

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
BELLEZA CON SPA URBANO EN CHICLAYO, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

LUIS MANUEL LIMO CHÁVEZ

MAURICIO ALONSO OLIDEN VALDERAS

ASESOR

CESAR WILBERT RONCAL DIAZ

<https://orcid.org/0000-0002-6102-575X>

Chiclayo, 2020

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
DE BELLEZA CON SPA URBANO EN CHICLAYO, 2017**

PRESENTADA POR:

**LUIS MANUEL LIMO CHÁVEZ
MAURICIO ALONSO OLIDEN VALDERAS**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Marita Cruz Pupuche
PRESIDENTE

Ángel Llatas Rivas
SECRETARIO

Cesar Wilbert Roncal Diaz
ASESOR

Dedicatoria

A Dios por ser el farol tanto en mi vida como en la parte de formación profesional, a mis padres, José Luis y Margarita quienes en cada momento me alentaron y contribuyeron en mi formación integral de mi vida universitaria, a mi hija por ser mi motivo para lograr esta parte profesional, y a mis hermanos por su apoyo incondicional.

Luis Limo

A mis familiares que estuvieron conmigo en el reto de conseguir este sueño, muy pendientes de mi día a día universitario. En forma especial a mi abuela, mi tía y mi padre.

Mauricio Oliden

Agradecimientos

A mis padres por formarme como persona, a la universidad por formarme como profesional y enseñarme siempre el camino hacia mis objetivos, a nuestro asesor César Roncal, por su apoyo incondicional, y sobre todo a mi hermano José Luis que sin él no fuera posible haber llegado hasta aquí.

Luis Limo

Un agradecimiento muy especial a Dios, por brindarme salud y la oportunidad de concluir esta etapa de mi vida; a todos los docentes que conocí en los diez ciclos universitarios y a todas las amistades que formé en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Mauricio Oleden

Resumen

Debido al creciente mercado para este giro, la existencia de demanda insatisfecha y clientes más exigentes, se ha trazado como objetivo del presente estudio desarrollar un plan de negocio que permita la creación de un Centro de Belleza con Spa Urbano en Chiclayo, teniendo como objetivos específicos determinar la estructura ideológica, del entorno, mecánica, financiera y recursos humanos; para ello se realizó una investigación mixta en la que se tomaron datos del mercado, sin formular hipótesis puesto que recién se pretende conocer a profundidad las variables, aplicando una encuesta dirigida a los potenciales clientes de los spa y centros de belleza del NSE A, B y C de la ciudad de Chiclayo (muestra: 382); la información primaria y secundaria obtenida a través de análisis de contenidos y aplicación de cuestionarios ha determinado la viabilidad del plan de negocio. Como resultado de estudio se detalla que, por lo general, los usuarios asisten dos veces al mes a este tipo de establecimientos, el 30% de ellos gasta entre 51 a 100 soles por visita, el 36% valoran más la accesibilidad en el servicio brindado y el 42% prefieren ser contactados por teléfono. Al analizar la viabilidad financiera se encontró que el VAN para el proyecto a 5 años (sin perpetuidad) es de S/23,763.78, la TIR de 19.76% y el PRI es de 3 años, 3 meses y 12 días.

Palabras clave: plan de negocio, spa urbano, centro de belleza, VAN, TIR

Abstract

Due to the growing market for this turnaround, the existence of unsatisfied demand and more demanding clients, the objective of this study was to develop a business plan that will allow the creation of a Beauty Center with Urban Spa in Chiclayo. The objective of this study is to develop a plan of business that allows the creation of a Beauty Center with Urban Spa in the City of Chiclayo, having as specific objectives to determine the strategic, market, organizational and financial feasibility of the same. For this, a descriptive research was carried out in which market data were taken, without formulating hypotheses, since it is only recently intended to know the variables in depth, applying a survey aimed at the clients of the Spa and Beauty Centers of NSE A, B And C of the city of Chiclayo (sample: 382); the primary and secondary information obtained through content analysis and application of questionnaires has determined the viability of the business plan. As a result of the study, it is detailed that, in general, users attend this type of establishments twice a month, 30% of them spend between 51 to 100 soles per visit, 36% value more accessibility in the service provided and 42% prefer to be contacted by phone. When analyzing the financial viability, it was found that the NPV for the 5-year project (without perpetuity) is S/23,763.78, the IRR of 19.76% and the PRI is 3 years, 3 months and 12 days.

Keywords: business plan, urban spa, beauty center, VAN, TIR

Índice

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract.....	6
I. Introducción	10
II. Marco teórico	13
2.1. Antecedentes del problema	13
2.2. Bases teórico científicas.....	16
III. Metodología.....	25
3.1. Tipo y nivel de investigación	25
3.2. Diseño de investigación	25
3.3. Población, muestra y muestreo	25
3.4. Criterios de selección.....	26
3.5. Operacionalización de variables	27
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.7. Procedimientos.....	28
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	29
3.9. Matriz de consistencia	30
3.10. Consideraciones éticas	31
IV. Resultados y discusión	32
4.1. Estructura ideológica	32
4.2. Estructura del entorno	39
4.3. Estructura mecánica.....	47
4.4. Estructura financiera	60
4.5. Recursos humanos	73
V. Conclusiones.....	78
VI. Recomendaciones	80
VII. Lista de referencias	81
VIII. Anexos	86

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	27
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	30
Tabla 3. Modelo Canvas.....	33
Tabla 4. FODA cruzado.....	46
Tabla 5. Sexo de los encuestados.....	47
Tabla 6. Visita o interés por conocer un centro de belleza o spa.....	48
Tabla 7. Frecuencia mensual de visitas a centros de belleza o spa.....	49
Tabla 8. Servicios tradicionales.....	50
Tabla 9. Servicios no tradicionales.....	51
Tabla 10. Gasto promedio por visita.....	56
Tabla 11. Precios unitarios de cada servicio.....	56
Tabla 12. Manera de contacto con el centro de belleza o spa.....	58
Tabla 13. Característica más valorada en el servicio de un centro de belleza o spa.....	59
Tabla 14. Inversión inicial de Koena Spa.....	60
Tabla 15. WACC de Koena Spa.....	61
Tabla 16. Costos de los insumos de los servicios de Koena Spa.....	62
Tabla 17. Otros costos operacionales de Koena Spa.....	63
Tabla 18. Gastos administrativos.....	63
Tabla 19. Gastos de ventas.....	63
Tabla 20. Sueldos y salarios mensuales de Koena Spa.....	64
Tabla 21. Cuadro de amortización de deuda.....	65
Tabla 22. Servicios de uso o interés en un centro de belleza o spa.....	66
Tabla 23. Análisis del segmento.....	69
Tabla 24. Ventas proyectadas.....	69
Tabla 25. Estado de resultados proforma.....	71
Tabla 26. Flujo de caja económico.....	71
Tabla 27. Punto de equilibrio.....	72
Tabla 28. Flujo de actualización para obtención del VAN.....	73
Tabla 29. Indicadores financieros.....	73
Tabla 30. Sueldos del personal en Koena Spa.....	77

Índice de figuras

Figura 1. Sexo de los encuestados.....	47
Figura 2. Visita o interés por conocer un centro de belleza o spa.....	48
Figura 3. Frecuencia mensual de visitas a centros de belleza o spa.....	49
Figura 4. Gasto promedio por visita.....	56
Figura 5. Manera de contacto con el centro de belleza o spa.....	58
Figura 6. Característica más valorada en el servicio de un centro de belleza o spa.....	59
Figura 7. Los 10 servicios de uso o interés en un centro de belleza o spa.....	68
Figura 8. Organigrama Koena Spa.....	74

I. Introducción

Cently, (2003), menciona que las MYPES vienen tomando mayor posición a nivel mundial, ya que muchas de las pequeñas y microempresas que surgieron de las necesidades de ofrecer productos accesibles para todas las personas (clientes) cuentan con mayor eficiencia que las grandes empresas. Actualmente, en el Perú, existe una necesidad insatisfecha de acuerdo al crecimiento proyectado del segmento de mercado de belleza y relajación, y a las carencias en innovación e integración de este con herramientas digitales.

Según los resultados del “Estudio de inteligencia comercial de cosméticos e higiene personal” (Diario El Comercio, 2016) para el primer semestre del 2016, el sector cosméticos e higiene creció 4% respecto al mismo periodo del 2014, facturando S/3.141 millones. Para el 2017 se proyectó un crecimiento moderado, y de acuerdo al presidente del Comité Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, Ángel Acevedo, en el periodo 2017 – 2019 habrá un crecimiento estimado de 6% y 8% en el que el mercado movería un monto de US\$6.560 millones, es así que para los años 2018 y 2019 se tendrían crecimientos de US\$2.179 millones y US\$2.354 millones, respectivamente (América Economía, 2016).

Ante el estilo de vida tan acelerado que se vive en la actualidad, se identificó la oportunidad de satisfacer la demanda de las personas que requieren cuidar y embellecer su cuerpo, pero al mismo tiempo, relajarse y eliminar el estrés, dado que este provoca depresión, euforia o ansiedad y esto conlleva a enfermedades corporales y mentales (Harvard Business, 2009). A su vez, también resalta la creciente tendencia en que los hombres se van preocupando más por su cuidado personal y aspecto exterior; sin embargo, no ha sido fácil acoplarse a espacios que a lo largo de la historia han sido diseñados para las mujeres, lo cual genera cierto nivel de inconformidad, si se tienen en cuenta las grandes diferencias en este tipo de actividades entre géneros (Mora Montes, 2011).

Se estiman 50,000 salones de belleza existentes a nivel nacional que brindan servicios estándar (Diario El Comercio, 2015), en los servicios de corte, cepillado y peinado representan el 50% de la demanda del mercado, seguidos del laceado (25% y 26%) y tinturación (23%); se ha ido incrementando la competencia en el sector de belleza y relajación, es por ello que se ha presentado la necesidad de buscar, mediante la investigación, una alternativa de solución que permita a una nueva empresa ser competitiva. Debido a que existen muchos servicios de spa y

peluquería de nivel estándar, resulta necesario mostrar una clara diferenciación y ofrecer tanto paquetes como tratamientos innovadores para hombres y mujeres que logren destacar y ser competitivo.

Por los motivos antes expuestos, el spa urbano es ideal para satisfacer las necesidades de un gran segmento de mercado, mismo que no tiene tiempo para realizar viajes de relajación pero que por causa del estrés generado en su vida diaria, tienen la necesidad de ocupar su tiempo libre en actividades o lugares donde puedan relajarse; estas personas están dispuestas a pagar para tener acceso a servicios dentro de la ciudad. Es así que los centros de bienestar tienen como fin brindar el servicio de relajación en un tiempo relativamente corto para que sus clientes puedan ir en cualquier momento del día (Henry & Taylor, 2008).

Para ejecutar una iniciativa empresarial, misma que conlleva inversión en dinero y tiempo, es necesario analizar el proyecto, tener conocimiento del mismo, experiencia y talento, todo ello plasmado a través de un plan de negocio (Valdés Díaz de Villegas, 2015); esto exige relacionar los conceptos de tecnología, emprendimiento, innovación con los resultados que se proponen obtener a partir de los objetivos para ser competitivo (Oslo's Handbook, 2005), por lo que se requiere de una planeación estratégica que permita la realización de los proyectos y el mejoramiento de su desempeño dentro de los mercados para impulsar el crecimiento a nivel micro y macroeconómico (Cuddington, Ludema, & Jayasuriya, 2006). Existen empresas relacionadas a este sector, pero con carencias en cuanto a variedad de servicio, calidad y orientación al cliente, hace falta una propuesta diferenciada acorde a este sector en crecimiento.

Esta propuesta está orientada hacia un trabajo esquematizado en el que se muestran los factores determinantes a considerar en la propuesta de plan de negocio para un Centro de Belleza con Spa Urbano, guiado por metodologías y estrategias usando el análisis competitivo basado en el Modelo Canvas. Esta es una herramienta para el análisis de ideas de negocio que permite su rápida evaluación, tomando a la propuesta de valor como eje central, de donde parte el análisis de la idea de Negocio (Ferreira-Herrera, 2015).

En base a lo antes mencionado, se ha analizado el sector de relajación y belleza dentro de la ciudad de Chiclayo, encontrando salones de belleza y barberías, pero muy pocos centros que brinden variedad de servicios incluyendo el de relajación, haciendo que los clientes deban acudir a distintos negocios por variedad en servicios, dentro de aquellos que sí cuentan tanto

con centro de belleza como con spa, han destacado negocios como Montalvo, Mary Spa, Pepe´s. Sin embargo, la diferenciación entre estos centros de belleza es escasa y no todos brindan la variedad de servicios que podrían darse generando de esta forma, un vacío de negocio dentro del mercado chiclayano, pensando en ello, surge la incógnita sobre el problema de si será viable la creación de un Centro de Belleza con Spa Urbano en Chiclayo, y se plantea como objetivo general del presente estudio, desarrollar un plan de negocio que permita la creación de un Centro de Belleza con Spa Urbano en Chiclayo, 2017, razón por la que se han tomado como objetivos específicos determinar la estructura ideológica, del entorno, mecánica, financiera y recursos humanos de dicho plan.

Esta investigación se justifica de manera práctica en la generación de una propuesta con valor agregado, con la total intención que esta pueda ser razón principal de una futura toma de decisiones en su ejecución, para así, ofrecer alternativas diferentes de relajación en la ciudad en la que se ostenta dicho plan de negocio. Además, metodológicamente y para el ámbito empresarial, sirve como referencia para posibles emprendimientos en el sector y análisis del mismo. Una de las limitaciones hallada es el acceso limitado a la parte financiera de empresas que se dedican a brindar servicios similares. Los servicios que el Spa brindará irán acorde a las nuevas tendencias de calidad de servicio, la utilización de herramientas digitales para captar y mantener clientes, así como la innovación para lograr una ventaja competitiva sobre las empresas competidoras. Mediante esta investigación se quiere encontrar los factores necesarios para obtener la fidelidad de los clientes y desarrollar la óptima gestión de la empresa, a través de la elaboración de un plan de negocio.

La investigación está dividida en capítulos, el primero plantea la situación problemática y objetivos de la investigación mediante la introducción, el segundo hace referencia al marco teórico incluyendo investigaciones previas (antecedentes), bases teóricas y palabras clave, en el tercer capítulo se especifica la metodología adoptada para la investigación, en el cuarto capítulo se detallan los resultados y discusión del estudio, integrando dentro de esta capítulo el análisis estratégico, la viabilidad de mercado, organizacional y económico – financiera, en el capítulo cinco se mencionan las conclusiones, para terminar con la bibliografía del estudio y los anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Internacional

Bic Galicia, a través de su portal web, brinda el modelo de plan de negocio para un centro de belleza con spa. Mediante un análisis de la idea de negocio, entorno, viabilidad y propuesta de valor, la elaboración de esta colección se ha trabajado con varias de las herramientas y recursos que están a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio, con el fin de facilitar la adaptación de los mismos a sus propias circunstancias (Bic Galicia, 2010).

En el plan de negocios para la creación del spa Sol & Luna, se determina la viabilidad de crear un spa en el municipio de Miraflores (Región de Lengupá, Colombia), el mismo que ofrecerá variedad de servicios, desde tratamientos individuales hasta paquetes de servicio institucionales o grupales, a precios accesibles y con servicios innovadores como la musicoterapia y asesoría de imagen, además de los masajes anti estrés, aromaterapia, tratamientos faciales y corporales, se toma como referencia la creación de valor propuesta. Durante el año, el proyecto obtendría una rentabilidad promedio de 24%, la cual es mayor a los 14.27% de rentabilidad de activos. La inversión total es de \$252,449.98 (Ortiz Ruiz & Pinilla Martínez, 2014).

En el informe de tesis sobre el plan de negocio del spa peluquería Confort Style, tras realizar los cálculos pertinentes respecto a ingresos y gastos esperados, los resultados determinan que se trata de un negocio viable, puesto que se obtendrían beneficios desde el primer año (Azanza Monzó, 2015). En este documento se realiza un estudio del entorno de la empresa y del sector; y un detallado análisis interno, siendo la idea de negocio un salón de belleza-peluquería combinado con un circuito spa que estaría equipado con piscina de madera, sauna infrarroja, camino de sensaciones y solárium.

En la investigación realizada por Baquero, 2015, para determinar un plan de negocio para la creación de un spa urbano ubicado en la ciudad de Quito, con el objetivo de definir la viabilidad de un spa temático urbano (Koena Spa), basado en una temática hawaiana, se

llevó a cabo un estudio de mercado a través de encuestas. En este proyecto se definen factores relevantes con respecto al entorno y estrategias a seguir en el plan de negocios, a través de ello se determina un total de inversión de \$37 532.42, encontrando que a un periodo de 5 años, con un porcentaje de ventas de entre 50% al 70% el negocio es rentable, con una TIR del 19% y en un escenario optimista con un porcentaje de ventas de entre 70% a 90% se obtiene un TIR del 80%, sin embargo con un porcentaje menor del 50% el negocio no es rentable. El mercado objetivo de Koena son personas de entre 26 a 40 años, siendo su ventaja competitiva la membrecía mensual de uso de los servicios de la empresa.

Mediante la metodología para la elaboración de un plan de marketing de la propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE, se realiza un estudio y propuesta en base al análisis de documentación para determinar la aplicación de herramientas de marketing digital que permitan una orientación hacia el cliente y la creación de valor a través del mismo (Marcos Blázquez, 2013). Metodología que servirá de referencia para la aplicación de estas herramientas en el presente plan de negocio.

De todos los artículos e investigaciones antes mencionados, se toma como referentes principales el plan de negocio propuesto por Bic Galicia, por haber sido aplicado exitosamente en numerosas empresas de ese sector en España y recoger los puntos básicos implementar un Spa Urbano, también se considera el plan de Confort Style debido a que engloba nuevas tendencias en cuanto a tratamientos y la metodología para la aplicación de herramientas de marketing digital en la biblioteca del IE por tener una propuesta orientada al cliente y la creación de valor, significando la aplicación de estas herramientas un valor agregado en actual plan de negocio.

