

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela de Administración Hotelera y de Servicios  
Turísticos**



**PLAN DE MARKETING PARA PICASSO SALÓN &  
SPA CHICLAYO - 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA  
Y DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**Ana Elvira de Fátima Cornejo Cobeñas  
Fabiola Alejandra Baca Balbin**

**Chiclayo – Perú  
2016**

# **PLAN DE MARKETING PARA PICASSO SALÓN & SPA CHICLAYO - 2015**

POR:

**Bach. Ana Elvira de Fátima Cornejo Cobeñas**  
**Bach. Fabiola Alejandra Baca Balbin**

Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE  
SERVICIOS TURISTICOS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Carlos Vargas Orozco  
Presidente del Jurado

---

Lic. Fanny Manay Guadalupe  
Secretario del Jurado

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
Vocal del Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## DEDICATORIA

*Esta tesis la dedico a Dios quien es mi guía en todo momento. A mis padres, que por ellos soy lo que soy, agradezco su infinito apoyo y su amor incondicional y finalmente a mi asesor.*

Ana.

*A Dios porque es el ser más bondadoso y perfecto de este mundo, y a quien le debo mi vida y a todas las cosas buenas que me ha dado.  
A mi padre, un hombre quien con su ejemplo de fortaleza sacrificio y arduo trabajo me enseña constantemente el camino de la vida.  
Mi madre por el gran esfuerzo y esmero diario, por su valentía e inagotable perseverancia frente a las adversidades, y por el apoyo espiritual y afectivo durante el desarrollo de mis estudios universitarios.*

Fabiola

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro asesor el Mgtr. Rafael Martel Acosta, por su paciencia, tiempo, esfuerzo, su experiencia, en la realización con éxito la presente tesis.

Ana.

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y a mi padre Enrique y mi madre Esther por su paciencia, comprensión y el apoyo necesario para poder realizar mis estudios.

Al Mgtr. Rafael Martel Acosta por su tiempo, conocimientos y guía para la culminación de este proyecto de tesis.

A todas las personas que hicieron posible la planificación, desarrollo y concreción de esta tesis, entre ellos: A mis hermanos mayores, Cesar, Mary, Sandra y Pamela, excelentes profesionales, por guiarme en el camino del bien con sus ejemplos de vida, consejos para ser una gran persona y porque siempre me enseñaron el valor del éxito y logros.

Agradecimiento inmenso a mi mejor amiga, la Dra. en derecho Vera Cumpén Quiroz, por su apoyo incondicional, su amistad y compañía en los momentos buenos y malos de mi vida y por ayudarme a finalizar satisfactoriamente esta tesis.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Fabiola.

## INDICE

AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	viii
INDICE DE IMÁGENES	ix
INDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN	xi

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.1.	Antecedentes	18
1.2.	Bases Teórico Científicas	23
1.2.1.	El Plan de marketing	23
1.2.2.	Utilidad de un plan de marketing	25
1.2.3.	Reflexiones sobre el plan de marketing	26
1.2.4.	Etapas del plan de marketing	28

### CAPÍTULO II

#### METODOLOGÍA

2.1.	Naturaleza de la Investigación	31
2.2.	Diseño de investigación	31
2.3.	Población y muestra de estudio	32
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
2.5.	Plan de procesamiento para el análisis de los datos	33

### CAPÍTULO III

#### PLAN DE MARKETING

3.1.	Análisis de la situación externa	36
3.1.1.	Económico	36
3.1.2.	Entorno sociodemográfico	37
3.1.3.	Entorno Político jurídico	37
3.1.4.	Entorno Ecológico	38
3.1.5.	Entorno Tecnológico	38
3.2.	Entorno específico	39
3.2.1.	Mercado	39

3.2.2.	Clientes _____	40
3.2.3.	Competidores _____	41
3.2.4.	Proveedores _____	42
3.3.	Análisis de la situación interna _____	42
3.4.	Diagnóstico de la situación _____	43
3.5.	Establecimiento de objetivos _____	44
3.5.1.	Objetivos Financieros _____	44
3.5.2.	Objetivos Comerciales _____	44
3.6.	Definición de la estrategia _____	45
3.6.1.	Estrategia de cartera _____	45
3.6.2.	Estrategia de segmentación y posicionamiento _____	46
3.7.	Estrategia funcional _____	54
3.7.1.	Producto _____	54
3.7.1.1.	Marca _____	56
3.7.1.2.	Instalaciones _____	58
3.7.1.3.	Estrategias específicas de lanzamiento del producto _____	59
3.7.2.	Precio _____	59
3.7.2.1.	Precios sugeridos _____	61
3.7.3.	Plaza _____	61
3.7.4.	Según el ciclo de vida del producto _____	63
3.7.4.1.	Lanzamiento _____	63
3.7.4.2.	Desarrollo _____	63
3.7.4.3.	Madurez _____	63
3.7.5.	Promoción _____	64
3.7.5.1.	La Publicidad _____	64
3.7.5.2.	La promoción _____	69
3.8.	Plan de acción _____	71
3.9.	Asignación presupuestaria _____	72
3.10.	Control del plan _____	73
CONCLUSIONES _____		74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____		76
ANEXOS _____		78

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad de los encuestados	46
Tabla 2: Sexo de los encuestados	47
Tabla 3: Ocupación de los encuestados	48
Tabla 4: Uso de los servicios	50
Tabla 5: Principal motivo de la visita	52
Tabla 6: Medio para la visita	53
Tabla 7: Grado de servicio	55
Tabla 8: Aspectos relevantes para la visita	60
Tabla 9: Servicios que podrían demandar	64
Tabla 10: Medio para relacionarse	65
Tabla 11: Propuesta del plan de acción para Picasso Salón & Spa	71
Tabla 12: Asignación presupuestaria propuesta para Picasso Salón & Spa	72
Tabla 13: Propuesta para el control de los objetivos de Picasso Salón & Spa	73
Tabla 14: Acompañante al Spa	88
Tabla 15: Aspectos relevantes para la visita	89
Tabla 16: Aspectos relevantes para la visita	90
Tabla 17: Aspectos relevantes para la visita	91
Tabla 18: Servicios que podrían demandar	92

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edad de los encuestados	47
Gráfico 2: Sexo de los encuestados	47
Gráfico 3: Ocupación de los encuestados	48
Gráfico 4: Uso de Servicios	50
Gráfico 5: Principal motivo de la visita	53
Gráfico 6: Medio para la visita	54
Gráfico 7: Percepción del servicio	56
Gráfico 8: Aspectos relevantes para la visita	60
Gráfico 9: Aspectos relevantes para la visita	64
Gráfico 10: Medios para relacionarse	65
Gráfico 11: Acompañante al Spa	89
Gráfico 12: Frecuencia de la visita	90
Gráfico 13: Percepción del servicio	91
Gráfico 14: Percepción del servicio	92
Gráfico 15: Servicios a demandar	93

## INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Valor del mercado de productos marculinos para el cabello _____	xiii
Imagen 2: Promoción de manicure Picasso _____	51
Imagen 3: Presentación del counter de atención _____	57
Imagen 4: Presentación de imagen en las redes sociales _____	58
Imagen 5: Area de manicure _____	59
Imagen 6: Precios sugeridos _____	61
Imagen 7: Ubicación de Picasso Salón & Spa _____	62
Imagen 8: Ubicación de Picasso Salón & Spa _____	62
Imagen 9: Mensaje promocional _____	67
Imagen 10: Mensaje promocional _____	69
Imagen 11: Mensaje promocional _____	69

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases del plan de marketing _____	29
Figura 2: Matriz estratégica _____	45

## RESUMEN

La presente investigación propone la implementación de estrategias de marketing para la búsqueda de mejores oportunidades comerciales para Picasso Salón & Spa en la ciudad de Chiclayo. La investigación ha logrado reunir diferentes posiciones estratégicas frente a este modelo de negocio tradicional pero muy evolutivo, se ha recogido información de los propios clientes quienes fieles a su estilo, compartieron todas sus experiencias de servicios en el Focus Group que se les aplicó, además se ha realizado una encuesta estructurada a un segmento de clientes identificado del mercado potencial al que se dirige el negocio para tener un panorama más amplio sobre sus gustos y preferencias en este tipo de servicios. Se ha empleado diverso material bibliográfico, así como encuestas aplicadas sobre una muestra representativa de la población visitante ya mencionada. El diagnóstico situacional ha demostrado que este tipo de negocio funciona bajo lineamientos estratégicos específicos quizá en comparación de otras empresas en segmentos similares. Luego del análisis a través del plan de marketing, se propone una estrategia comercial mucho más formal y organizada en tres etapas de implementación, “preparación”, que involucra planificación, organización y promoción; la segunda etapa de “ejecución”, tener en cuenta los estudios previos para su aplicación y puesta en marcha; y por último, la etapa de “evaluación”, que se encarga de la evaluación final y el seguimiento a las actividades realizadas en el negocio.

**Palabras claves:** Salón y Spa.

#### **ABSTRACT**

This research proposes the implementation of marketing strategies for finding better business opportunities for Picasso Salon & Spa in the city of Chiclayo.

Research has brought together various strategic positions on this model of traditional but very evolutionary business, it has collected customer information themselves who true to their style, they shared all their experiences of services in the focus group that was applied, further he has conducted a structured survey identified a segment of potential customers that the business market is heading for a more comprehensive picture of their tastes and preferences in this type of services. It has used different bibliographic material as well as surveys conducted on a representative sample of the population and visitor missioned. The situation assessment has shown that this type of business operates under specific strategic guidelines may compared to other companies in similar segments. After analysis through the marketing plan, a much more formal business strategy is proposed and organized in three stages of implementation, "preparation", which involucre planning, organization and promotion; the second stage of "execution", taking into account the previous studies for application and implementation; and finally, the stage of "evaluation", which is responsible for the final assessment and follow-up activities in the business.

**Key Words:** Lounge and Spa.

## **INTRODUCCIÓN**

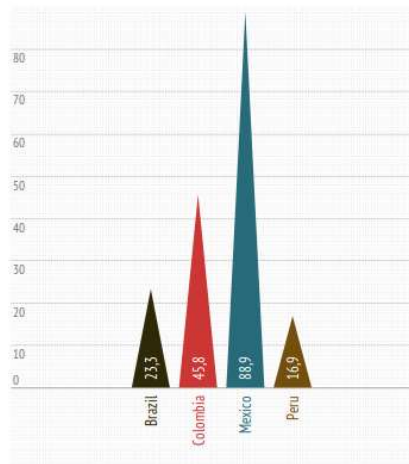
La industria de la belleza y el cuidado personal ha ido ganando terreno en América Latina. Los cambios de hábitos, el creciente interés de las mujeres y también algunos hombres, el crecimiento de las clases medias, entre otros factores, han motivado su desarrollo y han vuelto a la región un escenario atractivo para marcas extranjeras.

La empresa de investigación de mercado, Euromonitor International, dio a conocer un reporte donde revela las principales tendencias en cada país de la región, señalando diferencias que son de suma relevancia para el desarrollo de las empresas, campañas de marketing e innovación de productos.

Durante 2012 y 2013 las importaciones se fueron volviendo más estrictas en muchos países de Sudamérica, por lo que las empresas que dependen de productos terminados o insumos importados pusieron sus ojos en la producción nacional, "reemplazando a los proveedores en el exterior y otorgando licencias de producción a fabricantes a granel local". El principal ejemplo es Avon, dado que reemplazó dos quintos de sus productos importados por producción local. Euromonitor Internacional espera que más entidades sigan sus pasos. (América Economía, 2014)

Si bien en tiempos difíciles las personas reducen el consumo de productos de belleza y cuidado personal, las consumidoras son distintas, dado que ellas "desean sentirse hermosas en todo momento y comprarán un nuevo lápiz labial" o visitarán un Spa en búsqueda de placer aunque quizá sus visitas ahora sean en menor frecuencia. "Para la industria del maquillaje, este comportamiento cultural es muy positivo, ya que aún en periodos de crisis, la inversión en nuevos colores e innovación en productos para los labios podrán producir retornos".

Dos categorías que poseen una gran oportunidad en el país es el sector del cuidado personal masculino y los productos multifuncionales. Los primeros, siguen mostrando un buen rendimiento a medida que el consumidor se está volviendo más vanidoso y está dispuesto a experimentar. Ante esto, hoy en día es normal encontrar a estos nuevos clientes en los salones de belleza y los Spa.



Datos: estadística consumo nacional, anual, 2013, US\$M.

Imagen 1: Valor del mercado de productos masculinos para el cabello  
Fuente: Revista América Economía 2013

En tanto, los hombres peruanos están cuidando más su apariencia, por lo que han comenzado a comprar más productos de este tipo, impulsados por el creciente poder de compra y los anuncios de celebridades que han ayudado a impulsar la venta de estos productos. Los hombres de ingresos medios están gradualmente comprando una mayor variedad de fragancias, mientras que en el pasado solían comprar una sola marca. Hoy están dispuestos a experimentar mucho más.

De acuerdo con Mapcity-Peru.com (2013), existen unos 8.500 centros de belleza formales en Lima, concentrados en distritos como San Juan de Lurigancho, Santiago de Surco y San Martín de Porres. “El 50% está ubicado en zonas del segmento socioeconómico D, pero también se ve una masificación de las cadenas grandes, que apuntan a distritos poco saturados”, dice Cristián Araneda, su country manager. Las empresas del sector calculan que, solo este año, se habrían abierto entre 700 y 1.000 peluquerías formales en Lima. Víctor Hugo Montalvo, presidente del directorio de Montalvo Group, señala que el número de salones crece un 10% al año. Algunas empresas exitosas del sector son Aramis,

Marco Aldany, Montalvo Spa, Tomyko Spa, Tomy's, Amarige Salón, Nail Spa, Malú y Divas Salón de Belleza, entre otras.

En todo este contexto nace Picasso Salón & Spa, fue fundada el 15 de Marzo del 2010 por Juan Francisco Casas Rios. Actualmente Picasso Salón & Spa cuenta con tres salones ubicados en el distrito de Miraflores.

