Flujos Netos Proyectados</b>	\$ -225.455	\$ 60.147	\$ 86.827	\$ 144.394	\$ 222.887	\$ 329.152
<b>Flujos Acumulados</b>		\$ -165.308	\$ -78.480	\$ 65.913	\$ 288.801	\$ 617.953
<b>PRI</b>						
Periodo anterior antes del cambio de signo	2					
Valor absoluto del flujo acumulado	78.480					
Flujo de caja del periodo siguiente	144.394					
Periodo de Retorno de la Inversión	2,54 2 años y 6 meses					

Fuente: Elaboración Propia (2015)

<sup>33</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/>, recuperado el 16 de Septiembre de 2015.

Tal como se observa en el cuadro precedente, el período de recuperación de la inversión se produce luego de dos años y seis meses de la puesta en marcha del emprendimiento, obteniendo –así- otro indicador positivo para el desarrollo de este proyecto, lo cual puede atraer la atención de posibles inversionistas.

En líneas generales, al analizar la estimación realizada sobre los indicadores financieros presentados en este apartado, se evidencia que el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, surge como una alternativa atractiva para inversionistas interesados en obtener un alto rendimiento de su inversión, en un corto período de tiempo.

#### **4.6. Conclusiones**

En el presente capítulo, se desarrolló un estudio interno y externo acerca de la industria de los Spas en la Ciudad de Buenos Aires, utilizando como herramientas de análisis, la Matriz FODA y los postulados de M. Porter relacionados a las cinco fuerzas competitivas. Por medio de este proceso, se logró determinar el carácter innovador que tiene la oferta de servicios de arte terapia en un Spa, así como la posibilidad de expansión que trae consigo este tipo de terapia, pudiendo ampliar su mercado objetivo. Asimismo, se pudo evidenciar -como amenaza- la alta competencia actual y la presencia de sustitutos en el mercado, sin embargo el aspecto diferenciador del emprendimiento en cuestión, permite establecer una ventaja competitiva para contrarrestar las amenazas que plantea el entorno.



Adicionalmente, se realizó una investigación de campo para conocer la percepción de los clientes potenciales acerca del emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, y de ese modo verificar si existe un público interesado en los servicios que prestaría este tipo de negocio. Por medio de las encuestas aplicadas, se logró establecer, que menos de la mitad de las personas entrevistadas no habían asistido nunca a este tipo de centros, sin embargo se evidenció que el 86% de los encuestados se mostraron interesados en asistir a un Spa que ofrezca servicios de arte terapia, a pesar de que ese mismo porcentaje declaró no tener nociones sobre ésta, previo a la resolución del cuestionario.

Lo anterior, demostró la curiosidad y expectativa que despertó una idea innovadora, tal como la aplicación de arte terapia dentro de las instalaciones de un Spa, dejando en evidencia lo importante que resulta el empleo de la innovación tanto en nuevos emprendimientos, como en empresas establecidas, ya que ésta constituye el motor impulsor para el desarrollo, crecimiento, renovación y posicionamiento de toda compañía, tal como fue expuesto en el Marco Teórico de la presente investigación.

Además, el estudio de campo reveló, que las personas perciben a los Spas – principalmente- como lugares para relajarse y equilibrar mente y cuerpo, dado que al menos la mitad de los encuestados declararon que asisten o asistirían a este tipo de establecimientos, en busca de relax y descanso.

Asimismo, se evidenció el interés de los encuestados, por asistir a un Spa ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, demostrando que la Capital Federal argentina puede constituirse como una excelente plaza, para el emprendimiento en cuestión.

Por otra parte, se consideró fundamental la información proporcionada por los informantes- clave, quienes con su conocimiento y experiencia aportaron elementos de gran relevancia, tanto en el ámbito de *management* de Spa, como en lo que a arte terapia se refiere.

En cuanto a la gestión de establecimientos de esta índole, se abordaron temáticas de importancia, como los factores claves para el éxito de un Spa, medios de promoción, aspectos de recursos humanos, y estrategias de sostenimiento en el mercado. Resultó interesante conocer que los factores de éxito, se centran principalmente en cuatro pilares fundamentales –a saber- atención al cliente, ambientación del establecimiento, alta calidad de los productos utilizados, y terapeutas destacados por su profesionalismo y buen trato al cliente. Además, la especialista destacó la importancia de generar una atmósfera de cordialidad y compañerismo dentro del Spa, de modo que todos los empleados se sientan como en casa, y transmitan esa misma energía al tratar con los clientes. A su vez, se logra evitar la rotación de personal que suele ser alta en este tipo de establecimientos.

Asimismo, se considera primordial respetar los horarios de descanso de los terapeutas, - evitando que se desgasten- así como cederles independencia para el manejo de cada una

de las terapias. En definitiva, se debe generar una relación de confianza entre los terapeutas y la gerencia, con el objeto de lograr una gestión del negocio fluida y coordinada.

Adicionalmente, se reflexionó sobre los inconvenientes que trae consigo el emprendimiento de un Spa y el sostenimiento del mismo, tales como el manejo de la agenda (coordinando horarios entre los terapeutas y los clientes), control de *vouchers* de tarjetas de crédito, así como la adecuada provisión por el reconocimiento de ingresos anticipados, que se produce con la venta de *gift cards*, estos aspectos más que inconvenientes, constituyen tareas diarias que se han perfeccionado con el paso del tiempo.

Otro aspecto de importancia indiscutible, consiste en la promoción del Spa, la cual -en la actualidad- depende en gran medida del uso del sitio web oficial del establecimiento, y de las redes sociales que sirven como excelente medio de difusión. Sin embargo, la especialista destacó la relevancia de seguir considerando el mensaje “boca a boca”, como la forma más efectiva para la promoción de un centro de bienestar -dado que los testimonios de los clientes- constituyen la mejor garantía de la calidad del servicio que éste brinda.

Ahora bien, concerniente a la temática sobre arte terapia, la especialista en esta materia destacó como uno de sus principales aspectos, el establecer un ambiente de confianza entre el terapeuta y el cliente, de modo que este último no se sienta cohibido de

expresarse. Asimismo, consideró importante la ambientación del espacio, es decir, contar con un lugar amplio, cómodo, con ambiente musical y decorado de forma cálida. A su vez, enfatizó en la importancia de reconocer la diferencia entre la arte terapia y las terapias tradicionales, señalando que la primera estimula el uso de los sentidos, a través de la expresión artística propia del cliente, lo que conlleva al predominio de lo sensorial sobre el razonamiento. Además, la arte terapia se centra en el *proceso* de relajarse y conocerse a sí mismo, en lugar de perseguir un *resultado*, tal como sucede con las terapias tradicionales -a saber- las terapias estéticas e incluso la psicoterapia.

Por otra parte, la especialista señaló los beneficios que brinda la arte terapia, entre los que se destacan: reducción de los niveles de estrés, aumento de la autoestima, conexión con lo interno y reconocimiento de aspectos intrínsecos que permiten optimizar la calidad de vida del cliente, así como mejorar las habilidades para socializar.

En síntesis, se logró evidenciar que los especialistas desde su área de conocimiento, coinciden en establecer la misma misión a través de los servicios que prestan, -es decir- encaminar al cliente hacia el sendero de la relajación, el equilibrio cuerpo-mente, y el bienestar integral.

En otro sentido, con la observación realizada en los Spas, se logró constatar la presencia de elementos similares en cada uno de éstos –especialmente- en cuanto a la ambientación y la intención de proyectar una imagen natural y fresca, a través de la decoración de los locales. Asimismo, se evidenció el esfuerzo por brindar una esmerada atención al cliente

y una excelente calidad de servicio, sin embargo el “Spa Equilibrio”, fue el que mejor desarrolló la combinación de estos dos factores -fundamentales en este tipo de establecimientos- logrando que el cliente se sienta en confianza desde el primer momento. Otro aspecto en común, consistió en el uso de medios digitales como: el sitio web del Spa y las redes sociales, elementos de vital importancia en el contexto del mercado actual.

Es así, como las fortalezas y debilidades observadas en los centros de bienestar visitados, servirán como base para desarrollar estrategias diferenciadoras en el presente emprendimiento, destacando: la oferta de servicios vanguardistas e innovadores –como la arte terapia-, así como la exposición de las obras realizadas por los clientes en el desarrollo de este tipo de terapias. A su vez, generar alianzas estratégicas con gimnasios, escuelas de yoga, e incluso consultorios médicos, estableciendo una relación de complementación entre estos, y captando el público que asiste a tales lugares, ya que el *target* tiende a coincidir con el de las personas que frecuentan Spas.