En relación al estrés y sus tipos, el presente proyecto se centrará en el estrés laboral, debido a que se da en la población económicamente activa. Hay datos estadísticos que demuestran que éste tiene un promedio mundial del 56%, pero hay países que más de 7 de cada 10 personas sufren de estrés. México y España son los países que más tienen este problema debido a que 1 de cada 5 individuos presenta enfermedades derivadas del estrés, esto es según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Hay otro estudio del Instituto de Estrés de Estados Unidos que indica que 300 mil millones de dólares se tienen como perdida al año por esto. Por último, la Organización Mundial de la Salud

pronostica que para el año 2020 el estrés será el segundo causante de enfermedades alrededor del mundo (Vadés, 2012).

2.1.2. Nacional

El análisis de mercado 2012-2 sector spa basado en una innovadora propuesta en el rubro de peluquería y otros tratamientos de belleza donde el núcleo es la diversión, servicio que puede utilizarse como antesala para hacer un brindis antes de cualquier evento y celebrar aniversarios, baby showers, etc., concluyendo la aceptación y rentabilidad del negocio enfocado en mujeres residentes del distrito de San Borja del NSE B+ de 25 a 40 años (ISIL, 2012).

Se toma como principal referente el análisis de mercado elaborado por ISIL en el año 2012, que muestra un perfil del consumidor limeño (en base al distrito de San Borja) y detalla sus preferencias en cuanto a servicio, disponibilidad y nuevos formatos de atención, incluyendo los paquetes recreativos para celebrar eventos o aniversarios en grupo y pareja. Este punto añade diferenciación en cuanto a los paquetes ofrecidos en el plan de negocio.

2.1.3. Locales

En el plan de negocios de un servicio exclusivo para niños de 5 a 11 años de edad en el Spa Rey's de la ciudad de Chiclayo, muestra la aceptabilidad de servicios diferenciados y la viabilidad del proyecto siempre que sean brindados por manos especializadas y capacitadas en NSE B y C de Chiclayo, el estudio de mercado fue cualitativo a través de focus group y entrevistas arrojando un TIR del 155% con una tasa de descuento de 25% (Cuadra Lázaro & Samamé Fernández, 2015).

A nivel local, se ha tomado la investigación realizada para la implementación de un servicio de spa para niños (de 5 a 11 años), en el que se evalúa el sector Chiclayano y la aceptabilidad de nuevos servicios.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Expectativas y percepciones de Clientes

Según Parasuraman (1991) las expectativas de los clientes juegan un rol muy importante juzgando el servicio. Los clientes comparan los servicios que esperan recibir con los que la compañía les esté entregando.

Según Zeithaml & Bitner, 2000, en el servicio esperado se presentan dos tipos de expectativas, el primero puede denominarse servicio deseado y definirse como el nivel de servicio que el cliente espera recibir el nivel de desempeño que se “podría desear”. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que considera que “debe ser”. A esta expectativa más baja se le denomina servicio adecuado, o sea, el nivel de servicio que el cliente puede aceptar. El servicio adecuado representa la “expectativa mínima tolerable”.

Rivera, et al., 2000, la define como una imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades. Es resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de acciones. Para Arellano, R. (2002), la actitud es la idea que un individuo tiene sobre un producto o servicio respecto a si éste es bueno o malo (en relación con sus necesidades y motivaciones), lo cual lo predispone a un acto o de compra o de rechazo frente a dicho producto o servicio.

Zeithaml & Bitner, 2000, sostienen que los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.

2.2.2. Comportamiento de los individuos en cuanto a la elección de su consumo

Maslow (1954) citado por (Stephen & Timothy, 2009); la teoría de las pirámides de las necesidades de Maslow, es sin duda una de las teorías en las que se concibe de mejor manera el comportamiento de los individuos en situaciones de elección, esta jerarquía está descrita por cinco clases de necesidades:

- Necesidades fisiológicas: contempla las necesidades básicas y de supervivencia, estas son alimentación, vivienda y requerimientos físicos.
- Necesidades de seguridad: necesidad de sentir protección.
- Necesidades sociales: son las necesidades de relacionarse, entablar procesos de interrelación, lo que a su vez involucra un proceso de afección, aceptación y pertenencia a un grupo social o de diversa índole.
- Necesidades de estima: este tipo de necesidades son internas, contemplan las necesidades de autonomía emocional, autonomía de decisión, así como el respeto a uno mismo, a la vez, contempla necesidades externas (nivel de status y reconocimiento dentro de un grupo).
- Necesidades de autorrealización: la capacidad de buscar crecimiento, la percepción de realización.

Según (Nicholson, 2008), plantea que los individuos tienen un comportamiento racional en cuanto a la elección de los bienes o servicios de consumo, para la elección de un determinado bien o servicio se cumplen tres propiedades básicas: Completas, transitivas y continuas.

2.2.3. Análisis del entorno: PESTEC

La herramienta de análisis PESTEC es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos, que considera el estudio de una serie de factores:

- Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa.
- Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos, en el nivel de ingresos.

- Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de:

- Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Los factores PEST desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de una estrategia (Superempresarial). El Análisis PEST se usa principalmente para evaluar un mercado, mientras que el Análisis DOFA o SWOT se emplea para evaluar una unidad de negocios, una propuesta o una idea desde el punto de vista del entorno externo e interno (Ayala & Amaya).

2.2.4. Análisis FODA

Conocido también como SWOT en inglés. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST, que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, por ello, es recomendable realizar el análisis PEST antes del DOFA. Es una evaluación subjetiva de datos organizados según formato, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones (Chapman).

2.2.5. Plan de negocio

Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto (Definición de, 2016).

Un plan no existe en el aislamiento. No debe redactarse y luego archivarse. Se remitirá, desde luego, a los niveles inferiores para comunicar a la dirección que sigue la empresa y que actividades deben realizar sus elementos. Identifican también la necesidad de más recursos. El plan debe convencer a los inversionistas de que apoyarlo es en su beneficio (Stutely, 2000).

El Plan de negocio, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura (Arias Montoya & Portilla de Arias, 2008).

El Plan de Negocio impulsa a los gerentes a pensar en sus ideas de una forma sistemática, identifica brechas de conocimiento, mueve a tomar decisiones, y facilita la formulación de una estrategia bien focalizada y estructurada. Durante su preparación se abordan y evalúan diferentes alternativas y además se identifican y cuantifican sus principales riesgos (Franco Concha, 2003).

2.2.6. Modelo de negocio

Se afirma que, “las empresas no pueden modificar el entorno en el que trabajan, de modo que su única alternativa es cambiar el modelo de negocio (o incluso crear uno nuevo) para seguir siendo competitivas” (Osterwalter & Pigneur, 2009). De modo que un modelo de negocios es aplicado tanto a empresas nuevas y es también aplicada a aquellas que ya están

en marcha. Un modelo de negocio puede ser evaluado y modificado cada cierto tiempo, con el fin, de adecuarse a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes.

Según Amit y Zott “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Amit & Zott, 2001).

Chesbrough & Rosenbloom presentan una definición más elaborada al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Para realizar un nuevo modelo de negocio se debe tomar en cuenta las cuatro áreas principales de una organización: los clientes, la oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Para Osterwalder, A. y Pigneur, Y. el modelo de negocio es como el plano para una estrategia a implementar a través de la estructura de la organización, sus procesos y sistemas (Osterwalter & Pigneur, 2009).

Un nuevo modelo de negocio rompe el esquema con la tradición y con las características de los modelos de negocio tradicionales que hasta ahora habían dominado el mercado (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012).

En su tesis doctoral *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico*, Ricardo López, menciona algunos aportes de autores en relación con este tema (López, 2012): no entra a valorar directamente las características que deberían cumplir los buenos modelos de negocio, sino que propone una batería de preguntas para que se pueda aplicar a cada caso de forma personalizada (Teece, 2010).

(Casadesus-Masanell & Ricart, 2011) Recomiendan considerar el modelo de negocio, ignorando cómo les afectan otros jugadores. Una vez aislado del entorno, un buen modelo de negocio debe presentar al menos las siguientes características:

- Alineamiento con los objetivos.

- Sinergias entre las elecciones.
- Virtuosismo.
- Robustez.

2.2.7. Modelo de Canvas

Por su parte, los autores (Osterwalter & Pigneur, 2009) en su trabajo *Generación de Modelos de Negocio* describen las etapas o fases que comprende un modelo de negocios.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Así tenemos los siguientes módulos:

- Segmentos de mercado: definición de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- Propuesta de valor: serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes de manera diferenciadora y que a su vez define que el cliente escoja determinada empresa sobre otra.
- Canales: modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- Relaciones con los clientes: describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
- Recursos clave: describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

- Actividades clave: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- Asociaciones clave: se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- Estructura de costes: se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Estos nueve bloques propuestos en la metodología del autor son de gran importancia, ya que, partiendo de la definición de una propuesta de valor, se desprenden todos los factores estratégicos y funcionales a tener en cuenta al interior de un negocio, que ayudarán a conformar su propuesta de diferenciación.

2.2.8. El estrés:

El estrés, según la RAE, es la tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves (Real Academia Española, 2016). Hans Seyle lo describe como “un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo” (Medicinas Alternativas, 2014).

El estrés surge porque las personas deben afrontar distintas circunstancias en diferentes momentos y toman a estas situaciones como una amenaza, por lo cual las personas preparan a su mente y cuerpo para defenderse (Harvard Business, 2009). Hay situaciones que no son frecuentes o son cortas, por lo tanto, no son riesgosas para el bienestar de la persona, pero cuando no se solucionan se vuelven largas o repetitivas y esto es peligroso porque se exige una alerta continua por parte del individuo, que puede ocasionar desordenes específicos o generales del cuerpo tanto como de la mente (Yánes, 2008).

El estrés es subjetivo debido a que no actúa de igual manera en todas las personas, una situación puede ser más estresante para una persona que para otra. Cuando el estrés es muy frecuente causa problemas físicos y emocionales que se pueden identificar rápidamente como son:

- Físicos: tensión muscular, sudoración, tics, dolor de cabeza, espalda y cuello, falta de apetito, palpitaciones, trastornos en los sueños, entre otros.
- Emocionales: Aburrimiento, soledad, depresión, ansiedad, inseguridad, apatía; cabe mencionar que la ansiedad es la reacción más usual que se presenta cuando se está en un estado de estrés.

Hay varios causantes que producen estrés, los cuales son llamados estresores y son los que provocan la reacción biológica y psicológica de los desórdenes normales tanto como las enfermedades que se derivan de él. (Orlandini, 2012).

2.2.9. El Spa:

El desarrollo de la balneoterapia se inició en Roma, mediante la construcción de baños termales que utilizaban el agua caliente para tratar dolencias físicas y relajarse. Estos baños de agua caliente demostraron sus beneficios curativos y la modalidad se expandió por diferentes países. En el siglo XIX surgen otros estilos y se empiezan a consolidar las estaciones marítimas. A estas modalidades de climaterapia se van sumando otras que aprovechan características especiales de sus elementos para realizar tratamientos saludables como la fangoterapia (baños de lodo), psammatoterapia (baños de arena), talasoterapia (baños en el mar), algoterapia (uso de algas), aeroterapia (aire marino), que hoy en día aún se realizan (Quesada, 2010).

A partir del desarrollo de nuevas técnicas y tratamientos saludables se crearon centros adecuados que ofrecen este tipo de servicios benéficos hasta llegar a la construcción de los llamados spa. Este término surge gracias a la ciudad de Spa en Bélgica en los siglos XVIII y XIX, esta ciudad tenía fuentes termales y era el principal balneario que visitaban los reyes y emperadores europeos para disfrutar de los baños terapéuticos que este lugar brindaba (Tashen, 2010). Otra teoría de este término se debe al acrónimo en latín “salus per aquam” que tiene como significado, salud a través del agua (Henry & Taylor, 2008).

Hoy en día debido a muchos factores, existen varios spas que están dentro de las ciudades para satisfacer la demanda más importante: las personas que viven en ellas y no tienen tiempo suficiente para viajar (Henry & Taylor, 2008). Por ello hay variedad de tipos, como los de destino y resort, donde las personas pueden permanecer un largo período por

días; hasta los day spa donde los clientes asisten por ciertos tratamientos en particular y solamente por algunas horas (Leavy & Berguel, 2008). El principal motivo por el que las personas de ciudad asisten a un spa es el estrés. El spa urbano es el que se ubica en zonas urbanas (Henry & Taylor, 2008).

2.2.10. Spa urbano:

También llamados Day Spa, nacieron en Estados Unidos. El spa urbano tiene al menos diez salas de tratamientos con diferentes tipos de terapias, para que el cliente no se sienta en la ciudad sino fuera de ella, mediante la ambientación diferente y de relajamiento que se le dé (Cooper & Cooper, 2009). Los métodos más usados son las saunas, baños de cajón, aplicaciones a presión, baños de vapor, jacuzzis, pozas de agua fría y éstas se complementan con tratamientos faciales y corporales, así como con masajes (Mourelle, Meijide, Freire, Maraver, & Carretero, 2009).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación es de enfoque mixto, definida por Hernández et al. (2014) como aquella que hace referencia al estudio a partir de un análisis cuantitativo que involucra fundamentos estadísticos como, en esta investigación, la tabulación de las preferencias en cuanto a los precios y distribución de costos; y a su vez, aplica una investigación cualitativa que tiene que ver con la exploración no numérica de datos, como la apreciación y/o calificación de lo que debe tener o ser un spa.

El tipo de investigación es aplicada. Un proyecto de negocio, en definitiva, asienta las bases para una futura ejecución, por lo que es importante tener un punto de partida o teorías ya conocidas para poder calzar muchos puntos, entre otros factores, sobre los costos, precios, preferencias del target objetivo, inversión inicial, indicadores financieros y la cantidad de servicios en la oferta. Además, el nivel del mismo es descriptivo, puesto que, únicamente, implica observar y describir el comportamiento de los segmentos de mercado sin ejercer ningún tipo de influencia sobre él.

3.2. Diseño de investigación

La pesquisa es de diseño no experimental ya que las variables no se manipulan en ningún momento, lo único que se realiza es la descripción de ellas, generando un diagnóstico en base a tal y como se han dado en su contexto natural; y de corte transversal porque se han tomado los datos del sector en el período de investigación (análisis en un momento dado).

3.3. Población, muestra y muestreo

En simples y sencillas palabras, la población es el universo en donde se desarrolla la investigación; por lo tanto, se tomará la provincia de Chiclayo, la misma que cuenta con 799,675 habitantes según el último censo realizado por el INEI (2017).

Se sabe también, que los planes de negocios están enfocados a un target específico, el mismo que cumple con ciertas características buscadas por la empresa o acondicionadas al sector en el

que se quiere incursionar, dando inicio a la delimitación o la obtención de la muestra. Las características de la población objetivo se resumen en: hombres y mujeres del distrito de Chiclayo, entre las edades de 15 a 59 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B y C. Todos los datos mencionados con anterioridad fueron obtenidos del I tomo de resultados definitivos de la Región de Lambayeque del INEI (2018), que registra y tabula la información del último censo nacional realizado en el año 2017, y del Market Report No. 04 de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI), publicada en abril del año 2019; arrojando como resultado a 56,962 habitantes.

Considerando la magnitud de la última cifra, se calcula la porción de la muestra a ser encuestada de tipo no probabilístico, debido a que se busca por conveniencia que cumpla con cada una de las particularidades del segmento. El efecto es la aplicación de la fórmula de muestreo para población finita, la misma que se detalla:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = 382 \text{ habitantes}$$

Dónde:

N	=	Tamaño de la población objetivo	=	56,962 habitantes
p	=	Probabilidad a favor	=	50%
q	=	Probabilidad en contra	=	50%
Z	=	Grado de confiabilidad al 95%	=	1.96
e	=	Margen de error	=	5%

3.4. Criterios de selección

Es oportuno repetir que, los planes de negocios están enfocados a un mercado potencial que cumpla con ciertas particularidades buscadas por la empresa o acondicionadas al sector en el que se quiere incursionar. Las características del target se resumen en: hombres y mujeres del distrito de Chiclayo, entre las edades de 15 a 59 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B y C.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Dimensiones	Sub dimensión	Indicadores	Instrumento	Unidad de análisis
Plan de negocio	Idea de negocio	Estructura ideológica	Misión	Modelo Canvas	Guía de análisis documental	Koena Spa
			Visión			
			Propuesta de valor			
		Estructura del entorno	Análisis interno	FODA	Guía de análisis documental	Koena Spa
			Análisis externo	PESTEC		
		Estructura mecánica	Marketing Mix	Producto	Precio	Cuestionario
Plaza						
Estructura financiera	Estudio de viabilidad	Punto de equilibrio	TIR	Guía de análisis documental	Estados financieros proyectados	
			VAN			
Recursos humanos	MOF	Organigrama	Funciones	Guía de análisis documental	Koena Spa	
			Sueldos			

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas son análisis documental y encuesta. La primera se utiliza en la mayor parte porque, al ser un plan de negocios, se debe considerar los datos internos y externos de la empresa y/o segmento para considerarlas, ya sea el caso de la distribución socioeconómica del distrito en el que se pretende incursionar, el número de habitantes, los aspectos políticos, tecnológicos, entre otros. El segundo es la encuesta, que junto con su instrumento cuestionario, se pretende conocer del público objetivo las características principales en una mezcla de marketing, de tal forma que se pueda conocer lo que espera del servicio, la frecuencia con la que visita un salón de belleza o spa, cuánto es lo que gasta en cada visita, entre otros.

3.7. Procedimientos

Se consideran, de forma general, cinco etapas semánticas de un plan de negocios, propuestas por la revista Entrepreneur, una de las más importantes de Estados Unidos. En primer lugar, se estructura la idea, realizando una guía de análisis documental para mostrar la propuesta de valor, misión, visión y ventaja competitiva que sería el diferencial de la empresa; además, se consideran todos los ítems del modelo Canvas con la finalidad de interiorizar la idea de negocio.

