

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE UNA PELUQUERÍA Y SPA EN EL MERCADO PERUANO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Sebastián García Benites

Código 20160600

Asesor

Mirko Rubén Asencios Bao

Lima – Perú

Octubre del 2023





**PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLAN FOR
A HAIR SALON AND SPA IN THE PERUVIAN
MARKET**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	2
1.1 Historia.....	2
1.2 Misión	3
1.3 Visión.....	3
1.4 Valores	3
1.5 Servicios que brindan.....	3
1.6 Estructura organizacional.....	4
1.7 Conceptos claves.....	4
CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO	5
2.1 Análisis del Macroentorno	5
2.1.1 Fuerzas políticas, legales y gubernamentales (P):	5
2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E):.....	5
2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S):	6
2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T):.....	8
2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E):	8
2.2 Análisis del Microentorno.....	8
2.2.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores:	8
2.2.2 Poder de negociación de proveedores:.....	9
2.2.3 Poder de negociación de clientes:	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos:.....	9
2.2.5 Rivalidad actual entre competidores:.....	10
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	11
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO.....	13
3.1 Análisis de modelo de negocio	13
3.2 Cadena de Valor.....	16
3.2.1 Actividades Primarias	16

3.2.2	Actividades Secundarias	17
3.3	Definición de las ventajas competitivas de la empresa.....	19
3.4	Definición de fortalezas y debilidades de la empresa	20
3.5	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	22
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		24
4.1	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	24
4.2	Matriz Perfil Competitivo (MPC)	27
4.3	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	28
4.4	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	30
4.5	Matriz Interna Externa (MIE)	32
4.6	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	33
4.7	Rediseño y sustentación de la nueva visión y misión	35
4.8	Definición de los Objetivos Estratégicos	36
4.9	Definición de estrategias corporativas, negocios y funcionales	38
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		41
5.1	Rediseño y sustentación de la nueva estructura organizacional	41
5.2	Rediseño de la cultura, estilos de dirección y perfil de las personas	42
5.3	Posicionamiento de la empresa	43
CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO		44
6.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la Empresa.....	44
6.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	45
CONCLUSIONES		46
RECOMENDACIONES		48
REFERENCIAS.....		49
BIBLIOGRAFÍA		52
ANEXOS.....		53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	11
Tabla 3.1 Modelo de Negocio.....	15
Tabla 3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Tabla 4.1 Tabla de Fortalezas de la Matriz FODA.....	24
Tabla 4.2 Tabla de Debilidades de la Matriz FODA	24
Tabla 4.3 Tabla de Oportunidades de la Matriz FODA.....	25
Tabla 4.4 Tabla de Amenazas de la Matriz FODA.....	25
Tabla 4.5 Matriz de cruce de Fortalezas y Oportunidades	26
Tabla 4.6 Matriz de cruce de Debilidades y Oportunidades.....	26
Tabla 4.7 Matriz de cruce de Fortalezas y Amenazas	26
Tabla 4.8 Matriz de cruce de Debilidades y Amenazas.....	27
Tabla 4.9 Matriz de Perfil Competitivo	27
Tabla 4.10 Matriz PEYEA.....	28
Tabla 4.11 Matriz Interna Externa.....	32
Tabla 4.12 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	33
Tabla 6.1 Cuadro de Mando Integral	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la empresa	4
Figura 3.1 Cadena de Valor	18
Figura 4.1 Plano cartesiano de la matriz PEYEA	29
Figura 4.2 Matriz BCG	31
Figura 5.1 Rediseño de la estructura organizacional de la empresa	41
Figura 6.1 Mapa Estratégico de Control de la Empresa	44



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Servicios de José Antonio Sal3n & Spa.....	54
Anexo 2: Matriz Interna Externa	60
Anexo 3: APEIM seg3n NSE 2022	61
Anexo 4: Participaci3n de mercado aproximado en porcentaje	63
Anexo 5: Promedio de engagement rate en Instagram	64
Anexo 6: C3lculo de la Satisfacci3n al Cliente.....	65
Anexo 7: Ingresos anuales en porcentaje.....	66



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y desarrollar un plan estratégico para la empresa José Antonio Salón & Spa que brinda servicios de belleza y relax, enfocado a un nivel socio económico A, B y C. Esta empresa tiene una diferenciación en su exclusividad y calidad de servicios frente a su competencia, con la finalidad de desarrollarse en el mercado peruano.

La metodología que se aplicó en el trabajo es mixta, ya que se considera información cuantitativa como cualitativa para proporcionar una comprensión más completa y se pueda plantear, organizar, dirigir y controlar acciones de mejora.

Los hallazgos en este trabajo no solo son para que la empresa se desarrolle y dimensione su negocio, sino para convertirlo de negocio a empresa; en el cual existe muchas acciones a realizar, como el desarrollo de mercado a través de franquicias o locales propios, penetración de mercado para abarcar más clientes a través del marketing online y offline y plantear integración hacia atrás para poder controlar sus proveedores. Además de visualizar la importancia de contar con un personal calificado para el puesto, al ser una empresa de servicio, debe de enfocarse mucho en la gestión y control del personal que son los que están en contacto directo con los clientes.

Finalmente, la información recopilada y analizada dentro de los seis capítulos del presente trabajo, podrá contribuir a la mejoría de la empresa a través de tomas de decisiones, ya que en la actualidad no se recupera mucha información relevante con respecto a ello y esta información puede servir para cualquier emprendedor que busca incursionar en el rubro.

Línea de investigación: 5200 - 31.a3

Palabras clave: Servicios, peluquería y spa, Lima y plan estratégico.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the company José Antonio Sal6n & Spa, which provides beauty and relaxation services. This work is developed in six chapters, where strategies will be analyzed and proposed to help the company consolidate itself in the Peruvian market.

In chapter I, a situational analysis of the company is carried out that will allow us to understand its origin and direction.

In chapters II and III it will be analyzed internally and externally through tools such as PESTE analysis, Porter's five forces, the value chain and the EFE and EFI matrices.

In chapter IV and V, strategies are developed through matrices such as SWOT, MPC, PEYEA, BCG, MIE, MCPE, in addition to proposing a new vision and mission, strategic objectives and corporate, business and functional strategies.

Finally, in chapter VI, the objectives are controlled through a control map and a comprehensive scorecard (balanced scorecard), with the purpose of relating the strategic objectives to the proposed goals through indicators.

Line of research: 5200 - 31.a3

Keywords: Services, hair salon and spa, Lima and strategic plan.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, según el APEB (2022) existen 56,000 salones de bellezas en el Perú y dentro de ellos, los que están fusionados con spa. En el cual existe un crecimiento de los negocios que unen el lado estético con la búsqueda del bienestar. Esto se debe a que las personas son más conscientes de la importancia del cuidado personal y el bienestar integral, ya que no solo son centros de belleza, sino que ahora buscan ofrecer experiencias únicas de relajación y asesoramiento personal.

Dentro de la industria de peluquerías, se ha visualizado que son adaptativas, al sumar tendencias globales junto a los servicios tradicionales. Estas incorporaciones de técnicas nuevas con productos de alta calidad, desarrolla la atención de servicios personalizados que supera los estándares habituales. Adicionalmente, se busca desarrollar prácticas sostenibles con el uso de productos naturales, para generar conciencia ambiental.

Por otro lado, los spas han demostrado estar en constante evolución con la búsqueda de ser un centro de bienestar holístico, al brindar servicios tradicionales hasta terapias más especializadas. La finalidad de los spas se enfoca en ofrecer un escape a los círculos rutinarios, proporcionando más allá de un servicio clásico, una experiencia de desconexión de cuerpo, mente y alma.

Este contexto ha llevado a un incremento de la demanda sobre los servicios de alta calidad en peluquerías y spas, siendo proactivos frente a las nuevas tendencias y adicionando nuevas tecnologías para mantener la autenticidad y sello distintivo.

Finalmente, los emprendedores y dueños de negocios de peluquerías y/o spas, tienen la oportunidad de evolucionar en el mercado a través de sus servicios destacados y ofreciendo un refugio de bienestar en un entorno cada vez más frenético. Este camino demuestra un cambio en las preferencias del consumidor y el compromiso de la industria hacia la excelencia y satisfacción integral de los clientes.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Historia

La empresa José Antonio Spa fue fundada en el año 2014. Sin embargo, inició desde la experiencia laboral de su fundador, José Antonio García, donde en los años ochenta, era conferencista y contaba con un consultorio de Medicina Natural y Acupuntura.

En 1990, le puso de nombre a su consultorio Natura Instituto, con el cuál empezó a dictar cursos en Universidades y Essalud, sobre Medicina Natural, Acupuntura, Nutrición y Tratamientos Holísticos. A su vez, empezó a hacer talleres de capacitación a familiares de pacientes para que puedan tratarlos. Con esta metodología, empezó a habilitar cursos y enseñar todo lo aprendido más a fondo.

En los 2000, se mudaron a un local mucho más grande e incursionaron en el rubro de servicios de Spa, tanto así, que sus ventas aumentaron y tuvieron que abrir otro segundo local.

Posteriormente, con el fin de seguir creciendo y desarrollar un centro de salud, de belleza y bienestar, en el 2014 se mudan un local de 400m² en plena Av. Javier Prado Oeste de Magdalena, con un nuevo nombre para su servicio de spa y su nueva incursión en el rubro de peluquerías, con el nombre, José Antonio Salón & Spa.

Al contar con un local tan grande en una zona comercial, aprovecharon las instalaciones y realizaron lo siguiente: primer piso, peluquería; segundo piso, área de spa; tercer piso, escuela de masajes y terapias holísticas (con el nombre de origen, Natura Instituto); cuarto piso, auditorio para conferencias y diplomados del rubro.

Con ello, vieron la oportunidad de diferenciarse frente a la competencia, con el conocimiento que tenía el director de la empresa, ya que la experiencia al cliente, que deseaban brindar era con un enfoque hotelero. En la peluquería partieron desde un servicio personalizado y dedicado, con elegancia y enfocado al cliente; mientras que, en el área de spa, las cabinas eran temáticas, contando con cabinas de mármol, que solo muy pocas empresas lo tienen; además, cuentan con jacuzzi, saunas y cabinas de masajes o

terapias holísticas ambientadas según el país de origen del servicio, todo de manera privada y personalizada.

Actualmente, la empresa cuenta con 15 trabajadores y está finalizando el concepto que busca transmitir, con la finalidad de poder iniciar el proyecto de franquicias.

1.2 Misión

Somos pioneros en los masajes terapéuticos un centro de bienestar especialistas en belleza integral para todas las personas que quieran resaltar lo mejor de ellos. Con más de 20 años de experiencia y premiados en el rubro.

1.3 Visión

Ser reconocidos como la mejor empresa en el rubro de la belleza integral, salud y bienestar.

1.4 Valores

- Orientado al cliente.
- Calidad del trabajo.
- Innovación.
- Conciencia organizacional.

1.5 Servicios que brindan

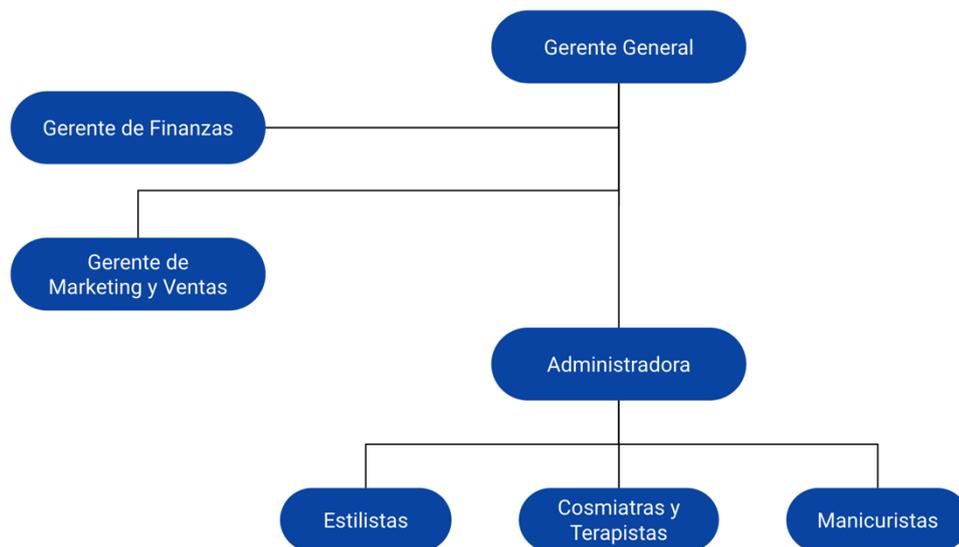
Los servicios que se brindan en el área de peluquería son: Corte de cabello, peinados, alisados, terapias capilares, color (con sus variantes: tintes con amoníaco y sin amoníaco, balayage, mechas, iluminación, fantasías), manicure y pedicura (con sus variantes: clásicas, rubber gel, acrílicas, gel color, etc), depilaciones con sus variantes, maquillaje (con sus variantes), maquillaje permanente (con sus variantes) y pestañas con cejas (con sus variantes: lifting de pestañas, laminado de cejas, extensiones, microblading, etc).

Los servicios del área de spa son individuales, para pareja y grupales de forma privada: Masajes relajantes, descontracturantes, reflexología podal, piedras calientes volcánicas, tailandés con yoga, armonización de chakras con reiki y cuencos tibetanos, masaje para gestantes, drenaje linfático, masajes localizados, zona de agua (jacuzzi termal, sauna herbal, ducha española), esculpido corporal, faciales, exfoliaciones corporales e hidromasajes (ver anexo 1).

1.6 Estructura organizacional

Figura 1.1

Organigrama de la empresa



1.7 Conceptos claves

- Marketplace: Sitios web donde las ofertas de producto o servicio son proporcionadas por distintos proveedores en un solo canal.
- Share of market: Participación o cuota de mercado de una empresa.
- Ecommerce: Comercio por Internet o comercio en línea
- Influencers: Personas con seguidores en redes sociales, que comparten contenido que puede ser interesante o atractivo para una audiencia determinada.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis del Macroentorno

2.1.1 Fuerzas políticas, legales y gubernamentales (P):

- La nueva modalidad electrónica de la SUNAT, obliga a las empresas a migrar sus datos desde una modalidad manual a una modalidad electrónica este 2023; como boletas y/o facturas electrónicas, Sistema de Libros Electrónicos, entre otros (Sistema Integrado de Registros Electrónicos - Empezar SUNAT, s. f.), y esto se considera una **amenaza**, ya que implica generar un gasto adicional en comprar sistemas que puedan facilitar el desarrollo de ello, capacitar o contratar a personal capacitado, comprar máquinas que impriman boletas para el cliente, entre otros.
- La Asociación Peruana de Empresarios de Belleza (APEB), ha solicitado el 10 de marzo del 2023, la iniciativa N° 4450/2022-CR (se encuentra en la Comisión de Economía del Congreso) al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) una reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18% al 8%, al que se le seguirá sumando el 2% correspondiente al Impuesto Municipal (IPM); es decir, se reducirá del 18% al 10% (Artica, 2023). Esta solicitud se considera una **oportunidad**, porque la empresa podrá tener una mayor rentabilidad, podrá seguir recuperándose de los préstamos de la pandemia y seguir creciendo en el rubro.

2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E):

- Según Huancayo (2023) el alza del dólar cada vez va en aumento en lo que lleva del año y esto genera una **amenaza**, ya que los productos que se utilizan para realizar los servicios de peluquería o spa y los productos de reventa, son importados y para adquirirlos nos cuesta cada vez más. Con respecto a los productos de reventa, los márgenes de ganancia disminuyen, ya que si se incrementan los precios de venta, los clientes podrían migrar a otras empresas que puedan importar por grandes lotes y tengan precios más competitivos.

- Según el análisis de la empresa, anualmente los proveedores incrementan sus precios entre 3% y 5%, lo que genera una **amenaza**, porque los márgenes de ganancia disminuyen; en el spa, se puede generar un aumento de precio de manera paulatina, sin embargo, en la peluquería no se puede, ya que nuestra competencia tiene precios muy competitivos y el cliente puede migrar a ellos.

