



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN SPA  
EXCLUSIVO PARA MUJERES”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Dirección de Marketing y Dirección Comercial**

**Presentado por:**

**Srta. Edith Nery Aceituno Yana  
Srta. Silvia Liliana Meza Ariza  
Sr. Gabriel Alejandro Muñoz Delgado**

**Asesor: Profesora Carla Pennano**

**2019**

A nuestros padres por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores, quienes a lo largo de la maestría nos enriquecieron a través de su conocimiento.

## Resumen ejecutivo

Este trabajo presenta el plan de *marketing* para el lanzamiento de Balance Spa, un *spa* exclusivamente para mujeres. Tiene como objetivo plantear las estrategias de *marketing* que puedan hacer viable y rentable esta idea. La oportunidad de negocio es una alternativa de solución frente al estrés, uno de los grandes males silenciosos que aqueja cada vez más a la sociedad en general pero que se acentúa mayormente en las mujeres, según estudios de salud mental realizados por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cabe resaltar que el sector belleza y cuidado personal tiene una proyección de crecimiento económico de entre 10-15% en los próximos cinco años (Agencia Peruana de Noticias 2018).

Balance Spa buscará posicionarse a través de servicios de relajación como masajes, faciales, hidroterapias y cámaras de vapor. Todos estos acompañados por el uso de productos naturales y llevados a cabo por profesionales calificados.

Es importante destacar que, en los últimos años, el sector bienestar y cuidado personal ha presentado opciones para los diferentes segmentos a través de los *spas*. Estos ofrecen novedosas ideas en infraestructura y servicios, lo que pone en evidencia la alta inversión que puede implicar llevar a cabo esta idea de negocio.

La inversión inicial estimada será de S/ 149,610.50, monto que será financiado en un 60% con capital propio y 40% a partir de un préstamo bancario con un COK del 20%. A partir de ello, y sobre las bases del plan de *marketing*, se obtiene un VAN económico de S/ 1.853.388,37 y una TIR financiera de 276%.

Los resultados del estudio de mercado, los análisis financieros y económicos respaldan que el plan de *marketing* es viable.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>1</b>
1. Análisis del macroentorno: Pestel.....	1
1.1 Entorno político .....	1
1.2 Entorno económico .....	1
1.3 Entorno social .....	2
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.5 Entorno ecológico .....	4
1.6 Entorno global.....	5
1.7 Conclusiones del macroentorno .....	6
2. Análisis del microentorno .....	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector (belleza y cuidado personal).....	7
2.2 Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter .....	7
2.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (alto) .....	8
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (medio – bajo) .....	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (media) .....	9
2.2.4 Análisis de sustitutos (media- alta).....	9
2.2.5 Rivalidad de la industria (media- alta).....	10
2.3 Análisis de los clientes.....	10
2.4 Análisis de competidores .....	10
2.5 Análisis de la cadena de valor.....	12
2.5.1 Logística de entrada.....	13

2.5.2 Operaciones .....	13
2.5.3 Logística de salida .....	13
2.5.4 <i>Marketing</i> y ventas .....	14
2.5.5 Servicio postventa.....	14
2.6 Conclusiones del microentorno.....	14
3. Análisis interno: la empresa.....	15
3.1 Canvas .....	15
3.2 Propósito, misión, visión y objetivos .....	15
3.2.1 Propósito.....	15
3.2.2 Misión .....	15
3.2.3 Visión .....	16
3.2.4 Objetivos.....	16
3.3 Organización y estructura .....	17
3.4 Análisis FODA .....	17
3.5 Servicio .....	19
<b>Capítulo II. Investigación de mercados.....</b>	<b>20</b>
1. Objetivos de investigación.....	20
1.1 Objetivo general.....	20
1.2 Objetivos específicos .....	20
2. Metodología.....	20
3. Fuentes de información.....	20
3.1 Información secundaria.....	20
3.2 Información primaria .....	21
3.2.1 Investigación etnográfica.....	21
3.2.2 Entrevistas.....	22
3.2.3 Encuestas .....	23

4. Proyección de ventas.....	24
4.1 Estimación del potencial de la demanda.....	24
5. Principales hallazgos y conclusiones .....	25
<b>Capítulo III. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>26</b>
1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i> .....	26
2. Estratégica genérica .....	26
3. Estrategias de crecimiento .....	27
4. Estrategias de segmentación de mercado.....	28
5. Estrategia de posicionamiento .....	28
6. Estrategia de marca.....	29
6.1 Arquitectura de marca.....	29
6.2 Imagen de marca: bienestar y salud.....	29
6.3 Juicios de la marca.....	29
6.4 Sentimientos de marca - <i>Brand ladder</i> .....	30
7. Estrategia de clientes.....	30
<b>Capítulo IV. Tácticas de <i>marketing</i> .....</b>	<b>31</b>
1. Estrategia de producto.....	31
2. Estrategia de precios .....	31
3. Estrategia de plaza .....	35
4. Estrategia de promoción .....	36
4.1 Mensaje de venta.....	36
4.1.1 Publicidad digital .....	36
4.1.2 Promoción de ventas.....	38
5. Estrategia de personas.....	40
5.1 Reclutamiento y selección de las personas .....	41

5.2 Formación y desarrollo del talento.....	41
5.3 Evaluación del rendimiento y comportamiento .....	41
5.4 Buenas prácticas que favorecen un buen clima en el ambiente laboral .....	42
5.5 Compensación e incentivos.....	42
6. Estrategia de procesos.....	42
<b>Capítulo V. Control y presupuesto .....</b>	<b>43</b>
1. Presupuesto .....	43
2. Proyección de ventas.....	45
2.1 Estimación del potencial de la demanda .....	45
3. Proyección de capacidad instalada.....	45
4. Simulación .....	46
5. Flujo de caja.....	49
4.2 Estado de resultados.....	49
6. Control .....	50
7. Planes de contingencia.....	50
<b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>54</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>69</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen del análisis Pestel .....	6
Tabla 2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	7
Tabla 3.	Análisis de la competencia.....	11
Tabla 4.	Cadena de valor según Porter.....	13
Tabla 5.	Matriz Canvas .....	15
Tabla 6.	Objetivos .....	16
Tabla 7.	Matriz FODA.....	18
Tabla 8.	Servicios Balance <i>Spa</i> .....	19
Tabla 9.	Fuentes secundarias – principales hallazgos .....	21
Tabla 10.	Investigación etnográfica – principales hallazgos.....	22
Tabla 11.	Entrevistas – principales hallazgos .....	22
Tabla 12.	Encuestas – principales hallazgos .....	23
Tabla 13.	Proyección de ventas.....	24
Tabla 14.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	26
Tabla 15.	Estrategias de segmentación de mercado.....	28
Tabla 16.	<i>Brand ladder</i> .....	30
Tabla 17.	Evaluación de competencias del personal.....	41
Tabla 18.	Presupuesto operativo .....	43
Tabla 19.	Presupuesto de inversión.....	44
Tabla 20.	Proyección de ventas.....	45
Tabla 21.	Aforo del local .....	46
Tabla 22.	Balance general .....	46
Tabla 23.	Escenario pesimista (caída de ventas de 20% <i>versus</i> LY) .....	47
Tabla 24.	Escenario optimista (incremento de ventas del 50% <i>versus</i> LY).....	48
Tabla 25.	Flujo de caja del 2019 al 2024 (expresado en nuevos soles) .....	49
Tabla 26.	Estado de resultados del 2019 al 2024 (expresado en nuevos soles) .....	49
Tabla 27.	KPI propuestos.....	50

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población femenina, provincia de Lima, 2007-2017 .....	2
Gráfico 2.	La salud mental (a nivel nacional urbano-rural) .....	3
Gráfico 3.	Economía del bienestar global \$ 4,2 trillones, 2017 .....	5
Gráfico 4.	Estructura organizacional.....	17
Gráfico 5.	Estratégica genérica .....	27
Gráfico 6.	Estrategias de crecimiento .....	27
Gráfico 7.	Logo de Balance Spa .....	29
Gráfico 8.	<i>Brand ladder</i> para servicio de masajes relajantes .....	32
Gráfico 9.	<i>Brand ladder</i> para servicio de masajes descontracturantes.....	32
Gráfico 10.	<i>Brand ladder</i> para servicio de masajes con piedras calientes .....	33
Gráfico 11.	<i>Brand ladder</i> para servicio de masajes con reflexología .....	33
Gráfico 12.	<i>Brand ladder</i> para tratamientos faciales .....	34
Gráfico 13.	<i>Brand ladder</i> para circuito termal (jacuzzi-sauna).....	34
Gráfico 14.	Ubicación de Balance Spa .....	35
Gráfico 15.	Página web de Balance Spa .....	37
Gráfico 16.	Página web de Balance Spa .....	37
Gráfico 17.	Modelo de página web .....	38
Gráfico 18.	Campaña de intriga .....	39
Gráfico 19.	Post en redes .....	39
Gráfico 20.	Promoción – Día de la Madre .....	40
Gráfico 21.	Promoción navideña.....	40

## Índice de anexos

Anexo 1.	Servicios de Balance Spa.....	55
Anexo 2.	Resultados de la investigación etnográfica.....	56
Anexo 3.	Resultados de las entrevistas .....	57
Anexo 4.	Resultados de la encuesta (muestra: 445 personas).....	58
Anexo 5.	Diagrama de proceso del servicio.....	65
Anexo 6.	Gantt promocional .....	66
Anexo 7.	Cálculo de la estimación de la demanda.....	67
Anexo 8.	Plano de distribución de Balance Spa.....	68

## **Introducción**

El sector de la belleza y bienestar en el departamento de Lima ha experimentado un desarrollo económico constante en los últimos diez años como consecuencia de los mejores niveles de vida que la población ha experimentado. Esto representa una importante oportunidad para plantear una idea de negocio como Balance Spa, un lugar que busca solucionar uno de los males silenciosos que actualmente desequilibra el desempeño de cualquier persona: el estrés. Estará enfocado especialmente en la mujer a través de una propuesta diferenciada en el uso de innovadores productos naturales brindados por personal altamente calificado.

El mercado de servicios salones o *spas* es abundante en Lima. En muchos de estos lugares se brindan principalmente servicios de peluquería pero se deja de lado el propósito de un *spa*: brindar bienestar a través de tratamientos corporales basados en el agua para lograr la relajación del cuerpo.

Las tendencias actuales en el sector no solo ofrecen opciones basadas en la belleza estética sino también en el bienestar o *wellbeing*, asociado directamente a la salud. Asimismo, la tendencia en el uso de productos naturales cada día toma más fuerza; Brazil el líder en el desarrollo de estos productos.

La demanda de estos servicios se encuentra concentrada principalmente en distritos como Miraflores, Surco y San Isidro. Sin embargo, existen otras zonas en Lima que han desarrollado gran potencial en los últimos diez años. Por ejemplo, Magdalena, colindante con San Isidro, resulta una ubicación estratégica para implementar esta idea de negocio.

La marca Balance Spa busca transmitir un mensaje de relajación que permita devolver el balance a la mujer de hoy luego de un día agotador.

## **Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno: Pestel**

#### **1.1 Entorno político**

A principios del mes de julio de 2018, se dio a conocer diferentes audios que revelaron una red de tráfico de influencias en las más altas instancias de poderes que implicaban a magistrados, políticos y empresarios. Esto desató una crisis que ha perjudicado la imagen política y económica del país.

Los principales hechos suscitados a lo largo del año empezaron con el escándalo de corrupción de Odebrecht. Empresa brasileña involucrada, a través de aportes en campañas, con varios partidos políticos que han llegado a ser gobierno o pretendían llegar a serlo.

Por otro lado, la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski después de una constante presión del partido de oposición creó incertidumbre en el rumbo del actual gobierno bajo el cargo del primer vicepresidente, Martin Vizcarra.

Finalmente, la pérdida de credibilidad del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) y el Poder Judicial ha generado el rechazo de la población, lo que ha causado un clima tenso de opiniones entre los diferentes actores. El actual gobierno ha planteado al legislativo cuatro reformas constitucionales, respaldadas por el referéndum del 9 diciembre. Se espera con esto salir de la crisis.

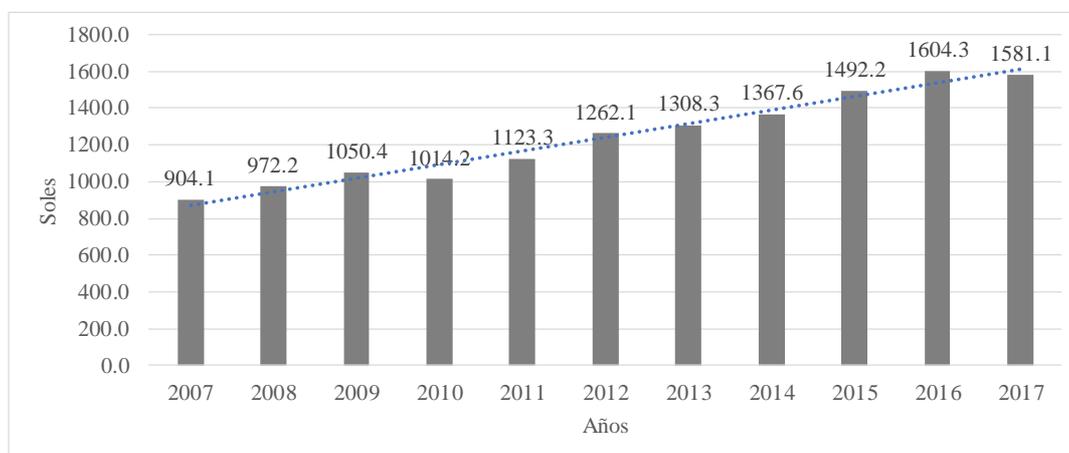
#### **1.2 Entorno económico**

En el 2018 se esperó un incremento en el PBI, debido al aumento de la inversión privada, principalmente en minería, a propósito de la recuperación en el precio de los *commodities*, según Alfredo Ferrero, exministro de comercio exterior. También se espera una mayor inversión pública con la realización de las obras de reconstrucción por los daños causados por el fenómeno de El Niño y también las obras vinculadas a los Juegos Panamericanos 2019. Sin embargo, la inestabilidad política podría amenazar las inversiones, lo que impactaría en el crecimiento económico del país.

«El Perú puede crecer 6,5%, pero la crisis política lo impide», según Ferrero (2018). Otro indicador importante es el ingreso promedio ya que esto afecta directamente en la demanda de un negocio.

En el siguiente gráfico, se aprecia el crecimiento del ingreso promedio mensual de la población femenina en el período 2007-2017. Este crecimiento constante representa una oportunidad para que un negocio prospere si la propuesta de valor está dirigida a este segmento.

**Gráfico 1. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población femenina, provincia de Lima, 2007-2017**



Comprende los 43 distritos(Lima metropolitana) que conforman la provincia de Lima.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

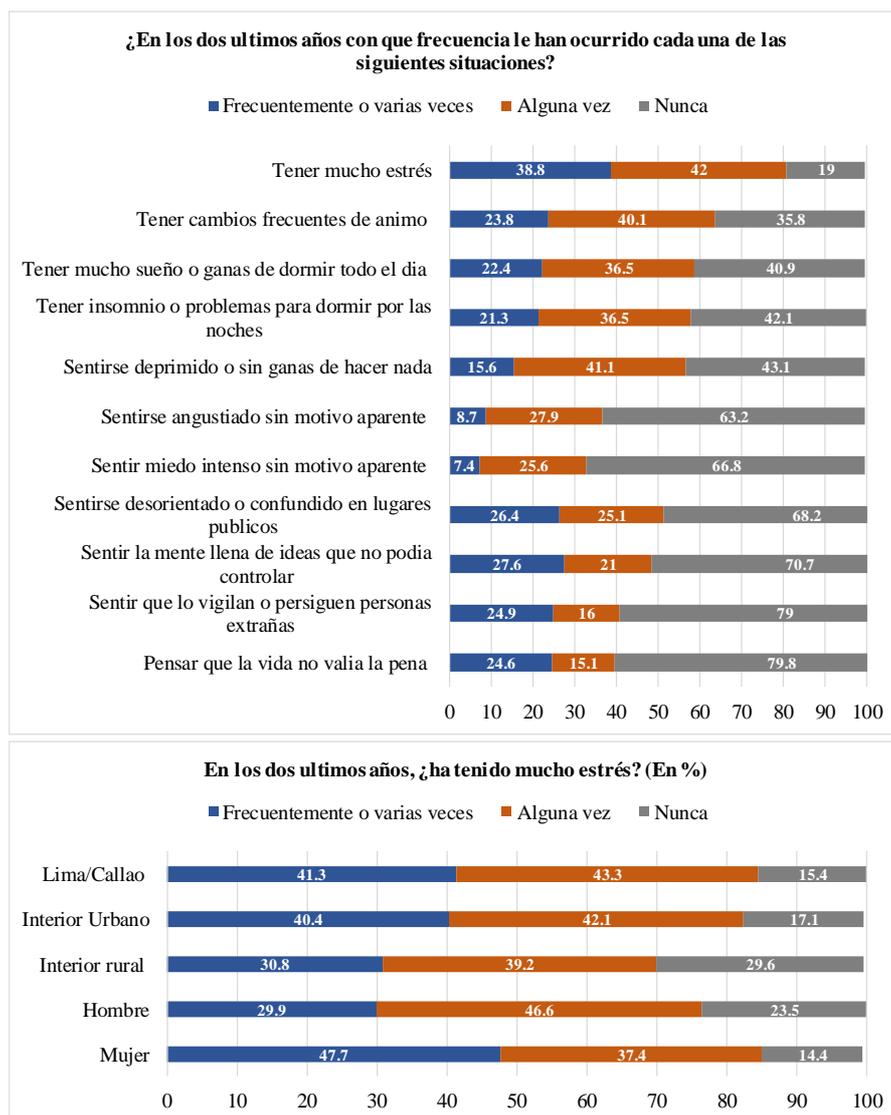
### 1.3 Entorno social

Según el Instituto de Opinión Pública de la PUCP, el 80% de peruanos sufre o ha sufrido estrés. De las mujeres encuestadas, el 47,7% afirmó sentirse frecuentemente bajo estrés (La República 2018). «Las mujeres tienen mayor carga de actividades, tales como: ser madres, trabajar y ocuparse de la casa», comenta Jan Marc Rottenbacher, director del Instituto de Opinión Pública de la PUCP (La República 2018).