Adicionalmente, se realizó un análisis financiero básico, en cuanto al desarrollo del emprendimiento en cuestión, obteniendo como resultado un VPN de 110.860 ARS y una TIR de 46% (cerca del doble de lo que ofrece el mercado financiero argentino, por invertir en un plazo fijo). Asimismo, la proyección de los flujos futuros de efectivo, determinaron un período de retorno de la inversión de 2 años y 6 meses dentro de los primeros 5 años. Por ende, al combinar esta serie de factores, se establece un panorama

atractivo para los inversionistas, y a su vez se sustenta la factibilidad de desarrollar un emprendimiento con las características planteadas en la presente investigación.

Dentro del presente Marco Investigativo, se ha realizado un análisis acerca de las posibilidades de desarrollo de este emprendimiento, fundamentadas en a la información relevada en el campo. En el próximo capítulo, -a saber- Conclusiones generales, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones, se presentaran los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación realizada.

## **CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **Conclusiones**

La hipótesis planteada al inicio de la presente investigación afirma que existe un mercado potencial -en la Ciudad de Buenos Aires- interesado en recibir servicios de arteterapia en un Spa, por lo que resultaría viable desarrollar un emprendimiento con estas características.

El objetivo general se enfocó en estudiar los aspectos fundamentales que permiten el desarrollo de un Spa basado en arte terapia, en la Ciudad de Buenos Aires y proponer ideas para su lanzamiento.

En base a la investigación desarrollada, se ha logrado corroborar la hipótesis y verificar los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos, permiten establecer las siguientes conclusiones, agrupadas en diversos títulos para su mejor explicación y entendimiento:

#### **➤ *Al respecto de la industria de los Spas a nivel global y en Argentina***

De acuerdo con lo expuesto en el Marco Teórico, se logró evidenciar el crecimiento que ha tenido la industria de los Spas en los últimos años, así como la expansión a nivel

global de la misma, lo cual se corroboró con la presencia de diversos tipos de Spas en los cinco continentes del mundo. Actualmente, la industria dispone de -al menos- 6 variedades de Spas, que van desde los Spas Urbanos (*Days Spas*) hasta los Spas de destino, tales como Spa Resort o Spa Hotel. Además, se encuentran los Spas médicos y los de aguas termales.

Asimismo, algunas zonas geográficas han demostrado un crecimiento más acelerado que otras, tal es el caso de África Subsahariana y el Medio Oriente- África del Norte, lo cual se encuentra estrechamente relacionado al crecimiento económico propio de algunos países de la región. En cuanto a Latinoamérica, se observó que algunos países proyectan un crecimiento de hasta 17% anual en la industria de los Spas, tal es el caso de Chile, Uruguay, México y Argentina, siendo este último el segundo país con el mayor número de Spas y aguas termales en América Latina.

En este sentido, se hace evidente el crecimiento que presenta la industria de los Spas en la Argentina. Factores como el aprovechamiento de hermosos paisajes naturales -que sirven de locación para centros de bienestar- el incremento del turismo de salud, y las oportunidades de negocio que brinda esta área del mercado, han influido favorablemente en la expansión de dicha industria en la nación sureña.

En tanto, la diversificación de la industria -también- constituye un factor puesto en relieve, dado que -además del creciente número de Spas en diferentes latitudes- existen otros elementos que se han venido desarrollando en torno a dicha industria, tales como:



educación, consultoría, inversión, asociaciones civiles y eventos relacionados al *wellness* y la salud integral. Al respecto, en la Argentina existe la Asociación Argentina de Spas, encontrándose formalmente vinculada a la Asociación Americana de Spas, la cual se encarga de guiar a las empresas del ramo de la estética, belleza, salud y bienestar para la maximización de sus capacidades, propiciando el intercambio de ideas entre los emprendedores de la industria.

Por otra parte -en el Marco Investigativo de la presente investigación- se evidenció que la industria de los Spas ha desarrollado un buen sistema de comunicación en cuanto a dar conocer los servicios y beneficios que un centro de este estilo brinda. Al respecto, se constató que el 81% de las personas encuestadas poseían conocimiento sobre los servicios que se ofrecen en un Spa, aspecto que denota la influencia que tienen los centros de bienestar en la vida cotidiana actual.

➤ *Al respecto de las mejores prácticas en los Spas*

A través del desarrollo de la presente investigación, se observó la importancia que tiene contar con prácticas estandarizadas en los establecimientos de Spa, lo cual permite su buen funcionamiento, promueve una prestación de servicio de alta calidad y contribuye con la expansión de la industria del bienestar.

Tal como se expuso en el Marco Teórico, los aspectos relacionados con recursos humanos, seguridad, servicio y experiencia del cliente, así como contabilidad y sostenibilidad, constituyen las principales áreas de estandarización de la industria. En este

sentido, en cuanto al personal se refiere se observó, que éste debe estar debidamente acreditado y entrenado para la aplicación de terapias y tratamientos, contar con acceso a actualizaciones acerca de nuevas técnicas y procedimientos terapéuticos, así como conocer en detalle las responsabilidades que su cargo implica.

Por su parte, al hablar de las mejores prácticas en relación a la materia de seguridad, se determinó su clasificación en diversas sub-áreas, a saber: seguridad en el establecimiento, del personal y del cliente. Es así, como quedó expuesta la importancia del correcto equipamiento de los Spas, para actuar apropiadamente en casos de emergencia, así como mantener estrictas medidas de higiene y limpieza en el establecimiento, con el objeto de brindar un buen servicio al cliente y construir una buena imagen en el centro de bienestar.

De este modo, la entrevista a la *manager* de Spa -expuesta en el Marco Investigativo- permitió constatar la relevancia de tales prácticas, ya que -en cuanto al personal- señaló como fundamental, su buena presencia, el trato amable hacia el cliente, y su adecuada capacitación para llevar a cabo las terapias correspondientes, así como la entera disposición de explicarle detalladamente al cliente, acerca de los procedimientos y los productos a utilizar.

A su vez, expresó su interés por propiciar un ambiente cordial, de respeto entre empleados y clientes, así como proporcionar al personal tiempo suficiente para el descanso dentro de la jornada laboral -especialmente a los masajistas- evitando -así- la

sobre exigencia a las capacidades de éstos. De tal manera, la especialista señaló que logra generar un buen ambiente de trabajo y evita la rotación de personal.

Asimismo, resaltó la relevancia de mantener la limpieza del establecimiento, el orden y una decoración armoniosa. En adición, destacó la importancia de velar por la seguridad e integridad del personal, estableciéndose códigos de comunicación para reportar cualquier situación irregular que se presente -especialmente con pacientes durante terapias de masajes-. Además, el personal debe estar debidamente uniformado y proyectar buena presencia, contribuyendo así con la imagen integral del Spa.

De este modo -bajo un esquema colaborativo- se constató que la gerencia debe velar por la seguridad, tanto del personal como de los clientes, así como garantizar una excelente calidad de servicio, a los fines de maximizar la experiencia de quienes visitan este tipo de centros.

➤ ***Al respecto de la innovación en las empresas***

Tal como se indicó en el Marco Teórico, la innovación constituye un factor fundamental para el establecimiento y crecimiento de las empresas. Se pudo constatar que la innovación funge como motor impulsor para el desarrollo de nuevos negocios, así como para el sostenimiento de los existentes. En un contexto tan cambiante como el de la actualidad, resulta imprescindible contar con ideas innovadoras, no sólo a nivel tecnológico propiamente dicho, sino -también- a nivel organizacional, es decir innovación aplicada en la estructura, cultura y procesos de la empresa.

Asimismo, se observó la importancia de identificar adecuada y oportunamente las fuentes de innovación, las cuales pueden ser internas o externas al negocio, pueden generarse en cualquier área de la organización, e incluso originarse ideas innovadoras a partir de errores, hechos fortuitos o inesperados. A su vez, los cambios demográficos, así como los cambios de percepción de los clientes, constituyen fuentes externas que propician la innovación y la adaptación de la estructura, procesos, productos o servicios de las organizaciones.

Además, en el Marco Teórico propuesto, se expuso que la innovación se compone de elementos tanto conceptuales como perceptivos, por lo cual resulta fundamental que los innovadores, salgan de la organización para observar, preguntar y escuchar y -de ese modo- estudiar cuidadosamente las expectativas y necesidades de los potenciales consumidores.