2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S):

- Según el Instituto Nacional de Salud Mental, el 52.2% de limeños sufre de estrés debido al Covid-19 (Nota de prensa, 2021), esto genera una **oportunidad**, ya que el área de spa se enfoca en aliviar estos problemas cotidianos.
- Según Fattorini (2013), la Expo Beauty 2013 reporta que el 43% de los 15 mil centros de belleza, son informales, esto genera una **amenaza**, porque al ser informales pueden reducir sus precios y los clientes migrarían a estos servicios. Estos locales informales se encuentran más en Lima Norte y Lima Sur, pero también en el distrito de Jesús María, el cuál esta cerca a Magdalena.
- Según el reporte de la empresa, las mujeres realizan entre 01 a 03 visitas al mes para realizarse cualquier servicio en la peluquería, esto es una **oportunidad** porque en cada visita se puede sacar una venta adicional de algún producto o servicio y generar una fidelización con el cliente.
- El crecimiento de nuevas tendencias en servicios o productos de belleza y bienestar (Artica, 2023) son una **oportunidad**, ya que es un nuevo desarrollo dentro del rubro de peluquería y spa. En peluquería, hay nuevas técnicas de uñas que se han vuelto tendencia donde el ticket promedio asciende a S/65 soles, técnicas de cortes o tintes, etc. En el spa, se trae nuevos servicios desde el oriente en el cuál atienden tratamientos especiales, como el masaje tailandés, cuencos tibetanos, piedras calientes, etc.
- La tendencia en usar productos naturales (Spirit, 2022) es una **oportunidad**, ya que la percepción y valoración aumenta por partes de los clientes. Dicho productos tiene un costo más elevado; sin embargo, aporta mucho, porque es para todo tipo de piel y cabello, evitando reacciones alérgicas de algún químico, además estos productos aportan cuidado al medio ambiente. En el área de

peluquería, se cuenta con productos con y sin amoníaco para ofrecer a los clientes; en el área de spa, se utiliza aceites balsámicos naturales, con el beneficio de que la piel lo absorbe.

- En pandemia y post pandemia, se incremento los servicios de peluquería y/o spa's a domicilio (Rosales, 2020). Esto genera una **amenaza**, ya que acostumbra al cliente a no salir de su domicilio para acudir a realizarse un servicio. Además, esto genera una perdida de tiempo para el colaborador que va a realizar el servicio (ir al lugar, preparar el área, limpiar y ordenar después del servicio, y regresar al centro de labores), genera que la calidad de servicio no sea iugal que en el mismo lugar acondicionado para realizarlo (dimensiones y accesibilidad limitadas en un domicilio), genera incertidumbre al estar expuestos a ir a un domicilio y tener posibles inconvenientes con el cliente, entre otros.
- El crecimiento del sector inmobiliario en la zona de Magdalena del mar límite con San Isidro es una **oportunidad**, ya que se esta terminando edificios y condomios donde vivirán al rededor de 1,000 familias. Asimismo, estas familias que estarían viviendo alrededor de la ubicación del local, es el público objetivo en el cuál nos enfocamos y se podría ampliar nuestra demanada. Además, según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú - ASEI (2021), Magdalena del Mar hoy tiene el segundo precio más alto con un crecimiento en su valor por m2 en Lima Moderna (Magdalena, Lince, Surquillo, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel), esto concluye en que las personas que adquieran su vivienda en Magdalena, se conviertan en nuestro público objetivo.
- Según la empresa, la falta de accesibilidad por parte del personal calificado al centro de trabajo es una **amenza**, ya que los colaboradores no viven en distritos aledaños, sino en distritos alejados como Lima Norte o Lima Sur, donde tienen que tomar por lo menos dos tranportes públicos y/o caminar cuadras adicionales para llegar al centro de trabajo, esto genera una pérdida de tiempo y malestar para el colaborador con el que tiene que lidiar día a día.

2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T):

- En la actualidad, las redes sociales se han convertido en una pieza fundamental para el desarrollo de las marcas, con la finalidad de mostrar sus servicios o productos (Fernández & Fernández, 2023). Esto se considera una **oportunidad** para las empresas, ya que al gestionar bien las redes sociales, puedes obtener un mayor alcance en tus resultados con inversiones pagadas o costos cero.
- Según Pérez (2023) hay nuevos softwares para controlar el personal, inventarios, agendar citas, controlar servicios realizados, analizar comisiones, asistencia laboral, entre otros; es una **oportunidad** para poder analizar y gestionar de manera óptima la empresa.

2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E):

- Según la Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño - ENFEN (2023), declara que puede haber un fenómeno hasta el verano 2024, lo cuál ocasiona una posible **amenaza**, ya que se podrían quedar sin agua por unos días y esto limitaría el desarrollo de nuestros servicios.

2.2 Análisis del Microentorno

2.2.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores:

- **Economía de escala:** En este rubro de servicio no se fabrica nada; por ende, no existe una reducción de costo por producción. Sin embargo, se puede reducir costos al contar con proveedores especializados y solicitando productos al por mayor.
- **Lealtad de la marca:** No existe una buena lealtad de cliente o si hay es mínima, ya que los clientes de este rubro se mueven por precios y/o promociones, a pesar de brindar distintos tipos de experiencia; por ende, la lealtad de la marca es **baja**.
- **Ventajas absolutas de costos:** En este rubro es **baja**, ya que no existe ningún beneficio ventajoso hacia las peluquerías y spa porque solo brindan servicios.

- **Costos de cambio para el cliente:** El costo de cambio es **bajo**, porque los clientes se cambian muy fácilmente de peluquería y spa, al no encontrar citas disponibles, si es que no les gustó la experiencia, no cumplen con la expectativa del cliente, tienen costos muy elevados, entre otros.
- **Regulaciones del gobierno:** La regulación por parte del gobierno es **baja**, ya que el estado solo solicita permisos generales para poder operar, como una licencia de funcionamiento, defensa civil, trabajadores en planillas de ser el caso y reportar a la Sunat.

Podemos concluir que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es **alto**, porque no hay limitaciones para poder ingresar al mercado y el costo de cambio de los clientes es **bajo**, porque pueden obtener clientes nuevos o de su competencia.

2.2.2 Poder de negociación de proveedores:

- La negociación de proveedores es **baja**, ya que ellos trabajan con un montón de empresas dentro de este rubro y no es indispensable nuestra compra con ellos.

2.2.3 Poder de negociación de clientes:

- El poder de negociación de los clientes es **alto**, ya que existen otras empresas que pueden brindar dichos servicios y no dependen de solo nuestros servicios. Por lo cual, la empresa tiene que trabajar su fidelización como un excelente servicio y superar la expectativa, para obtener una buena relación con el cliente y mantenga su lealtad.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos:

- La amenaza de productos sustitutos es **baja**, ya que no existe ningún servicio que reemplace las atenciones que da una peluquería y spa de forma específica. Sin embargo, hay productos que el cliente se puede realizar; como comprarse

máquinas para cortarse el cabello, sillones o aparatos para realizarse masajes, productos de tintes en el cuál se aplican ellos mismos, etc.

2.2.5 Rivalidad actual entre competidores:

- **Estructura competitiva:** En el rubro de peluquerías y spa, vemos que es una estructura **fragmentada**, ya que a pesar de que hay franquicias, no existe ninguna que tenga la mayor participación del mercado. Por ende, cualquier empresa nueva que tenga la posibilidad de incursionar en el rubro, puede realizarlo.
- **Condiciones de la demanda:** La demanda del rubro es volátil, pero al analizarlo de forma promedia va en aumento, ya que se está incrementando el valor de ir a una peluquería y spa. Por ende, dicha demanda creciente puede ser atendida por nuevas o actuales peluquerías y spa.
- **Condiciones de costo:** El costo por brindar servicios es **alto**, ya que se necesita un local (alquilado o comprado), personal para los servicios, administración, personal de limpieza (propios o tercerizados), compra de productos y accesorios, mueblería y personal de marketing para que haga conocer el negocio y llegar a nuevos clientes. Estos costos varían, sin embargo son los costos básico para aperturar de forma profesional.
- **Dimensiones de las barreras de salida:** Las barreras de salida son **bajas**, ya que si una empresa decide cerrar, se puede gestionar un traspaso de tienda, alquilar el espacio, vender los productos o mueblería, entre otros, a otras empresas.

Finalmente, concluimos que la rivalidad entre competidores actuales es **alta**, ya que cualquier empresa de peluquería y spa, puede entrar o salir en cualquier momento al estar en un rubro fragmentado y con una demanda creciente, donde todos quieren captar clientes nuevos o de la competencia.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 2.1

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Oportunidades	Valor	Clasificación	Ponderado
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa de reducción del IGV del 18% al 10%. 	0.10	4	0.40
<ul style="list-style-type: none"> • El 52.2% de peruanos sufren estrés y los masajes terapéuticos alivian dichas dolencias. 	0.10	3	0.30
<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres realizan entre 01 a 03 visitas al mes a las peluquerías. 	0.11	4	0.44
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia en realizarse los nuevos servicios de peluquerías y/o spa. 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia en usar productos naturales. 	0.03	2	0.06
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector inmobiliario en Magdalena y zonas aledañas. 	0.03	2	0.06
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor alcance de forma orgánico y/o pagado, gracias a las redes sociales. 	0.08	4	0.32
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos softwares para controlar y gestionar la empresa. 	0.05	3	0.15
Amenazas	Valor	Clasificación	Ponderado
<ul style="list-style-type: none"> • La SUNAT obliga a las empresa a migrar toda su contabilidad a una modalidad electrónica. 	0.08	2	0.16
<ul style="list-style-type: none"> • El alza del dólar, ya que la mayoría de productos de peluquería y/o spa son importados. 	0.10	1	0.10
<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores anualmente tienen un alza de precio, de 3% al 5% en sus productos. 	0.03	1	0.03
<ul style="list-style-type: none"> • El 43% de los 15 mil centros de belleza son informales. 	0.05	1	0.05
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de servicios de peluquería y/o spa's a domicilio. 	0.08	2	0.16

(continúa)

(continuación)

Amenazas	Valor	Clasificación	Ponderado
<ul style="list-style-type: none">• La falta de accesibilidad por parte del personal calificado al centro de trabajo.	0.07	2	0.14
<ul style="list-style-type: none">• El fenómeno del niño 2024 podría traer escasez de agua y se suspenderían los servicios.	0.04	2	0.08
Total	1		2.60

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

En la matriz EFE se obtuvo un valor ponderado de 2.60, que está por encima del valor promedio de 2.50, lo que significa que la empresa responde de manera positiva a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.

La oportunidad más alta que se destacó fue: “Las mujeres realizan entre 01 a 03 visitas al mes a las peluquerías” con un valor de 0.11, ya que es un punto clave para cubrir una necesidad de mercado con los servicios.

La amenaza superior con un valor de 0.10 fue: “El alza del dólar, ya que la mayoría de productos de peluquería y/o spa son importados”, porque esto genera un fuerte impacto de manera directa en los costos base para realizar los servicios.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

3.1 Análisis de modelo de negocio

José Antonio Salón & Spa, se dedica al rubro de servicios de peluquería y spa con una experiencia exclusiva y de alta calidad.

Para poder analizar bien el modelo de negocio de la empresa, se analizó los siguiente elementos:

- **Segmentos de clientes:** Va dirigido a hombres y mujeres, pero en su mayoría mujeres, de un rango de edad entre 15 a 90 años, que buscan realizarse servicios de peluquería como corte de cabello, tintes, manicure, pedicure, depilaciones, maquillaje, entre otros. Además, para el área de spa se enfocan en clientes de 18 a 90 años, que buscan relajarse o tratarse alguna dolencia localizada, garantizando calidad y buen servicio en sus resultados.
- **Propuesta de valor:** La empresa se enfoca en ofrecer exclusividad y personalización en los servicios. En el área de peluquería, los servicios son realizados por un personal capacitado que te asesora como cortarte o mantener tu cabello, según tus facciones. En el área de spa, se cuentan con cabinas temáticas; es decir, cada cabina representa el origen del tipo de masaje, ejemplo: Masaje con cuencos tibetanos, se hacen en la cabina Hindú; el masaje tailandés, en la cabina tailandesa; exfoliación corporal árabe, en la cabina arabe de marmol; entre otros, con la finalidad de brindar una experiencia relajante y sensorial al cliente.
- **Canales:** Los canales de venta de los servicios y/o productos son de forma física en el mismo local, mediante la página web o vía WhatsApp. Asimismo, el formato digital nos ha permitido vender servicios o productos como regalo por parte de otra persona fuera del país.
- **Relación con los clientes:** Con respecto a los servicios y productos que se vende, la empresa se enfoca en generar una buena comunicación con el cliente para que tengan en claro el servicio de calidad que se le esta brindando, de igual forma con algún producto que requiera adquirir. Este factor es clave para lograr una

transparencia y confianza con el cliente. Adicional a ello, contamos con una atención post venta con la finalidad de que el cliente pueda resolver alguna duda, genere reclamos o un feedback de ello, lo cuál refleja una buena imagen y fidelización frente al cliente.

- **Recursos claves:** Al ser una empresa de servicios, la empresa trabaja con contratos formales con todos sus beneficios sociales, lo que garantiza contar con los mejores recursos del mercado, ya que son los que ejecutan los servicios y generan comunicación directa con el cliente, con la finalidad de generar confianza y un retorno del cliente. Además, al tener una amplia demanda, se requiere diversos productos para realizar todos los servicios; por ende, la empresa cuenta con un proveedor aliado que abastece con lo solicitado a precio de mayorista. Finalmente, para poder mostrar la calidad de los servicios y obtener nuevos clientes, se realiza contenido para redes sociales.
- **Actividades claves:** Para que la empresa funcione, se realizan varios servicios: servicio de asesoramiento estético, para saber cuál corte, tinte, depilación, etc, le queda mejor al cliente. Además, brinda servicios de relajación, tratamiento de dolores como la contractura muscular o esguinces, jacuzzi, sauna, entre otros.
- **Socios claves:** Las alianzas con proveedores que producen toallas, ropas interiores descartables, capas, batas, entre otros; tienen una excelente calidad a un buen precio, generando una mayor rentabilidad en los servicios realizados. Asimismo, al tener buena relación con las marcas de productos para peluquerías y spa, nos brindan capacitaciones y activaciones junto a la empresa.
- **Flujo de ingresos:** El flujo de ingreso se centra en la venta de los servicios de peluquería y/o spa y en productos de reventa para el cliente, vendidos de forma física u online.
- **Estructura de costos:** La empresa cuenta con permisos legales solicitados para funcionar, como licencia de funcionamiento, arbitrios, defensa civil, entre otros. Adicional, hay un gasto de mano de obra y servicios generales, como personal de limpieza, reparaciones, seguridad, etc. También, se tiene unos gastos variables como la producción de uniformes, materiales para los servicios, acciones de promoción, entre otros.

Tabla 3.1

Modelo de Negocio

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con proveedores de productos de excelente calidad a un precio justo. • Alianza con marcas, para realizar activaciones e impulso de venta de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento estético. • Servicios de relajación • Tratamientos de contracturas o esguinces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención exclusiva y personalizada. • Productos de alta calidad y reconocidos en el mercado internacional. • Local ubicado en zona visible para la venta. • Devolución o cambios en productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio post venta. • Comunicación constante con el cliente. • Atención personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a personas de un rango de edad entre 15 y 90 años, que busquen servicios personalizados, garantizando calidad y buen servicio en sus resultados, con un precio justo. • Diversificación baja, al tener competidores con la misma oferta de valor.
	Recursos Claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado. • Productos de calidad. • Creación de contenido para red social. 		<ul style="list-style-type: none"> • Local propio en un lugar estratégico. • Plataforma web para ventas por internet. 	
Estructuras de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos (Licencias, mano de obra y servicios) • Costos variables (Producción de uniformes y materiales para servicios, acciones de promoción, entre otros) 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa de servicios y productos. • Venta online. • Métodos de pago (Efectivo, paypal, tarjeta de crédito, yapes, links de pagos). 		

Nota. Adaptado de Generación de modelos de negocio, por Osterwalder and Pigneur, 2013.

3.2 Cadena de Valor

A continuación, se analizará cadena de valor que comprende la empresa. Para ello, se ha dividido en dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte.

3.2.1 Actividades Primarias

- **Logística de entrada:**

- **Planeación de abastecimiento:** Inicia con la evaluación de los servicios que se realizarón durante el mes pasado, considerando un aumento de hasta 5% de incremento de los servicios. En fechas de festividades como san valentín, día de la madre, fiestas patrias, navidad y año nuevo, se generará una estimación en el aumento de servicios, de hasta un 15% de incremento.
- **Compras:** En el área de peluquería, se genera una orden de compra a los proveedores (sin considerar el monto mínimo establecido, ya que la empresa lo supera). En el spa, cada bimestre se solicitan productos como aceites, exfoliantes, cremas, mascarillas, incienso, aromaterapia, etc, para realizar los servicios. Adicional a ello, se solicitan productos complementario al por mayor que se solicitan cada medio año, con el cuál tenemos un precio especial al ser una gran cantidad de productos, como ropa interior descartable, sandalias, vinchas, sábanas o toallas.
- **Recepción y revisión de materiales:** El personal responsable de cada área (peluquería y spa), verifica que los productos se encuentren con buena calidad, tengan un estado físico presentable y tengan como mínimo 01 año de fecha de vencimiento en los productos de reventa. Caso contrario, se genera un cambio de producto con el proveedor.
- **Almacenamiento:** Estos productos se contabilizán en un excel; los productos para la reventa se controlan según las ventas directas (clientes que vienen a preguntar por el producto) o ventas cruzadas (que el personal genere una venta adicional durante su servicio). En productos complementarios como ropa interior descartable o sandalia, se controla por cuantos usaron por servicio.