Otro importante hallazgo del estudio es que los niveles de estrés en Lima y Callao son superiores a los registrados en poblaciones rurales. Esto se debe a que en las ciudades hay una vida más agitada, con poco trabajo físico y más tiempo en las oficinas, según explica el investigador. También se muestra que un porcentaje de los peruanos sufren de cambios frecuentes en su estado

de ánimo (23,8%), sienten sueño durante el día (22,4%), sufren de insomnio (21,3%), depresión (15,6%) y otras situaciones (La República 2018). Ante esta realidad, los negocios que ofrecen bienestar y salud se convierten en una alternativa atractiva, sobre todo, en los segmentos con mayor solvencia económica.

**Gráfico 2. La salud mental (a nivel nacional urbano-rural)**



Fuente: Instituto de Opinión Pública PUCP, 2018.

Otro aspecto importante en el entorno social es la tendencia del empoderamiento de la mujer. Esto está logrando romper brechas entre hombres y mujeres.

Es importante destacar los esfuerzos que hacen diferentes organismos nacionales e internacionales para empoderar a la mujer. Las Naciones Unidas (ONU Mujeres) está desempeñando diferentes estrategias en países de América Latina. También, desde el Ministerio de la Mujer en el Perú, se lanzó una convocatoria al sector privado para instalar una red nacional de información de mercado para que las mujeres empresarias y emprendedoras puedan salir adelante. Así lo indicó la titular de MIMP en el marco del 7º Foro Empresarial del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe, realizado en Colombia en el 2017 (Agencia Peruana de Noticias 2017).

#### **1.4 Entorno tecnológico**

La transformación digital es un proceso por el que están pasando muchas empresas. Resulta necesario adaptar los procesos de una organización al uso de programas o *software* de gestión que puedan aportar mayor rentabilidad o solucionar procesos en específico.

El Perú está entre los cinco países de habla hispana que más solicitan *software* de gestión empresarial en América Latina, según la consultora Evaluando Software (Gestión 2017). Existen ofertas de *software* especializados en salones/*spa* como Shortcuts, con beneficios como:

- Administración de citas
- Organización de sueldos/comisiones y horarios de los empleados
- Registro de dato en el punto de venta
- Gestión de *stock*
- Gestión de servicios
- Gestión de *marketing*
- Gestión de clientes
- Informes automáticos

En ese sentido, el portafolio de soluciones personalizadas permite desarrollar tácticas de *marketing* que resulten estratégicas para incrementar la rentabilidad de un negocio.

#### **1.5 Entorno ecológico**

Un informe de la consultora Euromonitor Internacional revela que la industria cosmética mueve más de US\$ 500 mil millones en el mundo. El 25% de esa cifra representa la cosmética natural

distribuida en tres categorías: cuidado del rostro (70%), cuidado del cabello (20%) y cuidado del cuerpo (10%) (El Comercio 2015).

Asimismo, un reportaje realizado por el diario El Comercio a la Sra. Paloma Duarte, experta en cosmética ecológica, destaca que «la cosmética ecológica, orgánica o sostenible rechaza el uso de insumos sintéticos del petróleo y esta tendencia hacia lo natural supone la recuperación de nuestros saberes ancestrales» (El Comercio 2018).

Esta tendencia hace posible aumentar la demanda de productos naturales y plantear al consumidor una propuesta ecoamigable cuyo origen es posible gracias a la amplia variedad de cultivos beneficiosos que se encuentran en el Perú.

### 1.6 Entorno global

La tendencia del bienestar y cuidado personal en el mundo es el resultado de muchos de los problemas globales que resultan nocivos para la salud de cada vez más personas: el estrés, la contaminación, etc. Ante esta realidad, la industria del bienestar o *wellness*, a través del Global Wellness Institute, realizó un estudio en octubre del 2018 que muestra que esta industria creció a nivel mundial de 3,7 a 4,2 trillones de dólares del 2015 al 2017. De esta cifra, la industria de los *spas* representa 119 billones de dólares (Global Wellness Institute 2017).

**Gráfico 3. Economía del bienestar global \$ 4,2 trillones, 2017**



Fuente: Global Wellness Institute, 2018.

## 1.7 Conclusiones del macroentorno

- El crecimiento económico de país, asociado al ingreso mensual de la población femenina, brinda un ambiente favorable para emprender nuevos negocios dirigidos a las principales necesidades de este sector, como la mejora de la salud.
- El 80% de peruanos sufre de estrés. Dentro de este grupo, las mujeres son las más vulnerables a esta enfermedad por lo que debería ser de gran preocupación para el gobierno plantear o trabajar en propuestas que puedan aliviar esta problemática.
- Actualmente, la tecnología ofrece, a través de *softwares* de gestión, soluciones específicas según el tipo de negocio. Esto podría ser una ventaja competitiva en el manejo de la información para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Las terapias alternativas, como los *spas*, son una buena opción para combatir el estrés. Un buen complemento diferenciador son los productos naturales ecoamigables que, actualmente, obedecen a una tendencia global de cuidado de la salud.
- Se puede concluir que el factor económico y sociocultural tiene mayor impacto en el negocio, ya que el segmento al que está dirigido exige servicios de calidad acordes al precio. Asimismo, se debe considerar que el sector de bienestar y cuidado personal obedece a necesidades secundarias que podrían ser vulnerables ante un impacto en el ingreso económico.

**Tabla 1. Resumen del análisis Pestel**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Político: crisis política afecta la imagen institucional del Gobierno y hace sentir tensión en la ciudadanía.	Laura Sharkey, analista de Chile, Ecuador, Perú y el Caribe en Control Risks	Amenaza	Proyectar un presupuesto conservador que pueda hacer frente a un escenario de ventas crítica.
Económico: incremento del ingreso mensual en mujeres	INEI	Oportunidad	Posicionar la marca a través de una fuerte publicidad en medios.
Socioculturales: tendencia en incremento de estrés.	Blog del sauna	Oportunidad	Capitalizar la demanda creciente y ofrecer un servicio integral (estrategia creativa) / propuesta de nueva campaña de empoderamiento de la mujer «si ellos pueden, por qué tú no»
Tecnológico: oportunidad de compra de un <i>software</i> de gestión.	Shortcuts Salon & Spa Solutions	Oportunidad	Evaluar las ventajas de adquirir el <i>software</i> para una mejor atención al cliente.
Ecológico: el uso de productos naturales no contaminantes al medio ambiente.	Proveedor de productos naturales, D´vera natural.	Oportunidad	Promocionar el concepto de productos naturales “ecoamigables” en los tratamientos del spa.
Legal: licencias municipal / temas sanitarios / ley de pymes / propiedad intelectual / Sunat	Municipalidad	Ninguna	Cumplir con los requisitos dentro de los plazos solicitados.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector (belleza y cuidado personal)

Respecto al sector spas y cosmeatría en el Perú, existe un crecimiento del 15% anual, ya que el actual consumidor peruano se preocupa más por el cuidado de la piel en comparación al de hace diez años, según indica un reportaje de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Agencia Peruana de Noticias 2018).

Termatalia es una feria internacional del turismo termal, salud y bienestar. Su representante en el Perú, Verónica Napuri, ella comenta que antes los *spas* y centros de estética eran únicamente para el segmento alto. Sin embargo, ahora abarcan los segmentos medio y medio bajo, ya que se trata de un tema de salud que puede afectar a cualquier persona. El sector se encuentra en auge y muchos hoteles han decidido adaptar su oferta incluyendo el servicio de *spa*. Respecto al crecimiento del sector, Verónica Napuri estima que este crecerá entre 10-15% en los próximos cinco años.

Ante lo comentado por la experta, se puede anticipar un crecimiento del sector. El abanico de propuestas debe ser innovador y atender las necesidades de los clientes según el segmento al cual estará dirigido.

### 2.2 Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter

**Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Fuerzas competitivas	Intensidad	Comentario
Poder de negociación de los compradores o clientes	Alta	Al ser nuevos en el mercado, los clientes son exigentes al demandar un servicio diferente que los haga cambiar a su proveedor actual.
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	Media baja	Amplia oferta de proveedores de insumos y suficiente oferta en equipos relacionados con el rubro del negocio.
Amenaza de nuevos competidores	Barreras de entrada: media	Inversión económica alta. Planeamos ofrecer un producto diferenciado, pero al contar con una gran oferta de proveedores, puede ser copiado.
	Barreras de salida: alta	Dificultad para recuperar la inversión realizada durante la implementación del local y para disponer de los equipos.

Fuerzas competitivas	Intensidad	Comentario
Amenaza de productos sustitutos	Media – alta	Centros de belleza que ofrecen tratamientos de relajación, más simples pero también más económicos.
		Spas en hoteles de lujo que brindan servicios premium pero más costosos.
		Alternativas de relajación (gimnasio, centros de meditación, yoga, medicina alternativa, etc.).
		Otras alternativas de recreación (cine, teatro, restaurantes).
Intensidad de la competencia	Media – alta	Oferta reducida (si nos basamos en competidores que ofrezcan el mismo tipo y nivel de servicio).
		Mercado en crecimiento (relacionado con estilos de vida más agitados y al interés de los clientes por la salud y cuidado personal).
		Existencia de spa vinculados a peluquerías o centros de belleza presentes en gimnasios; o en cadena de hoteles.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (alto)

Según el estudio “El consumidor peruano 2017” de la consultora Arellano Marketing, el 85% de las peruanas considera muy importante la imagen personal. Por lo tanto, ellas buscan servicios que garanticen calidad (América Retail 2017).

La imagen personal se ha vuelto cada vez más importante para el consumidor peruano. Antes era un aspecto solo para el segmento alto, pero hoy se incluye a los segmentos medio y medio bajo. La estética y belleza van inmersas en el desarrollo tanto profesional como personal. Las mujeres destinan entre el 10% y 15% de su sueldo a servicios de peluquería y estética, Además, gastan un adicional en productos especializados para sus tratamientos. También se sabe que acuden más de una vez al mes para diferentes servicios (El Comercio 2015).

Por otro lado, el sector de peluquería se ha profesionalizado y expandido en el mercado local. Las cadenas han crecido y se han especializado. A partir de este avance, muchas marcas y empresas han ingresado al mercado lo que ha generado una saturación de la categoría y, muchas veces, una competencia a bajo precio. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto. Sobre todo cuando se trata de privilegiar la calidad sobre el precio, demandando una opción innovadora y un servicio diferenciado.

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (medio – bajo)**

En los últimos años, el segmento de cuidado personal y estética está mostrando un crecimiento sostenido en el mercado peruano. Esto ha provocado no solo un aumento en la cantidad de establecimientos sino que además muchas de las empresas ya establecidas han empezado a ofrecer tratamientos no convencionales o han aumentado su inversión en nuevas tecnologías. Muchas marcas y empresas ingresan al mercado, lo que genera una saturación de la categoría. Ante esta situación, el poder de negociación de proveedores puede ser bajo en cuanto a insumos para masajes o tratamientos estéticos. Podría llegar a un nivel medio en cuanto a equipos más especializados o tratamientos innovadores.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (media)**

Cada vez más salones pequeños aspiran a seguir los pasos de los grandes, pero no tienen acceso al equipamiento de última generación, no pueden apoyarse en una marca reconocida y, en ocasiones, descuidan factores fundamentales como la higiene, el mobiliario de calidad, el manejo de costos y la capacitación del personal para la atención al cliente.

Lo mínimo que requiere un salón pequeño para abrir son US\$ 15.000, lo que incrementa el riesgo para los emprendedores. En el campo de las cadenas, la inversión para abrir un local como Montalvo, por ejemplo, ha saltado de US\$ 30.000 a US\$ 80.000 dólares en tres años. Por eso, la inversión en mobiliario, infraestructura y equipos ya no es una opción para ninguno sino una exigencia del mercado. Por ello, consideramos que la amenaza de nuevos competidores está en un nivel medio.

### **2.2.4 Análisis de sustitutos (media- alta)**

Consideramos que, por la variedad de sustitutos a nuestro servicio, esta barrera es media-alta. Dentro de las alternativas tenemos las directas, es decir, servicios de *spa* que pueden darse en hoteles y/o centros de *spa* con servicios similares y variedad de costos.

Las otras alternativas son las que consideran que el consumidor busca un espacio para relajarse. Entre ellas podemos destacar actividades como gimnasios, centros de meditación, yoga, etc.; así como también cines, teatro, entre otras.

### **2.2.5 Rivalidad de la industria (media- alta)**

En este caso la rivalidad se considera media-alta, ya que nos encontramos en un mercado en crecimiento, donde el concepto de *spa* está vinculado al servicio de peluquerías u hoteles. La tarea, de cara al consumidor, es llevarlo a servicios más especializados y más enfocados en el *spa* y menos a servicios complementarios de las peluquerías.

### **2.3 Análisis de los clientes**

Según el planteamiento del negocio, éste se dirige al siguiente público (*target* cliente):

- Sexo: mujeres
- Nivel socioeconómico: B
- Edad: 35-45 años
- Características: modernas y sofisticadas (Arellano Marketing 2012)

Según el estudio “Clasificación por estilos de vida” de Arellano Marketing, las mujeres consumen más productos de cuidado personal que sean saludables (tendencia ‘*wellness*’). También consumen productos que faciliten las tareas del hogar. La mujer busca alcanzar la máxima eficiencia en la casa y así dar tiempo a sus otras actividades. Mientras que, por el lado personal, la mujer moderna adquiere productos de cuidado personal, salud, estética, deporte o entretenimiento. Esto muestra que las mujeres buscan alternativas de bienestar y cuidado de la salud, no solo para verse sino para sentirse bien. Esto obedece a una mujer moderna y sofisticada, según el mismo estudio.

Giuliana Reyna, gerente general de Global Research

Marketing (GRM), explica que las mujeres son perfeccionistas; exigen calidad en los productos y servicios que consumen, ya que valoran la experiencia. «Son muy exigentes al evaluar cada gasto que realizan, siendo racionales al momento del consumo», precisa Reyna. Esto conlleva a que siempre que se ofrezca una alternativa de un producto/servicio a este público, se debe asegurar guardar coherencia calidad/precio.

### **2.4 Análisis de competidores**

En el Perú, los *spas* se encuentran dentro del sector belleza y bienestar. Dentro de este sector, se puede apreciar una variedad de opciones: salones de belleza, *spas*, clínicas estéticas y centros de

bienestar (*wellness center*). La competencia en Lima Metropolitana se agrupa según características similares:

**Tabla 3. Análisis de la competencia**

**Spas – Medicina estética**

Tratamientos corporales y medicina estética (faciales-corporales) con la presencia de un médico. Entre los principales tenemos a los siguientes:

Nova Skin, Aquamed, EKO medical *spa*, Juvencia Cirugía Estética, Medspa Salón.

Ubicación: Surco-Miraflores principalmente

Therapy

**Spas - Hoteles**

Masajes, faciales, hidroterapia y salón de belleza. Entre los principales competidores tenemos a los siguientes : Heavenly Spa by Westin, Peru Wellbeing Hotel Arawi, Swissotel Lima Gym&Spa, Yaku Spa Country Club, Walwa Spa Hotel Los Incas.

Ubicación: Miraflores-San Isidro principalmente

Therapy

**Spas – faciales, corporales e hidroterapia**

Masajes, faciales e hidroterapia. Entre los principales tenemos a los siguientes:

Satori, Nadiya health spa, Renovare spa, La mia faccia.

Ubicación: Surco-Miraflores principalmente

Therapy

Vita Lima

**Spas – salón**

Principalmente peluquería acompañada de masajes y faciales. Entre los principales tenemos a los siguientes:

Montalvo, Amarige, Marco Aldany, Tomiko, Specchi.

Ubicación: En su mayoría son cadenas con presencia en varios distritos.

Therapy

Vita Lima

**Spa - Masajes**

Especialistas en masajes según técnica (relajante, tailandés, descontracturante, etc.)

Sentidos Thai, Revive massage, Therapy, Vita Lima.