Como segundo punto, se realiza la estructura del entorno, detallado en dos matrices: FODA y PESTEC, los mismos que se analizara de manera interna y externamente la empresa.

Posteriormente, después de entender con que se tienen que lidiar, y conocedores de la población objetivo, se aplica un cuestionario a una muestra de la última. Esta con la intención de conocer la apreciación de los servicios que ofrecerá por Koena Spa, y poder establecer estrategias en los 4 indicadores del marketing mix: producto (servicio), precio, plaza, promoción.

Luego se realiza un estudio de viabilidad financiera para conocer los principales indicadores de rentabilidad, y así conocer si el proyecto va por buen puerto con las cifras. Es importante estructurar financieramente el proyecto, debido a que se deben reconocer todos los costos fijos y variables, con la finalidad de proponerse una meta de venta mensual. Es oportuno mencionar que se formula un modelo financiero para dicho fin, como derivado de una guía de análisis documental.

Por último, y no menos importante, es necesario conocer las condiciones iniciales con las que se pretende empezar en el área de recursos humanos, conocer cuáles son los puestos a través de un organigrama, para consecuentemente detallar las funciones de cada cargo y los sueldos respectivos.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Los datos se organizaron según el procedimiento detallado anteriormente. Las técnicas aplicadas en esta investigación fueron dos: análisis documental y encuesta. La primera se procesa a través de la creación de matrices conocidas de la administración y, en otros casos, con una prosa o viñetas que detallan las características propias de la empresa, del sector, del mercado, etc.

Por el lado de la encuesta, con su instrumento de cuestionario, una vez obtenido los datos, se tabularon en el software Microsoft Excel, y los datos obtenidos en los mismos sirvieron para el modelo financiero que se elaboró con la finalidad de conseguir los indicadores financieros que fundamentan el estudio de viabilidad desarrollado también en el mismo software anterior.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Operacionalización de variables	Metodología
¿Es viable la creación de un centro de belleza con spa urbano en Chiclayo, 2017?	Desarrollar un plan de negocio que permita la creación de un Centro de Belleza con Spa Urbano en Chiclayo, 2017.	Estructura ideológica Estructura del entorno Estructura mecánica Estructura financiera Recursos humanos	Enfoque mixto Tipo aplicada Nivel descriptivo Diseño no experimental Corte transversal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Subdimensiones	Población, muestra y muestreo
¿Cuál es la estructura ideológica, del entorno, mecánica, financiera y recursos humanos?	Determinar la estructura ideológica, del entorno, mecánica, financiera y recursos humanos.	Propuesta de valor Misión Visión Ventaja competitiva Análisis interno Análisis externo Marketing Mix Estudio de viabilidad MOF	Población: provincia de Chiclayo (799,675 habitantes). Muestra: hombres y mujeres del distrito de Chiclayo, entre las edades de 15 a 59 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B y C (56,962 habitantes). Muestreo: 382 habitantes, según la fórmula para población finita.

3.10. Consideraciones éticas

La confidencialidad y el buen tratamiento de la información brindada por nuestros encuestados es de vital importancia, debido a que esta investigación tiene, no solo fines netamente académicos, sino también empresariales. Sus datos se protegen en el anonimato, debido a que el cuestionario solo pregunta el sexo y la edad, esta última para conocer si se encuentra en el intervalo de la población objetivo.

IV. Resultados y discusión

Un plan de negocios es la materialización de la idea en un documento que cumpla con ciertas estructuras complementadas para obtener un itinerario o ruta que asiente las bases de la planificación para, en un futuro, ejecutarlo reduciendo el riesgo al máximo y con mucha cautela. Según la tabla 1: operacionalización de variables, que toma como base lo propuesto por una de las revistas estadounidenses más importantes del mundo de los negocios: Entrepreneur, dicha guía está compuesta por cinco puntos básicos:

- Estructura ideológica.
- Estructura del entorno.
- Estructura mecánica.
- Estructura financiera.
- Recursos humanos.

4.1. Estructura ideológica

4.1.1. Misión

Ser una organización que brinde una experiencia personalizada e integral de belleza y relajación acorde al ritmo de vida urbano, con una alta calidad en las tendencias de vanguardia.

4.1.2. Visión

Desarrollar una cadena de centros de belleza y spa urbano basados en una experiencia de calidad con alta orientación al cliente y servicios innovadores.

4.1.3. Modelo Canvas

Tabla 3

Modelo Canvas

Objetivo		Impacto		
La creación del centro de belleza con spa urbano busca concentrar en un solo establecimiento los servicios brindados actualmente por la competencia de manera separada, ayudando así a los usuarios a mejorar su salud.		La empresa quiere tener una cobertura inicial del 0.50% del total de usuarios potenciales, los mismos que cumplen con los criterios de segmentación antes detallados. Es oportuno mencionar que, dicho objetivo empresarial es escalable en el tiempo, conforme se vayan aplicando estrategias y fidelizando a los clientes.		
Problema	Soluciones y actividades clave	Propuesta de valor	Ventaja diferencial	Segmentos
La máxima contrariedad es una de las más grandes enfermedades de los seres humanos: el estrés.	Tratamientos innovadores y tradicionales de spa y centro de belleza. Además del marketing mediático, logística integral y capacitación para los trabajadores.	Centro de belleza con spa urbano, ofertando las últimas tendencias en tratamientos, de manera virtual y presencial, con disponibilidad de horarios y asesoría personalizada.	Ser pioneros en la unificación de los servicios de dos establecimientos dedicados al cuidado personal y salud.	Hombres y mujeres del distrito de Chiclayo, entre las edades de 15 a 59 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B y C.
	Recursos, socios y actores clave		Canales	
	Personal profesional capacitado, capital tecnológico, alianzas estratégicas y herramientas digitales. Proveedores de insumos, tales como: Grupo Malikka, MedStyle, entre otros. Además de las		El canal para este tipo de negocios es tradicional y los clientes serán identificados y contactados por los medios informáticos y convencionales. Se	

<p>instituciones de capacitación y promotores de la formalización: ministerio de la producción, cámara de comercio, etc.</p>		<p>utilizará la publicidad y promoción de ventas para comunicar el servicio a ofrecer.</p>
Estructura de costo	Surplus	Ingresos
<p>Inversión inicial: mobiliario y acondicionamiento del local. Capital de trabajo: mano de obra e insumos para spa y centro de belleza.</p>	<p>Contacto con los potenciales clientes con las nuevas herramientas tecnológicas como: teléfono e internet.</p>	<p>Servicios innovadores y tradicionales del spa y centro de belleza, así como de productos orientados al cuidado personal. Compra de membresía y paquetes promocionales.</p>

4.1.3.1. Problema

No solo se trata de una necesidad de verse bien, de mejorar la imagen personal o cambiar un look; la máxima contrariedad es una de las más grandes enfermedades de los seres humanos: el estrés. Este, según la empresa Sanitas (proveedor médico oficial del Club Real Madrid y de la selección de fútbol de España), es un cúmulo de reacciones fisiológicas que se presentan cuando un individuo sufre un estado de tensión nerviosa, producto de diversas situaciones en el ámbito laboral o personal: ansiedad, demasía de trabajo, situaciones traumáticas que se hayan vivido, entre otras causantes. Otro concepto propuesto por el Consejo General de la Psicología de España, es considerar al estrés como el proceso que se pone en marcha cuando una persona divisa una situación o acontecimiento como desbordante o amenazante de sus recursos. A menudo, los hechos que lo ponen en marcha son los que están relacionados con cambios, exigen del sujeto un sobreesfuerzo y por tanto ponen en albur su bienestar personal.

4.1.3.2. Objetivo

Se sabe que el ser humano busca revertir el problema antes mencionado, incluso por recomendación médica se habla de escudriñar alternativas que permitan cambiar dicho estado en las personas, por lo que el colofón de este plan de negocios es la creación del centro de belleza con spa urbano que busca concentrar en un solo establecimiento los servicios brindados actualmente por la competencia de manera separada, ayudando así a los usuarios a mejorar su salud, además de verse bien, relajarse e innumerables beneficios que emana los servicios ofertados.

4.1.3.3. Impacto

El mercado es muy extenso e inmensurable si miramos tan solo el distrito de Chiclayo, una de las principales ciudades del país, como centro de operaciones. Sin embargo, como en todo proyecto se debe fijar un objetivo empresarial para poder medir el impacto de la ejecución del negocio y conseguir, de esa forma, la sostenibilidad y/o perdurabilidad del mismo. La empresa se propone tener una cobertura inicial del 0.50% del total de usuarios potenciales, los mismos que cumplan con los criterios de segmentación antes detallados. Es oportuno mencionar que, dicho objetivo empresarial

es escalable en el tiempo, en la medida que se vayan aplicando estrategias y fidelizando a los clientes.

4.1.3.4. Propuesta de valor

Aprovechando el crecimiento del sector y las tendencias por cubrir necesidades específicas para los consumidores, la propuesta de negocio se diferencia por ser un centro de belleza con spa urbano, que cuente con los servicios de belleza (peluquería, maquillaje, tratamientos, depilación, manicure, pedicure) y relajación (masajes, spa, etc.) dando valor agregado a través del enfoque de orientación al cliente, al conjugar herramientas digitales para concertar citas, asesoría personalizada, marketing digital, aplicación de CRM, tratamientos exclusivos y orientación al sector recreación mediante paquetes para despedidas de solteras, showers, etc. Este spa quiere “solucionar” los problemas de estrés tan habituales hoy en día mediante la creación de un centro de relajación. En él, se tratarán dichos problemas mediante masajes, terapias antiestrés y el apoyo de un experto en nutrición.

En el sector de la belleza y relajación existen varias empresas dedicadas a distintos servicios, por ello conviene buscar ventajas y diferenciación en el modelo de negocio para poder desarrollarlo en un océano azul. Se plantea la necesidad de una estrategia diferenciada basándose en un modelo de negocios que genere valor agregado al cliente.

4.1.3.5. Soluciones y actividades clave

Ya se viene platicando sobre unificar los servicios de distintos establecimientos que cumplan con una misma finalidad general. Sin embargo, la solución se aterriza en la vanguardia de los tratamientos, que no solo serán los tradicionales y ya conocidos por muchos, sino también los innovadores de un verdadero spa y centro de belleza. Estos servicios serán detallados en las siguientes estructuras del plan de negocios.

Es relevante mencionar que, conocedores de los cambios digitales de este siglo, se propone el marketing mediático como nexos a los potenciales clientes, que sumado a

la logística integral que se tenga con los proveedores y capacitación continua en los trabajadores, serán las actividades clave del desarrollo de la empresa.

4.1.3.6. Ventaja diferencial

Competencia se tiene en el distrito de Chiclayo, el cual es el nicho de la empresa; sin embargo, la gran ventaja diferencial es ser pioneros en la unificación de los servicios de dos establecimientos dedicados al cuidado personal y salud. Es importante aprovechar el tiempo en que pueda durar tener la novedad en el mercado, debido a que es un turno muy importante para fidelizar a los clientes y realizar el más influyente branding de ser los precursores de dicho modelo de negocio.

4.1.3.7. Segmentos

Se sabe también, que los planes de negocios están enfocados a un target específico, el mismo que cumple con ciertas características buscadas por la empresa o acondicionadas al sector en el que se quiere incursionar, dando inicio a la delimitación o la obtención de la muestra. Las características de la población objetivo se resumen en: hombres y mujeres del distrito de Chiclayo, entre las edades de 15 a 59 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B y C. Todos los datos mencionados con anterioridad fueron obtenidos del I tomo de resultados definitivos de la Región de Lambayeque del INEI (2018), que registra y tabula la información del último censo nacional realizado en el año 2017, y del Market Report No. 04 de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI), publicada en abril del año 2019; arrojando como resultado a 56,962 habitantes.

4.1.3.8. Recursos, socios y actores clave

Sin lugar a dudas, el capital tecnológico (por la vanguardia que se quiere presentar), las alianzas estratégicas y las herramientas digitales son los recursos que tiene la empresa. Empero, los últimos no serían aprovechados si no se tiene claro que los stakeholders son los socios y actores clave de la organización: el personal profesional completamente capacitado para brindar un servicio de calidad; el buen abastecimiento con los proveedores de insumos, tales como: Grupo Malikka, MedStyle, entre otros;

además de las instituciones de capacitación y promotores de la formalización como el ministerio de la producción, cámara de comercio, etc.

4.1.3.9. Canales

El canal para este tipo de negocios es tradicional, es decir, los servicios serán aplicados únicamente en el establecimiento que estará localizado en la Urb. Santa Victoria del distrito de Chiclayo. Pero los clientes no solo serán identificados y contactados por los medios convencionales, sino que se utilizarán los nuevos mecanismos de la informática, utilizando publicidad segmentada en redes sociales y promoción de ventas para comunicar los servicios a ofrecer.

4.1.3.10. Estructura de costo

Este ítem está detallado al mínimo en la estructura financiera de este plan de negocios, considerando, en resumen, a la inversión inicial como la adquisición de mobiliario, acondicionamiento del local, entre otros. Además, es importante completar en dicho criterio al capital de trabajo necesario para dos meses: mano de obra e insumos para spa y centro de belleza, que por sugerencia de expertos financieros reduce la incertidumbre y el riesgo de impagos al personal y proveedores.

4.1.3.11. Surplus

A pesar que los canales son tradicionales, se tendrá contacto con los potenciales usuarios con las nuevas herramientas tecnológicas como: teléfono e internet, de esa forma se puede conseguir la personalización en las asesorías como estrategia de fidelización o lealtad de los clientes.

4.1.3.12. Ingresos

Las entradas económicas operacionales de la empresa se generan por los servicios innovadores y tradicionales del spa y centro de belleza, así como en la venta de productos orientados al cuidado personal, compra de membresía y paquetes promocionales.

4.2. Estructura del entorno

4.2.1. Análisis PESTEC

Cuando se trata de un negocio que aún está en la etapa de planificación, debe realizarse un estudio exhaustivo de los factores que pueden intervenir de manera positiva o negativa en el funcionamiento ideado, de tal forma que se pueda reconocer aquellos que, con las fortalezas, puedan servir de apoyo o prevenirse. Dentro de este apartado, se analizan las tendencias y fuerzas que podrían afectar a la empresa como parte del entorno externo, así tenemos:

4.2.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las leyes del Perú nos permiten la creación de empresas privadas (Ley General de Sociedades No. 26887). Además, los aspectos tributarios del negocio se encuentran regulados por SUNAT. Los tributos a pagar dependen mucho de la actividad comercial al que se dedica la empresa, en este caso por ser una compañía de servicios acogida al régimen general, y citando el Artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta, del 2017 en adelante a la organización le corresponde el 29.5% como tasa imponible tributaria de los ingresos menos todos sus costos y gastos.

Entre otras consideraciones legales se tiene la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento No. 28976, la misma que otorga a las municipalidades la potestad de facilitar el desarrollo de actividades económicas y comerciales, a través de la implementación de medidas orientadas a la efectiva simplificación del proceso administrativo, y así obtener el visto bueno de operar sin mayores trances.

Finalmente, la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros No. 26702, no solo incentiva el acceso al crédito a las personas naturales y jurídicas, sino también brinda la seguridad de que existe un ente gubernamental que regula el correcto desenvolvimiento en nuestro sistema financiero, en el que intermediarios financieros ponen a disposición recursos de los superavitarios a los deficitarios.

4.2.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Es importante el detalle de esta fuerza porque, de una u otra manera, se puede obtener conclusiones rápidas de lo que el usuario potencial está viviendo económicamente frente al desarrollo su economía, haciendo alusión a la nacional. Las principales variables del entorno económico son la inflación y el crecimiento del PBI per cápita.

Según el informe de actualización de proyecciones macroeconómicas, publicado el 30 de abril de 2017, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la economía peruana crecerá 3.0% este año 2017 y mantendrá su liderazgo en la región, a pesar de la crisis política social y la paralización de obras vinculadas a empresas brasileñas. En 2018 se consolidará con una expansión del PBI de 4.5%; la estrategia de política económica contempla tres ejes: política fiscal expansiva, impulso productivo a sectores claves y promoción de inversiones.

Según el BCRP (2014), durante los últimos cinco años el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo, ya que ha alcanzado tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda externa y de la pobreza. La inflación para el mes de febrero en 2017 ha llegado hasta el 3.25%, llegando al índice de precios de consumidor sin alimentos y energía a 2.59%, según reporte sectorial del BCRP.

Se proyecta que la inflación converja hacia 2 por ciento durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018. El resultado macroeconómico de crecimiento del PBI para el presente año es del 3% y la proyección para el año 2018 de 4.5%, por lo que se espera un mayor poder adquisitivo de las familias y personas, esto sumado a que el IPC sin alimentos y energía es del 2.59%, en base a lo que podemos inferir que los clientes potenciales cuentan con un mayor ingreso de dinero para poder gastar y darse gusto.

Para el 2017 se proyecta que el sector movería un monto de US\$6,560 millones en el periodo 2017-2019 con un crecimiento estimado entre el 6% y 8%, manifestó el presidente de COPECOH, Ángel Acevedo. Continuando en esa línea, los años siguientes como el 2018 y 2019 se tendrían crecimientos de 7% (US\$2,179 millones) y

8% (US\$2,354 millones), respectivamente (América Economía, 2016). Según la empresa de investigación de mercado Euromonitor Internacional (América Economía, 2014), las peruanas han incrementado la demanda de productos más especializados de belleza y los hombres peruanos están cuidando más su apariencia. Otra tendencia revela que los consumidores incrementan demanda de productos especializados para el cuidado del cabello, hoy la tendencia es utilizar productos complementarios y sofisticados.

4.2.2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Además de los factores culturales, los sociales, como grupos de referencia: familia, roles sociales y estatus, influyen en el consumidor. En este punto entra a tallar el nivel socio económico (NSE), o los rasgos étnicos que pueden influir en el consumo. Podemos señalar de manera general que, dentro del perfil del consumidor chiclayano, existe una mayor proporción de consumidores cuyas edades oscilan entre los 15 a 59 años, siendo al año 2017 (censo) un total de 270,496 habitantes dentro del distrito de Chiclayo, de los que 169,530 habitantes se encuentran entre las edades de 15 a 59, lo que representa un 63% aproximadamente.

Según estudios de CPI, la provincia de Chiclayo es considerada dentro de las principales ciudades del Perú, solo por debajo de Lima, Arequipa y Trujillo, con una población en la que el 2.4% pertenece al sector urbano.

Los lambayecanos para salir de su rutina diaria optan por salir los fines de semana de sus casas e ir a un buen restaurante solos o en compañía de sus familias, relajarse, comer algo diferente, rico, exquisito y, lo mejor, que se sientan como en casa y satisfechos con la atención recibida. Cabe resaltar que, dentro de la ciudad de Chiclayo, los 5 distritos más poblados son: (1) Chiclayo, (2) José Leonardo Ortiz, (3) La Victoria, (4) Pimentel y (5) Monsefu.

Al profundizar en los estilos de vida del consumidor chiclayano encontramos la siguiente distribución comparativa con otras ciudades del Perú, donde, de acuerdo a Arellano (2009), el 28% de los pobladores son de estilo moderno, aquellos que buscan el desarrollo profesional y la realización en una familia, esmerados por el

reconocimiento social, por lo que se maquilla, se arreglan y mantienen una imagen muy perceptible hacia los demás.

Las personas con un estilo de vida moderno son de carácter pujante y trabajador, ven con optimismo el futuro; la mayoría ha seguido carreras técnicas, su nivel de ingreso no es alto y la oportunidad de desarrollarse en el plano laboral le aporta satisfacción, dan gran importancia a la calidad de lo que adquieren y en segundo lugar consideran importante el precio (Arellano, 2009).

4.2.2.4. Fuerzas Tecnológicas (T)

Las principales macro variables del entorno tecnológico son la innovación y desarrollo en software y páginas web para fines promocionales, branding y fidelización de los usuarios, conseguidas por la publicidad propicia en todos los medios que se conocen actualmente.

La inversión en innovación y desarrollo es una de las prioridades de todas las empresas; en la actualidad es fundamental estar en posesión de los avances tecnológicos para mecanizar -en lo posible- el proceso y agilizarlo. Así mismo, la tecnología a través del SEO (Search Engine Optimization), que se centra en el contenido de la web, y SEM (Search Engine Marketing), que se focaliza en pagos por click de los anuncios colocados en la web, facilitan la publicidad a través de redes sociales como Facebook, Google, Twitter, entre otros, y cuyo alcance puede ser medido por número de visitas o compras realizadas.

En Perú, la publicidad a través de medios masivos como televisión y radio sigue siendo muy importante para las empresas que compiten en el mercado de belleza y cuidado personal. Sin embargo, los participantes clave están optando cada vez más por establecer mayor contacto personal con sus clientes a través de redes sociales como Facebook y Twitter. Por ejemplo, algunas de las empresas de este mercado más activas en Facebook son Procter & Gamble y Beiersdorf y algunas de las empresas que postean diariamente en sus muros de Facebook son Unique y Esika, dos marcas líderes de venta directa (Euromonitor Internacional, 2014).

4.2.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Hoy, se inhiben infinidad de vicisitudes en el entorno ecológico, gracias a las leyes de protección del medio ambiental y general de residuos sólidos, ambas con impacto favorable.

En el Perú, no muchas de las empresas mantienen una política de reciclaje permanente seleccionando los desperdicios de forma organizada y apostando el control de contaminación del medio ambiente por la cantidad de basura orgánica e inorgánica que genera en su desempeño del negocio.

La Ley General de Protección Medio Ambiental No. 28611, norma la prevención de riesgos y daños ambientales, así como la prevención de la contaminación ambiental principalmente de las fuentes emisoras. El manual de prácticas ambientales sectoriales y generales está orientado a los directivos y a todo el personal que se desempeña en cada una de las actividades de los sectores, por la cual el éxito depende fundamentalmente del compromiso de los responsables de cada empresa o negocio.

La aplicación de las prácticas ambientales en las actividades productivas puede lograr y promover:

- Reducir el consumo de agua y su contaminación.
- Reducir el consumo de energía.
- Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización.
- Disminuir las emisiones atmosféricas y el ruido.
- Disminuir la contaminación del suelo.

Existe un indicador conocido como la “huella verde”. Este es referente a la productividad ecológica que tiene una empresa y comunidad humana. Para calcularla se utilizan los patrones de energía, agua, transporte y residuos y materiales que se usan y se hace una comparación con las cantidades que realmente se necesitan (MINAM, 2017).

Ya sea que los empresarios o dueños de negocios vean la sustentabilidad como un acto voluntario para ayudar al planeta o como una práctica de marketing para mejorar la productividad de la empresa, el enfoque verde debería ser una alternativa empleada por todos los establecimientos, más allá de un tema de vanguardia. El cuidado del medio ambiente garantiza la sostenibilidad del negocio, sector, ciudad, país y planeta entero.

4.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA de servicio exclusivo para personas que se cumplen con las exigencias de la empresa, ayuda a conformar un cuadro con la situación preliminar en la que se encuentra la sociedad y del sector al que pertenece, de manera que se obtendrá un diagnóstico en el que puede establecer el desarrollo de cada uno de los objetivos trazados para el desenvolvimiento del servicio.

FORTALEZAS

- F1: Pioneros en unificar los servicios de un centro de belleza con los de un spa.
- F2: Asesoría continua.
- F3: Historial crediticio de los socios.
- F4: Ubicación estratégica según el público objetivo.
- F5: Servicios innovadores, creativos y vanguardistas.
- F6: Entendimiento de la importancia de un personal capacitado.

OPORTUNIDADES

- O1: Creación legal y sencilla de empresas privadas.
- O2: Obtención de la licencia de funcionamiento municipal.
- O3: Acceso a crédito regulado.
- O4: Crecimiento del PBI líder en la región.
- O5: Inflación promedio constante.
- O6: Estabilidad macroeconómica.
- O7: Mayor poder adquisitivo de las familias y personas.
- O8: Crecimiento del sector de belleza y cuidado personal.
- O9: Mayor proporción de personas dentro del rango objetivo de edades (63%).
- O10: Desarrollo de software y páginas web.

- O11: Canales transformadores de promoción: redes sociales.
- O12: Canales tradicionales de promoción: televisión y radio.
- O13: Tendencias de sostenibilidad y responsabilidad ambiental y ecológica.

DEBILIDADES

- D1: Etapa inicial de planificación del negocio.
- D2: Carencia de data propia de la empresa.

AMENAZAS

- A1: Bajo nivel urbano en la provincia de Chiclayo (2.4%).
- A2: Establecimiento de preferencia para romper rutina y estrés: restaurante.
- A3: El 28% de los pobladores chiclayanos son de estilo moderno.
- A4: Competencia indirecta, como Montalvo Spa, Soho Color y salones tradicionales.

Tabla 4

FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><u>Estrategias ofensivas</u></p> <p>F1O7: Crear una estrategia de fijación de precios, tomando en cuenta la introducción de un nuevo concepto de negocio.</p> <p>F2O1: Formalización inicial del negocio.</p> <p>F3O3: Obtener un crédito significativo para el inicio de las operaciones.</p> <p>F4O8: Localizar el negocio en la Urb. Santa Victoria, zona estratégica para los negocios del rubro de salud y belleza.</p> <p>F5O9: Identificar los servicios de preferencia por intervalos de edades.</p>	<p><u>Estrategias de reorientación</u></p> <p>D1O10: Desarrollar una página web, operativa desde el inicio de las actividades, con fines de mercadotecnia.</p> <p>D1O11O12: Utilizar los medios tradicionales y digitales para generar el branding.</p> <p>D2O4O5O6: Considerar las estadísticas nacionales para proyectar la demanda, ingresos y estados financieros.</p> <p>D2O13: Aprovechar los beneficios de la Ley General de Protección Medio Ambiental, para ahorrar costos y mostrarse como una compañía ecológica y ambiental.</p>
Amenazas	<p><u>Estrategias defensivas</u></p> <p>F5A2: Crear campañas de publicidad para dar a conocer los servicios de la empresa como la alternativa de lucha contra el estrés.</p> <p>F6A1: Capacitar al personal para que la atención al cliente sea de alto nivel, con la intención de fidelizarlos.</p>	<p><u>Estrategias de supervivencia</u></p> <p>D1A4: Benchmarking considerando la competencia indirecta, con la finalidad de mejorar su oferta.</p> <p>D2A3: Generar una data de los clientes, para retroalimentar todos los aspectos de los servicios, desde que ingresa hasta que sale del establecimiento.</p>

4.3. Estructura mecánica

Uno de los campos importantes que debe acompañar un plan de negocios es un rápido esbozo de la mezcla de marketing, en ella no sólo se detalla las cualidades que debe tener la empresa con respecto al producto (servicio), precio, plaza y promoción; sino que se desarrollan las estrategias en innovación, política de fijación de precios, ubicación o localización y fidelización de los clientes. Por lo tanto, se ha creído conveniente realizar un cuestionario aplicado a 382 usuarios con la intención de conocer de cerca, la perspectiva de quienes pertenecieran a nuestro target o público objetivo.

Hoy por hoy, las personas que asisten a centros de esta categoría son tanto hombres como mujeres, por lo tanto (y de forma aleatoria) la muestra se distribuye según el sexo de la siguiente manera:

Tabla 5

Sexo de los encuestados

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	124	32%
Femenino	258	68%

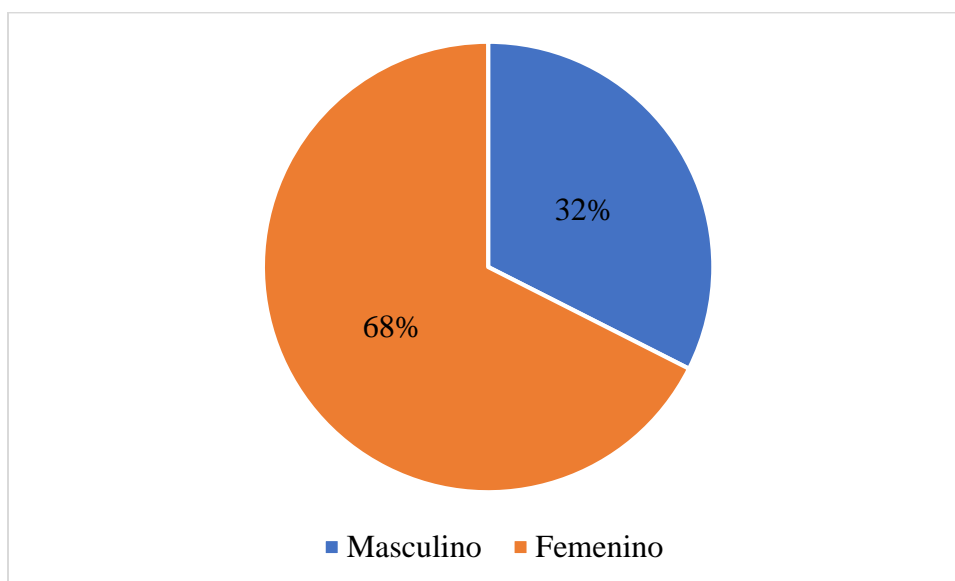


Figura 1. Sexo de los encuestados

De manera aleatoria se encuestaron a 124 varones y 258 mujeres, que relativamente hacen un porcentaje del 68% y 32% respectivamente.

Una pregunta crucial en la encuesta es saber el verdadero interés que tienen a este tipo de establecimientos.

Tabla 6

Visita o interés por conocer un centro de belleza o spa

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	345	90%
No	37	10%

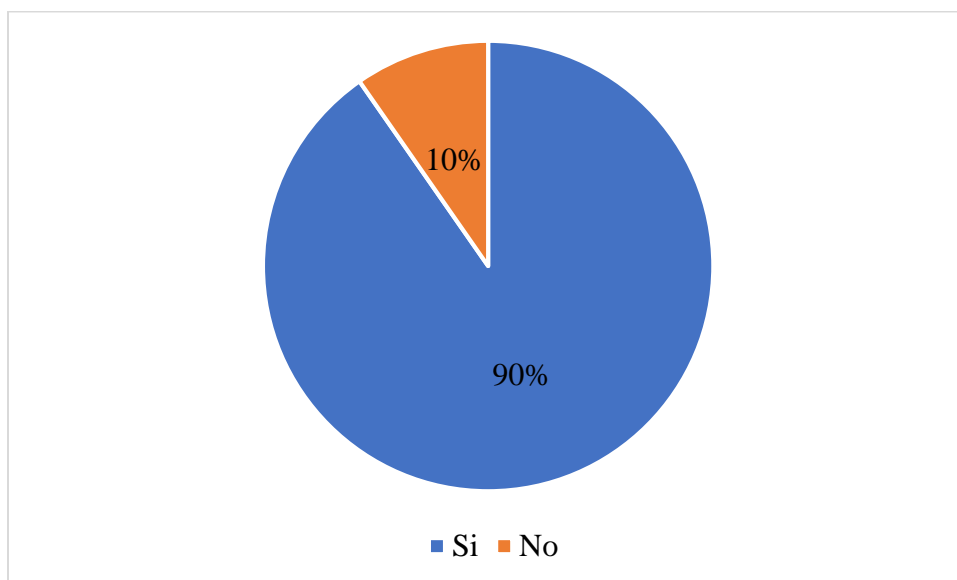


Figura 2. Visita o interés por conocer un centro de belleza o spa

Se destaca que, del total de encuestados, únicamente completaron todo el cuestionario 345 potenciales usuarios, debido a que 37 personas manifestaron no concurrir o tener interés de conocer un centro de belleza y/o spa.

4.3.1. Producto

El marketing actual hace que las empresas oferten lo que la demanda desea tener, por lo que no solo es importante presentar los servicios que brinda la empresa, sino también conocer la frecuencia con la que los usuarios visitan este tipo de firmas.

Tabla 7

Frecuencia mensual de visitas a centros de belleza o spa

Frecuencia mensual	Usuarios	Ponderado
1 vez	148	148
2 veces	113	226
3 veces	37	111
4 veces	29	116
5 veces	18	90
Ponderado		2.00

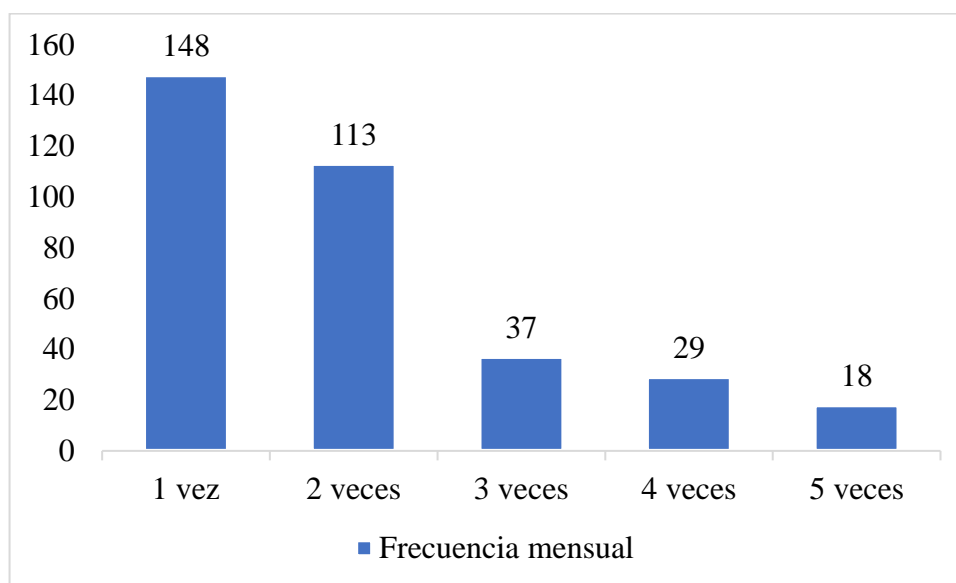


Figura 3. Frecuencia mensual de visitas a centros de belleza o spa

Si bien es cierto, 148 encuestados manifestaron que visitan una vez al mes los centros de belleza o spa, es importante mirar todo como un conjunto, para poder tener el número ponderado de visitas que se tendría de los potenciales usuarios, el mismo que es 2 veces al mes.

Esta parte estratégica del marketing mix puede referirse a un producto o, como es este caso, un servicio, el mismo que se detalla y clasifica en las siguientes tablas de servicios tradicionales y no tradicionales. Entendiéndose los primeros como aquellos que existe competencia, y los segundos como aquellos que no se ofertan en el mercado chiclayano.

Tabla 8

Servicios tradicionales

Faciales	Corporales	Masajes
<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza facial - Tratamiento nutritivo - Tratamiento hidratante - Tratamiento reafirmante (sin equipo / con equipo) - Tratamiento antienvjecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sauna exfoliante - Tratamientos hidratantes - Tratamiento reafirmante - Tratamiento reductivo - Tratamiento anticelulítico - Tratamiento para estrías - Hidroterapia - Fisioterapia - Chocolaterapia 	<ul style="list-style-type: none"> - Sueco - Shiatsu - Drenaje linfático - Reflexología - Aromaterapia - De piedras calientes
Envolturas	Depilación	Maquillaje
<ul style="list-style-type: none"> - De algas - De fango - De parafina - De parafango 	<ul style="list-style-type: none"> - Facial - Corporal 	<ul style="list-style-type: none"> - Maquillaje profesional - Pestañas 1x1 - Ampolla antitranspirante - Manicure y pedicure
Look	Tratamientos capilares	Laceados
<ul style="list-style-type: none"> - Corte dama - Corte caballero - Corte niños - Cepillado - Planchado - Peinado de novia - Peinado casual - Trenzas - Ondulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento con queratina - Prevención caída de cabello - Cabello graso (peeling) - Tratamiento anticaspa - Caída de cabello 	<ul style="list-style-type: none"> - Laceado brasilero - Laceado japonés - Laceado americano - Alisado brasilero con queratina - Tratamiento reductor de volumen
Extensiones	Coloración	
<ul style="list-style-type: none"> - Bloque de extensiones - Mechas pegadas 1x1 - Mechas pegadas con microring - Retoque extensión cosida - Extensiones pegadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Decoloración - Tinte - Iluminación - Highlight - Mechas californianas - Mechas localizadas 	

Tabla 9

Servicios no tradicionales

Antiestrés y relajación
- Talasoterapia
- Flotario
- Janzú
- Dermosucción
- Manta sauna
- Masoterapia
- Musicaterapia
- Vinoterapia
- Masajes con miel
- Ducha Vichy

Estas innovadoras terapias se combinarán con un circuito termal, venta de productos y un dietista/ nutricionista. La innovación en las terapias, la especialización y diversificación de los tratamientos, además de la opción de realizar programas “a medida”, tratamientos localizados y ajustados a las necesidades de cada cliente, constituyen elementos que contribuyen a dotar a esta empresa de valor de futuro.

Los servicios de peluquería – barbería, en base al estudio desarrollado en Medellín en el año 2014 para la puesta en marcha de una peluquería – barbería, se tienen los siguientes como servicios frecuentes (Rangel Varela, 2015):

- Coloración: Entre las razones usuales para querer cambiar el color se encuentran cubrir las canas o cabellos grises, cambiar a un color que se desee o restaurar el color original del cabello luego de haber sido decolorado mediante procesos de peluquería o decoloración. Los tipos de tintes para el cabello más usados son: Tintes no permanentes, tintes tono sobre tono, tintes permanentes.
- Corte: Suelen preferir estos tipos de corte: Tijerear, El bronco o corte vasco, El cuadrado, El plumero, El varonil.
- Afeitada tradicional
- Manicure y pedicure: En la actualidad, la cosmética de la nueva generación elabora fórmulas muy precisas y activas que consiguen solucionar las alteraciones de las uñas en cuanto a textura, crecimiento y color. La manicure básica es un proceso que debe considerarse como un auténtico tratamiento higiénico de las uñas. Si se realiza con

las acciones adecuadas y con los instrumentos específicos, puede llegar a corregir defectos de crecimiento o de forma (De Francesco Linares, 2014).

Un pilar importante dentro de la calidad de servicio está la capacitación permanente al personal, aplicación de herramientas digitales, orientación al cliente (marketing digital y CRM.) y tratamientos innovadores y tradicionales de spa y centro de belleza. Entre los tratamientos más frecuentes dentro de un Spa, mismos que se ofrecerían en el nuevo negocio, se tiene:

- Limpieza facial.
- Tratamiento nutritivo.
- Tratamiento hidratante.
- Tratamientos reafirmantes.
- Tratamiento antienvjecimiento.
- Tratamiento corporal hidratante.
- Tratamiento anticelulítico.
- Tratamiento reductivo.
- Tratamiento estrías.
- Masajes shiatsu.
- Masaje drenaje linfático.
- Reflexología.
- Aromaterapia.
- Envoltura de algas.
- Envoltura en fango o fangoterapia.
- Envoltura parafina.
- Envoltura parafango.

Dentro de los nuevos tratamientos a implementar en el negocio, se consideraría Brossage, Talasoterapia, Flotario y Janzú, entre otros como:

- Hidroterapia: Los tratamientos específicos con agua y masajes son muy eficaces para combatir el estrés de forma natural. Son toda una cura de relajación y belleza. Dura una hora y media. El circuito termal se divide en diferentes fases, en cada una de las

cuales se trabaja un área corporal distinta: piscina de hidromasaje, ducha de aceites esenciales, pediluvio, etc. Todos los tratamientos están acompañados de música chill-out y feng-shui.

- Circuito termal:
 - Pediluvio: Se trata de un pasillo con un sistema de chorros laterales bitérmicos; es decir, se alterna agua fría y caliente, y cantos rodados en el suelo. Con esto se consigue prevenir, mejorar y aliviar trastornos circulatorios. Además se activa la circulación en las plantas de los pies y se estimulan los puntos de energía que controlan el resto del cuerpo, al tiempo que se elimina la sensación de pesadez. Reduce los efectos del estrés.
 - Frigidarium (Cabina de frío): Proceso que mejora sensiblemente la contracción y dilatación de los vasos sanguíneos cuando se realiza una sesión de baños de vapor y/ o hidroterapia.
 - Baño de vapor con cromoterapia: Primero hay que realizar una ducha de agua caliente para abrir los poros, a continuación, secarse todo el cuerpo para, posteriormente, entrar en la cabina entre 10-35 min. Al salir de la cabina, se toma una ducha de agua fría o caliente (al gusto del cliente) para favorecer la circulación sanguínea. Fase de reposo en la que se completa el proceso de relajación, que finaliza con una ducha templada. Esta ducha puede ir acompañada, si el cliente lo desea, de cromoterapia. Las percepciones cromáticas penetran en nuestro organismo de forma no consciente y ayudan a relajar cuerpo y mente:
 - Color rojo: creativo y estimulante.
 - Color verde: tranquilo, calmante y refrescante.
 - Color azul: sereno, temperamento melancólico y frío.
 - Color amarillo: atractivo, acogedor, cálido y maduro.
 - Ducha de hidroterapia con aromatización: en la propia ducha se incluye el aroma que el cliente quiera, aplicando un aceite esencial. Cada esencia tiene efectos diferentes.
- Musicoterapia: La música es un medio eficaz para controlar el estrés. Los sonidos de la naturaleza propician la relajación. Escuchar música ayuda a desarrollar la creatividad, mejorar la concentración y facilita la relajación.

- **Aromaterapia:** Los aceites esenciales son los mejores antídotos contra el estrés y otras enfermedades. Los principios activos de las plantas ayudan a alcanzar el bienestar general y realzan la belleza; los olores armonizan el estado emocional del cliente. Incluye tratamiento exfoliante con azúcar moreno, sal y aceites esenciales de lima, limón, pomelo y mandarina, de propiedades calmantes y equilibrantes, baño de leche con algas y masaje corporal basado en las técnicas de la medicina ayurvédica para eliminar tensiones.
- **Chocolaterapia:** Peeling, a continuación, envoltura en chocolate (cacao puro sin azúcar y aceites esenciales), se aplica con una brocha caliente por todo el cuerpo y se tapa al cliente con una manta térmica. Durante media hora hace efecto en la piel y en el organismo, se combina con musicoterapia. Ducha sólo de agua. Masaje relajante con crema de aroma de chocolate. Tonifica, limpia, nutre e hidrata la piel, reduce la celulitis, efecto anti-envejecimiento, alivia la tensión provocada por el estrés, relaja y mejora el humor.
- **Vinoterapia:** La primera fase consiste en realizar una exfoliación corporal con uvas cortadas a la mitad para eliminar las células muertas de la piel, al mismo tiempo que la pulpa nutre y humedece. El primer proceso dura 20 min. El segundo paso es un masaje con vino caliente para que así penetren las esencias del vino tinto, la duración será de 10 min. Finalmente, se realizará un masaje de relajación con un producto que contiene extracto de uva y aceite de semillas de uva que confieren a la piel propiedades antioxidantes, la duración es de 20 min. Este tratamiento combate el anti-envejecimiento, tiene propiedades relajantes, tonifica la piel, mejora la circulación y reduce notablemente el estrés.
- **Masaje con miel:** Para realizar este masaje primero se realizará un peeling por todo el cuerpo para extraer las células muertas; a continuación, se realizará una envoltura en miel para que sus propiedades nutran la piel. Por último, se realiza un masaje relajante. La duración de esta terapia será de 50 minutos aproximadamente. Esta terapia es anti-envejecimiento y antiarrugas, pero además es revitalizante, hidratante, regeneradora y purificante.

- **Ducha Vichy:** Masaje que se recibe tumbado en una camilla bajo una ducha con microchorros de agua templada. Se comienza con un masaje seco que dura alrededor de 10 minutos y un masaje de agua que dura 20 minutos. En esos 20 minutos, los 10 primeros son, simultáneamente, con agua y el masajista y los últimos 10 minutos el masaje se realiza a través de los microchorros. Tratamiento eficaz contra el estrés, sedante y además es eficaz contra el reumatismo.

- **Dermosucción:** Es un método de acción natural que favorece la regeneración de las fibras de elastina y colágeno a la vez que mejora, suaviza y dota a la piel de mayor tonicidad y respiración.
 - Disminución de contornos.
 - Práctica desaparición de la celulitis.
 - Efecto diurético.
 - Moldeador corporal.
 - Desaparición de la piel de naranja.
 - Mejora la elasticidad y tono.

- **Manta Sauna:** Es un elemento indispensable para combatir problemas de celulitis, sobrepeso y retención de líquidos, ya que por medio de la sudoración se eliminan desechos tóxicos y aumenta el sistema metabólico con el objetivo de sanear el medio donde se encuentran las células, de forma eficaz y con unos resultados óptimos en cuanto a pérdidas de volumen.

- **Masoterapia:** Programas de masajes que se efectúan mediante sistema mecánico o de contacto de la mano. Son beneficiosos para la circulación, el sistema nervioso, el tejido muscular, etc.

4.3.2. Precio

Antes de presentar el detalle de cada uno de los servicios y sus respectivos precios, es puntual cuestionar por el intervalo de gasto promedio que tienen los potenciales usuarios, con la finalidad de definir los importes de cada uno de los productos intangibles comparado con los del sector.

Tabla 10

Gasto promedio por visita

Intervalo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 25 soles.	28	8%
Entre 26 a 50 soles.	45	13%
Entre 51 a 100 soles.	102	30%
Entre 101 a 150 soles.	45	13%
Entre 151 a 200 soles.	39	11%
Más de 200 soles.	86	25%

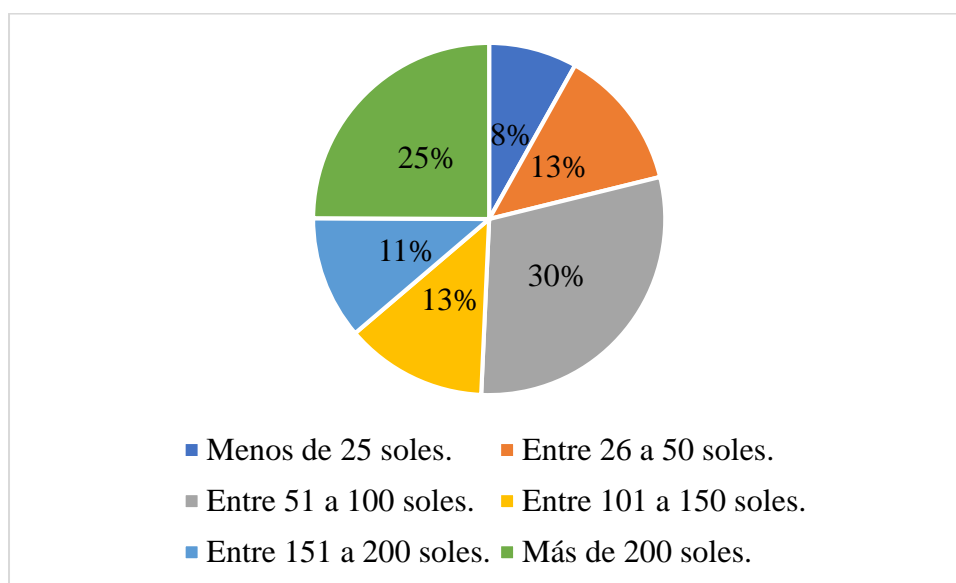


Figura 4. Gasto promedio por visita

El 51% de los 345 encuestados gastan hasta 100 soles. Además, la cuarta parte de los potenciales clientes declararon tener gastos superiores a 200 soles en este tipo de servicios, por lo que considerar los siguientes precios:

Tabla 11

Precios unitarios de cada servicio

Servicio	Precio unitario
Sauna privada	S/25.00
Sauna general	S/15.00
Solárium	S/90.00
Masaje de relajación (45 minutos)	S/30.00
Masaje anticelulítico (6 sesiones)	S/300.00
Masaje con aromaterapia	S/30.00
Masaje con mousse de chocolate	S/80.00
Masaje con crema de oro	S/200.00

Reflexología podal (2 sesiones)	S/90.00
Masaje hidratante con aloe vera	S/50.00
Masaje con piedras calientes	S/200.00
Mascarillas limpiadoras	S/25.00
Mascarillas exfoliantes	S/30.00
Mascarillas humectantes	S/30.00
Mascarillas purificadoras	S/35.00
Corte de cabello dama	S/25.00
Corte de cabello caballero	S/25.00
Maquillaje	S/50.00
Tinte dama con cabello corto	S/85.00
Tinte dama con cabello largo	S/70.00
Tinte caballero	S/50.00
Iluminaciones	S/150.00
Mechas cabello corto	S/120.00
Mechas cabello largo	S/180.00
Peinado recogido	S/60.00
Trenzas	S/40.00
Permanente cabello corto	S/70.00
Permanente cabello largo	S/100.00
Extensiones mechas medianas	S/99.00
Extensiones mechas largas	S/170.00
Manicure	S/15.00
Pedicure	S/25.00
Laceado japonés	S/350.00
Depilación bozo	S/15.00
Depilación cejas	S/20.00
Depilación axilas	S/25.00
Depilación piernas	S/60.00
Depilación bikini	S/50.00
Cepillado	S/25.00
Pestañas 1x1	S/50.00
Pestañas de tira completa	S/45.00

4.3.3. Plaza

El establecimiento tiene una propuesta de aperturar en la Urb. Santa Victoria, por ser una zona importante de negocios en el distrito de Chiclayo, por ello no se pregunta por la ubicación de preferencia. Tener en cuenta que, la plaza no sólo se trata del lugar físico o virtual en el que el cliente encuentra al oferente, sino la forma en la que este último llega a la demanda.

Tabla 12

Manera de contacto con el centro de belleza o spa

Contacto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
En persona	94	27%
Internet	107	31%
Teléfono	144	42%

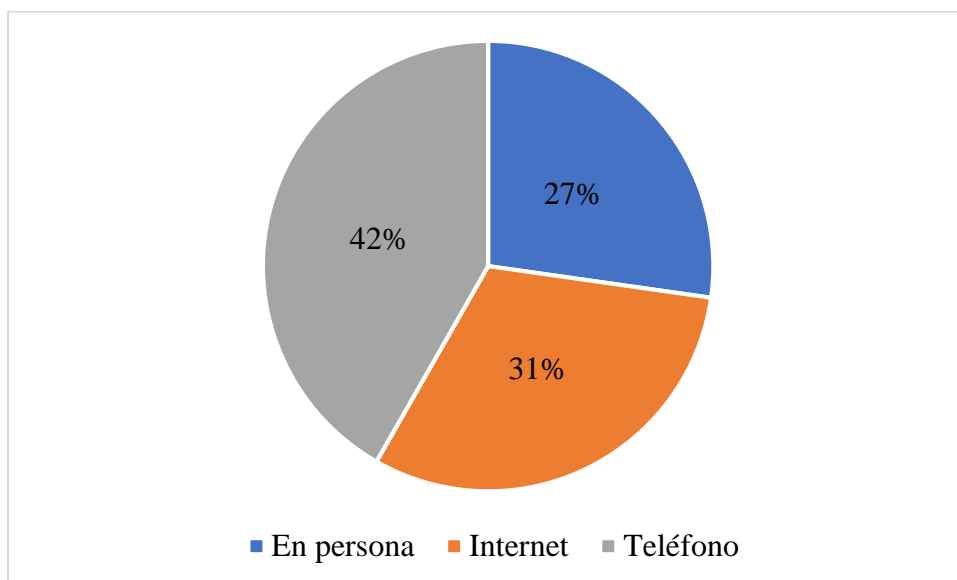


Figura 5. Manera de contacto con el centro de belleza o spa

Ítems anteriores se hace mención del valor agregado que se quiere implementar con la asesoría personalizada, la misma que se confirma al obtener un 42% de los encuestados que desean que se les contacte por el teléfono, el 31% por internet y solo el 27% desean mantener los métodos tradicionales para poder realizar, entre otras cosas, separación de citas y consultas de todo tipo.

4.3.4. Promoción

La empresa debe conocer qué hace regresar al cliente, qué lo vuelve recurrente, frecuente y elemento del marketing tradicional de las recomendaciones boca a boca, sobre qué característica se debe concentrar el esfuerzo de las promociones, por lo que los encuestados fueron consultados por la característica que más valora en el servicio.

Tabla 13

Característica más valorada en el servicio de un centro de belleza o spa

Característica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Accesibilidad	124	36%
Comodidad	63	18%
Atención al cliente	34	10%
Calidad	98	28%
Rapidez	26	8%

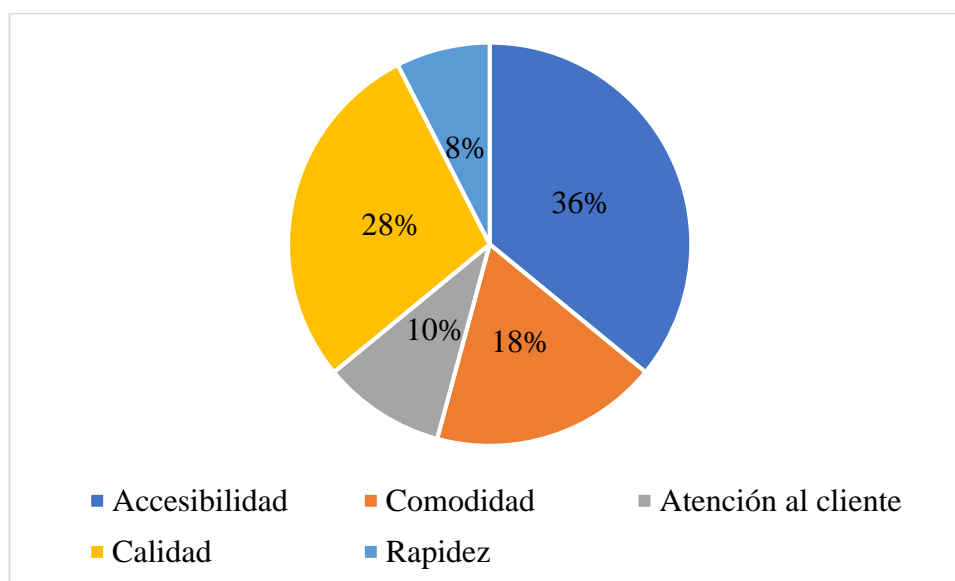


Figura 6. Característica más valorada en el servicio de un centro de belleza o spa

Los resultados en la valorización de una particularidad en el servicio están dispersos entre las opciones planteadas, lo que realza la necesidad de trabajar en cada una de ellas de forma independiente. Sin embargo, a pesar de lo dicho, la accesibilidad fue la elección principal de los futuros usuarios con un 36%; por lo tanto, trabajar en promociones de precios es fundamental para cumplir con dicha expectativa.

Además, es oportuno mencionar que se utilizará la publicidad y promoción de ventas para comunicar el servicio a ofrecer. La promoción de ventas consistirá, además, en convenios de descuentos a empresas, descuentos a estudiantes que presenten cupones, cliente consentido (promociones exclusivas para aquellos que acumulan cierta cantidad de atenciones o ticket promedio).

4.4. Estructura financiera

4.4.1. Estudio de viabilidad

La recuperación de una empresa y, por ende, la rentabilidad de la misma tiene un punto de partida, el mismo que empieza con detallar las cuentas de la inversión inicial.

Tabla 14

Inversión inicial de Koena Spa

DETALLE	Q	UNITARIO	TOTAL
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE			
Mueble de manicure	3	S/250.00	S/750.00
Mueble de pedicure	3	S/250.00	S/750.00
Calefactor eléctrico de sauna seco	1	S/1,700.00	S/1,700.00
Calefactor eléctrico de sauna a vapor	1	S/1,750.00	S/1,750.00
Mueble de peluquería	5	S/400.00	S/2,000.00
Sillón de corte	5	S/200.00	S/1,000.00
Lavacabeza	3	S/1,500.00	S/4,500.00
Espejos	5	S/250.00	S/1,250.00
Mesas auxiliadoras	3	S/400.00	S/1,200.00
Plancha de cabello "Remington"	3	S/400.00	S/1,200.00
Tenaza rizador para cabello	3	S/250.00	S/750.00
Secadora de cabello	2	S/200.00	S/400.00
Máquina de corte	3	S/400.00	S/1,200.00
Olla de depilación	1	S/100.00	S/100.00
Impresora	1	S/500.00	S/500.00
Escritorio	1	S/500.00	S/500.00
Sillones	5	S/200.00	S/1,000.00
Computadora	1	S/2,000.00	S/2,000.00
Estante	1	S/500.00	S/500.00
INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE			
Remodelación del local	1	S/18,000.00	S/18,000.00
Estudio de factibilidad	1	S/3,000.00	S/3,000.00
Gastos de constitución	1	S/2,500.00	S/2,500.00
Gastos de organización	1	S/1,000.00	S/1,000.00
CAPITAL DE TRABAJO			
I. REALIZABLES			
Costos del servicio	2	S/11,282.81	S/22,565.61
II. DISPONIBLES			
Sueldos y salarios	1	S/17,450.86	S/17,450.86
Recibo de agua	1	S/50.00	S/50.00
Recibo de telefonía	1	S/90.00	S/90.00

Recibo de luz	1	S/300.00	S/300.00
III. EXIGIBLES			
Garantía por alquiler de local	1	S/1,500.00	S/1,500.00
Alquiler de local	1	S/1,500.00	S/1,500.00
IV. IMPREVISTOS			
% de la inversión total		3%	S/2,814.63
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			S/93,821.11

Esta inversión inicial es sometida posteriormente a una tasa de interés, con el que se obtendrá el descuento de flujos, conocida como costo de capital promedio ponderado (WACC, por sus siglas en inglés), y esta se estructura de la siguiente manera.

Tabla 15

WACC de Koena Spa

ESTRUCTURA	Q	PROPORCIÓN	COSTO
Deuda	S/83,821.11	89.34%	15.00%
Capital propio	S/10,000.00	10.66%	20.00%
WACC			11.58%

El WACC está compuesto por la tasa de interés de la deuda obtenida por los socios con su banco de confianza, el mismo que le otorga una tasa preferencial del 15%; y por el interés del capital propio o el exigible por los accionistas a este tipo de negocios, el cuál es del 20%. El promedio ponderado resulta 11.58%, porcentaje que se utilizará posteriormente para el cronograma de pagos de la deuda y, sobre todo, el cálculo del valor actual neto.

Los costos fijos y variables que tienen una empresa deben ser considerados al mínimo, con la finalidad de conocer el margen de contribución, el margen bruto, la utilidad neta, y todo lo que conlleva este último.

Tabla 16

Costos de los insumos de los servicios de Koena Spa

Descripción	Costo unitario	Uso mensual	Costo total
Aceites	S/25.00	5	S/125.00
Acondicionador	S/50.00	10	S/500.00
Algodón	S/1.00	20	S/20.00
Atomizador de cabello	S/5.00	3	S/15.00
Bolsas	S/0.20	50	S/10.00
Cepillo de uñas	S/3.00	5	S/15.00
Corta cutículas	S/5.00	3	S/15.00
Corta uñas	S/3.00	3	S/9.00
Crema de afeitar	S/35.00	8	S/280.00
Crema limpiadora	S/30.00	1	S/30.00
Esencias	S/25.00	2	S/50.00
Esmaltes	S/25.00	10	S/250.00
Exfoliante	S/30.00	1	S/30.00
Extensiones de cabello	S/50.00	5	S/250.00
Extracción de comedones	S/25.00	10	S/250.00
Ganchos	S/0.03	500	S/12.50
Gel	S/15.00	2	S/30.00
Gel antibacterial	S/10.00	3	S/30.00
Guantes	S/1.00	30	S/30.00
Hierbas	S/0.30	30	S/9.00
Humectante	S/15.00	1	S/15.00
Ligas	S/0.03	150	S/3.75
Lima de cartón	S/2.00	20	S/40.00
Lima para callos	S/3.00	5	S/15.00
Líquido alisante	S/30.00	5	S/150.00
Líquido ondulante	S/15.00	5	S/75.00
Mascarillas	S/10.00	1	S/10.00
Navaja para corte	S/20.00	3	S/60.00
Nutritiva	S/30.00	1	S/30.00
Oxigenta	S/5.00	15	S/75.00
Pack de maquillaje	S/180.00	1	S/180.00
Papel aluminio	S/5.00	10	S/50.00
Paquete de navajas	S/50.00	2	S/100.00
Peines	S/35.00	5	S/175.00
Pinzas	S/3.00	3	S/9.00
Polvo decolorante	S/5.00	20	S/100.00
Removedor de cutícula	S/10.00	3	S/30.00
Shampoo	S/35.00	10	S/350.00
Talco	S/5.00	1	S/5.00
Tijeras	S/80.00	3	S/240.00
Tijeras entresacadoras	S/80.00	3	S/240.00

Tinte	S/29.00	20	S/580.00
Toallas	S/15.00	6	S/90.00
Tónico	S/25.00	1	S/25.00
Velas	S/0.30	30	S/9.00
TOTAL COSTO DE INSUMOS DE LOS SERVICIOS			S/4,617.25

Tabla 17

Otros costos operacionales de Koena Spa

Descripción	Costo mensual
Luz	S/200.00
Agua	S/50.00
Alquiler del local	S/1,500.00
Sueldos y salarios	S/7,098.56
TOTAL	S/8,848.56

Tabla 18

Gastos administrativos

Internet y teléfono	S/170.00
Sueldos y salarios	S/10,352.31
Total	S/10,522.31

Tabla 19

Gastos de ventas

Publicidad	S/500.00
Total	S/500.00

Si bien es cierto, en los anteriores cuadros existen dos ítems de sueldos y salarios (uno dentro de los costos operacionales y otro en gastos administrativos), estos se diferencian porque los primeros son únicamente de las personas que brindan los servicios de belleza o spa, y los demás forman parte del soporte administrativo que tiene para el funcionamiento del establecimiento, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 20

Sueldos y salarios mensuales de Koena Spa

CARGO	SUELDO BRUTO	PLANILLA	HIJOS	ASIGNACIÓN FAMILIAR	ESSALUD	AFP	CTS	GRATIFICACIÓN	SUELDO NETO	TOTAL A PAGAR
					9.00%	13.00%				
PERSONAL ADMINISTRATIVO										
Gerente general	S/2,500.00	SI	NO	S/0.00	S/225.00	S/325.00	S/243.06	S/416.67	S/2,834.72	S/3,059.72
Asistente de gerencia	S/850.00	SI	NO	S/0.00	S/76.50	S/110.50	S/82.64	S/141.67	S/963.81	S/1,040.31
Administrador	S/1,500.00	SI	NO	S/0.00	S/135.00	S/195.00	S/145.83	S/250.00	S/1,700.83	S/1,835.83
Gerente de marketing	S/1,500.00	SI	NO	S/0.00	S/135.00	S/195.00	S/145.83	S/250.00	S/1,700.83	S/1,835.83
PERSONAL OPERARIO										
Estilista 1	S/1,200.00	SI	NO	S/0.00	S/108.00	S/156.00	S/116.67	S/200.00	S/1,360.67	S/1,468.67
Estilista 2	S/1,200.00	SI	NO	S/0.00	S/108.00	S/156.00	S/116.67	S/200.00	S/1,360.67	S/1,468.67
Manicurista / pedicurista	S/1,000.00	SI	NO	S/0.00	S/90.00	S/130.00	S/97.22	S/166.67	S/1,133.89	S/1,223.89
Masajista	S/1,200.00	SI	NO	S/0.00	S/108.00	S/156.00	S/116.67	S/200.00	S/1,360.67	S/1,468.67
Especialista en faciales	S/1,200.00	SI	NO	S/0.00	S/108.00	S/156.00	S/116.67	S/200.00	S/1,360.67	S/1,468.67
PERSONAL AUXILIAR										
Recepcionista	S/850.00	SI	NO	S/0.00	S/76.50	S/110.50	S/82.64	S/141.67	S/963.81	S/1,040.31
Personal de limpieza	S/850.00	SI	NO	S/0.00	S/76.50	S/110.50	S/82.64	S/141.67	S/963.81	S/1,040.31
PERSONAL EXTERNO										
Contador	S/500.00	NO	NO	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/500.00	S/500.00
TOTAL A PAGAR										S/17,450.86

Siguiendo con el detalle de los costos y/o gastos, se presentan los financieros a través de un cuadro de amortización, que tiene un capital de S/88,322.14, un periodo de 5 años y una tasa efectiva anual del 15%. Es vital considerar únicamente el costo del dinero para las proyecciones de los estados financieros.

Tabla 21

Cuadro de amortización de deuda

MES	INICIO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA	FINAL
0	S/88,322.14			S/0.00	S/88,322.14
1	S/88,322.14	S/1,034.69	S/1,023.07	S/2,057.75	S/87,299.07
2	S/87,299.07	S/1,022.70	S/1,035.05	S/2,057.75	S/86,264.02
3	S/86,264.02	S/1,010.58	S/1,047.18	S/2,057.75	S/85,216.84
4	S/85,216.84	S/998.31	S/1,059.45	S/2,057.75	S/84,157.39
5	S/84,157.39	S/985.90	S/1,071.86	S/2,057.75	S/83,085.54
6	S/83,085.54	S/973.34	S/1,084.41	S/2,057.75	S/82,001.12
7	S/82,001.12	S/960.64	S/1,097.12	S/2,057.75	S/80,904.00
8	S/80,904.00	S/947.78	S/1,109.97	S/2,057.75	S/79,794.03
9	S/79,794.03	S/934.78	S/1,122.97	S/2,057.75	S/78,671.06
10	S/78,671.06	S/921.62	S/1,136.13	S/2,057.75	S/77,534.93
11	S/77,534.93	S/908.32	S/1,149.44	S/2,057.75	S/76,385.49
12	S/76,385.49	S/894.85	S/1,162.90	S/2,057.75	S/75,222.59
13	S/75,222.59	S/881.23	S/1,176.53	S/2,057.75	S/74,046.06
14	S/74,046.06	S/867.44	S/1,190.31	S/2,057.75	S/72,855.75
15	S/72,855.75	S/853.50	S/1,204.25	S/2,057.75	S/71,651.50
16	S/71,651.50	S/839.39	S/1,218.36	S/2,057.75	S/70,433.13
17	S/70,433.13	S/825.12	S/1,232.64	S/2,057.75	S/69,200.50
18	S/69,200.50	S/810.68	S/1,247.08	S/2,057.75	S/67,953.42
19	S/67,953.42	S/796.07	S/1,261.69	S/2,057.75	S/66,691.74
20	S/66,691.74	S/781.29	S/1,276.47	S/2,057.75	S/65,415.27
21	S/65,415.27	S/766.33	S/1,291.42	S/2,057.75	S/64,123.85
22	S/64,123.85	S/751.21	S/1,306.55	S/2,057.75	S/62,817.31
23	S/62,817.31	S/735.90	S/1,321.85	S/2,057.75	S/61,495.45
24	S/61,495.45	S/720.41	S/1,337.34	S/2,057.75	S/60,158.11
25	S/60,158.11	S/704.75	S/1,353.01	S/2,057.75	S/58,805.10
26	S/58,805.10	S/688.90	S/1,368.86	S/2,057.75	S/57,436.25
27	S/57,436.25	S/672.86	S/1,384.89	S/2,057.75	S/56,051.36
28	S/56,051.36	S/656.64	S/1,401.12	S/2,057.75	S/54,650.24
29	S/54,650.24	S/640.22	S/1,417.53	S/2,057.75	S/53,232.71
30	S/53,232.71	S/623.62	S/1,434.14	S/2,057.75	S/51,798.57
31	S/51,798.57	S/606.82	S/1,450.94	S/2,057.75	S/50,347.63
32	S/50,347.63	S/589.82	S/1,467.94	S/2,057.75	S/48,879.70
33	S/48,879.70	S/572.62	S/1,485.13	S/2,057.75	S/47,394.56

34	S/47,394.56	S/555.22	S/1,502.53	S/2,057.75	S/45,892.03
35	S/45,892.03	S/537.62	S/1,520.13	S/2,057.75	S/44,371.90
36	S/44,371.90	S/519.81	S/1,537.94	S/2,057.75	S/42,833.96
37	S/42,833.96	S/501.80	S/1,555.96	S/2,057.75	S/41,278.00
38	S/41,278.00	S/483.57	S/1,574.19	S/2,057.75	S/39,703.82
39	S/39,703.82	S/465.13	S/1,592.63	S/2,057.75	S/38,111.19
40	S/38,111.19	S/446.47	S/1,611.28	S/2,057.75	S/36,499.91
41	S/36,499.91	S/427.59	S/1,630.16	S/2,057.75	S/34,869.75
42	S/34,869.75	S/408.50	S/1,649.26	S/2,057.75	S/33,220.49
43	S/33,220.49	S/389.18	S/1,668.58	S/2,057.75	S/31,551.91
44	S/31,551.91	S/369.63	S/1,688.13	S/2,057.75	S/29,863.78
45	S/29,863.78	S/349.85	S/1,707.90	S/2,057.75	S/28,155.88
46	S/28,155.88	S/329.84	S/1,727.91	S/2,057.75	S/26,427.97
47	S/26,427.97	S/309.60	S/1,748.15	S/2,057.75	S/24,679.82
48	S/24,679.82	S/289.12	S/1,768.63	S/2,057.75	S/22,911.19
49	S/22,911.19	S/268.40	S/1,789.35	S/2,057.75	S/21,121.84
50	S/21,121.84	S/247.44	S/1,810.31	S/2,057.75	S/19,311.52
51	S/19,311.52	S/226.23	S/1,831.52	S/2,057.75	S/17,480.00
52	S/17,480.00	S/204.78	S/1,852.98	S/2,057.75	S/15,627.03
53	S/15,627.03	S/183.07	S/1,874.68	S/2,057.75	S/13,752.34
54	S/13,752.34	S/161.11	S/1,896.65	S/2,057.75	S/11,855.70
55	S/11,855.70	S/138.89	S/1,918.87	S/2,057.75	S/9,936.83
56	S/9,936.83	S/116.41	S/1,941.34	S/2,057.75	S/7,995.49
57	S/7,995.49	S/93.67	S/1,964.09	S/2,057.75	S/6,031.40
58	S/6,031.40	S/70.66	S/1,987.10	S/2,057.75	S/4,044.30
59	S/4,044.30	S/47.38	S/2,010.38	S/2,057.75	S/2,033.93
60	S/2,033.93	S/23.83	S/2,033.93	S/2,057.75	S/0.00

Es importante mencionar que, en la encuesta se solicita que los potenciales usuarios marquen 10 servicios que normalmente contratan o les gustaría recibir, esto para poder otorgar la proporción de ventas de cada servicio, y así proyectar las ventas.

Tabla 22

Servicios de uso o interés en un centro de belleza o spa

Servicios	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Corte de cabello dama	430	12.46%
Maquillaje	310	8.99%
Manicure	280	8.12%
Pedicure	235	6.81%
Corte de cabello caballero	160	4.64%
Depilación cejas	110	3.19%
Depilación bozo	107	3.10%

Trenzas	100	2.90%
Masaje hidratante con aloe vera	95	2.75%
Sauna general	85	2.46%
Sauna privada	83	2.41%
Peinado recogido	79	2.29%
Iluminaciones	76	2.20%
Masaje con piedras calientes	70	2.03%
Cepillado	70	2.03%
Depilación axilas	64	1.86%
Permanente cabello largo	61	1.77%
Permanente cabello corto	58	1.68%
Depilación piernas	55	1.59%
Tinte dama con cabello largo	53	1.54%
Mascarillas exfoliantes	52	1.51%
Tinte dama con cabello corto	49	1.42%
Reflexología podal (2 sesiones)	48	1.39%
Mascarillas limpiadoras	48	1.39%
Mascarillas humectantes	48	1.39%
Mascarillas purificadoras	46	1.33%
Laceado japonés	46	1.33%
Pestañas 1x1	46	1.33%
Solárium	44	1.28%
Masaje con aromaterapia	43	1.25%
Masaje con crema de oro	42	1.22%
Mechas cabello corto	42	1.22%
Pestañas de tira completa	41	1.19%
Masaje de relajación (45 minutos)	40	1.16%
Masaje con mousse de chocolate	40	1.16%
Tinte caballero	40	1.16%
Depilación bikini	40	1.16%
Masaje anticelulítico (6 sesiones)	36	1.04%
Mechas cabello largo	34	0.99%
Extensiones mechas medianas	25	0.72%
Extensiones mechas largas	19	0.55%

En la siguiente figura, únicamente se muestra los 10 primeros servicios con mayor consideración, para que la empresa pueda categorizarlas como las más demandadas y, posteriormente, planificar estrategias de promoción que las involucre.

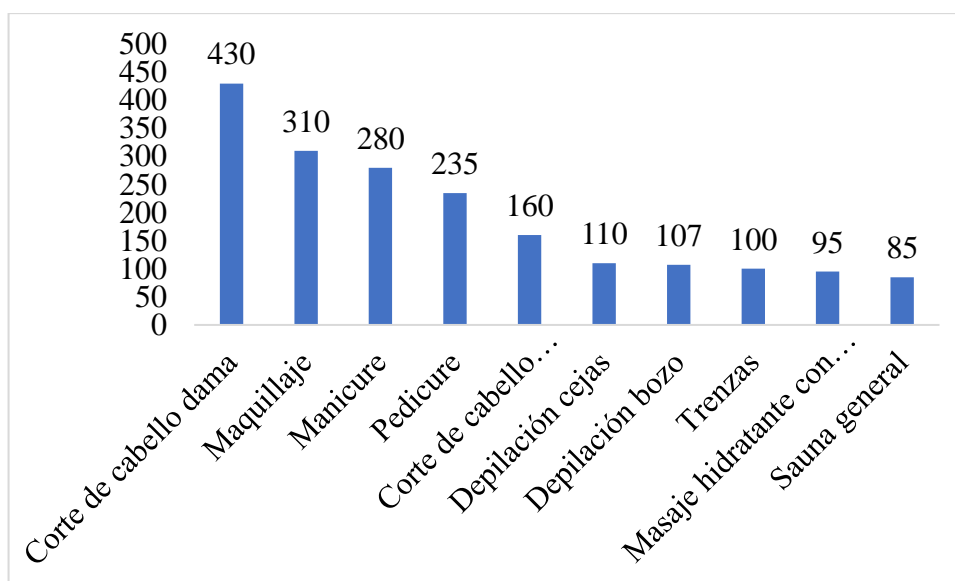


Figura 7. Los 10 servicios de uso o interés en un centro de belleza o spa.

Como ya se sabe, el público escogido bajo el criterio de conveniencia por las características mismas del sector, conllevan a realizar un análisis. La población de la provincia y distrito de Chiclayo, la distribución por géneros y los intervalos de edades fueron tomados del I tomo de resultados definitivos de la Región de Lambayeque del INEI (2018). Mientras que el nivel socioeconómico fue consultado del Market Report No. 04 de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI). De esa forma, se delimita de 799,675 habitantes a, únicamente, 169,530 personas que cumplen con ser habitantes del distrito de Chiclayo, indistintamente del género, que pertenezcan a los segmentos socioeconómicos A, B y C, y estén entre los rangos de 15 a 59 años.

Sobre los 169,530 se obtiene la muestra de 382 individuos (como se detalla en el marco metodológico de esta investigación), los mismos que, en un 90% aproximadamente, manifiestan tener interés en los servicios a brindar por Koena Spa, por lo que se sigue delimitando aún más el público objetivo, reduciéndose a 51,266 habitantes.

De igual manera, dentro del cuestionario se les consulta por la frecuencia con la que asisten a un centro de belleza y/o spa (resultado detallado en la estructura mecánica de este bloque), obteniendo una media ponderada de 2 veces al mes, dato que permite considerar a una persona como dos usuarios de manera independiente por sus visitas más que por él mismo; por lo tanto, se duplica el dato anterior, siendo ahora la demanda permisible 102,532 usuarios al mes.

La empresa, conocedora de sus recursos decide establece un objetivo empresarial, el mismo que es atender medio punto porcentual de la demanda potencia, con la que se comenzará a proyectar las ventas.

Tabla 23

Análisis del segmento

Criterio	%	Cantidad	Unidad	Fuente
Población total	100%	799,675	Provincia de Chiclayo	INEI
Población del nicho	34%	270,496	Distrito de Chiclayo	INEI
Género	100%	270,496	Masculino y femenino	INEI
Edades	63%	169,530	15 - 59 años	INEI
Poder adquisitivo	34%	56,962	NSE A, B y C	CPI
% de la población interesada	90%	51,266	Habitantes	Encuesta
Frecuencia de compra	100%	2	servicios / mes	Encuesta
Demanda potencial	100%	102,532	usuarios / mes	Propia
Demanda objetivo	0.50%	513	usuarios / mes	Propia

Consecuentemente se obtiene las ventas proyectadas, a partir de la frecuencia relativa por usuarios mensuales por el precio unitario.

Tabla 24

Ventas proyectadas

SERVICIOS	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	PRECIO	USUARIOS / MES	INGRESOS
Sauna privada	83	2.41%	S/25.00	12	S/300.00
Sauna general	85	2.46%	S/15.00	13	S/195.00
Solárium	44	1.28%	S/90.00	7	S/630.00
Masaje de relajación (45 minutos)	40	1.16%	S/30.00	6	S/180.00
Masaje anticelulítico (6 sesiones)	36	1.04%	S/300.00	5	S/1,500.00
Masaje con aromaterapia	43	1.25%	S/30.00	6	S/180.00
Masaje con mousse de chocolate	40	1.16%	S/80.00	6	S/480.00
Masaje con crema de oro	42	1.22%	S/200.00	6	S/1,200.00
Reflexología podal (2 sesiones)	48	1.39%	S/90.00	7	S/630.00
Masaje hidratante con aloe vera	95	2.75%	S/50.00	14	S/700.00
Masaje con piedras calientes	70	2.03%	S/200.00	10	S/2,000.00

Mascarillas limpiadoras	48	1.39%	S/25.00	7	S/175.00
Mascarillas exfoliantes	52	1.51%	S/30.00	8	S/240.00
Mascarillas humectantes	48	1.39%	S/30.00	7	S/210.00
Mascarillas purificadoras	46	1.33%	S/35.00	7	S/245.00
Corte de cabello dama	430	12.46%	S/25.00	64	S/1,600.00
Corte de cabello caballero	160	4.64%	S/25.00	24	S/600.00
Maquillaje	310	8.99%	S/50.00	46	S/2,300.00
Tinte dama con cabello corto	49	1.42%	S/85.00	7	S/595.00
Tinte dama con cabello largo	53	1.54%	S/70.00	8	S/560.00
Tinte caballero	40	1.16%	S/50.00	6	S/300.00
Iluminaciones	76	2.20%	S/150.00	11	S/1,650.00
Mechas cabello corto	42	1.22%	S/120.00	6	S/720.00
Mechas cabello largo	34	0.99%	S/180.00	5	S/900.00
Peinado recogido	79	2.29%	S/60.00	12	S/720.00
Trenzas	100	2.90%	S/40.00	15	S/600.00
Permanente cabello corto	58	1.68%	S/70.00	9	S/630.00
Permanente cabello largo	61	1.77%	S/100.00	9	S/900.00
Extensiones mechas medianas	25	0.72%	S/99.00	4	S/396.00
Extensiones mechas largas	19	0.55%	S/170.00	3	S/510.00
Manicure	280	8.12%	S/15.00	42	S/630.00
Pedicure	235	6.81%	S/25.00	35	S/875.00
Laceado japonés	46	1.33%	S/350.00	7	S/2,450.00
Depilación bozo	107	3.10%	S/15.00	16	S/240.00
Depilación cejas	110	3.19%	S/20.00	16	S/320.00
Depilación axilas	64	1.86%	S/25.00	10	S/250.00
Depilación piernas	55	1.59%	S/60.00	8	S/480.00
Depilación bikini	40	1.16%	S/50.00	6	S/300.00
Cepillado	70	2.03%	S/25.00	10	S/250.00
Pestañas 1x1	46	1.33%	S/50.00	7	S/350.00
Pestañas de tira completa	41	1.19%	S/45.00	6	S/270.00
TOTAL DE INGRESOS MENSUALES					S/28,261.00

Se estimada que los ingresos operacionales sean aproximadamente S/28,261 al mes, cifra con la que se proyectará el estado de ganancias y pérdidas con un crecimiento porcentual esperado del 3%, el flujo de caja, el punto de equilibrio e indicadores financieros.

Tabla 25

Estado de resultados proforma

	AÑOS PROYECTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/339,132.00	S/349,305.96	S/359,785.14	S/370,578.69	S/381,696.05
(-) Costo operacionales	-S/161,589.67	-S/166,437.36	-S/171,430.48	-S/176,573.39	-S/181,870.59
Utilidad bruta	S/177,542.33	S/182,868.60	S/188,354.66	S/194,005.30	S/199,825.46
(-) Gastos administrativos	-S/126,267.67	-S/126,267.67	-S/126,267.67	-S/126,267.67	-S/126,267.67
(-) Gastos de ventas	-S/6,000.00	-S/6,000.00	-S/6,000.00	-S/6,000.00	-S/6,000.00
Utilidad operativa	S/45,274.67	S/50,600.94	S/56,086.99	S/61,737.63	S/67,557.79
(+/-) Ingresos/gastos financieros	-S/11,593.50	-S/9,628.57	-S/7,368.90	-S/4,770.27	-S/1,781.86
Utilidad antes del impuesto	S/33,681.17	S/40,972.37	S/48,718.10	S/56,967.36	S/65,775.94
Impuesto a la renta	-S/9,935.94	-S/12,086.85	-S/14,371.84	-S/16,805.37	-S/19,403.90
Utilidad neta	S/23,745.22	S/28,885.52	S/34,346.26	S/40,161.99	S/46,372.04

Tabla 26

Flujo de caja económico

SERIES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial		-S/98,322.14	-S/74,576.91	-S/45,691.39	-S/11,345.13	S/28,816.86
Inversión	-S/98,322.14					
Utilidad neta		S/23,745.22	S/28,885.52	S/34,346.26	S/40,161.99	S/46,372.04
Flujo de caja económico	-S/98,322.14	S/23,745.22	S/28,885.52	S/34,346.26	S/40,161.99	S/46,372.04
Saldo final	-S/98,322.14	-S/74,576.91	-S/45,691.39	-S/11,345.13	S/28,816.86	S/75,188.89

Tabla 27

Punto de equilibrio

Servicios	Oferta mensual
Sauna privada	5
Sauna general	5
Solárium	3
Masaje de relajación (45 minutos)	3
Masaje anticelulítico (6 sesiones)	2
Masaje con aromaterapia	3
Masaje con mousse de chocolate	3
Masaje con crema de oro	3
Reflexología podal (2 sesiones)	3
Masaje hidratante con aloe vera	6
Masaje con piedras calientes	5
Mascarillas limpiadoras	3
Mascarillas exfoliantes	3
Mascarillas humectantes	3
Mascarillas purificadoras	3
Corte de cabello dama	28
Corte de cabello caballero	10
Maquillaje	20
Tinte dama con cabello corto	3
Tinte dama con cabello largo	3
Tinte caballero	3
Iluminaciones	5
Mechas cabello corto	3
Mechas cabello largo	2
Peinado recogido	5
Trenzas	6
Permanente cabello corto	4
Permanente cabello largo	4
Extensiones mechas medianas	2
Extensiones mechas largas	1
Manicure	18
Pedicure	15
Laceado japonés	3
Depilación bozo	7
Depilación cejas	7
Depilación axilas	4
Depilación piernas	4
Depilación bikini	3
Cepillado	5
Pestañas 1x1	3
Pestañas de tira completa	3

Tabla 28

Flujo de actualización para obtención del VAN

SERIE	FLUJO	ACUMULADO	ACTUALIZACIÓN
0	-S/98,322.14		-S/98,322.14
1	S/23,745.22	S/23,745.22	S/21,289.75
2	S/28,885.52	S/52,630.74	S/23,220.36
3	S/34,346.26	S/86,977.00	S/24,754.97
4	S/40,161.99	S/127,138.99	S/25,953.30
5	S/46,372.04	S/173,511.03	S/26,867.54
	VAN		S/23,763.78

Tabla 29

Indicadores financieros

WACC	11.53%
VAN	S/23,763.78
TIR	19.76%
PRI	3 años 3 meses 12 días

Existen indicadores financieros que permiten tomar la decisión de inversión. Después de realizar los cálculos correspondientes, se obtiene una rentabilidad de cerca del 20% anual, y se presume que la inversión se estaría recuperando en un plazo aproximado de 3 años y 3 meses. Además, es oportuno mencionar que con el costo de capital promedio ponderado de 11.53% se obtiene un valor actual neto de S/23,763.78.

4.5. Recursos humanos

Para mantener las operaciones en la empresa se contará con personal capacitado que atienda en a los clientes dentro de los rubros de spa, centro de belleza, así como administrativo y de marketing. Las tareas de contabilidad se tercerizarán a través de un estudio externo.

4.5.1. Organigrama

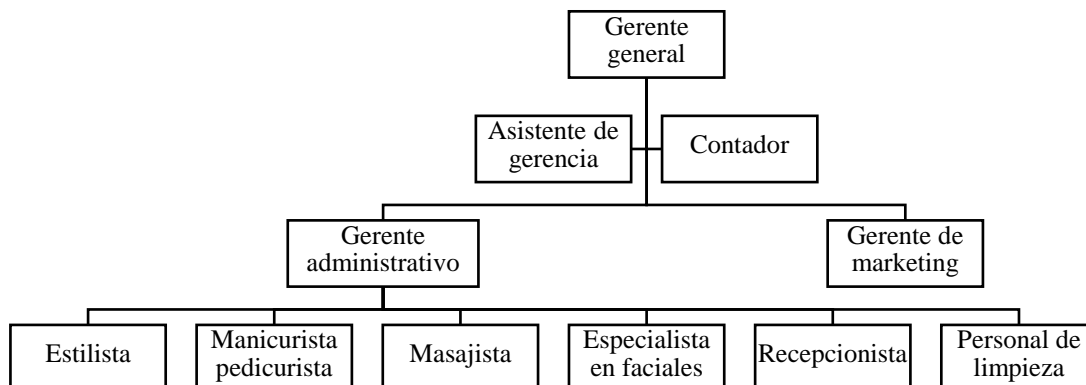


Figura 8. Organigrama Koena Spa

4.5.2. Funciones

- Gerente general:

Puestos: 01.

Función básica: Planificar, dirigir, coordinar y evaluar el funcionamiento del proyecto, se apoya en el personal administrativo y de marketing para trazar las estrategias de mejora en la empresa y evaluar la gestión financiera de la misma.

Relaciones del cargo: Supervisa al Gerente de Marketing y de Administración

Requisitos: Contar con título universitario, el encargado será el mismo propietario del negocio.

Sueldo proyectado: S/2,500

- Gerente administrativo

Puestos: 01

Función básica: Garantiza que los procedimientos, planes y estrategias se lleven a cabo alcanzando los objetivos propuestos sobre la base de una organización y administración eficientes. Se encuentra de manera presencial en la empresa, coordina con el personal los horarios y la correcta atención por parte de los mismos, así como el abastecimiento de los productos y herramientas necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente General, se encuentra en el mismo nivel que el Gerente de Marketing y supervisa de forma directa al personal que labora en la empresa.

Requisitos: Contar con título universitario y experiencia no menor de 3 años en establecimientos con giros similares.

Sueldo proyectado: S/1,500

- Gerente de marketing

Puestos: 01

Función básica: Garantiza que los planes y estrategias comerciales y de marketing se lleve a cabo. Maneja indicadores de retorno en las acciones publicitarias y cuenta con un presupuesto asignado mensualmente para las mismas, a su vez en el encargado de la imagen corporativa y su difusión vía redes sociales.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente General, se encuentra en el mismo nivel que el Gerente de Administración.

Requisitos: Contar con título universitario y experiencia no menor de 3 años en establecimientos con giros similares.

Sueldo proyectado: S/1,500

- Estilista

Puestos: 02

Función básica: Prestar servicios a los clientes en tratamientos de belleza capilar, servicios de peluquería y asesoría de imagen.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente Administrativo.

Requisitos: Contar estudios y experiencia no menor de 1 año, además de clientes referidos.

Sueldo proyectado: S/1,200

- Manicurista pedicurista

Puestos: 02

Función básica: Prestar servicios a los clientes en manicure y pedicure, hacerse responsable de la inocuidad de sus herramientas y contabilizar el stock de los insumos de su área.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente Administrativo.

Requisitos: Contar estudios y experiencia no menor de 1 año.

Sueldo proyectado: S/1,000

- Masajista

Puestos: 01

Función básica: Prestar servicios a los clientes en tratamientos reductores, aromaterapia, musicoterapia y masajes anti estrés, mantener un ambiente agradable de acuerdo al protocolo de atención de la empresa y contabilizar el stock de los insumos de su área.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente Administrativo.

Requisitos: Contar estudios y experiencia no menor de 1 año.

Sueldo proyectado: S/1,200

- Especialista en faciales

Puestos: 01

Función básica: Prestar servicios a los clientes en tratamientos faciales y de depilación, mantener un ambiente agradable de acuerdo al protocolo de atención de la empresa y contabilizar el stock de los insumos de su área.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente Administrativo.

Requisitos: Contar estudios y experiencia no menor de 1 año.

Sueldo proyectado: S/1,200

- Recepcionista

Puestos: 01

Función básica: Dar la bienvenida a los clientes, mantener un ambiente agradable de acuerdo al protocolo de atención de la empresa, ofrecer atención a los consumidores durante su estancia en sala de espera y agendar las citas y reservas de los demás profesionales de atención.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente Administrativo.

Requisitos: Contar estudios y experiencia no menor de 1 año.

Sueldo proyectado: S/850

- Personal de limpieza

Puestos: 01

Función básica: mantener un ambiente agradable de acuerdo al protocolo de atención de la empresa, de inocuidad y orden, llevar control de sus insumos y hacer el requerimiento de los mismos para la realización de sus labores.

Relaciones del cargo: Responde al Gerente Administrativo.

Requisitos: Ser ordenado, limpio y diligente, contar con experiencia en trabajos previos.

Sueldo proyectado: S/850.

4.5.3. Sueldos

Se detalla la lista de sueldos según los cargos.

Tabla 30

Sueldos del personal en Koena Spa

Cargo	Sueldo mensual
Gerente general	S/2,500.00
Gerente administrativo	S/1,500.00
Gerente de marketing	S/1,500.00
Contador	S/500.00
Asistente de gerencia	S/850.00
Estilista	S/1,200.00
Manicurista pedicurista	S/1,000.00
Masajista	S/1,200.00
Especialista en faciales	S/1,200.00
Recepcionista	S/850.00
Personal de limpieza	S/850.00

V. Conclusiones

La propuesta de valor es lo que más resalta en la estructura ideológica del plan de negocios, la misma que ofrece un centro de belleza – spa urbano con las últimas tendencias de tratamientos, disponibilidad de horarios y asesoría personalizada. Se pretende ser una organización que brinde una experiencia personalizada e integral de belleza y relajación acorde al ritmo de vida urbano, con una alta calidad en las tendencias de vanguardia.

El entorno interno ostenta una compañía con el inicio correcto de cualquier proyecto: planificación, servicios innovadores y creativos, y una ubicación estratégica. De igual manera, el entorno externo brinda acceso a tecnología que permita estar en constante comunicación con los clientes, además de la creciente tendencia de consumos para este tipo de establecimientos.

La estructura que se marca con la mezcla de marketing es la mecánica, de la cual se concluye que las personas con las características buscadas muestran un 90% de interés en el tipo de negocio presentado, y en promedio visitan 2 veces al mes los centros de belleza y spas. Es importante mencionar que se pretende aperturar con 41 servicios, los mismos que han sido jerarquizados por las personas encuestadas, quedando como los más solicitados: el corte de cabello de dama con un 12.46% y el maquillaje con 8.99%. El gasto promedio más votado por los potenciales clientes está entre 51 a 100 soles por cada visita, con un 30%, mientras que un 25% señaló que gasta más de 200 soles. La forma en la que se debe llegar a los clientes es por medio del teléfono con un 42%, por internet con un 31% y personalmente con un 27%. Finalmente es importante mencionar que, lo que más valoran del servicio en un centro de belleza o spa es la accesibilidad con un 36%.

Para la estructura financiera se proyecta en 5 años (sin perpetuidad), y se concluye que la inversión total que se espera realizar es de S/93,821.11. En el primer año se pronostica generar ingresos S/339,132.00 y obtener una utilidad neta de S/23,745.22. Los indicadores financieros del plan de negocios son los siguientes: S/23,763.78 de VAN, 19.76% de TIR y un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de 3 años, 3 meses y 12 días.

Finalmente, se considera contar con un gerente general, quien contará con el soporte de un asistente y un contador externo. Además, se tiene dos gerencias de segundo grado; el administrativo, que tendrá a cargo a dos estilistas, un manicurista - pedicurista, un masajista,

un especialista en faciales, un recepcionista y un personal de limpieza; y el de marketing. Los sueldos oscilan entre S/500 y S/2,500.

VI. Recomendaciones

La recomendación principal para que el plan de negocios tenga un buen puerto, es que se considere el modelo financiero como una ruta mas no como una herramienta que necesariamente se tiene que cumplir. Es importante saber que las finanzas nos permiten conocer el camino que se debe seguir, pero en el transcurso de la ejecución se debe estar alerta y abusados para revertir cualquier coyuntura o reto presentado.

En la "P" de plaza las personas manifestaron que la accesibilidad es lo que más consideran al momento de elegir y/o repetir un servicio, por lo cual se recomienda que la empresa pueda considerar ciertas promociones que estimulen dicha percepción como: 2x1, descuentos por cliente frecuente, fechas especiales, entre otros.

Tomar en cuenta la matriz cruzada de FODA, en donde se sugieren una serie de estrategias. Además, considerar que los clientes pueden ser muy sensibles a la fidelización y optar por conocer a la competencia, por lo tanto, se tiene que buscar la forma en que las asesorías personalizadas sean empáticas, de tal forma que se cree un feeling entre el cliente y la firma, que exista mucha confianza con los colaboradores.

Por último, se sugiere que trabajar en un futuro plan de contingencia para poder estar preparado ante cualquier evento externo como la crisis económica, conflictos sociales, resistencia de consumo, entre otros.

VII. Lista de referencias

- Achiffman, L., & Kamk, L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Education.
- América Economía. (14 de Marzo de 2014). *Conozca las últimas tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en América Latina*. Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de [www.americaeconomia.com: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-ultimas-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-en-](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-ultimas-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-en)
- América Economía. (31 de Marzo de 2016). *Sector cosmético e higiene en Perú crecería entre 6% y 8% en próximos dos años*. Obtenido de [www.americaeconomia.com: http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-cosmetico-e-higiene-en-peru-creceria-entre-6-y-8-en-proximos-dos-anos](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-cosmetico-e-higiene-en-peru-creceria-entre-6-y-8-en-proximos-dos-anos)
- Amit, R., & Zott, C. (2001). La creación de valor en el comercio electrónico. *Strategic Management Journal*, 493-520.
- APEIM. (2011). *Estructura socioeconómica provincias Perú*. Lima: APEIM.
- Arellano, R. (2007). *Ciudades de provincia, modernidad escondida*. Lima: Arellano Marketing.
- Arias Montoya, L., & Portilla de Arias, L. M. (Diciembre de 2008). Propuesta metodológica para la elaboración de Planes de Negocio. *Scientia et Technica*, Año XIV(40).
- Ayala, L., & Amaya, R. (s.f.). *El análisis PEST: Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Azanza Monzó, R. (2015). *Confort Style: Plan de empresa para un Spa peluquería*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Baquero, A. (2015). *Plan de negocio para la creación de un Spa Urbano ubicado en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad de Las Américas.
- Barrientos, E. (2003). *Plan de negocios para creación de un Day Spa en la Ciudad de Puebla*. Departamento de Administración de empresas. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.
- Bic Galicia. (2010). *Modelo de Plan de Negocio: Centro de belleza con Spa*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA). Obtenido de [www.bicgalicia.es: http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/ModelosPlandeNegocio/6Spa_cast.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/ModelosPlandeNegocio/6Spa_cast.pdf)
- Blank, S., & Dorf, B. (2000). *El manual del emprendedor: La guía para crear una gran empresa*. Gestión 2000.
- Blas, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. Estados Unidos: Palibrio.
- Burson - Marsteller. (2013). *Latin America Social Media Check-up*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/tendencias/empresas-peruanas-son-que-mas-respondenregion-fans-facebook-2056908>

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (Enero-Febrero de 2011). Cómo diseñar un modelo de negocio ganador. *Harvard Business Review*, 100-107.
- Chapman, A. (s.f.). *Análisis DAFO: degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). El plan del modelo de Negocio en la captura de valor a partir de la innovación: las pruebas de la tecnología de empresas spin-off de Xerox Corporation. *Industrial and Corporate Change*, 529-555.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocios*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios* (Segunda edición ed.). Colombia: McGraw Hill Internacional.
- Comisión de salud y población del Congreso de la República. (Agosto de 2015). *Comisión de Salud y Población*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2015/com2015salud.nsf/0/f7a4f90cd815b65305257f140062554f/\\$FILE/Predcitamen-PL.1990-2012.Protec.Consum..pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2015/com2015salud.nsf/0/f7a4f90cd815b65305257f140062554f/$FILE/Predcitamen-PL.1990-2012.Protec.Consum..pdf)
- Cooper, P., & Cooper, M. (2009). *Health and Wellness Tourism: Spas and Hot Springs*. Gran Bretaña: Short Run Press Ltd.
- Cuadra Lázaro, A., & Samamé Fernández, C. (2015). *Plan de negocios para la implementación de un servicio exclusivo para niños de 5 a 11 años de edad en el Spa Rey's de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Publicaciones USAT.
- Cuddington, J., Ludema, R., & Jayasuriya, S. (2006). *Prebisch-Singer Redux, Neither curse nor destiny: Natural resources and development* Lederman y Maloney eds. EEUU: Stanford University Press.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena edición ed.). México: Pearson Educacion.
- De Francesco Linares, Y. (30 de Enero de 2014). *Manicura y pedicura. Capítulo 3: concepto de manicure*. Obtenido de Mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-manicura-pedicura-1/concepto-manicure>
- Definición.de. (27 de Octubre de 2016). *Definición.de*. Obtenido de Definición de Plan de Negocio: <http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz35fsSGuCG>
- Diario El Comercio. (29 de Septiembre de 2016). *Sector cosméticos movería mas de S/. 9000 millones en el 2020*. Obtenido de www.elcomercio.pe: http://elcomercio.pe/economia/mercados/sector-cosmeticos-moveria-mas-s9000-millones-2020-noticia-1935387?ref=flujo_tags_517908&ft=nota_2&e=titulo
- Diario El Comercio. (25 de Febrero de 2015). *Rubro de belleza mueve 50mil locales en Perú*. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de www.diariocorreo.pe: <http://diariocorreo.pe/economia/belleza-mueve-50-mil-locales-en-peru-567624/>
- El Comercio. (30 de Agosto de 2010). Un nombre que reina en línea, las marcas con las redes sociales. *Diario El Comercio - Suplemento Día !*, pág. 15.

- ER & Asociados. Consultora de Marketing. (s.f.). *Análisis competitivo: ER & Asociados*. Obtenido de <http://www.erconsultora.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=15&t=Analis>
- Euromonitor Internacional. (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. Euromonitor Internacional.
- Ferreira- Herrera, D. C. (julio - diciembre de 2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107).
- Fleitman, J. (2012). *Cómo elaborar un plan de negocios*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de Sitio Web Planeación Cundinamarca: http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/bancomedios/documentos%20pdf/como%20eleborar%20un%20plan%20de%20negocios_comerciohispanopuntocom.pdf
- Franco Concha, P. (2003). *Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Graham, F., & Stefan, Z. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocio*. Lima: The Economist.
- Harvard Business. (2009). *Manejar el estrés*. Santiago, Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Harvard Deusto Business Review, EAE Business School. (2017). *Blog Retos para ser Directivo*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de Sitio Web EAE: <http://retos-directivos.eae.es/ventajas-del-modelo-lean-canvas/>
- Henry, R., & Taylor, J. (2008). *Spa: The sensuous experience*. Mulgrave, Australia: The Images Publishing group.
- IESDE Puebla. (9 de Noviembre de 2012). *IESDE Magazine*. Obtenido de <http://iesde.blogspot.pe/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>
- INEI. (30 de Junio de 2015). *Perú: Estimaciones y proyecciones de Población Total*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>
- INEI. (2015). *Perú: Estructura Empresarial, 2015*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1382/index.html
- ISIL. (2012). *Análisis de mercado 2012-2*. Lima: ISIL.
- Jimenez, J. (2005). *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*. España: Pirámide.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Pearson.
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Leavy, H., & Berguel, R. (2008). *The Spa Encyclopedia: Aguide of treatments & their beneficts for health & healing*. Estados Unidos: Delmar Learning.
- López, R. (2012). *Tesis Doctoral, Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

- Marcos Blázquez, A. (2013). *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Medicinas Alternativas. (2014). *Estrés y fatiga crónica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones LEA S.A.
- Ministerio de economía, i. y. (2007). *Guía para elaborar un Plan de Negocio*. Costa Rica.
- Mora Montes, J. M. (2011). Masculinidad - feminidad, hoy. *Cauriensia*, VI, 305-331.
- Mourelle, M., Meijide, R., Freire, A., Maraver, F., & Carretero, M. (2009). *Técnicas hidrotermales y estética del bienestar*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Mourelle, M., Meijide, R., Maraver, F., & Carretero, M. (2009). *Técnicas hidrotermales y estética del bienestar*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- MTPE. (2007). *Programa de estadísticas y estudios laborales*. Lima.
- Nicholson, W. (2008). *Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones*. México: Cengage Learning Editores.
- Orlandini, A. (2012). *El estrés: Qué es y cómo evitarlo*. (Quinta edición ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Ortiz Ruiz, M., & Pinilla Martínez, R. (2014). *Plan de negocios para la creación del Spa Sol & Luna*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD): <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2514/1/91066667.pdf>
- Oslo's Handbook. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation Data*. París, Francia: OECD.
- Osterwalter, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Payano, F. (10 de marzo de 2015). *Curso trucos de belleza*. Obtenido de Mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-trucos-belleza>
- Quesada, R. (2010). *Elementos del turismo. Teoría, clasificación y actividad*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Rangel Varela, D. X. (2015). *Factibilidad del proyecto de peluquería para hombres de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Real Academia Española. (20 de noviembre de 2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=GzAga0a>
- Rodríguez, E. (27 de febrero de 2013). *Tintes para el pelo: cómo lograr el mejor resultado*. Obtenido de <http://www.serpadres.es/embarazo/ejercicios-belleza-embarazo/tintes-peloconseguir-mejor-resultado.htm>
- Silva, A. (marzo de 2010). *Situación Actual de las MYPES*. Recuperado el mayo de 2016, de <http://albertbardeconomia.blogspot.com/2011/03/situacion-actual-de-las-micro-y.html>

- Stephen, R., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.
- SUNARP. (2016). *SID SUNARP*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Requisitos para constitución legal: https://sid.sunarp.gob.pe/sid/recursos/Requisitos/requisitos_para_el_cumplimiento.pdf
- Superempresarial. (s.f.). *Analisis PEST: Decision empresarial*. Obtenido de <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>
- Tashen, A. (2010). *Favorite spas*. Barcelona, España: Loc Team.
- Tashen, A. (2010). *Favorite spas* (Primera edición ed.). Barceona: LocTeam.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. En *Long Range Planning* (págs. 172-194).
- Vadés, J. (10 de Febrero de 2012). *El estrés provocará la mayoría de las enfermedades*. Obtenido de <http://remediosnaturales.about.com/b/2012/02/10/el-estres-provocara-la-mayoria-de-las-enfermedades.htm>
- Valdés Díaz de Villegas, J. A. (2015). Síntesis sobre las características de los procesos de emprendimiento e incubación de negocios en México. México: Departamento de estudios empresariales Universidad Iberoamericana. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5071442.pdf>
- Yánes, J. (2008). *El control del estrés y el mecanismo del miedo*. Madrid, España: Edaf S.L.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. (2nd ed.). Boston, M.A.: McGraw-Hill.

VIII. Anexos

CUESTIONARIO PARA LOS POTENCIALES CLIENTES

El objetivo de este instrumento es conocer, de primera fuente, las características y/o particularidades de las personas que pertenecen a la población objetivo detallado en el plan de negocios para la creación de un centro de belleza con spa urbano en el distrito de Chiclayo, de tal forma que se orienten las futuras estrategias de la mezcla de marketing, resumidas en las 4 P's: producto, precio, plaza, promoción.

Sexo:

Masculino _____

Femenino _____

Edad: _____ años

A. PRODUCTO / SERVICIO

0. ¿Asiste o le interesaría visitar un centro de belleza o spa urbano?

Si _____ (continúa con el cuestionario) No _____ (finaliza el cuestionario)

1. ¿Con qué frecuencia va a un salón de belleza o spa al mes?

- | | | |
|-------------|-------------|------------------|
| a) 1 vez. | c) 3 veces. | e) 5 o más veces |
| b) 2 veces. | d) 4 veces. | |

2. Seleccione 10 servicios que son de su uso o interés.

Sauna privada	_____	Masaje con piedras calientes	_____
Sauna general	_____	Mascarillas limpiadoras	_____
Solárium	_____	Mascarillas exfoliantes	_____
Masaje de relajación (45 minutos)	_____	Mascarillas humectantes	_____
Masaje anticelulítico (6 sesiones)	_____	Mascarillas purificadoras	_____
Masaje con aromaterapia	_____	Corte de cabello dama	_____
Masaje con mousse de chocolate	_____	Corte de cabello caballero	_____
Masaje con crema de oro	_____	Maquillaje	_____
Reflexología podal (2 sesiones)	_____	Tinte dama con cabello corto	_____
Masaje hidratante con aloe vera	_____	Tinte dama con cabello largo	_____

Tinte caballero	_____	Pedicure	_____
Iluminaciones	_____	Laceado japonés	_____
Mechas cabello corto	_____	Depilación bozo	_____
Mechas cabello largo	_____	Depilación cejas	_____
Peinado recogido	_____	Depilación axilas	_____
Trenzas	_____	Depilación piernas	_____
Permanente cabello corto	_____	Depilación bikini	_____
Permanente cabello largo	_____	Cepillado	_____
Extensiones mechas medianas	_____	Pestañas 1x1	_____
Extensiones mechas largas	_____	Pestañas de tira completa	_____
Manicure	_____		

B. PRECIO

3. ¿Cuánto gasta en promedio cada vez que acude a un centro de belleza y/o spa?

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| a) Menos de 25 soles. | d) Entre 101 a 150 soles. |
| b) Entre 26 a 50 soles. | e) Entre 151 a 200 soles. |
| c) Entre 51 a 100 soles. | f) Más de 200 soles. |

C. PLAZA

4. ¿De qué manera le gustaría poder contactarse con el centro de belleza o spa?

- Personalmente.
- Internet.
- Teléfono.

D. PROMOCIÓN

5. ¿Qué es lo que más valora del servicio o un salón de belleza o spa?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| a) Comodidad. | d) Profesionalismo. |
| b) Diversidad. | e) Rapidez. |
| c) Infraestructura. | |

¡Gracias por su tiempo!