- **Operaciones:** Al ser una empresa que brinda servicios, tiene una buena comunicación entre el personal para organizarse y atender todas las citas programadas. Además, debe de tener una comunicación efectiva con el cliente, para realizar el servicio esperado. Adicional a ello, se tiene un control minucioso en los procesos de preparación y ejecución de los servicios, con la finalidad de cumplir la experiencia y calidad deseada.
- **Logística de salida:** Con respecto a los servicios, el personal capacitado realiza todo el proceso solicitado, a comparación de algunas empresas que lo realiza el asistente. Referente a los productos de reventa, se posicionan de forma estratégica en los muebles de exhibición, para que el cliente tenga un visión directa de ellos. Asimismo, al realizar una venta, se les entrega en una bolsa brandeada o en un packaging especial, según el producto.
- **Marketing y Ventas:** Para que la empresa logre crecer y posicione más su marca, invierte en contenido para redes sociales (publicidad, influencers, etc), elabora promociones para clientes recurrentes o nuevos clientes y genera activaciones. Estas actividades generan ventas y son atendidas por el personal calificado para una optima satisfacción del cliente.
- **Servicio Post Venta:** El pilar principal de la empresa se encuentra en la atención personalizada con los clientes, para que puedan realizar alguna consulta, reclamo o devolución de algún producto o servicio, generando una mejor satisfacción y compromiso con el cliente. Estos servicios son recurrentes como los mantenimientos de un carro, las personas siempre van acudir mensualmente para atenderse.

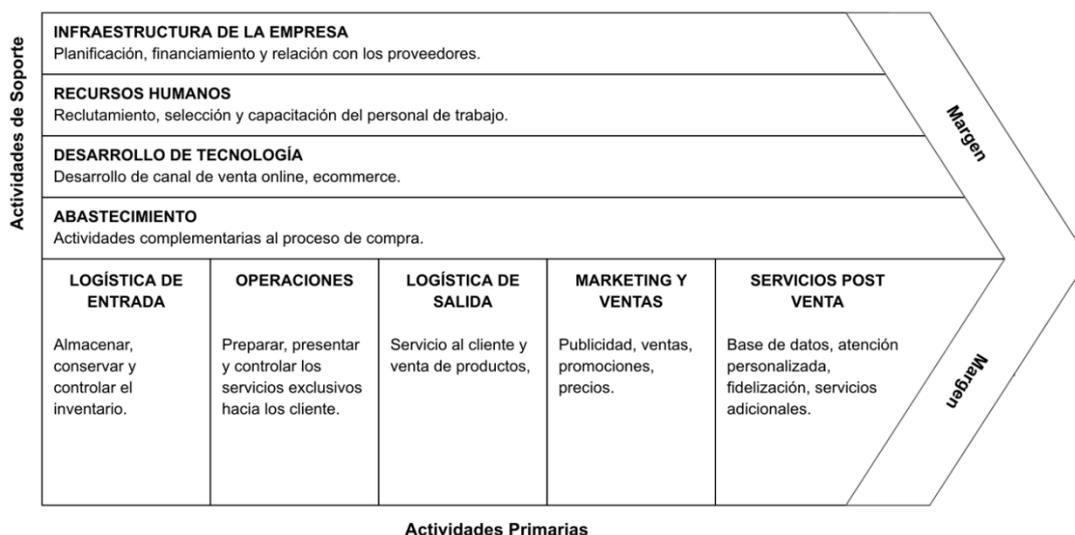
3.2.2 Actividades Secundarias

- **Infraestructura de la empresa:**
 - **Contabilidad y finanzas:** Se encargan de controlar el flujo de caja, como los pagos a proveedores, servicios, sunat, municipio, pago de planillas, etc.
 - **Administración:** Personal encargado para administrar y gestionar las ventas de la empresa, manejar al personal y gestionar los procesos internos de la empresa.

- **Recurso Humano:** La empresa no tiene un área específica como Recursos Humanos; sin embargo, el personal administrativo está calificado para entrevistar y evaluar a los postulantes nuevos, confirmando sus conocimientos. Asimismo, dentro del rubro existe una alta rotación de personal; es por eso que la empresa trata de brindar un buen trato y ambiente laboral con sus contratos formales mencionados en el modelo de negocio, para que no origine ninguna rotación. Por ende, la empresa siempre está buscando aumentar sus trabajadores por aumento de la demanda, con la finalidad de tener un equipo consolidado.
- **Desarrollo de Tecnología:** Para llegar a nuevos clientes, la empresa desarrolló una web intuitiva para que los clientes puedan ver y reservar los servicios que deseen. Asimismo, se puede generar ventas de productos o servicios de forma digital. También, la empresa cuenta con softwares y hardwares para controlar y gestionar al personal con sus servicios realizados.
- **Abastecimiento:** La empresa siempre trata de crecer sus márgenes sin reducir su imagen ni experiencia de servicio; es por eso que está en constante búsqueda de nuevos proveedores, con la finalidad de conseguir el mismo producto a un menor precio y misma calidad o superior.

Figura 3.1

Cadena de Valor



Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

3.3 Definición de las ventajas competitivas de la empresa

La ventaja competitiva que tiene José Antonio Salón & Spa en el área de peluquería es una atención personalizada con asesoramiento de forma exclusiva, distinta a otras empresas. En el área de spa, se tienen cabinas temáticas y exclusivas (ya mencionadas), como el jacuzzi, sauna, duchas españolas, cabina árabe, entre otros. Asimismo, se cuenta con una cabina de mármol con hidromasajes que solo lo tiene el Hotel Westin y José Antonio Salón & Spa. Asimismo, dentro de cada bloque son las siguientes:

- **Calidad Superior:** La empresa cuenta con profesionales capacitados para realizar los servicios que brindan. Además, cuentan con productos de alta calidad reconocidos en el mercado internacional, lo cuál nos permite tener mayor valoración.
- **Eficiencia superior:** En el área de peluquería, se cuenta con un proceso estandarizado dentro del mercado, con el plus del asesoramiento. En el área de spa, todas las técnicas y experiencias que se aplican, son desarrolladas por el fundador de la empresa, en el cuál es única en el mercado (ver anexo 1).
- **Capacidad de satisfacción al cliente:** La empresa tiene un enfoque en la satisfacción del cliente, ya que busca que todos los clientes tengan un trato personalizado, exclusivo y con buena comunicación, con la finalidad de que se sientan cómodos y bien atendidos.
- **Innovación superior:** En el área de peluquería, se está tratando de implementar nuevas técnicas de otros países y buscando capacitadores ideales. En el área de spa, el fundador de la empresa siempre está buscando nuevas tendencias de otros países o desarrollando nuevas técnicas, para implementarlo como nuevos servicios. Además, en los todos los canales digitales se ha desarrollado un embudo de venta directa por WhatsApp.

3.4 Definición de fortalezas y debilidades de la empresa

Fortalezas:

- El local se encuentra en un área estratégica, en la Av Javier Prado Oeste de Magdalena, que además es una zona comercial. Esto es un factor clave para la exposición de la empresa, ya que al ser una área muy transitada, logra tener mucha visualización, frente algunos competidores que se encuentran dentro de oficinas boutique.
- El local cuenta con una infraestructura moderna y exclusiva, cuenta con una área de 400m², cochera para 5 carros, fácil acceso vehicular y peatonal, ambientes separados y exclusivos para cada cliente, entre otros.
- Capacitación en nuevos productos o servicios y mensualmente se refresca los procesos establecidos. Estas capacitaciones se le da al equipo completo, sin importar el área, con la finalidad de que todos los colaboradores cuenten con un conocimiento base sobre el funcionamiento de los servicios y así aportar más aprendizaje en ellos.
- En este rubro, la rotación de personal es muy alta por distintos motivos, por eso, la empresa prefiere realizar un buen proceso de reclutamiento para no generar un doble esfuerzo en seguir reclutando personal. Además, esto genera un cierto descontento por parte de los clientes, ya que al ir a atenderse y no encontrar al personal que lo atendió la última vez, le genera una incomodidad e incertidumbre al atenderse con otro por primera vez.

Por otro lado, la empresa tiene una rotación media, porque cuenta con trabajadores estables que tienen como mínimo 1 año y otros hasta 7 años trabajando.

- En este rubro de salón & spa, específicamente en peluquerías, los estilistas, manicuristas, maquilladores, etc, trabajan por comisión de venta de productos y servicios. Dentro de estas comisiones, el personal debe de brindar a la empresa un recibo por honorarios o factura, descontarle el IGV, descontar el costo de uso de producto (si realizó un servicio) y debe de traer sus herramientas de trabajo. Esta modalidad que aplica en distintas cadenas de peluquerías o independientes, lo hacen para poder ahorrarse costos en planilla, como seguro, vacaciones, afp,

entre otros; prácticamente la empresa le esta alquilando el espacio para que trabaje, si ninguna “subordinación laboral”.

En el caso de José Antonio salón & spa, todos los trabajadores se encuentran en planilla, con seguro, afp, vacaciones y beneficios correspondientes. Además, se les brinda comisiones al superar su meta de producción y por venta de productos, lo cuál mantiene al personal tranquilo y motivado con respecto a las ventas, ya que si no realizan ningun servicio, igual se le esta pagando, a comparación de otras cadenas o independientes, que sino cuentan con un flujo de clientes, el personal se va y empieza generar una rotación de personal.

- La empresa cuenta con un manual de procesos para el área de spa, con la finalidad de generar una estandarización en la atención de los servicios y que cualquier personal pueda desarrollarlo de la misma manera.

Debilidades:

- Los datos de la información de la empresa, como la asistencia del personal, ingresos de venta, comisiones, inventario, entre otros, se encutran alojados de manera local en la computadora de la administración y no en la nube; por ende, no se puede ver ni controlar los datos en tiempo real, ya que siempre se tiene que solicitar los datos de forma puntual y no siempre se genera al instante.
- En el área de peluquería, la empresa no logra conseguir más personal al ver que cuenta con una demanda creciente, porque muchos de los postulantes viven en lima norte o lima sur y se les complica la movilidad, tanto para el centro de trabajo como para sus hogares. Dentro de este proceso la contratación laboral se les hace difícil, ya que los postulantes vienen con una alta pretensión salarial, realizando menos servicios, aspirando a trabajar menos horas y, por ende, la producción de los servicios que realizaría no cubriría su sueldo.
- En el área de peluquería, no se ha desarrollado una imagen de expertos en color (tintes, balayage y más técnicas), considerando que estos servicios cuentan con un ticket más alto y con el cuál las peluquerías generan rentabilidad.

- La empresa a pesar de tener clientes recurrentes, le falta generar el reconocimiento de la marca, ya que no tienen mucho contenido audiovisual ni genera una relación con su comunidad en las redes sociales.
- Manejar personal es un poco complicado y la empresa tiene algunos inconvenientes con ello, ya que los trabajadores a pesar de ser buenos en sus funciones no tienen una educación de secundaria o técnica completa. Por ende, a veces se generan desacuerdos o mal entendidos entre el área administrativa y el personal.

Por otro lado, el personal también se ausenta sin sustento, llega tarde, tiene inconvenientes, etc. Esto origina a que no asistan a trabajar y la empresa pierda servicios agendados o al paso.

3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3.2

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas	Valor	Clasificación	Ponderado
• El local se encuentra en una avenida principal, zona comercial y con alto flujo de personas.	0.12	4	0.48
• La infraestructura es moderna y exclusiva, con acceso vehicular, peatonal y cuenta con ambientes exclusivos.	0.09	4	0.36
• Capacitación constante a todos los trabajadores con nuevos productos o servicios.	0.07	4	0.28
• Rotación de personal media, frente a la competencia.	0.08	3	0.24
• Trabajadores en planillas con beneficios de la ley, frente a la competencia que trabaja por recibos por honorarios o facturas.	0.10	3	0.30
• La empresa tiene un manual de procesos en el área de spa, para generar estandarización en los servicios.	0.09	4	0.36

(continúa)

(continuación)

Debilidades	Valor	Clasificación	Ponderado
<ul style="list-style-type: none">• Los datos de la información de la empresa se encuentran alojados de manera local y no en la nube; por ende, no se puede ver ni controlar los datos en tiempo real.	0.05	1	0.05
<ul style="list-style-type: none">• La empresa tiene problemas al conseguir nuevo personal para el área de peluquería.	0.12	2	0.24
<ul style="list-style-type: none">• La empresa no ha desarrollado una imagen de expertos en color, considerando que estos servicios son los que generan rentabilidad a las peluquerías.	0.10	2	0.20
<ul style="list-style-type: none">• La empresa no tiene un buen reconocimiento de marca.	0.10	2	0.20
<ul style="list-style-type: none">• Inconvenientes al supervisar y controlar el personal.	0.08	1	0.08
Total	1		2.79

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

El valor ponderado de la matriz EFI da un valor de 2.79, por encima del valor promedio 2.50, esto significa que la empresa tiene una posición interna sólida.

La fortaleza mayor fue: “El local se encuentra en una avenida principal, zona comercial y con alto flujo de personas”, con un valor de 0.12 y ponderado de 0.48. Esta fortaleza genera mayor visualización y facilidad de ingreso para todos los clientes.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Tabla 4.1

Tabla de Fortalezas de la Matriz FODA

FORTALEZAS
F1: El local se encuentra en una avenida principal, zona comercial y con alto flujo de personas.
F2: La infraestructura es moderna y exclusiva, con acceso vehicular, peatonal y cuenta con ambientes exclusivos.
F3: Capacitación constante a todos los trabajadores con nuevos productos o servicios.
F4: Rotación de personal media, frente a la competencia.
F5: Trabajadores en planillas con beneficios de la ley, frente a la competencia que trabaja por recibos por honorarios o facturas.
F6: La empresa tiene un manual de procesos en el área de spa, para generar estandarización en los servicios.

Tabla 4.2

Tabla de Debilidades de la Matriz FODA

DEBILIDADES
D1: Los datos de la información de la empresa se encuentran alojados de manera local y no en la nube; por ende, no se puede ver ni controlar los datos en tiempo real.
D2: La empresa tiene problemas al conseguir nuevo personal para el área de peluquería.
D3: La empresa no ha desarrollado una imagen de expertos en color, considerando que estos servicios son los que generan rentabilidad a las peluquerías.
D4: La empresa no tiene un buen reconocimiento de marca.
D6: Inconvenientes al supervisar y controlar el personal.

Tabla 4.3*Tabla de Oportunidades de la Matriz FODA*

OPORTUNIDADES
O1: Iniciativa de reducción del IGV del 18% al 10%.
O2: El 52.2% de peruanos sufren estrés y los masajes terapéuticos alivian dichas dolencias.
O3: Las mujeres realizan entre 01 a 03 visitas al mes a las peluquerías.
O4: Tendencia en realizarse los nuevos servicios de peluquerías y/o spa.
O5: Tendencia en usar productos naturales.
O6: Crecimiento del sector inmobiliario en Magdalena y zonas aledañas.
O7: Mayor alcance de forma orgánico y/o pagado, gracias a las redes sociales.
O8: Nuevos softwares para controlar y gestionar la empresa.

Tabla 4.4*Tabla de Amenazas de la Matriz FODA*

AMENAZAS
A1: La SUNAT obliga a las empresa a migrar toda su contabilidad a una modalidad electrónica.
A2: El alza del dólar, ya que la mayoría de los productos de peluquería y/o spa son importados.
A3: Los proveedores anualmente tienen un alza de precio, de 3% al 5% en sus productos.
A4: El 43% de los 15 mil centros de belleza son informales.
A5: Crecimiento de servicios de peluquería y/o spas a domicilio.
A6: La falta de accesibilidad por parte del personal calificado al centro de trabajo.
A7: El fenómeno del niño 2024 podría traer escasez de agua y se suspenderían los servicios.

Tabla 4.5*Matriz de cruce de Fortalezas y Oportunidades*

ESTRATEGIA FO
F1 & F2 - O6: Generar más acciones como pancartas, anuncios o promociones para residentes de Magdalena o de distritos aledaños para aumentar su visibilidad y aprovechando su infraestructura.
F3 - O4 & O5: Capacitar a los trabajadores en servicios en tendencia, comprar implementos requeridos y optar por productos naturales.
F4 & F5 - O8: Implementar más softwares de gestión de personal, aprovechando los beneficios de ley que brinda la empresa.
F6 - O2: Ampliar el manual de procesos para el área de spa con terapias holísticas como reiki, acupuntura, etc.
F6 - O3: Crear un manual de procesos para el área de peluquería y atender la demanda constante.

Tabla 4.6*Matriz de cruce de Debilidades y Oportunidades*

ESTRATEGIA DO
D3 - O3: Desarrollar y ampliar el posicionamiento de imagen en el rubro de peluquería.
D4 - O2: Mejorar la estrategia de branding para que la empresa pueda generar un valor de marca y aumente el tráfico de clientes.
D5 - O8: Mejorar el proceso de control de personal con softwares en la nube, para un mayor control de ello.