El primer salón se ubicó en la Av. La Paz 138 en Miraflores (Primer Salón) 15 de Marzo del 2010 Al 22 de Marzo del 2013; el segundo local se encuentra ubicado en Schell 282 Piso 2/3 en Miraflores se unió y así Picasso Salón & Spa se convirtió en una cadena. Este local está en funcionamiento desde el 30 de Mayo del 2011. Un año después agregaron el tercer local de Larco 345 Piso 2 que se ubica también en la zona de Miraflores y está en funcionamiento desde el 17 de Septiembre del 2012. Para el 2014, se apertura su primer local en provincia en la ciudad de Chiclayo, como una alternativa más a las que ya se encontraban, pero con otros objetivos y la búsqueda del posicionamiento en sus diversas líneas de negocio, desde los servicios de Spa hasta los de atención integral en belleza (maquillajes) y venta de productos de líneas reconocidas de belleza.

Ante todo esta búsqueda de posicionar la marca en el mercado nace la pregunta de investigación ¿cuál será el plan de marketing más adecuado para la implementación en Picasso salón y Spa?

La investigación tuvo como objetivo general el diseñar un plan de marketing para Picasso salón y Spa en la ciudad de Chiclayo y como objetivos específicos realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, determinar los principales factores que inciden en el mejoramiento de los niveles de participación en el mercado y proponer la implementación de un plan de marketing.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO**

### **TEÓRICO**



En este capítulo se presentan todos los antecedentes y bases teóricas recogidos de diferentes fuentes tales como: Libros, blogs, libros virtuales, fórums y artículos científicos; los cuales hablan acerca del servicio de Spa y salón de belleza.

### 1.1. Antecedentes

En Ecuador, Cordero & Suárez (2010) aportaron la siguiente idea sobre los Spa: en la ciudad de Quito existen Spas de lujo ubicados en los hoteles, dentro de la zona urbana de la ciudad, los cuales pueden ser identificados por medio del Internet, guía telefónica, revistas especializadas en temas de salud, entre otros (p. 53). Hoy, uno va a los Spa por distintos motivos, los programas de pérdida de peso han sido sustituidos por paquetes de Spa, experiencias saludables, resorts y hoteles Spa, Clásicos, y hasta Spas medicinal, con salón de masajes y salón de belleza, los Spa llegaron para quedarse y se están volviendo una parte de nuestra condición cultural. La reducción del estrés es un beneficio atribuido a la experiencia en un Spa, esto se debe a que se produce mucha carga emocional diariamente y de la misma forma, stress.

En Colombia, Bernal & Prentt (2011) explicaron que la situación de los Spa durante los últimos años en Colombia han reemplazado los centros de estética y hasta los mismos gimnasios, con novedosas técnicas y una tecnología avanzada en equipos y servicios. Es así que Colombia hoy ocupa el tercer lugar, después de México y Brasil, en el ranking de negocios de Spa y como formador de opinión en el campo de la belleza y de los tratamientos para el cultivo del cuerpo, con establecimientos especializados en nuevas técnicas a través del agua, como principal insumo (p. 6).

El Grupo Key-Stone desarrolla una investigación denominada “Estudio sobre tendencias y centros de belleza peluquería y estética” que, en unión con la

Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética de España (STAMPA) en el año 2011 presentan un estudio de marketing en el cual se analizan las macrotendencias existentes en centros de estética y salones de peluquería. Dicho estudio se ha realizado a través de entrevistas telefónicas a diferentes salones de peluquerías y 1000 centros estéticos de toda España. Luego de un profundo estudio que determina una serie de estadísticas importantes tanto para el rubro de peluquería como para el de centros de estética, se puede deducir que existe una tendencia a realizar un gasto mensual equilibrado y parejo tanto en peluquerías como en centros de estética y Spa, pero ante un momento de crisis, se ven afectados aquellos centros más pequeños y con servicios más económicos a diferencia de aquellos que ofrecen servicios más costosos y con mayor tecnología. Además, también han concluido que la venta de productos adicionales como cremas y otros no hacen al volumen total de la venta y en su mayoría no están interesados, porque se requiere una gran inversión que solo puede generar un incremento en las ventas totales de un 10%. Solo los grandes salones y los que realizan venta por internet son los interesados en esta práctica.

Cordero, Damián y Suarez (2011) identifican los motivadores que tienen los usuarios de la ciudad de Quito al acudir a los Spa. Siendo las mujeres las que acuden con mayor frecuencia al spa, de uno a tres días al mes, los usuarios se enteraron por sus amigos y familiares motivándose a acudir a éste por sentirse saludables, por mejorar o mantener su estado físico o por mejorar su imagen personal, los usuarios manifiestan que el spa es un centro de relajación y que el costo de los servicios es muy importante a la hora de elegir. Los usuarios consideran que el mejor estado físico es estar delgado y estar conformes con su figura. No acuden al spa como complemento de algún tratamiento médico. Para realzar su imagen personal los programas más utilizados son reducción de medidas y tratamientos faciales y para mejorar su estado físico y mental el gimnasio y los masajes relajantes son los más utilizados. El agua es utilizada como un medio para relajarse utilizando hidromasajes, turcos y saunas o la utilizan para

ejercitarse. La metodología utilizada para el desarrollo de este estudio es realizar entrevistas personales a los ejecutivos, administradores o propietarios de los spas para comprender su visión del negocio, de igual forma auditar las estrategias de comunicación hacia los consumidores internos y externos, y con la información obtenida desarrollar una encuesta, para posteriormente discernir qué estrategia de posicionamiento es la más adecuada con los resultados obtenidos de la encuesta y desarrollar un plan integral de comunicación.

La Asociación Internacional de Spa (ISPA) e ITEC France, empresa organizadora de Beyond Beauty París y Spa & Institut, han llegado a un acuerdo de colaboración para elaborar conjuntamente el primer estudio de mercado de los consumidores de Spa en el mundo. Sus conclusiones, a nivel europeo, se presentaron a principios de octubre en el European Spa Summit; y los resultados a nivel mundial se lanzaron a mediados de noviembre en Kissimmee (Florida), en el encuentro de la 2007 ISPA Conference & Expo. Quality Spa se hace eco de algunos de los datos más significativos, que sitúan a España entre los seis primeros puestos. Este primer estudio del “consumidor” de Spa cubre el potencial económico del sector y se centra en elaborar una segmentación de distintas tipologías de spas que hay en los diferentes países, el peso de esta industria en cada uno de ellos, la identificación de sus correspondientes usuarios, las expectativas de los consumidores, las perspectivas de mercado y de creación de empleo. Entre otras conclusiones, el informe ha puesto de manifiesto que casi 100 millones de personas acuden con cierta frecuencia a algún spa en cualquier parte del mundo. Desde Singapur a España, el estrés y el ritmo de vida actual de las sociedades avanzadas está atrayendo a la gente hacia estos centros de bienestar, aunque según revela el estudio las motivaciones son diferentes para hombres y mujeres. El objetivo de este estudio ha sido continuar aportando información vital que pueda ayudar a los miembros y a toda la comunidad Spa del mundo a estar informado, y a tomar decisiones estratégicas para sus negocios.

Root (2012) ha efectuado a partir de un trabajo de campo elaborado por Harris Interactive® sobre consumidores de Asia, Europa, Estados Unidos y Canadá. Entre otros aspectos, se detiene en identificar el número de consumidores, la frecuencia de sus visitas, las tendencias de los tratamientos y la evolución de los precios. La necesidad de relajarse trasciende fronteras. El estudio ha constatado que la primera razón para visitar un spa es la búsqueda de la relajación y de la reducción de estrés. Define la experiencia Spa como un tiempo de relax, de reflexión, de revitalización y regocijo. Una pausa para recargar las pilas. En el informe es muy interesante observar las diferentes conductas que tienen los consumidores, dependiendo de si son hombres o mujeres. En general, los hombres tienden a buscar refugio en tratamientos que les hagan sentirse físicamente mejor, como es el caso de un intenso masaje o de cualquier otro tratamiento corporal. Por otro lado, las mujeres están mucho más predispuestas a recibir otra clase de tratamientos más estéticos que realcen su belleza, por lo que se someten más habitualmente a tratamientos faciales, manicuras y pedicuras.

El Instituto de Estudios Deportivos de España (2012) estima que los usuarios habituales ya alcanzan los 6.000.000, el 60% se encuentra entre los 35 y los 55 años, el 65% son mujeres y el 84% utiliza los centros para relajarse, el resto para tratarse dolencias y para tratamientos estéticos.

Además, se observa una creciente oferta del spa vinculado a un hotel, como ampliación de su oferta de servicios que ponen a disposición del cliente muchos métodos (hidroterapia, crenoterapia, talasoterapia) y diferentes programas.

Asimismo realiza un estudio acerca de la rentabilidad de los Spa y detalla algunas claves para el éxito y algunas recomendaciones que si bien son basadas en estudios realizados en España, son totalmente aplicables a nuestra zona de estudio.

Construnario (2013) en Barcelona, España refiere que el boom de la construcción de Spa urbanos son una verdadera revolución que ha provocado que en los últimos seis años se hayan construido alrededor de 400. Estos establecimientos son pequeños centros termales que se sitúan en las ciudades y que están favoreciendo la consolidación de empresas dedicadas al diseño, arquitectura, construcción y gestión de este tipo de infraestructuras. Sea cual sea su localización lo que está claro es que el futuro del Spa urbano pasa por las actividades de estética. Pero no sólo este servicio, sino que ahora se acompaña con los servicio de Salón de belleza que se ha vuelto en parte complementaria importante en este sector.

En el Perú, el Diario Perú 21 mostró que el negocio de los salones de belleza y Spa, está creciendo en el país: No hay avenida que no tenga una peluquería, un salón de belleza o un Spa. En las zonas comerciales, la oferta de este tipo de negocios puede llegar a ser bastante abrumadora. Por ello, la posibilidad de que una empresa de este rubro sobreviva a la dura competencia dependerá de la calidad del servicio que entregue, ya que el público es muy exigente. Por esa razón, hay que capacitarse para evitar errores, hay que entender los gustos de los clientes y, sobre todo, recoger las ideas que ellos plantean para mejorar el servicio.

La atención puede ser muy variada, desde simples cortes de cabello hasta complicados peinados o laceados que toman horas y la infraestructura básica comprende espejos, tocadores, lavadero de cabello, vitrinas, muebles y equipos como secadoras y planchas.

Otro caso que se ve ahora es la inclusión de “paquetes” promocionales distintos que antes no se veían. Por ejemplo, un nuevo Servicio para las Cumpleañeras, en la cual permite conocer, que el rubro de Spa se ha extendido de tal manera que las más pequeñas de casa también pueden disfrutar de este servicio, mediante algunos establecimientos locales. Toque X ha lanzado un par

de curiosas opciones para celebrar el cumpleaños de las niñas: Toque Fiesta y Toque Fiesta Spa, paquetes de belleza especialmente diseñados para esta ocasión, los cuales están pensados para 7 niñas como mínimo e incluyen manicure, pedicure, una felicitación especial del centro de belleza, una tiara, una foto, un regalo y un descuento de 15% en tratamientos para mamá, mientras que cada invitada recibirá una tarjeta de invitación, sorpresas, muffins decorados y una cajita de jugo.

Para Mathews (2012), el crecimiento económico del Perú durante los últimos años, ha posibilitado el sostenido despegue de la industria de la belleza en el Perú, con presencia de diferentes grupos locales y extranjeros, que continúan estimulando su crecimiento. Es así que Lima concentra el 64% de los centros de belleza en el país, seguida de Arequipa (10%), La Libertad (6%), Lambayeque (4%), Iquitos (3%), Piura (3%) y otros (10%).

## 1.2. Bases Teórico Científicas

### 1.2.1. El Plan de marketing

Montesinos (2005) precisa que “cada compañía debe determinar a dónde quiere ir y cómo llegar. El futuro no debería dejarse a la casualidad. Para satisfacer esta necesidad, las compañías hacen planeación estratégica y planeación de mercadotecnia”.

También indica que: En la preparación de planes de mercadotecnia los gerentes necesitan mucha información oportuna y exacta. Necesitan información sobre los consumidores meta, los competidores, los proveedores, y el público. Lo cual se puede obtener mediante la investigación de mercados.

La American Marketing Association, citada por El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (s.f.) define al marketing como: “el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”. El término Marketing hace referencia a algo más que sólo vender productos o servicios. No sólo se trata de generar ventas, sino que exista una relación más estrecha entre las partes que participan, en este caso se habla de la relación empresa-cliente; por lo cual la empresa tendrá que ofrecer lo que el cliente desee.

Cutropía (2003) define el plan de marketing como: “Un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual y periódico que combine con precisión los elementos del marketing mix y que permita saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos tanto los de marketing como los prefijados en el plan estratégico...” . Cutropía (2003) precisa que: Dentro del contenido, se debería destacar tres puntos básicos, y que afectaran directamente al Plan. La importancia de la organización comercial, el concepto de Plan de Marketing y, por último, la figura del cliente, el público objetivo.

Muñiz (2014) El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

### 1.2.2.Utilidad de un plan de marketing

Geifman (2012) sostiene que “el Plan de Mercadotecnia como proceso es altamente efectivo, ya que obliga a salir de la rutina ejecucional para entrar en un contexto estratégico, por lo menos durante unos días; sin embargo, muchas organizaciones lo convierten en un evento burocrático más que una fiesta de ideas y nuevas estrategias”. El plan de mercadotecnia o plan de marketing es una herramienta muy valiosa para las empresas, sin embargo algunas no saben valorarlo como tal y por lo tanto no le dan un buen uso para aplicarlo en vista de mejoras o ventajas competitivas.

Espinosa (2012) declara: “El principal motivo, por el cual se debe realizar un plan de marketing, es porque ayuda a la consecución de los objetivos generales de la empresa, que están relacionados con el mercado”, algunos ejemplos pueden ser: captación de clientes, creación de marca, fidelización, incremento de la participación en el mercado. Otro principal motivo para su realización es el poder de unir y crear equipo, ya que tiene un gran carácter colaborativo y participativo.

Además:

- Es un documento escrito.
- Detalla todas las variables específicas de marketing.
- Está dirigido a la consecución de los objetivos.
- Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.
- Debe ser sencillo y fácil de entender.
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- Las estrategias deben ser coherentes.
- El presupuesto económico debe ser real.
- Contempla por igual el mercado off y on line de la empresa.

