

> **Articulos Lic. Eduardo Finci**

Consultor

Director de la División Capacitación de la Medical Spa Association

Licenciado en Economía UBA

Master en Economía- Torcuato Di Tella

Master en Dirección de Empresas CEMA

Profesor Universidad de Buenos Aires

Profesor Universidad de Palermo

Primer articulo

¿el C.R.M. y el Marketing del siglo XXI?

Cuando se escucha "C.R.M" (la administración comercial sistemática y profesional de la relación con el cliente) a priori se lo relaciona con un software, con la tecnología informática, pero es en realidad una filosofía para todo el management, una estrategia, un camino para las compañías modernas, es la verdadera punta del iceberg del marketing del siglo XXI

La visión central de esta filosofía es colocar en el centro de la compañía **al propio cliente**, colocando toda la información disponible a su servicio, para la generación de mayores ventas mediante su más profundo conocimiento.

El Centro de Estética, Belleza o el Spa, es una organización viviente y vivible, que debe ser rentable para lograr sobrevivir, para ello requiere de la aplicación de criterios modernos de gestión, guías para su crecimiento; implementar C.R.M es el camino a la excelencia en las organizaciones de servicios.

La explosión tecnológica llegó para quedarse, el precio de los ordenadores y el software de CRM ha descendido lo suficiente como para impulsar la puesta en marcha de sistemas de soporte de atención personalizada del cliente.

Las etapas para desarrollar el CRM en un SPA

"La Consulta Interactiva Personal y Permanente"

La primera entrevista con el Cliente es la gran oportunidad para generar su futura historia completa con él. Es conveniente implementar sino lo ha hecho ya, el método de la **"Consulta Interactiva Personal y Permanente"** dirigida hacia todos sus clientes, la tecnología puesta a su servicio, es la herramienta más transformadora del marketing actual, la información es importantísima, y es el punto de partida básico, para trazar la guía que utilizaremos para conocerlos.

Estableciendo la relación

Es beneficioso conocer a su nuevo cliente antes que éste comience a tomar sus servicios, la construcción de la relación interpersonal es importante si espera crear con la otra persona una relación a largo plazo, es esencial en la nueva planificación de su éxito futuro.

El primer paso del Método es la **entrevista de aproximación** la cuál podrá realizarse en más o menos 15 minutos con los nuevos clientes y 5 minutos con los actuales, a los efectos de obtener su radiografía similar a su historia clínica la cual debe ser reforzada permanentemente.. **Formalice** la consulta en el momento de la solicitud del turno por parte del cliente, **asegúrese** al tener la reunión que el mismo pueda dispensarle el tiempo suplementario

necesario a los efectos de la toma de información relevante, **esfuércese** por garantizar que tiene bastante tiempo para realizarla y **préstele** la debida atención a su cliente

¿el porqué de la consulta?

La misma no debe ser tomada como parte de algo continuo y cambiante; pues así como los seres vivos cambian, se nutren del desarrollo y del crecimiento, la relación con nuestros clientes se va desarrollando y enriqueciendo con nueva información, ello hace que la relación madure

Sea Ordenado en cuanto a la información solicitada y la recibida

Desarrolle un check list de todos los datos que deberá poseer la base de datos a partir del formulario de incorporación de los nuevos clientes, no pueden faltar sus datos básicos, la mayor Información adicional posible, los datos necesarios para el desarrollo de futuras acciones de marketing y por último la propia historia Clínica en sí misma. En el momento de la entrevista es conveniente tener ya pensada su base de datos, con el formulario de bienvenida en mano será mucho más fácil la recolección y consolidación de esta información.

La información debe ser recopilada de manera sistemática en formularios que permitan guardarla en bases de datos relacionales y que permitan alimentar el conocimiento de nuestros clientes, actuales o potenciales para desarrollar acciones de marketing de adquisición, recuperación o de fidelización.

Obtener la historia clínica del cliente

Convendrá preguntar si el cliente ¿ha tenido o no servicios previos de SPA o estéticos?, si así fuera ¿cuánto hace que realizó el último tratamiento? ¿éste fue específico o general? ¿ el terapeuta anterior había dirigido el tratamiento hacia alguna parte del cuerpo en particular o fue general?¿cuál fue el grado de satisfacción del tratamiento recibido?¿pertenece o no, o ha pertenecido a algún tipo de membresía?.¿cuál es el estado general de salud de su cliente?¿cuáles de los hechos médicos acaecidos en el pasado son relevantes para el tratamiento?

No se disperse, recolecte datos concretos, el descubrimiento de la mayor parte de sus preocupaciones, intereses y motivaciones es el rasgo principal de la consulta, pues así entenderá ¿porqué está o no satisfecho de su cara o su cuerpo?¿si está o no listo a realizar lo necesario para mejorar su estado? Esta es su oportunidad de ofrecerle la **solución a su problema**, pidiéndole un verdadero compromiso coactivo hacia el cambio, luego pasará a explicarle su plan de acción, incluyendo el tratamiento, la frecuencia de visitas, y los productos que le demandará el mismo.

Educando a nuestros clientes

Un tratamiento es muchas veces una novedad en la vida de nuestros clientes, ellos tienen que entender que quiere decir trabajar con un verdadero profesional del SPA, la estética y/o belleza. Introduzca su plan de tratamiento, las rutinas de servicios propuestas y recomiende la necesidad de ajustes en la selección de los productos de cuidado de la cara o el cuerpo que él utilizará en su domicilio. Esto debería ser dirigido directamente como una necesidad normal en su estrategia de mejorar las condiciones de sus clientes. Le pedirá permiso para hacer cambios después de la construcción

de un caso, basados en las respuestas de la consulta. Los clientes casi siempre estarán de acuerdo en trabajar con usted y tomarán sus consejos, **ofrézcalos** Esto es probablemente la mejor inversión que usted puede hacer en el desarrollo de su práctica.

La información transaccional

Con el paso de prospecto a cliente, se nos presentan una exponencial serie de oportunidades para incrementar nuestro conocimiento del mismo. Cada vez que él realice un tratamiento o una compra de productos nos da una oportunidad para incrementar nuestra información sobre sus comportamientos.

Si somos hábiles, creativos y podemos desarrollarla de manera que nos quede guardada la información de una manera prolija, ordenada, tabulada y sobre todo RECUPERABLE!!!, lograremos sin duda reconocer a nuestro mejor cliente, al más valioso, leal, al más o menos rentable, al que más o menos nos visita, al que compra productos, al que dejó de comprarnos o nunca compró, y al que más nos recomienda hacia otros posibles clientes, todo ello debe estar en la cabeza del gerente, pero también en la Base de Datos de la empresa. porque: la memoria del gerente es limitada y la del ordenador es menos limitada, porque el gerente establece correlaciones y tabulaciones inferiores en número a las del ordenador, porque el gerente necesita espacio en su mente para desarrollar la estrategia comercial y el ordenador necesita que le brinden información para que el gerente pueda desarrollar la estrategia, porque el gerente a veces desarrolla "alas" y cambia de compañía...

El Círculo de Éxito de la Base de Datos

La información de nuestros clientes que reside en la Base de datos debe seguir una secuencia lógica para crecer en oportunidades comerciales y de negocios.

Su Desarrollo, Inversión, Mantenimiento, Incremento, Cobertura y Calidad, aumento del conocimiento, del valor, comunicación directa, respuesta a menores costos, información y beneficio por mejores respuestas de los clientes.

Esta secuencia logra que se pueda desarrollar con ellos una relación profesional comercial sistematizada, por ejemplo, en la base de datos tendremos la información de todos los clientes que cada primavera requieren comenzar un tratamiento de reducción de peso y sus resultados, el año entrante cuando termine el invierno, realizaremos una comunicación personalizada, para captar a ese segmento de clientes y los que responden afirmativamente serán "marcados" como los más sensibles a un promoción de este tipo, logrando un aumento de respuesta y valor.. ergo nuestra base creció y se desarrolló...

Establecer una matriz de contactos

La información residente en la base permite la segmentación de los clientes por sexo, edad, nivel socio económico, impactos, sensibilidad hacia determinada acción de marketing; como estrategia del negocio, puede desarrollarlas en forma secuencial y ordenada para planificar las comunicaciones que reciba cada segmento. Es decir cada una genera una reacción que hace alimentar a la base de información que sirve para

enriquecer el conocimiento del cliente y esto a su vez mejorará la próxima acción ha ser emprendida.

Resumiendo y a modo de conclusión

Como muchas nuevas tecnologías de administración, gestión, estrategia y marketing, el CRM llegó para quedarse... para su Centro de Belleza, SPA, futura franquicia o cadena es un imperativo del siglo XXI

Con la puesta en marcha del CRM en su organización usted podrá cerrar más y mejores negocios, tener una mejor relación con sus clientes, vendedores, proveedores, y desarrollar una mejor calidad de vida tanto para cada uno de sus clientes, como para su organización.

Segundo artículo

Cuando ser más grande no es sinónimo de ser mejor...

La proyección de su actual cuadro de situación y la imagen de su negocio lleva implícito incursionar acerca de las consideraciones sobre su futuro crecimiento expansivo, pues debemos reconocer que el que no crece correctamente, fracasa irremediablemente del mismo modo. En la industria existe un hecho dramáticamente evidente, un alto porcentaje de las organizaciones son contestes que fallan a la hora de alcanzar sus propias metas en términos del éxito económico-financiero esperado en las expansiones.

Antes de embarcarse y extenderse absolutamente en su fantasía, anterior a marcar un rumbo sin retorno hacia los arquitectos, ejecutivos de cuentas bancarias, proveedores, recursos humanos y clientes, reflexione: toda expansión es esencialmente onerosa por naturaleza, mermará su capital de trabajo, pues deberá aplicar fondos que se transformarán, a priori, en gastos corrientes que, por naturaleza, son rebeldes a todo control y, lamentablemente, esa tarea siempre es realizada luego de los actos asumidos.

No olvide que resulta recomendable agotar las opciones de crecimiento dentro de la actual estructura edilicia, encontrar los potenciales ingresos sin explotar es la tarea primigenia de los consultores, y lo más asequible en términos de erogaciones debido a su menor cuantía. Sin duda, ello implica rehacer el modelo del plan de negocios enfocándolo en la eficacia de los valores residuales, en la responsabilidad del funcionamiento de los recursos humanos y en un apalancamiento más eficaz. El derroche en las operaciones nunca será compensado por el mayor volumen de ventas, por el contrario, los malos hábitos se multiplicarán cuanto estas más crezcan y regularmente erosionarán cualquier ventaja previa lograda en materia de resultados.

¿Su establecimiento es demasiado pequeño o lo es su tiempo operativo de atención?

La estructura podrá resistirse, pero sepa que primero debe ampliar la operación al máximo dentro de la actual localización, antes de pensar en hacerlo fuera de ella. Se sorprenderá al conocer cuántos nuevos pasivos se adquieren con las ampliaciones sólo para mantener las mismas rutinas operativas en términos de tiempo. El agregado de mayores turnos en horas disímiles a las habituales puede aumentar el potencial de ingresos sin un aumento sustancial de los gastos. Antes de ampliar, intente atender todos los días de la semana, incorporando más recursos humanos... se trata de

una alternativa mucho más económica que relocalizar o ampliar, e infinitamente menos aventurada.

¿Existe espacio para ajustar los tratamientos o la venta de productos?

Algunos emprendimientos son notablemente eficientes a la hora de aprovechar al máximo sus programas de servicios o ventas de productos, pero otros apenas consiguen un bajo grado de optimización, porque sus recursos humanos están poco dispuestos a maximizarlos y a la vez sistematizarlos. Cada operador, individualmente in situ, decide cuánto tiempo le llevará la labor, la dispersión de tiempos operativos en similares tareas resulta realmente significativa, incluso, llegan a depender de los horarios que les insumen sus propios clientes fuera del establecimiento; semejantes desvíos para un mismo servicio y seguramente para el mismo precio hacen imposible su estandarización.

Tal derroche es inconsistente y plantea el peligro de comparaciones desfavorables entre clientes estrechamente vinculados. Escuchará de ellos: "Mi tratamiento duró una hora, cuando uno idéntico tomado por mi amiga alcanzó casi dos horas, y ambas pagamos iguales honorarios".

Además, los mayores tiempos de tratamiento reducen las ocasiones de poder generar ventas de productos al mismo cliente, la curva de atención de cada uno no puede ser desproporcionada teniendo en cuenta el límite natural de su estadía y la consabida espera; eso implica que el operador más disperso no llegue a cumplir los objetivos de venta presupuestados, y por ende, sus honorarios variables se ven menguados. Así se genera una insana competencia entre sus diferentes operadores.

La ironía es que muchas veces suprimirá productos o servicios de su línea, pensando que no han tenido el suficiente éxito con sus clientes, cuando en realidad el problema radica en la excesiva liberalidad temporal que poseen sus operadores.

Siempre resulta más rentable invertir en capacitación de *management* y programas de adiestramiento de recursos humanos, que en expansiones edilicias anticipadas.

¿No será hora de posicionarnos en servicios o productos de alto volumen y bajo precio?

Los modelos *simil hipermercadismo*, en materia de precios, se sostienen únicamente con permanentes incrementos de volúmenes demandados, alta rotación de inventarios, una oferta significativa de bienes o servicios, y una constante absorción de la demanda compulsiva, de manera que los ingresos corrientes absorban los gastos operativos sin mayores dificultades. Tal es el estadio actual en los mercados maduros de la estética y la belleza, principalmente en los segmentos medios y medios bajos, en los que podemos encontrar ejemplos exitosos de aquella política, identificada y generalmente requerida por los propios demandantes, a pesar de verse afectada la oferta de bienes o servicios en materia de precio-rentabilidad.