Tabla 4.7*Matriz de cruce de Fortalezas y Amenazas*

ESTRATEGIA FA
F1 & F2 - A4 & A5: Posicionar los beneficios de atenderse en un espacio correctamente implementado para cada servicio.
F2 - A7: Implementar y verificar el funcionamiento de la cisterna subterránea, para calcular cuantos servicios se pueden realizar.
F3 - A2 & A3: Elaborar un control de uso de los productos, para no generar desperdicio del producto.
F5 - A6: Implementar un bono de movilidad, para que el personal pueda llegar de forma más rápida.

Tabla 4.8*Matriz de cruce de Debilidades y Amenazas*

ESTRATEGIA DA
D1 - A1: La empresa debe gestionar la migración de su información a la nube, para un mayor control.
D2 - A6: Mejorar el proceso de reclutamiento de personal, enfocado a buscar personal de zonas aledañas.
D3 & D4 - A4: Desarrollar su imagen y explicar los beneficios de atenderse en lugares formales y con especialistas donde te dan garantía de servicio.
D4 - A5: Penetración de mercado, con un plan de marketing, mostrando la calidad de servicio en atenderse en un local correctamente acondicionado

4.2 Matriz Perfil Competitivo (MPC)**Tabla 4.9***Matriz de Perfil Competitivo*

Factores críticos para el éxito	Peso	José Antonio Salón & Spa		Montalvo		Specchi	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor.	Pond.
Publicidad	0.30	2	0.60	4	1.20	3	0.90
Calidad de Servicio	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Posición financiera	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Lealtad de clientes	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Cobertura geográfica	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10
Participación del mercado	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
Acuerdos laborales	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Total	1.0		2.40		3.35		3.00

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

Para este análisis, se contemplaron 8 factores críticos para el éxito, relacionado a dos empresas que compiten en el rubro de salón y spa, Montalvo y Specchi. De acuerdo con las calificaciones, la empresa Montalvo cuenta con un valor ponderado de 3.35 con fortalezas muy importantes. Sin embargo, la empresa José Antonio Salón & Spa, tiene un valor ponderado 2.40, eso no significa que sea peor que sus competencias, sino que tiene fortalezas y debilidades por mejorar.

Por ende, para que la empresa mejore los puntos bajos, debe de generar un plan de marketing para obtener mejores resultados en cada aspecto, como haciendo promociones cruzadas, presencia de marca en actividades del medio, contenido para redes sociales, desarrollar mercado con más locales propios o franquiciados en distritos que apunten a su público objetivo, entre otros.

4.3 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 4.10

Matriz PEYEA

Fortalezas Financieras (FF) +		Estabilidad del entorno (EE) -	
Flujo de caja	5	Tipo de cambio	-5
Liquidez	5	Amenaza de sustitutos	-6
Rotación de inventarios	3	Barreras de entrada	-3
Economías de escala	1	Cambios tecnológicos	-2
Capital de trabajo (personal)	3	Rivalidad presente	-6
Promedio	3.4	Promedio	-4.4
Ventaja competitiva (VC) -		Fortaleza de la industria (FI) +	
Calidad de productos	-1	Uso de recursos	5
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Lealtad de clientes	-5	Capacidad productiva	4
Ciclo de vida productos	-1	Poder de negociación	3
Capacidad tecnológica	-3	Ingreso a nuevos mercados	3
Promedio	-2.6	Promedio	3.8

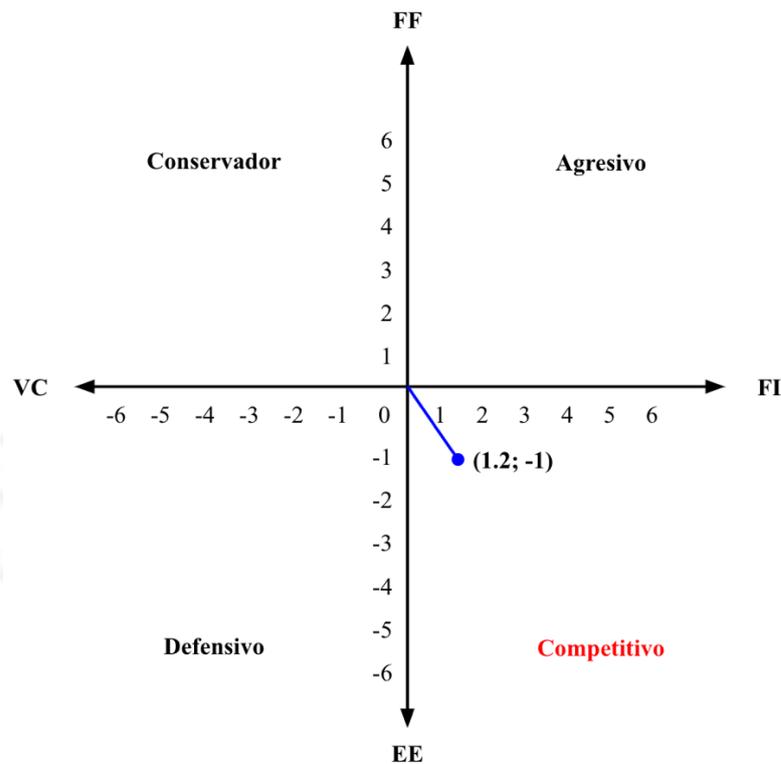
Nota. Adaptado de H. Rowe. R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982), 155.

Total, de la coordenada **X = 1.2 (VC + FI)**;

Total, de la coordenada **Y = -1.0 (FF + EE)**

Figura 4.1

Plano cartesiano de la matriz PEYEA



Nota. Adaptado de H. Rowe. R. Mason v K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982), 155.

La empresa se encuentra en el cuadrante **competitivo**, ya que la estabilidad del entorno es muy variable, a pesar de tener una fortaleza financiera estable que genera una ventaja competitiva frente a otras empresas. Asimismo, la empresa cuenta con una industria muy competitiva, porque siempre hay un riesgo de nuevos competidores y un poder de negociación con los clientes bajo.

Por ende, la empresa podría ejecutar las siguientes estrategias potenciales:

- **Integración hacia atrás:** La empresa puede buscar profesores del rubro de salón de belleza, para que dicten cursos en los espacios que tienen libres dentro del local, con la finalidad de tener futuros trabajadores. Así como lo hacen en el área de spa, con su escuela de masajes, Natura Instituto, donde los mejores alumnos se incorporan a trabajar en la empresa.

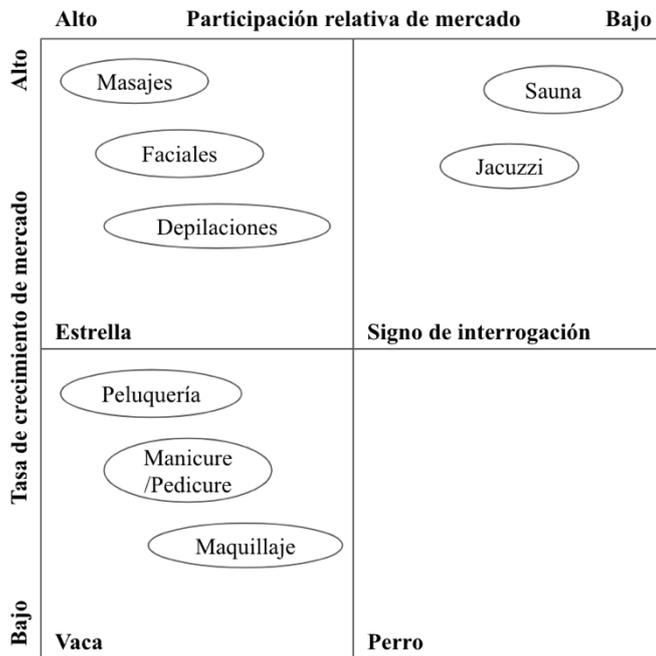
- **Penetración de mercado:** La empresa debe de incrementar la cuota de mercado, generando una mejor calidad de servicio y haciendo promociones para nuevos clientes, con la finalidad de atraer a los clientes de la competencia. También se pueden generar tarjetas de fidelización, como por cada 05 visitas a la peluquería y/o spa, en su sexto servicio, tiene un servicio básico gratis o un descuento de 25% en cualquier servicio. Además, para una búsqueda y atracción de nuevos clientes, se debe de convenser los beneficios de asistir a un salón de belleza cada 2 o 3 semanas y de asistir al spa como mínimo 2 veces al mes, a través de campañas de publicidad.
- **Desarrollo de mercado:** La empresa debe de promover y comunicar que los servicios no es solo para mujeres, sino para ambos géneros. Asimismo, para seguir creciendo dentro del público en el cual se enfocan, pueden implementar el tema de franquicias o locales propios en otras zonas geográficas como San Isidro, Surco, La Molina, Miraflores o San Borja. Además, la empresa puede desarrollar una aplicación de reserva de citas para cualquier servicio de forma digital, tanto propia o como una alianza con un tercero.

4.4 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con esta matriz se podrá analizar qué servicio es más rentable para la empresa, con la finalidad de determinar que estrategia de marketing sería la ideal para poder elegirla, considerando la tasa de crecimiento de mercado y la participación relativa de mercado.

Figura 4.2

Matriz BCG



Nota. Adaptado de Product Portfolio Matrix, 1970, The Boston Consulting Group.

- **Vaca:** Los servicios de peluquería, manicure/pedicure y maquillaje, generan ingresos sin tener que generar mucha inversión en ello, ya que estos servicios tienen una buena posición en el mercado; sin embargo, cuentan con una baja tasa de crecimiento al estar en una industria que no crece, pero con una participación de mercado alta.
- **Estrella:** Los servicios de masajes, faciales y depilaciones, requieren de una inversión para seguir creciendo en el mercado, considerando que tienen una alta tasa de crecimiento del mercado y una alta participación de mercado.
- **Signo de interrogación:** Los servicios de sauna y jacuzzi, tienen una baja participación de mercado pero una alta tasa de crecimiento. Por ende, se debe de incrementar su participación de mercado para aprovechar estos servicios potenciales.

4.5 Matriz Interna Externa (MIE)

Tabla 4.11

Matriz Interna Externa

	4.00	3.00	2.00	1.00
3.00	I	II	III	
2.00	IV	EFI: 2.79 EFE: 2.60	VI	
1.00	VII	VII	IX	

Nota. Adaptado de Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications*; Nueva York: AMACOM, 1979.

Al analizar la matriz, la empresa se encuentra en el cuadrante cinco, en el cual, se debería desarrollar la estrategia **de penetración de mercado**, con una campaña de marketing por redes sociales, activaciones en el local y sorteos con marcas aliadas (productos u otros servicios del rubro), con la finalidad de hacer conocer las instalaciones, captar nuevos clientes y generar mayores ventas.

4.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 4.12

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factor Clave	Valor	F3 - O4 & O5		D4 - O5		D2 - A6	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
O1: Iniciativa de reducción del IGV del 18% al 10%.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
O2: El 52.2% de peruanos sufren estrés y los masajes terapéuticos alivian dichas dolencias.	0.10	1	0.10	1	0.10	0	0.00
O3: Las mujeres realizan entre 01 a 03 visitas al mes a las peluquerías.	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11
O4: Tendencia en realizarse los nuevos servicios de peluquerías y/o spa.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05
O5: Tendencia en usar productos naturales.	0.03	4	0.12	3	0.09	0	0.00
O6: Crecimiento del sector inmobiliario en Magdalena y zonas aledañas.	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
O7: Mayor alcance de forma orgánico y/o pagado, gracias a las redes sociales.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
O8: Nuevos softwares para controlar y gestionar la empresa.	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20
AMENAZAS							
A1: La SUNAT obliga a las empresa a migrar toda su contabilidad a una modalidad electrónica.	0.08	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A2: El alza del dólar, ya que la mayoría de los productos de peluquería y/o spa son importados.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
A3: Los proveedores anualmente tienen un alza de precio, de 3% al 5% en sus productos.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06
A4: El 43% de los 15 mil centros de belleza son informales.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
A5: Crecimiento de servicios de peluquería y/o spa's a domicilio.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
A6: La falta de accesibilidad por parte del personal calificado al centro de trabajo.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
A7: El fenómeno del niño 2024 podría traer escasez de agua y se suspenderían los servicios.	0.04	1	0.04	1	0.04	0	0.00

(continúa)

(continuación)

Factor Clave	Valor	F3 - O4 & O5		D4 - O5		D2 - A6	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS							
F1: El local se encuentra en una avenida principal, zona comercial y con alto flujo de personas.	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12
F2: La infraestructura es moderna y exclusiva, con acceso vehicular, peatonal y cuenta con ambientes exclusivos.	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09
F3: Capacitación constante a todos los trabajadores con nuevos productos o servicios.	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07
F4: Rotación de personal media, frente a la competencia.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
F5: Trabajadores en planillas con beneficios de la ley, frente a la competencia que trabaja por recibos por honorarios o facturas.	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
F6: La empresa tiene un manual de procesos en el área de spa, para generar estandarización en los servicios.	0.09	3	0.27	2	0.18	0	0.00
DEBILIDADES							
D1: Los datos de la información de la empresa se encuentran alojados de manera local y no en la nube; por ende, no se puede ver ni controlar los datos en tiempo real.	0.05	1	0.10	1	0.05	3	0.15
D2: La empresa tiene problemas al conseguir nuevo personal para el área de peluquería.	0.12	2	0.20	3	0.36	4	0.48
D3: La empresa no ha desarrollado una imagen de expertos en color, considerando que estos servicios son los que generan rentabilidad a las peluquerías.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
D4: La empresa no tiene un buen reconocimiento de marca.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
D5: Inconvenientes al supervisar y controlar el personal.	0.08	1	0.10	2	0.16	4	0.32
PONDERACIÓN		PE = 4.39		PE = 5.03		PE = 3.90	

F3 - O4 & O5: Capacitar a los trabajadores en servicios en tendencia, comprar implementos requeridos y optar por productos naturales.

D4 - A5: Penetración de mercado, con un plan de marketing, mostrando la calidad de servicio en atenderse en un local correctamente acondicionado.

D2 - A6: Mejorar el proceso de reclutamiento de personal, enfocado a buscar personal de zonas aledañas.

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

Al analizar la matriz MCPE, se puede concluir que la estrategia más conveniente para la empresa es realizar la “Penetración de mercado, con un plan de marketing, mostrando la calidad de servicio en atenderse en un local correctamente acondicionado”.

En este rubro de peluquería y spa, existe un gran desarrollo de penetración de mercado, ya que son servicios que son muy solicitados y hay mucho mercado por atender, lo cual puede permitir de generar nuevos clientes o captarlos de la competencia actual.

Para que esta estrategia funcione, se debe de iniciar con un plan “piloto” de forma espiral, iniciando el reconocimiento de la marca con activaciones y promociones para las personas que vivan en Magdalena o distritos aledaños; posterior a ello, fidelizar a esos clientes con la experiencia brindada. Al estar posicionados de forma local, se deberá generar exclusividad de la marca a través de contenidos audiovisuales en redes sociales con influencers y marcas aliadas del segmento de personas que se busca atender, para lograr que los prospectos sean los que deseen atenderse en la empresa.

4.7 Rediseño y sustentación de la nueva visión y misión

Para poder generar un visión y misión que genere mayores oportunidades para la empresa, se propone lo siguiente:

Visión:

La visión actual es: “Ser reconocidos como la mejor empresa en el rubro de la belleza integral, salud y bienestar.”

La nueva visión propuesta sería: “Ser un centro especializado que promueve la salud, belleza y bienestar, reconocidos por sus servicios de experiencia y alta calidad.”

Esta propuesta de nueva visión establece el objetivo para que la empresa se convierta en un lugar de referencia para la belleza y el bienestar, resaltando la importancia de los servicios de calidad, una experiencia acogedora y un equipo comprometido.

Misión:

La misión actual es: “Somos pioneros en los masajes terapéuticos un centro de bienestar especialistas en belleza integral para todas las personas que quieran resaltar lo mejor de ellos. Con más de 20 años de experiencia y premiados en el rubro.”

La nueva misión propuesta sería: “Somos un centro que nos dedicamos a ser artífices de la transformación personal, especializándonos en masajes terapéuticos y ofreciendo servicios de belleza integral. Con más de una década de experiencia, nos seguimos comprometiendo a proporcionar a cada cliente una experiencia única que resalte y celebre su belleza interior y exterior. Somos más que pioneros, somos guardianes del bienestar, guiando a cada cliente hacia su mejor versión con atención especializada y dedicada.”

El propósito de la nueva misión es lograr establecer una identidad y objetivos principales del centro de bienestar, creando un espacio que va más allá de los servicios tradicionales de belleza y relax, buscando ser un catalizador de cambio en nuestros clientes, con una atención personalizadas y un compromiso demostrado a lo largo del tiempo.

4.8 Definición de los Objetivos Estratégicos

- Aumentar la participación de mercado en un 15% en el distrito de Magdalena a través de campañas de marketing para el 2024.