Ubicación: Miraflores principalmente.

Therapy

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sobre la competencia, existe actualmente un mercado variado y amplio en toda Lima Metropolitana con propuestas según el segmento al cual van dirigidos.

El tipo de *spa* más similar a la idea de negocio de Balance Spa sería el que contenga masajes, faciales e hidroterapia. Esto hace que la experiencia se pueda profundizar.

Cabe mencionar que la mayoría de los centros de belleza y bienestar se encuentran ubicados en Miraflores. Esta es una oportunidad para posicionarse en distritos de importante crecimiento poblacional y económico tales como Jesús María, Magdalena del Mar, San Miguel, entre otros.

## **2.5 Análisis de la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor permitirá identificar las maneras de crear valor para el cliente, según lo propuesto por Michael Porter. En el caso de Balance Spa, en donde el negocio es dar un servicio, la cadena iniciaría desde el contacto del cliente con el *spa* (físico/digital), seguida por la experiencia física en los ambientes del lugar y finalmente por el servicio postventa para la validación de la calidad de éste.

En el siguiente gráfico se resume la cadena de valor de Balance Spa y cómo en cada uno de los eslabones se identifican varias maneras de aportar algo al cliente:

**Tabla 4. Cadena de valor según Porter**

<b>Aprovisionamiento:</b> actividades adicionales al proceso de compra.					Actividades de apoyo
<b>Desarrollo de tecnología:</b> investigación de tecnologías que den soporte a todas las áreas de la empresa.					
<b>Gestión de recursos humanos:</b> búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.					
<b>Infraestructura de la empresa:</b> la planeación, las finanzas y la contabilidad.					
<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio post-venta</b>	Actividades clave
Manipulación, almacenamiento, conservación y control de inventarios.	Preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de calidad.	Servicio al cliente: atención del pedido, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza, mantenimiento.	Publicidad, promoción, precios, ventas.	Fidelización, base de datos, atención personalizada, servicios adicionales.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.5.1 Logística de entrada

Se contará con proveedores de insumos tales como aceites esenciales, exfoliantes, mascarillas, envolturas para tratamientos corporales, sales minerales para los servicios de hidroterapia y hierbas aromáticas para el sauna. Para evitar eventuales desabastecimientos se hará controles de *stock* y se mantendrán buenas relaciones con más de un proveedor de insumos.

### 2.5.2 Operaciones

De acuerdo con el segmento al cual está dirigido este servicio, se debe tener mucho control en la preparación de los productos a utilizar y en la presentación del servicio (limpieza y mantenimiento).

### 2.5.3 Logística de salida

Se contará con personal altamente calificado que brindará los diferentes servicios y acompañará al cliente durante el recorrido. Esto será vital para garantizar que se vuelva a requerir el servicio de Balance Spa.

#### **2.5.4 Marketing y ventas**

Se trabajará el posicionamiento a través de una fuerte comunicación de los servicios y promociones dirigidas exclusivamente a mujeres. Se remarcará el uso de productos naturales.

#### **2.5.5 Servicio postventa**

Se medirá la satisfacción del cliente a través de encuestas vía email, monitoreo de tiempos de servicio y espera. También se hará seguimiento a las sugerencias de los clientes y opciones de mejora de nuestro servicio.

### **2.6 Conclusiones del microentorno**

- Los cambios en el estilo de vida de las mujeres favorecen el potencial para nuevos negocios enfocados en belleza y bienestar. El crecimiento de este sector no está ligado directamente con el crecimiento país sino que ha obedecido, durante los últimos años, a la necesidad de verse y sentirse bien que prevalece hoy frente a otros gastos o consumos que realizan las consumidoras.
- Los cambios en el estilo de vida de las mujeres se dan en mayor medida en Lima. Pero en provincias, aunque existe una tendencia más conservadora, las cosas están cambiando poco a poco.
- De acuerdo con el análisis de fuerzas de Porter, se puede concluir que el cliente es el que tiene mayor poder por ser altamente exigente en lo que busca y espera recibir frente a la amplia gama de opciones que hoy tiene en la categoría de salud y belleza.
- Con relación a la competencia, el sector se encuentra en crecimiento sostenido para los próximos años ya que es un nicho atractivo.
- La innovación y alineación a las nuevas tendencias es parte de la clave en este sector. La profesionalización que están teniendo las personas que brindan los servicios en centros de belleza es un impacto positivo que contribuye a mejorar los estándares de calidad y variedad.
- Los aspectos clave en la propuesta de negocio son resaltar el servicio exclusivo para mujeres y el uso de productos 100% naturales para cada uno de los tratamientos y servicios ofrecidos. Los demás elementos como infraestructura, personal, etc. deberán sumar para resaltar aún más los atributos diferenciales.

### 3. Análisis interno: la empresa

#### 3.1 Canvas

Se trata de un modelo de negocio nuevo e innovador: crear un *spa* especializado, solo para mujeres en un NSE específico. Para ello, se trabajó el siguiente Canvas:

**Tabla 5. Matriz Canvas**

<b>Socios claves:</b> proveedor insumos / alimentos	<b>Actividades claves:</b> brindar servicio de relajación como masajes/faciales/sauna/jacuzzi haciendo uso de productos naturales.	<b>Propuesta de valor:</b> solo para mujeres / productos naturales peruanos / atención personalizada /gestión de servicio	<b>Relación con clientes:</b> trato cordial / confianza / seguridad / servicio post-venta / comunicación constante	<b>Segmento de cliente:</b> mujeres de 35-45 años, segmento B (zona 6 y 7 excepto San Borja, Surco y La Molina)
	<b>Recursos claves:</b> Personal atención ingreso / personal limpieza / personal asistencia / personal alimentos y bebidas / infraestructura: local (cámaras / hidromasajes / ambientes descanso / cafetería / capital / tecnología dominio / Wifi		<b>Canales:</b> Web/Facebook / teléfono / mail	
<b>Estructura de costos:</b> Diseñador web / programador / dominio / gestoría / impuestos			<b>Fuente de ingreso:</b> 60% inversión propia y 40% préstamo bancario	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Balance Spa es un spa solo para mujeres que ofrece alternativas de relajación e hidratación en base a productos naturales orgánicos y cuyos beneficios cobran más importancia para el cuidado de la salud en mujeres que, por su rol en la sociedad, cada día tienen mayor exposición al estrés.

#### 3.2 Propósito, misión, visión y objetivos

##### 3.2.1 Propósito

Promover el cuidado de la salud, ofreciendo alternativas para mitigar el estrés y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las mujeres.

##### 3.2.2 Misión

Somos una empresa peruana comprometida en brindar una experiencia única de relajación para mujeres. Buscamos generar armonía y bienestar en el cuerpo y en la mente de nuestras clientas

mediante la combinación de terapias innovadoras, atención personalizada y el uso de productos naturales del Perú con un servicio *premium* y especializado.

### 3.2.3 Visión

Ser reconocidos por las clientas como la mejor alternativa para aliviar el estrés del día a día y como espacio único reservado para relajarse y potenciar la salud y belleza.

### 3.2.4 Objetivos

- Ser reconocidos como la mejor opción de relajación exclusiva para mujeres en Lima oeste al cabo del primer año
- Posicionarse entre los diez *spas* más buscados en redes sociales al cabo del primer año
- Mantener un nivel de satisfacción de la clientela en un 85% al cabo del primer año
- Obtener un crecimiento porcentual de doble dígito (20%) en ventas al segundo año de funcionamiento
- Ser financieramente rentables

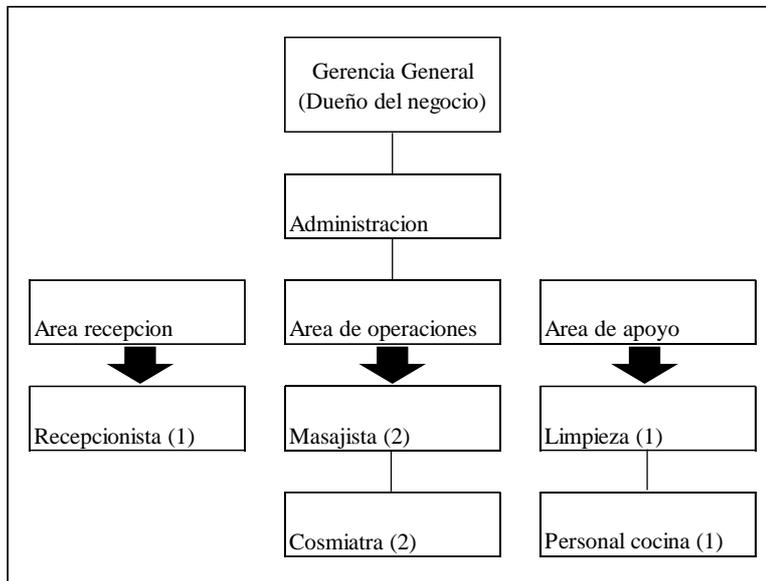
**Tabla 6. Objetivos**

<b>Objetivo</b>	<b>Corto plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo plazo</b>
Posicionamiento y reconocimiento ( <i>market share</i> ).	10%	12%	15%
Incrementar el número de personas alcanzadas en redes sociales.	15.000	45.000	135.000
Nivel de satisfacción (encuestas).	85%	90%	95%
Crecimiento en ventas.	50%	20%	15%
Financieramente rentables.	30%	40%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.3 Organización y estructura

Gráfico 4. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Administradora: Atiende y recibe a los clientes. Especialmente a aquellos que llegan por primera vez.
- Recepción: Cobranza de servicios / Venta de productos de *boutique* / Mantenimiento de redes sociales.
- Masajista: Hacer evaluación inicial / Sugerir el servicio / Realizar masajes.
- Terapeuta: Realizar hidroterapias o faciales.
- Limpieza: Gestionar todos los productos para el uso de los clientes (toallas, jabón, champú, etc.) / Limpieza de los ambientes del establecimiento.
- Servicios: Encargarse de la cafetería (bebidas o *snacks*) / Apoyar en limpieza.

Para mayor detalle, ver la sección de personas del *marketing mix*.

### 3.4 Análisis FODA

En la siguiente tabla, se presenta el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

**Tabla 7. Matriz FODA**

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
Buena localización, con cercanía a distritos potenciales (zona 6 y zona7)	
Personal femenino para atención de damas lo cual genera mayor empatía.	Ser nuevos en el mercado y no contar con posicionamiento.
Uso de productos naturales que hoy en día forma parte de la tendencias "ecoamigable".	Fuerte inversión para arrancar el negocio
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aprovechar las diferentes comunidades femeninas (físicas y virtuales).	Alta rotación del personal
Crecimiento del cuidado de personal y bienestar en mujeres	Contracción de la economía : personas gastarían menos en necesidades secundarias.
Tendencia al uso de productos naturales, orgánicos asociado a la salud (bienestar).	Fuerte competencia "sustitutos"
Tendencias de crecimiento económico para empoderar a la mujer.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con el análisis FODA, encontramos como principal fortaleza el uso de productos naturales que hoy son parte de la tendencia ecoamigable. En base a ello se puede plantear una estrategia de diferenciación impulsando el origen peruano y el apoyo a las comunidades que se dedican al cultivo de donde salen esos productos.

Las oportunidades que soportaran la estrategia son el crecimiento del mercado de cuidado personal y el empoderamiento a la mujer. Como sabemos, las mujeres destinan entre el 15 y 20% de sus ingresos al cuidado personal. Gracias al empoderamiento, hoy los sueldos de la mujer tienen mejoras con ratios de 7 y 8% aproximadamente. Ambas realidades favorecen al negocio de Balance Spa.

Sin embargo, al ser nuevos en el mercado, el posicionamiento será la prioridad en un inicio a fin de que esta debilidad no desacelere los resultados para el negocio. La estrategia de posicionamiento es clave durante toda la fase de lanzamiento y posteriormente continuará con un rol importante para seguir creciendo.

No debe perderse de vista que, como se observa en el análisis de Porter, existe una variedad amplia en sustitutos directos e indirectos. Para atacar esta amenaza, es necesario aprovechar las redes sociales como herramientas de comunicación para que acompañen en la correcta difusión de la marca Balance Spa para así lograr la captación de cliente y su posterior fidelización.

### 3.5 Servicio

Los principales servicios de Balance Spa se muestran en la tabla 8.

**Tabla 8. Servicios Balance Spa**

Servicios	Beneficios	Tipos	Imagen referencial
Faciales	Elimina impurezas y estimula que la piel absorba nutrientes y luzca mejor.	Facial Balance Vital (con vitamina C)	
		Facial balance rejuvenecedor (con resveratrol, extracto de uva)	
Hidroterapia	Mejora la circulación, alivia dolores musculares, reduce el estrés. Se lleva a cabo un una tina de hidromasaje y potenciado con el uso de aceites, esencias y sales minerales.	Para relajarse: valeriana, manzanilla, tila, espliego, lavanda.	
		Para combatir el stress y la fatiga: romero, salvia, tomillo, eucalipto, laurel.	
		Para fines antiirreumáticos: romero, mejorana, tomillo, pino, enebro.	
		Para depurar el cuerpo: bardana, salvia, tomillo, manzanilla, romana.	
Sauna (seca y húmeda)	Relaja, incrementa la circulación y desintoxica la piel.	Cabina seca	
		Cabina húmeda	
Masajes	Relaja y disminuye los dolores musculares principalmente.	Masaje relajante	
		Piedras calientes	
		Masaje descontracturante	
		Masaje de pies cansados	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Capítulo II. Investigación de mercados**

### **1. Objetivos de investigación**

#### **1.1 Objetivo general**

Validar la idea de negocio y su viabilidad en el público objetivo

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Conocer a profundidad la industria de belleza y cuidado personal
- Conocer al consumidor y las principales motivaciones que lo impulsarían a tomar el servicio de Balance Spa
- Validar que la propuesta de valor sea relevante para el público objetivo
- Estimar el mercado y demanda potencial en los próximos cinco años de un spa exclusivo para mujeres

### **2. Metodología**

La investigación constará de dos fases:

- Investigación exploratoria: se proporcionará información preliminar y se definirá el problema e hipótesis. Los hallazgos obtenidos serán verificados o cuantificados por la investigación concluyente.
- Investigación concluyente: se probarán las hipótesis y se analizará la información de forma cuantitativa. Los hallazgos obtenidos servirán para la toma de decisiones.

### **3. Fuentes de información**

#### **3.1 Información secundaria**

Con el fin de conocer más sobre la población femenina, su crecimiento y comportamiento, se recurrió a fuentes de información secundaria tales como informes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), ONU Mujeres América Latina y Caribe, Instituto de Opinión Pública de la PUCP, Global Wellness Institute, entre otros.

**Tabla 9. Fuentes secundarias – principales hallazgos**

<b>Fuentes</b>	<b>Hallazgos</b>
INEI	Crecimiento estimado de la población femenina de 1,12% anual durante los últimos diez años. A esto se le suma que el ingreso o remuneración promedio de este grupo de la población también se ha incrementado en los últimos años en 6,13%. Solo en Lima, dicha remuneración logró un crecimiento de 7,43% (INEI 2017).
Diario La República	Las mujeres ejecutivas de Lima gastan entre el 10% y 15% de su sueldo mensual en cuidar su imagen (La República 2017).
Instituto de Opinión Pública de la PUCP	El 80% de peruanos sufre o ha sufrido estrés. De las mujeres encuestadas, el 47,7% afirmó sentirse frecuentemente bajo estrés.
Global Wellness Institute	La industria del bienestar en el mundo creció de US\$ 3,7 a US\$ 4,2 trillones desde 2015 al 2017. Dentro de esta industria, los <i>spas</i> representan US\$119 billones.
Diario La República	Al cierre del 2017, los <i>spas</i> (salones de belleza) facturaron un promedio de S/ 8 millones (La República 2017).
Euromonitor Internacional	La industria cosmética mundial mueve US\$ 500 mil millones. El 25% de esa cifra representa la cosmética natural distribuida en tres categorías: cuidado del rostro (70%), cuidado del cabello (20%) y cuidado del cuerpo (10%).
Organización Internacional del Trabajo	Perú es el país con mayor tasa de participación laboral femenina de la región.
Arellano Marketing	Las mujeres consumen más productos de cuidado personal saludables ( <i>wellness</i> ) y otros que faciliten las tareas del hogar.
Global Research Marketing	La mujer moderna adquiere productos para sí misma, sea de cuidado personal, salud o estética. En ello exige calidad ya que valoran la experiencia.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2 Información primaria

#### 3.2.1 Investigación etnográfica

Se hizo la visita a seis *spas* ubicados en el eje San Isidro, San Borja y uno en San Juan de Lurigancho. Si bien es cierto que este último se encuentra muy alejado de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, frecuentadas por el público objetivo, también se están considerando los hallazgos respectivos pues el propósito es evaluar la propuesta de valor del rubro de cuidado personal y belleza en general.

Igualmente, lo que se busca es conocer el comportamiento del cliente durante la experiencia en el *spa*.

Los principales hallazgos se detallan a continuación y también pueden verse en el anexo 2.

**Tabla 10. Investigación etnográfica – principales hallazgos**

<b>Hallazgos</b>
- El estacionamiento es un atributo indispensable. Para mejorar aún más la experiencia, los clientes esperarían un servicio de <i>valet parking</i> para agilizar el ingreso al establecimiento.
- Un tiempo de espera en la recepción aceptable para los clientes es entre 5 y 7 minutos. Es importante la calidez del personal y la disponibilidad de mobiliario confortable (sillones, tumbonas) para hacer más placentera la espera.
- El motivo principal para acudir a un <i>spa</i> es relajarse y combatir el estrés, por lo tanto, los ambientes deben de ayudar a alcanzar dicho propósito (luz tenue, música suave, colores claros o que se asemejen a la naturaleza).
- Aunque los <i>spas</i> tratados en esta investigación son mixtos, las clientas entrevistadas indicaron que preferirían asistir a uno exclusivo para mujeres.
- No es primordial que el <i>spa</i> esté ubicado cerca al centro de labores o domicilio de las clientas, sino que se encuentre en una zona céntrica.
- El precio es un factor decisivo al elegir el <i>spa</i> , pero definitivamente va de la mano con la calidad del servicio que se ofrece.
- Las clientas entrevistadas mencionaron que conocieron el <i>spa</i> al que acudieron, por recomendación de amistades o cómo experiencia-regalo de su centro de laboral.
- Los <i>spas</i> no contaban con señalización dentro del establecimiento, pues se prefiere mantener la armonía de los ambientes evitando colocar letreros que afecten la decoración.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2.2 Entrevistas

Se realizaron seis entrevistas a personas con experiencia en el rubro de *spa*. Entre ellos están empresarios, expertos y personal técnico especializado (ver anexo 3). A continuación, se presentan los hallazgos más importantes:

**Tabla 11. Entrevistas – principales hallazgos**

<b>Fuentes</b>	<b>Hallazgos</b>
Empresarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ubicación del establecimiento es muy importante. Debe ser de fácil acceso.</li> <li>- Es importante ofrecer productos de calidad y ésta no debe sacrificarse por conseguir un menor costo.</li> <li>- El ticket promedio de compra es de S/ 150.</li> <li>- Se busca crecer para convertirse en cadenas y así reducir costos.</li> <li>- La publicidad es más efectiva en redes sociales.</li> <li>- Presencia de muchos competidores con estrategia de precios muy bajos y descuentos para ganar mercado.</li> </ul>

Fuentes	Hallazgos
Personal técnico especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El servicio más solicitado son los masajes.</li> <li>- No es recomendable realizar los masajes a domicilio. Se deben usar camillas para mantener la ergonomía y realizarlos de la manera correcta.</li> <li>- En los últimos años la cantidad de clientes ha ido en aumento, por lo que el rubro se ha vuelto mucho más rentable.</li> <li>- Alta rotación de personal principalmente por razones económicas.</li> <li>- La preparación profesional del personal técnico (masajistas, cosmetistas) es de tres años.</li> </ul>
Expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requiere una alta inversión para la implementación de un <i>spa</i>.</li> <li>- Los costos más altos son los costos fijos de local, agua y luz.</li> <li>- La infraestructura es un factor importante para tener en cuenta puesto que el producto en venta es una experiencia que se potencia con un ambiente adecuado, amplio y bien diseñado. Ej.: cabina para sauna, tinas de hidromasaje.</li> <li>- Otro factor crítico es el personal que labora en el <i>spa</i>. Se deben implementar procedimientos de trabajo para una correcta gestión y control, así como un programa de incentivos para mantener al personal motivado para que se traduzca en una menor rotación y una mejor atención al cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2.3 Encuestas

Se realizó una encuesta vía *web*. Se logró recolectar información de 445 personas (ver anexo 4).

A continuación, se presentan los principales hallazgos:

**Tabla 12. Encuestas – principales hallazgos**

Hallazgos
El 50% de los encuestados se encuentran entre 35 y 44 años
El nivel de instrucción del 45,5% de los encuestados es universitario.
El 81,3% de los encuestados gusta ir al <i>spa</i> , lo cual nos indica que hay un importante grado de conciencia en el cuidado de la salud y la búsqueda de bienestar.
El 67,2% de los encuestados prefiere ir al <i>spa</i> en compañía, lo que nos demuestra que el <i>spa</i> puede brindar no solo un espacio de relajación sino también de complicidad para disfrutar entre amigas.
El 79,9% prefiere que sea solo para mujeres. Este hallazgo refuerza la idea de que el <i>spa</i> está asociado al público masculino por ofrecer otros servicios de relajación adicionales. Por lo tanto, las encuestadas confían y se sienten más seguras en un establecimiento destinado solo al género femenino.
El servicio de masaje es el más solicitado durante la visita al <i>spa</i> (41,8%) y los encuestados están dispuestos a pagar entre S/ 100 y S/ 200 por servicio.
El 97% de los encuestados estarían dispuestos a probar el servicio de Balance Spa y acudirían de manera mensual (52,2%).

### Hallazgos

El 97,8% de los encuestados considera importante el uso de productos naturales en los servicios de Balance Spa. Este hallazgo es coherente con el concepto de bienestar que queremos transmitir, potenciado por la aplicación de insumos libres de preservantes y aditivos artificiales.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 4. Proyección de ventas

### 4.1 Estimación del potencial de la demanda

Se define como universo a las mujeres de Lima Metropolitana, entre 35-45 años, pertenecientes al NSE B, zona 6 y 7. Este resultado sirvió como base para calcular un mercado potencial de 792 servicios al mes (ver anexo 7).

- Mujeres / Lima Metropolitana / 35-45 años / NSE B / Zona 6 & 7: 76.495 personas
- Promedio potencial de personas: 9.504 personas
- Potencial de servicios al mes: 792 servicios

Para el pronóstico de ventas, se consideran los siguientes puntos:

- La encuesta virtual realizada a 445 personas que sirvió como base para la determinación de la demanda en el capítulo II.
- Información extraída del APEIM, INEI.
- Objetivos de *marketing*: crecimiento de las ventas año a año en 50%, 20%, 15% y 15%.

La proyección de ventas para los primeros cinco años se muestra en el siguiente gráfico:

**Tabla 13. Proyección de ventas**

Descripción	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
<b>Faciales</b>	359.536,32	0%	539.304,48	36%	647.165,38	36%	744.240,18	36%	855.876,21	36%
<b>Masajes</b>	476.720,64	0%	715.080,96	48%	858.097,15	48%	986.811,72	48%	1.134.833,48	48%
<b>Reflexología</b>	44.573,76	0%	66.860,64	4%	80.232,77	4%	92.267,68	4%	106.107,84	4%
<b>Sauna</b>	47.044,80	0%	70.567,20	5%	84.680,64	5%	97.382,74	5%	111.990,15	5%
<b>Hidroterapias</b>	70.044,48	0%	105.066,72	7%	126.080,06	7%	144.992,07	7%	166.740,88	7%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **5. Principales hallazgos y conclusiones**

Actualmente, hombres y mujeres mantienen altos niveles de estrés como consecuencia del ritmo de vida agitado y las exigencias sociales. Por ello, generar servicios o actividades que ayuden a disminuir el estrés se ha vuelto atractivo como oportunidad de negocio.

Las nuevas tendencias, tanto en la región como a nivel global, se encuentran alineadas a la búsqueda del bienestar. El consumidor busca no solo tratamientos o servicios tradicionales sino también nuevas alternativas para cuidarse, combatir el estrés y reconectarse con su yo interior. La búsqueda del bienestar genera un nuevo sector para negocios donde el cliente está dispuesto a invertir parte de sus ingresos por sentirse mejor, relajarse y escapar de su día a día.

La población femenina va creciendo, de la mano con su ingreso promedio, lo cual es una gran oportunidad para el proyecto de negocio de *spas*.

### Capítulo III. Planeamiento estratégico

#### 1. Definición de los objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* establecidos para Balance Spa son los siguientes:

- Lograr el posicionamiento en el *target* como una marca reconocida por la especialización de sus servicios y el enfoque natural ecoamigable de los insumos que se utilizan. Con esto se busca tener un nivel de recordación de marca del 5% el primer año para posteriormente incrementarlo en 5pp al año hasta lograr mantenerlo en un 20% a partir del año 4 en adelante.
- Alcanzar la fidelización del cliente a través de un servicio satisfactorio. Buscamos alcanzar un índice del 80% de aceptación del cliente, sobre la base total de clientes atendidos, después del primer año
- Obtener un crecimiento en ventas de 50% para el año 2 versus el primer año. Luego tener un crecimiento sostenido de 20% y 15% hasta el año 5.
- Conseguir que la utilidad operativa sea de 15% para el año 2 y luego de 20% de manera sostenida para los siguientes años.

**Tabla 14. Objetivos de *marketing***

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento	Marca reconocida	Nivel de recordación	5%	10%	15%	20%	20%
Fidelización	Aceptación del cliente	Clientes satisfechos / Total de clientes	80%	85%	90%	90% +	90% +
Ventas	Crecimiento en ventas	% de crecimiento versus año anterior	100%	50%	20%	15%	15%
Ventas	Utilidad operativa	Utilidad neta / ventas	0%	15%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia. 2019.

#### 2. Estratégica genérica

La estrategia de Balance Spa será de enfoque en mayor valor-especialización. Esto ofreciendo servicios que contarán con productos hechos a base de componentes naturales, con producción y consumo ecoamigable. Así se resaltaré el posicionamiento de empresa ambientalmente responsable que se quiere lograr.

**Gráfico 5. Estratégica genérica**



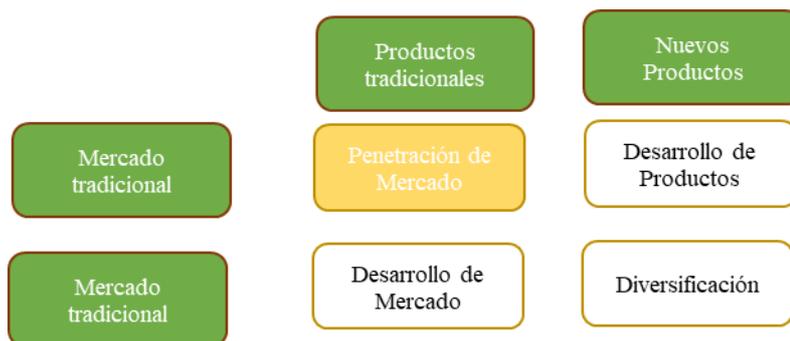
Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Estrategias de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff, se define que la estrategia a seguir es de penetración en el corto y mediano plazo. De esta manera se ingresaría al mercado para luego posicionarse en este. El objetivo es captar clientes y luego, con la prueba del servicio, se fidelicen a la marca logrando no solo incrementar la frecuencia sino también el consumo.

Se logrará la fidelización a través de la propuesta de mayor valor y el enfoque en las necesidades de los clientes. Por ejemplo, el uso de insumos elaborados con componentes naturales será un gran diferencial versus otras marcas de productos para servicios de *spa*.

**Gráfico 6. Estrategias de crecimiento**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Estrategias de segmentación de mercado

**Tabla 15. Estrategias de segmentación de mercado**

Geográfica	Perú. Lima. Zonas 6 y 7.
Demográfica	Mujeres entre 35 y 45 años.
Conductual	Interesadas en cuidar su salud. Que optan por tratamientos que ayudan a liberar la tensión y estrés del día a día.
Pictográfica (estilos de vida)	Mujeres modernas, empoderadas, <i>multitask</i> . Interesadas en su desarrollo profesional. Buscan un equilibrio entre lo profesional, familia y vida social.
Usuario y uso	<b>Cliente Balance Gold:</b> Leal y frecuente. Totalmente satisfecho. Que asegura la publicidad positiva de boca en boca. Representa del 50% al 80% del total de las ventas
	<b>Cliente Balance Silver:</b> Compra por necesidad, busca satisfacer puntualmente una necesidad. Es bastante exigente, pero puede llegar a ser un cliente leal y con buen <i>ticket</i> de compra.
	<b>Cliente Balance Perl:</b> Compra de forma regular, pero a precio de promoción o descuento. No es muy exigente con el servicio, pero no es constante porque siempre está buscando el precio más bajo.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 5. Estrategia de posicionamiento

En la actualidad, el concepto de *spa* es muy usado por los salones de belleza y cadenas de peluquerías, pero estos realmente no brindan un servicio de *spa* (tratamientos, terapias o sistemas de relajación utilizando como elemento principal el agua). Ello confunde al consumidor y disminuye el impacto de su propuesta de valor. Por otro lado, algunos establecimientos que se promocionan como *spas* han sido utilizados para ofrecer servicios sexuales, lo cual hace que el término sea mal visto. Por lo tanto, el posicionamiento de Balance Spa será poder recuperar la armonía cuerpo-mente a través de una pausa y acercamiento a lo natural.

Esto se logrará ofreciendo servicios que contarán con productos hechos a base de plantas medicinales ancestrales cultivadas en el Perú, cuya producción y consumo sea además ecoamigable. Además, ofrecerá un espacio reservado solo para mujeres, lo cual brindará un ambiente íntimo y de complicidad.

La estrategia de posicionamiento será brindar un espacio íntimo y de confianza, exclusivo para mujeres, en el que nuestras clientas puedan liberar el estrés generado durante el día gracias a nuestros servicios de *spa* potenciados con insumos naturales.

## 6. Estrategia de marca

### 6.1 Arquitectura de marca

Busca transmitir visualmente el valor de la idea de negocio: dar a la mujer el balance que se necesita para lograr el bienestar y la salud a través de una experiencia en el *spa*.

### 6.2 Imagen de marca: bienestar y salud

- Una comunicación a través del slogan: bienestar natural.
- Logo:
  - La naturaleza representada por la planta y hojas que se desplazan en todo el nombre.
  - La relajación representada por el tipo de letra y la forma que esta tiene.

#### Gráfico 7. Logo de Balance Spa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 6.3 Juicios de la marca

- Personalidad: proteccionista, creadora, fresca
- Valores: amistad, optimismo, seguridad, innovación

## 6.4 Sentimientos de marca - *Brand ladder*

**Tabla 16. *Brand ladder***

<b>Beneficios</b>	<b>Descripción</b>
Atributos del producto	Tratamientos naturales medicinales
Funcional	Relajación, salud, energía
Emocional	Alegría, placer, agradecimiento
Social	Bienestar y salud para las mujeres

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La estrategia de marca consistirá en lanzar a Balance Spa como una marca que resalta sus principales características y beneficios asociados al bienestar de salud como alternativa que hace frente a una problemática actual, el alto índice de estrés que sufren las mujeres hoy.

## 7. Estrategia de clientes

La estrategia con los clientes está orientada a incrementar el valor percibido a través del diálogo constante y la retroalimentación sobre sus necesidades y preocupaciones en los servicios brindados (calidad en el servicio y calidad en los productos).

Asimismo, de acuerdo con Kotler y Keller (2012), la retención de clientes es más rentable que la captación de nuevos. Por esta razón, con ayuda de herramientas de gestión, se dará fuerza a la fidelización.

En los anexos se explicarán las herramientas de gestión para la captación de clientes relacionada con la estrategia de penetración y, además, cómo se buscará mantener y ampliar la base de clientes a través de la fidelización.

## Capítulo IV. Tácticas de *marketing*

### 1. Estrategia de producto

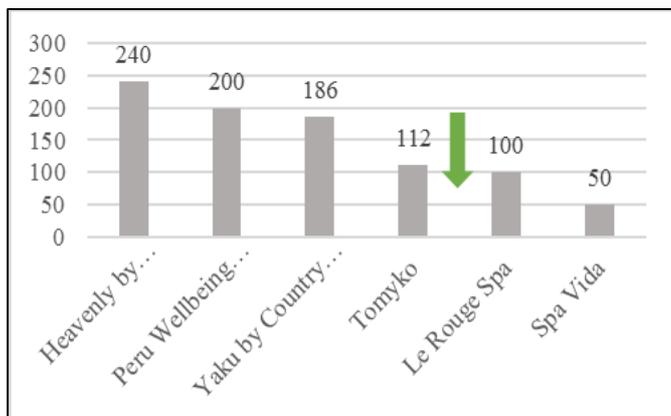
De acuerdo con nuestra propuesta de valor (uso de productos naturales) y los resultados de la investigación de mercado, ofreceremos los siguientes servicios:

- **Tratamientos faciales:**
  - Facial Balance Vital (con vitamina C)
  - Facial Balance Rejuvenecedor (con resveratrol, extracto de uva)
- **Hidroterapia**
  - En una tina de hidromasaje o *jacuzzi*, potenciado con el uso de aceites, esencias y sales minerales.
  - Para relajarse: valeriana, manzanilla, tila, espliego y lavanda.
  - Para combatir el estrés y la fatiga: romero, salvia, tomillo, eucalipto y laurel.
  - Para fines antiirreumáticos: romero, mejorana, tomillo, pino y enebro.
  - Para depurar el cuerpo: bardana, salvia, tomillo, manzanilla y romana.
- **Sauna (seca y húmeda)**
  - Uso de hierbas fragantes como la albahaca, manzanilla, flores de saúco, flores de tilo, hojas de salvia, tomillo o eucalipto que liberan sus aceites esenciales cuando son sometidas al calor.
- **Masajes:**
  - Masaje relajante.
  - Masaje descontracturante.
  - Masaje con piedras calientes.
  - Masaje de pies cansados / reflexología.

### 2. Estrategia de precios

Para fijar los precios de Balance Spa se hizo una investigación de los competidores y, haciendo uso del *brand ladder*, se compararon precios en los servicios similares.

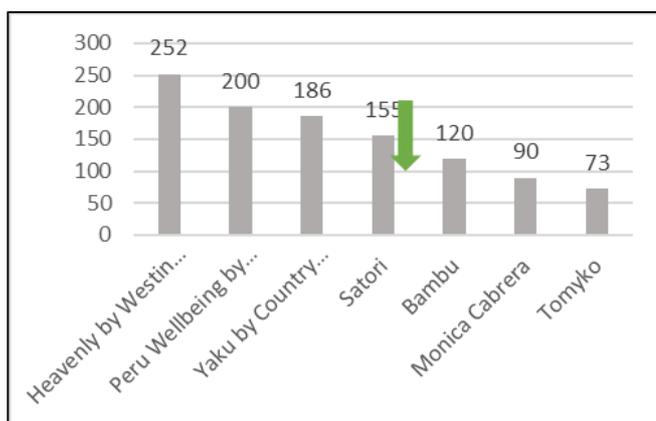
**Gráfico 8. Brand ladder para servicio de masajes relajantes**



Precio: S/ 110

Fuente: Elaboración propia, 2019.

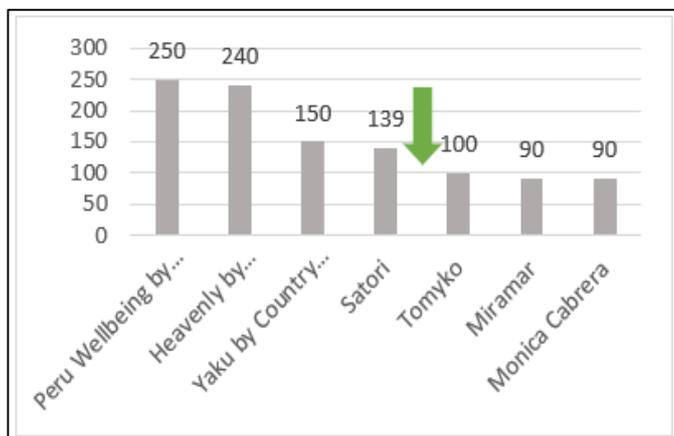
**Gráfico 9. Brand ladder para servicio de masajes descontracturantes**



Precio: S/ 120.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

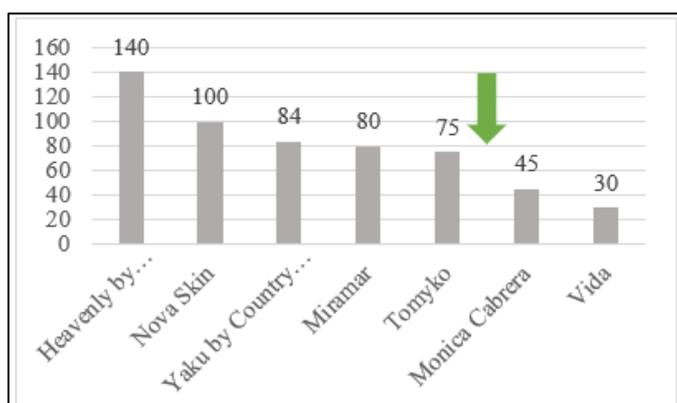
**Gráfico 10. Brand ladder para servicio de masajes con piedras calientes**



Precio: S/ 130.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

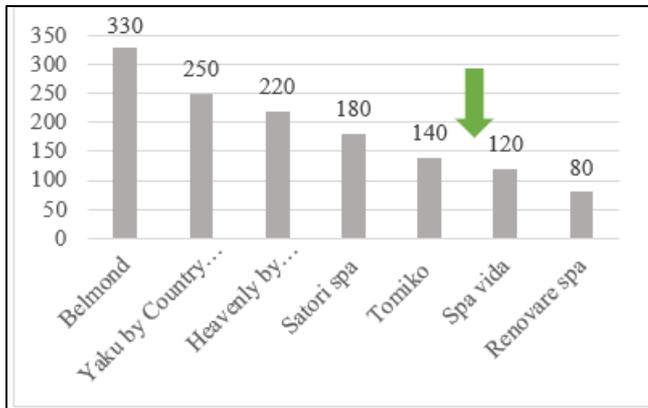
**Gráfico 11. Brand ladder para servicio de masajes con reflexología**



Precio: S/ 70.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

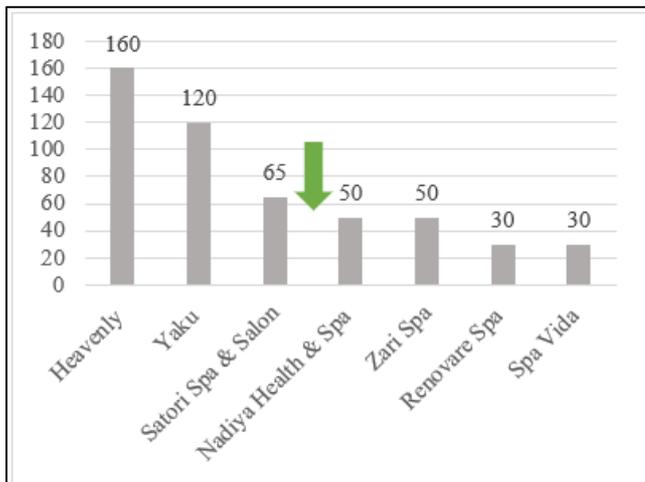
**Gráfico 12. Brand ladder para tratamientos faciales**



Precio: S/ 130

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Gráfico 13. Brand ladder para circuito termal (jacuzzi-sauna)**



Precio: S/ 50

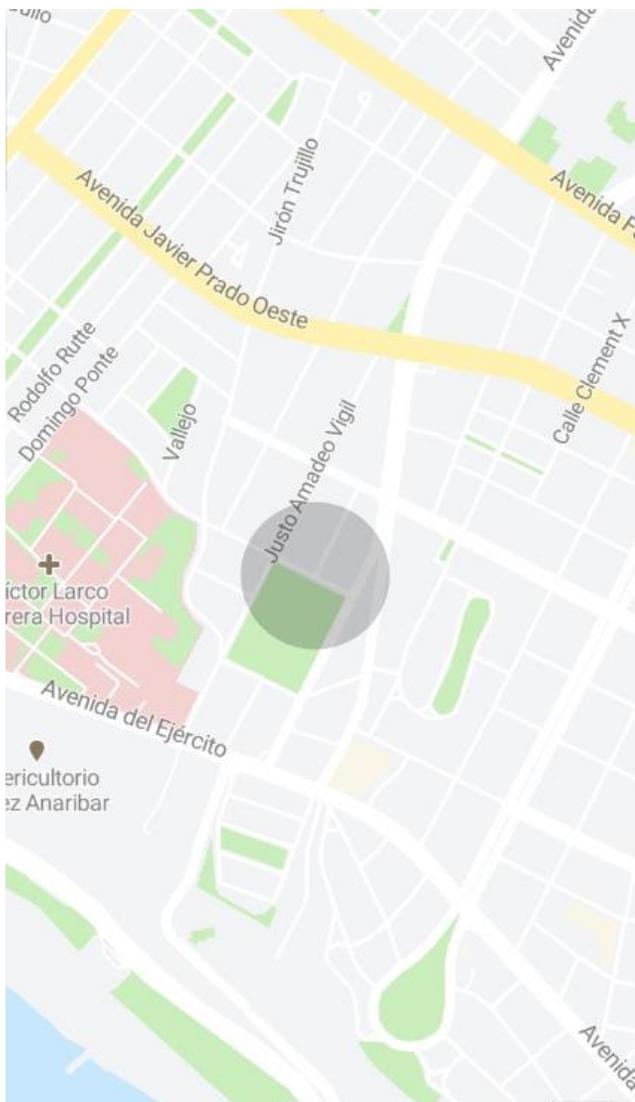
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al ofrecer un servicio diferenciado (por ser exclusivo para mujeres, emplear insumos ecoamigables y estar dirigido a un mercado sensible a la calidad), podríamos pensar en aplicar una estrategia de precio desnatado. Sin embargo, ya que somos nuevos en el mercado, podríamos empezar con una estrategia de precios de penetración para atraer nuevos clientes, dar a conocer el negocio y conseguir una masa crítica en volumen de ventas. Además, en el mercado actual existen muchos competidores ya posicionados por ofrecer precios bajos (cadenas) que pueden llegar a desarrollar servicios sustitutos al nuestro.

### 3. Estrategia de plaza

Debido al público objetivo al que está dirigido nuestro servicio, mujeres de NSE A/B entre 35 a 45 años que frecuentan las zonas 6 y 7 de Lima, hemos elegido al distrito de Magdalena como la mejor ubicación para nuestro establecimiento. La ubicación es colindante con San Isidro, con lo cual se busca mantener un grado de exposición exclusiva acotada al segmento a través de un canal de distribución directo.

**Gráfico 14. Ubicación de Balance Spa**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El establecimiento tendrá una dimensión de 13mts. x 22mts. con los siguientes ambientes:

- Masajes (2)
- Faciales (2)
- Zona de *snack*
- Zona de *jacuzzi*
- Vestuarios
- Baños
- Depósito
- Oficina principal
- Recepción
- Cámara seca
- Cámara de vapor

#### **4. Estrategia de promoción**

La estrategia promocional tiene como principal objetivo dar a conocer el servicio y ganar participación de mercado basándose en el servicio especializado para la atareada vida de las mujeres de hoy.

##### **4.1 Mensaje de venta**

«Porque mereces un tiempo especial para ti: Balance Spa»

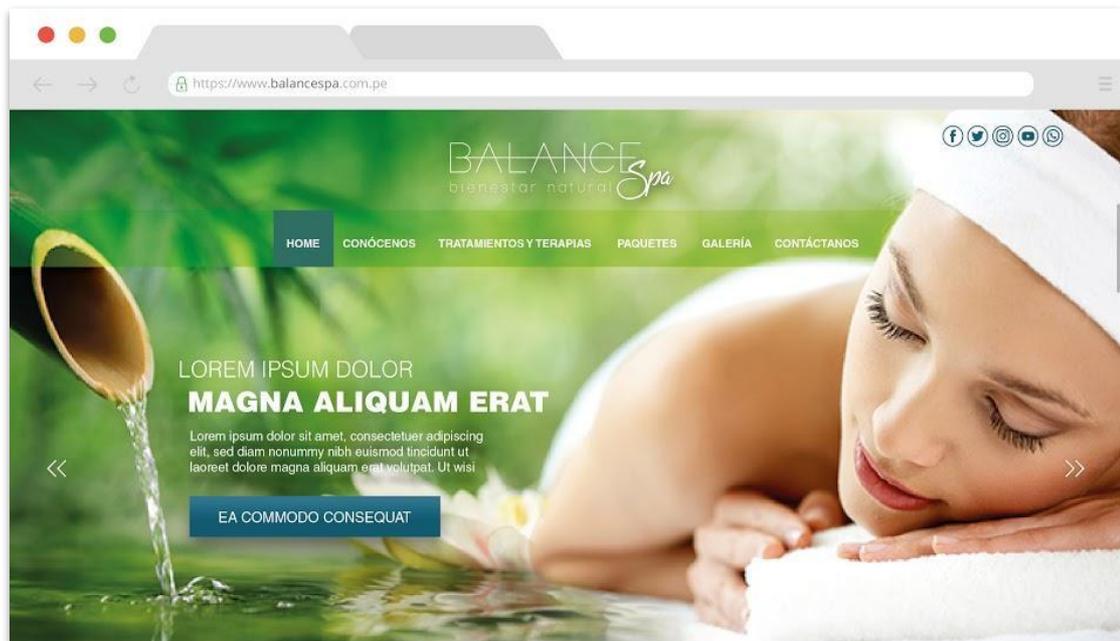
Para esto, se tiene estipulado designar un 5% del ingreso por ventas para gastos de *marketing*. Este presupuesto permitirá desarrollar las plataformas de comunicación con el público objetivo de Balance Spa:

##### **4.1.1 Publicidad digital**

- Página web: desarrollo de una página web en la que el público objetivo pueda interactuar con la empresa, conocer los servicios que ofrece, reservar citas para tratamientos, etc.
- Redes sociales: Facebook e Instagram, con la finalidad de que la marca pueda tener una comunicación continua y fluida con su público objetivo. De esta manera podremos capturar las inquietudes e innovaciones que el público necesite.
- Dentro de la publicidad digital, se tiene planeado lanzar una campaña de intriga durante el último trimestre del 2018 con el fin de llamar la atención del público objetivo

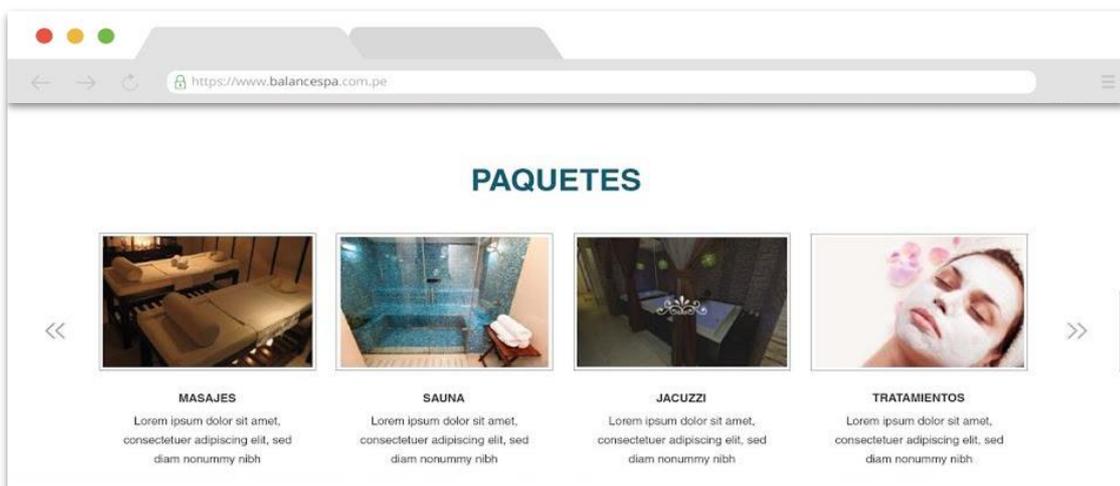
- Pasada la fecha de la campaña, la mayor parte del presupuesto se destinará a mantener el nivel de recordación de marca en medios digitales para que Balance Spa se mantenga presente en la mente del consumidor a lo largo de todo el año.

**Gráfico 15. Página web de Balance Spa**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Gráfico 16. Página web de Balance Spa**



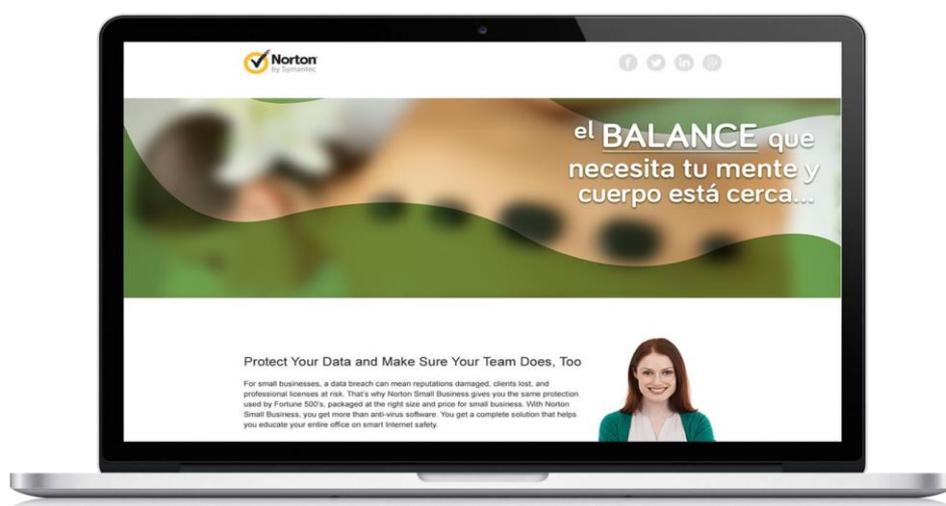
Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.1.2 Promoción de ventas

El plan promocional de Balance Spa se divide en tres etapas (ver anexo 6):

- Acciones de lanzamiento: se llevarán a cabo entre los meses de octubre y diciembre, enfocándose principalmente en las redes sociales (Facebook, Instagram y YouTube). Se lanzará una campaña de intriga en redes y finalmente, en la quincena de diciembre, se hará el lanzamiento oficial de las redes de la marca.

#### Gráfico 17. Modelo de página web



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Recordación de marca: con la finalidad de dar a conocer la marca y generar recordación en los consumidores, se llevarán acciones durante todo el año en Instagram. Luego, de manera intermitente durante seis meses, se hará en las otras redes con videos, *banners* y publicidad para generar tráfico a las cuentas de Balance Spa y transformarlo en compras del servicio. Es importante el enfoque de construcción de marca y de recordación para estar en el *top of mind* de los clientes. Así, buscaremos ser la primera opción cuando se piense en servicios de *spa*.

## Gráfico 18. Campaña de intriga



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Gráfico 19. Post en redes



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Promociones: se está considerando un rango de descuentos del 30% al 50%, según la fecha elegida. Esto con una efectividad de promoción del 30% del público a Balance Spa.

## Gráfico 20. Promoción – Día de la Madre



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Gráfico 21. Promoción navideña



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Estrategia de personas

Las personas que trabajan en la organización son las que entregarán el servicio. Por tal motivo, se debe lograr que el proceso relacionado sea el óptimo. Entre las principales acciones que nos acerca a lograr un buen proceso de personas, destacan las siguientes:

### 5.1 Reclutamiento y selección de las personas

El reclutamiento de persona será vía fuentes internas y externas (medios digitales). Asimismo, en la selección se contará con un test básico (actitudinal) y entrevista.

### 5.2 Formación y desarrollo del talento

El entrenamiento (capacitación) del personal nuevo estará a cargo del administrador del *spa*. Este hará de conocimiento al nuevo colaborador de todos los procedimientos y normas del lugar de trabajo. Se entregará un manual de trabajo el cual será firmado para confirmar su entendimiento y compromiso.

El desarrollo del talento estará sujeto a las necesidades del negocio así como a la evaluación del rendimiento y comportamiento.

### 5.3 Evaluación del rendimiento y comportamiento

Es importante contar con información sobre las personas y su desempeño para poder tomar acciones oportunas y evitar que el servicio se pueda ver afectado en alguno de los aspectos importantes.

**Tabla 17. Evaluación de competencias del personal**

Competencias requeridas	Evaluación				
		1	2	3	4
Genéricas	No posee	Esporádicamente	A veces	Frecuentemente	Siempre
Comunicación					
Orientación al cliente					
Colaboración					
Conocimiento técnico	No posee	Requiere acompañamiento	Requiere supervisión	Es autónomo	Proporciona Guía
Gestión de productos					
Servicios al cliente					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### **5.4 Buenas prácticas que favorecen un buen clima en el ambiente laboral**

Para vincular a las personas con los objetivos de la empresa, es necesario que todos los colaboradores los conozcan y manejen. Esto permitirá que ellos también logren sus objetivos personales.

El rol del administrador del *spa* es importante para lograr un desarrollo del liderazgo en el equipo y que pueda apoyar o direccionar a sus colaboradores según las necesidades particulares de cada uno.

#### **5.5 Compensación e incentivos**

Es recomendable, y así es como se trabaja en otros *spas*, que el pago a los colaboradores sea a través de un sueldo fijo y otro variable.

### **6. Estrategia de procesos**

La distribución dentro de las instalaciones es muy importante para una buena experiencia al cliente. Debido a que la mayoría de las atenciones serán previa reserva, la idea es estar atento a la llegada del cliente y tener al personal preparado (ver anexo 5). Para ello, se ha considerado las siguientes estrategias:

- Tener una página web y página en Facebook que estén enlazadas.
- Contar con un sistema de reservas vía web / teléfono que permitirá llevar a cabo el control de las citas (*software* gestión)
- En la recepción se exhibirán algunos productos que son usados en los servicios brindados para su venta (cremas faciales, cremas de cuerpo, jabones, etc.).
- Se establecerá un manual para el personal donde se detallarán las políticas de trabajo: funciones, obligaciones, normas y procedimientos.

## Capítulo V. Control y presupuesto

### 1. Presupuesto

Para el cálculo del presupuesto se han considerado los siguientes gastos:

- Gastos operativos: alquileres, mantenimiento (limpieza), servicios y seguros.
- Gastos de venta (*marketing*): plan de medios y promociones.
- Gastos de personal: personal administrativo y personal operativo.

**Tabla 18. Presupuesto operativo**

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
PRESUPUESTO OPERATIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Presupuesto de ventas		997.920,00	1.496.880,00	1.796.256,00	2.065.694,40	2.375.548,56
Volumen de ventas estimado (unid)		10.882,44	16.323,66	19.588,40	22.526,66	25.905,65
Precio promedio		91,70	91,70	91,70	91,70	91,70
Costo de ventas		176.338,80	277.733,61	349.944,35	422.557,80	510.238,54
Costo del producto		15,70	15,70	15,70	15,70	15,70
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta de insumos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Presupuesto de gastos de MKT	19.500,00	82.213,00	123.319,50	147.983,40	170.180,91	195.708,05
Plan de medios	19500	21.200,00	31.800,00	38.160,00	43.884,00	50.446,60
Promociones al consumidor		61.013,00	91.519,50	109.823,40	126.296,91	145.214,45
Presupuesto de gastos de personal		113.853,00	113.853,00	113.853,00	113.853,00	113.853,00
Personal administrativo		102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00
Personal operativo		11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00
Presupuesto de gastos administrativos		59.331,22	59.331,22	59.331,22	59.331,22	59.331,22
Luz		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Agua		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Telefonía		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Internet		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Limpieza		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Seguridad		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Otros gastos administrativos		2.931,22	2.931,22	2.931,22	2.931,22	2.931,22

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 19. Presupuesto de inversión**

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
<b>Baños</b>	<b>29.840,00</b>
Sanitarios	240,00
Lavaderos	200,00
Duchas sauna	800,00
Duchas baños	1.200,00
Sauna	16.000,00
Jacuzzi	9.500,00
Bancos de madera	150,00
Tumbonas	1.000,00
<i>Lockers</i>	750,00
<b>Mobiliario</b>	<b>30.192,00</b>
Equipo para masajes (4)	5.000,00
Mueble recepción	1.430,00
Silla de recepción	438,00
Bancos sala de espera (2)	1.500,00
Mostrador <i>snack</i>	1.430,00
Silla <i>snack</i> (mostrador)	438,00
Mesas <i>snack</i>	680,00
Sillas <i>snack</i>	676,00
Vaporizador	600,00
Vicicoolers	18.000,00
<b>Logo</b>	<b>2.000,00</b>
<b>Licencia</b>	<b>120,00</b>
<b>Seguro</b>	<b>10.000,00</b>
<b>Alquiler adelanto (garantía)</b>	<b>77.520,00</b>
<b>Total Inicio de OP</b>	<b>149.672,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2. Proyección de ventas

### 2.1 Estimación del potencial de la demanda

Se define como universo a las mujeres de Lima Metropolitana, entre 35-45 años, pertenecientes al NSE B, zona 6 y 7. Este resultado sirvió como base para calcular un mercado potencial de 792 servicios al mes (ver anexo 7).

- Mujeres / Lima Metropolitana / 35-45 años / NSE B / Zona 6 y 7: 76.495 personas
- Promedio potencial de personas: 9.504 personas
- Potencial de servicios al mes: 792 servicios

Para el pronóstico de ventas, se consideran los siguientes puntos:

- La encuesta virtual realizada a 445 personas que sirvió como base para la determinación de la demanda en el capítulo II.
- Información extraída del APEIM, INEI.
- Objetivos de *marketing*: crecimiento de las ventas año a año en 50%, 20%, 15% y 15%.

La proyección de ventas para los primeros cinco años se muestra en el siguiente gráfico:

**Tabla 20. Proyección de ventas**

	Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
Descripción	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
<b>Faciales</b>	359.536,3 2	0%	539.304,4 8	36%	647.165,3 8	36%	744.240,1 8	36%	855.876,21	36%
<b>Masajes</b>	476.720,6 4	0%	715.080,9 6	48%	858.097,1 5	48%	986.811,7 2	48%	1.134.833,4 8	48%
<b>Reflexología</b>	44.573,76	0%	66.860,64	4%	80.232,77	4%	92.267,68	4%	106.107,84	4%
<b>Sauna</b>	47.044,80	0%	70.567,20	5%	84.680,64	5%	97.382,74	5%	111.990,15	5%
<b>Hidroterapias</b>	70.044,48	0%	105.066,7 2	7%	126.080,0 6	7%	144.992,0 7	7%	166.740,88	7%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 3. Proyección de capacidad instalada

El aforo del local será de 34 personas.

**Tabla 21. Aforo del local**

Área de local	Área (m <sup>2</sup> )	Coeficiente (m <sup>2</sup> /persona)		Aforo (personas)
Total	340	10	m2	34

Coeficiente del reglamento nacional de edificación para Spa: 10 m<sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La capacidad instalada se calcula en base al espacio disponible del local, a las estaciones de servicios (cabinas) que se detallan en el plano de distribución de Balance Spa (anexo 8) y la proyección de ventas (tabla 20).

#### 4. Simulación

Para el caso de simulación se han considerado los siguientes escenarios: pesimista, esperado y optimista. El escenario esperado se muestra en la tabla 22:

**Tabla 22. Balance general**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		997.920,00	1.496.880,00	1.796.256,00	2.065.694,40	2.375.548,56
Costo de ventas		170.818,80	256.228,20	307.473,84	353.594,92	406.634,15
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>827.101,20</b>	<b>1.240.651,80</b>	<b>1.488.782,16</b>	<b>1.712.099,48</b>	<b>1.968.914,41</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
<b>Gastos administrativos</b>		<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>
Remuneraciones		102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00
Seguros		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciación		6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40
Licencias		111,22	111,22	111,22	111,22	111,22
Servicios		56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00
<b>Gastos de ventas</b>		<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>
Remuneraciones		11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00
<b>Otros ingresos/gastos</b>		<b>178.292,00</b>	<b>182.056,50</b>	<b>206.720,40</b>	<b>235.417,91</b>	<b>254.445,05</b>
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Otros gastos		178292	182056,5	206720,4	235417,91	254445,05
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>462.406,58</b>	<b>872.192,68</b>	<b>1.095.659,14</b>	<b>1.290.278,95</b>	<b>1.528.066,74</b>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		138.721,97	261.657,80	328.697,74	387.083,69	458.420,02
<b>UTILIDAD NETA</b>	-149610,5	323.684,61	610.534,88	766.961,40	903.195,27	1.069.646,72

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En un escenario pesimista, se tendría que ajustar precios y el presupuesto de *marketing* para reducir costos.

**Tabla 23. Escenario pesimista (caída de ventas de 20% versus LY)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		997.920,00	798.336,00	638.668,80	510.935,04	408.748,03
Costo de ventas		170.818,80	136.655,04	109.324,03	87.459,23	69.967,38
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>827.101,20</b>	<b>661.680,96</b>	<b>529.344,77</b>	<b>423.475,81</b>	<b>338.780,65</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
<b>Gastos administrativos</b>		<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>
Remuneraciones		102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00
Seguros		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciación		6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40
Licencias		111,22	111,22	111,22	111,22	111,22
Servicios		56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00
<b>Gastos de ventas</b>		<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>
Remuneraciones		11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00
<b>Otros ingresos/gastos</b>		<b>178.292,00</b>	<b>182.056,50</b>	<b>206.720,40</b>	<b>235.417,91</b>	<b>254.445,05</b>
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos		178.292,00	182.056,50	206.720,40	235.417,91	254.445,05
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>462.406,58</b>	<b>293.221,84</b>	<b>136.221,75</b>	<b>1.655,28</b>	<b>-102.067,02</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>138.721,97</b>	<b>87.966,55</b>	<b>40.866,53</b>	<b>496,58</b>	<b>-30.620,11</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	-149610,5	323.684,61	205.255,29	95.355,23	1.158,70	-71.446,91

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En un escenario optimista es importante lo siguiente:

- Invertir en las acciones de *marketing* más agresivas.
- Evaluar el incremento de capacidad (nuevo local).
- Evaluar el incremento en la venta de líneas de productos a granel.

**Tabla 24. Escenario optimista (incremento de ventas del 50% versus LY)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		997.920,00	1.496.880,00	2.245.320,00	3.367.980,00	5.051.970,00
Costo de ventas		170.818,80	256.228,20	384.342,30	576.513,45	864.770,18
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>827.101,20</b>	<b>1.240.651,80</b>	<b>1.860.977,70</b>	<b>2.791.466,55</b>	<b>4.187.199,82</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
<b>Gastos administrativos</b>		<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>
Remuneraciones		102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00
Seguros		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciación		6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40
Licencias		111,22	111,22	111,22	111,22	111,22
Servicios		56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00
<b>Gastos de ventas</b>		<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>	<b>11.103,00</b>
Remuneraciones		11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00
<b>Otros ingresos/gastos</b>		<b>178.292,00</b>	<b>182.056,50</b>	<b>206.720,40</b>	<b>235.417,91</b>	<b>254.445,05</b>
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos		178.292,00	182.056,50	206.720,40	235.417,91	254.445,05
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>462.406,58</b>	<b>872.192,68</b>	<b>1.467.854,68</b>	<b>2.369.646,02</b>	<b>3.746.352,15</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>138.721,97</b>	<b>261.657,80</b>	<b>440.356,40</b>	<b>710.893,81</b>	<b>1.123.905,65</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-149610,5</b>	<b>323.684,61</b>	<b>610.534,88</b>	<b>1.027.498,28</b>	<b>1.658.752,21</b>	<b>2.622.446,51</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 5. Flujo de caja

**Tabla 25. Flujo de caja del 2019 al 2024 (expresado en nuevos soles)**

	Año0 2019	Año1 2020	Año2 2021	Año3 2022	Año4 2023	Año5 2024
<b>Detalle de ingresos</b>						
Ingresos por ventas "servicios"		997.920,00	1.496.880,00	1.796.256,00	2.065.694,40	2.375.548,56
Ingreso por ventas "producto"						
Cobros de deudas						
Otros ingresos (patrimonio)	150.000,00					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>150.000,00</b>	<b>997.920,00</b>	<b>1.496.880,00</b>	<b>1.796.256,00</b>	<b>2.065.694,40</b>	<b>2.375.548,56</b>
<b>Detalle de egresos</b>						
Luz		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Agua		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Telefonía		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Internet		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>Egresos consumo</b>	<b>0</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32400</b>	<b>32400</b>	<b>32400</b>
<b>Implementación</b>	<b>130.110,5</b>					
<b>Alquiler</b>		155.040,00	155.040,00	155.040,00	155.040,00	155.040,00
<b>MKT</b>	<b>19.500,00</b>	82.213,00	123.319,50	147.983,400	170.180,91	195.708,05
Sueldo de personal		137.853,00	137.853,00	137.853,000	137.853,00	137.853,00
Insumos		170.818,80	256.228,20	307.473,840	353.594,92	406.634,15
Impuestos (IGV18%)		179.625,60	269.438,40	323.326,080	371.824,99	427.598,74
Amortización		46.666,67	46.666,67	46.666,67		
Intereses		28.000,00	28.000,00	28.000,000	0,00	0,00
<b>Egresos operativo</b>	<b>149.610,5</b>	<b>800.217,07</b>	<b>1.016.545,77</b>	<b>1.146.342,99</b>	<b>1.188.493,822</b>	<b>1.322.833,941</b>
SALDO NETO	389,50	165.302,93	447.934,23	617.513,01	844.800,58	1.020.314,62
SALDO ACUMULADO	389,50	165.692,43	613.626,66	1.231.139,67	2.075.940,25	3.096.254,87

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 4.2 Estado de resultados

**Tabla 26. Estado de resultados del 2019 al 2024 (expresado en nuevos soles)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		997.920,00	1.496.880,00	1.796.256,00	2.065.694,40	2.375.548,56
Costo de ventas		170.818,80	256.228,20	307.473,84	353.594,92	406.634,15
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>827.101,20</b>	<b>1.240.651,80</b>	<b>1.488.782,16</b>	<b>1.712.099,48</b>	<b>1.968.914,41</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
<b>Gastos administrativos</b>		<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>	<b>175.299,62</b>

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remuneraciones		102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00	102.750,00
Seguros		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciación		6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40	6.038,40
Licencias		111,22	111,22	111,22	111,22	111,22
Servicios		56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00	56.400,00
Gastos de ventas		11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00
Remuneraciones		11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00	11.103,00
Otros ingresos/gastos		178.292,00	182.056,50	206.720,40	235.417,91	254.445,05
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Otros gastos		178292	182056,5	206720,4	235417,91	254445,05
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>462.406,58</b>	<b>872.192,68</b>	<b>1.095.659,14</b>	<b>1.290.278,95</b>	<b>1.528.066,74</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>138.721,97</b>	<b>261.657,80</b>	<b>328.697,74</b>	<b>387.083,69</b>	<b>458.420,02</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-149610,5</b>	<b>323.684,61</b>	<b>610.534,88</b>	<b>766.961,40</b>	<b>903.195,27</b>	<b>1.069.646,72</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 6. Control

Es necesario definir indicadores y puntos de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en Balance Spa. Además de saber qué indicadores serán medidos, la frecuencia de medición también es importante. Los KPI propuestos son los siguientes:

**Tabla 27. KPI propuestos**

VARIABLES DE CONTROL	INDICADOR	FRECUENCIA	FUENTE
Ventas	Crecimiento	Mensual / anual	Facturación Reporte de ventas
Market share	Nivel de market share	Mensual	Estudios de mercado
Posicionamiento	Nivel de recordación	Anual	Estudios de mercado

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 7. Planes de contingencia

Los planes de contingencia son aquellos que velarán por la continuidad del negocio con relación a disminuir los riesgos. Entre los riesgos identificados tenemos a los siguientes:

- Proveedores de insumos que no cumplen con las fechas de entrega estipuladas

- Rotación de personal
- Baja aceptación del servicio

Con relación a los riesgos mencionados, los planes de contingencia serían los siguientes:

- Contar con más de una asociación de proveedores
- Programa de comisiones atractivo para el personal
- Acciones de comunicación y *equity* para reforzar el posicionamiento de marca y elevar la recordación de Balance Spa

## Bibliografía

América Retail (2017). “Estudios: El 85% de las peruanas considera muy importante la imagen personal”. En: *América Retail*. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-el-85-de-las-peruanas-considera-muy-importante-la-imagen-personal/>>

Best, Roger J. (2007). *Marketing Estratégico*. 4ª ed. Madrid: Pearson Educación

Control Risks (2018). “Crisis política en el Perú”. En: *Control Risks*. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<https://www.controlrisks.com/es/our-thinking/spanish/political-crisis-in-peru-the-consequences>>

Global Wellness Institute (2018). “2018 Global Wellness Economy Monitor”. En: *Global Wellness Institute*. . Fecha de consulta: 18/05/2018. <<https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2018-global-wellness-economy-monitor/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. “Ingresos de la población femenina”. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>>

La República (2018). “El estrés, ese enemigo silencioso que afecta al 80% de peruanos”. En: *La República*. 29 de marzo de 2018. <<https://larepublica.pe/sociedad/1218645-el-estres-ese-enemigo-silencioso-que-afecta-al-80-de-peruanos>>

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de Mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación de México

Naciones Unidas (2018). “Dónde estamos”. En: *Naciones Unidas*. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<http://lac.unwomen.org/es/donde-estamos/peru>>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima [ICEX] (2017). *El mercado de cosmética e higiene personal en Perú* [En línea]. Fecha de consulta: 18/05/2018. <[http://www.ivace.es/Internacional\\_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Per%C3%BA/Perucosmetica-higiene-personal-icex2017.pdf](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Per%C3%BA/Perucosmetica-higiene-personal-icex2017.pdf)>

Portal de Turismo (2018). “Expondrán oferta peruana de spas y fuentes termales en Termatalia Brasil 2018”. En: *Portal de Turismo*. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/expondran-oferta-peruana-de-spas-y-fuentes-termales-en-termatalia-brasil-2018>>

Tripadvisor (2018). “Spas en Lima”. En: *Tripadvisor*. Fecha de consulta: 18/05/2018. <[https://www.tripadvisor.com.pe/Attractions-g294316-Activities-c40-oa30-Lima\\_Lima\\_Region.html#FILTERED\\_LIST](https://www.tripadvisor.com.pe/Attractions-g294316-Activities-c40-oa30-Lima_Lima_Region.html#FILTERED_LIST)>

Wellness Perú (2018). “Wellness Perú”. En: *Wellness Perú*. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<http://magazine-wellness.com>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Servicios de Balance Spa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 2. Resultados de la investigación etnográfica**

	Murukas Urban Spa Los Delfines	Montalvo Salón & Spa	Satori Spa	Yaku Spa Hotel Country	Amarige	Gaia centro holístico
<b>Puntos de observación</b>						
Estacionamiento	Accesible.	Accesible.	Accesible.	Accesible.	Valet <i>parking</i> .	Accesible.
Recepción	No espere mucho, recepción amable, bien atendida.	Personal amable, tiempo de espera promedio.	Personal amable, tiempo de espera promedio.	No hay espera, personal amable, te acompañan.	Tiempo de espera moderado, sala de espera cómoda con perezosas. Ofrecen bebidas, mantas.	No hay espera, personal amable. Te acompañan.
Interiores comunes	Ambientes lindos, oscuros como me gusta y música relajante y olfa deli.	Normales.	Ambiente agradable, personal amable. Te ofrecen bebidas luego de cada servicio, zona de descanso con fruta y bebida. Los clientes no interactúan entre ellos.	Local hermoso, personal súper amable. Las masajistas parecen máquinas. No hablé con nadie. Olor rico.	El ambiente con luz tenue, aroma de incienso, música de ambiente instrumental. El ambiente con fuentes de agua, plantas y madera. Los colores claros y tierra. Todo el personal atento, amable y con tono suave. Yo no interactúo con la gente jejej; solo saludas y lo que quieres es relajarte, mirar una revista	Ambiente amplio con abundantes áreas verdes y muy bien estructurado. Atención previa cita por lo que no hay tiempo de espera. Personal muy amable. Oportunidad para interactuar con los visitantes.
<b>Entrevista</b>						
¿Qué te motiva ir a un spa?	Relajación.	Regalo / combatir estrés.	Relajación.	Regalo.	Combatir el estrés / engreírme.	Estrés
¿Con qué frecuencia asistes a un spa y en qué horario?	Trimestral; tarde o noche.	Semestral; mañana.	Trimestral; mañana en FDS, noche L-V.	1 vez al año.	Bimestral; FDS; tarde.	Bimestral, fin de semana por la tarde.
¿Qué valoras más durante la experiencia en el spa?	Sin tiempo de espera entre cada servicio.	Variedad de servicios, atención, sentirme como reina.	Servicio, limpieza, decoración, detalles.	Buen servicio.	Atención, masaje.	La técnica del masajista.
¿Prefieres un spa solo femenino?	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
¿Vienes sola o con amistades al spa?	Con amistades.	Ambos.	Sola.	Sola.	Ambos.	Con mi familia.
¿Qué servicio principalmente tomas en un spa?	Masajes.	Masajes.	Masajes, faciales.	Masajes, hidroterapia.	Sauna y masaje.	Masajes/sauna.
¿Como te sientes luego de una sesión en el spa?	Relajada.	Relajada.	Relajada, contenta.	Relajada.	Relajada, feliz.	Relajada y con mucho sueño.
¿Prefieres un spa cerca de casa o a tu oficina de trabajo?	Trabajo.	Casa.	Ambos.	Sí	Ambos.	Casa.
¿Has tomado servicios en diferentes spa?	No, sólo en este.	Tommys; fuera del país.	No.	No.	Montalvo, Cajamarca, Iquitos, fuera del país.	Sí.
<b>Encuesta</b>						
¿Cómo conociste este X spa?	Recomendación.	Regalo.	Regalo.	Regalo.	Recomendación.	Recomendación.
¿Cuáles son las razones que te llevaron a elegir X spa (cercanía a casa/precio/calidad)?	Precio, calidad.	Cercanía, precio, calidad.	Calidad, precio, cercanía.	Precio, calidad.	Cercanía, calidad.	Precio, calidad.
¿Te parece que el establecimiento se encuentra debidamente señalizado?	No.	No.	No.	Sí.	No.	No.
¿Del 1 al 5, cómo calificaría el servicio (siendo 5 muy bueno y 1 muy malo)?	4	4	3	5	5	5
¿Qué crees que podría mejorar en el servicio?	Señalización y rapidez.	Colocar timbres de llamado para atención, y cada vez que termines un servicio.	Toallas y calzado con tallas (sino son exactas al menos considerar que hay mujeres de talla grande), cambiadores privados (no a todas nos gusta ver y ser vistas por más que seamos todas mujeres).	Mejorar precio de paquetes.	Nada.	Señalización.

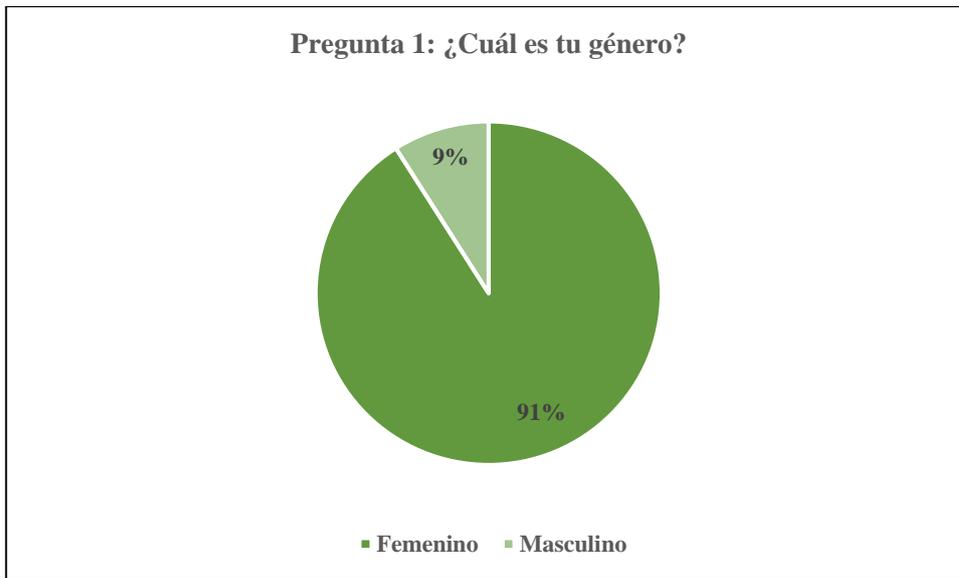
Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 3. Resultados de las entrevistas

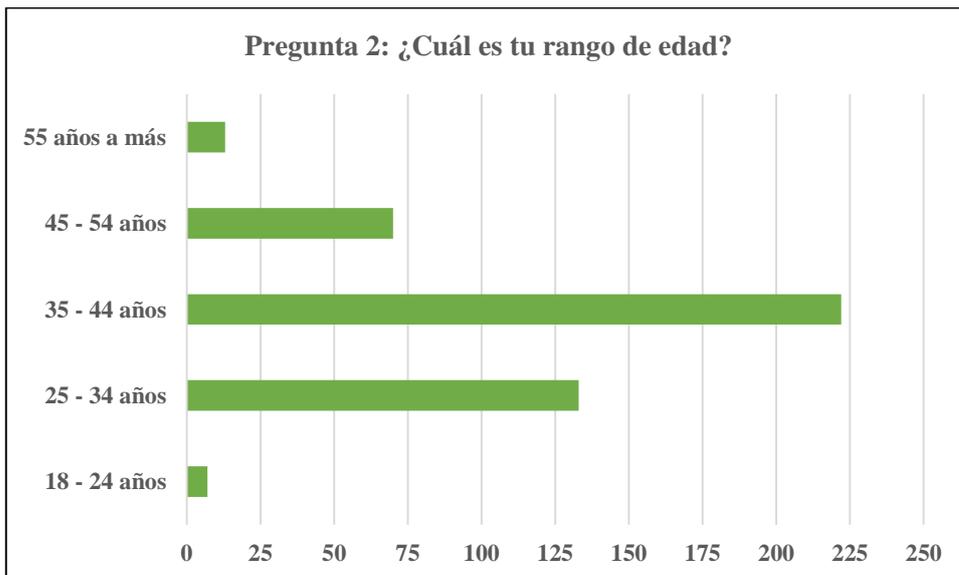
	<b>Entrevistado</b>	<b>Establecimiento</b>
<b>Empresarios</b>	Victor Montalvo	Montalvo Salón y Spa
	Tina Eugenio	Tina's Salón y Spa
<b>Personal técnico especializado</b>	Edmundo Meoño	Ednida Terapia física y masajes terapéuticos
	Gisela Ruiz	Independiente Masajista y maquilladora
<b>Expertos</b>	Marco Anthonio	Independiente Asesor y entrenador en negocios
	Delia Rupire	Aquatec

Fuente. Elaboración propia, 2019.

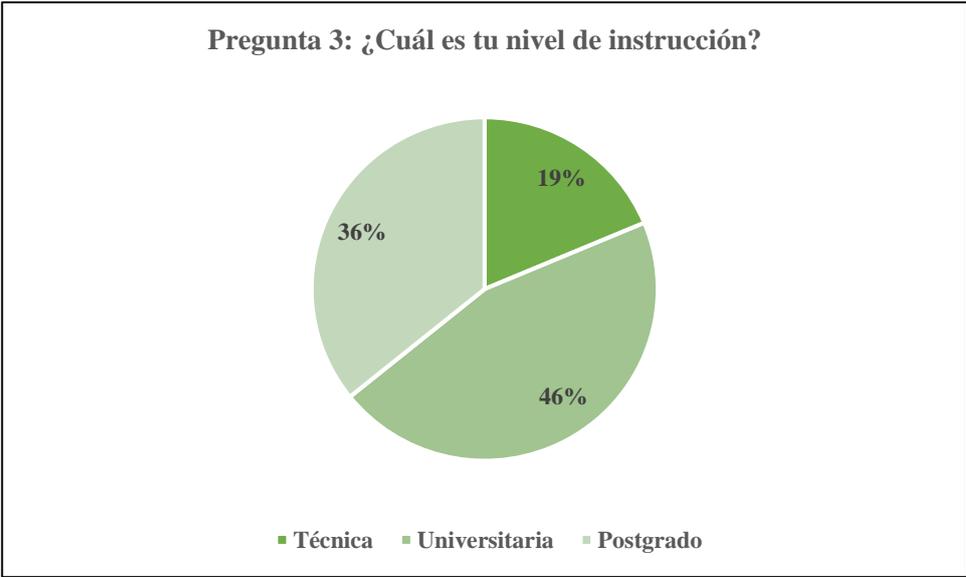
#### Anexo 4. Resultados de la encuesta (muestra: 445 personas)



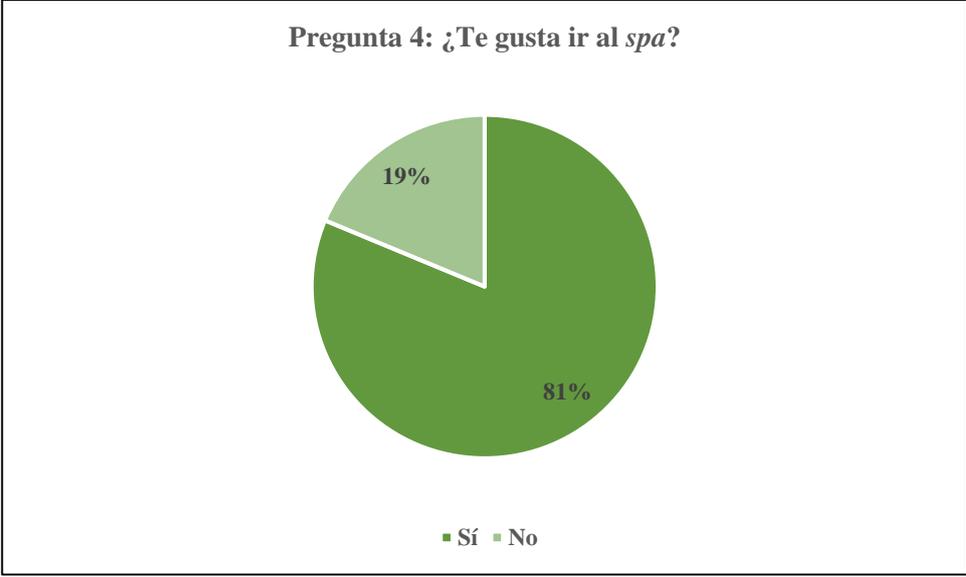
Fuente. Elaboración propia, 2019.



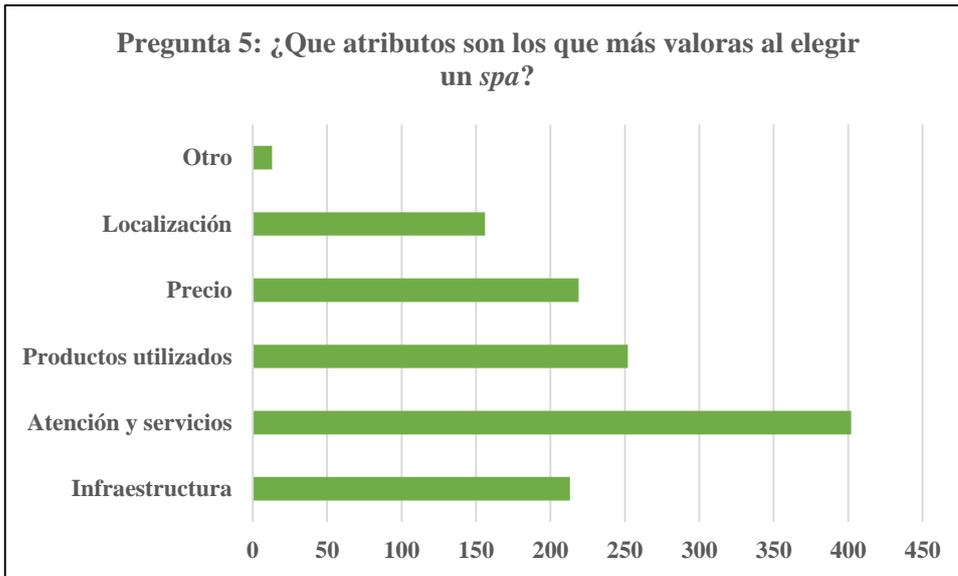
Fuente. Elaboración propia, 2019.