Ahora bien, en nuestros mercados aún existe demanda insatisfecha en los segmentos ABC1 nacionales y en los extranjeros que requerirán su oferta, lo cual genera plafón para pensar en estrategias de precios, servicios o productos acordes con la capacidad de ingresos de los demandantes y en soluciones más atractivas y lucrativas, como posicionar su línea lo más alejada posible de los precios bajos. Todavía aquellos que lidian con los segmentos en los que el precio es una variable electiva significativa, les queda la opción de apelar a la diversidad y a la particularidad de los

productos o servicios ofertados como armas para no entrar en la espiral descendente de sus valores de venta. No olvide que la diferenciación y la atención personalizada demandada por los clientes determinan tanto el precio como cualquier otro factor, y es ahí donde debe focalizar su oferta.

Aun si atraviesa un estadio de disminución de la demanda, antes de bajar sus precios analice las verdaderas condiciones de causalidad de dicha situación y no sólo sus efectos visibles. Actuar con foco en ellos no es una buena estrategia de negocios.

¿Sus actuales ventas de servicios o productos pueden ser mejoradas sin ampliar las instalaciones?

¿Está supervisando seriamente a su equipo de trabajo con respecto a los ingresos por ventas? ¿Su funcionamiento es homogéneo o desigual? ¿Existe alguna oposición de su *staff* a vender productos o servicios a los clientes? ¿Generan valor agregado a partir del turno previamente tomado por el cliente? ¿Corregirá las citadas falencias una nueva localización o una ampliación de la actual?

Todas las excusas filosóficas que puedan ser elaboradas por su organización no alcanzarán a satisfacer la realidad de los resultados de su negocio, podrán mantener el suspenso durante algún tiempo, pero al final, si no aparecen los beneficios, su negocio dejará de ser tal.

Su obligación es crear y mantener operaciones viables y vivibles, aunque ello no puede ser logrado eficazmente dejándolas libradas al voluntarismo de sus recursos humanos, como tampoco puede darse el lujo que pierdan la motivación por acompañarlo en el desafío. El resentimiento y el deterioro de la moral organizacional trastocan duramente los resultados de las operaciones.

Así, la educación y el entrenamiento constante constituyen un argumento irresistible y un medio eficaz a la hora de hacer cumplir su rol de liderazgo y la responsabilidad de su equipo de trabajo.

Conclusión

A los consultores nos convocan en las coyunturas críticas, la materia crecimiento es una de ellas. Las preguntas convergen en: ¿intuyo que es hora de ampliarnos, debemos hacerlo ya? El *management*, por lo general, requiere de apoyo externo a su idea, la sorpresa y la consternación no son buenas opciones para controlar expansiones no planeadas de forma correcta; los errores por la falta de planes son demasiado onerosos cuando, inexorablemente, deben ser pagados.

Requiera de los consultores respuestas a ¿hasta cuándo debe continuar realizando operaciones incrementales sin excesivos cambios estructurales? ¿porqué debiera suspender momentáneamente la soñada expansión? ¿cuál será el momento oportuno para hacer operativa su inteligente idea de crecimiento?

> Artículos Víctor Daniel Manzon

Víctor Daniel Manzon

Contador Público (U.B.A.)

Licenciado en Administración (U.B.A.)

Licenciatura in Amministrazione (Università di Bologna – Italia)

Director de la División Consultoría de la Internacional Medical SPA Association

Director de la División Consultoría de la Internacional Day SPA Association

Asesor y Director de Empresas

Primer artículo

Conocer a los JUGADORES que compiten con usted y ¿cuáles son sus verdaderos negocios?

Desde la Galia Romana de César, donde ya eran conocidas las virtudes curativas de las aguas de origen mineral, el término SPA, tiene su posible origen en el acrónimo latino "salus o sanitas per aquam", luego como topónimo de la zona geográfica circundante a la hoy Lieja, en Bélgica, o irrumpiendo como voz de Oxford en el siglo XVII, como centros termales o balnearios, hasta los actuales Centros de Salud, Placer y Afabilidad o Atención personalizada, mucha agua ha corrido debajo de los puentes de la actividad.

Desde el punto de vista de las localizaciones, los SPA se dividen en los de carácter ambulatorio o Spa de Día, y los Destination, de residencia o permanencia aquellos donde los usuarios pueden pernoctar, (sólo en USA existen 12000 y 5000 establecimientos respectivamente), por otro lado desde de su visión, misión y objetivos, los hay del tipo Medical Spa,(sólo en USA existen 1200 establecimientos) y los de Belleza, Estética o simplemente Ocio, del tipo Days.

Lo ocurrido en los mercados maduros, debe servir de antecedente para los mercados emergentes como los de América Latina; observar las experiencias de aquellos debe redundar en maximizar el conocimiento de cuales fueron sus fortalezas y aprehender a no repetir sus debilidades, ya que han sufrido y sufren con motivo del devenir de sus negocios.

Pensando dentro del paradigma de la complejidad, debemos ser muy buenos fiscales en cuanto a interrogar, si las suposiciones sobre la existencia y la permanencia en el tiempo de grandes ganancias, los importantes incrementos en el valor de las propiedades afectadas y los cuantiosos valores de los fondos de comercio, que el negocio de los SPA generan, tienen primero correlato con la realidad de los mismos y si así fuera, si serán sostenibles en el tiempo, amén de analizar como se desarrollarán esos negocios en Latinoamérica.

Lamentablemente en los mercados maduros la sobre valoración de las mencionadas suposiciones han creado una saturación de inversiones, a partir de la irrupción de jugadores con intereses principales ajenos a los negocios de SPA.. Estos players bien diferenciados en lugar de plantear una lucha competitiva superadora para dicho mercado en su conjunto, no han hecho otra cosa que fagocitar la rentabilidad de largo plazo del negocio y probablemente su estabilidad.

A partir de ello, podemos dividir el mercado entre aquellos jugadores para los cuales el Spa es su verdadero "core business", los llamados especialistas, bajo la forma de Days, Medical o Destination SPA, (sólo en USA facturan anualmente 7000, 1500 y 5000 millones de dólares respectivamente) sumados a los reconvertidos Centros de Estética y Belleza, de Depilación tradicional o definitiva, Podológicos de manos y pies, etc.(en U.S.A. casi 2/3 de los days spa existentes provienen de éste origen) Por otro lado se encuentran los jugadores para los cuales el Spa representa una actividad secundaria y/o absolutamente complementaria del corazón de sus negocios.

Los otros jugadores

Algunos inversionistas se acercaron al mercado de SPA, pensando más en no dejar pasar la ola de la oportunidad, sin verificar los fundamentals del negocio en sí mismo. Por ello tenemos a la vista inversores de rápidas entradas y salidas, de retornos del mismo tenor, en muchos casos efímeros, de las licencias y/o las franquicias soñadas, las cadenas cuyo lucro está, en el alojamiento o en el juego y no precisamente en los servicios de SPA, y los siempre presentes prestamistas de alto riesgo, en sus más diversas formas, que apuestan todo en el juego del SPA business

Además existe una creciente tendencia a la incursión en dicho mercado de las **grandes empresas de cosmética**, donde un análisis superficial podría indicarnos que no pareciera tener sentido que compañías cuyo principal negocio sean los cosméticos inviertan ingentes fondos en instalaciones de servicios personales de lujo.

La casuística nos lleva a observar que llevaron o están llevando a cabo un plan de inversiones en SPA de día, a pesar de estar realmente en el negocio de venta de bienes de consumo, sin embargo han entrado en este segmento probablemente porque a pesar de sus ingentes esfuerzos de marketing, en las dos últimas décadas algunas de ellas, no han consolidado su imagen entre las consumidoras más jóvenes y por ello buscaron encontrar una estrategia de acercamiento proactivo a dicho segmento.

Las mencionadas compañías no buscaron en el negocio la rentabilidad del mismo, sino que por errores en sus planes estratégicos de marketing originales, y a partir del SPA quisieron tornarse más atractivas en los nuevos mercados emergentes en términos de edades y consumos.

Como SPA de día reposicionaron todas sus líneas de productos, hacia nuevas consumidoras, por lo cual, el alto costo de manejar estas instalaciones resultó, en última instancia un mayor costo de marketing y desde esa perspectiva, este sea probablemente un plan inteligente para ellas.

Los casinos más importantes del mundo por otro lado, ganan dinero todos los días con los jugadores empedernidos e incluso con los normales, por ello, las habitaciones, los SPA, los shows, los paseos, los traslados sin costo, hasta la propia ciudad donde están localizados por ejemplo Las Vegas, son una creación permanente de fantasías que atraen a los perdedores de dinero, que son verdaderamente sus potenciales clientes.

Las cadenas de hoteles internacionales y nacionales, tienen colmadas sus instalaciones con viajeros, ya sean en calidad de turistas, trabajo o simplemente aquellos movidos por el ocio; consideran a los servicios de Spa una actividad más ligada a bonus free y/o paquetes de programas de descuento, que mayoritariamente deben otorgar a sus pasajeros, pues sus ingresos ciertamente distan de estar ligados a los servicios de Spa pagos,

sino a los altos precios de sus otros tradicionales servicios (sólo en USA el gasto promedio por persona se encuentra en un rango entre 3500 a 5000 dólares)

Las consecuencias para los especialistas

A los efectos de hacer frente a los incentivos de sus competidores no tradicionales, los SPA especialistas también pierden dinero por cada bonus free o paquete de programas de descuentos que otorgan a sus clientes nuevos, reconquistados o los su actual cartera activa vía las membresías, como contrapartida ellos deberían proporcionarles un flujo estable de perspectivas de futuros y/o presentes consumos pagos.

Los SPA esperan a priori que dichos clientes tomen el servicio regular promovido por el bonus, y que ello les permita venderles a posteriori otros servicios de pagos más sofisticados y/o productos de consumo, a los efectos de amortizar la pérdida producida por dicho paquete de incentivos.(en USA el gasto promedio por persona de un days spa tiene un rango que va entre los 200 y los 300 dólares)

Como el cliente está disponible para el Spa en ciclos cortos, hasta que puedan crear una relación provechosa, los ven como perspectivas o prospecciones de clientes y no como realidades tangibles, sobre las que deben actuar de inmediato en términos de servicios y ventas.(en USA el público objetivo está segmentado un 75 % mujeres y un 25 % varones, ambos con un rango de edades que oscilan entre los 20 y los 65 años, cuando hace diez años era 40/50 años)

El cliente de bonus es el más difícil de convertir en regular; no quiere decir que no se complazca con el servicio prestado, muy por el contrario, sino que probablemente no lo hubieran tomado de no existir el incentivo de costo cero o con descuentos elevados, habida cuenta que tener al cliente un sólo día en el SPA por lo general no es suficiente para impulsarlo a comenzar visitas regulares posteriores.

En el largo plazo los bonus no son la clase de negocios sustentables, pero tal política seguirá siendo utilizada por los competidores para los cuales el SPA está fuera de su core business; los especialistas deben valorar la estrategia de captación de clientes a partir de los bonus, afrontando el hecho que algunas ventas son rentables y otras no.

No olvide donde debe estar su negocio

Este es el punto, tienen que reconocer que un SPA de día es un negocio de prestación de servicios personalizados pagos, antes que algo más, y deben cuidar su salud económico- financiera tanto como la calidad del mencionado servicio. No deben servir a todos los clientes ofreciéndoles, Programas S.P.A. bonificados o incentivados, a pesar que les gustara otorgárselos y a ellos recibirlos, puesto que deben nivelar los ingresos, en cuanto que tener beneficios es una seria consideración en la supervivencia del negocio..

A las líneas aéreas les gustaría que cada pasajero de clase económica viaje en amplios y más lujosos sillones, con una superlativa atención en su servicio de catering, pero con la competitiva política de precios impulsada a partir del régimen de los cielos abiertos, el costo del combustible, sus costos internos de estructura, etc, no lo pueden hacer, si pretenden permanecer rentables, ¿porqué entonces debiera hacerlo el SPA especialista?.

No pueden dejar de ofrecer paquetes estándares de programas incentivados, pero no deben olvidar el foco de su negocio, la decisión correcta debe ser gradualmente dirigirse hacia Programas Médicos, Estética

y Belleza, Venta de Productos, como principal ofrecimiento más eficiente y rentable, para todos sus clientes. La calidad del servicio de bonus free o de descuento ha caído considerablemente en todos los SPA de día tradicionales en los mercados maduros.

La conclusión

No existe en la realidad un modelo de texto del SPA ideal, pero sí existe, un modelo de cliente insatisfecho..... éste No quiere sufrir ninguna tensión, odia el desorden, el descontento del personal, la indiferencia en el trato, la mala relación calidad - precio, el doble mensaje, en esencia la epítome de la no Servucción....éstas restricciones no pueden ser olvidadas para ser exitoso en el negocio del SPA. Usted como especialista deberá encontrar el rumbo a partir de la generación de un plan estratégico de marketing y gestión que descubra las fortalezas de su organización y descubra las oportunidades que la atractiva industria del SPA le ofrece.

Nota: todos los datos cuantitativos del presente artículo fueron extraídos del Informe Anual de la Medical SPA Association y de la Day SPA Association respectivamente.

Segundo artículo

MARCA DR: crear su propia marca... la senda estratégica

Cuando se habla de servicios o productos, poseer una marca propia o privada es una de las estrategias más importantes y sensibles para diferenciarse en la jungla competitiva y ser más que cualquier otro referente sectorial. A principios del siglo pasado, estas ideas irrumpieron como una nueva forma de comunicación de las grandes tiendas por departamento; observaron el valor de reconocimiento de sus marcas a partir de etiquetar sus productos emblemáticos con ellas.

El actual *aggiornamento* estratégico emerge a partir de un todo con la identidad de la organización, la marca es hoy más importante que los artículos o servicios que la soportan; incluso, el símbolo de la pipa genera tanto reconocimiento como la propia marca Nike. Con dicho símbolo, la compañía promueve desde sus más elementales bienes con bajos componentes tecnológicos, hasta sus productos con mayor sofisticación.

Sectorialmente, Pitanguy o Clinique La Prairie son marcas altamente reconocidas cuando hablamos de cirugías plásticas, estéticas, reconstructoras, tratamientos invasivos, medianamente o directamente no invasivos, y la comercialización de líneas de productos terminados.

Doce motivos para crear y desarrollar su propia marca DR

1.- El dinero: un recurso escaso

A diario, la dura realidad de los costos supera lo imaginado y presupuestado. Trabajar y luchar para controlar sus resultados, le exige navegar entre programas estandarizados y personalizados, a los efectos de poder generar ingresos regulares para cancelar pasivos, y aún así, los recursos no fluyen, son bienes escasos.

Su negocio requiere más utilidades, el margen bruto actual de la mayoría de los productos o servicios comercializados dista de ser el óptimo requerido para cubrir los elevados costos internos. El hecho de incorporar su marca en

aquellos servirá para colocar su margen sobre ventas en un nivel compatible con el verdadero beneficio que requiere su organización para desarrollarse, pues torna muy exclusiva la comparación de precios que su cliente realiza y logra una mayor contribución marginal. No se entusiasme, mientras los productos o servicios aparezcan como demasiado genéricos o fácilmente realizables por terceros, no serán todavía reconocidos en el mercado que compite, a pesar de tener su marca.

2.- La imagen es todo

Se vive la era de la coligación de las marcas con las celebridades, los clientes aprecian subliminalmente asociarse con las estrellas. Es por ello que las marcas principales del sector pagan ingentes sumas para poder tratarlas.

Una supermodelo admitió que nunca usó los cosméticos que publicitaba y que pagó siete cifras por su contrato, sin embargo, mantuvo su trabajo; a las divas se les perdona todo en aras de su imagen y por lo que ellas transmiten y venden.

El público exige una verdadera conexión entre el producto o servicio y el promotor insignia, la mera asociación de ambos en los medios de comunicación logra tal cometido. En el mercado de la estética o la belleza, las celebridades promocionan per se tal conexión, pues los resultados de los tratamientos se observan con su sola presencia.

No hay que olvidar que se compran ilusiones y beneficios, más allá de la necesidad rutinaria de sustituir o consumir bienes o servicios. La búsqueda de sentimientos positivos es la fuerza principal que propaga la demanda en la belleza y la estética.

3.- El crecimiento de un concepto: "asesinos de marcas"

la revista Fortune divulgó: "El consumidor medio rápidamente acepta bienes o servicios de marcas privadas, a la par con las marcas establecidas". En la Argentina, el porcentaje de crecimiento interanual de las ventas de las marcas privadas superó a las masivas. La jungla competitiva se ha recalentado por una explosión de oferentes con similares prestaciones o productos a precios "asesinos", forzando a muchos a replantear su juego. La marca propia crea un inventario exclusivo y libera las comparaciones directas de precios.

Nadie, salvo usted, promueve los servicios o productos de su marca. En primera instancia, debe contemplar la posibilidad de no ir demasiado lejos en el frenesí de la consolidación de su negocio, ello lo obligará, seguramente, a convivir por algún tiempo con ambos segmentos.

4.- Retención de sus clientes

A diario, sus clientes son bombardeados con anuncios, artículos y programas en la televisión abierta y de cable, periódicos, revistas e Internet con seductoras promociones especiales, *bonus*, regalos, el boca a boca del entorno y el contorno; incluso sus competidores también dirán lo suyo.

Los productos o servicios bajo su marca están disponibles solamente por su medio, mantienen la conexión del cliente con el negocio, incluso cuando las citas futuras ya no sean rutinarias, sino esporádicas o inexistentes.

Desarrollar una marca *fideliza* clientes, ello es imposible de lograr para las marcas masivas. Piense: ¿usted trabaja lo suficiente para crear relaciones interpersonales y comerciales con sus clientes? No olvide lo fácil que estos se pierden por falta de retención luego del arduo empeño en conquistarlos.

5.- Una marca con valor

En el futuro puede pensar en realizar una asociación estratégica, vender total o parcialmente, o *franquiciar* su negocio. Cuando ese día se aproxime, su valor agregado más importante serán sus activos intangibles, su marca, *know how* y recién a posteriori los tangibles.

Los nuevos inversores esperan encontrarse con una empresa en marcha que les produzca un ingreso confiable, estable y provechoso. Aumentar fuertemente las ventas de productos o servicios con su marca es autogenerar valor a su emprendimiento; resulta, sin duda, mucho más que su frágil buena voluntad a la hora de prestar servicios o comercializar productos de marcas masivas.

6.- Protección de mercado

Debe estar preparado para la lucha competitiva permanente, su equipo de trabajo –capacitado y entrenado– quizá se marchará, abrirá o será cooptado por otra/s unidad/es de negocios que competirán en su propio mercado, combatirán por captarle sus clientes. Los distribuidores de las marcas masivas les otorgarán su crédito, pues ellos procurarán crear tantas cuentas como les sean posibles, en cualquier parte donde puedan penetrar serán alagados, porque es parte de la reglas de juego; hasta se irritarán con usted a causa de una demanda de mantenimiento de exclusividad insatisfecha.

Las marcas sectoriales firmemente enraizadas parecen estar por todas partes, masifican, cada una a su manera, sus ofrecimientos de productos o servicios. Ahora bien, piense que son fuente de consumo de su posible cliente, aun si sus competidores vendieran una marca privada similar, la suya mantendría una identidad diferente donde sea que emerja.

Incorporar productos o servicios de una marca masiva iguala a todos sus competidores, no los diferencia. Y producen, a lo sumo para los clientes, un experimento comparativo con los suyos.

7.- La unicidad y la exclusividad

La mayor parte de los potenciales clientes confían a pocos prestadores sus necesidades y decisiones en materia de salud, estética o belleza, pero, por el contrario, consumen sistemáticamente innumerables y masivos productos o servicios en el citado rubro. Allí radica su fortaleza, oportunidad, protección... su marca le otorgará la salvaguarda para perdurar y desarrollarse.

¿Qué hicieron, en un principio, los complejos centros médicos interdisciplinarios de la estética y la belleza en cuanto al diseño y la fabricación de los servicios o productos que hoy llevan sus afamadas marcas? ¿Ellos personalmente los bosquejaron, los inventaron? ¿Realmente se preocuparon por hacerlo? No, simplemente los implementaron de manera única y exclusiva a partir de una marca, y así lograron maximizar y mantener la lealtad de su cartera de clientes.

8.- Su identidad: transmitir sentimientos

Los recordatorios, sitios, acontecimientos hacen que las personas se sientan bien, los recuerdos no resultan ser una réplica exacta de las experiencias vividas, pero las representan. Los clientes infundirán al artículo o servicio que adquieren emociones que puedan ser recordadas, observando sus resultados; claramente lo asociarán, primero con lo emocional, y luego con la utilidad que les genera. La identidad de marca tiene el poder de crear un sentido de pertenencia del cliente con el lugar o el acontecimiento, y eso puede ser admirado por otros.

Sus productos o servicios pueden hacer que sus clientes posean lo mejor. Reflexione: ¿todos los miembros de su organización le proporcionan experiencias positivas memorables o lo adoran sólo a usted? ¿Cuál es la experiencia en materia de recomendaciones a otros posibles clientes? ¿Consumen otros productos o servicios que soportan a su empresa? No olvide que su identidad es decodificada por sus clientes, de su marca esperan que les proporcione buenos sentimientos, además de productos o servicios utilitarios.

9.- Maximice su prestigio

Analice el comportamiento de sus clientes respecto de cómo perciben los productos o servicios de las marcas reconocidas, como los de una organización médica estética que simplemente los trata como pacientes. Confróntelos con los personalizados bajo el paraguas de su marca... se llevará una grata sorpresa. Los propios, al estar más cercanos a sus sentimientos positivos, sobre todo luego de la finalización de los tratamientos tan deseados por ellos, resultarán ganadores de la compulsión.

Sus clientes cuidarán su propia marca y serán confidentes en eso, para sus adentros son contestes que no inventó ni desarrolló los productos o servicios consumidos, pero realmente perciben que usted los realiza o los vende de modo único.

No se encuentra inmerso en mercados maduros y saturados con marcas de calidad consolidadas, por ello, si verdaderamente cree en sus servicios o en los productos que selecciona, entonces sí puede ampliar aquella confianza hacia su marca, la cual reflejará, por lo menos, una calidad similar pero personalizada, allí es cuando generará mayor valor, ingresos y prestigio.

10.- Amplíe su poder

Los profesionales de la industria suelen expresar: "Somos demasiado nuevos, pequeños, desconocidos, etc., para tener nuestra propia marca. Tenemos que esperar crecer más, y ser mejores y poderosos para impulsar nuestro nombre". Mientras tanto, el beneficio potencial y la marca que construiría tal poder son entregados a las marcas ya establecidas".

Piense en términos de resultados. Por un lado, lo aportado, y por el otro, lo conseguido en la industria. ¿Quién es más responsable de la popularidad de aquellas marcas? ¿La reputación, la publicidad, la calidad y la particularidad de los servicios o productos obligaron a sus clientes a desearlos y luego a adquirirlos, o fue consecuencia de la propia profesionalidad y convincente actitud hacia ellos de todas y cada una de las unidades de negocios que las divulgan? Sólo usted conoce la respuesta.

Si es capaz de afirmar que sus clientes confían en su capacidad profesional y juicio al momento de receptar consejos y seleccionar opciones, ¿por qué no comprarían servicios o productos que lleven su emblema, si hoy no consumen los de marcas ajenas sin consultarlo previamente? Aparte, si al comercializar servicios o productos de terceras marcas usted está dispuesto a poner en juego su propio nombre, su responsabilidad profesional, a su cliente (que, con seguridad, lo alabará o maldecirá cada día que observe su obra), pues su juicio positivo o negativo no descansará por vacaciones, ¿por qué no puede hacer lo mismo con su propia línea? Piense que con su marca logra el mismo grado de satisfacción que hoy detentan sus clientes: ¿a quién imagina que recurrirán para seguir manteniéndolo: al canal tradicional o al suyo?

Usted tiene su propio modo de hacer las cosas, sus servicios o productos son especiales, diferentes, su línea provee a sus clientes, cultiva con ello

una reputación en su mercado, que después los retendrá, ganará o rechazará. No olvide que su fuente de captación más económica, productiva y valiosa son las remisiones, porque expanden su imagen a un costo bajísimo.

11.- Neutralice sus debilidades y las amenazas sectoriales

Si concluye: "Todos los buenos profesionales brindamos más o menos los mismos servicios, comercializamos más o menos iguales productos de marcas de calidad reconocida, diferenciándonos por la cuantía de los honorarios, la localización o la hotelería de nuestros centros", reflexione: sus ingresos futuros se hallan en peligro, se verán mermados, pues la guerra competitiva los hará descender, siempre existirán profesionales que oferten precios más bajos que los suyos, en su misma área y con similares instalaciones. Para revertir la tendencia, piense qué es lo que mejor realiza, cómo y por qué se hacen las cosas de determinada manera en su organización. Además, ¿cuál es su diferenciación respecto de la media sectorial? Sólo su marca lo hará diferente y lo llevará a no masificarse.

12.- Comience a pensar en grande

La mayor parte de los prestadores o productores principales del mercado comenzaron como pequeñas empresas, crecieron sobre la base de su reputación, e incluso, algunos, por sus presupuestos publicitarios.

Comience elevando su marca por encima de la media sectorial, pues no todos sus competidores tendrán la previsión, el deseo, el coraje para desarrollarla. De hecho, la mayoría preferirá proporcionar servicios o productos masificados con reputaciones bien establecidas, soslayando el hecho que la mayor parte de sus clientes pretenden un modelo personalizado, en virtud, sin duda, de su profesionalidad, pero sujetos a sentimientos cercanos a la familiaridad y confidencialidad de su trato.

Su negocio es el producto de la conjunción de la natural dependencia generada por su cliente frente a su deseo de sentirse bella/o y el quiebre de la fría distancia que esta le impone; superada la condición de paciente, el cliente le proporciona una opción única con objeto de lograr ganancias para usted y su organización a partir de la identidad de su marca.

Conclusión

La opción de hierro es consolidar la senda del éxito en su negocio. Para ello, pregúntese y respóndase: ¿aceptaré el desafío de desarrollar mi propia marca DR? ¿Cómo generaré riqueza y motivación hacia ella para dejar de ser un prestador más del mercado? ¿Estaré listo para la lucha creciente en la atención de mis clientes que ya no quieren ser más pacientes?

tercer artículo

15 Pasos para la Apertura del SPA de sus sueños

La experiencia como consultores nos indica que cuando nos proponemos elaborar una pauta genérica con el objeto de proyectar un modelo de maximización, no es fácil predecir cada eventualidad o situación, pues existen decenas de variables alternativas que exceden el ámbito del presente artículo. Sin perjuicio de ello intentaremos desarrollar aquel cometido con las restricciones planteadas, pues está debidamente probado que el 78 % de los negocios fallan porque los emprendedores carecen de un plan de negocios previo, profesionalmente bien desarrollado, que incluya una investigación suficiente sobre aquellos, a su vez el 73 % falla, pues aquellos subvaloran los gastos y son demasiado optimistas con los ingresos

esperados, el dinero requerido para la inversión y las necesidades posteriores que deben contemplar para el éxito y por fin el 70 % de los negocios fallan, pues los emprendedores no reconocen o no hacen caso a qué no están haciendo correctamente o no buscan ayuda profesional para planificar y gestionarlos en forma exitosa. Por ello conviene por lo menos preguntarse y responderse antes de lanzarse a cumplir un sueño empresarial **¿Es viable el SPA soñado?**

PASO UNO: el camino hacia Formar la Idea

Sueñe y piense la visión y la misión ¿qué tipo de SPA quiere verdaderamente ser? ¿Quiere especializarse en uno o dos servicios relacionados con el tipo de SPA deseado? o ¿tendrá una variedad de servicios multifunción dentro de su propia categoría? ¿Qué diversidad y similitudes ofrecerá a sus clientes en relación a otros SPA instalados en un área de influencia más o menos cercana a su localización? ¿Quién estará al frente del SPA? ¿Lo dirigirá usted mismo o delegará tal función? No se preocupe en esta instancia de los detalles técnicos y de realizar un análisis pormenorizado, éste es el momento de comenzar a definir lo emergente de la identidad de su sueño y su idea.

PASO DOS: Bajar la Idea a la Cruel Realidad de los Números.

¿Cuánto capital propio está dispuesto a invertir? si eventualmente tuviera acceso ¿qué montos estaría dispuesto a tomar de terceros? para ello deberá tener en cuenta inmuebles, construcción, equipamiento, otros activos y las necesidades de capital de trabajo para el sostenimiento y el desarrollo posterior al lanzamiento de su negocio. ¿Qué espacio físico requerirá de acuerdo a las dimensiones? ¿cuál será la localización? ¿cuales serán las áreas de servicios necesarias para llevar adelante su proyecto? ¿Cuál será su decisión en materia de inmuebles, compra o alquiler? si optare por la locación ¿por cuánto tiempo contratará? ¿Cuántos servicios realizará, a que precios y con cuáles costos? ¿Cuáles generarán beneficios y cuáles pérdidas? ¿Cómo controlará sus gastos? ¿Cuáles serán sus clientes focales? ¿Cómo los atraerá y mantendrá? ¿Qué sistema de compensación de todos sus recursos humanos pondrá en práctica? ¿incorporará profesionales part time o full time? ¿Cómo afectará la rentabilidad del negocio? ¿Cuál será su punto de equilibrio y en cuánto tiempo lo alcanzará? ¿cuál será su rentabilidad porcentual y absoluta? ¿su expertise es suficiente para llevar adelante el proyecto? ¿requerirá de un management adecuado para gestionarlo? Realizar un estudio de viabilidad y factibilidad de su negocio es absolutamente necesario, no tome decisiones apresuradas en materia de inversiones sin un método y un modelo de simulación previo.

PASO TRES: baje al papel sus ideas, Escriba su Plan de Negocios

Un plan de negocios le permitirá conocer el quantum de capital propio que deberá inmovilizar y/o comunicar su proyecto a los inversionistas particulares o institucionales, a los efectos de conseguir el capital de terceros necesario, amén de solidificar la visión y la misión soñada, ellos se interesarán en principio por su expertise, su management y luego en ¿cuál será su estrategia para monopolizar su mercado segmentado? ¿ durante qué período los resultados serán negativos, cuándo comenzarán a ser positivos y por cuánto tiempo se sostendrán así? ¿qué capacidad de repago tiene su compañía?

El Plan de Negocios profesionalmente confeccionado le otorgará credibilidad, tenga presente que los inversionistas conocen que ningún plan es exacto, que se deben admitir desvíos, pero nada es más verdadero en los negocios

que si alguien está fallando a la hora de planear está planeando para fallar y no para triunfar.

PASO CUATRO: en pos de Obtener la Financiación

Las erogaciones de fondos necesarios las asumirá usted y/o los terceros que financien el proyecto. Sin duda atraerá mayor interés de los inversionistas si realiza una compra del inmueble con fondos propios y solicita el capital de terceros para el resto del proyecto garantizándolo con una hipoteca sobre el inmueble. Deberá hacer hincapié en demostrarles que los márgenes de beneficios brutos y netos en esta industria son mejores que los de otras, pero contrario sensu requiere de mayores erogaciones porcentuales con relación a los ingresos percibidos, en inmuebles, instalaciones, equipamientos, recursos humanos, marketing y ventas. Escriba detalladamente su Plan de Negocios, la visión, misión, objetivos y diseñe tanto la estructura de rentabilidad como el marketing y la gestión estratégica impulsada en pos de ella, pinte el cuadro de su negocio en la tela misma,.

PASO CINCO: Encontrando la localización

Ya tiene un modelo exitoso de negocio y la financiación adecuada para realizarlo, ahora podrá definirse en cuanto a tomar la posición, ubicación definitiva. Seguramente habrá visualizado las alternativas existentes en la plaza para comprar o arrendar un inmueble. Le recomendamos visitar las diferentes alternativas con el profesional que llevará adelante la obra,,una segunda mirada experta siempre agregará valor a su intuición y permitirá que aquel se involucre más en su proyecto.

PASO SEIS : Diseñe el Espacio, Projecte, Realice la Construcción y Decore el hábitat.

El diseño debe dedicar tanto espacio como sea posible a los cuartos para tratamientos, a la zona de ventas de productos y a la recepción; allí se generan los ingresos básicos para el éxito de su negocio. Destine menores espacios a las áreas comunes, circuitos de tránsito, espera y administración. Recomendamos especial atención en el estudio arquitectural del lay-out de los flujos operacionales, pues ello redundará en el lead time de las áreas específicas, las personas estacionadas no generan beneficios directos sino todo lo contrario.

Diferencie las calidades de un buen contratista, usted requiere la finalización de la obra en tiempo y forma y flexibilidad a los cambios en el proceso, no podrá lidiar con ellos si son irrazonables en sus demandas financieras, deben poder soportar parte de su proyecto, no olvide visitar la obra al menos una vez al día para evaluar su grado de avance y conversar con el arquitecto que la dirige y el equipo que la construye.

Decoradores creativos con presupuesto ilimitado, seguramente encontrará, pero la verdadera creatividad aparece cuando el profesional puede con pocos fondos hacer que en su obra se vean como si fuesen millones. Tenga especial cuidado con las áreas que son estéticamente hermosas pero una pesadilla en términos operacionales.

Recuerde que no está construyendo o reformando y decorando atendiendo a una mayor o menor uniformidad de servicios, sino por el contrario deberá operar eficientemente en circuitos opuestos; húmedos y secos, claro, todo en diferentes áreas, pero dentro de un mismo espacio vital.

Usted es como un cheff, mientras su obra se va cocinando a fuego lento, debe dedicarse a otras tareas paralelas igual de productivas; no se deje estar.

PASO SIETE: El Plan de Marketing Estratégico debe hacerlo todo más Fácil

Necesitará confeccionar un plan de marketing exitoso; acompañado por el asesoramiento de un profesional, hágalo responsable de los resultados controlando su accionar en una base semanal para asegurar maximizar su inversión y el retorno de los fondos que aplicará. Cree junto con el profesional los procesos, el diseño de los sistemas para personalizar el software a la medida de la estrategia de marketing y la gestión. Construya un sólido sistema de datos e informes de doble comprobaciones y equilibrios, la información fluye desde su recepción pasando por sus profesionales de tratamientos, ventas, administración y llega hasta el gerente, aprovéchela, sistematícela, cierre los circuitos de informes tanto los afectados al marketing como los económicos – financieros que hacen a la diaria gestión operacional.

Se debe asegurar por un lado que el sistema sea amigable para su cliente, ayude a la exactitud y oportunidad de las citas, acciones de marketing que emprenda y a la retroalimentación dirigida a preservar clientes, reconquistar los perdidos y buscar nuevos y sobre todo controlará diariamente el flujo de los fondos de su negocio.

PASO OCHO: Menu à la Carte

No trate de realizar servicios del tipo uno para cada uno; el 70 % de sus ingresos provendrán de servicios y productos estándares. Sí, especialícese en uno o dos servicios y productos con los cuales quiere hacerse conocido; por ellos sus clientes pensarán primero en su SPA antes que en otro, su menú es un instrumento de ventas, relaciones públicas, educación y entrenamiento, por lo tanto debe ser escrito con el fin que trabaje para usted y no en su contra.

Permítase reducir al mínimo las exigencias de proveerse de personal, teniendo una amplia variedad de servicios requerirá de mayor personal especializado. Simplifique el entrenamiento y permítase el tiempo para construir la consistencia en la entrega de cada servicio y la venta de productos. Facilite a sus clientes la inmediata opción y decisión de compra en ambos rubros y complémtelos proactivamente.

PASO NUEVE: Seleccione su equipamiento, Línea de Productos y realice alianzas estratégicas con sus proveedores.

Pregúntese ¿con cuáles equipos brindará sus servicios estratégicos? ¿con cuáles los estandarizados? ¿Qué requieren aquellos tratamientos en materia de utilización de productos? ¿cuáles productos comercializará como ayuda en domicilio? ¿Sus clientes se manejan con un presupuesto de gastos más o menos rígido? o para ellos ¿el dinero es un objeto que debe ser gastado de la mejor forma posible? ¿Cuál es el focus de su SPA? Una vez analizadas todas las alternativas del mercado, hablará con los representantes de las firmas proveedoras, los invitará a su SPA en obra, les relatará su proyecto en forma pormenorizada y determinará con cuales empresas realizará una alianza estratégica. La decisión de compra del equipamiento y los productos requerirán de demostraciones previas que serán realizadas en los show rooms del proveedor. Recuerde concurrir con el arquitecto para reafirmar las medidas e instalaciones fijas para el equipamiento técnico en los espacios especialmente reservados para ellos y con sus profesionales de tratamiento una vez incorporados para seleccionar la línea de productos, involucre a toda la cadena de valor en el proyecto logrará con ello un fuerte compromiso.

PASO DIEZ Creación del Manual de Personal, Procedimientos Operacionales y Descripción de Tareas

Para educar y entrenar debe conocer previamente ¿sobre qué bases y procedimientos hacerlo? si pretende ser consistente a la hora de la entrega de los servicios y las ventas de productos. Los manuales simplificarán el proceso de educación y entrenamiento, permitirán a su equipo de trabajo conocer que espera de ellos, asegurarán alta calidad de prestación, información, reclamos, seguimientos de los servicios de tratamientos y de las ventas.

Las herramientas mencionadas para ser efectivas deben ser del tipo just to use, le recomendamos no hacer camino al andar, el 70/80 % del trabajo de un SPA exitoso es realizado por sus recursos humanos; no puede improvisar en este punto.

PASO ONCE: Seleccione e Incorpore a su Team

Seleccione e incorpore por los medios más eficientes a los más aptos profesionalmente pero sin distorsionar la personalidad y unión que deberá existir en su equipo de trabajo. Externalice la búsqueda, pero participe con los profesionales contratados de la selección, diseño de las exigencias y los beneficios para cada posición, de las preguntas que se formularán en las entrevistas.

No olvide; el problema de los recursos humanos del SPA no es cuantitativo, sino requiere superar los inconvenientes cualitativos básicamente por la variedad sin precedentes de personalidades y profesionalidades que cohabitan en él.

PASO DOCE: Eduque, Entrene y evalúe a su equipo permanentemente.

La educación, el entrenamiento y la evaluación permanente de su equipo de trabajo le permitirán construir calidad en todas sus acciones y por consiguiente con ello "construirá su marca", luego su obligación será hacerla crecer todos los días.

Recuerde, los clientes mayoritariamente no permanecen ni recomiendan por la espectacularidad o la confortabilidad de las instalaciones, ni por los bonus free o descuentos, ni por los precios bajos, sino porque sienten que los servicios y productos brindados les producen Satisfacción, Placer, Amigabilidad, pues son tratados como si estuvieran en su casa; ellos le devolverán fidelidad y divulgación si logra abastecerlos de calidad en los protocolos de tratamiento, productos utilizados y/o de ayuda en domicilio a precios que ellos perciban valorados, sumado a un trato responsable pero íntimo de su equipo de trabajo.

PASO TRECE: La Instalación y el Set Up

Llegó la hora de la prueba, la construcción está casi en su etapa final quedan sólo detalles, los equipos fijos fueron instalados, los móviles llegaron, la decoración deberá ser completada en pocos días, el equipo de recursos humanos está entrenado y la tecnología de información tanto de comunicaciones externas como los sistemas internos están listos para su instalación. Realizaremos la prueba de las máquinas y los equipos del siempre problemático sector húmedo y del seco, verificaremos in situ los tiempos de los procesos a partir del set up de los equipos.

PASO CATORCE: Más Educación, más Entrenamiento, más Evaluación. El ensayo final.

Debe accionar in situ con el elemento humano que manejará el equipamiento, revisará y modificará de ser necesario tanto los protocolos de

tratamiento como los procedimientos de venta de su línea de productos, los de recepción, facturación, cobranzas, etc. Se asegurará que cada quien conoce ¿qué hacer delante de su excelencia el cliente desde que entre hasta su salida? Recomendamos realizar un ensayo general con diferente segmentación de clientes captados de su entorno a los efectos de realizar una evaluación final del sistema general de servicios y ventas; siempre habrá algo para ajustar a último momento, pero ello siempre es preferible a fracasar el día de la inauguración.

PASO QUINCE: su ópera prima tuvo una Magnífica Apertura

El plan comunicacional de marketing funcionó, una importante cantidad de sus clientes potenciales pueden ver y recorrer con facilidad sus instalaciones y aprender sobre el servicio y las ventas de productos que usted les proveerá. Los medios publicitarios seleccionados apoyaron el lanzamiento en el entorno El equipo de trabajo está excitado, el curso gratuito de tratamientos estratégicos atrajo a personas del perfil que deseaba, el coctel transcurre dentro de un ambiente divertido y cálido a la vez, por suerte salió todo bien, me merezco un descanso; **se equivoca recién ahora comienza el trabajo.**

CONCLUSION

Sus puertas están abiertas, su objetivo; ser el mejor SPA en su categoría pero valorando su identidad, no abandone la educación, el entrenamiento y siempre analice incorporar las nuevas ideas pero no llegue a poner en juego por ellas la supervivencia de su organización, controle a diario los gastos operacionales y no se engañe con los ingresos sino que observe la rentabilidad bruta y neta de su negocio.