La empresa cuenta con una participación aproximada de 16.08% en el 2022 y en el 2023 (hasta octubre) tiene una participación de mercado aproximada de 13.67% (ver anexo 8). Con esta estrategia la empresa puede incrementar su participación pasando al puesto número 2 o 3 de los líderes del distrito, Montalvo, Soho y Specchi.

Estrategia: Implementar programas de loyalty, promociones, activaciones con marcas aliadas y marketing de referidos para nuevos clientes.

- Incrementar la satisfacción del cliente en un 12% para el 2024.

La empresa lo mide a través de sus opiniones públicas en redes sociales; en Google cuenta con 119 opiniones con una calificación de 4.7 estrellas de 5, lo cual significa que tiene una aceptación de 78.9% (ver anexo 6).

En Facebook, tienen 113 opiniones con una calificación de 4.4 estrellas de 5, lo cual significa que tiene una aceptación de 77.8% (ver anexo 6).

Finalmente, los dos promedios de cada red se vuelve a promediar y se obtiene un **78.35%** de satisfacción total, sobre el cual se desea incrementar.

Estrategia: Mejorar la calidad de servicio a través de la retroalimentación de los clientes al finalizar su servicio.

- Implementar 03 nuevos servicios en el área de spa para el 2024, con la finalidad de penetrar el mercado.

Actualmente el área de spa cuenta con 25 servicios (ver anexo 1) y en el 2023, se implementó 02 servicios: Masaje para gestantes y Descarga muscular de espalda o piernas.

Estrategia: Realizar una investigación para identificar servicios con crecimiento potencial y capacitar al personal en las nuevas propuestas.

- Implementar 05 nuevos servicios / técnicas en el área de peluquería para el 2024 con la finalidad de penetrar el mercado.

Actualmente el área de peluquería cuenta con 97 servicios (ver anexo 1) y en el 2023 se implementó 04 servicios/técnicas: Rubber Gel (uñas), Tratamiento con Moroccan oil (cabello), Lifting de pestañas y Laminado de cejas.

Estrategia: Realizar una investigación para identificar servicios con crecimiento potencial y capacitar al personal en las nuevas propuestas.

- Aumentar el engagement rate al 6% en la red social principal (Instagram), generando una comunidad activa para el 2024.

La empresa actualmente tiene 0.19% de engagement rate (tasa de participación que mide la interacción y participación de la audiencia de un perfil o publicación

de una red social) y el promedio ideal para la cantidad de seguidores que tiene (2,351 seguidores a Noviembre 2023), debería de ser 6.08% (ver anexo 5).

(Fórmula del engagement rate por red social: total de interacciones entre el número total de seguidores por 100%)

Estrategia: Crear campañas con influencers relacionados al rubro, crear contenido interactivo y de valor, y generar pautas digitales.

- Aumentar los ingresos de la empresa en un 30% para el 2024.

La empresa ha demostrado un crecimiento constante analizándolo desde el 2019, sin contar una leve caída en el año 2020 debido al Covid 19. Al visualizar la variación total del año 2022 y del año 2023 hasta octubre (ver anexo 7), probablemente cierre el año 2023 con un crecimiento promedio del 20%. Por ende, se estima que la empresa aumente sus ingresos en un 30% para el 2024.

Estrategia: Implementar softwares de gestión financiera, reevaluar presupuestos actuales y buscar nuevos ingresos adicionales.

- Informarse de las nuevas tendencias del mercado a través de noticias o informes y de la competencia directa con un benchmarking (objetivo cualitativo).

Estrategia: Asistir a los eventos de networking y activaciones de proveedores, realizar benchmarking y adaptar las ofertas para las demandas.

4.9 Definición de estrategias corporativas, negocios y funcionales

Estrategias corporativas:

- Integración vertical hacia atrás: La empresa cuenta con una escuela de masajes bajo los mismos dueños. Esta escuela les ayuda a tener su propio personal capacitado para trabajar en el área de spa, con la seguridad de que apliquen las técnicas y rutinas establecidas.
- Penetración de mercado: La empresa está generando contenido para redes sociales, campañas publicitarias de forma digital y activaciones físicas para captar nuevos clientes y reconocimiento de marca.

- Outsourcing: Para que la empresa mejore su estrategia de marketing, han contratado a una agencia de marketing digital para que le elaboren un plan detallado para el reconocimiento de marca y captación de nuevos clientes. Con ello, se enfoca en contar con especialistas que puedan lograr los objetivos deseados.

Estrategias de negocio:

- Diferenciación: La empresa logra tener un nivel de diferenciación frente a sus competidores, ya que no solo se basan en realizar un excelente servicio, sino que se enfocan en generar garantía y seguridad, a través de una experiencia personalizada y de confort. Esto se debe a su enfoque de rentabilidad frente a la venta por volumen como otras empresas, ya que los servicios tienen un ticket un poco más elevado que el promedio, con la finalidad de que el trabajador le dedique el tiempo requerido a su cliente y a su vez, en no sobrecargar ni agotar al trabajador. Además, la empresa atiende a muchos turistas que buscan experiencias de exclusivas durante su estadía. Estos clientes vienen por las recomendaciones de TripAdvisor y opiniones de Google, lo que contribuye a posicionar a la empresa como un servicio premium frente a sus competencias.

Estrategias funcionales:

Las siguientes estrategias funcionarán de apoyo para las estrategias de negocios en los siguientes aspectos:

Finanzas:

- Identificar los servicios más rentables evaluando constantemente el rendimiento financiero, para generar una retroalimentación necesaria y promover la venta de los servicios superiores.

Marketing:

- Ejecutar una penetración de mercado al incrementar la presencia en redes sociales a través de contenido de calidad, para generar una comunidad con los clientes o

prospectos. Además, de generar acciones como responder a los comentarios en redes y generar una comunicación horizontal con ellos.

- Establecer un plan de lealtad como descuentos para clientes concurrentes, ofertas exclusivas, tarjeta de servicios realizados, entre otros, con la finalidad de poder posicionarse en el mercado.
- Ingresar a otros segmentos geográficos como en los distritos de Surco, Miraflores, La Molina o San Borja, para seguir desarrollando su mercado con el mismo target, estableciendo otro local propio o empezar a franquiciar su modelo de negocio.

Operaciones:

- Invertir en máquinas o productos que permitan mejorar los tiempos y la eficiencia de los servicios, generando una mayor rentabilidad. Ejemplo: Comprar máquinas que aspiren el polvo mientras realizan uñas acrílicas, lo cuál facilita el trabajo continuo de las manicuristas, o adquirir productos de secado rápido, para que el servicio acabe más rápido manteniendo su calidad y con capacidad de atender a más clientes.
- Optimizar los procesos mejorando la eficiencia operativa, a través de evaluaciones internas para mejorar los tiempos de espera, la gestión de citas, la comunicación con el cliente.
- Implementar un sistema de control de inventario para obtener un mayor control de ello, con la finalidad de evitar una rotura o exceso de stock. Además de renegociar los acuerdos comerciales con los proveedores.

Recursos Humanos:

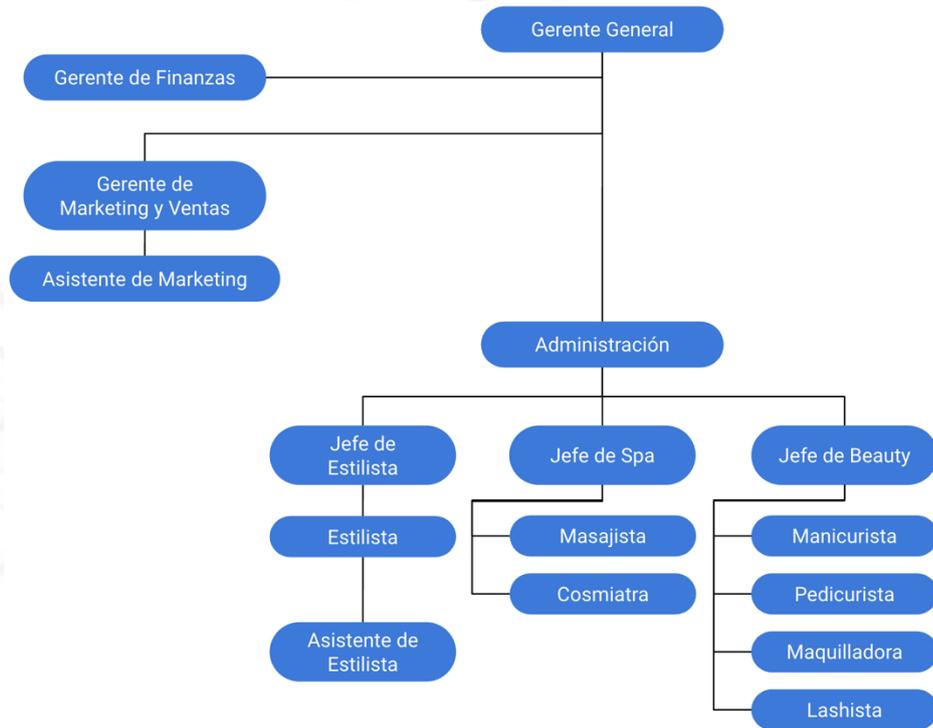
- Generar la retención de talento con beneficios de capacitación regular, llevarlos a los eventos del rubro y ofrecer responsabilidades a los colaboradores destacados, acompañado de bonos mensuales.
- Fomentar la buena atención al cliente a través de los trabajadores, con programas de servicio, incentivar la empatía y generar bonos por dichos desempeños.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 Rediseño y sustentación de la nueva estructura organizacional

Figura 5.1

Rediseño de la estructura organizacional de la empresa



Se rediseñó la estructura organizacional aumentando puestos de jefatura para obtener un mayor control y generar responsabilidades dentro de cada área con una línea de carrera.

En el área de marketing y ventas, se añadió un puesto de asistente de marketing con la finalidad de que se encargue de las campañas digitales y promoción de la marca.

En el área de peluquería y spa, se añadió el puesto de jefe de estilistas, spa y de beauty, para que exista un representante y supervisor de cada colaborador de manera respectiva, con el fin de tener procesos controlados y generar una experiencia establecida al cliente.

5.2 Rediseño de la cultura, estilos de dirección y perfil de las personas

Estos rediseños facilitarían la ejecución de las estrategias:

Cultura organizacional:

- La cultura propuesta es del tipo participativa, ya que se logrará una comunicación abierta entre todas las áreas, con conocimiento compartido e incentivando la aportación de ideas como un equipo en conjunto. Con este tipo de cultura, se puede facilitar las decisiones y coordinaciones entre los operarios y el personal administrativo. Asimismo, se puede obtener perspectivas a mejorar desde nuestros colaboradores principales que son los que realizan los servicios.

Estilos de dirección:

- El estilo propuesto es el de liderazgo democrático, a pesar de que hay un líder en el área de operarios (administradora), se puede incentivar a la participación de cada colaborador, para tomar decisiones en conjunto y exista un acuerdo entre todos, con la finalidad de trabajar de una manera conforme y óptima. Además, esto permitirá que los encargados de cada área puedan tomar decisiones sobre algunas actividades específicas y poder descentralizar algunas decisiones.

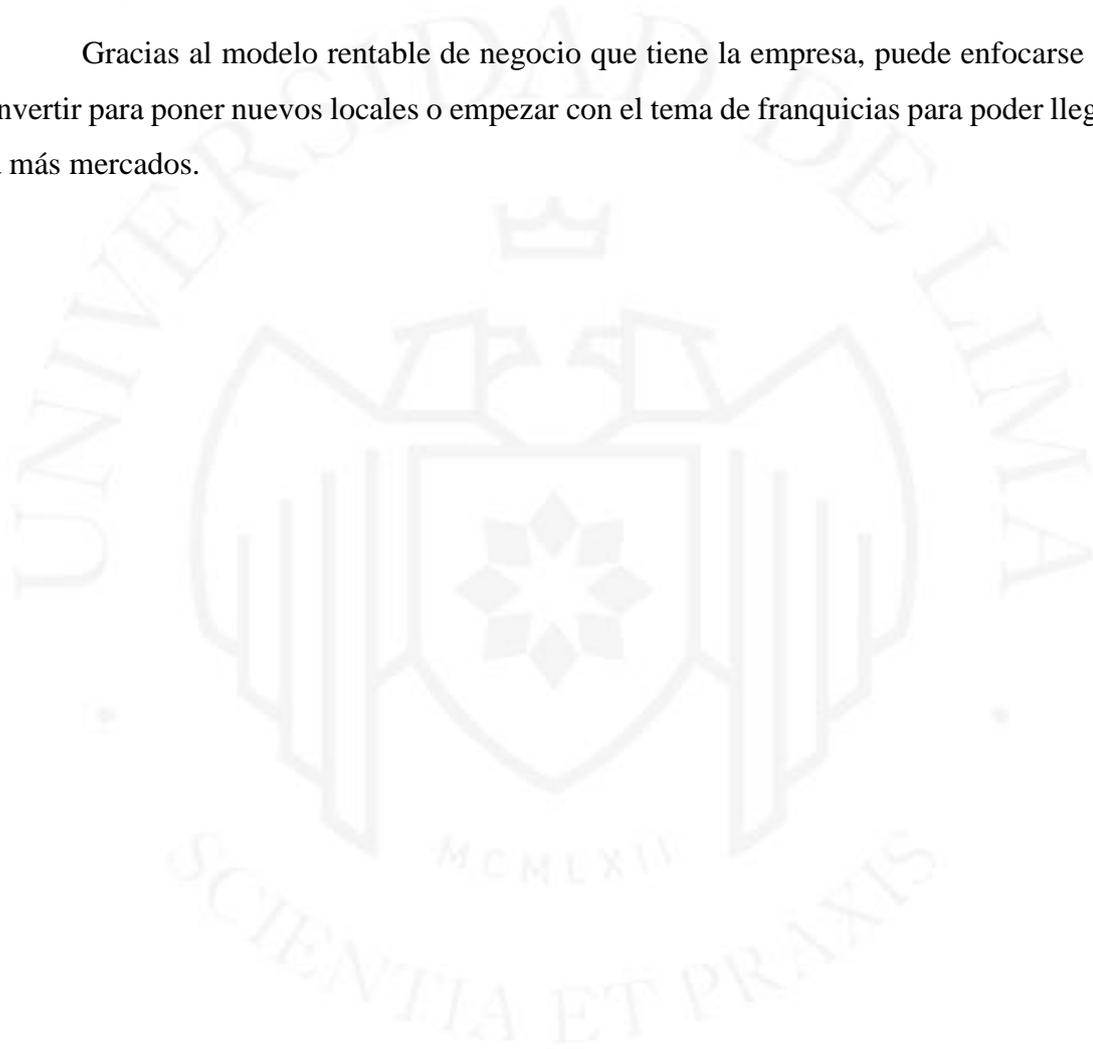
Personas (capital humano):

- El perfil de trabajadores que busca la empresa, son personas capacitadas y con habilidades blandas desarrolladas, ya que al ser una empresa de servicio se tiene mucho contacto con el público, con el cuál se debe de estar muy comprometido en la atención al cliente. También, se debe de identificar a estos colaboradores claves que se rigen a los valores de la empresa y que apuestan por ella, para generar un plan de retención de talento.

5.3 Posicionamiento de la empresa

El posicionamiento de la empresa se basa en calidad, beneficios, necesidad del consumidor y exclusividad. Esto genera un beneficio en ser reconocida por su calidad y excelencia en sus servicios de experiencia. Además, este servicio es una necesidad básica para las personas, desde cortarse el cabello hasta relajarse para desconectarse de las tareas diarias, con un enfoque exclusivo a través de sus instalaciones, procesos de servicios y productos premium.

Gracias al modelo rentable de negocio que tiene la empresa, puede enfocarse en invertir para poner nuevos locales o empezar con el tema de franquicias para poder llegar a más mercados.



CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO

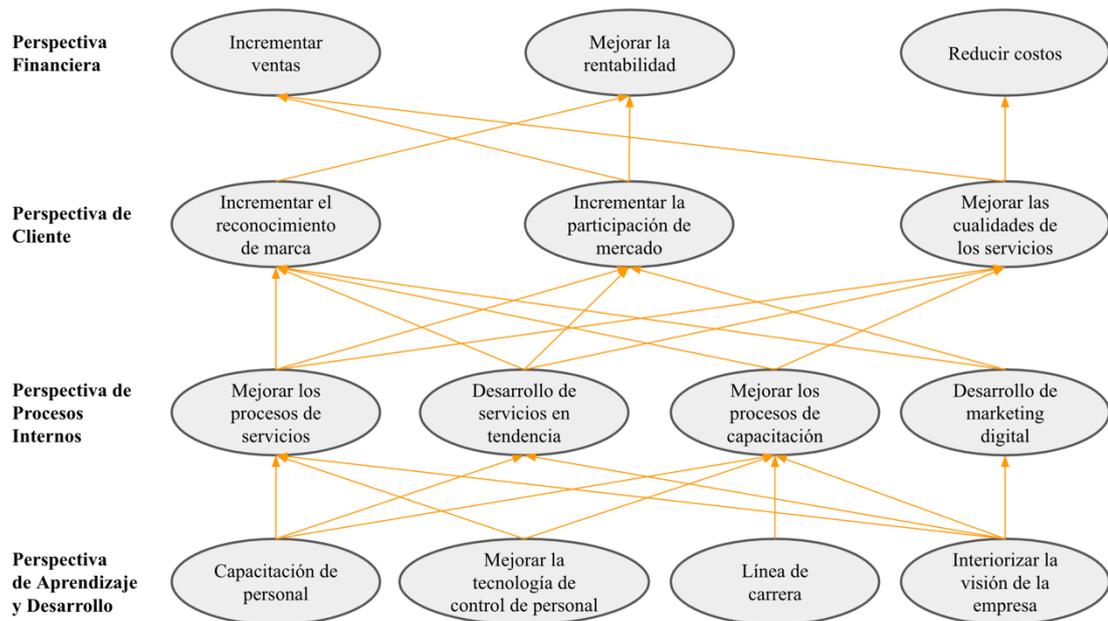
6.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la Empresa

El desarrollo del mapa estratégico nos ayudará a determinar de forma clara y específica los objetivos a evaluar y controlar; para ello, se puede analizar el mapa de abajo hacia arriba.

La empresa tiene como objetivo principal incrementar ventas, mejorar la rentabilidad y reducir los costos, a través de perspectivas señaladas.

Figura 6.1

Mapa Estratégico de Control de la Empresa



Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2013. Pearson.

6.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 6.1

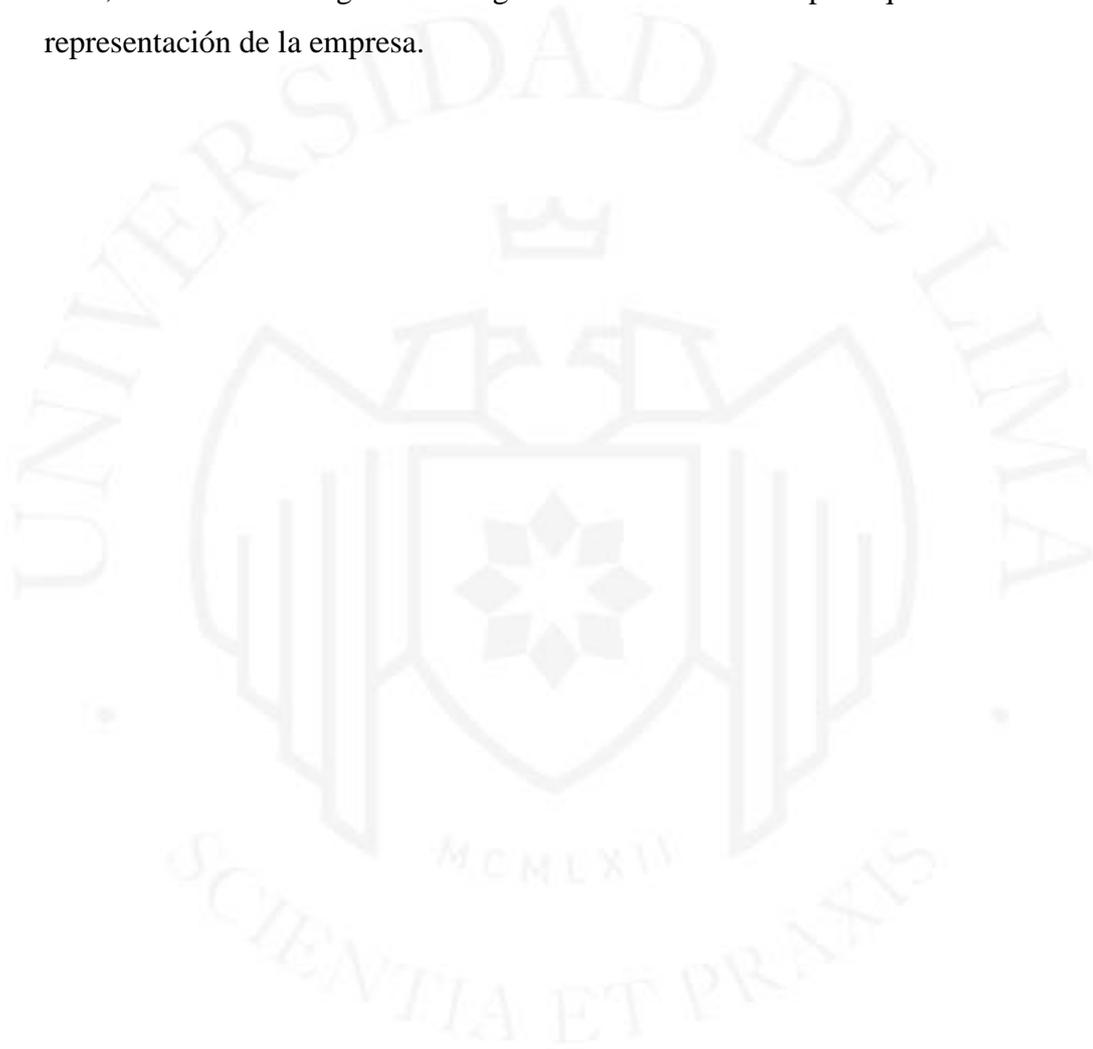
Cuadro de Mando Integral

	Objetivos	Indicador	Meta
Finanzas	Incrementar las ventas	$\text{Aumento en ventas } ((\text{Ventas}_2/\text{Ventas}_1) - 1) * 100\%$	15%
	Mejorar la rentabilidad	$(\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Ingresos} * 100\%$	10%
	Reducir costos	$(\text{Costos de operación del año actual} / \text{Costos de operación del año anterior}) * 100\%$	20%
Clientes	Incrementar el reconocimiento de marca	$(\text{Total de la población objetiva que reconoce la marca} / \text{Total de la población objetiva}) * 100\%$	15%
	Incrementar la participación de mercado	$(\text{Total Ventas de la empresa en valor monetarios} / \text{Total Ventas del mercado en valor monetarios}) * 100\%$	30%
	Mejorar las cualidades de los servicios	$(\text{N}^\circ \text{ de cualidades de los servicios actuales} / \text{N}^\circ \text{ total de las cualidades de los servicios}) * 100\%$	15%
Procesos Internos	Mejorar los procesos de servicios	$(\text{Cantidad de procesos mejorados} / \text{Total de servicios}) * 100\%$	50%
	Desarrollo de servicios en tendencia	$(\text{Cantidad de servicios nuevos anuales} / \text{Total de cantidad de servicios actuales}) * 100\%$	30%
	Mejorar los procesos de capacitación	$(\text{Cantidad de nuevas capacitaciones anuales} / \text{Total de capacitaciones}) * 100\%$	40%
	Desarrollo de marketing digital	$(\text{Cantidad de actividades anuales de marketing} / \text{Total de cantidad de actividades anuales de marketing}) * 100\%$	30%
Aprendizaje Interno	Capacitación de personal	$(\text{N}^\circ \text{ de horas invertidas en capacitación} / \text{N}^\circ \text{ de horas programadas en capacitación}) * 100\%$	55%
	Mejorar la tecnología de control de personal	$(\text{N}^\circ \text{ nuevos de Software instalados} / \text{Total N}^\circ \text{ de Software}) * 100\%$	10%
	Incrementar la línea de carrera	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados que ascendieron anualmente a una posición internamente} / \text{Total de empleados}) * 100\%$	35%
	Interiorizar la visión de la empresa	$(\% \text{ de aceptación de la visión} = \text{N}^\circ \text{ de personas interiorizadas con la visión} / \text{N}^\circ \text{ de personas totales}) * 100\%$	15%

CONCLUSIONES

- El rubro de peluquería y spa ha demostrado un crecimiento constante de la demanda basada desde una necesidad básica de mercado, teniendo a clientes que tienen un mayor interés en cuidar su bienestar y su apariencia personal. Además, esto se puede visualizar en las galerías completas que tienen stands de peluquerías y/o spas, o en las cadenas de franquicias.
- La empresa, tiene un posicionamiento de calidad, beneficios, necesidad del consumidor y exclusividad. Lo cual, se posiciona muy bien gracias a sus exclusivas instalaciones, excelente calidad de procesos de servicios y el uso de productos premium. Asimismo, gracias a los clientes turistas que tiene la empresa, puede posicionarse como un servicio premium frente a sus competencias.
- En la actualidad vemos que la conciencia sobre el cuidado del medio ambiente es más valorada; por ende, los clientes se inclinan en adquirir productos o servicios más sostenibles. Gracias a ello, la empresa se ha enfocado en contar con productos eco amigables para realizar sus servicios y mostrar su compromiso de responsabilidad ambiental, como los servicios sin amoníaco o productos no testeados en animales.
- Cada año se va desarrollando nuevas tendencias y modalidades tecnológicas dentro del rubro de belleza y bienestar. Por lo cual, la empresa se plantea implementar nuevos 03 servicios en el área de spa y 05 servicios/técnicas en el área de peluquería, para ofrecer nuevos servicios y diferenciarse de la competencia, con la finalidad de seguir con su compromiso de brindar experiencias únicas; por consiguiente, atraerá nuevos clientes penetrando el mercado.
- La oferta de servicios personalizados es clave para el rubro de peluquería, ya que, al brindar este tipo de experiencia, puede generar una fidelización del cliente. Además, al brindar recomendaciones sobre cambios de look, tratamientos o productos para su uso, genera una relación con el cliente a largo plazo. Estas acciones hacen que tenga un promedio de satisfacción del cliente de 78.35%.

- La empresa se encuentra en constante crecimiento al ver que sus ingresos aumentan en promedio anual de 20% con respecto al año anterior. Esto da a notar que la empresa puede seguir invirtiendo en el desarrollo de su marca para poder posicionarse.
- Las empresas de servicio dependen de la mano de obra de sus trabajadores, ya que ellos son los que ejecutan los servicios y tienen contacto directo con los clientes. Por ende, se les debe de generar un grato ambiente laboral para que interioricen la representación de la empresa.



RECOMENDACIONES

- La empresa debe de implementar planes de marketing enfocado a su posicionamiento como empresa, para que generen mayor reconocimiento de marca y puedan llegar a más personas con sus servicios. Por ende, se estima que la empresa pueda aumentar un 15% de participación de mercado y 6% de engagement rate en su red social principal. Asimismo, algunas acciones podrían ser: contenido digital con influencers, videos sobre consejos, recomendaciones, los beneficios de hacerse masajes, etc.
- Se debe de incorporar programas de fidelización con beneficios hacia sus clientes, como tener tarjetas que cuentan la cantidad de servicios que se realizado y por cinco servicios, el sexto le sale a mitad de precio. Esto generará una recompra en sus servicios y fidelizará a sus clientes con experiencias positivas, lo cual también permitirá aumentar un 12% la satisfacción del cliente.
- La empresa debe de seguir teniendo el reclutamiento selectivo y capacitación continua de su personal, ya que es importante tener trabajadores aptos para el puesto. Ellos son los que tienen contacto directo con el cliente y son los que brindan el servicio. Además, deben de seguir en constante capacitación para implementar las nuevas técnicas o tendencias del rubro, lo cual ayudará a contar con un equipo actualizado y realizando servicios de calidad destacada.
- Para seguir brindando la experiencia única que los destaca, deben de seguir manteniendo el enfoque en sus productos de calidad, los cuales son reconocidos en la industria y desarrollar tratamientos nuevos que los diferencie de la competencia.
- Se le recomienda a la empresa que desarrolle su mercado a través de locales propios o iniciar el tema de franquicias para el 2025, ya que tienen un modelo de negocio rentable y les permitirá obtener una mayor participación de mercado.

REFERENCIAS

- Aceituno Yana, E. N., Meza Ariza, S. L., & Muñoz Delgado, G. A. (2019). *Plan de marketing para el lanzamiento de un spa exclusivo para mujeres*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú].
<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2304>
- Artica, J. (2023, 19 de mayo). Salones de belleza se alistan: desde cambios de régimen hasta un proyecto para reducir IGV. *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/salones-de-belleza-en-peru-situacion-actual-buscan-impulso-para-no-quebrar-plantean-proyecto-de-reduccion-de-igv-peluquerias-en-peru-impuesto-general-a-las-ventas-noticia/>
- Artica, J. (2023, 30 de mayo). Nuevas tendencias en el rubro de belleza: salones más pequeños y mercados en regiones. *Gestión*.
<https://gestion.pe/tendencias/peluquerias-en-peru-salones-de-belleza-nuevas-tendencias-en-el-rubro-de-belleza-salones-mas-pequenos-y-mercados-en-regiones-noticia/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2022). *Niveles socioeconómicos 2022*.
https://www.youtube.com/watch?v=ax_c6BfVGuk&ab_channel=APEIM_PERU
- El 52.2% de limeños sufre de estrés debido a la pandemia de la COVID-19*. (s.f.). Noticias - Ministerio de Salud - Plataforma del Estado Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/499838-el-52-2-de-limenos-sufre-de-estres-debido-a-la-pandemia-de-la-covid-19>
- Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño”. *Estado del sistema de alerta: Alerta de El Niño costero. Decreto Supremo N° 007-2017*.
<https://www.senamhi.gob.pe/load/file/02204SENA-168.pdf>
- Fattorini, V. (2013, 13 de febrero). El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/43-15-mil-centros-belleza-lima-informal-31513-noticia/#:~:text=%22A%20nivel%20nacional%20existen%2030,director%20general%20de%20ExpoBeauty%202013.>
- Fernández, J. A., & Fernández, J. A. (2023, 16 enero). Todo lo que hace falta saber de cada red social para triunfar. *El País*. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2023-01-16/todo-lo-que-hace-falta-saber-de-cada-red-social-para-triunfar.html>