Esto último, guarda estrecha relación con el trabajo de campo desarrollado en el Marco Investigativo -donde a través de encuestas aplicadas a consumidores potenciales- quedó en evidencia la percepción que el público tuvo sobre la idea de desarrollar un Spa basado en arte terapia, observándose que el 97% de los encuestados expresó al menos considerar esta propuesta como original, interesante o innovadora, y en algunos casos llegaron a combinar tales calificaciones.

De este modo, se pudo verificar la viabilidad de desarrollo que esta propuesta ofrece, dejando constancia de lo fundamental que resulta emplear la innovación como elemento

impulsor para todo emprendimiento, debido a que ésta constituye una herramienta invaluable para el desarrollo de nuevos proyectos, permitiendo captar la atención del consumidor a través de ideas novedosas o sin precedentes en el mercado.

Por otra parte, se pudo notar -según lo expuesto en el Marco Teórico- que la innovación no deviene sólo de plantear una idea creativa ya que ésta -a pesar de ser original- puede que no resulte exitosa. Por ende, resultó significativo considerar las lecciones de innovación expuestas en las bases teóricas estudiadas, tales como lecciones de estrategia, procesos, estructura, y de habilidades. Entre éstas resaltaron:

- ✓ Considerar que las innovaciones pequeñas o incrementales pueden generar grandes ingresos.
- ✓ Evitar establecer controles estrictos que puedan restringir las ideas innovadoras.
- ✓ Estrechar las relaciones entre el departamento de innovación y el resto de las áreas de negocio, promoviendo el flujo de ideas entre éstos.
- ✓ La innovación, requiere trabajo en equipo y ambiente colaborativo, por lo que los líderes de proyectos deben propiciar el desarrollo de estos aspectos.

Ahora bien, dado que el presente trabajo se fundamenta en el desarrollo de un emprendimiento basado en arte terapia, se observó el carácter innovador que esta propuesta plantea, agregando un elemento diferenciador en base a la oferta de Spas que existe actualmente en el mercado. Asimismo, resultó relevante considerar el nivel de rendimiento económico que esta idea podría alcanzar, ya que en el mencionado Marco

Teórico se planteó la importancia de identificar el impacto financiero que la empresa puede obtener en base al proceso innovador. Es decir, los resultados de la innovación deben poder reflejarse en la realidad económica de la empresa, y aún más cuando se trata de un emprendimiento.

En este sentido, las encuestas desarrolladas en el presente Marco Investigativo revelaron la disposición al pago del servicio de arte terapia dentro de un Spa, quedando reflejado que al menos un 78% estuvo dispuesto a pagar entre 200 y 499 pesos argentinos por sesiones de arte terapia de una hora, mientras que solo el 5% expresó no estar dispuestos a pagar nada por este servicio. Así, quedó evidenciado que la idea planteada tiene potencial para reflejar resultados positivos a nivel financiero, sobre el emprendimiento planteado.

En líneas generales, a lo largo de esta investigación, pudo observarse que la innovación constituye un elemento fundamental para el desarrollo de nuevos emprendimientos y el crecimiento de empresas establecidas, poniendo de relieve la preponderancia que tiene combinar los elementos externos a la organización -tales como los cambios de percepción en el mercado, las expectativas y necesidades de los potenciales consumidores, así como los cambios demográficos-con los elementos internos; es decir, estructuras organizacionales flexibles y comunicativas, impulsar el trabajo en equipo, considerar los errores e intentos fallidos como oportunidades para generar ideas innovadoras, y tomar en cuenta las ideas que puedan generarse en cualquier área de la organización. Todo esto sin perder el foco en que el proceso innovador debe ser redituable para la compañía,

especialmente cuando se trata de emprendimientos que están por incursionar en un mercado tan competitivo como el de la escena actual.

➤ *Al respecto de la Arte Terapia*

De acuerdo con lo estudiado en el Marco Teórico, la arte terapia consiste en un método que utiliza la expresión artística como recurso terapéutico, se pudo conocer que su origen proviene de la psicoterapia aplicándose en pacientes de atención psiquiátrica. Sin embargo, se observó que en la actualidad -además de pacientes psiquiátricos- la arte terapia es aplicada sobre personas con problemas neurológicos, pacientes de enfermedades crónicas como el cáncer o el HIV, así como individuos que han sufrido algún trauma, abuso o sufren alguna adicción. Asimismo, se aplica en programas preventivos de salud, ayudando a reducir los niveles de estrés y contribuyendo al equilibrio mente-cuerpo.

Además, se evidenció que la arte terapia tiene un amplio campo de aplicación, ya que puede ser desarrollada por individuos de cualquier edad, desde niños hasta personas de la tercera edad, destacando que no es necesario tener conocimientos o destrezas artísticas previas, para participar de este tipo de terapias.

Asimismo, en el Marco Investigativo del presente trabajo, la arte terapeuta entrevistada destacó que esta técnica se caracteriza por estimular el uso de los sentidos a través de la expresión artística, destacando el aspecto sensorial propio de este tipo de terapias. A su vez, a través de la exposición de la especialista, se pudo conocer que la arte terapia se

fundamenta en tres aspectos principales: el arte terapeuta, el cliente y la obra que éste desarrolla en cada sesión. De esta forma, se evidenció que el arte terapeuta funge como guía en el proceso de reconocer el significado de las obras desarrolladas por los clientes, pero son éstos últimos quienes deben conectarse con sus sentimientos y dejar fluir sus emociones a través del proceso creativo, para lograr descubrir el mensaje intrínseco que viene plasmado en la obra desarrollada.

Por consiguiente, a lo largo de la presente investigación se estudiaron los beneficios que ofrece la arte terapia. En tal sentido, en el Marco Teórico se logró evidenciar la oportunidad que brinda esta terapia en cuanto a poder externalizar los pensamientos y sentimientos a través de imágenes visuales, en lugar del lenguaje verbal que en ocasiones resulta ser más dificultoso e intimidante. Así, se observó que constituye una terapia sensorial, que activa y estimula los sentidos, y les da preponderancia sobre el razonamiento. Además, posee una función catártica ayudando a liberar emociones, propicia la reducción del estrés y mejora la calidad de vida de las personas al equilibrar mente y cuerpo.

Por otra parte, esta terapia tiene la particularidad de generar un producto tangible como resultado del proceso desarrollado en cada sesión, el cual sirve de base para que el cliente –con ayuda del arte terapeuta- pueda identificar los pensamientos y sentimientos que se encuentran ligados a la representación artística que ha elaborado.



En concordancia con lo antes expuesto dentro del Marco Investigativo, la arte terapeuta entrevistada coincide en destacar la variedad de beneficios que esta terapia ofrece, especialmente:

- ✓ Reducción de los niveles de estrés.
- ✓ Aumento de la autoestima.
- ✓ Reconocimiento de aspectos personales, que contribuyen a mejorar la calidad de vida del individuo.
- ✓ Conexión con el mundo interno de cada persona.
- ✓ Relacionarse con los pares, y mejorar las habilidades para socializar.
- ✓ Estimular los elementos lúdicos y creativos del individuo.

A pesar de la serie de beneficios que la arte terapia ofrece, y de caracterizarse por ser un método interactivo y participativo -que puede ser aplicado en personas de cualquier edad- fue posible conocer -a través de lo expuesto por la especialista entrevistada- que esta terapia no cuenta con suficiente difusión a nivel nacional-es decir- no es ampliamente conocida en el territorio argentino.

Según la especialista, esto se debe a que no existe una carrera universitaria de arte terapia, solo se ofrecen especializaciones dirigidas exclusivamente a profesionales egresados del área de educación, artes o psicología. Por lo que se dificulta la masificación del conocimiento, así como de arte terapeutas calificados.

Sin embargo, se pudo constatar -a través de la encuesta desarrollada en la investigación de campo- que a pesar de que el 86% de los entrevistados no poseía nociones sobre la arte terapia, un 83% se mostró interesado en participar en sesiones de este tipo, destacando el carácter terapéutico y “desestresante” que representan las actividades de expresión creativa.

Asimismo se logró evidenciar, el interés de los encuestados por asistir a un Spa que ofrezca arte terapia dentro de sus instalaciones, ya que un 86% afirmó que asistiría a un Spa de este estilo, proyectando -como viable- la idea de desarrollar un Spa basado en arte terapia para la Capital Federal.