Fuente. Elaboración propia, 2019.



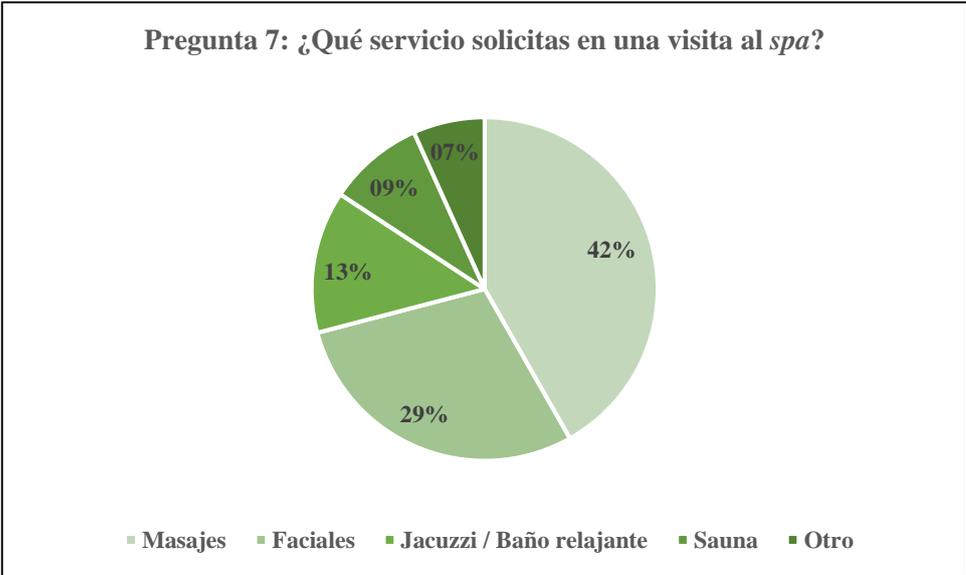
Fuente. Elaboración propia, 2019.



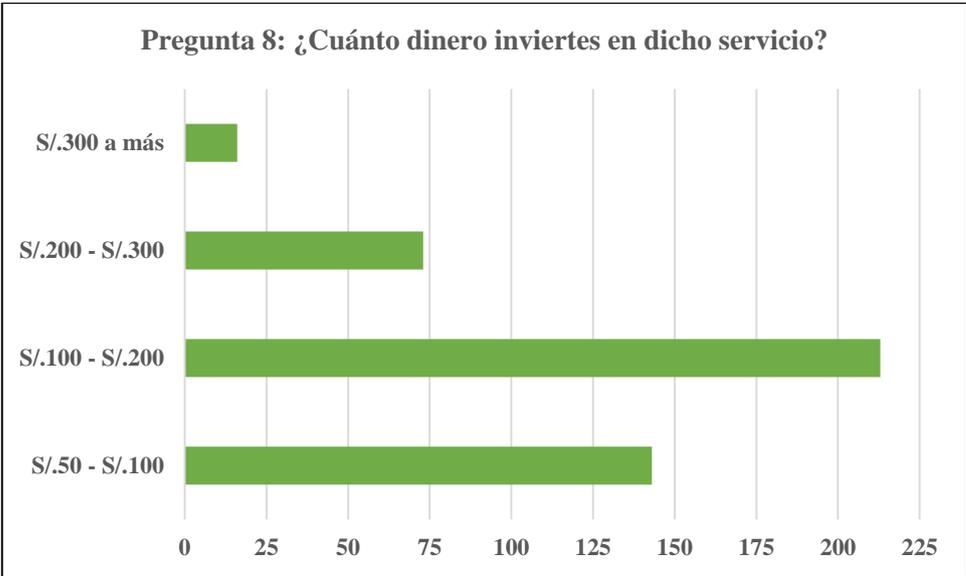
Fuente. Elaboración propia, 2019.



Fuente. Elaboración propia, 2019.

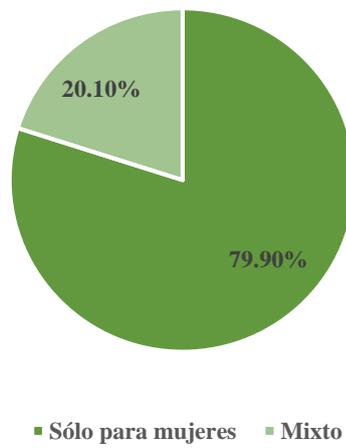


Fuente. Elaboración propia, 2019.



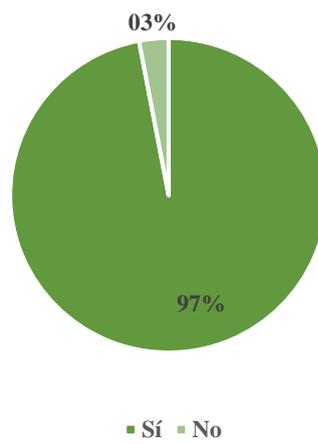
Fuente. Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 9: ¿Prefieres un *spa* solo para mujeres o mixto?**



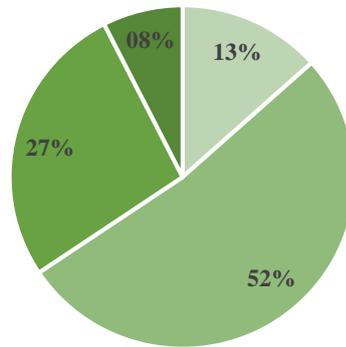
Fuente. Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 10: ¿Estarías dispuesta a probar el servicio de Balance Spa?**



Fuente. Elaboración propia, 2019.

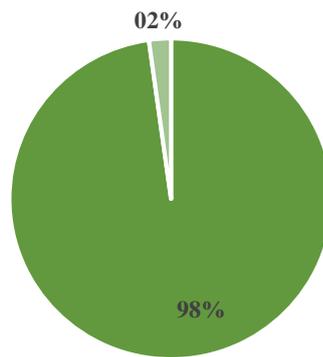
**Pregunta 11: ¿Con que frecuencia asistirías a Balance Spa?**



■ Quincenal ■ Mensual ■ Bimestral ■ Semestral

Fuente. Elaboración propia, 2019.

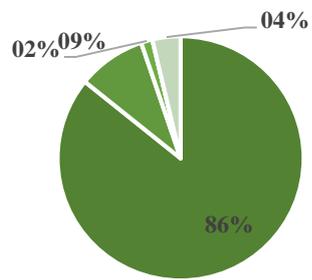
**Pregunta 12: ¿Considerarías importante el uso de productos naturales en nuestros servicios?**



■ Sí ■ No

Fuente. Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 13: ¿Cómo te gustaría que nos pusiéramos en contacto contigo?**

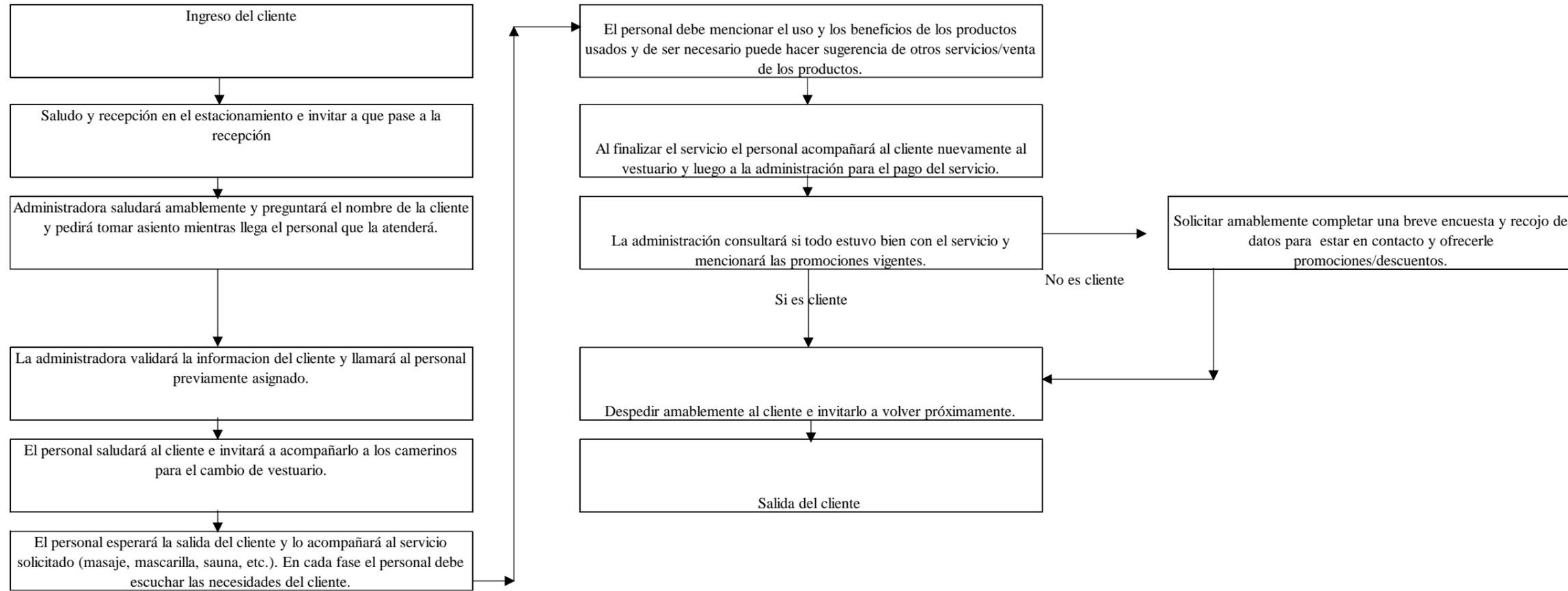


- Redes sociales (instagram, facebook)
- Blogs
- Otro
- Página web
- Medios tradicionales (TV, radio)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 5. Diagrama de proceso del servicio**

**PROCESO DEL SERVICIO**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Gantt promocional

	2019			2020											
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>LANZAMIENTO</b>															
Campaña de intriga en redes	Instagram, Facebook, Youtube, Snapchat	Instagram, Facebook, Youtube, Snapchat	Instagram, Facebook, Youtube, Snapchat												
Lanzamiento oficial en redes			Segunda quincena de diciembre												
<b>RECORDACIÓN DE MARCA</b>															
Banners en Facebook															
Videos en Instagram															
Publicidad en Youtube															
<b>PROMOCIONES</b>															
Promociones estacionales					Día de los Enamorados (30% dscto)	Día de la Mujer (50%)		Día de la Madre (50%)			Vacaciones escolares (30%)				Navidad(50%)

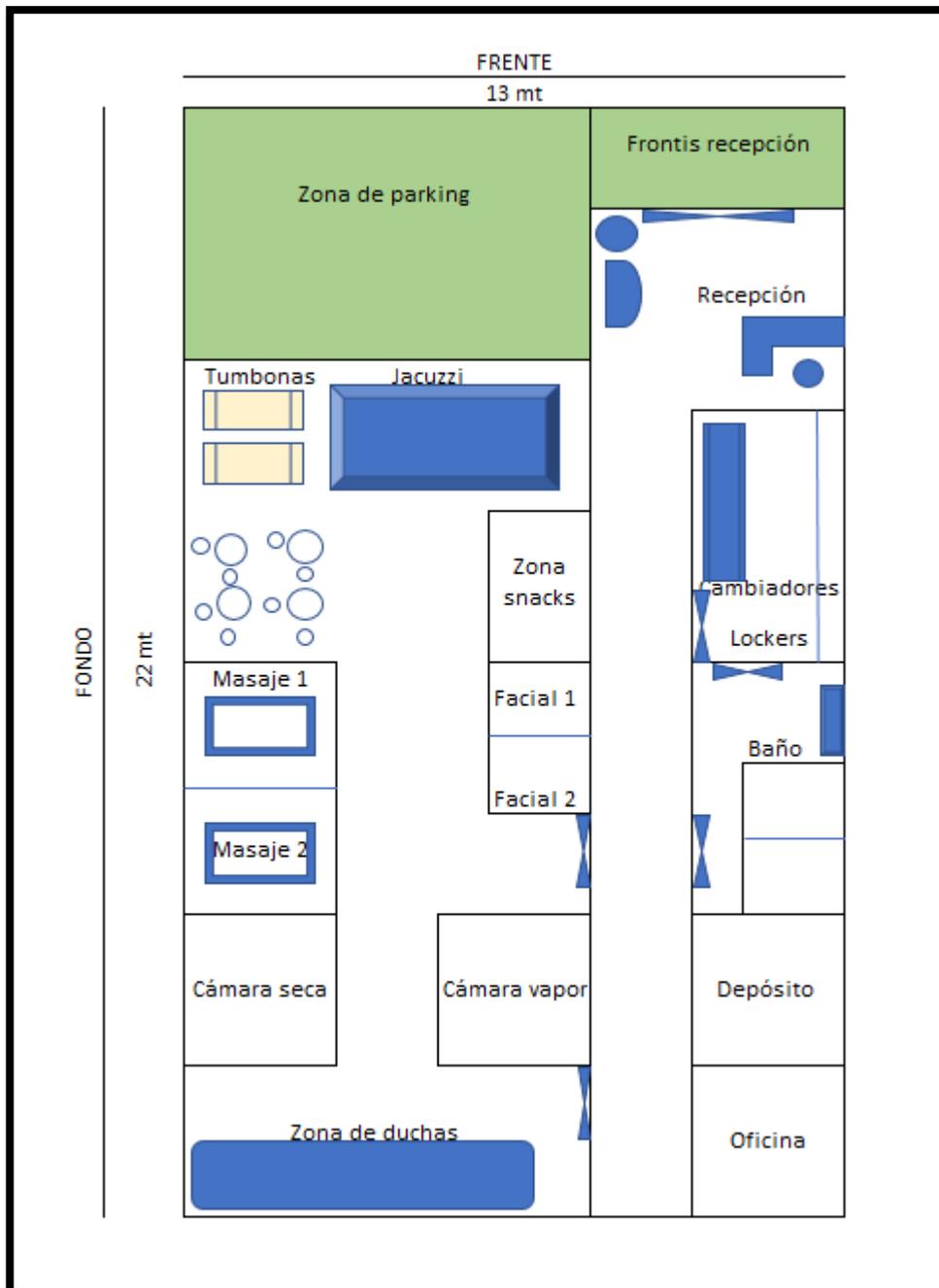
Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 7. Cálculo de la estimación de la demanda

Lima Metropolitana	9.147.113,00	100%	Apeim	
Mujeres	4.921.146,79	<b>54%</b>	Apeim	Sexo mujer NSE B 53,8% APEIM
Edad 35-45	629.906,79	<b>13%</b>	Apeim	Edad Lima 12,8% APEIM
Zona 6 y 7 & NSE B	166.295,39	<b>26%</b>	Apeim	Distribución por zonas 6 y 7: 12,6%+13,8%=26,4% APEIM solo colindante
Retirar: San Borja, Surco, La Molina (x%)	76.495,88	54%	INEI censo 2017	
F1: Estilo de vida	62.191,15	<b>81,30%</b>	Encuesta	0,63009939
F2: Disposición	60.325,42	<b>97%</b>	Encuesta	
F3: Precio	48.200,01	<b>79,90%</b>	Encuesta	
Grado de exposición	6.266,00	13%	Teórica (10 - 20%)	Plan de MKT justificar con plan de medios
Early adopters	1.002,56	16%	Teórico (16%)	
M: frecuencia	6.280,04	52,20%	Encuesta (considerando mensual y quincenal)	
	3.224,23	13,40%	Encuesta (considerando mensual y quincenal)	
Cantidad de servicios	9.504,27	al año		
Al mes (unidades)	792,02	al mes		
Al día	33,00	al día	(Para 24h x día)	
Por hora	4,13	por hora	(Para 8h x día)	
Px promx servicio	105	soles		Encuesta arroja que pagarían 150 soles como ticket promedio
<b>Ingreso al mes (\$)</b>	<b>83.162,37</b>	<b>soles</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 8. Plano de distribución de Balance Spa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Notas biográficas**

### **Edith Nery Aceituno Yana**

Nació en Lima, el 14 de octubre de 1983. Ingeniera textil, egresada de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Cuenta con un diplomado de comercio exterior de la Universidad Ricardo Palma.

Tiene más de diez años de experiencia en el área comercial de prendas de vestir de tejido de punto para exportación. Actualmente, desempeña el cargo de ejecutiva comercial en la empresa Texgroup S.A.

### **Silvia Liliana Meza Ariza**

Nació en Lima, el 13 de febrero de 1978. Ingeniera Química por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con un Diplomado en Marketing Relacional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y un Diplomado en Finanzas para no Especialistas de la Universidad del Pacífico.

Posee más de nueve años de experiencia en ventas técnicas en el rubro industrial. Actualmente, desempeña el cargo de coordinadora de ventas en BASF Peruana S.A.

### **Gabriel Muñoz Delgado**

Nació en Lima el 10 de mayo de 1989. Ingeniero Industrial por la Universidad de Lima.

Cuenta con siete años de experiencia laboral en consumo masivo. Actualmente, desempeña el cargo de coordinador de *trademarketing* para Perú y Bolivia en Kimberly Clark.