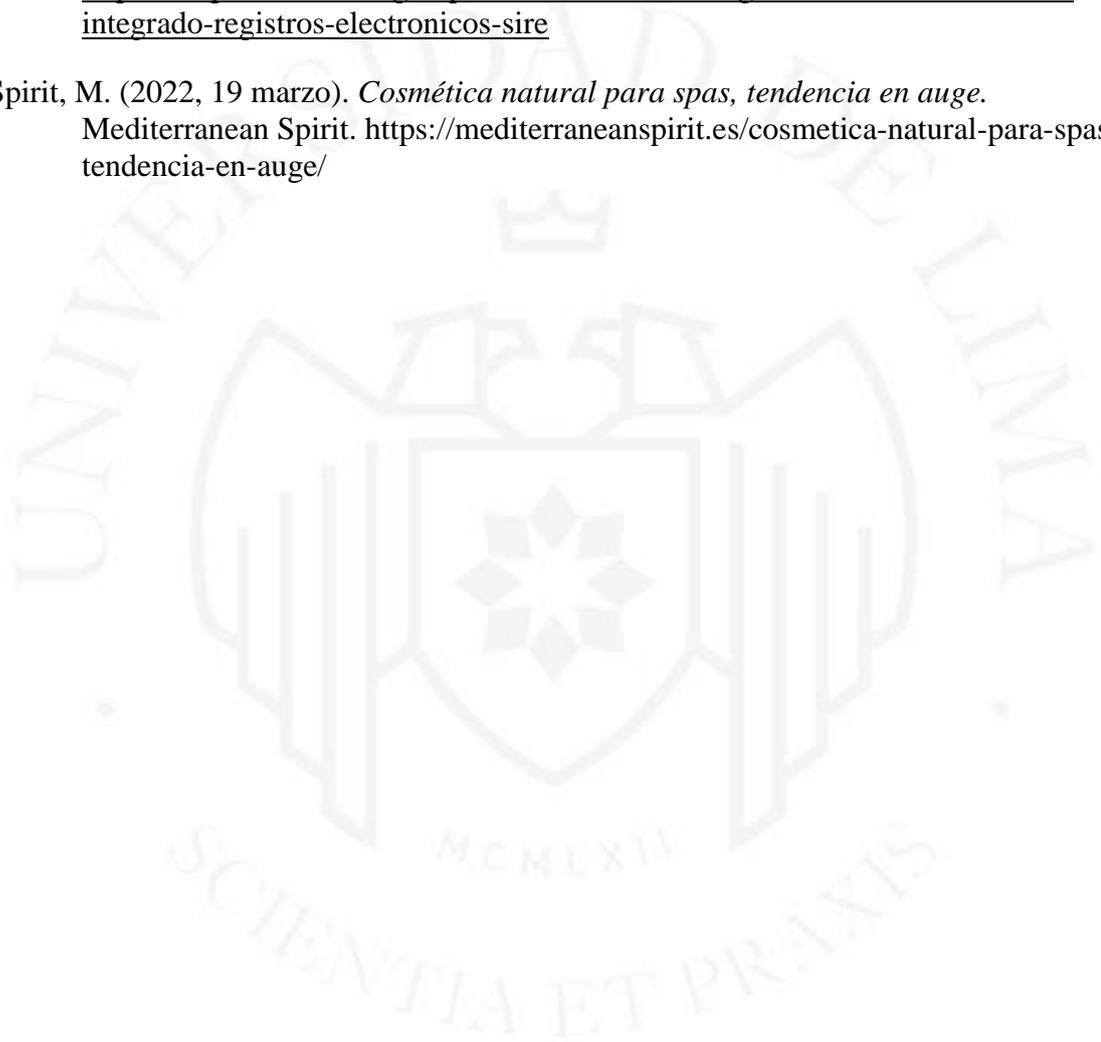
- Gestion, D. (2023, 19 mayo). Salones de belleza en Perú | Situación actual buscan impulso para no quebrar: plantean. . . - eNoticias Perú. *eNoticias Perú*. <https://www.evisos.com.pe/noticias/salones-de-belleza-en-peru-situacion-actual-buscan-impulso-para-no-quebrar-plantean/>
- Henderson, B. (1970) The Product Portfolio. The Boston Consulting Group, Boston.
- Huancayo, Z. R. (2023, 3 octubre). Dólar encadena segundo mes consecutivo al alza y BVL volvió a bajar. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/dolar-encadena-segundo-mes-consecutivo-al-alza-y-bvl-volvio-a-bajar-noticia/?ref=gesr>
- Magdalena es el distrito con el precio por m² más alto de Lima Moderna: ¿cómo revaloriza su atractivo inmobiliario? – IPDU. (2021, 26 marzo). <https://ipdu.pe/2021/03/26/magdalena-es-el-distrito-con-el-precio-por-m%C2%B2-mas-alto-de-lima-moderna-como-revaloriza-su-atractivo-inmobiliario/>
- Melgar Bendezú, L. M., Nakandakare Nakama, C. J., Olaechea Grados, J. M., & Rojas Rojas, A. N. (2019). *Propuesta de planeamiento estratégico para un salón de belleza en Lima Metropolitana*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. DOI: <https://doi.org/10.19083/tesis/625836>
- Pérez, J. S. (2023, 21 octubre). *Los mejores software de Recursos Humanos: TOP 11 programas para RRHH*. SPnet. https://softwarepara.net/sistemas_de_recursos_humanos/
- Prensa. (2022). *Peluquerías en riesgo: un 20% de salones de belleza cerraría en el 2023*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/peluquerias-en-riesgo-un-20-de-salones-de-belleza-cerraria-en-el-2023/>
- Allio, R. & Pennington, M.(eds)(1979).. *Corporate Planning: Techniques and Applications*. AMACOM. https://archive.org/details/corporateplannin0000unse_q6h5/page/n7/mode/2up
- Redactor_FM. (2023). ¡Salones de belleza corren riesgo de quebrar!: piden que proyecto de reducción del IGV se acelere. *Diario Extra*. <https://www.extra.com.pe/salones-de-belleza-corren-riesgo-de-quebrar-piden-que-proyecto-de-reduccion-del-igv-se-acelere/>
- Rosales, S. (2020, 8 diciembre). Servicios de belleza y spa a domicilio podrían ser más rentables que atención en salones. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/servicios-de-belleza-y-spa-a-domicilio-podrian-ser-mas-rentables-que-atencion-en-salones-noticia/>
- Rosales, S. (2021, 21 mayo). Clientes de salones de belleza acudían a ellos cada 21 días, ahora tardan el doble. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/clientes-de-salones-de-belleza-acudian-a-ellos-cada-21-dias-ahora-tardan-el-doble-noticia/?ref=gesr>

Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1985). *Strategic Management & Business Policy: A Methodological Approach*. Addison Wesley Publishing Company.

Saenz, M. (2022, 9 septiembre). Más de 130 000 trabajadores de salones de belleza laboran en la informalidad por el cierre de estos locales. *RPP Noticias*.
<https://rpp.pe/economia/economia/mas-de-130000-trabajadores-de-salones-de-belleza-laboran-en-la-informalidad-por-el-cierre-de-estos-locales-noticia-1431027?ref=rpp>

Sistema Integrado de Registros Electrónicos - SIRE | Emprender. (s.f.).
<https://emprender.sunat.gob.pe/tributando/libros-registros-contables/sistema-integrado-registros-electronicos-sire>

Spirit, M. (2022, 19 marzo). *Cosmética natural para spas, tendencia en auge*. Mediterranean Spirit. <https://mediterraneanspirit.es/cosmetica-natural-para-spas-tendencia-en-auge/>



BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.
- Candela, R. (2013). *ABC de la Legislación Laboral Peruana*.
<http://laboraperu.blogspot.pe/2013/09/nueva-legislacion-laboral-peruana.html>
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing* (6.^a ed.). Cengage.
http://fresno.ultima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=CENGA E&url=http://www.ebooks7-24.com/?il=4204
- Johnson, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de Ventas* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.
http://fresno.ultima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PEARSON &url=http://www.ebooks7-24.com/?il=4273
- Martínez, M.A. (s.f.). *Modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico*.
<https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/modelo-de-gestion-de-recursos-humanos-una-propuesta-para-el-analisis-empirico>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.



ANEXOS

Anexo 1: Servicios de José Antonio Salón & Spa

Servicios de peluquería:

José Antonio SPA	
Cortes	Peinado
Dama Caballero Corte y barba Niño / niña Flequillo Lavado de cabello	Cepillado o planchado Cepillado y planchado Media cola Cepillado + tenaza Peinado / moño o trenza Lavado y peinado para novia
Color	
Aplicación de tinte sin cepillado Decoloración de de raíces Baño de color Mechas localizadas Iluminación Mechas Balayage sin decoloración Balayage con decoloración Mechas californianas Solo raíz Cabello corto Cabello mediano Cabello largo Tinte y mechas Descapage de cabello Decoloración cabello Ondulación de cabello Fantasia evolution	
Alisados	
Brasilero cabello corto Brasilero cabello mediano Brasilero cabello largo	Japonés cabello corto Japonés cabello mediano Japonés cabello largo
Terapia capilar	
Ampolla para cepillado o tinte Reestructurante capilar (italian max) Oro fluido Loreal	Detox con ampolla Botox capilar Olaplex

Manos y pies

Pintado de uñas
Manicure Francesa o Color
Pedicure Francesa o Color
Manicure con diseño
Pedicure con diseño
Manicure Infinite Shine OPI
Pedicure Infinite Shine OPI
Manicure spa
Pedicure spa
Manicure con parafina
Pedicure con parafina
Manicure gel color
Pedicure gel color

Retiro de gel color
Retiro de uñas acrílicas
Tips
Retiro de acrígel
Retoque de acrílico y/o gel
Rubber Gel
Uñas acrílicas
Uñas acrígel
Baño de gel
Baño de gel + tips
Uñas esculpidas
Manicure niña
Pedicure niña

Depilación

Cejas o bozo o orejas y oídos
Patillas o frente y/o cuello
Axilas
Bikini
Media pierna o glúteos

Rostro completo
Abdomen / brasilera completa /
brazos completos / espalda /
pierna completa

Maquillaje

Ampolla anti transpirante
Maquillaje solo ojos
Maquillaje social
Maquillaje de novia

Pestañas y cejas

Retiro de pestañas 1x1
Colitas de pestañas
Pestaña en tira
Mant. de pestañas 1x1
Pestaña 1x1
Lifting
Rizado de pestañas
Laminado de cejas
Tinturado de cejas orgánico
Mant. de extensión de pestaña
Extensión de pestaña

Maquillaje permanente

Retoque de microblading
Retoque de labios o cejas
Cejas
Labios
Ambos ojos
Microblading pelo a pelo

Servicios de spa:



Experiencia en Masajes	Duración
Relajante Profundo Masaje de máxima relajación que ayudara a aliviar la tensión corporal, reducir el estrés y la ansiedad; ofreciendo un buen descanso y recuperando energías en nuestras cabinas de lujo.	60 minutos 90 minutos
Descontracturante Nuestro sistema de masaje inteligente reducirá las tensiones y contracciones musculares sin generar dolor, para devolver la plasticidad y elasticidad a los tejidos, liberar los músculos y mejorar la movilidad corporal; recomendable para deportistas.	60 minutos 90 minutos
Reflexología Podal Masaje que proyecta un estímulo a todo el cuerpo a través de los pies; generando una relajación, una reducción de cansancio, insomnio y ansiedad; para poder potenciar la salud de los órganos.	45 minutos
Piedras Calientes Volcánicas Las piedras volcánicas naturales aflojan los músculos con un calor especial, que promueve una acción sedativa del sistema nervioso, eliminando toxinas del cuerpo, renovando la energía y reduciendo el estrés.	90 minutos
Masaje Tailandés con Yoga Un imperdible ritual de masaje asiático liberador a base de suaves estiramientos, para mejorar la energía y reducir el estrés; acompañado de presiones y amasamientos con aceite de coco, que descontractura los músculos.	60 minutos
Armonización de Chakras con Reiki y Cuencos tibetanos Tratamiento integral para renovar las buenas vibras de la mente, la energía, la esencia y el ser. Acompañado de piedras preciosas, cuarzos, péndulos, cuencos sonoros del tibet e imposición de manos para alinear y activar los chakras.	60 minutos

José Antonio

SPA

Experiencia en Masajes Duración

Masaje para Gestantes

Masaje diseñado para aliviar a gestantes, atendiendo las zonas más tensas del cuerpo y reduciendo la carga tensional que genera estrés durante este periodo. 45 minutos

Drenaje Linfático

Activa todo el sistema linfático mediante suaves y delicados masajes que mejoran la depuración de toxinas, reducen los edemas, previenen la celulitis y equilibran el sistema nervioso e inmune. 45 minutos

Masajes Localizados Duración

Descarga Muscular de Espalda o Piernas

Masaje puntual producido por el exceso de tensión o contracción muscular, con la finalidad de recuperar la movilidad articular. Ideal para deportistas que necesiten estirar y descargar los músculos contraídos. 30 minutos

Terapéutico Localizado

Terapia que ayuda al proceso de recuperación muscular, ocasionado por una lesión. 30 minutos

Zona de agua privada Duración

Jacuzzi - Hidroterapia Termal

Relaja y desintoxica completamente el cuerpo con sales inglesas de magnesio y/o burbujas, acompañado de aceites aromáticos que ayudarán a recuperar energías. 45 minutos

Sauna Herbal Detox

Baño de vapor con hierbas medicinales, para que el organismo depure, mejore la circulación y renueve totalmente el sistema corporal. 30 minutos

Esculpido Corporal Duración

Reducción de grasa localizada y/o levantamiento de glúteos y/o reducción de celulitis. 10 sesiones 40 minutos

José Antonio

SPA

Circuitos de Spa & Bienestar	Duración
Jacuzzi Termal + Masaje + Facial Express Hidratante Brindis de vino de bienvenida y cóctel de frutas. Hidromasaje en jacuzzi con sales de magnesio y/o burbujas aromáticas, pétalos de rosas e infusiones. Masaje relajante profundo con aceite hidratante. Ducha española.	120 minutos
Sauna Herbal Detox + Masaje Tetera herbal revitalizante con miel de bienvenida. Sauna herbal depurativo y reconfortante. Masaje relajante profundo con aceite hidratante. Ducha española.	120 minutos
Baño Exfoliante + Masaje Disfruta de una placentera exfoliación corporal y un baño delicioso de espuma, en una exclusiva cabina de mármol al estilo Árabe, donde rejuvenecerás completamente la piel y mejorarás la circulación. Finalmente se realizará nuestro maravilloso masaje relajante profundo con aceite hidratante.	120 minutos
Jacuzzi Termal + Sauna Herbal Detox Tetera herbal revitalizante con miel de bienvenida. Hidromasaje en jacuzzi con sales de magnesio y/o burbujas aromáticas, pétalos de rosas e infusiones. Sauna herbal depurativo y reconfortante con snack. Ducha española.	70 minutos
Jacuzzi Termal + Sauna herbal Detox + Masaje + Facial express Brindis de vino de bienvenida o tetera herbal revitalizante con miel y cóctel de frutas. Hidromasaje en jacuzzi con sales de magnesio y/o burbujas aromáticas, pétalos de rosas y snacks. Sauna herbal depurativo y reconfortante. Limpieza facial express más mascarilla hidratante de regalo. Masaje relajante profundo con aceite hidratante. Ducha española.	150 minutos

Faciales	Duración
<p>Limpieza Facial Profunda Renueva la piel a profundidad, ayudando a recuperar la luminosidad y vitalidad del rostro. Permite eliminar puntos negros, comedones e impurezas estimulando la producción de colágeno y elastina de manera natural, con la finalidad de mejorar la expresión y oxigenación facial.</p>	80 minutos
<p>Piel Sensible Reduce la rojez y recupera el equilibrio de la piel, ofreciendo frescura y humectación.</p>	60 minutos
<p>Anti-acné Tratamiento de higiene profundo para eliminar los comedones e impurezas con efectos antisépticos y equilibrante del cutis.</p>	60 minutos
<p>Hidratante Tratamiento de recuperación de los factores de hidratación de la piel a base de sueros, ácido hialurónico y más.</p>	60 minutos
<p>Peeling con ácidos Renovación profunda de la epidermis, con el fin de eliminar las células deterioradas y reducir las finas líneas de expresión que evitan el envejecimiento cutáneo.</p>	60 minutos
<p>Rejuvenecimiento Luxury by JA Tratamiento de rejuvenecimiento facial a base de un cóctel de nutrientes renovadores y antioxidantes. Mejora el aspecto y el brillo de la piel.</p>	80 minutos
<p>Facial express oxigenante Tratamiento depurativo express que ayuda a remover las impurezas y células muertas, consiguiendo una piel radiante y luminosa.</p>	30 minutos

*Aplicación de producto de acuerdo al tipo de piel.

Anexo 2: Matriz Interna Externa

		Puntaje total de la Matriz EFI		
		Sólido 3.0 – 4.0	Promedio 2.0 – 2.99	Débil 1.0 – 1.99
Puntaje total de la Matriz EFE	Alto 3.0 – 4.0	Cuadrante I Creer y Construir Estrategias intensivas y de integración	Cuadrante II Creer y Construir Estrategias intensivas y de integración	Cuadrante III Conservar y Mantener Penetración de mercado Desarrollo de productos
	Medio 2.0 – 2.99	Cuadrante IV Creer y Construir Estrategias intensivas y de integración	Cuadrante V Conservar y Mantener Penetración de mercado Desarrollo de productos	Cuadrante VI Cosechar o Enajenar Reducir gastos Liquidación
	Bajo 1.0 – 1.99	Cuadrante VII Conservar y Mantener Penetración de mercado Desarrollo de productos	Cuadrante VIII Cosechar o Enajenar Reducir gastos Liquidación	Cuadrante IX Cosechar o Enajenar Reducir gastos Liquidación