En síntesis, pudo observarse que el agitado día a día en el que los individuos se desenvuelven, promueve la acumulación de altos niveles de estrés, lo que motiva a buscar alternativas que permitan canalizar este tipo de desequilibrio, siendo la arte terapia una opción práctica, no invasiva y participativa que contribuye a disminuir el estrés, liberar tensiones, descargar emociones, así como a obtener bienestar integral al lograr equilibrar mente y cuerpo.

De esta forma, se logró determinar que la oferta de este tipo de terapias dentro de las instalaciones de un Spa, surge como un elemento innovador y diferenciador, que constituye una ventaja competitiva para el emprendimiento ideado bajo esta premisa.

➤ *Al respecto del análisis de la industria y el mercado*

Tal como se abordó en el Marco Teórico, se pudo constatar lo relevante que resulta conocer el entorno en el que se plantea desarrollar un negocio. Analizar factores externos como cambios demográficos, económicos, tecnológicos e incluso culturales, brinda las herramientas necesarias para considerar las tendencias actuales del mercado, así como los intereses y necesidades de los consumidores. De esta forma, puede esbozarse un panorama claro para el desarrollo de la idea de negocio.

Asimismo -a lo largo de la presente investigación- se determinó la importancia de analizar las cinco fuerzas competitivas que interactúan en toda industria, las cuales permiten identificar los protagonistas del mercado en el que se desea incursionar, y el papel que estos juegan en dicho mercado. De este modo, resulta posible establecer una adecuada estrategia competitiva para el negocio en cuestión.

Es así, como en el presente Marco Investigativo, se estudiaron las fuerzas competitivas correspondientes a la industria de los Spas en el mercado argentino. Logrando determinar un alto riesgo de ingreso de nuevos participantes, ya que a pesar de poseer una fuerte barrera de entrada -como lo es el alto nivel de inversión requerido- la industria ha venido desarrollándose ampliamente, proyectando un crecimiento del 12% para el 2017, a nivel nacional. Por ende, la rivalidad entre los competidores actuales también se agudiza, teniendo que recurrir a estrategias diferenciadoras que le permitan subsistir en un mercado tan competitivo.

Por otra parte, se evidenció la alta presión que generan los servicios sustitutos, representados principalmente por los gimnasios, quienes brindan la oportunidad a sus clientes de mejorar su apariencia física y su estado de salud, a través del ejercicio físico. A su vez, se erigen como sustitutos, todos aquellos centros especializados en yoga, *tai chi*, pilates, incluso reflexología y acupuntura, que tienen como premisa equilibrar mente y cuerpo a través de dichas prácticas.

Sin embargo, resultó interesante comprobar -a través de las observaciones de campo desarrolladas en el Marco Investigativo- que los gimnasios pueden convertirse en aliados estratégicos, ya que -en uno de los Spas observados- se evidenció que brindaban el beneficio de un 30% de descuento, a todos los socios de un gimnasio reconocido de la capital bonaerense. De este modo, -dicho Spa- encontró en su sustituto potencial, una fuente para la captación de clientes.

En otro sentido, se pudo constatar el papel fundamental que tiene el cliente en la industria de los Spas -ejerciendo un alto poder de negociación- dado que su buena experiencia en este tipo de centros, representa la prueba de excelente calidad, atención personalizada y satisfacción garantizada en todos los servicios recibidos. Ahora bien, si la experiencia es negativa, y el cliente se siente inconforme o decepcionado con el servicio, las repercusiones sobre la imagen y prestigio del Spa pueden ser lamentables -especialmente en la actualidad- cuando la reputación de un centro de bienestar de este estilo, puede verse deteriorada a través de los comentarios negativos de los clientes en las redes sociales que son de uso común y frecuente entre éstos.

Por el contrario, se observó que en el caso de los proveedores el poder de negociación es bajo ya que existe variedad de proveedores que suministran productos, equipos e indumentaria a distintos precios, brindándoles un amplio margen de opciones a los gerentes en cuanto a cuales proveedores escoger. Sin embargo, se pudo notar -a lo largo de la investigación- que la calidad en los servicios de Spa, constituye un factor clave para el éxito y buena imagen de este tipo de establecimientos. Por ende, el uso de productos de calidad garantiza -en gran medida- que los servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad esperados por la clientela.

Adicionalmente y tal como fue expuesto en el Marco Teórico, otra herramienta utilizada para el análisis del entorno de una organización, consiste en la aplicación de la Matriz FODA, por medio de la cual es posible identificar y combinar las fortalezas y debilidades propias de una empresa, con las posibles oportunidades y amenazas que brinda el entorno externo.

Tomando en cuenta tales bases teóricas, se desarrolló -dentro del Marco Investigativo- una matriz FODA enfocada en el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, por medio de la cual se pudo observar que las principales fortalezas de esta idea de negocio, consisten en ofrecer el servicio de arte terapia como elemento innovador y diferenciador, así como la capacidad de brindar servicios con altos estándares de calidad, al contar con profesionales especializados, y abocados al excelente trato hacia el cliente. Por su parte, se evidenció que las debilidades propias del negocio se relacionan a una gerencia sin

experiencia en la industria de los Spas y en la arte terapia, generando dependencia hacia los arte terapeutas para poder desarrollar el servicio insignia del emprendimiento.

La mencionada herramienta también permitió reconocer las oportunidades que el entorno plantea, destacándose el aumento del interés en la población por la práctica de terapias alternativas, tal como se comprobó a través de las encuestas señaladas en el presente Marco Investigativo, donde el 86% de las personas encuestadas se mostró interesado en participar en sesiones de arte terapia (a pesar de señalar que no conocían sobre la misma antes de responder el cuestionario). Coincidentemente, dicho 86% expresó su interés por asistir a un Spa que brinde servicios de arte terapia en sus instalaciones.

Asimismo, se comprobó lo expuesto por una de las especialistas entrevistadas - específicamente la arte terapeuta- quién destacó que -a pesar de sus beneficios- la arte terapia no se encuentra ampliamente difundida en la Argentina, y por ende no existe suficiente oferta de este servicio en el mercado nacional, representando así una excelente oportunidad para desarrollar el emprendimiento planteado en la presente investigación.

➤ *Al respecto de la estrategia competitiva*

Luego de considerar las bases teóricas concernientes a la estrategia competitiva- analizadas en el Marco Teórico- se pudo determinar la importancia que ésta tiene para el desarrollo y crecimiento de un negocio. Tal como expusieron los autores consultados, la estrategia competitiva se basa en desarrollar una forma diferente de competir, haciendo

destacar el producto o servicio entre los existentes en el mercado. De esta forma, se logra establecer una ventaja competitiva para la compañía y generar valor agregado al cliente.

Por ende, al tomar en cuenta las diversas estrategias estudiadas, se pudo establecer que la estrategia competitiva que caracteriza al emprendimiento planteado en esta investigación, se enfoca en la diferenciación, ya que se basa en brindar servicios de arte terapia dentro de un Spa, cuando la oferta actual no plantea dicha posibilidad. De este modo, se brinda al cliente un servicio de carácter innovador y distintivo -tal como lo expresaron las personas encuestadas en el desarrollo del Marco Investigativo- donde un 97% de estos, declararon al menos percibir dicha idea de negocio como original, innovadora e interesante.

Asimismo, se determinó que la estrategia de crecimiento a emplear en el mencionado emprendimiento, se fundamenta en el desarrollo de producto, el cual se esboza a través del servicio de arte terapia, ofreciendo una alternativa novedosa y diferenciadora dentro del mercado de los Spas.

Adicionalmente, resultó relevante considerar la importancia que tiene desarrollar habilidades gerenciales y capacidades organizacionales adaptadas al contexto actual, el cual se caracteriza por ser volátil y cambiante. Por ende, el estilo gerencial, la estructura organizacional, e incluso la estrategia competitiva deben ser fácilmente adaptables a las nuevas necesidades y tendencias. Al respecto, en la presente investigación quedó

claramente plasmado el papel fundamental que juega la innovación, ya que se definió como motor impulsor para el crecimiento de todo negocio.

Además, se profundizó en la premisa de incluir innovación en todas las áreas de la organización, promoviendo el pensamiento innovador y creativo tanto en los gerentes y sus decisiones estratégicas, como en los cargos operacionales.

En este orden de ideas, se verificó la estrecha relación que guarda la innovación con el desarrollo de la estrategia de diferenciación, dado que en la medida que un producto o servicio sea más innovador, logrará mantener su ventaja competitiva en el mercado por un mayor lapso de tiempo.

➤ ***Al respecto del proceso de marketing***

Considerando que a lo largo de la presente investigación, se observó que la estrategia competitiva se enfoca en establecer una forma diferente de competir -y de este modo diferenciarse de la competencia presente en el mercado- pudo determinarse lo imperativo que resulta conocer las necesidades e inquietudes de los potenciales clientes. Es así, como el desarrollo de estrategias de *marketing* y la definición del *marketing mix* juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, se realizaron -dentro del Marco Investigativo- encuestas a potenciales consumidores para conocer sus necesidades e intereses, y de este modo establecer el mercado objetivo al que debe dirigirse el emprendimiento planteado. En esta indagación,



se observó que el 94% de los encuestados son menores a 35 años y que el 97% son económicamente activos, con niveles de ingresos que van desde los 5 mil pesos argentinos (ARS) hasta más de 20 mil, resaltando que el 50% de los encuestados obtiene ingresos ente 10 mil y 15 mil pesos mensuales.

Resultó relevante conocer el nivel de ingresos de los potenciales clientes, dado que en la medida en que los ingresos eran más altos, se observó mayor disposición a invertir en su salud y bienestar. Es así como se evidenció que el 47% de los encuestados, estuvieron dispuestos a pagar entre 200 y 299 pesos argentinos, por una sesión de arte terapia de una hora, resultado que se encuentra estrechamente relacionado al 50% que obtiene ingresos entre 10 mil y 15 mil ARS, tal como se señaló en el párrafo anterior.

Por otra parte, un 21% de la población encuestada estuvo de acuerdo en pagar entre 300 y 500 pesos argentinos, lo cual se relaciona con al 22% de los encuestados que obtienen ingresos mayores a los 15 mil pesos mensuales.

Asimismo, se indagó sobre el lugar de residencia de los encuestados, observándose que al menos el 55% de los encuestados residen en la Capital Federal argentina, y 28% de éstos indican vivir en algunos de los barrios más acaudalados de la ciudad, como Recoleta, Palermo y Belgrano.

Además, se exploró acerca del interés de los encuestaos por asistir a sesiones de arte terapia en un Spa, y a pesar que la población encuestada se encuentra segregada entre

56% de mujeres y 44% de hombres, un total de 86% se mostró interesado en asistir a este tipo de terapias, lo que permite concluir que existe un alto interés por ser partícipe de éstas, independientemente del género que se trate.

De este modo, se pudo determinar que el mercado objetivo para el emprendimiento planteado en la presente investigación corresponde principalmente a personas de entre 20 y 35 años, profesionales, económicamente activos, con ingresos mayores a los 10 mil pesos mensuales y que pueden ubicarse en un estrato social de clase media.

Deviene importante señalar, que los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos estudiados en el Marco Teórico, donde las fuentes consultadas expresaron que el perfil de las personas que asisten a centros de Spas, está marcado por mujeres y hombres mayores de 20 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1, y que residen principalmente en centros urbanos.

Por otra parte, en relación al *marketing mix* se pudo observar la importancia de combinar un producto o servicio de excelente calidad con un precio competitivo, dado que esto constituye una de las estrategias para el sostenimiento de un Spa en el mercado.

Lo anterior, coincide con lo afirmado por una de las especialistas entrevistadas en el Marco Investigativo, quién a su vez destacó la relevancia que tiene el promocionar adecuadamente un Spa, resaltando que la mejor forma de hacerlo es a través del tradicional “mensaje boca a boca”. De este modo se determinó, que las recomendaciones

y comentarios de los clientes actuales constituyen la clave para captar a los nuevos, por ende se hace inminente prestar un servicio de excelente calidad y con un trato excelso hacia el cliente, ya que la experiencia de éstos constituye el principal determinante para obtener una buena promoción del mismo.

A su vez se evidenció, -a través de la Observación de Campo- que en el contexto actual, resulta imprescindible el uso de medios digitales de comunicación para la promoción de este tipo de establecimientos, por lo cual contar con una página web propia, y participar activamente en las redes sociales (dando a conocer servicios, descuentos y beneficios) resulta fundamental.

En definitiva, en base a lo estudiado dentro del desarrollo de la presente investigación, se pudo determinar, la importancia de identificar claramente el mercado objetivo al que el emprendimiento planteado quiere dirigirse, así como establecer un *marketing mix* adaptado a la propuesta de valor del negocio. Logrando alinear las estrategias de *marketing*, con la estrategia competitiva y de este modo dar pasos firmes en el camino a la consecución del éxito.

### **Propuesta**

Por medio del análisis de mercado llevado a cabo en el referido Marco Investigativo, se pudo verificar la existencia de altas barreras de entrada debido al gran nivel de inversión que requiere el emprendimiento de un Spa. Sin embargo, se pudo comprobar, que el

sector ha venido creciendo considerablemente en la Argentina, proyectando un crecimiento del 11% para el 2017. Por ende, con un mercado en expansión se abren las posibilidades de inclusión de nuevos participantes, lo que constituye una oportunidad para el emprendimiento planteado.

A su vez y a pesar de haber observado la presencia de productos sustitutos, el negocio en cuestión cuenta con una ventaja competitiva que se traduce en la oferta de servicios de arte terapia dentro de un Spa. Dicha propuesta le permite diferenciarse de la competencia y le genera valor agregado al cliente. Esto último, pudo comprobarse a través de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas dentro del Marco Investigativo, dado que el 86% de los encuestados se mostró interesado en asistir a un Spa que ofrezca sesiones de arteterapia en sus instalaciones. Asimismo, opinaron positivamente en relación a esta idea de negocio, ya que un 97% de los encuestados dijo al menos considerar la idea como original, interesante o innovadora, despertando el interés de éstos por la mencionada proposición.

En este orden de ideas y tal como se estudió en el Marco Teórico, la innovación (tanto en productos como en gerenciamiento) resulta un elemento fundamental para el emprendimiento y desarrollo de un negocio, por lo que contar con propuestas innovadoras y vanguardistas contribuyen al sostenimiento de la ventaja competitiva en el mercado.

En este sentido, la arte terapia surge como un servicio innovador a ser prestado en un Spa, considerando que a pesar de los variados beneficios que esta terapia provee, la mayoría de las personas desconoce las bondades de la misma. Se comprobaron -a través de la entrevista realizada a la arte terapeuta- los principales aspectos estudiados en el Marco Teórico acerca de la arte terapia, tales como: beneficios, áreas de aplicación y materiales utilizados. De este modo, se pudo verificar la efectividad que tiene la aplicación de la expresión creativa para manejar el estrés, equilibrar cuerpo y mente, superar situaciones traumáticas, entre otros. Por ende, el hecho que no exista en Buenos Aires un Spa que brinde este tipo de servicios dentro de sus instalaciones, le brinda al emprendimiento planteado una gran ventaja competitiva, y una buena oportunidad para entrar en el competitivo mercado de la salud y el bienestar.

Por consiguiente, pudo comprobarse la viabilidad de establecer la Ciudad de Buenos Aires, como plaza para el desarrollo del emprendimiento planteado, dado que cuenta con diferentes aspectos que la hacen idónea para este tipo de negocios y que lograron verificarse a través de la investigación de campo ejecutada, tales como:

- ✓ Alta concentración de población de clase media-alta, (especialmente en los clásicos barrios de Recoleta, Palermo y Belgrano), sector socioeconómico al que pertenecen al menos el 40% de los asistentes a un Spa. Además, se observó concentración de personas entre 20 y 35 años, profesionales y económicamente activos. Tales elementos en conjunto, conforman el *target* al que se orienta la oferta de servicios de un establecimiento de este tipo.

- ✓ Ritmo de vida acelerado, lo que conlleva a la presencia de estrés, ansiedad, e incluso afecciones mentales.
- ✓ Lo anterior, se encuentra estrechamente relacionado al crecimiento de la industria de los Spas en la Ciudad de Buenos Aires y al incremento de la demanda de este tipo de servicios.
- ✓ Alto interés de las personas por asistir a un Spa ubicado en la capital argentina, tal como se confirmó a través de la encuesta desarrollada en el Marco Investigativo, donde un 78% se mostró interesado en acudir a un centro de este tipo, situado en la Ciudad de Buenos Aires.
- ✓ Cambio de paradigma de la población, en cuanto a interesarse por la medicina preventiva y terapias alternativas, en lugar de la medicina alopática tradicional.

En otro orden de ideas, se pudo comprobar -a través del análisis financiero desarrollado en el Marco Investigativo- que el emprendimiento proyecta resultados financieros positivos, con una TIR del 46% y un VPN de 110.869 pesos argentinos (ARS) en los cinco primeros años de actividades. Asimismo, a pesar de prever 230 mil ARS como inversión inicial, el período de repago se estima en 2 años y 6 meses. Tales elementos resultan atractivos para los inversionistas, y sustentan la viabilidad de desarrollar el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, para la Capital Federal argentina.

Por otra parte –tal como se expuso a lo largo de la investigación- ésta se enfoca en desarrollar un plan de aprendizaje, ya que al tratarse de un modelo de negocio nuevo, resulta pertinente salir al mercado con el objeto de conocerlo y testarlo, para

posteriormente volver a la mesa de diseño y adaptar la estrategia competitiva a los resultados que arroje la experiencia en campo.

De este modo, el análisis de los aspectos planteados durante la investigación, permitieron confirmar la factibilidad de desarrollar el emprendimiento de un Spa basado en arte terapia, dentro de la Ciudad de Buenos Aires.

### **Aportes para futuras investigaciones**

Tomando como base el presente trabajo, se podrían estudiar diversas temáticas que plantean nuevas líneas de investigación, tal como se esbozan a continuación:

- ✓ Ampliar el mercado objetivo del Spa basado en arte terapia, incluyendo a personas de la tercera edad, niños y adolescentes. De este modo, se aprovecharía la capacidad de adaptabilidad que tiene la arte terapia, dado que se encuentra indicada para personas de cualquier grupo etáreo.
  
- ✓ Realizar un estudio sobre la posibilidad de desarrollar un Spa basado en arte terapia, en otro país, y la aceptación de esta idea de negocio.
  
- ✓ Analizar la viabilidad de aplicar otras especialidades de la arte terapia en un Spa, tales como musicoterapia, psicodrama, danza terapia, entre otras.

Estos aportes, contribuirán a verificar las nuevas oportunidades de negocio que pueden generarse, considerando siempre ideas innovadoras, y manteniendo una actualización constante en cuanto a las tendencias que dicta la industria de los Spas, la cual se encuentra en continua evolución.

Por medio de la investigación llevada a cabo, se ha logrado corroborar la factibilidad de desarrollar un Spa basado en arte terapia en la Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo y tal como sucede en todo emprendimiento, existen incertidumbres y aspectos a mejorar, que – seguramente- serán afrontados por medio del asesoramiento técnico y el conocimiento en gerenciamiento con que se cuenta.

Asimismo, al considerar este proyecto como un plan de aprendizaje, queda por sentado que existen muchos factores de difícil previsión a la hora de desarrollar un nuevo emprendimiento, por lo que se hace pertinente adoptar una postura abocada a la exploración en lugar de la experiencia *per se*. De modo que será la experimentación en el mercado, la que permita moldear de mejor forma el negocio planteado en la presente investigación.

Como resultado, caminos impensados pueden aflorar en un mundo de negocios de alta volatilidad y cambio, donde lo único estable es la incertidumbre. Por ende, se hace imprescindible contar con capacidad de adaptación, construyendo negocios flexibles e innovadores que tengan la habilidad de mantenerse en la cresta de la ola empresarial.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Christensen, C. (1999). *El dilema de los innovadores. Cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Cohen, M. y Bodeker, G. (2008). *Understanding global spa industry – Spa Management*. UK: Butterworth – Heinemann publications.

Coholic, D. (2010). *Arts Activities for Children and Young People in Need: helping children to develop mindfulness, spiritual awareness and self-esteem*. UK: Jessica Kingsley Publishers.

Corma, F. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. USA: Routledge.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Argentina: Ediciones Granica.

Ferrel, O & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. (5ª Edición) México: Cengage Learning Editores.

Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.

Harvard Business Press (2009). *Entendiendo las Finanzas*. Harvard Business School Press

Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. España: Pearson Educación.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de las operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.

Ludevid, M & Ollé, M. (1994). *Como crear su propia empresa: Factores claves de gestión*. (2da Edición) España: Boixareu Editores.

Malchiodi, C. (2005). *Expressive Therapies*. EEUU: The Guilford Press.

Malchiodi, C. (2013). *Art Therapy and Health Care*. EEUU: The Guilford Press.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (37ª Reimpresión) México: Grupo Editorial Patria.

Rappaport, L. (2009). *Focusing – Oriented Art Therapy: Accessing the Body's Wisdom and Creative Intelligence*. UK: Jessica Kingsley Publishers.

Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La estrategia inteligente*. México: Pearson Educación.

#### Publicaciones Corporativas:

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2013). *Informe de Resultado – Relevamiento de usos del Suelo*. Información obtenida del sitio web <https://investigacionubv.wordpress.com/2012/03/17/matriz-foda/>, recuperado el 29 de junio 2015.

Global Wellness Institute. (2014). *Global Spa and Wellness Economy Monitor 2014*. Información obtenida del sitio web [http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI Global Spa and Wellness Economy Monitor Full Report Final.pdf.pa.gespeed.ce.wwa8UN5HMX.pdf](http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/gsws2014/pdf/GWI%20Global%20Spa%20and%20Wellness%20Economy%20Monitor%20Full%20Report%20Final.pdf.pa.gespeed.ce.wwa8UN5HMX.pdf), recuperado el 18 de enero de 2015

International SPA Association. (2015) *Global Best Practices. For the Spa Industry*. Información obtenida del sitio web <http://experienceispa.com/images/pdfs/ispa-best-practices.pdf>, recuperado el 31 de enero de 2015.

Universidad Complutense de Madrid (2013). *Guía breve para la presentación de referencias y citas bibliográficas en formato APA*. Disponible en: [http://www.ucm.es/data/cont/docs/24-2013-11-20-APA\\_Normas\\_resumen.pdf](http://www.ucm.es/data/cont/docs/24-2013-11-20-APA_Normas_resumen.pdf), recuperado el 28 de enero de 2015.

Universidad de Palermo (2011). *Las citas de fuentes de información: en las tesis y en los trabajos de investigación* (ed. rev.).

#### Páginas Web:

American Art Therapy Association. Información obtenida del sitio web <http://www.arttherapy.org/>, recuperado el 20 de febrero de 2015.

Asociación Americana de Spa. Información obtenida del sitio web <http://www.asociacionspa.com.ar> recuperado el 18 de enero de 2015.

Asociación Argentina de Arte terapia. Información obtenida del sitio web <http://www.asoarteterapia.org.ar/arteterapia.php>, recuperado el 20 de febrero de 2015.

Asociación Chilena de Arteterapia. *Antecedentes Históricos*. Información obtenida del sitio web <http://www.arteterapiachile.cl/#!blank-1/bgdf5>, recuperado el 18 de enero de 2015.

Cálculo del período de recuperación de la inversión o payback. Información obtenida del sitio web <http://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/>, recuperado el 16 de Septiembre de 2015.

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia (2015). Información obtenida del sitio web [http://www.ceeim.es/plan\\_9\\_1.asp?area=&ta=&pub=](http://www.ceeim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=), recuperado el 22 de junio de 2015.

El origen del Spa. (2005, 7 de abril). *Infobae*[en línea], Disponible en: <http://www.infobae.com/2005/04/07/176528-el-origen-del-spa>, recuperado el 9 de octubre de 2014.

Equipo Editorial Buenos Negocios (2013). *3 ejemplos de cálculo de inversión inicial*. Banco Galicia. Información obtenida del sitio web <http://www.buenosnegocios.com/notas/276-3-ejemplos-calculo-inversion-inicial>, recuperado el 22 de junio de 2015.

Fernández Gaffrey, G. (2010) *Spas en Argentina*. *Esthetics News Comunicador Profesional*. Información obtenida del sitio web <http://www.estheticnews.com/nota.php?idespecialidad=42&nota=467>, recuperado el 15 de septiembre de 2014.

Health and Wellness News. (2014). *El mercado spa argentino y su inclusión en la oferta mundial*. Información obtenida del sitio web [http://news.hwgroup.com.ar/p\\_423/el-mercado-spa-argentino-y-su-inclusion-en-la-oferta-mundial-.html](http://news.hwgroup.com.ar/p_423/el-mercado-spa-argentino-y-su-inclusion-en-la-oferta-mundial-.html), recuperado el 28 de enero de 2015.

Inauguraron el primer “siestario” del país, donde programan descansos a medida. (2010, 23 de junio). *Clarín*[en línea], Disponible en: [http://www.clarin.com/tendencias/Inauguraron-primer-siestario-programan-descansos\\_0\\_285571504.html](http://www.clarin.com/tendencias/Inauguraron-primer-siestario-programan-descansos_0_285571504.html), recuperado el 28 de enero de 2015.

La industria del spa y su impactante crecimiento.(2014, 10 de abril). *Clarín*[en línea], Disponible en: [http://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar\\_0\\_1117688487.html](http://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/industria-bienestar_0_1117688487.html), recuperado el 24 de noviembre de 2014.

Luna, A. (2015). *Una introducción al Arteterapia*. Información obtenida del sitio web <http://www.psyciencia.com/2015/02/11/una-introduccion-al-arterapia/> Recuperado el 19 de febrero de 2015.

Matriz FODA. Información obtenida del sitio web <https://investigacionubv.wordpress.com/2012/03/17/matriz-foda/>, recuperado el 29 de junio 2015.

National Wellness Institute. *The Six Dimensions of Wellness*. Información obtenida del sitio web [http://www.nationalwellness.org/?page=Six\\_Dimensions&hhSearchTerms=%22wellnes+and+definition%22](http://www.nationalwellness.org/?page=Six_Dimensions&hhSearchTerms=%22wellnes+and+definition%22), recuperado el 24 de enero de 2015.

Porter, M. (2012, Agosto 19). *¿Qué es estrategia?* Entrevista con Michael Porter. Información obtenida del sitio web <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>, recuperado el 17 de mayo de 2015.

Pontificia Universidad Católica de Chile. *Contexto: ¿5 fuerzas, FODA o modelo delta?* Información obtenida del sitio web <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2012/08/contexto-%C2%BF5-fuerzas-foda-o-modelo-delta/>, recuperado el 17 de mayo de 2015.

Punto de Equilibrio. Información obtenida del sitio web <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=7183>, recuperado el 29 de junio de 2015.

Retail & Lifestyle Report (2015). *La industria de los Spas y el bienestar en México y América Latina*. Información obtenida del sitio web <http://www.rlreport.com/#!La-industria-de-los-Spas-y-el-bienestar-en-M%C3%A9xico-y-Am%C3%A9rica-Latina/cjds/54bfac650cf2cb65241ad88f> recuperado el 25 de enero de 2015.

Spa: a nivel local, la industria del bienestar se expande sin límites. (2010, 17 de octubre). *Clarín* [en línea], Disponible en: [http://www.clarin.com/empresas\\_y\\_negocios/Spa-industria-bienestar-expande-limites\\_0\\_355164821.html](http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Spa-industria-bienestar-expande-limites_0_355164821.html), recuperado el 29 de enero 2015.

Spa urbanos, lo último para desenchufarse en Buenos Aires. (2005, 4 de diciembre). *Infobae* [en línea], Disponible en: <http://www.infobae.com/2005/12/04/226315-spa-urbanos-lo-ultimo-desenchufarse-buenos-aires>, recuperado el 31 de enero de 2015.

Spa y salud. *Diferentes tipos de Spa*. Información obtenida del sitio web <http://www.spasalud.es/>, recuperado el 19 de enero de 2015.

Tai chi. Información obtenida del sitio web: <http://www.escuelawuwei.com/que-es-el-tai-chi-y-cuales-son-los-beneficios-de-su-practica/>, recuperado el 04 de agosto de 2015.

Tasa de descuento. Información obtenida del sitio web: <http://www.bcra.gov.ar/Estadisticas/esttas010000.asp>, recuperado el 16 de Septiembre de 2015.

Trastornos de la modernidad: cada vez más casos de ansiedad y estrés.(2013, 12 de junio). *La Nación*[en línea], Información obtenida del sitio web <http://www.lanacion.com.ar/1590998-trastornos-de-la-modernidad-cada-vez-mas-casos-de-ansiedad-y-estrés>, recuperado el 28 de enero de 2015.

#### Artículos:

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification.*Harvard Business Review*, 35, 113 – 124.

Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation.*Harvard Business Review*, 3480, 1- 7

Kanter, R. (2011). Innovation. The Classic Traps. *Harvard Business Review*,11363, 149-181.

#### Otros:

Meléndez, H. (2010) *El desafío del crecimiento rentable*. Documento de trabajo Nro. 2 Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina.

## ANEXO I

### Formulario de encuesta a consumidores potenciales

#### Arte Terapia en un Spa

#### ENCUESTA

Lic. Isis D. Vega D.

[isisvega24@gmail.com](mailto:isisvega24@gmail.com);

*(No se requerirán más de 5 minutos para completar esta encuesta.*

*Desde ya agradecemos su tiempo).*

#### **Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta**

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### **Aclaraciones**

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### **Arte Terapia – Definición y Alcances**

La Arte Terapia (AT) es una disciplina en la que se emplean recursos de las artes con propósitos terapéuticos. Su objetivo consiste en utilizar herramientas que faciliten la expresión de aspectos internos del individuo, a través de recursos no verbales como dibujos, esculturas, collages y otras técnicas provenientes de las artes plásticas.

Además, la AT abarca las especialidades de Musicoterapia, Danza terapia, Psicodrama y Biblioterapia (terapia a través de la escritura).

La principal diferencia entre la AT y las terapias tradicionales radica en el uso de medios no verbales para la expresión y comunicación de emociones y vivencias, que de forma verbal resulta dificultosa o incómoda. De este modo, se estimula al individuo a reflexionar sobre sus sentimientos más profundos, ya que éstos de una u otra forma, pueden repercutir sobre su conducta, así como sobre su salud física y mental.

## CUESTIONARIO

- Edad: \_\_\_\_\_
  - Género: \_\_\_\_\_
  - Profesión y/u Ocupación:  
\_\_\_\_\_
  - Barrio donde reside: \_\_\_\_\_
  - Ingresos mensuales - expresados en pesos argentinos - ARS
    - Menor al sueldo mínimo (4.716 ARS – 517 USD)  
\_\_\_\_\_
    - Entre 5.000 y 10.000 (548 - 1.096 USD) \_\_\_\_\_
    - Entre 10.001 y 15.000 (1.097 – 1.645USD) \_\_\_\_\_
    - Entre 15.001 y 20.000 (1.646 – 2193 USD) \_\_\_\_\_
    - Mayor a 20.000 (2.193 USD) \_\_\_\_\_
  - Fecha en que se completa esta encuesta: \_\_\_\_\_
- 

1. ¿Conoce los servicios que se ofrecen en un Spa?
  - a. SI \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_
2. ¿Ha asistido alguna vez a un Spa?
  - a. SI \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_
3. Si su respuesta anterior fue afirmativa. Responda: ¿Con qué frecuencia asiste a un Spa? Si su respuesta anterior fue negativa, marque la opción F.
  - a. Semanalmente \_\_\_\_\_
  - b. Mensualmente \_\_\_\_\_
  - c. Al menos una vez al año \_\_\_\_\_
  - d. Solo en ocasiones especiales \_\_\_\_\_ (bodas, cumpleaños, festejos, etc)
  - e. Fue un regalo \_\_\_\_\_ (*gift card*, día de las madres, día de la mujer)
  - f. Mi respuesta anterior fue NO.



4. ¿Con qué propósito ha asistido o asistiría a un Spa? (marque todos los que correspondan).
- Mejorar mi estado y/o apariencia física \_\_\_\_\_
  - Relajarme \_\_\_\_\_
  - Mejorar mi salud \_\_\_\_\_
  - Equilibrar cuerpo y mente \_\_\_\_\_
  - Prevenir enfermedades y/o el envejecimiento \_\_\_\_\_
  - Otro (indique cuáles) \_\_\_\_\_
5. ¿Asistiría a un Spa ubicado en la Ciudad de Buenos Aires?
- SI \_\_\_\_\_
  - NO \_\_\_\_\_
6. ¿Había escuchado hablar sobre la Arte Terapia antes de realizar esta encuesta?
- SI \_\_\_\_\_
  - NO \_\_\_\_\_
7. ¿Le gustaría participar en una terapia anti-estrés, donde aplique alguna expresión artística?
- SI \_\_\_\_\_
  - NO \_\_\_\_\_
8. ¿Asistiría a un Spa donde se ofrezca este tipo de terapia?
- SI \_\_\_\_\_
  - NO \_\_\_\_\_
9. ¿Qué piensa sobre la idea de que exista un Spa que ofrezca servicios de Arte Terapia, además de los servicios tradicionales? (marque todo lo que corresponda).
- Lo considero original \_\_\_\_\_
  - Me parece interesante \_\_\_\_\_
  - Me resulta una idea innovadora \_\_\_\_\_
  - Me es indiferente \_\_\_\_\_
  - Me parece aburrido \_\_\_\_\_
  - Me resulta innecesario \_\_\_\_\_
  - Otros (especifique) \_\_\_\_\_

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a abonar por un servicio de Arte Terapia de 1 hora?  
Expresado en pesos argentinos – ARS

- a. Entre 600 y 699 \_\_\_\_\_
- b. Entre 500 y 599 \_\_\_\_\_
- c. Entre 400 y 499 \_\_\_\_\_
- d. Entre 300 y 399 \_\_\_\_\_
- e. Entre 200 y 299 \_\_\_\_\_
- f. Menos de 200 \_\_\_\_\_
- g. Nada \_\_\_\_\_

11. ¿Qué otros servicios le gustaría recibir en un Spa?

---

---

12. Comentarios finales acerca de esta encuesta:

---

---

## ANEXO II

### Guía de entrevistas a informantes-clave

#### Detalle de los entrevistados

El detalle de los especialistas entrevistados se encuentra en el siguiente cuadro:

Nombre	Especialidad	Fecha de Entrevista	Medio de Realización	Duración
<b>Mariana Vignau</b>	<i>Investigadora en Arteterapia</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciada en Artes Plásticas.</li><li>• Docente en la Primera Escuela Argentina de Arte terapia.</li><li>• Tutora/parte del equipo de Coordinación pedagógica del Programa ABC.(Desarrollado en escuelas públicas de la Ciudad de Buenos Aires)</li><li>• Arte terapeuta especialista en apoyo a pacientes psiquiátricos.</li></ul>	13 de agosto 2015	Personal	2 horas
<b>Mónica Acuña</b>	<i>Propietaria y Manager de Spa</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Esteticista con más de 10 años de experiencia</li><li>• Manager de Spa.</li><li>• Propietaria de Spa desde hace 5 años.</li></ul>	7 de octubre 2015	Personal	2 horas

Fuente: Elaboración Propia (2015)

## ANEXO III

### Detalle del Flujo de Fondos Proyectados

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS						
	Año Inicial	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b><u>INVERSIÓN INICIAL</u></b>						
Local Comercial	\$	-71.293				
Equipos	\$	-52.107				
Mobiliario	\$	-24.714				
Indumentaria	\$	-7.015				
Otros gastos	\$	-5.267				
Gastos de constitución	\$	-4.000				
Gastos de Publicidad	\$	-15.995				
Requerimiento de Personal	\$	-35.290				
<b><u>Capital de trabajo</u></b>						
Caja	\$	-5.000				
Productos Terapéuticos y de Belleza	\$	-3.038				
Productos para Arteterapia	\$	-1.736				
<b>Ingresos</b>	\$	1.201.600	\$ 1.562.080	\$ 2.030.704	\$ 2.639.915	\$ 3.431.890
<b>Costo de Venta (incluye estimación por honorarios)</b>	\$	-400.285	\$ -520.371	\$ -676.482	\$ -879.427	\$ -1.143.255
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$	801.315	\$ 1.041.709	\$ 1.354.222	\$ 1.760.488	\$ 2.288.635
<b><u>GASTOS</u></b>						
<b><u>Gastos Administrativos</u></b>						
Sueldos	\$	-423.480	\$ -550.524	\$ -715.681	\$ -930.386	\$ -1.209.501
Alquiler	\$	-165.600	\$ -190.440	\$ -219.006	\$ -251.857	\$ -289.635
Servicios	\$	-109.880	\$ -135.374	\$ -167.396	\$ -207.735	\$ -258.695
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$	-698.960	\$ -876.338	\$ -1.102.083	\$ -1.389.978	\$ -1.757.832
<b>EBITDA</b>	\$	102.355	\$ 165.371	\$ 252.139	\$ 370.511	\$ 530.803
Depreciación y Amortizaciones	\$	-5.211	\$ -5.211	\$ -5.211	\$ -5.211	\$ -5.211
Intereses de financiamiento	\$	-2.110	\$ -24.080	\$ -22.284	\$ -19.896	\$ -16.704
Otros gastos	\$	-2.500	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.500
<b>ITDA</b>	\$	92.534	\$ 133.580	\$ 222.144	\$ 342.904	\$ 506.388
Impuesto a las Ganancias	\$	-32.387	\$ -46.753	\$ -77.750	\$ -120.016	\$ -177.236
<b>Flujos netos proyectados</b>	\$	-225.455	\$ 60.147	\$ 86.827	\$ 144.394	\$ 222.887
	\$		\$ 329.152			

Fuente: Elaboración Propia (2015)

## CURRICULUM VITAE



### *Isis Deyanira Vega Domínguez*

Agüero 1731, entre Arenales y Beruti. Recoleta.  
Ciudad Autónoma de Buenos  
Aires. Argentina.

**Número Fijo: 48220027**

**Número de Móvil: 1554070722**

**E-mail: isisvega24@gmail.com**

General Ledger Analyst en el Share Service Center de Ecolab Inc. enfocada en los procesos contables de países Europeos.

Analista Financiero en Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) desempeñando labores como la elaboración y seguimiento de los estados financieros de las filiales de PDVSA.

Experiencia laboral en Ernst & Young, como asistente de auditoria, en clientes como Movistar y Hewlett Packard (HP).

### *Habilidades / Capacidades*

Habilidades: **Proactividad y capacidad para trabajar en equipo.**

Logros: Aplicar innovación y creatividad al desarrollar las tareas asignadas, me ha permitido obtener resultados eficientes, así como a resolver problemas inesperados. Mientras que el trabajo en equipo me resulta fundamental, especialmente a la hora de cumplir con los objetivos planteados.

Habilidades: **Capacidad Analítica**

Logros: Ser analítica en el desarrollo de tareas, me permite crear una visión general de los aspectos a considerar en la ejecución del trabajo, así como identificar puntos para enfatizar o corregir.

Habilidades: **Conocimiento de Sistemas y Herramientas Contables**

Logros: Manejo de SAP, Business Process Consolidation (BPC), Scala, MicrosoftOffice (Excel, Word, Power Point).

### *Formación académica*

**2013 – 2016** MBA en Dirección de Empresas con especialización en Management Estratégico Graduate School of Business - Universidad de Palermo

**2003-2008 Licenciada en Contaduría Pública**  
Universidad Central de Venezuela  
**Puesto Promoción: 4to Promedio: 16**

**2001 -2003 Bachiller en Ciencias**  
Instituto Unitario del Centro – Caracas - Venezuela

### *Experiencia profesional*

**2013 – hasta la actualidad.Ecolab Inc. (Sede Argentina)**

Cargo: *General Ledger Analyst en el Share Service Center.*

Función: Proceso de cierre contable, análisis de cuentas, proceso de creación y seguimiento de activos fijos, elaboración y presentación de KPI's, gestión de requerimientos de auditoria interna y externa. Supervisión y organización de las actividades del Junior Analyst.

**2010 – 2013 Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA)**

Cargo: *Analista Financiero en la Gerencia de Análisis Financiero e Informes a Terceros.*

Función: Elaboración, revisión y seguimiento de los estados financieros de las filiales de PDVSA, bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

**2008-2010 Ernst & Young Venezuela**

Cargo: *Asistente experimentado de auditoria.*

Función: Revisión de áreas como efectivo, inventario, gastos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, en clientes como Movistar, Hewlett Packard (HP), Grupo Belcorp, entre otras.

Participación en toma física de inventario, en clientes como Movistar, Grupo Belcorp, Laboratorios Norvel, Hewlett Packard (HP).

**2007-2008 Ministerio de Finanzas**

Cargo: *Pasante de la Coordinación Financiera.*

Función: Elaboración de Informes de Gestión de Banca Pública, como Banco Industrial y Banco de Desarrollo (BANDES).

## *Cursos realizados*

<b>Junio 2012</b>	<b>XI Jornadas de Actualización y Desarrollo Profesional</b>	FACES – Universidad Central de Venezuela 16 horas
<b>Noviembre 2011</b>	<b>Seminario de Actualización acerca de NIC y NIIF</b>	KPMG Venezuela 8 horas
<b>Octubre 2011</b>	<b>Inglés como lengua extranjera</b>	Esc. Idiomas Modernos - Universidad Central de Venezuela 594 horas
<b>Mayo 2011</b>	<b>Programa Integral de Entrenamiento sobre Operaciones de Petróleo y Gas.</b>	PDVSA - 48 horas
<b>Agosto 2010</b>	<b>Impuesto Sobre la Renta</b>	Centro Contable Venezolano 70 horas