### 1.2.3. Reflexiones sobre el plan de marketing

Para mejorar la comprensión y aplicación del plan de marketing, conviene dar contestación a una serie de interrogantes que surgen en toda elaboración del mismo:

#### a) ¿Cuándo ha de realizarse?

Aun siendo un factor importante el tamaño de la empresa, no es tan decisivo para determinar el momento de su ejecución. En principio no es un instrumento de gestión fácilmente realizable y máxime cuando no se tienen experiencias anteriores. La realidad indica que desde que se dispone de la información básica para su ejecución, hasta que queda aprobado por la alta dirección transcurren, generalmente, de dos a tres meses, por lo que es aconsejable iniciar sus primeros trabajos en el mes de septiembre, para que pueda estar finalizado en el mes de noviembre, teniendo el mes de diciembre para informar a los directivos que deben conocerlo y que no hayan intervenido en su confección, de esta forma su implementación se realizará al inicio del año objeto de planificación.

#### b) ¿Qué contenido se debe darle?

Según lo aquí expuesto, un plan de marketing no es un plan de actuación sobre algún elemento aislado del marketing mix o sobre el plan de ventas. El contenido que se debe darle, siempre de forma escrita, consta de dos partes claramente diferenciadas: programa de acción y presupuesto económico, que, a su vez, forman parte de la planificación general de la empresa y que, como en el

resto de los planes, son unos instrumentos de gestión y control al servicio de la dirección general. Todavía muchas empresas siguen manifestando que disponen de un plan de marketing, cuando en realidad disponen únicamente de un plan comercial, donde únicamente están reflejados los objetivos comerciales.

c) ¿Quién prepara el plan de marketing?

En este caso, el tamaño de la empresa sí es muy importante, ya que mientras en la pyme suele prepararlo el director comercial, en las grandes compañías y, según sea su organización interna, debe realizarlo el product manager (director de producto) para su línea de productos, y ser el director de marketing el responsable de la preparación del plan general de marketing. Cada día está más justificada la colaboración de un consultor externo en su realización, ya que su visión aséptica y experimentada enriquecerá el mencionado documento.

d) ¿Quién da el visto bueno?

Al igual que en el punto anterior, dependerá del tipo de empresa. Lo normal es que sea la dirección general quien, a nivel individual o conforme con el comité de dirección, estudie y apruebe la propuesta presentada.

e) ¿Quién lo implementa?

Las personas que han intervenido directamente en la realización del plan de marketing suelen actuar con igual responsabilidad en su implementación; pero existen otros directivos y colaboradores que están implicados en su ejecución, por lo que reviste una gran importancia el saber comunicar y dar a conocer los términos del mismo. Todos los esfuerzos humanos y económicos que se realicen en este sentido deben ser interpretados como una inversión positiva.

f) ¿Qué valor se le da a internet y a las nuevas tecnologías?

Fundamental, ya que se vive plenamente integrados en una realidad virtual que está obligando a saber adaptarse a los cambios en el mercado. El escenario que brinda el nuevo marketing está permanentemente en evolución. Internet brinda cuanta información se precisa para desarrollar un buen plan de marketing y las herramientas tecnológicas dotan a la compañía de una gran competitividad a precios realmente razonables.

#### 1.2.4. Etapas del plan de marketing

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no deberían perderse en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no deberían trabajar con un sinfín de datos, solo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.



Figura 1: Fases del plan de marketing

Fuente: Marketing en el siglo XXI

# **CAPÍTULO II**

# **METODOLOGÍA**

En este capítulo, se mostrará los puntos claves para la realización y obtención de resultados del presente plan de marketing, tales como: el tipo de estudio, el diseño de la investigación, la población, la aplicación de la formula correspondiente, para obtener la muestra, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, para la obtención de resultados más precisos, como también la descripción de cómo se procesaron los datos requeridos para esta investigación.

## 2.1. Naturaleza de la Investigación

El modelo de la investigación fue descriptiva, ya que Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 102), cuando se refieren a la metodología descriptiva (cuantitativa) sostenían lo siguiente:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

## 2.2. Diseño de investigación

El diseño del presente plan de negocio fue no experimental, debido a que el estudio se enfocó a un mercado seleccionado, y se aplicó una encuesta, por la cual se conoció la realidad actual de este sector. Es así que Hernández, Fernández y Baptista (2010) definieron al diseño no experimental como:

En la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. No genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quién la realiza (p. 149).

Este enfoque ayudó a percibir el comportamiento natural de los clientes potenciales encuestados en el ámbito cotidiano en el que se desenvuelven, pudiendo reconocer la situación actual cognitiva acerca del tema del plan de negocio propuesto.

### 2.3. Población y muestra de estudio

La población estuvo conformada por el total de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Chiclayo, cuyas edades oscilan entre los 20 y 55 años de edad = 131,241 personas (INEI, 2007, p. 457).

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.175).

La muestra se halló de la siguiente manera:

$N = 131,241$  (de 20 a 55 años).

$Z =$  Nivel de confianza equivalente 95% = 1.96.

$p =$  Probabilidad de aceptación que toma el valor de 0.5.

$q =$  Probabilidad de rechazo que toma el valor de (1-P).

$e =$  Error de estimación 5% = 0.05.

$n =$  Muestra total.

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2N + Z^2pq}$$

$$n = \frac{131,241 (1.96)^2 (0.25)}{(0.05)^2(131,241) + (1.96)^2(0.25)}$$
$$n = 383$$

La aplicación de la fórmula, permitió hallar la cantidad de personas que fueron encuestadas, siendo la muestra un total de 383 personas en la ciudad de Chiclayo. Se aplicaron las encuestas a la muestra, por las principales calles de la

ciudad de Chiclayo, en algunas empresas donde se encuentran el tipo de cliente potencial para el negocio (NSE A, B y C+), instituciones del estado y universidades; así como asociaciones sociales como el Jockey Chiclayo.

#### 2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método utilizado para la recolección de datos fue el método Teórico, ya que sólo recoge información de la muestra sin necesidad de experiencia (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 68).

La técnica empleada es el cuestionario y el instrumento es la guía de encuesta con ítem cerrado.

#### 2.5. Plan de procesamiento para el análisis de los datos

El procesamiento estadístico de los datos, se realizó con una laptop en el programa EXCEL 2010; los datos fueron resumidos en tablas y gráficos; con el fin de establecer la situación actual de los segmentos socioeconómicos de la población chiclayana, y clasificar los tipos de necesidades en el sector de Belleza. Algunas limitaciones encontradas fueron la poca disponibilidad de tiempo de algunas de las encuestadas o la recompensa como parte del tiempo tomado para responder.



# **CAPÍTULO III**

## **PLAN DE**

### **MARKETING**

En este capítulo se verá todos los componentes que tiene el Plan de Marketing para Picasso Salón y Spa en la ciudad de Chiclayo.

### 3.1. Análisis de la situación externa

#### 3.1.1. Económico

En el Perú existen 30 mil salones de belleza de los cuales el 50% se encuentra en Lima. De esos 15 mil, solo 9,500 son formales, es decir, un 43% es informal. ExpoBeauty 2013.

El que sale del instituto (de belleza) apunta a abrir su peluquería porque es un negocio altamente rentable, la facturación puede ser de entre S/. 10 mil y S/.15 mil al mes”, y estas nuevas oportunidades están generando nuevas inversiones, pero en el caso de las peluquerías dirigidas al segmento A1, que sumarían unas 80, es donde se ve un gran potencial para el ingreso de grandes cadenas locales y extranjeras, vía franquicia, por ejemplo.

En este segmento la inversión es mayor ya que puede ir de US\$ 80 mil a US\$ 300 mil, dependiendo del metraje. Normalmente, esta última cifra se da en desarrollo de centros spa, donde la oferta es más variada. El foco de crecimiento está en Lima pero, como en otros sectores no se debe descuidar la provincia. Cadenas como Montalvo, por ejemplo, han apostado por llegar al interior del país con muy buenos resultados. Esto así mismo también se ha convertido en una buena oportunidad para negocios como Picasso que, ve oportunidad también de la apertura en provincia con un nuevo concepto.

En el segmento AB la coloración es el tratamiento estrella y también lo referido a la atención corporal como masajes reductores, reafirmantes y servicios spa. El gasto por cliente se estimaba en el 2013 en 600 y este año llega a mil nuevos soles; aunque hay un porcentaje que puede alcanzar picos de 1200 por atención. Cosmo Beauty Perú (2014)

En el sector C hay gran interés por los servicios de salón. Ya no sólo van por un simple corte, sino por coloración y tratamientos capilares. Los alisados en este sector se han disparado, sin embargo en una atención promedio gastan 300 nuevos soles, una cifra impensable con respecto al año pasado que alcanzaba a cerca de 90 nuevos soles. Este boom se debe a que la bonanza económica hace que los peruanos y peruanas se preocupen aún más por su aspecto físico, lo que hace que la carrera de la belleza tenga mayores profesionales egresando año a año.

### 3.1.2. Entorno sociodemográfico

Las poblaciones femeninas han sido mayores que las masculinas a lo largo de la historia de la humanidad, según un estudio publicado en la revista de acceso abierto Investigative Genetics. La investigación utilizó una nueva técnica para obtener información genética paterna de mayor calidad y analizar la historia demográfica de varones y mujeres en las poblaciones de todo el mundo.

El estudio comparó el cromosoma Y heredado del padre (NRY) con el ADN mitocondrial de herencia materna (ADNmt) de 623 varones de 51 poblaciones. El análisis mostró que la población femenina era más grande antes de la migración fuera de África y se mantuvo así durante casi todas las migraciones posteriores.

Este dato podría ayudar a tener muy en cuenta las posibles demandas futuras de este servicio pues, un gran porcentaje que asisten a estos centros de belleza son mujeres. Aunque por otro lado, hay un grupo interesante de la población masculina que ya está también asistiendo a este tipo de negocios.

### 3.1.3. Entorno Político jurídico

El factor político tiene una actuación importante en el contexto de oportunidades y amenazas. En el Perú se vive una etapa de estabilidad política y fomenta la creación de nuevas empresas. Esto hoy en día ayuda a la estabilidad de la creación de Centros de Belleza como una alternativa de negocio. Claro está que todos estos elementos jurídicos que solicita el estado no sólo forman parte del éxito, sino también las propias políticas de servicio.

#### 3.1.4. Entorno Ecológico

Es a partir de la creación del Ministerio del Ambiente - MINAM, en mayo del 2008, que se reestructuró el marco institucional ambiental en el Perú, el mismo que durante años se había caracterizado por tener un esquema sectorizado, una regulación normativa dispersa y abundante, y competencias superpuestas de las entidades estatales.

Con el marco legal vigente, el estado cuida mucho el entorno en donde se desarrollen las empresas pues, es importante el cuidado medioambiental. Además, el uso de productos en las prácticas en el caso de empresas de belleza y cuidado personal deben estar debidamente alineadas a la reglamentación peruana.

#### 3.1.5. Entorno Tecnológico

En un sector tan amplio y heterogéneo como es el de la industria de la belleza y Spa, ésta no ha tenido más remedio que especializarse para poder hacerse un espacio en el mercado. Pero esta especialización ha sido muy lenta en cuanto al detalle de implantar distintos softwares y el aprovechamiento de las llamadas redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, FourSquare, You Tube, G+, MySpace) para que los clientes y los proveedores puedan realizar reservaciones o

transferir fondos a través de sus dispositivos móviles. Este hecho refleja que ya no es una cuestión de si la industria Spa abraza plenamente esta revolución, sino más bien cuándo, cómo y en qué medida para maximizar sus oportunidades.

El cuándo es ahora para lograr una mayor ventaja competitiva sostenible en el mercado en relación con los clientes y para obtener la lealtad de éstos, una vez que saben que han encontrado el producto adecuado al precio adecuado. El cómo son las redes sociales, medios digitales, comercio móvil y las aplicaciones de localizaciones han contribuido al empoderamiento de los clientes y son un beneficio a explotar por parte del Spa. Y en qué medida, por una parte para atraer a más clientes potenciales y para lograr en los ya habituales que se establezca un sentido de pertenencia de la marca a largo plazo.

Y no se trata sólo de la plataforma o herramientas, el Spa debe pensar en tecnología en función de soluciones para apoyar un objetivo de negocio específico o satisfacer una necesidad específica del cliente.

En la medida que cosmética y aparatología se trabajen de manera integral, en aquellos tratamientos o masajes, para los cuales ésta última fue específicamente diseñada, los resultados buscados por el cliente se verán alcanzados. Asimismo, debe existir conocimiento de que el uso de tecnología (equipos y aparatología de punta) por sí sola no genera los resultados esperados, sino que es parte de un proceso que conlleva tres fases: tecnología, productos cosméticos y manipulaciones.

### 3.2. Entorno específico

#### 3.2.1. Mercado

Una de las principales barreras de entrada que presenta la empresa es el bajo nivel de posicionamiento que tiene aún la marca en la ciudad de Chiclayo. Este aspecto es fundamental al tratarse de un servicio común y quizá en algunos casos difícil de diferenciar pues, parte del desarrollo del sector viene a ser la diferencia que logre esta marca. Además, de encontrarse en un mercado muy maduro, existe un elevado número de competidores.

Otro problema que debería tener en cuenta la organización, es la alta gama de productos que hoy se ofertan en el mercado a través de canales no tradicionales, que pueden afectar las posibilidades del crecimiento del negocio dejándolo solo en el servicio típico tradicional y de atención en el canal físico.

Aunque por otro lado, la tecnología debe apoyar al desarrollo del negocio, ya que la investigación y el análisis adecuado sobre qué busca el cliente en el Spa permite comprender lo que quieren realmente, facilitando con ello la toma de decisiones tecnológicas adecuadas en donde se puedan integrar perfectamente con otros productos y una gran variedad de plataformas, incluyendo tablets y la tecnología móvil.

### 3.2.2. Clientes

El poder de los compradores es fuerte debido a que demandan cada vez mayor calidad, servicio o presentación de los productos ofrecidos. El segmento objetivo es la población urbana de entre 20 y 50 años de primera instancia (del PEA) y los mayores de 50 como segundo bloque pues, estos demandan otro tipo de servicios que diferencian a el primero.

En las últimas décadas se ha producido un importante aumento del número de peluquerías y se ha incrementado el ritmo de expansión en grandes cadenas de

franquicia nacionales y extranjeras, y eso ha perjudicado en gran medida al pequeño negocio, sobre todo al de carácter familiar.

Sin embargo, muchos otros han logrado mantenerse gracias a una poderosa arma: la calidad. El aumento de la competencia no ha ido acompañado de un incremento de la calidad, más bien todo lo contrario. Y las peluquerías que no prestan atención a la calidad y sólo buscan ganar dinero no tienen facilidad para fidelizar a sus clientes, lo que les resta competitividad.

Los clientes hoy en día buscan imagen de marca. En todo caso, para poder sobrevivir –y con mayor razón si se pretende dirigir un propio salón– convendrá conocer y adaptar, en la medida de las posibilidades, el saber hacer de las grandes cadenas. En las peluquerías modernas se intenta subsanar ofreciendo una imagen de marca, un trato homogéneo por parte de todos los empleados que haga que el cliente se identifique con la peluquería como tal y no con un trabajador en particular”.

Hoy el cliente de la peluquería ya no es tan clásico como antes. Sobre todo los hombres, que cada vez solicitan más servicios, como tintes o tratamientos corporales, lo que ha producido un considerable aumento de los ingresos que provienen de la peluquería masculina.

### 3.2.3. Competidores

En la ciudad de Chiclayo existen muchos competidores de todo tipo, desde los más sencillos hasta las franquicias más representativas. Algunos de ellos son:

- a) Montalvo Spa.
- b) Aramis.
- c) Mary Spa.
- d) Pepe Salón.

e) Olivos Salón y SPa.

Estos establecimientos son considerados como competencia porque ofrecen los mismos servicios que Picasso Salón y Spa, con precios similares y se ubican también en el centro de la ciudad.

#### 3.2.4. Proveedores

Los proveedores no constituyen una amenaza para este negocio debido a que se cuenta con muchos suministradores de materia prima e insumos y los precios de estos son negociables en el mercado. A pesar que suministran a la competencia, es importante mencionar que en Picasso forman parte de la calidad de entrega del servicio final. Se tiene como ejemplo a L'Oreal, RedKen, O.P.I, Alfaparf, Wella, Revlon, entre otros.

### 3.3. Análisis de la situación interna

Luego de analizar cada uno de los ambientes competitivos externos, se concluye en que la diferencia del negocio radica en la diferenciación. El principal servicio que brinda la empresa es la entrega del servicio de Peluquería integral así como cuidado personal (manicure y pedicure) y los servicios de Spa. El servicio se diferencia actualmente de los demás por los masajes, terapias naturales y servicio personalizado y de calidad.

Una cualidad importante de Picasso Salón y Spa es el uso de la tecnología que se centra en máquinas y equipos sumamente versátiles, rápidos y fáciles de operar, por ejemplo, cuenta con protocolos pre-programados para cada tipo de tratamiento, lo que permite al terapeuta o cosmetóloga centrarse en su trabajo y en estar pendiente de las necesidades del cliente.

Asimismo, al tratarse de equipos multiplataforma que combinan diversas tecnologías, como luz pulsada con radiofrecuencia, permiten que se trabaje en sinergia para lograr los mejores resultados en tiempos mínimos; es decir, menos sesiones, lo que los hace altamente rentables y, tome nota, con una recuperación de la inversión en unos cuantos meses.

### 3.4. Diagnóstico de la situación

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1. Personal altamente entrenado y capacitado	1. Poca experiencia en el mercado Chiclayano
	2. Infraestructura y local equipado	2. Marca no posicionada aún en el mercado peruano
	3. Utilería y decoración del ambiente de acuerdo al segmento	3. Estrategias comerciales no definidas
	4. Equipos modernos en las diferentes áreas	4. Falta de promociones al mercado
	5. Variedad de servicios	5. Poca disponibilidad de inversión por gastos
	6. Marcas exclusivas	6. La ubicación poco transitada para el segmento
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1. Preocupación constante por la imagen personal	1. Local con muy buena aceptación	1. Promocionar la empresa por muchos más canales
2. Proveedores diversos por el tamaño de la competencia		
3. Incremento demográfico del sector femenino	2. Capacitación especializada	2. Utilizar las redes sociales como herramienta relacional
4. Servicios integrados que pueden complementar los servicios básicos		
5. Clientes valoran más este tipo de negocios		

6. Alianzas estratégicas con otro tipo de empresas del sector		
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1. Competencia directa de franquicias importantes 2. Clientes varían mucho de alternativas	1. Ofrecer paquetes de servicios especializados	1. Analizar los servicios de la competencia más de cerca
3. Tratamientos caseros más baratos 4. El estancamiento de la economía	2. Utilizar sistemas de captación y retención de clientes como Tarjetas puntos u otros	2. Capacitación continua a todo el personal según nuevas tendencias
5. Costo de los equipos por ser importados 6. Constante cambio de gustos y preferencias	3. Brindar servicios a domicilio en casos especiales y definidos	3. Promocionar más la marca Picasso en los clientes

### 3.5. Establecimiento de objetivos

#### 3.5.1. Objetivos Financieros

- Obtener los niveles de ingresos planeados para que generen utilidades.
- Asegurar la inversión a futuro en nuevos equipos e infraestructura.

#### 3.5.2. Objetivos Comerciales

- Posicionarse como el mejor centro de belleza integral en la ciudad de Chiclayo.
- Incrementar la promoción a través de canales tradicionales y no tradicionales.
- Potenciarla imagen de marca Picasso Salón & Spa en el mercado.
- Ampliar la gama de los productos y servicios.
- Definir las estrategias comerciales para la aplicación en el producto, precio, plaza y promoción.

### 3.6. Definición de la estrategia

#### 3.6.1. Estrategia de cartera

Para el logro de los objetivos es indispensable definir el modelo de estrategia a seguir. Para este caso, en primera instancia se va utilizar el modelo de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

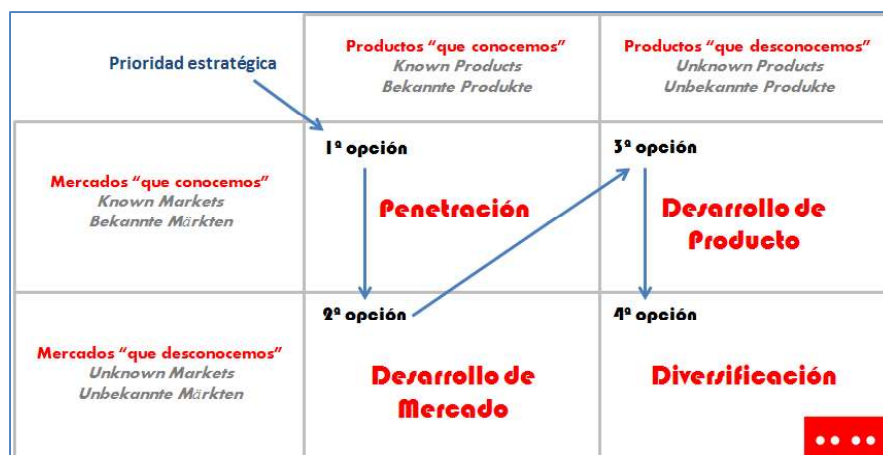


Figura 2: Matriz estratégica  
Fuente: Matriz estratégica Igor Ansoff

De acuerdo con la matriz de Ansoff, la estrategia más recomendable es la de “penetración de mercado” pues, el sector aún tiene mucho que potenciar dentro del mercado que conoce con los productos que ofrece.

### 3.6.2. Estrategia de segmentación y posicionamiento

La estrategia de segmentación y posicionamiento a desarrollar es una estrategia concentrada ya que gran parte de los esfuerzos de la empresa se ajustarán al segmento de clientes.

Existen dos variables de segmentación que hay que tener en cuenta, la demográfica y la geográfica.

- Segmentación Demográfica.- Clientes de nivel sociocultural medio alto, en su gran mayoría mujeres que oscilan entre los 31 a 40 años, quienes en su gran mayoría buscan nuevas experiencias respecto a servicios como manicura, cortes y tintes así como masajes. Este grupo de edades valoran mucho el servicio y tienen la capacidad adquisitiva para pagar por los servicios requeridos.

Tabla 1: Edad de los encuestados

20 A 30	87
31 A 40	194
41 A 50	94
51 A MAS	8
	383

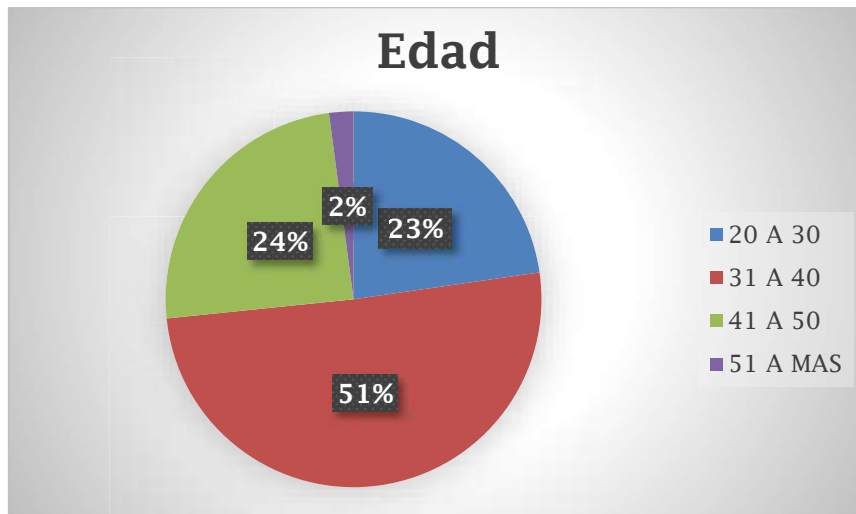


Gráfico 1: Edad de los encuestados

Tabla 2: Sexo de los encuestados

MASCULINO	56
FEMENINO	327
	383

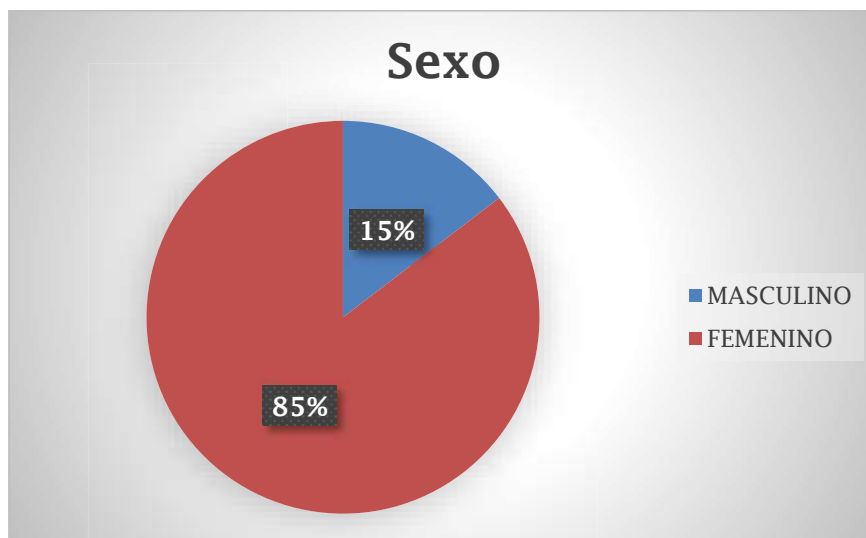


Gráfico 2: Sexo de los encuestados

Otro factor que determina el segmento es el tipo de actividad que usualmente realiza la clienta. En este caso, las clientas son en su mayoría mujeres

que son profesionales dependientes representadas por un 51%, mujeres del sector corporativo como bancos, universidades e instituciones del estado. Ellas buscan encontrar una experiencia diferente en cada visita y en algunos casos si llegaron a visitar a Picasso y otras aún no.

Otro grupo importante son las ejecutivas de negocio, identificadas según ellas mismas como vendedoras de productos y servicios como Seguros y Visitadoras médicas por ejemplo. Este 23% también son un segmento interesante a trabajar y que aún no han llegado a ser parte de Picasso en su totalidad.

Tabla 3: Ocupación de los encuestados

Ama de casa	32
Ejecutiva de negocios	87
Profesional dependiente	195
Profesional independiente	61
Otros	8
	383



Gráfico 3: Ocupación de los encuestados

- Segmentación Geográfica.- Obviamente predomina la visita de los clientes que viven en la ciudad de Chiclayo y alrededores, aunque en algunos casos algunos

turistas han tenido la experiencia del servicio en Picasso. Esto se define claramente por el segmento según el NSE al que se dirige el negocio.

Las empresas nacionales enfrentan un escenario en el cual las filiales extranjeras aumentan de forma continua su participación en el mercado, debiendo orientar su producción hacia sectores de la población con menores ingresos.

El sector productor de cosméticos y productos de aseo presenta una estructura de mercado oligopólica en la cual la competencia radica en estrategias de diferenciación de producto cuyo objetivo es capturar nichos de mercado, y eso lo saben muy bien los clientes que se diferencian de otros segmentos.

– Las motivaciones de compra

Cuando una persona va a un centro de belleza, va con la disposición de comprar, tiene dos ideas muy marcadas: que de nuevo va a encontrar (expresadas en productos que le convengan) y el servicio que va experimentar. También supone que ese momento será un espacio donde encontrará más personas con las que pueda intercambiar experiencias similares y hasta porque no recomendaciones que hagan de su visita más provechosa.

Este tipo de motivaciones, están puestas en dos formas:

a) *La motivación reflexiva*, este tipo de compra se da cuando el centro de belleza es especializado o temático o el cliente requiere un producto cuyo costo es alto y cuya marca distinta. Por ejemplo, un 49% de las encuestadas expresa que siempre asiste a este tipo de negocios, seguido de otro bloque fuerte con un 37% que casi siempre. El proceso de compra se vuelve más complejo, ya que requiere información y reflexión para tomar la decisión de visita.

Tabla 4: Uso de los servicios

Siempre	188
Casi siempre	141
A veces	49
Casi nunca	4
Nunca	1
	383

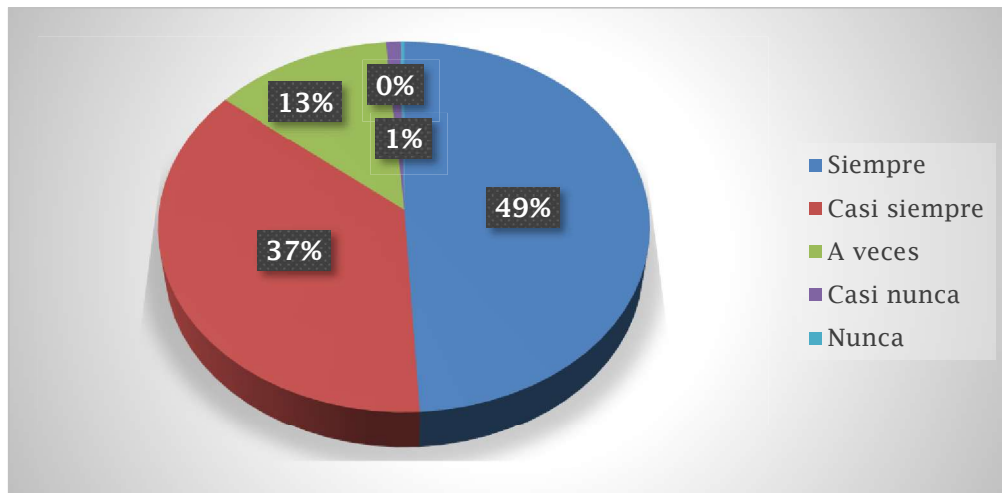


Gráfico 4: Uso de Servicios

b) *La motivación impulsiva*, son compras que se realizan sin haberlas programado, y responden a un deseo inmediato. Se da en productos de rápida rotación y menor valor. Por ejemplo: servicios rápidos y prácticos como la manicure han tenido bastante acogida pues, no sólo es el servicio tradicional de este sino que por ejemplo en Picasso se han empezado a usar diseños exclusivos, diferentes y sobre todo no dañinos para las clientas y clientes que buscan cosas diferentes.



Imagen 2: Promoción de manicure Picasso

– Conocimiento del mercado

El conocimiento de las variables del mercado da un mayor acercamiento al mercado objetivo, por lo tanto hay que tener bien en cuenta que cosas considerar de este. Por eso:

- a) Tener un mejor conocimiento del público objetivo a través de la elaboración del perfil del posible cliente.
- b) Lograr un proceso de mejora continua a través de la experiencia. Esta es una herramienta estratégica para transmitir y poner en práctica nuevos conocimientos y técnicas para el desarrollo de productos, la organización de las nuevas promociones y captaciones de futuros clientes.
- c) Desarrollar el marketing relacional.
- d) Lograr la sostenibilidad en términos financieros. Sí permite vender más, obtener nuevos clientes y la ruta de un crecimiento sostenible de sus negocios, es probable que en la próxima estrategia de apertura por ejemplo sea la adecuada.

– Público objetivo

Una vez determinado el segmento de mercado, se va a cuantificar la información para determinar al público objetivo para Picasso Salón & Spa. La información presenta lo siguiente:

El segmento está formado por mujeres en su gran mayoría, con un gasto aproximado de s/. 20 a s/. 90 nuevos soles, que busca preferentemente servicios de Corte y Peluquería y compra de productos en menor proporción. Residen en la ciudad de Chiclayo y usualmente llegan en transporte público y movilidad privada.

Tabla 5: Principal motivo de la visita

Tratamiento de cabello	29
Cortes y peluquería	259
Masajes y Spa	34
Compra de productos	25
Todos	36
	383

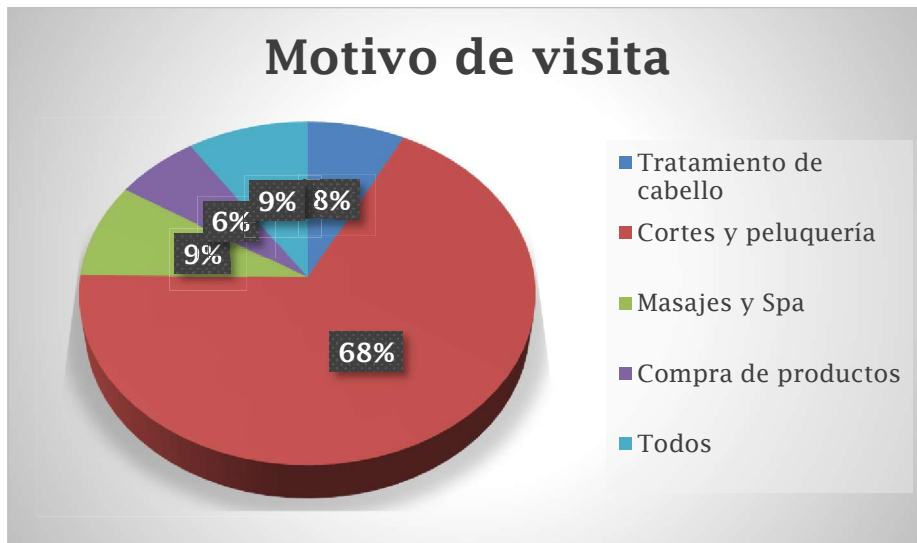
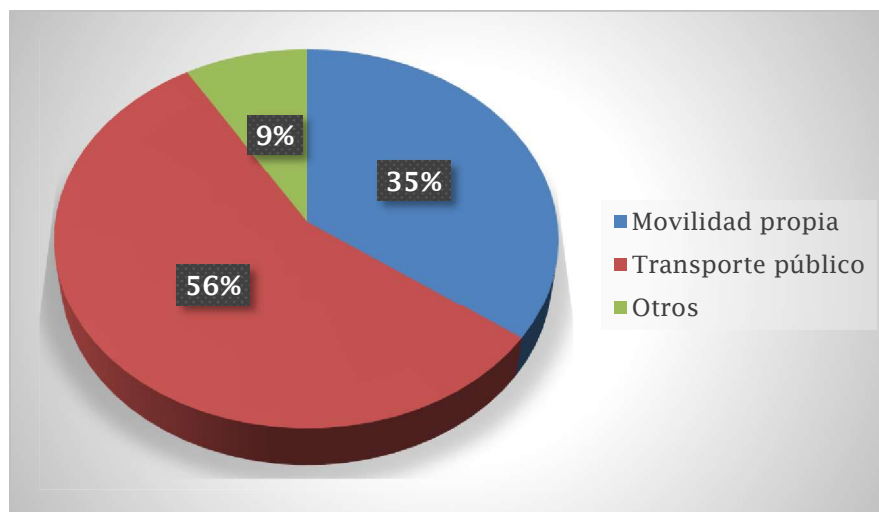


Gráfico 5: Principal motivo de la visita

Tabla 6: Medio para la visita

Movilidad propia	134
Transporte público	216
Otros	33
	383



### 3.7. Estrategia funcional

La mezcla de acciones de mercadeo, denominada Marketing Mix, incluye clásicamente a las llamadas 4 Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Para el caso de Picasso, se considera los siguientes aspectos estratégicos:

#### 3.7.1. Producto

Desde el punto de vista del marketing, el concepto de producto abarca hasta los servicios (intangibles). En ese sentido un centro de belleza tiene los siguientes elementos: el servicio de atención integral de belleza, el de Spa y la venta de productos de marcas exclusivas.

El proceso del servicio tiene que ser igual a todos los clientes. La calidad del servicio es un indicador fuerte del profesionalismo del personal. La herramienta más importante de la empresa es su personal. El personal del salón se encarga de recibir los clientes, nuevos y frecuentes. La industria de belleza tiene una manera directa de afectar al bienestar del cliente y no solamente al bienestar físico, la apariencia sino al bienestar psicológico de la persona.

Crear un ambiente de confianza y relajación es lo básico. También deben funcionar siempre las opciones de pago y cada local es responsable de sus materiales de trabajo, en caso que algo se esté acabando, avisar al supervisor del local. Para crear un ambiente adecuado, es necesario contar con un espacio limpio, sólo las últimas promociones en vista, plantas en los salones, revistas actuales para nuevas ideas de las últimas tendencias y muestras de todos los colores de tintes y esmaltes. A veces entra un cliente que quiere un cambio y no

sabe exactamente lo que quiere, para eso son las estilistas que le puedan ayudar en visualizar su apariencia actualizada.

La primera impresión de la empresa es el comportamiento de su personal. La organización, el buen trato, la preocupación y el deseo de cumplir su trabajo y superar las expectativas del cliente. Si la persona consigue estar atenta en el momento del servicio, cumple su trabajo, va a ganar un cliente frecuente personal a cual puede vender otros productos y servicios. Para venderle otros productos hay que crear confianza y presentar los productos con mayor suavidad.

Antes de empezar a trabajar, es necesario contar con instrumentos esterilizados. Si en el momento de trabajo no estén esterilizados, se pide permiso al cliente para realizarlo antes de empezar. Es importante el máximo higiene de todos los servicios ofrecidos, incluido el uso de los papeles de manicure encima de las toallas indicadas para cada servicio. Se ofrece algo para tomar en un momento adecuado del servicio siempre dependiendo de los tiempos de espera de los servicios. Preguntar en el proceso del trabajo su opinión, por ejemplo si las uñas le parecen bien limadas antes de pasar el esmalte o un simple "Así está bien?". Siempre considerando la visión personal que pueda tener.

Parte del grupo encuestado entiende que el servicio ofrecido en Picasso Salón & Spa es bueno, este 50% apoya lo realizado hasta ahora en la entrega de los productos y servicios. En muchos casos esto se refuerza con las respuestas obtenidas en el Focus Group practicado al grupo de clientas que si asiste frecuentemente y que valoran la calidad en el servicio brindado.

Tabla 7: Grado de servicio

Excelente	8
-----------	---

Muy bueno	13
Bueno	34
Regular	11
Malo	2
	68



Gráfico 7: Percepción del servicio

### 3.7.1.1. Marca

Actualmente la imagen de Picasso Salón & Spa es alegre, acogedor y juguetona. Estas son sus fortalezas contra cualquier competidor y se mantiene en la actitud de sus empleados y refleja al ambiente de trabajo y servicio. Este es el espíritu de la empresa. Picasso ya cuenta con tres salones los cuales no pueden seguir desarrollándose con las herramientas que tiene actualmente.

En los siguientes años Picasso Salón & Spa va a enfocarse más en el crecimiento profesional, en ventas y en el posicionamiento de la marca. Para eso el salón requiere más de la parte administrativa para crear estrategias corporativas las cuales van a funcionar como soporte básico del crecimiento. Eso significa algunos cambios en los procesos del servicio y los procesos administrativos. El objetivo es cumplir la nueva visión de la empresa de ser un salón exclusivo para el segmento de ejecutivos.

Es un cambio que va a involucrar a todos y por ello todo el personal va a crecer junto a la empresa. Obviamente cada uno es un maestro en su nivel individual, pero donde se está enfocando ahora es la colaboración, trabajo en equipo y más que nada ser una familia. En el nivel individual se va a aplicar objetivos semanales, mensuales y anuales, con sistemas internos de motivación en forma de concursos y juegos para que la vida laboral no sea tan seria, generando un excelente clima laboral. Y así se está cuidando a los empleados, para que aspiren a realizar el mejor trabajo posible y superarse cada vez más. Eso no significa más trabajo en cantidad sino, en calidad y el objetivo principal es el crecimiento individual, grupal y empresarial.



Imagen 3: Presentación del counter de atención  
Fuente: Picasso Salón & Spa



Imagen 4: Presentación de imagen en las redes sociales  
Fuente: Picasso Salón & Spa

### 3.7.1.2. Instalaciones

El empleado crea un buen ambiente de trabajo utilizando siempre buenos modales y una correcta actitud a las situaciones de atención al cliente. Siempre conversar con los clientes sobre las cosas positivas, como es un ambiente de relajación y todos los que estén en este espacio, pueden escuchar las conversaciones. También se debe prestar mucha atención en la limpieza del local para que siempre sea presentable, junto a su personal arreglado en apariencia.



Imagen 5: Área de manicure  
Fuente: Picasso Salón & Spa

### 3.7.1.3. Estrategias específicas de lanzamiento del producto

- Campañas publicitarias (comerciales TV Y radio).
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Página Web).
- Activaciones en centros comerciales con muestras de los servicios.

Para dar a conocer los beneficios del servicio y la nueva temática y atractivo que ofrece Picasso Salón & Spa.

### 3.7.2. Precio

Las ventas de los productos de reventa siempre vienen con una comisión de 10%. Una persona raramente viene a diario al salón y la idea es ayudar al cliente a cuidarse independientemente con los productos. Les va a parecer bien la idea que uno se preocupe de ellos cuando no estén en el salón. Cada mes se va a realizar diferentes sorteos y concursos ganados por las personas que mejor han cumplido los objetivos decididos en las reuniones semanales o mensuales donde se trata de nuevas campañas y promociones.

Los precios deben ser los mismos para todos. El personal debe conocer los precios y cobrar siempre el mismo monto. En caso de inseguridad sobre el precio, **AVERIGUARLO!** Las personas que no están entregando sus tickets de venta correctamente llenada corren el peligro que en caso de que la caja cruce con las ventas realizadas, tendrán la responsabilidad de aumentar las faltas de su salario.

Por otro lado, un rotundo 45% opina que están dispuestos a tomar como atributo de visita la calidad y el precio, esto significa que no necesariamente el factor económico se convierte en un elemento clave de toma de decisiones en este sector.

Tabla 8: Aspectos relevantes para la visita

Calidad y precio	173
Ubicación	98
Variedad del servicio	56
Productos de marcas exclusivas	42
Otros	14
	383

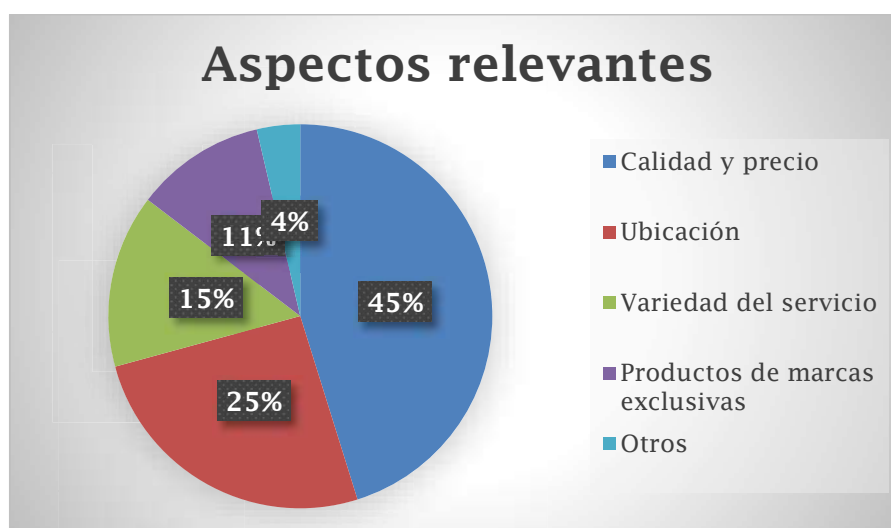


Gráfico 8: Aspectos relevantes para la visita

### 3.7.2.1. Precios sugeridos

Servicios	Precios aproximados
Tratamientos faciales	S/ 50-80
Tratamientos corporales	S/ 120-150
Masajes	S/ 100-150
Reflexología	S/ 70-100
Corte de cabello	S/ 45
Tinte	S/ 90
Maquillaje	S/ 60-80
Manicure	S/ 20
Pedicure	S/ 30
Cremas	S/ 40-80
Shampoo	S/ 35-50
Oleos aromáticos	S/ 20-30
Inciensos y esencias	S/ 12-20

Imagen 6: Precios sugeridos

### 3.7.3. Plaza

Indispensablemente para este tipo de productos la distribución debe ser de manera directa dado que se trata de productos de belleza. El cliente debe llegar directamente al establecimiento de comercio.

La ubicación exacta es Av. Balta 095.



Imagen 7: Ubicación de Picasso Salón & Spa  
Fuente: Google Maps



Imagen 8: Ubicación de Picasso Salón & Spa  
Fuente: Google Maps

### 3.7.4. Según el ciclo de vida del producto

#### 3.7.4.1. Lanzamiento

Lo central de esta etapa es dar a conocer las futuras activaciones de los nuevos servicios y productos que se pondrán a la venta.

- Requiere de la utilización intensiva de la publicidad y promoción.
- Se recomienda aplicar la variable precio, introduciendo lo que se denomina precio de lanzamiento para el costo de los nuevos servicios.
- Probablemente, en esta fase los ingresos sean bajos. Hay que considerar que, los costos derivados de la inversión en infraestructura para la creación del negocio, se y los que se deriven de la estrategia de comunicación, pueden ser respaldados por empresas que quieran aprovechar en auspiciar sus marcas.

#### 3.7.4.2. Desarrollo

La idea es consolidar la empresa en el mercado.

- Hay que estudiar indicadores de preferencias de los clientes que compran y visitan la empresa así como la competencia.
- Suelen efectuarse ajustes en los precios.
- Se trabaja más la técnica del Merchandising (publicidad en el punto de venta).
- Se mejoran y amplían los servicios que el público objetivo requiere para sentirse cómodo en el negocio.

#### 3.7.4.3. Madurez

Se alcanza cuando el negocio se ha situado en el mercado y ya tiene aceptación y un buen nivel de ventas. En esta etapa deben generarse altos

beneficios. Picasso está ahorita en la etapa de incursión al mercado, por lo que aquí habría que desarrollar estrategias a futuro.

Tabla 9: Servicios que podrían demandar

Precio	54
Horario de atención	51
Ubicación	32
Instalaciones y equipos	45
Capacitación del personal	48
Atención	115
Variedad de servicios	18
Higiene del lugar	20
	383

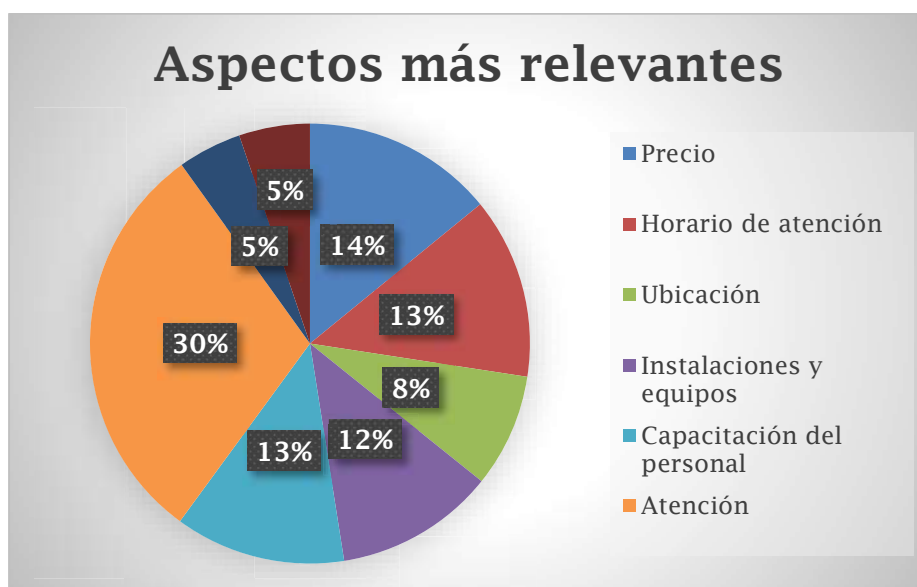


Gráfico 9: Aspectos relevantes para la visita

### 3.7.5. Promoción

#### 3.7.5.1. La Publicidad

Tiene como objetivo comunicar y posicionar el nombre y eslogan de Picasso Salón & Spa así como la ventaja competitiva y valor agregado. Para ello se recomienda utilizar los siguientes medios: banderolas, murales, afiches, volantes, flyers, spot de radio y TV.

Tabla 10: Medio para relacionarse

Diarios	24
Internet	198
Volantes	26
Referencias personales	89
Todos	46
	383

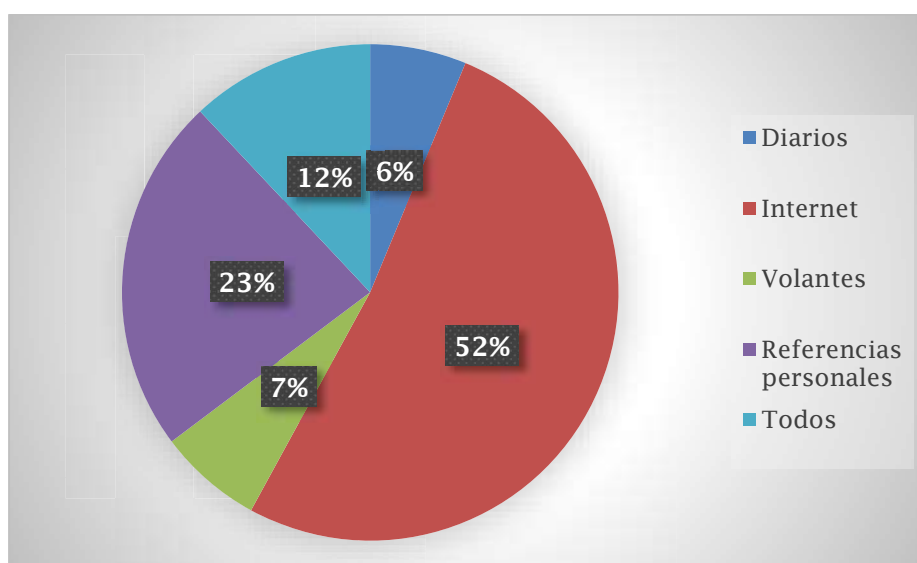


Gráfico 10: Medios para relacionarse

Así lo corroboran los encuestados pues, el 52% responde que la mejor de poder relacionarse con ellos es a través del internet y además de también las referencias personales. Esto significa, que el buen servicio debería apoyar a generar esa onda expansiva en el resto de clientes.

Cada cierto tiempo se lanzan nuevas campañas con promociones y publicidad en Picasso Salón & Spa. Esas campañas se pueden ver en el local, en su Página Web, en las Redes Sociales donde participa y otras publicaciones como revistas. Las campañas pueden tener ofertas especiales que solamente duran de una cierta fecha a otra y puede incluir un cupón, una tarjeta o hasta un SMS con su código personal o algo que lo identifique.

Los empleados toman la responsabilidad de informar el cliente nuevo o frecuente de la campaña actual. Por ejemplo: Si la campaña del mes brinda una oferta de Manicure con O.P.I. + Una lima profesional de regalo a s./15 debe el empleado informar al cliente que requiere un producto/servicio similar o si le están realizando un servicio que le permite hacer los dos al mismo tiempo.

La campaña de las tarjetas ejecutivas para el manicure O.P.I. de precio original s./15 a s./9 se mantendrá durante el año 2015.

Los productos y servicios de las campañas siempre traen una posibilidad de obtener más clientes frecuentes personales. También se aplica premiaciones, concursos internos y lo más importante: el aumento en el conocimiento de las nuevas tendencias del rubro de la belleza.

El conocimiento es la base del éxito y con experiencia uno lo aprenderá a manejar a su favor. Aunque el trabajo es individual, todos pertenecen a la familia de Picasso y por eso, se apoyan uno a otro para crear un buen ambiente de trabajo y mejorar su nivel de servicio. Lo que uno puede hacer bien, dos pueden hacer mejor y en caso que uno necesite apoyo en una hora pico, otro le brindará su apoyo para el bien del grupo.



Imagen 9: Mensaje promocional  
Fuente: Picasso Salón & Spa

- La marca se envía a un creativo, para el diseño del logotipo e isotipo, debe preparar un «brief» (resumen para medios) del proyecto de la empresa, y elaborar distintas propuestas, a través de una variedad de bocetos, para la marca comercial Picasso.
- Se trabajan los artes de los medios contemplados, por lo general: afiches, volantes, banderolas horizontales, banderolas salchichas, banderolas verticales, murales y publicidad en medios periodísticos.
- Antes de tener los artes listos para la impresión, y posterior inicio de campaña, la organización debe definir los auspiciadores para que sus logotipos estén en la ubicación correspondiente. A veces se desarrollan artes dejando espacios estratégicos para seguir buscando auspicios.
- Paralelamente, se tiene que producir el spot para ser usado en los medios de audio, que pueden ser: emisora locales, o la programación televisiva más fuerte
- Mientras se desarrolla el proceso de diseño e impresión de los medios, se tendrán listos los instrumentos y herramientas para el lanzamiento de la campaña de publicidad, como:

- Mapeo de zonas y lugares donde se van a colocar los afiches, banderolas, etc.
  - Relación de mercados donde se va a retransmitir el spot.
  - Movilidad.
  - Equipo de campo como contingencia.
- Lanzamiento de la campaña. La propuesta de tiempos está en función a las fechas de apertura de la nueva temporada. Se debe tener preparado:
    - Los murales con dos meses de anticipación.
    - Las banderolas con cuatro semanas.
    - El spot de audio con dos semanas.
    - Los afiches, dos semanas de anticipación.
    - El volanteo, con una semana de anticipación. Esta puede ser directamente al público objetivo.

Gran parte de la promoción se ejecuta a través de las agencias televisivas, por eso es importante identificar cuáles de ellas serían las más óptimas para generar alianzas estratégicas.

Los volantes siguen siendo parte importante del desarrollo del aspecto promocional, lo que se convierte en una manera aún rentable de atraer a los clientes locales.

Lo que si se recomienda tener en cuenta es el entrar a las redes sociales a través de páginas, links, tweets, etc.



Imagen 10: Mensaje promocional  
Fuente: Picasso Salón & Spa



Imagen 11: Mensaje promocional  
Fuente: Picasso Salón & Spa

### 3.7.5.2. La promoción

Tiene como objetivo incentivar la presencia de público para incrementar las ventas de los productos y servicios. La actividad promocional debe tener un responsable.

Para ello se debe tener en cuenta que existen dos procesos en la organización de la empresa: el primero orientado a los clientes ya frecuentes y conocidos y, el segundo al público potencial que ha visitado alguna vez o no han visitado. A continuación se propone una relación de medios que pueden ayudar a organizar la estrategia de Picasso Salón & Spa:

- A los clientes
  - Clases de manicure: Evento que busca captar la atención de los transeúntes en puntos estratégicos de la ciudad. Se le da el conocimiento básico para que pueda ser un atractivo y genere interés en ellos.
  - Conferencias magistrales especializadas: Se organiza un conjunto de conferencias con especialistas que puedan dar a conocer su experiencia en temas de belleza, mujer empresarial y bella y productos y marcas nuevas en el mercado.
- Público potencial
  - Eventos: Se organizarán conferencias orientadas a informar a los consumidores a cerca de las bondades y fortalezas de los productos y las marcas cada mes.
  - Sorteos: Se realizan sorteos permanentes que motiven la visita repetitiva, dando los boletos en función al gasto efectuado en compras.
  - Juegos: Un espacio dedicado a la recreación de los acompañantes. Esto podría generar el interés de que más personas que acompañen, terminen al final siendo parte del grupo preferente de clientes.
  - Artísticos: música temática según la temporada y fecha.

También se debe tener en cuenta otros medios como: ofertas, canjes, regalos, catálogos, desfiles de modas, tarjetas personales de descuento, etc.

### 3.8. Plan de acción

A continuación se muestra el plan de acción referido a cada una de las variables del marketing mix.

Tabla 11: Propuesta del plan de acción para Picasso Salón & Spa

<b>VARIABLE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
PRODUCTO	Ampliación o modificación de la gama de productos	Mejora de las exhibiciones del producto	Diciembre 2015	Gerencia
		Captación de un mayor número de clientes		Gerencia
	Comercialización de nuevos productos y nuevas marcas	Diseño de nuevos servicios con un alto componente diferencial		Gerencia
PRECIO	Establecimiento de precios competitivos	Fijación de precios en base a la competencia		Gerencia
		Establecimiento de políticas de descuentos		Gerencia
PLAZA	Paneles señalizados del local	Mejora de los accesos de ingreso a Picasso		Gerencia
		Señalización en calles claves para mostrar la ubicación		Gerencia
PROMOCIÓN	Comunicación externa	Volanteo diferenciado, contacto a través de la web		Gerencia
		Serigrafiado de vehículos como parte de campañas móviles		

		Alianzas estratégicas corporativas (bancos, universidades, entidades gubernamentales previamente identificadas)	
	Utilización de canales directos	Venta directa al público objetivo	Gerencia
		Servicios post venta	

### 3.9. Asignación presupuestaria

El presupuesto que se propone está en función a las actividades programadas, con precios del año 2015 y expresado en soles. Las cotizaciones han sido tomadas en algunos casos sobre lo propuesto a Picasso Salón & Spa en algún momento y otros propuestos recién al momento de la investigación.

Tabla 12: Asignación presupuestaria propuesta para Picasso Salón & Spa

Tipo	ACTIVIDADES	COSTO POR ACTIVIDAD	COSTO TOTAL
1	PRODUCTO		2600
	Capacitación a los responsables para mejora de productos y marcas	800	
	Capacitación a los colaboradores de atención para mejora de servicios	1800	
2	PRECIO		1200
	Capacitación al equipo de trabajo al programa de implementación de política de precios y descuentos	1200	
3	PLAZA		6500
	Señalización en los puntos estratégicos a través de paneles ubicados en las diferentes calles	6500	
4	PROMOCIÓN		5630
	Publicidad	3020	
	Afiches – 3 millares	460	
	Volantes – 50 millares	540	

	Banderolas salchichas (20)	850	
	Murales (05)	250	
	Publicidad en diarios y revistas	410	
	Cupones de sorteo	100	
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>15930</b>

### 3.10. Control del plan

El control del plan se basa en las actividades propuestas con los indicadores del mismo. Se presenta a continuación:

Tabla 13: Propuesta para el control de los objetivos de Picasso Salón & Spa

CONTROL DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING		
<b>Objetivo</b>	<b>Ampliar la gama de productos y servicios de la empresa</b>	Propuesta a desarrollar
Indicador	Propuesta y presentación de nuevos productos y nuevos servicios	
Resultado final	Plan de implementación de marcas y productos diferenciados	
<b>Objetivo</b>	<b>Segmentar el mercado de clientes</b>	Implementación progresiva
Indicador	Conocimiento de los tipos de clientes frecuentes y los no clientes	
Resultado final	Promociones personalizadas a cada segmento	
<b>Objetivo</b>	<b>Definir estrategias comerciales para el marketing mix</b>	Desarrollo por etapas
Indicador	Plan de actividades para cada elemento del marketing	
Resultado final	Acciones definidas para su ejecución	

## **CONCLUSIONES**

- a) La investigación evidencia gran necesidad de oportunidad para este tipo de negocios en la ciudad. Las mujeres encuestadas expresaron gran interés por los productos de belleza y se establece que son productos de consumo frecuente. Este primer sondeo permite determinar que Picasso Salón y Spa debe fortalecer sus estrategias de mercadeo con promoción, ofertas y descuentos. Además, aunque existen muchos salones de belleza, estos pueden ser todavía una mejor oportunidad para Picasso por la diferenciación que presenta.
  
- b) Existe una demanda aún insatisfecha que requiere de una nueva propuesta de un Centro de belleza en la ciudad de Chiclayo. La penetración de mercado se ve favorable al igual que el ciclo de vida.
  
- c) Para dar a conocer el negocio se utilizarán vallas publicitarias y volanteo en las zonas identificadas de la ciudad. De esta manera será posible poder captar diferentes públicos y tener un amplio mercado potencial. Este tipo de

estrategias publicitarias se consideran las adecuadas teniendo en cuenta las características del negocio y el público objetivo.

- d) Se define un complemento para la infraestructura que contempla el potenciar la zona de recepción para hacer más atractivo el establecimiento, además porque los productos de belleza quedan mejor exhibidos en estanterías agradables y de buena presentación. No obstante, es necesario tener en cuenta las dimensiones del local y con respecto a esto hacer la distribución.
- e) En esta investigación se ha puesto de manifiesto que brindando los servicios de la manera que se han expuesto, y aplicando las estrategias de marketing sugeridas, se puede diferenciar de la competencia y lograr un mejor posicionamiento. Por ello es importante potenciar cada resultado encontrado en esta tesis.
- f) Finalmente se ha visto la importancia de calendarizar las actividades de marketing como parte del cambio para Picasso Salón y Spa, y así asegurar que la empresa logre sus objetivos estratégicos y financieros planificados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (s.f.). Como elaborar un plan de marketing.
- Club de novias.com. (2011). Pasos para un pedicure. Recuperado de: [http://www.clubdenovias.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=381:pedicure-paso-a-paso&catid=26:tips&Itemid=39](http://www.clubdenovias.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=381:pedicure-paso-a-paso&catid=26:tips&Itemid=39) (12/03/2012).
- Cohen, W. (2001). El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica. (2da ed.). España: Deusteo.
- Cutropía, C. (2003). Plan de marketing: paso a paso. España: ESIC Editorial.
- Diario Portafolio. Mercado de belleza. Recuperado el 10 de marzo de 2010 en: [http://www.portafolio.com.co/port\\_secc\\_online/porta\\_perf\\_online/mayo/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-2087039.html](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_perf_online/mayo/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-2087039.html).
- Economía, A. (2014). Tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en A. Latina. América Economía, 35-36.
- Espinosa, R. (2012, 10 de Abril). Estrategia. ¿Por qué todas las empresas deberían hacer un plan de Marketing? Recuperado el 25 de Setiembre del 2013, de <http://www.puromarketing.com/13/12695/todas-empresas-deberian-hacer-plan-marketing.html>
- Esteban, A.; García De Madariaga, J.; Narros, M<sup>a</sup> J.; Olarte, C.; Reinares, E. M., y Saco, M., (1997). Principios de marketing, ESIC, Madrid.
- Geifman, A. (2012, 23 de Noviembre). Mercadotecnia. El obsoleto plan de mercadotecnia. Recuperado el 28 de Setiembre del 2013 de <http://www.merca20.com/el-obsoleto-plan-de-mercadotecnia/>
- Hatton, A. (2000). La guía definitiva del plan de marketing. Madrid: Pretince Hall.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. 5ta Edición. México , México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Hoy Mujer. (2011). Manicure y Pedicure con Parafina. Recuperado de: <http://www.hoymujer.com/> ( 12/03/2012).
- Jobber, D. y Fahy, J. (2007). Fundamentos de marketing (2ª ed.). España: McGraw-Hill.
- Kotler, Ph. y Armstrong, G. (2001). Marketing (8va ed.). México: Pearson Educación, S.A.
- Mailxmail. (2006). Pasos para poner uñas acrílicas. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-unas-acrilicas-gel/procedimiento-colocar-unas-acrilicas> (12/03/2012).
- Mayorga, D. y Araujo, P. (2004). Marketing estratégico en la empresa peruana (1ª ed.). Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Molero, V. (1995). Publicidad, marketing y comunicación. Madrid: Esic.
- Montesinos, J. (2005). Cómo aplicar el marketing en el Perú, IPM ed. 2005.
- Podium Cosmetics. (2011). Pasos de un manicure. Recuperado de: <http://www.podium.es/podium/mani.htm> (12/03/2012).
- Sainz de Vicuña, J. (2012). El Plan de Marketing en la práctica (8va ed.). España: Editorial ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. (2007). El plan de marketing en la práctica (11ª ed.). ESIC.
- Serra, A. (2002). Marketing turístico. Madrid: Esic
- Schnarch, A. (2011, 23 de Marzo). Marketing. Marketing de última generación. Consulta del 20 de Setiembre del 2013, del portal de internet de Gerencia: <http://www.degerencia.com/articulo/marketing-de-ultima-generacion>
- Tellis, G. J., y Redondo, I., (2002). Estrategias de Publicidad y Promoción, Pearson Educación, S.A. (Addison-Wesley), Madrid.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**



## **CUESTIONARIO**

### **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos**

La presente encuesta tiene como principal objetivo obtener información relevante de los gustos y preferencias de los potenciales clientes para un Centro de Belleza y Spa. Pedimos a usted por favor que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

#### **I. DATOS GENERALES.**

1. Sexo:

a) Femenino b) masculino

2. Edad:

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a más

3. Ocupación:

- a. Ama de casa
- b. Ejecutiva de negocios
- c. Profesional dependiente
- d. Profesional independiente
- e. Otros

**II. DE LA VISITA A CENTROS DE BELLEZA**

4. Utiliza servicios de Centros de belleza y Spa:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca (Termina la encuesta)

5. ¿Cuál es el principal motivo de su visita a estos negocios?

- a. Tratamiento de cabello
- b. Cortes y peluquería
- c. Masajes y Spa
- d. Compra de productos
- e. Todos

6. Para llegar al Centro de Belleza utiliza:

- a. Movilidad propia
- b. Transporte público
- c. Otro. \_\_\_\_\_

7. En sus visitas usualmente suele visitar con:

- a. Un familiar
  - b. Alguna amistad
  - c. Compañero de trabajo
  - d. Solo (a)
8. ¿Qué aspectos considera usted más relevante para su visita el Centro de Belleza? (*Sólo marque una opción*)
- a. Calidad y precio
  - b. Ubicación
  - c. Variedad del servicio
  - d. Productos de venta exclusivos
  - e. Todos
9. ¿Con que frecuencia visita usted un Centro de Belleza?
- a. Una vez por semana
  - b. Una vez quincenal
  - c. Una vez al mes
  - d. Después de un mes
10. ¿Cuál es la percepción que tiene respecto al servicio que recibe en su Centro de Belleza?
- a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo

### **III. DE LA IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

11. ¿Ha visitado usted Picasso Salón y Spa?
- a. Si he visitado
  - b. Me parece que si
  - c. No recuerdo
  - d. Nunca

12. Si su respuesta es que SI, por favor califique el grado de servicio recibido:

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Malo

13. ¿Qué canal utiliza usualmente para relacionarse con el Centro de belleza?

- a. Diarios
- b. Internet
- c. Volantes
- d. Referencias personales
- e. Todos

14. En caso tenga la oportunidad de asistir a Picasso Salón y Spa, cuál es estos servicios utilizaría frecuentemente? *Responder sólo una opción de preferencia*

- a. Manicure
- b. Pedicura
- c. Peluquería
- d. Depilación
- e. Masajes de relajación
- f. Sauna
- g. Tratamiento reductor

15. ¿Qué aspectos considera usted de mayor importancia para asistir a un Spa? *Marque sólo tres opciones*

- a. Precio
- b. Horario de atención
- c. Ubicación
- d. Instalaciones y equipos
- e. Capacitación del personal
- f. Atención

- g. Variedad de servicios
- h. Higiene del lugar

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN...

## **ANEXOS 2**

### **Focus Group**

Fecha: 03/04/2015

Lugar: Café 900

Actividad: grupo focal

Tema: Opinión sobre el servicio recibido en Picasso y otras experiencias

Participantes: Mujeres entre 20 y 30 años

Preguntas:

- a) ¿A qué Spa o salón de belleza acudes con mayor frecuencia y a qué se
- b) debe?
- c) ¿Cuál es el servicio que más te gusta de un Spa y por qué?
- d) ¿Cuál es el servicio que requieres con más frecuencia y por qué?
- e) ¿Qué servicio adicional te gustaría recibir en el Spa?
- f) ¿Has tenido alguna mala experiencia en un Spa? ¿A qué se debió?
- g) ¿Cuánto tiempo pasas en un Spa?
- h) ¿Cuánto gasta en promedio en el Spa?

### **1. Srta. Laura (29 años)**

- a) Amarige de Gisela Valcárcel, si estoy en Lima y Picasso y Montalvo en Chiclayo porque brindan un buen servicio, las masajistas y todo el staff tienen un buen trato con el cliente.
- b) Me gusta la Exfoliación Oriental porque me deja la piel rejuvenecida además de terminar relajada con el baño de miel y Vitamina E.
- c) Tratamiento de uñas y exfoliación.
- d) Con más frecuencia me hago la manicure y pedicure más o menos una vez al mes porque me gusta tenerlas pintadas. También corte de cabello cada 3 o 4 meses para que no se maltraten las puntas.
- e) Me gustaría que hubiera un especialista que te revise y te sugiera los tratamientos que necesita tu cuerpo o rostro por si es que necesitas algún tratamiento en específico.
- f) No he tenido problemas felizmente pero si me ha pasado que no me ha gustado el servicio en el Spa, por el trato de los empleados son poco atentos y a veces muy confianzudos. Por eso prefiero ir más seguido a Amarige.
- g) Aproximadamente entre 1 y 2 horas cada dos meses, dependiendo del tratamiento o servicio que necesito.
- h) Solo un tratamiento en el Spa sin contar lo que es de peluquería y esas cosas, más o menos 200 soles cada dos meses.

## **2. Sra. Bertha (40 años)**

- a) Montalvo Spa, porque no solo es un Spa sino también un centro de medicina estética que vela por el cuidado de mi piel y me siento segura de los productos que utilizan ya que no es cosmético sino todo medicado. Soy una persona adulta y es ahora cuando más quiero cuidar mi piel y los productos que van a utilizar en mi cuerpo o rostro.
- b) Me fascina el Shiatzu Zen Balance, una técnica de masaje japonés. Se realiza al estilo tradicional japonés, es decir recostado en el piso sobre una cómoda

alfombra. Este tipo de masaje japonés me permite tratar diversas dolencias como el estrés, insomnio, depresión, dolores, cansancio, trastornos digestivos ayudando a generar paz interior.

- c) Sin duda la exfoliación corporal, es la solución a mi piel seca y sin brillo.
- d) Utilizan exfoliantes naturales y eliminan las células muertas además de mejorar la circulación de mi piel dejándola más suave, radiante y tersa.
- e) Que los masajistas sean varones (risas)
- f) En una ocasión por falta de tiempo entré a un Spa cerca a mi casa que no es conocida y mientras me hacían el tratamiento facial, cuando me aplicaron el exfoliante me lo dejaron 15 minutos y me comenzó a arder el rostro y como no soporté pedí que me lo retiraran y cuando vi el producto me di cuenta que estaba vencido.
- g) Entre 3 a 4 horas en un día pero cada 3 meses aproximadamente.
- h) Gasto entre 400 y 500 soles en un día de Spa por eso me gusta ir cuando hay promociones o descuentos y gasto menos o me hago más cositas para relajarme.

### **3. Yudith (25 años)**

- a) Yo voy a Spello y Belle Vie Spa porque una amiga me lo recomendó hace un año porque le ofrecía garantía, además mi primera experiencia me impresionó la organización y desde ese entonces sigo yendo.
- b) Bueno yo prefiero la reflexología porque me relaja y creo mucho en que la energía se concentra en diferentes partes del cuerpo y una de ellas es en los pies. Entonces la reflexología no es solo un masaje de placer sino también una ayuda terapéutica que ayuda a disminuir el dolor en algunas partes del cuerpo.
- c) Disfruto mucho de la Chocoterapia y es el que me hago con mayor frecuencia porque me deja la piel radiante y suave además que me relaja y me encanta el aroma a chocolate sobre mi piel.
- d) Un aperitivo o una bebida gratuita mientras estoy esperando a ser atendida.

- e) Tuve un problema con la recepcionista, yo fui a atenderme pero había demasiada gente entonces le indiqué a la recepcionista que por cierto era nueva que me ponga en la lista de espera porque pensaba regresar en una hora mientras compraba algunas cosas hasta que se desocupen, cuando regresé a la hora y quise que me atendieran la recepcionista dijo que tenía que haberme quedado en la cola esperando mi turno, entonces hablé con la encargada que me conocía y felizmente me había visto llegar hace una hora y fui atendida.
- f) Cerca de 1 a 2 horas solo para tratamientos de spa pero unas horas más si me hago manicure y pedicure.
- g) En promedio unos 150 soles, creo que el Spa tiene costos que son muy accesibles al cliente.

#### **4. Fabiola (20 años)**

- a) Yo empecé a ir a “Montalvo Salón y Spa” pero para corte de cabello, manicure y pedicure, pero una vez me animé a hacerme un masaje relajante y de vez en cuando me doy mis gustos.
- b) Prefiero el salón porque me hago la manicure, pedicure, corte de cabello, teñido o peinados, soy muy poco de tratamientos faciales o corporales solo en verano para tener mi piel bien cuidada ya que está expuesta al sol y no me gusta tenerla reseca.
- c) Me gusta mucho mas el Sauna.
- d) Igual que la pregunta anterior, me preocupo más por mis uñas y cabello porque están más expuestos y solo en ocasiones especiales me doy mis tratamientos corporales o faciales.
- e) Creo que para alguien que le gustan los masajes y tratamientos de relajación sería bueno la variedad de masajes con productos y un buen ambiente de relajación.

- f) En lo que se refiere a masajes, tratamientos corporales no, porque mi primera experiencia fue en Montalvo y ahí utilizan buenos productos y me brindan una buena atención.
- g) En el salón paso entre 2 a 3 horas para hacerme la manicure y pedicure pero cuando quiero masajes solo 1 hora máximo.
- h) En un masaje el costo es entre 100-150 soles.

### **5. Stefany (36 años)**

- a) Siempre que necesito masajes o relajarme un poco voy a Mary Spa, creo que en realidad porque me da más confianza y fiabilidad que otro Spa.
- b) La Vinoterapia o algo parecido que una vez recibí en Lima me dejó impresionada pues deja mi piel rejuvenecida y con un agradable aroma. Me deja encantada las propiedades que tiene y eso se refleja en mi piel. Espero aquí pueda tener un tratamiento similar.
- c) Yo gusto mucho de los aromas y por eso siempre que necesito relajarme opto por el Aroma relax, porque tiene una combinación de aromas que me dejan fascinada y me trasladan a la paz interior junto con los masajes termino recontra relajada.
- d) Busco experiencias nuevas en cada visita.
- e) Yo tengo una hija de 6 años que casi siempre me acompaña al Spa pero a veces se aburre estar esperándome tanto tiempo, así que por ejemplo me gustaría que haya un ambiente donde ella pueda disfrutar también de un mini spa o algo parecido.
- f) Una vez en un salón de belleza fui con mi hija y mientras me estaban haciendo manicure mi hija se fue a caminar por el salón y una de las estilistas le gritó por coger unas ligas que estaban a su alcance y yo me puse furiosa porque tiene que entender que solo es una niña y no tiene por qué gritarle.
- g) Entre 2 y 3 horas cuando me hacen masajes y/o tratamientos eso es lo que toma más tiempo.

h) Si me hago un masaje corporal y un tratamiento facial normal aproximadamente 350 soles.

Análisis de las entrevistas a profundidad:

- La mayoría de Spas que eligen son de conocidos ya que les brinda confianza y seguridad, además que les da Status cuando comentan al Spa al que suelen ir con frecuencia.
- La preferencia de los servicios se deben a factores de: relajación, aromas, resultados y variedad de masajes que ofrecen en los diferentes Spas.
- Los servicios que requieren con mayor frecuencia son los que necesariamente su cuerpo o rostro les exige; sin embargo, también lo hacen para encontrar paz interior y relajación.
- Según las respuestas de las entrevistadas, para el Spa Temático yo optaría tomar en cuenta de contratar un especialista que se dedique a realizar una consulta a todos los clientes que asisten por primera vez para realizarle un chequeo y hacerle las respectivas recomendaciones de tratamientos que le favorecerán.
- La mayoría de problemas se han debido al mal trato del personal de trabajo hacia las clientas pero también se cuenta la calidad de los productos que se utilizan en los servicios que se brindan.
- El tiempo promedio que dura un masaje o tratamiento ya sea corporal o facial es de 50 a 60 minutos sin embargo existen otros más especializados que pueden demorar hasta 90 minutos según lo requiera. Por lo tanto, un día completo en

el Spa con masajes y tratamientos se estaría hablando de aproximadamente 4 horas.

- El costo de los servicios brindados en los diferentes Spas varían por la creatividad y valor agregado debido a que brindan masajes japoneses, de la India, de chocolate, de vino, etc. Por eso los precios fluctúan entre 150 y 200 soles por masaje.
- Cabe mencionar que todas estas mujeres han mencionado diferentes tipos de masajes con diferentes propósitos; sin embargo, se pueden homogenizar diciendo que les agrada la variedad y disfrutan de conocer diferentes culturas mientras reciben sus masajes.

### ANEXO 3

#### Otros resultados

Tabla 14: Acompañante al Spa

Un familiar	64
Alguna amistad	165
Compañero de trabajo	89
Solo (a)	65
	383

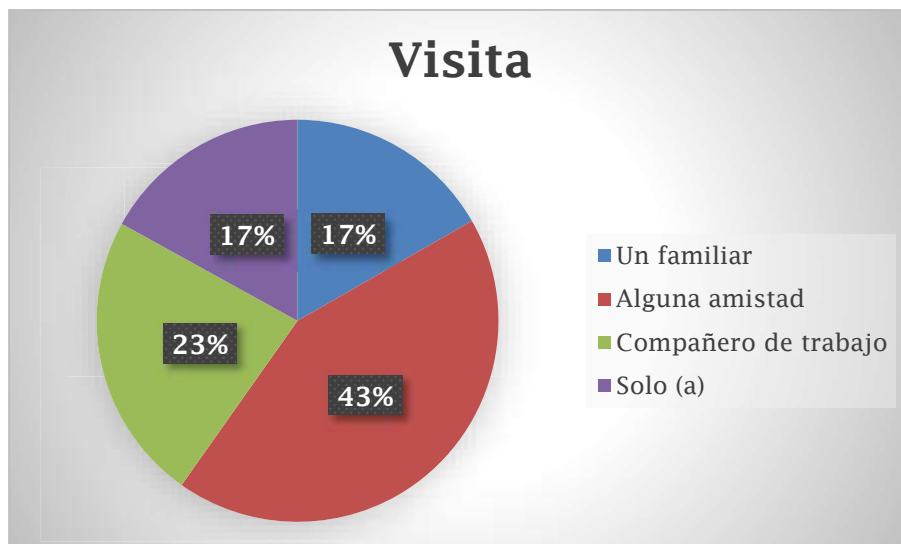


Gráfico 11: Acompañante al Spa

Tabla 15: Aspectos relevantes para la visita

Una vez por semana	21
Una vez quincenal	98
Una vez al mes	183
Después de un mes	81
	383

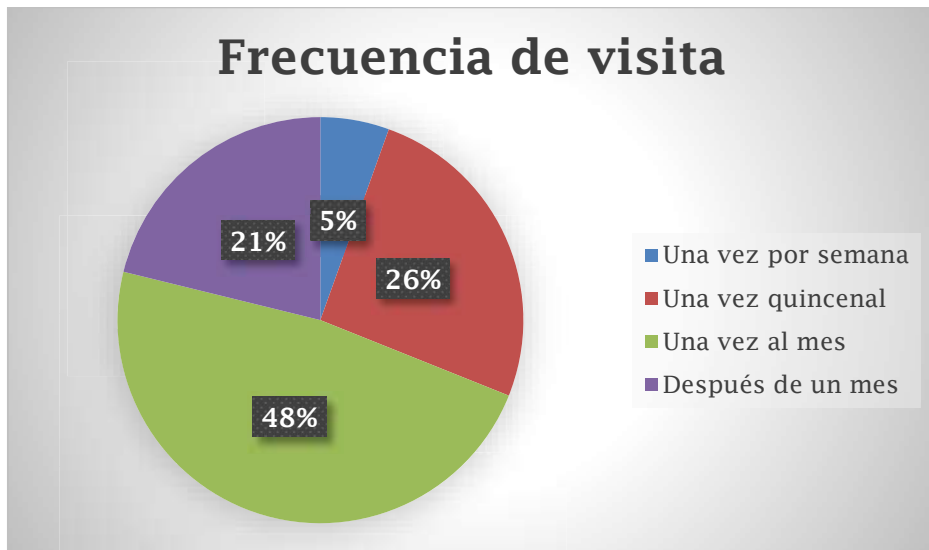


Gráfico 12: Frecuencia de la visita

Tabla 16: Aspectos relevantes para la visita

Excelente	18
Muy bueno	53
Bueno	175
Regular	131
Malo	6
	383

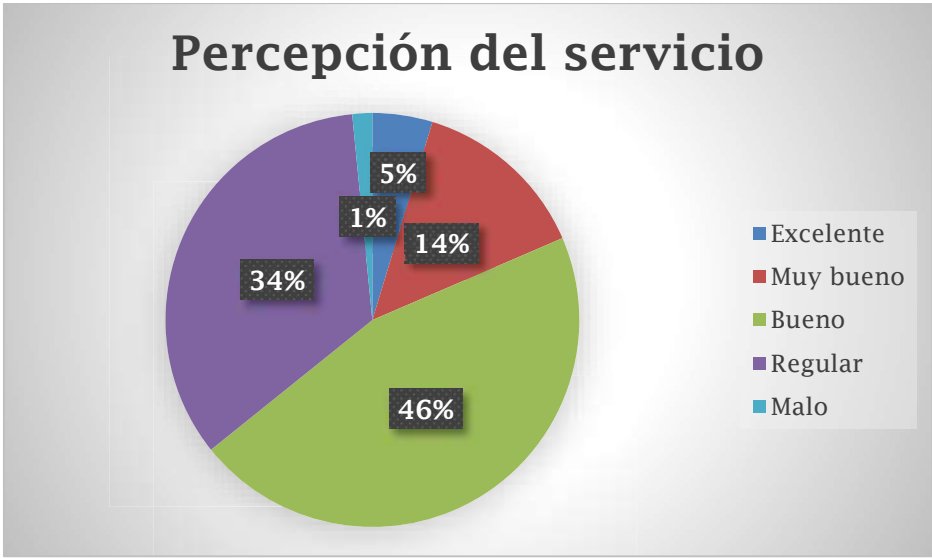


Gráfico 13: Percepción del servicio

Tabla 17: Aspectos relevantes para la visita

Si he visitado	68
Me parece que si	98
No recuerdo	115
Nunca	102
	383



Gráfico 14: Percepción del servicio

Tabla 18: Servicios que podrían demandar

Manicure	98
Pedicura	45
Peluquería	165
Depilación	12
Masajes de relajación	32
Sauna	25
Tratamiento reductor	6
	383

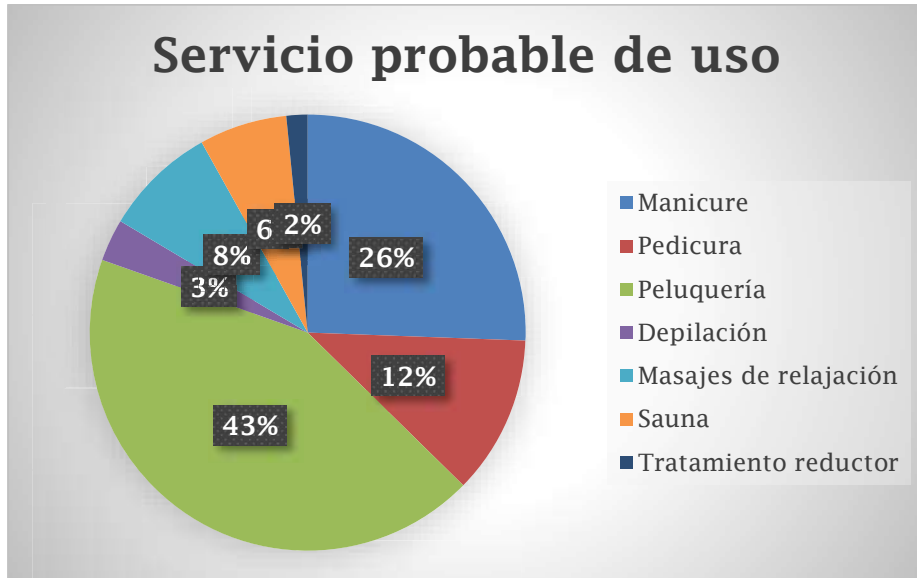


Gráfico 15: Servicios a demandar