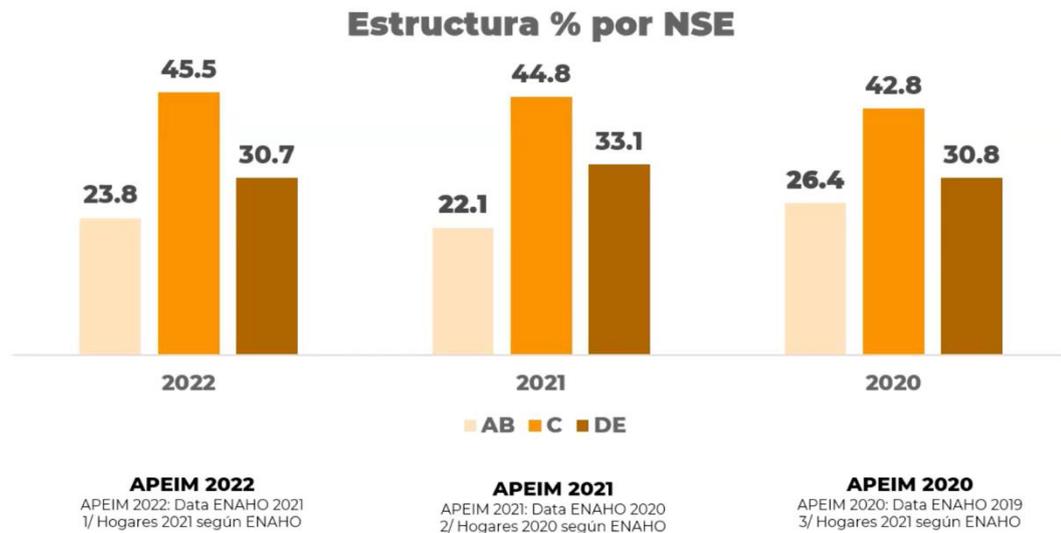


Anexo 3: APEIM según NSE 2022

APEIM

NSE Principales Resultados

Distribución de Hogares según NSE 2022 Lima Metropolitana

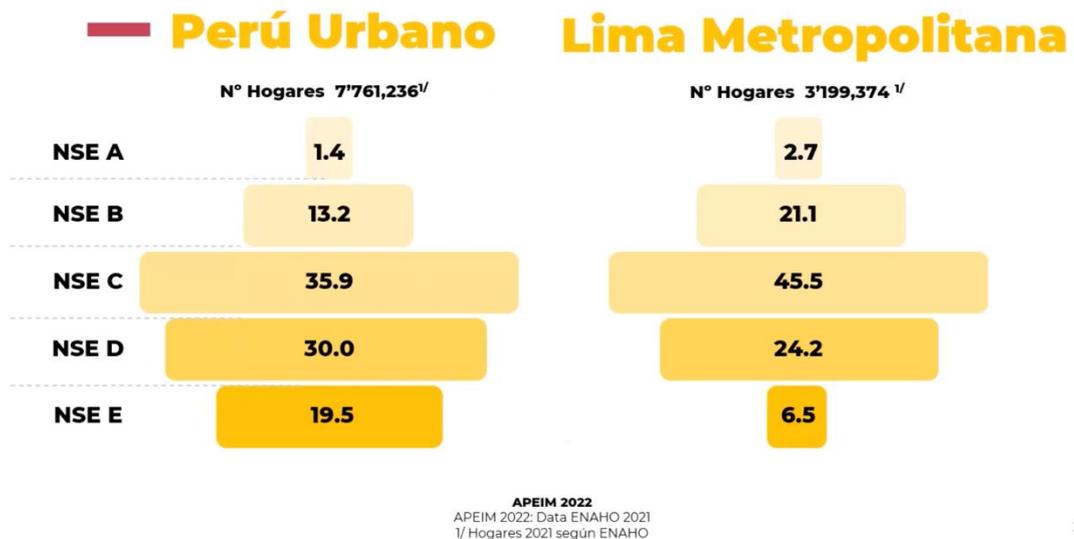


APEIM

NSE Principales Resultados

Sar

Distribución de Hogares según NSE 2022



Distribución de zonas APEIM por NSE 2022 Lima Metropolitana

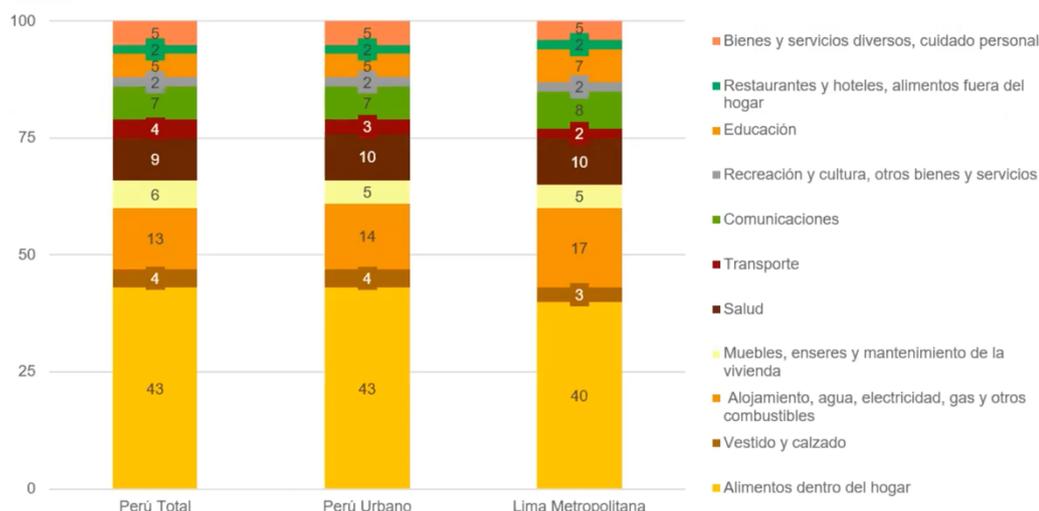
(%) Horizontal - Hogares

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	2.7%	21.1%	45.5%	24.2%	6.5%	4023	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.7%	9.8%	47.4%	29.1%	13.1%	360	5.2%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.9%	22.4%	52.8%	20.5%	3.4%	413	4.8%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.0%	15.5%	43.6%	29.2%	11.7%	335	5.4%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	0.9%	21.0%	47.8%	26.9%	3.4%	367	5.1%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	1.9%	22.7%	46.6%	24.5%	4.3%	450	4.6%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	7.7%	57.0%	28.9%	5.9%	0.4%	192	7.1%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	26.2%	53.8%	16.1%	3.9%	0.0%	299	5.7%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chomillos, San Juan de Miraflores)	100%	6.7%	22.5%	48.8%	20.1%	1.9%	230	6.5%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.2%	13.7%	52.6%	27.8%	5.7%	322	5.5%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	1.2%	19.8%	44.7%	24.9%	9.4%	982	3.1%
Otros	100%	0.0%	10.0%	35.8%	36.2%	18.0%	73	11.5%

APEIM 2022: Data ENAHO 2021

APEIM Perfil Hogares Según NSE Lima Metropolitana

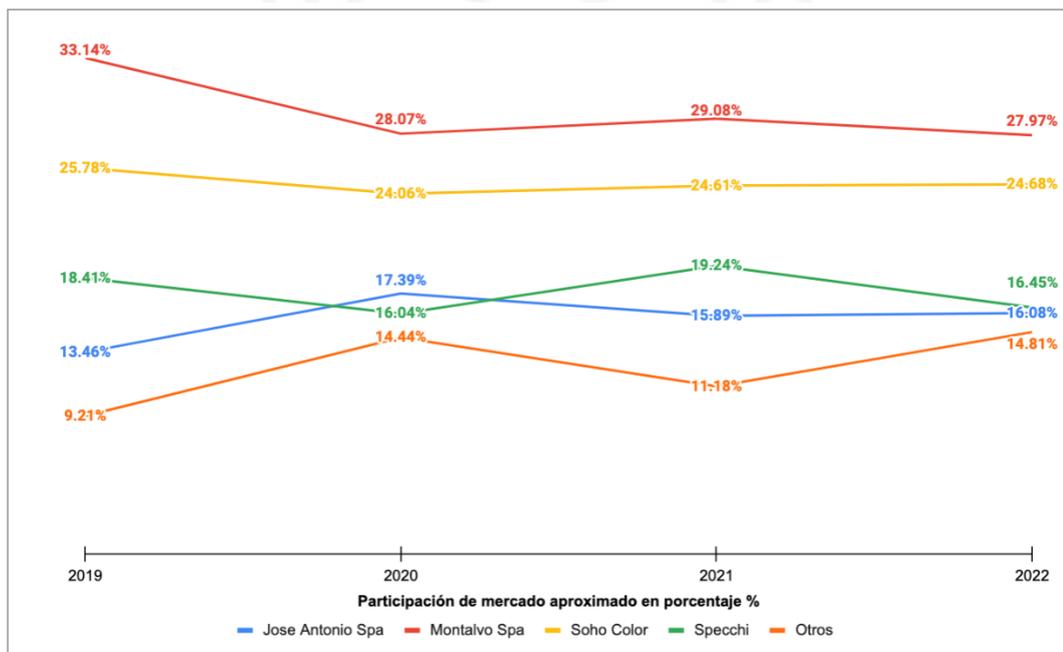
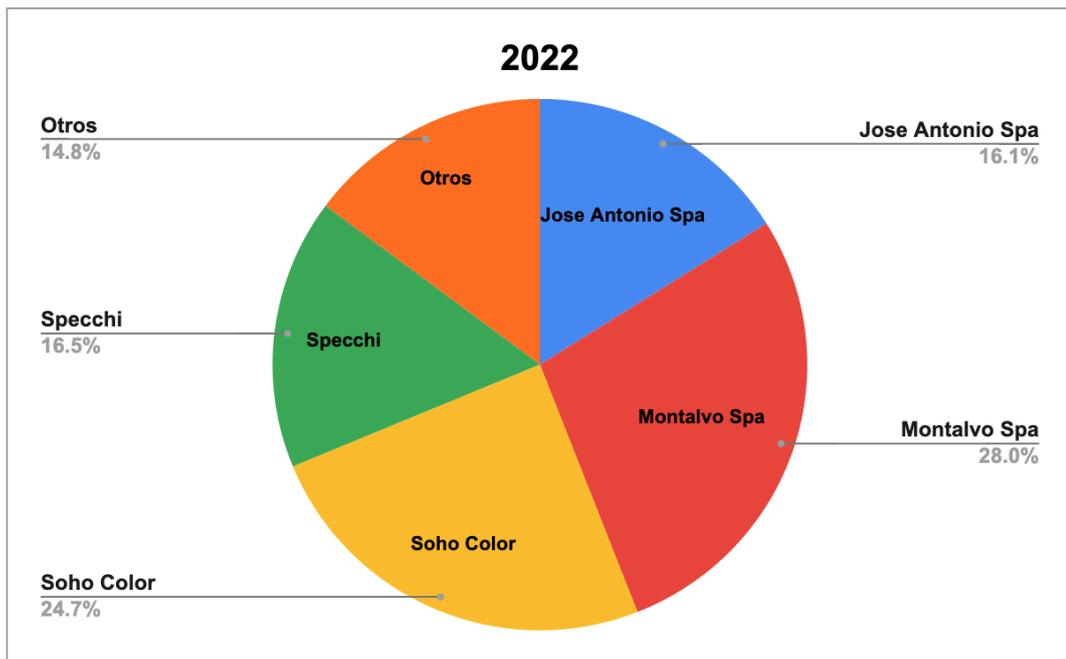
Distribución del gasto según NSE 2022 Comparativo



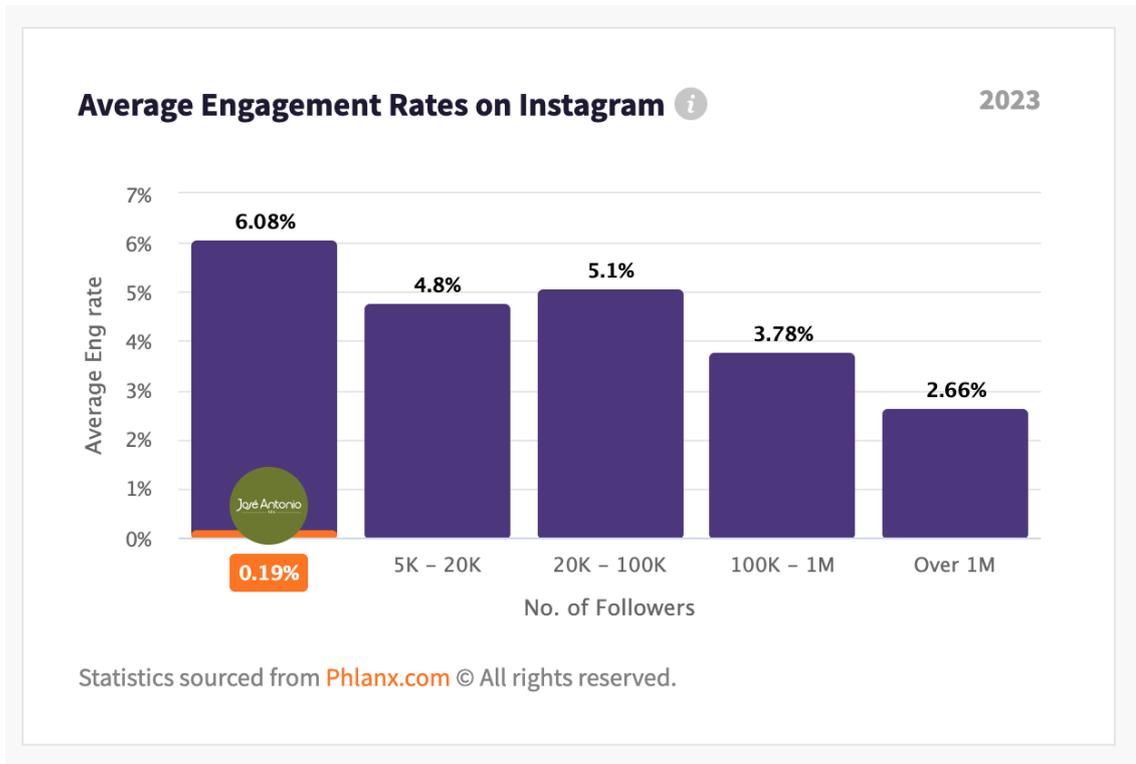
* Ingreso estimado
APEIM 2022: Data ENAHO 2021

Anexo 4: Participación de mercado aproximado en porcentaje

Participación de mercado aproximado en porcentaje %						
	Jose Antonio Spa	Montalvo Spa	Soho Color	Specchi	Otros	Total
2019	13.46%	33.14%	25.78%	18.41%	9.21%	100.00%
2020	17.39%	28.07%	24.06%	16.04%	14.44%	100.00%
2021	15.89%	29.08%	24.61%	19.24%	11.18%	100.00%
2022	16.08%	27.97%	24.68%	16.45%	14.81%	100.00%
2023 (Octubre)	13.07%	33.12%	23.46%	16.56%	13.80%	100.00%



Anexo 5: Promedio de engagement rate en Instagram



Anexo 6: Cálculo de la Satisfacción al Cliente

$$\text{Porcentaje promedio} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Número total de opiniones} \times \text{Calificación máxima posible}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje promedio de Google} = \frac{4.7}{119 \times 5} \times 100$$

$$\text{Porcentaje promedio de Facebook} = \frac{4.4}{113 \times 5} \times 100$$

$$\text{Porcentaje promedio de Google} = 0.00789 \times 100 = 78.9\%$$

$$\text{Porcentaje promedio de Facebook} = 0.00778 \times 100 = 77.8\%$$

Porcentaje Google = 78.90%

Porcentaje Facebook = 77.80%

Promedio Total = 78.35%



Anexo 7: Ingresos anuales en porcentaje

Ingresos en Porcentaje %					
Ingresos	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	8.20%	15.91%	5.98%	6.48%	9.32%
Febrero	8.20%	14.94%	1.56%	8.56%	11.20%
Marzo	8.20%	7.67%	7.02%	7.99%	10.12%
Abril	8.11%	0.00%	4.67%	7.51%	10.47%
Mayo	8.31%	1.52%	7.53%	7.93%	10.43%
Junio	7.41%	2.81%	7.11%	6.45%	9.12%
Julio	7.41%	6.35%	10.15%	8.51%	10.83%
Agosto	8.48%	4.94%	7.95%	8.13%	10.73%
Septiembre	7.49%	5.65%	9.03%	8.09%	8.85%
Octubre	7.66%	7.88%	11.59%	8.54%	8.94%
Noviembre	8.81%	12.00%	9.98%	8.68%	
Diciembre	11.72%	20.33%	17.42%	13.13%	
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Variación de Ingresos anuales en porcentajes %:

Variación de Ingresos Anuales en Porcentaje %					
Variación	2019	2020	2021	2022	2023
Enero		14.94%	-38.40%	49.19%	39.22%
Febrero		7.94%	-82.92%	657.06%	26.74%
Marzo		-44.60%	50.02%	56.62%	22.78%
Abril		0.00%	0.00%	121.19%	35.08%
Mayo		-89.15%	711.56%	44.84%	27.39%
Junio		-77.50%	314.18%	25.00%	36.89%
Julio		-49.14%	161.85%	15.29%	23.34%
Agosto		-65.43%	163.73%	40.63%	27.84%
Septiembre		-55.23%	161.90%	23.17%	6.05%
Octubre		-39.02%	141.21%	1.31%	1.43%
Noviembre		-19.25%	36.31%	19.61%	
Diciembre		2.83%	40.42%	3.76%	
Total		-40.72%	63.87%	37.60%	-3.11%

Plan Estratégico B2

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
5	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	ciencia.lasalle.edu.co Fuente de Internet	<1%
9	doi.org Fuente de Internet	

<1 %

10

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

11

creativecommons.org

Fuente de Internet

<1 %

12

dspace.udla.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

13

gestion.pe

Fuente de Internet

<1 %

14

peru21.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

16

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

<1 %

17

viewer.joomag.com

Fuente de Internet

<1 %

18

Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras

Trabajo del estudiante

<1 %

19

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

20

repositorio.uchile.cl

Fuente de Internet

<1 %

21

www.uaem.mx

Fuente de Internet

<1 %

22

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

23

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

24

Melissa Erika Cama-Casafranca, Lucía del Carmen Olivares-Espinoza. "The Inca country: el reencuadre de las noticias traducidas al inglés por la Agencia Peruana de Noticias Andina", Mutatis Mutandis. Revista Latinoamericana de Traducción, 2021

Publicación

<1 %

25

Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú

Trabajo del estudiante

<1 %

26

sites.google.com

Fuente de Internet

<1 %

27

repositorio.up.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

28

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

29

www.micasa.pe

Fuente de Internet

<1 %

30

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

31

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

32

repositorio.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

33

www.alianzafrancesalima.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo