



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE BIENESTAR
INTEGRAL PARA MUJERES”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al
Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Srta. Sandra Patricia Cáceres Tafur
Srta. Laura Liliana Paredes Joo
Sra. Liz Dalinda Reyes Flores**

2016

A cada uno de nuestros profesores por su incondicional asesoría.

A nuestras familias por su invaluable apoyo.

Resumen ejecutivo

Walliq será un centro de bienestar integral de medicina alternativa contemporánea dirigido a mujeres de 31 a 55 años de edad de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, las cuales mantienen un estilo de vida moderno.

El centro de bienestar integral ofrecerá los siguientes servicios de medicina alternativa contemporánea: meditación, acupuntura, yoga, reflexología, reiki y masajes terapéuticos; adicionalmente, se ofrecerá el servicio de nutrición, el cual será brindado por especialistas certificados, a fin de garantizar la calidad de los servicios ofrecidos.

Contaremos con un local de 390 m² ubicado en el distrito de Santiago de Surco el cual tendrá un horario de atención al público de lunes a sábado de 06.30 h a 22.30 h, y domingos de 08.00 h a 19.00 h.

La inversión requerida para este plan de negocios asciende a S/ 491.586,00 evaluada a 05 años, de los cuales el 40% equivale a S/ 196.634,00 será financiado con préstamo bancario a nombre de la empresa Walliq S.A.C. con una tasa de interés de 24,17% anual; el 60% restante, correspondiente a S/ 294.952,00, será aporte de capital de las tres socias que suscriben el presente plan de negocios, el cual posee una VAN económica de S/ 642,157,00 y una TIR económica de 41% que demuestran la rentabilidad del proyecto.

Dado que en la actualidad existe demanda por los servicios relacionadas con la medicina alternativa, consideramos que es factible ofrecer servicios de calidad, de manera rentable y sostenible.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTL)	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno sociocultural	3
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno legal	5
2. Análisis del microentorno	5
2.1 Identificación, características y evolución del sector	5
2.2 Análisis del sector industrial	6
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes (alta)	6
2.2.2 Amenaza de servicios sustitutos (medio)	7
2.2.3 Entrada potencial de nuevos competidores (medio)	7
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (bajo)	8
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores (medio)	8
Capítulo II. Estudio de mercado	9
1. Objetivo general	9
2. Objetivos específicos	9
3. Fuentes de información	9
3.1 Fuentes de información primaria	9
3.1.1 Investigación exploratoria	9
3.1.2 Metodología	9
3.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria	9
3.2 Fuentes de información secundaria	10
3.3 Información cuantitativa	10
3.3.1 Metodología	10
3.3.2 Tipo de investigación	10
3.3.3 Tamaño de la muestra	10
3.3.4 Conclusiones de la investigación cuantitativa	11

3.4 Estimación de la demanda	11
3.4.1 Metodología.....	11
Capítulo III. Planeamiento estratégico	14
1. Análisis FODA.....	14
2. Visión.....	15
3. Misión.....	15
4. Objetivos.....	15
4.1 Objetivos estratégicos	16
4.2 Objetivos financieros	16
5. Estrategia competitiva.....	16
6. Cadena de valor.....	17
7. Estrategia genérica	19
Capítulo IV. Plan de marketing.....	20
1. Objetivos del plan de marketing	20
2. Formulación estratégica de marketing	20
2.1 Estrategia de segmentación.....	21
2.2 Estrategia de posicionamiento	21
2.3 Estrategia de postura competitiva	22
2.4 Estrategia de crecimiento.....	22
2.5 Estrategia de marketing relacional.....	22
2.6 Estrategia de la mezcla de marketing.....	23
2.6.1 Servicio.....	23
2.6.2 Precio.....	23
2.6.3 Plaza.....	24
2.6.4 Promoción.....	24
2.6.5 Personal.....	25
2.6.6. Procesos	25
2.6.7. Planta (infraestructura)	25
3. Presupuesto de marketing	26
Capítulo V. Plan de operaciones.....	27
1. Objetivos de operaciones	27
2. Política de operaciones	27
3. Diseño de los procesos.....	28
4. Descripción de los macroprocesos.....	28

4.1 Contacto y registro	28
4.2 Evaluación y diagnóstico	28
4.3 Facturación y cobranza	29
4.4 Prestación del servicio	29
4.5 Monitoreo y servicio de posventa	29
5. Flujograma del proceso del servicio	29
6. Capacidad operativa y horarios de atención	29
7. Diseño de instalaciones	30
8. Presupuesto de operaciones	30
Capítulo VI. Organización y recursos humanos	31
1. Estructura organizacional.....	31
2. Objetivos del área de Recursos Humanos.....	31
3. Políticas de recursos humanos	32
3.1 Reclutamiento y selección	32
3.2 Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos	32
3.3 Formación y desarrollo	32
3.4 Evaluación de desempeño.....	33
3.5 Remuneración y beneficios.....	33
Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial.....	34
Capítulo VIII. Plan financiero	35
1. Inversión del proyecto	35
2. Financiamiento de la deuda	35
3. Costo de oportunidad de capital	36
4. Costo ponderado de capital.....	36
5. Presupuesto de ingresos	37
6. Presupuesto de egresos	38
6.1 Costo de ventas	38
6.2 Gastos administrativos.....	38
6.3 Gastos de ventas.....	38
6.4 Gastos financieros.....	39
7. Punto de equilibrio.....	39
8. Estados financieros	40
8.1 Balance general.....	40

8.2 Estado de ganancias y pérdidas.....	40
9. Evaluación económica financiera	40
9.1 Análisis de ratios.....	41
10. Análisis de escenarios de sensibilidad	41
11. Plan de contingencia	44
Conclusiones y recomendaciones	45
1. Conclusiones	45
2. Recomendaciones	45
Bibliografía	46
Anexos	49
Nota biográfica	71

Índice de tablas

Tabla 1.	Conclusiones entorno político	2
Tabla 2.	Conclusiones entorno económico	3
Tabla 3.	Conclusiones entorno sociocultural.....	4
Tabla 4.	Conclusiones entorno tecnológico.....	4
Tabla 5.	Conclusiones entorno legal.....	5
Tabla 6.	Tipo de actividad económica.....	5
Tabla 7.	Principales competidores	7
Tabla 8.	Relación de principales proveedores locales	8
Tabla 9.	Proyección población de Lima Metropolitana.....	11
Tabla 10.	Gasto promedio en cuidado y conservación de salud por NSE	12
Tabla 11.	Segmentación de la demanda	12
Tabla 12.	Población de mujeres modernas	13
Tabla 13.	Participación de mercado	13
Tabla 14.	Frecuencia de asistencia	13
Tabla 15.	Matriz FODA cruzado	14
Tabla 16.	Elementos misión propuesta.....	15
Tabla 17.	Objetivos de marketing.....	20
Tabla 18.	Tamaño de mercado	21
Tabla 19.	Criterios de segmentación	21
Tabla 20.	Lista de precios.....	24
Tabla 21.	Resumen del presupuesto de marketing	26
Tabla 22.	Objetivos de operaciones.....	27
Tabla 23.	Detalle de macroprocesos.....	28
Tabla 24.	Cantidad de atenciones anuales por servicio	30
Tabla 25.	Estructura organizacional	31
Tabla 26.	Objetivos de recursos humanos	31
Tabla 27.	Cuadro resumen de inversión	35
Tabla 28.	Capital propio vs deuda	35
Tabla 29.	Detalle de financiamiento de deuda.....	36
Tabla 30.	Cálculo del COK (metodología del MPAC).....	36
Tabla 31.	Costo ponderado de capital	37
Tabla 32.	Cantidad de atenciones anuales	37
Tabla 33.	Porcentaje de atenciones por año.....	37
Tabla 34.	Ingresos por servicio por año	38

Tabla 35.	Resumen de ingresos	38
Tabla 36.	Egresos	39
Tabla 37.	Punto de equilibrio	40
Tabla 38.	Resultados económicos y financieros.....	41
Tabla 39.	Costo de oportunidad – sensibilidad.....	42
Tabla 40.	Escenario de precios	42
Tabla 41.	Escenario de demanda	43
Tabla 42.	Escenario de costo de ventas – mano de obra directa.....	44

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de los estilos de vida	12
Gráfico 2.	Cadena de valor	17
Gráfico 3.	Estrategia genérica.....	19
Gráfico 4.	Logotipo	23

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo Canvas.....	50
Anexo 2.	Entrevistas a expertos	51
Anexo 3.	Resultado de las encuestas.....	53
Anexo 4.	Análisis VRIO	58
Anexo 5.	Presupuesto de marketing.....	59
Anexo 6.	Flujograma del proceso de servicio	60
Anexo 7.	Horario de servicios.....	61
Anexo 8.	<i>Layout</i>	62
Anexo 9.	Presupuesto de operaciones	63
Anexo 10.	Organigrama jerárquico-lineal.....	64
Anexo 11.	Descripción de puestos	65
Anexo 12.	Presupuesto de recursos humanos	66
Anexo 13.	Plan de responsabilidad social.....	67
Anexo 14.	Balace general	68
Anexo 15.	Estado de ganancias y pérdidas	68
Anexo 16.	Flujo de Caja económico y financiero	69
Anexo 17.	Plan de contingencias	70

Idea de negocio

El acelerado ritmo de vida actual ha provocado profundos cambios en el estilo de vida de las personas, lo cual ha propiciado el dejar de lado o dedicar menos tiempo al cuidado de nuestro bienestar; sin embargo, es latente el deseo y la necesidad de cuidarse y preocuparse por nuestra salud personal y la de nuestros seres queridos. De esta necesidad es que surge la oportunidad de negocio para la formación del centro de bienestar integral denominado Walliq, dirigido al público femenino de Lima Metropolitana y en donde se busca satisfacer las necesidades de salud y bienestar de las personas a través de servicios de medicina alternativa complementaria MAC¹, se ofrece atención personalizada, exclusiva, de excelente calidad y que contará con la presencia de dos gurús: la doctora Cristina Liau - Hing Yep² y el maestro Ramasaundarya das³.

La organización mundial de la salud (OMS) apoya el uso de la MAC, siempre y cuando demuestre su utilidad para el paciente y represente un riesgo mínimo para quienes la utilicen. Dentro de las terapias se encuentran la acupuntura, la homeopatía, la aromaterapia, el reiki, la reflexología y la naturopatía⁴. El centro de bienestar integral Walliq realizará previamente una evaluación personalizada a los clientes, a fin de detectar sus molestias y dolencias, de esta manera podrá recomendar la(s) terapia (s) que mejor se adecúen a sus necesidades.

Walliq tiene como finalidad promover y cuidar la salud de sus clientes para que alcancen su bienestar total en cuatro ámbitos: físico, mental, emocional y espiritual. Se propone un nuevo concepto en salud y bienestar dirigido a mujeres de 31 a 55 años de edad, de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, específicamente de la zona 7 de Lima Metropolitana⁵; las cuales mantienen un estilo de vida moderno⁶. El centro de bienestar integral contará con infraestructura pensada y acondicionada para ofrecer a los clientes descanso, relajación y tranquilidad durante su estadía.

De acuerdo con Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2013), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Nuestra propuesta de valor es un nuevo concepto en salud basado en crear una experiencia en torno al uso de la medicina alternativa contemporánea generando en nuestros clientes hábitos que aplicados a su vida diaria les permitirá obtener el anhelado bienestar (anexo 1).

¹ Conjunto de conocimientos, aptitudes y prácticas basados en teorías, creencias y experiencias indígenas de las diferentes culturas, sean o no explicables, usados para el mantenimiento de la salud, así como para la prevención, el diagnóstico, la mejora o el tratamiento de enfermedades físicas o mentales. En adelante será abreviada como "MAC"

² Médico medicina general, especialista en acupuntura, homeopatía y fitoterapia.

³ Maestro en meditación y yoga de la india.

⁴ Se basa en tratamientos considerados naturales, evitando los fármacos, como sistema de creencias combina diversas terapias, pudiendo utilizar plantas medicinales, homeopatía, masajes, hidroterapia, ejercicio físico, dieta, suplementos, vitamínicos, meditación, etc.

⁵ Los distritos de la zona 7 son Miraflores, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y La Molina.

⁶ Es un estilo orientado al progreso personal y al de su familia, la mujer moderna es muy práctica, pero por encima de todo es mujer, se preocupa por su belleza, nutrición, cuidado de la salud y tendencias en moda.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTL)

Para detectar las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a Walliq, se presenta un análisis de las variables del entorno político, económico, sociocultural, tecnológico y legal (PESTL).

1.1 Entorno político

El actual gobierno viene promoviendo y desarrollando programas que estimulan la creación, el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el corto y mediano plazo, favoreciendo la sostenibilidad económica, financiera y social de los involucrados⁷. Por otro lado, identificamos como amenaza el periodo de inestabilidad y desconfianza que preceden a los resultados de las elecciones presidenciales y congresales, ya que, en mayor o menor medida, afecta las decisiones de inversión⁸.

Tabla 1. Conclusiones del entorno político

E	Variable específica	Situación	Estado	Efecto
POLITICO	Apoyo del gobierno a pymes/mypes	Se ha incrementado el apoyo y fomento a las pymes/mypes por parte del gobierno.	O	Permite generar mayor oportunidad de crecimiento para las empresas e ingreso de nuevas empresas al mercado.
	Estabilidad política	Existe incertidumbre de cara a las elecciones 2016 y/o al deterioro en el escenario político que se avecina.	A	No contar con una estabilidad política constituye mayor riesgo para el entorno de negocios para el año 2016.

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.2 Entorno económico

De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual (Ministerio de Economía y Finanzas 2016-2018), se espera que el crecimiento del PBI en el 2016 se acelere respecto del 2015 en un 4,3%, esto, debido a una mayor inversión pública, una mayor demanda externa que impulsará las exportaciones no tradicionales y un mayor volumen de producción minera.

Según el Banco Central de Reserva⁹, (BCR) se estima un crecimiento del consumo privado de 3,5% para el 2016 y 3,8% para el año 2017, reflejado, principalmente, por el mayor nivel de

⁷ Produce, <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds013-2013-produce.pdf>.

⁸ América economía, <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

⁹ Banco Central de Reserva BCR Reporte de inflación, www.bcr.gob.pe

confianza de los consumidores, el crecimiento al acceso de crédito de consumo y la reducción en la tasa de desempleo.

Asimismo, de acuerdo con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la tasa del impuesto a la renta de tercera categoría se reduciría de 30 a 28% para los años 2015 y 2016, y luego pasará a 27% en el período 2017 – 2018, para llegar a 26% en el 2019¹⁰. Dicha reducción permitirá incrementar la competitividad del país, aumentará los niveles de inversión doméstica y atraerá inversión extranjera. Por otro lado, la tasa de interés promedio del sistema financiero, de acuerdo con la Superintendencia de Banca y Seguros, oscila entre los 24,04% y 43,55% para moneda nacional¹¹, lo que genera una oportunidad para las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles financiar sus operaciones.

Tabla 2. Conclusiones del entorno económico

E	Variable Específica	Situación	Estado	Efecto
ECONOMICO	PBI	La proyección de crecimiento del PBI para el 2016 es de 5,5 a 4,3%, pero se espera que se acelere respecto del 2015 (3,3%).	O	El continuo crecimiento de la economía genera que las expectativas se eleven y eso tendrá un impacto positivo en la inversión y el consumo.
	Consumo privado	Se estima un crecimiento del consumo privado de 3,5% para 2016 y 3,8% para 2017.	O	Generará mayor consumo de servicios de salud.
	Impuesto a la renta	Se ha efectuado una reducción gradual del impuesto a la renta de tercera categoría, 28% (2016) 27% (2017 - 2018) y 26% a partir del 2019.	O	Permitirá a la empresa disponer de mayores recursos para reinvertir y crecer.
	Tasa de interés	La tasa de interés promedio del sistema financiero para créditos para la micro y pequeña empresa oscila entre el 24,04 y 43,55 para moneda nacional MN.	O	Oportunidad para financiar sus actividades, lo que favorecerá el crecimiento de las mypes.

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.3 Entorno sociocultural

De acuerdo al Organismo Mundial de la Salud (OMS) cada vez más países han ido reconociendo la contribución de la medicina alternativa contemporánea a la salud y el bienestar de las personas¹², es por ello que respalda su uso, siempre y cuando demuestren su utilidad para el paciente y les represente un mínimo riesgo.

¹⁰ SUNAT, http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=203:reajustes-de-tasas-y-modificacion-de-normas-relacionadas-con-el-impuesto-a-la-renta-para-el-2015&catid=1:orientacion-tributaria.

¹¹ Superintendencia de Banca y Seguros, www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/c-154

¹² OMS, http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/95008/1/9789243506098_spa.pdf

Cada vez existe mayor interés a nivel mundial por llevar un estilo de vida más saludable como un nuevo enfoque no solo para mejorar la salud, sino la calidad de vida de las personas. El Instituto Nacional de Salud (INS) realiza actividades para promover el uso adecuado e informado de las terapias MAC¹³. En la actualidad, tres universidades peruanas ofrecen la carrera en Medicina Alternativa Contemporánea promoviendo y fortaleciendo su uso.

Tabla 3. Conclusiones del entorno sociocultural

E	Variable específica	Situación	Estado	Efecto
SOCIOCULTURAL	Respaldo de la OMS	La OMS considera que la medicina tradicional de calidad, segura y de eficacia comprobada, contribuye a asegurar el acceso de todas las personas a la atención de salud	O	Lograr mayor confiabilidad para las terapias que se ofrecen, las cuales están respaldadas por la OMS
	Cambios en estilo de vida	En el Perú se le está dando mayor promoción y uso de la medicina alternativa complementaria MAC para el cuidado y prevención de la salud, así como para lograr sentirse y vivir mejor.	O	Promover un estilo de vida saludable como prevención de enfermedades y para mejorar su calidad de vida.
	Fomento de la MAC	Existe en el Perú informalidad en el uso de la medicina alternativa generando desconfianza en los usuarios.	A	Incentivar y asegurar el uso seguro e informado de las terapias MAC contribuyendo a su desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.4 Entorno tecnológico

El Informe Global de Tecnología de la Información (2015) elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF) en colaboración con la Universidad de Cornell y la escuela de negocios INSEAD, sostiene que el impacto de las tecnologías se extiende mucho más de las ganancias de productividad. Actúa como vector de desarrollo social y transformación mediante la mejora de los accesos a los servicios básicos, de la conectividad y la creación de empleo.

Tabla 4. Conclusiones del entorno tecnológico

E	Variable específica	Situación	Estado	Efecto
TECNOLOGICO	Internet y redes sociales	Uso intensivo de diversas herramientas tecnológicas (Internet, App, Facebook, Twitter)	O	Permiten promocionar a la empresa, hay mayor cercanía con los clientes permitiendo mayor interacción y seguimiento, logrando generar mayor lealtad a la marca.

Fuente: Elaboración propia

¹³ <http://www.ins.gob.pe/portal/jerarquia/7/58/promocion-del-uso-seguro-e-informado-de-las-terapias-de-mac/jer.58>

1.5 Entorno legal

En la actualidad contamos con una serie de leyes y normas que ofrecen seguridad al consumidor sobre sus derechos, y generan confianza para la apertura de nuevos negocios, las normas de competencia leal, la protección a los derechos del consumidor, el derecho a la propiedad intelectual, entre otros.

Asimismo, la SUNAT ofrece una serie de beneficios para las pequeñas empresas como son el crédito tributario para el impuesto a la renta por gastos de capacitación y menores costos para el empleador con el régimen laboral especial.

Tabla 5. Conclusiones del entorno legal

E	Variable específica	Situación	Estado	Efecto
LEGAL	Normas	Se promueve normas de competencia leal, la protección de los derechos de los consumidores, así como de la propiedad intelectual.	O	Permite el cumplimiento de los derechos de los consumidores y de la protección de la identidad de marca de la empresa.
	Uso de la MAC en el Perú	En los 90 se aprueba con la RD 001-1994-DISURS-I-C/DG, el Programa de Salud de Medicina Tradicional y Terapias Alternativas.	O	Promover el uso seguro e informado de las terapias MAC, facilitando conocimiento en el contexto de la MAC a la población
	Regímenes	Mayores beneficios tributario (IR) y laboral (gastos de capacitación) para empresas.	O	Menores costos para el empleador y mayores derechos para el trabajador.

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Según la clasificación internacional industrial uniforme CIUU, de acuerdo al tipo de actividad económica, la empresa se encuentra ubicada en:

Tabla 6. Tipo de actividad económica

CIUU Rev 4		
Sección	Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia
División	86	Actividades de atención de la salud humana
Grupo	869	Otras actividades de atención de la salud humana
Clase	8690	Otras actividades de atención de la salud humana

Fuente: ciuu_rev4_inei

Esta clase comprende las actividades de hidroterapia, masajes terapéuticos, ergoterapia, homeopatía, podología, quiropráctica, acupuntura, etcétera.

Estos últimos años el sector Salud ha venido evolucionando y mostrando importantes avances para el país, gracias a la reforma implementada por el gobierno, quien, al término de su gestión, espera lograr que un 80% de la población esté afiliada al Seguro Integral de Salud (SIS). En la actualidad, son 24 millones de personas, es decir un 78% de la población. La barrera económica que impedía el acceso a servicios se ha ido reduciendo gracias al mejoramiento de dichos servicios, lo que ha permitido una mejora en la salud de la población. Ahora, el SIS puede hacer contratos directos con terceros para poder atender las necesidades de los pacientes afiliados, y estos puedan recibir atención de emergencia en el sector privado, asumiendo el SIS el costo de la consulta.

Según el ministro de Salud, la meta para el 2021 es poder tener una cobertura universal en salud de calidad y garantizar la entrega de los servicios que un ciudadano necesita, con hospitales nacionales, 33 hospitales regionales y 170 establecimientos de salud estratégicos e intermedios nuevos, esto acompañado de un trabajo preventivo para tener una mejor salud, y prevenir las enfermedades de alto costo, para ello se requiere, fundamentalmente, financiamiento para infraestructura, equipamiento de personal y de recurso humano.

2.2 Análisis del sector industrial

Para la evaluación del atractivo de la industria se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores quienes determinan la rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria (Porter 1982).

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes (alta)

Existe un gran número de competidores para los servicios de medicina alternativa que se brindan de manera individual (yoga, reiki, masajes). Ellos cuentan con años en el mercado y realizan publicidad masiva. Por otro lado, hemos identificado un número de competidores (tabla 7) que ofrecen servicios similares de manera conjunta (p.e. acupuntura y masajes) haciendo la competencia más intensa, dado el crecimiento de la industria, razón por la que consideramos que la rivalidad entre competidores existente es alta.

Tabla 7. Principales competidores

Nombre	Ubicación	Servicios
OSI Centro Médico Especializado	Calle Los Antares 320. Torre "B". Of. 202 Santiago de Surco	Homeopatía y acupuntura
Centro de Medicina China	Av. Las Artes Norte 941 – San Borja	Ventosaterapia, acupuntura, reflexología y moxibustión
Ámbar del Alma	Calle Manuel Augusto Olaechea 624 - Miraflores	Péndulo, reiki, acupuntura y feng shui
Nueva Acrópolis	Av. Javier Prado Este 465, San Isidro	Yoga, meditación, relajación y feng shui
FloreSer - Bienestar Integral	Las Codornices 249 – Psje. 2, San Isidro	Terapia pránica, pilates y masaje
Avantari	Virrey Toledo 410 San Isidro	Reiki, acupuntura y shiatzu
Floramater	Av. Caminos del Inca 257-269 Int. 303-304 - Santiago de Surco	Homeopatía, aromaterapia, reiki, terapia floral, bambuterapia y shiatzu
Biorelax	Biorelax Calle Loma Ponciana - Santiago de Surco	Masajes, aromaterapia, musicoterapia y moxibustión
Seraphis	Av. Javier Prado Este 469 - San Isidro	Homeopatía, acupuntura, fitoterapia y terapia floral
Árbol de Vida	Mariano Odicio 432 Miraflores	Yoga, meditación, detox, acupuntura y biomagnetismo

Fuente: Elaboración propia, 2016

2.2.2 Amenaza de servicios sustitutos (medio)

Existe una variedad de servicios orientados tanto para curar, prevenir y mejorar la salud como la calidad de vida de las personas, como son los gimnasios, la medicina convencional y los terapeutas que ofrecen servicios independientemente. Sin embargo, estos servicios no sustituyen los servicios de medicina alternativa contemporánea que ofrecemos en un mismo lugar. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos es media ya que Walliq, a pesar de ofrecer una experiencia diferente, no será la única opción para los clientes.

2.2.3 Entrada potencial de nuevos competidores (medio)

Existe mercado para el ingreso de nuevos servicios alternativos de salud, sin embargo, hay barreras de entrada que podrían limitar el ingreso de nuevos competidores como son la alta inversión inicial, la diferenciación de los servicios, el cambio en los gustos y preferencia de los

consumidores y las trabas burocráticas para la apertura del negocio. No obstante, el bajo costo de reemplazo o cambio de proveedor, como la fácil salida de la industria, ya que no se requieren importantes activos fijos, hace atractivo el sector para nuevos competidores, especialmente para franquiciados en el exterior, por lo tanto, la entrada de potenciales competidores es media.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Los principales insumos necesarios para la prestación del servicio serán los aceites para masajes y las agujas para la acupuntura, existe en el mercado una gran variedad de fabricantes locales de aceites para masajes y distribuidores de agujas, por lo que el costo de cambio de proveedor es mínimo y existe nula amenaza de integración por parte de ellos. Por consiguiente, el poder de negociación con proveedores es bajo. La empresa, de acuerdo a la mejor opción en calidad y precio competitivo de los productos necesarios para la realización de las terapias, trabajará con los siguientes proveedores:

Tabla 8. Relación de proveedores locales

Terapia	Proveedor	Insumos	Pág. web
Acupuntura	Occumedics	Agujas	Occumedics.com
Masajes / Reflexología	Inkanat	Aceite	inkanat.com

Fuente: Elaboración propia, 2016

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores (medio)

Los consumidores están mejor informados sobre los diferentes servicios que existen en el mercado sobre el cuidado y la mejora de la salud. Es un público más exigente que el promedio y que realiza comparaciones (en cuanto a calidad del servicio, precio, localización, entre otros factores) antes de decidir. Teniendo en cuenta ello, Walliq se preocupará por generar una relación estrecha con sus clientes, generando mayor fidelidad. Por este motivo, consideramos que el poder de negociación de los consumidores es medio.

En conclusión, las condiciones macroeconómicas y microeconómicas son favorables para el modelo de negocio propuesto. El cambio en las preferencias de los consumidores en lo referido a la salud y el estilo de vida saludable ha impulsado la demanda de los servicios de la medicina alternativa complementaria, lo cual representa una buena oportunidad para la entrada de Walliq al mercado.

Capítulo II. Estudio de mercado

1. Objetivo general

El estudio de mercado contribuirá a definir el perfil del consumidor y el nivel de demanda por satisfacer.

2. Objetivos específicos

- Conocer el interés de los potenciales clientes por asistir al centro de bienestar integral.
- Identificar el género que muestra mayor preferencia por este tipo de servicios.
- Identificar la ubicación que prefieren los clientes para el centro de bienestar integral.
- Identificar el rango de edades interesado en asistir al centro de bienestar integral.
- Determinar cuánto pagarían los clientes por el servicio.

3. Fuentes de información

3.1 Fuentes de información primaria

3.1.1 Investigación exploratoria

Se realizaron entrevistas a profundidad a ocho personas con conocimientos y experiencia en las diferentes ramas de la medicina alternativa.

3.1.2 Metodología

Las entrevistas se realizaron en los centros de trabajo de los expertos y cada una tuvo una duración aproximada de 40 min. Se trató de una investigación exploratoria, de tipo cualitativa, con preguntas abiertas de acuerdo a un guion previamente determinado. Dichas entrevistas se realizaron entre el 30 de octubre y el 20 de noviembre de 2015 y constaron de 13 preguntas relacionados al mercado, sector servicios, competencia, entre otros (anexo 2).

3.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria

De acuerdo al análisis de los resultados de la entrevista a expertos, se obtiene lo siguiente:

- El Bienestar es definido por los expertos como el estar bien, en armonía, en equilibrio del cuerpo y la mente.
- La tendencia al cuidado la salud, ha experimentado un crecimiento en la demanda de la medicina alternativa.

- Los servicios más requeridos de la medicina alternativa contemporánea son principalmente: la acupuntura, el yoga, la reflexología, la meditación, el reiki y las terapias energéticas.
- El género femenino es el más interesado en los servicios de medicina alternativa contemporánea.
- En el NSE A y B se encuentra concentrada la preferencia por el uso de la medicina alternativa.

3.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias permitieron enfocar el contexto y hacer una adecuada segmentación de mercado, se empleó: Ipsos Perú, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (CPI).

3.3 Información cuantitativa

3.3.1 Metodología

Se realizó una investigación del tipo concluyente, tomando una muestra representativa dentro de la población. La encuesta incluyó preguntas abiertas y cerradas, y principalmente de múltiples opciones (anexo 3). Se realizaron encuestas personales que se desarrollaron en los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana.

3.3.2 Tipo de investigación

Para el muestreo se utilizó el método probabilístico aleatorio simple.

3.3.3 Tamaño de la muestra

El universo base está compuesto por mujeres y hombres de 30 a 60 años de Lima Metropolitana. Se utilizaron las siguientes variables para determinar el tamaño de muestra:

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

En donde:

p: 50% (teniendo presente que es un proyecto nuevo)

q: 50%

z: 95% nivel de confianza

e: ±5% error permitido

Siendo:

$$n = 1,96^2 * 0,5 * 0,5 / 0,05^2 = 384$$

3.3.4 Conclusiones de la investigación cuantitativa

A continuación se presenta la información más relevante obtenida de esta investigación:

- De los interesados en asistir, la proporción de mujeres y hombres fue 80:20, con lo cual concluimos que para las mujeres es más atractivo un centro de bienestar integral.
- De las mujeres entrevistadas, solo el 34% de ellas dijo estar interesada en asistir al centro de bienestar integral.
- Para la elección de la ubicación del centro de bienestar consideraremos, los distritos que obtuvieron mayor porcentaje de preferencia los distritos de Miraflores, San Borja y Santiago de Surco.
- Respecto a las edades, observamos que el rango de 30 a 50 años es el que generaría la mayor demanda.
- Los precios que los potenciales clientes pagarían toman en consideración la salud, la exclusividad y la calidad.

3.4 Estimación de la demanda

3.4.1 Metodología

La metodología usada es la de estudio de mercado y teoría del muestreo. La encuesta en los distritos de la zona 7, según APEIM 2015, ayudó a identificar subconjuntos para luego extrapolar a la población objetivo: las mujeres de NSE A y B, de 31 a 55 años de edad. Al momento de segmentar partimos de Lima Metropolitana, INEI muestra una proyección al 2015, los siguientes años se estiman utilizando un promedio del crecimiento poblacional 1,6% anual (tabla 9).

Tabla 9. Proyección de la población Lima Metropolitana

Población	2016	2017	2018	2019	2020
Lima Metropolitana	10.067.424	10.232.794	10.400.881	10.571.728	10.745.382

Elaboración propia, basado en INEI

Hemos determinado que el mayor consumo en temas de cuidado, conservación de la salud y servicios médicos se concentra en el NSE A y B (tabla 10).

Tabla 10. Gasto promedio en cuidado y conservación de la salud por NSE

Gasto promedio	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Grupo 5: cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	S/. 126	S/. 360	S/. 172	S/. 122	S/. 73	S/. 48

Elaboración propia basada en APEIM

Cada población segmentada (tabla 11) nos permitirá llegar a la demanda potencial. El NSE A y B viene comportándose en promedio de 22%. La población de la zona 7 (Miraflores, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro, La Molina) se calcula en base a los porcentajes que representa del NSE A y B. Por otro lado, las mujeres en edad de 31 a 55 años representan el 43% de la zona escogida.

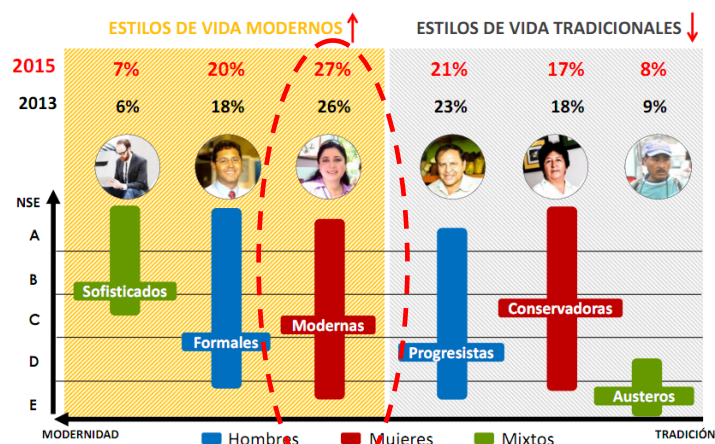
Tabla 11. Segmentación de la demanda

Población	2016	2017	2018	2019	2020
NSE A y B	2.214.833	2.251.215	2.288.194	2.325.780	2.363.984
Zona 7	621.715	631.927	642.307	652.858	663.582
Mujeres de 31 a 55 años	267.337	271.729	276.192	280.729	285.340

Elaboración propia basada en APEIM/CPI

Al proyectar la población al año 2020, se obtuvo la base para seguir acotando la población según otras variables tales como: “Estilos de vida”. Según Arellano, existe una clasificación por el estilo de vida de la mujer moderna (interés en la imagen, trabajadoras de marca y moda, importancia a la calidad y luego al precio, trabajo = foco de realización, tecnológicas). El cual representa el 27% (gráfico 1). Podemos apreciar la población que representa en la tabla 12.

Gráfico 1. Evolución de los estilos de vida



Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano (2015) – Arellano Marketing

Tabla 12. Población de mujeres modernas

Población	2016	2017	2018	2019	2020
Mujeres modernas	72.181	73.367	74.572	75.797	77.042

Elaboración propia basada en APEIM/CPI

Asimismo, se extrapoló el porcentaje de mujeres interesadas en asistir al centro de bienestar siendo este el 34% de las mujeres modernas; adicionalmente, según la participación de mercado (10 competidores identificados en la zona 7) sigue reduciendo la población (tabla 13).

Tabla 13. Participación del mercado

Población	2016	2017	2018	2019	2020
Mujeres modernas	72.181	73.367	74.572	75.797	77.042
Interesadas en asistir	24.542	24.945	25.354	25.771	26.194
Participación de Mcdo.	2.454	2.494	2.535	2.577	2.619

Elaboración propia basada en APEIM/CPI

Según la pregunta 7 de la encuesta (anexo 3). Sin dejar de lado la frecuencia que representa según la encuesta el 2,78 veces.

Tabla 14. Frecuencia de asistencia

Población	2016	2017	2018	2019	2020
Frecuencia	81.871	83.216	84.582	85.972	87.384

Elaboración propia, 2016

Sin embargo, vale indicar que la población mostrada en la tabla 14 será acotada con la oferta, donde la capacidad de atención cumple una función importante para determinar la cantidad de atenciones a ofrecer. Para ver mayor detalle ver el capítulo V de Operaciones.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Para elaborar la matriz FODA cruzado hemos analizado las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio. Dependiendo del impacto de dichas variables, podremos determinar si son amenazas u oportunidades en el caso del análisis externo, o son fortalezas o debilidades si nos referimos al análisis interno.

Tabla 15. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
FODA CRUZADO	1.Ubicación estratégica 2. Servicio personalizado 3. Presencia de gurús. 4.Cómodas instalaciones 5.Personal altamente especializado 6.Servicios Integrados	1.Contamos con un solo local 2.Servicios limitados 3.Marca no reconocida 4.Estacionamiento limitado
Oportunidades	Estrategias para atacar	Estrategias para movilizar
1.Mayor poder adquisitivo de los clientes 2.Uso de las redes sociales 3.Acceso al financiamiento 4. Fomento de las pymes 5 Incremento del gasto referido al cuidado de la salud.	E1 Fidelizar a clientes potenciales (5-2,5) E2 Adecuar nuestras instalaciones cada vez que nuestros servicios lo requieran, de acuerdo a las tendencias globales (3-4) E3 Promocionar la prestación del abanico de servicios en cómodas instalaciones (2,4-2,6-4,5). E4 Promocionar la presencia de gurús (2,3)	E1 Realizar campañas de servicios (1-2) E2 Incrementar la visibilidad de la marca(2-3) E3 Buscar mayor acercamiento con el cliente (2-1,3)
Amenazas	Estrategias para defender	Estrategias para reforzar
1.Presencia de sustitutos 2.Demora en trámites municipales 3. Competencia consolidada en el mercado 4.Seguridad ciudadana 5. Informalidad en los servicios de medicina alternativa	E1 Capacitar constantemente a nuestro personal (1-2,3,5) E2 Instalar sistema de seguridad (4-1,4) E3 Brindar charlas gratuitas a potenciales clientes (3-3,5,7)	E1 Realizar campañas de promoción (3,1-3) E2 Realizar una ardua selección de nuestros sistemas de seguridad (4-1) E3 Mantener un constante seguimiento al cumplimiento de los requerimientos Municipales (2-1).

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Visión

Ser el centro de bienestar integral líder en servicios de medicina alternativa para mujeres de Lima Metropolitana.

3. Misión

En la tabla 16 se presentan los componentes necesarios para construir la misión de centro de bienestar integral (David 2013).

Tabla 16. Elementos de la misión propuesta

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Personas de género femenino de nivel socioeconómico A y B, entre 31 a 55 años de edad de la zona 7 de Lima Metropolitana
Servicios	Servicios de medicina alternativa: masajes terapéuticos, yoga, meditación, acupuntura, nutrición, reflexología.
Mercados	Distritos de la zona 7 APEIM 2015
Infraestructura	Ambientes adecuados.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad	Comprometido en crear valor para los clientes, inversionistas y sociedad.
Filosofía	Comprometidos con el bienestar que cada cliente busca alcanzar.
Autoconcepto	Garantizar la prestación de cada uno de nuestros servicios principalmente a través de un personal altamente especializado y calificado.
Preocupación por la imagen pública	Contribuir con la sociedad, al promover la salud aplicando mecanismos no tradicionales que generen bienestar en las mujeres.
Preocupación por los empleados	Mantener al personal permanentemente capacitado y motivado. Considerar al recurso humano como uno de los pilares más importantes para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Por tanto, nuestra misión es:

Ayudar a mujeres entre 31 a 55 años de edad, de los NSE A y B a alcanzar su bienestar a través de los diferentes servicios de medicina alternativa, ofreciéndoles un servicio de calidad realizado por nuestro personal altamente calificado, capacitado y motivado, generando de esta manera valor para nuestros *stakeholders*.

4. Objetivos

Los objetivos que se implementarán en la empresa se clasificarán de la siguiente manera:

4.1 Objetivos estratégicos

- Posicionar a la empresa en los próximos 5 años como la primera opción en cuanto a bienestar y medicina alternativa de mujeres de 31 a 55 años de la clase socioeconómica A y B de la Zona 7 de Lima Metropolitana.
- Garantizar la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos.
- Promover la mejora continua de nuestros colaboradores.

4.2 Objetivos financieros

- Lograr mantener las ventas por encima del 10% anual.
- Obtener un margen de utilidad mayor a S/ 500.000, después de impuestos, al término de los 5 años.

5. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva se define como: «Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales» (David 2013).

El análisis VRIO se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa. Para este análisis se deben identificar los recursos, que se refieren a los activos tangibles e intangibles de la empresa. Para determinar su potencial competitivo se deben considerar las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización.

Del análisis VRIO realizado (anexo 4) se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles al gurú de meditación y al gurú de acupuntura, ya que serán personas altamente especializadas y reconocidas en el mundo de la medicina alternativa, las cuales se definen como maestro o guía espiritual. Este recurso cumple con las cuatro características que presenta el análisis VRIO.

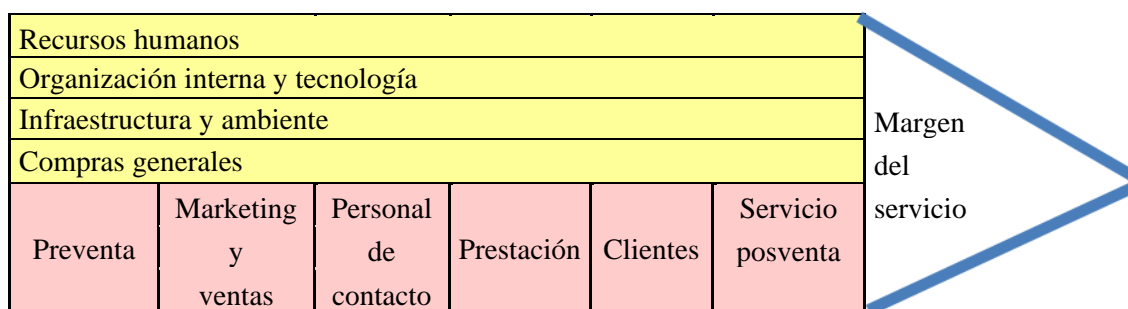
La paridad competitiva se dio en el acceso a fuentes de financiamiento bancarias, concesionario, marca nueva en el mercado, experiencia del personal y la integración de servicios en un solo lugar. Estos atributos son más comunes en la mayoría de las empresas del sector.

El acondicionamiento de los ambientes del local y los masajes terapéuticos son una ventaja competitiva temporal, ya que puede ser imitado a corto plazo por la competencia. El local tiene como desventaja el limitado espacio en el estacionamiento. En este caso, la acción que deberíamos tomar para poder contrarrestar la desventaja es alquilar estacionamientos cercanos.

6. Cadena de valor

Hemos analizado el desempeño de la empresa organizando el análisis en virtud de seis actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, siendo cada una de estas actividades fuente potencial de ventajas competitivas, cuyas interrelaciones permitirán lograr un valor referencial emergente que será apreciado y reconocido por los compradores¹⁴.

Gráfico 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia basado en la reinterpretación de Gustavo Alonso

A continuación se explica cada una de las partes de la cadena de valor:

Eslabones primarios

- **Preventa:** de acuerdo con nuestro análisis situacional y estudio de mercado ya descritos en los capítulos anteriores, se identificó la demanda a la que vamos a satisfacer. Mujeres que acudirán a Walliq con la finalidad de encontrar su bienestar. Se utilizarán las comunicaciones personales, la campaña de promoción, publicidad y relaciones públicas, con el fin de dar a conocer nuestros servicios.
- **Marketing y ventas:** se utilizará el marketing directo. Se hará uso de folletos informativos, correo electrónico personalizado, redes sociales y comunicación directa en el establecimiento.
- **Personal de contacto:** son las personas que intervienen directamente en la prestación del servicio. Walliq cuenta con personal altamente especializado y calificado para brindar los servicios de masajes terapéuticos, yoga, meditación, acupuntura, reflexología, nutrición y

¹⁴ Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor de Gustavo Alonso

reiki. Es necesario mencionar, que nuestro personal contará con soporte físico (materiales e insumos) que garanticen la calidad del servicio.

- **Prestación:** los servicios que brinda Walliq se detallan a continuación:
 - **Masajes terapéuticos:** masaje destinado al tratamiento de procesos patológicos en individuos enfermos y lesionados, que consiste en una serie de maniobras.
 - **Meditación:** la meditación constituye la base del yoga y entre sus beneficios están la disminución del estrés, el aumento de la concentración y las capacidades intelectuales.
 - **Yoga:** el yoga es una práctica multidimensional que trabaja a nivel físico, mental y espiritual. Las sesiones de yoga y meditación se programarán grupalmente.
 - **Acupuntura:** a través del tratamiento de acupuntura se logra que los nervios envíen señales a nuestro cerebro para que el cuerpo libere analgésicos naturales (endorfinas) en nuestro organismo, provocando una sensación de relajación y bienestar a lo largo del tratamiento. Se usarán agujas muy delgadas y desechables.
 - **Reflexología:** la reflexología es usada como tratamiento para el estrés y todo lo que desencadena (trastornos digestivos, artritis, insomnio, desequilibrios hormonales, lesiones deportivas, trastornos menstruales y dolor de espalda).
 - **Nutrición:** se brindará asesoría a los pacientes para que tengan una adecuada nutrición que complemente su programa de bienestar. La nutricionista realizará una evaluación personalizada de acuerdo a la edad, peso, talla y estilo de vida, con el fin de determinar el estado y necesidades nutricionales de nuestros pacientes.
 - **Reiki:** es una técnica que busca la sanación del paciente mediante la imposición de manos. La intención del reiki es la armonización natural del ser humano, tanto en lo físico como en lo mental y lo espiritual, teniendo como objetivo aliviar los dolores físicos, pero también recuperar el equilibrio natural de las personas para que puedan alcanzar la felicidad y el bienestar.
 - **Servicios complementarios:** concesionario (con productos orgánicos y naturales) y estacionamiento en “Los Portales”.
- **Clientes:** para mujeres de los niveles socioeconómicos A y B, entre 31 a 55 años, de la zona 7 de Lima Metropolitana.
- **Servicio posventa:** se llevará un control de todas las sesiones a las que acuda el cliente, de manera que se brinden los resultados del servicio de manera mensual; adicionalmente, se encargarán de hacer recordatorios a los clientes, especialmente de las citas programadas y de reprogramaciones y/o cancelaciones que puedan surgir.

Eslabones de apoyo

- **Recursos humanos:** Walliq motivará a sus trabajadores a tener una visión comprendida, compartida y comprometida, sentando los pilares de una cultura a brindar un servicio de calidad al cliente, el cual es la razón de ser del negocio.
- **Organización interna y tecnología:** el proceso de prestación de servicio está definido por las funciones que cumple cada participante dentro de él (organigrama), ayudados por un *software* que se utilizará para recopilar la información de los clientes (CRM) y los ingresos y gastos (Infopymes).
- **Infraestructura y ambiente:** el establecimiento contará con un diseño adecuado para cada servicio, lo cual brindará mayor comodidad a cada cliente.
- **Compras generales:** se realizarán las compras que servirán para la implementación del local y los materiales que utilizará nuestro personal de contacto para brindar nuestros servicios.

7. Estrategia genérica

De acuerdo con las tres estrategias planteadas por Michael Porter: la estrategia genérica que tendrá Walliq es la de enfoque de diferenciación, ya que cuenta con: servicios integrados y personalizados, personal comprometido con la calidad del servicio, y ambiente acogedor.

Gráfico 3. Estrategia genérica



Fuente: Elaboración propia basada en Michael Porter

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Nuestros objetivos de marketing estarán orientados hacia la satisfacción de las necesidades de las clientes/usuarios lo cual generará beneficios para la empresa. En la tabla 17 se presentan los objetivos de Marketing para el período 2016-2020, que servirán de base para la formulación de las estrategias funcionales de marketing, las tácticas y la relación con cada una de las 7p del marketing mix.

Tabla 17. Objetivos de marketing

Objetivos de marketing	CP	MP	LP	Estrategias	Indicadores	Tácticas	Servicio	Promoción	Plaza	Precio	Infraestructura	Procesos	Personal	
Crear imagen de marca	X			Posicionamiento	Cantidad de clientes nuevos	Comunicar los beneficios y atributos de los servicios	X	X					X	
Fortalecer imagen de marca		X			Encuesta de recordación	Patrocinar eventos de salud	X	X						X
Consolidar imagen de marca			X		Cantidad de clientes frecuentes	Creación de promociones especiales a clientes frecuentes	X	X						X
Incrementar progresivamente la participación de mercado.		X		Diferenciación	Cantidad de clientes nuevos	Lanzar campañas a base de datos.	X	X	X	X				
Lograr una satisfacción de los clientes mayor al 80%	X			Fidelización	Incremento de frecuencia de uso	Gestionar eficientemente el CRM y el cliente incognito	X					X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Formulación estratégica de marketing

Según Kotler (2012), la identificación y satisfacción de los segmentos adecuados del mercado suelen ser la clave para el éxito de la estrategia de marketing.

2.1 Estrategia de segmentación

La empresa desarrollará una estrategia de marketing concentrando (Keller & Kotler, 2012), ya que se enfocará en un solo segmento del mercado.

Tamaño de mercado

Tabla 18. Tamaño de mercado

Población	10.067.424
Mercado potencial	2.214.833
Mercado objetivo	81.871
Mercado a atender	20.618

Fuente: Elaboración propia, 2016

El segmento de mercado al cual Walliq se dirigirá es el de mujeres de Lima Metropolitana del nivel socioeconómico A y B entre los 31 y 55 años de edad; adicionalmente, tomando en cuenta la metodología de estudios de estilo de vida en el Perú definida por Arellano Marketing se ha seleccionado el estilo de vida moderno, quienes representen el 27% de las mujeres en la zona de influencia que corresponde a la zona 7.

Tabla 19. Criterios de segmentación

Bases de segmentación	Categorías	Descripción
Geográfica	Tamaño de la ciudad	Zona 7 de Lima Metropolitana
Demográficas	Edad	31 a 55 años
	Género	Femenino
	NSE	A y B
Psicográficas	Estilo de vida	Modernas
Conductual	Necesidades y beneficios	Salud, relajación y bienestar

Fuente: Elaboración propia, 2016

2.2 Estrategia de posicionamiento

Según Kotler (2012), un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing, puesto que transmite la esencia de la marca, aclara los beneficios que obtendrán los consumidores con el servicio y expresa cómo estos se generan.

Nuestra competencia distintiva será la calidad y excelencia en la ejecución del servicio, para ello contaremos con un homeópata que evaluará a cada uno de nuestras clientes y recomendará las terapias de medicina alternativa que mejor se adecuen a sus necesidades, contaremos con la presencia de “gurús” quienes con su amplia y reconocida experiencia ayudarán a alcanzar los resultados que nuestras clientas buscan.

Walliq se posicionará como el mejor centro de bienestar en medicina alternativa en Lima metropolitana, y nuestro *selling line* será: “Comprometidos con tu bienestar”.

2.3 Estrategia de postura competitiva

La postura competitiva de Walliq será la de empresa retadora con el objetivo de mejorar la participación de mercado, la estrategia a utilizar será la de ataque de flancos, atacando las debilidades encontradas de los competidores mencionados en el capítulo uno como son: la ausencia de “maestros”, la falta de un servicio de evaluación previa y la poca inversión en publicidad.

2.4 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento del centro de bienestar integral será la de penetración de mercado, ya que buscará aumentar las ventas de los servicios actuales en los mercados actuales a través de los siguientes mecanismos:

- Atrayendo clientes de la competencia, marcando las diferencias en el servicio y la presencia de gurús.
- Combinar estrategias de promoción y ventas para incrementar la frecuencia de uso de los servicios.
- Buscando lealtad de marca a través de la excelencia en el servicio.

2.5 Estrategia de marketing relacional

Según Kotler (2013), un factor clave para el éxito de una compañía es la administración de relación con los clientes. En este sentido, Walliq empleará un *software* CRM en la web orientada a gestionar y mejorar las relaciones con nuestros clientes y potenciales clientes, de esta manera lograr su fidelización. Asimismo, crearemos canales de información bidireccional, usaremos nuestra página web, blog, redes sociales y *mail* para informarlos; contaremos con una línea de atención al cliente, buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción al término de los servicios, para poder mantener y fortalecer las relaciones con nuestros clientes.

Adicionalmente a nuestra sólida propuesta de valor, con el fin de conseguir la lealtad de los clientes, Walliq creará un programa de fidelidad gratuito con sus clientes claves, a quienes entregará la tarjeta WalliqClub, con el cual podrá acceder a descuentos en los eventos que se organicen y en los productos naturales del concesionario.

2.6 Estrategia de la mezcla de marketing

2.6.1 Servicio

Walliq es una palabra de origen aimara que significa “bienestar” y ha sido elegida como el nombre para el centro de bienestar, ya que representa lo que buscamos transmitir a nuestros clientes. El logotipo utilizará una gama de colores que representan equilibrio espiritual (lavanda), armonía (azul), energía (naranja) y paz interior (verde). El centro de bienestar integral está orientado a ofrecer servicios de medicina alternativa de manera personalizada y exclusiva, pensando en todas aquellas personas que buscan constantemente el balance, equilibrio, y el bienestar integral.

Gráfico 4. Logotipo



Fuente: Elaboración propia, 2016

Según Lovelock (2011), si bien existe un servicio esencial, son los servicios suplementarios los que lo amplían facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo para el cliente. Estos servicios suplementarios están clasificados en ocho grupos que forman los pétalos que rodean el centro de una flor y que pueden ser facilitadores y/o de aumento de valor. Los servicios suplementarios que Walliq ofrecerá y agregaran valor al centro de bienestar son: información (horarios de atención, recordatorios), consultas (asesoramiento) toma de pedidos (citas y programaciones), hospitalidad (saludo, *tour* guiado, sala de espera, seguridad) cuidado (*lockers*, estacionamiento, concesionario) excepciones (buzón de sugerencia y reclamos) facturación y pago oportuno (electrónica, tarjeta de débito/crédito, POS).

Los objetivos del servicio serán brindar un valor superior a lo que hay de mercado y, de acuerdo a lo que nos dice Jacques Horovitz (1991), la estrategia de servicio, al estar dirigido a un segmento que busca un servicio muy personalizado que requiere mucha interacción y largo contacto, será la estrategia “gastronómica” precio alto y servicio alto.

2.6.2 Precio

Para determinar los precios de los servicios que Walliq ofrecerá se tomaron en cuenta las tres estrategias de fijación de precios de acuerdo a Kotler (2013): los costos de la empresa, la estrategia de precios de la competencia y el valor percibido por los clientes. A continuación, se presentan la lista de precios de cada uno de los servicios que se brindarán:

Tabla 20. Lista de precios

Servicio	Precio en S/	
Yoga	200	3 v/ semana
Meditación	200	3 v/ semana
Masaje	100	por sesión
Acupuntura	120	por sesión
Reflexología	100	por sesión
Reiki	120	por sesión
Nutrición	90	por consulta

Fuente: Elaboración propia, 2016

Es importante mencionar que estos precios son por consulta o sesión, a excepción de las sesiones de yoga y meditación cuyo precio es mensual, basado en una frecuencia de tres veces por semana. En lo referido a la forma de pago, todos los servicios serán cobrados al contado (sea en efectivo, débito o crédito) y por adelantado, una vez elegido el servicio en nuestro local.

2.6.3 Plaza

De acuerdo al análisis realizado en el estudio de mercado, se determinó como lugar de ubicación de Walliq al distrito de Santiago de Surco. Al ofrecer un servicio diferenciado, profesional y personalizado, la empresa hará uso del canal directo de venta. No se contará con intermediarios para la venta de los servicios y se utilizará una estrategia de distribución exclusiva (en nuestras instalaciones).

2.6.4 Promoción

Walliq, al ser una empresa nueva en el mercado, empleará la estrategia de comunicación efectiva: por ello buscará que los clientes potenciales lo conozcan y acepten rápidamente (Kotler y Keller 2012); a continuación, se detalla la mezcla de:

- **Comunicaciones personales:** implican mensajes personalizados bidireccionales como la atención al cliente, el telemarketing y “el boca a boca” para la ampliación de la demanda.
- **Campaña de promoción:** Walliq centrará su campaña de promoción en el consumidor final utilizando una estrategia *pull*.
- **Publicidad:** para informar y persuadir a los clientes se utilizarán los siguientes medios: auspicios y participación en eventos de salud, notas de prensas (revistas), tarjetas personales, dípticos y marketing digital (Internet, correo electrónico, *banners* y redes sociales) y *merchandising*.

- **Relaciones públicas:** Walliq trabajará con revistas y participará en eventos relacionados al bienestar siempre dirigiéndose a los consumidores del segmento que se quiere atraer.
- **Promociones de ventas:** se darán en fechas específicas como el día de la madre y día de la mujer.
- **Marketing directo:** con el fin de estrechar relaciones con nuestros clientes, y motivarlos a utilizar los servicios utilizaremos diversos medios como el teléfono (*call center*), Internet y revistas.
- **Marketing interactivo:** Se hará uso del correo electrónico, la página web de la empresa y las redes sociales como Facebook, Twitter y blogs.

2.6.5 Personal

Teniendo en cuenta lo que nos dice Ildelfonso Grande (2005), los servicios no pueden sustraerse de las personas que lo suministran, pues son ellos un factor clave de diferenciación y de posicionamiento, Walliq realizará un cuidadoso proceso de reclutamiento, evaluación, selección y contratación del personal para asegurar la calidad de los servicios que ofrece. En el capítulo VI se desarrollará de manera detallada lo referido al área funcional de recursos humanos.

2.6.6 Procesos

En el siguiente capítulo se desarrollará de manera detallada los principales macroprocesos identificados, y se presenta el diagrama de servicio para identificar las actividades básicas involucradas en la prestación del servicio (Lovelock y Wirtz 2009).

2.6.7 Planta (infraestructura)

En lo que a servicios se refiere, es fundamental determinar la forma en que los clientes perciben la imagen y el posicionamiento de la empresa (Lovelock y Wirtz 2009), es por ello que su infraestructura ha sido pensada y acondicionada para ofrecer a los clientes: descanso, relajación y tranquilidad durante su estadía en las instalaciones. Walliq contará con todas las medidas de seguridad necesarias dentro de sus modernas y amplias instalaciones de 390 m² en su local ubicado en el distrito de Santiago de Surco. Adicionalmente a las oficinas administrativas y las salas para los servicios de medicina complementaria, el local contará con jardines, sala de espera, cafetería y estacionamiento.

3. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing de Walliq planteado para cinco años, se detalla en el anexo 5. A continuación, se presenta el resumen del presupuesto de marketing.

Tabla 21. Resumen de presupuesto de marketing

Resumen	2016	2017	2018	2019	2020
Mkt digital	7.530,00	3.392,50	5.392,50	3.392,50	5.392,50
Mkt relacional	15.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
<i>Merchandising</i>	10.654,00	6.834,00	7.834,00	8.834,00	9.834,00
Promoción	39.140,00	48.140,00	51.960,00	63.910,00	73.280,00
Totales mensuales	72.824,00	71.866,50	78.686,50	89.636,50	102.006,50

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo V. Plan de operaciones

En el presente capítulo se desarrollarán los objetivos, estrategias y se definirá los procesos internos claves para lograr ofrecer un servicio eficiente y de alta calidad.

1. Objetivos de operaciones

A continuación, se detallan los objetivos como las estrategias a utilizar en el periodo 2016-2020.

Tabla 22. Objetivos de operaciones

Objetivos de operaciones	CP	MP	LP	Indicador	Estrategias
Ofrecer soluciones inmediatas ante posibles inconvenientes del usuario.	X			Número de reclamos o quejas a través del libro de reclamaciones.	Implementar mecanismos de solución de reclamos.
Cumplir con los plazos de las programaciones de los servicios.	X			Número de reprogramaciones por cliente.	Controlar y medir programaciones y reprogramaciones por cliente.
Adecuar la capacidad operativa a los niveles de demanda.		X		Total de horas de trabajo por especialidad.	Controlar de horas de horas de trabajo efectivas de los especialistas.

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Política de operaciones

La empresa contará con las siguientes políticas de operaciones:

- **Política de calidad.** Comprometidos con brindar servicios que garanticen la satisfacción de nuestros clientes, Walliq revisará constantemente sus procesos en búsqueda de mejoramiento continuo, a fin de que conduzca a ofrecer un servicio de alta calidad.
- **Política de solución de reclamos.** Se analizará el origen y causa del reclamo con el fin de atender de manera inmediata cualquier reclamo que se recibida en el libro de reclamaciones.
- **Política de puntualidad.** Con el fin de ofrecer el mejor servicio, y por respeto a todos los usuarios, las sesiones se llevarán a cabo previa programación. Habrá una tolerancia de 5 minutos para dar inicio a la sesión y esta será registrada para poder llevar un control.

3. Diseño de los procesos

A fin de cumplir con la entrega de un servicio exclusivo y de alta calidad, a continuación se presenta en la tabla 23 los cinco macroprocesos claves con sus respectivos procesos.

Tabla 23. Detalle de macroprocesos

Macroproceso	Proceso
M1. Contacto y registro	P1. Proceso de contacto con el cliente P2. Proceso de registro P3. Proceso de indagación sobre necesidades
M2. Evaluación y diagnóstico	P1. Proceso de evaluación del interesado P2. Proceso de diagnóstico y propuesta P3. Proceso de aceptación y programación
M3. Facturación y cobranza	P1. Proceso de facturación P2. Proceso de cobranza
M4. Prestación del servicio	P1. Revisión de diagnóstico P2. Proceso de desarrollo del servicio
M5. Monitoreo y servicio posventa	P1. Proceso de monitoreo del servicio P2. Validación del cumplimiento de los servicios. P3. Proceso de medición de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Descripción de los macroprocesos

4.1 Contacto y registro

Una vez que la anfitriona haya realizado el primer contacto de manera directa con la cliente, la derivará con la persona encargada del *counter* de atención quien le hará entrega de una ficha de datos para su llenado y le consultará sobre sus necesidades, datos que serán anotados en el *file* personal del usuario; posteriormente se procederá a explicar detalladamente los servicios que ofreceremos y se derivará al usuario con la anfitriona para que pueda visitar las instalaciones de Walliq a través de un *tour* guiado.

4.2 Evaluación y diagnóstico

Una vez finalizado el *tour* y si el cliente está interesado en los servicios, este pasará o sacará cita para una evaluación a cargo del homeópata encargado, quien procederá a llenar la información relevante referida a las dolencias o molestias de los clientes, la cual será consignada en la ficha personal del cliente. Una vez terminada la evaluación, se entregará el informe con el diagnóstico y las recomendaciones propuestas por el homeópata de acuerdo a sus necesidades. De aceptarlas se le derivará al *counter* para la aceptación y la programación de los servicios.

4.3 Facturación y cobranza

Una vez elegida la programación de los servicios se procederá a facturarlos y cobrarlos, ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito. Al cliente se le enviará vía *email* el *voucher* correspondiente por el servicio elegido y, adicionalmente, se le anexará la programación de sus sesiones, dicha información quedará registrada en el *file* personal del cliente.

4.4 Prestación del servicio

Antes de dar inicio a la prestación de los servicios de acuerdo a la programación acordada, los especialistas recibirán el *file* personal del cliente donde podrán revisar el informe de evaluación y las recomendaciones propuestas por parte del homeópata, a excepción de las sesiones de yoga y/o meditación. Una vez terminada la sesión, el especialista registrará en el *file* personal del cliente, el servicio realizado, así como cualquier otra observación adicional (como alguna molestia que el cliente haya sentido durante la ejecución de mismo, recomendaciones, etc.).

4.5 Monitoreo y servicio de posventa

Nuestros clientes podrán acercarse al *counter* de recepción donde podrán solicitar cualquier tipo de ayuda, absolver dudas y/o brindar algún reclamo o sugerencias. Sin embargo, y con el fin de cubrir y superar sus expectativas Walliq realizará un monitoreo constante a través de su personal respecto de la validación del cumplimiento de los servicios elegidos y de la programaciones acordadas Asimismo, terminada cada una de la sesiones, el cliente recibirá vía correo electrónico, una encuesta corta para validar su satisfacción y recoger información de nuevos servicios, mejoras y sugerencia que le permitan a Walliq brindar siempre un servicio de calidad y demostrar el interés por la opinión de nuestros clientes.

5. Flujograma del proceso del servicio

Ver anexo 6 donde se presenta el flujograma de los macroprocesos descritos anteriormente.

6. Capacidad operativa y horarios de atención

Las instalaciones de Walliq permiten una capacidad instalada anual de 37.488 atenciones, sin embargo, el primer año del inicio de sus operaciones se buscará atender el 55% de su capacidad instalada anual y proyectar un crecimiento de dichas atenciones de 10% por año.

Para lograr el total de atenciones proyectados tendremos un horario de atención extendido que irá de lunes a sábado de 06.30 a 22.30 h, y los domingos desde 08.00 a 19.00 h. Este horario fue establecido teniendo en cuenta las preferencias de nuestros posibles clientes determinado en el sondeo de mercado realizado. La duración de cada una de las terapias de medicina alternativa será de cuarenta y cinco minutos, se ofrecerá cinco minutos de tolerancia y se dará diez minutos entre sesiones. Para las sesiones de yoga y meditación serán de cincuenta minutos y los diez minutos restantes serán para estiramiento y calentamiento.

En la tabla 24 se presenta la cantidad de atenciones por servicio, y en el anexo 7 se podrá ver el detalle del horario por servicio.

Tabla 24. Cantidad de atenciones anuales por servicio

Cantidades								
Servicio	Semana	Mes	Año - 100%	2016	2017	2018	2019	2020
Yoga		740	8.880	4.884	5.772	6.660	7.548	8.436
Meditación		120	1.440	792	936	1.080	1.224	1.368
Masaje	413	1.652	19.824	10.903	12.886	14.868	16.850	18.833
Acupuntura	51	204	2.448	1.346	1.591	1.836	2.081	2.326
Reflexología	42	168	2.016	1.109	1.310	1.512	1.714	1.915
Reiki	26	104	1.248	686.4	811.2	936	1.061	1.186
Nutrición	34	136	1.632	897.6	1.061	1.224	1.387	1.550
Totales	566	3.124	37.488	20.618	24.367	28.116	31.865	35.614

Fuente Elaboración propia, 2016

7. Diseño de instalaciones

De acuerdo a la investigación de mercado desarrollada, la ubicación preferida por nuestros potenciales clientes sería el distrito de Santiago de Surco, Walliq alquilará durante dos años renovable, un ambiente de aproximadamente 390 m², el cual contará con *counters* de recepción, consultorios para evaluación, ambientes para los masajes, sesiones de yoga, meditación, reflexología, acupuntura y reiki, y una oficina para las asesorías nutricionales. Asimismo, contará con oficinas compartidas para el personal administrativo, un concesionario (cafetería), un espacio con capacidad para seis estacionamientos dentro de las instalaciones y de veinticinco abonados en el estacionamiento Los Portales, a una cuadra de nuestro local (anexo 8).

8. Presupuesto de operaciones

Ver el anexo 9

Capítulo VI. Organización y recursos humanos

1. Estructura organizacional

De acuerdo con la clasificación de Mintzberg, el tipo de estructura organizacional que más se asemeja al centro de bienestar integral es la estructura simple, cuyo principal mecanismo de coordinación es la supervisión. Además, este tipo de estructura señala que la parte fundamental de la organización es el ápice estratégico.

Tabla 25. Estructura organizacional

Cinco partes fundamentales de la organización	Composición
El ápice estratégico	Gerente general
Núcleo de operaciones	Gurú de acupuntura, gurú de meditación, instructor de yoga, fisioterapeuta, nutricionista, reflexólogo, reiki.
Línea media	Gerente de Operaciones (homeópata), gerente de Administración y Finanzas, gerente de Marketing.
Tecnoestructura	Analista de Gestión y Servicio al cliente, consultor de reclutamiento y selección
Staff de apoyo	Contador, asesor legal, tesorero, servicios generales, asistente, <i>counter</i> , anfitriona, vigilante.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Se consideró un organigrama jerárquico-lineal de la empresa (anexo 10). El personal de Walliq que emitirá recibos por honorarios serán la anfitriona (1), el asistente (1), los instructores de yoga (2), los fisioterapeutas (3), la nutricionista (1), el reflexólogo (2), reiki (2), el contador (1), el asesor legal (1) y la consultora de reclutamiento y selección. El procedimiento de los pagos será supervisado por el gerente de Administración y Finanzas.

2. Objetivos del área de Recursos Humanos

Tabla 26. Objetivos de recursos humanos

Objetivos de RR.HH.	CP	MP	LP	Indicador	Estrategias
Brindar capacitaciones constantes a nuestro personal.	X			Porcentaje de productividad de cada colaborador.	Establecer convenios con instituciones de prestigio para capacitar a los mejores trabajadores de la empresa.
Promover un adecuado clima laboral.		X		Número de colaboradores satisfechos.	Crear y desarrollar un programa de fidelización e integración que incluya la interacción entre todos los trabajadores de Walliq.
Evitar la rotación de personal.		X		Número de nuevos colaboradores	Crear y desarrollar un programa de reconocimiento con la finalidad de que el trabajador se sienta identificado con la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Políticas de recursos humanos

3.1 Reclutamiento y selección

De acuerdo con Chiavenato: «La planeación del personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo». El medio de reclutamiento que se usará es el reclutamiento externo. Para el proceso de selección se compararán dos variables: los requisitos del puesto y las características de los candidatos. El primer paso será obtener la información del puesto que se necesita cubrir mediante la descripción y análisis de puestos y las competencias individuales requeridas (anexo 11). El segundo paso consistirá en obtener información de los candidatos mediante técnicas de selección como los test de personalidad (escala del temperamento comportamental) y las entrevistas.

3.2 Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos

Se contratará una consultora de reclutamiento y selección, la cual se encargará de aplicar los procesos de selección mencionados anteriormente, para contratar al personal más calificado y para seleccionar a los candidatos que cumplan con todos los requisitos que demanda el puesto. La selección final del candidato la hará el gerente general de Walliq, quien elegirá entre los tres mejores candidatos seleccionados previamente por el consultor de reclutamiento y selección.

3.3 Formación y desarrollo

Después de la incorporación de las personas que reunieron las características para los puestos solicitados, se utilizará la socialización organizacional para exponer a los nuevos integrantes cómo funciona la organización y cómo nos ayudarán a cumplir los objetivos. El método para promover la socialización es el programa de inducción que enseñará las actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados, con la finalidad de que el trabajador sienta que es una parte importante de la empresa. El programa de socialización durará medio día.

Para el desarrollo de nuestro personal hemos considerado tres capacitaciones al año, las cuales serán especializaciones, cursos y/o talleres que se brindarán fuera de nuestras instalaciones y serán sobre temas relacionados con la medicina alternativa. Las capacitaciones se brindarán de manera local y quien reciba la capacitación será la encargada de capacitar al resto de los colaboradores.

3.4 Evaluación de desempeño

El método de evaluación de desempeño será el de investigación de campo, y el gerente general será el encargado de elaborarlo. Este método consistirá en entrevistar al gerente de Operaciones, al gerente de Administración y Finanzas y al gerente en Marketing, quienes evaluarán el desempeño de cada uno de sus subordinados y darán a conocer las causas, orígenes y motivos del desempeño basado en el análisis de hechos y situaciones. Luego, se planearán los medios para su desarrollo y se hará un seguimiento personalizado.

3.5 Remuneración y beneficios

La remuneración económica que se brindará en el centro de bienestar integral será:

- Directa: de acuerdo al puesto que ocupa. Asimismo, las comisiones (5%) que se brindarán a los trabajadores de planilla
- Indirecta: se brindarán todos los beneficios de ley (dos gratificaciones al año, compensación por tiempo de servicios, vacaciones con goce de haber y seguro de salud) (anexo 12).
- Coparticipación: a partir del tercer año se realizará la repartición de la parte del beneficio que percibirá Walliq (pago de dividendos) entre nuestros socios estratégicos dentro de los cuales se encuentran el gurú de meditación y el gurú de acupuntura.

Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial

El continuo compromiso de conducirnos éticamente, ambientalmente sostenible, contribuir al desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de nuestros empleados, así como de la comunidad en general, son parte de los factores que identifican a una empresa socialmente responsable.

Es por ello que Walliq dará mayor importancia a fortalecer las relaciones con los diferentes grupos de interés equilibrando la creación conjunta de valor. Con este fin se realizó un mapeo de todas las demandas/expectativas de cada uno de nuestros *stakeholders*, y se plantearon las acciones necesarias para darles atención. Asimismo, se valoró tanto el impacto social, el impacto económico y la factibilidad para cada una de ellas, determinando que se darán prioridad a todas aquellas que se encuentren clasificadas como claves y/o fáciles de hacer (anexo 13).

Es decir la maximización de utilidades no es el objetivo predominante, sino también el éxito de nuestros stakeholders.

Las acciones planteadas serán desarrolladas de manera anual y aplicadas como parte de la política regular de las áreas funcionales, y para aquellas que tengan un carácter diferente será visto a través de la persona responsable que designe la gerencia general, quien velará por el cumplimiento de las acciones de responsabilidad social de la organización.

Capítulo VIII. Plan financiero

En el presente capítulo se realizará el análisis de las cifras generadas durante todo el ciclo de vida del proyecto, así como la inversión requerida; todo esto con el fin de determinar la viabilidad económica – financiera del proyecto.

1. Inversión del proyecto

Se define la inversión total del proyecto, la cual se divide en bienes tangibles, bienes intangibles y capital de trabajo (tabla 27).

Tabla 27. Cuadro resumen de inversión

Resumen	Total S/.
Mobiliario y equipos	172.729
Equipos de oficina	21.820
Inversión activos tangibles	194.549
Inversión activos intangibles	12.141
Capital de trabajo	284.895
TOTAL	491.586

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Financiamiento de la deuda

El monto financiado será de 40%, debido a que los tres socios aportarán el 60% (tabla 28).

Tabla 28. Capital propio vs deuda

Total inversión	Monto S/	%
Capital	294.952	60,00
Financiamiento	196.634	40,00
Total	491.586	100,00

Fuente: Elaboración propia, 2016

Para la financiación de la deuda elegimos a la caja CMAC Huancayo, la cual ofrece una tasa anual en soles para préstamos a cuota fija a más de un año de 24,17%. Esta tasa es una de las más bajas entre las cajas a nivel nacional, y quien ha accedido a que negociemos para acceder al crédito.

Tabla 29. Detalle de financiamiento de deuda

Datos de la deuda	
Préstamo	S/ 196.634
TEA	24,17%
TEM	1,82%
tiempo (años)	5
Periodo en meses	60
Gracia parcial	0
Gracia total	0
Cuotas mensuales	S/ 5.413

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Costo de oportunidad de capital

Usando el modelo de valorización de activos de capital (CAPM) se obtendrá el costo de oportunidad de capital (tabla 30).

Tabla 30. Cálculo del COK (metodología del MPAC)

COK = Rf + Beta * (Rm-Rf) + Rp				
Rf	Beta	Rm-Rf	Rp	COK
5,23%	1,34	6,18%	3,12%	16,65%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Donde:

Beta desapalancado (β)	0,91
Riesgo país (Rp)	3,12%
Beta apalancado (β)	1,34
Prima riesgo país (Rm-Rf) ¹⁵	6,18% ¹
Tasa libre de riesgo (Rf) ²	5,23% ²

4. Costo ponderado de capital

El aporte de los socios representa el 60% de la inversión total, el resto será financiado por la caja CMAC Huancayo. A continuación se presenta la fórmula para calcular el WACC (tabla 31).

¹⁵ 1 y 2: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Tabla 31. Costo ponderado de capital

$WACC = Wd * Kd * (1-T) + Wce * Kce$	
Wd: peso de la deuda respecto a la inversión total	40,00%
Kd: costo de la deuda	24,17%
T: tasa impositiva	28,00%
Wce: peso aporte de los accidentes respecto a la inv.	60,00%
Kce: costo de oportunidad de los accionistas	16,65%
WACC	17,00%

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Presupuesto de ingresos

Walliq tendrá ingresos por los siete servicios que ofrece y por el subarriendo del espacio para el concesionario (tabla 35). Hemos calculado la atención por semana y mes, considerando una capacidad de 100%; sin embargo, la cantidad de atenciones (tabla 32) será de acuerdo a la capacidad que Walliq va a poner al servicio del cliente año a año en los respectivos horarios. Los horarios y las cantidades por servicio se muestran en el capítulo V.

Tabla 32. Cantidad de atenciones anuales

Cantidad de atenciones				
2016	2017	2018	2019	2020
20.618	24.367	28.116	31.865	35.614

Fuente Elaboración propia, 2016

A continuación mostramos los porcentajes de capacidad de atenciones anuales, iniciando el primer año con un 55% de capacidad (tabla 33).

Tabla 33. Porcentaje de atenciones por año

2016	2017	2018	2019	2020
55%	65%	75%	85%	95%

Fuente Elaboración propia, 2016

Al considerar el descuento por pago con tarjeta de crédito, se genera una ciclicidad en la forma de pago lo cual genera el siguiente resultado en los ingresos (tabla 34).

Tabla 34. Ingresos por servicios por año

Ingresos (en soles S/)						
Precio	Servicio	2016	2017	2018	2019	2020
200	Yoga	976.800	1.154.400	1.332.000	1.509.600	1.687.200
200	Meditación	158.400	187.200	216.000	244.800	273.600
100	Masaje	1.090.320	1.288.560	1.486.800	1.685.040	1.883.280
120	Acupuntura	161.568	190.944	220.320	249.696	279.072
100	Reflexología	110.880	131.040	151.200	171.360	191.520
120	Reiki	82.368	97.344	112.320	127.296	142.272
90	Nutrición	80.784	95.472	110.160	124.848	139.536
	Total	2.661.120	3.144.960	3.628.800	4.112.640	4.596.480

Fuente Elaboración propia, 2016

Los ingresos de Walliq derivan de los siete servicios ofrecidos y del subarriendo del concesionario; el cual ofrecerá *snacks* y productos naturales.

Tabla 35. Resumen de ingresos

Ingresos(en soles S/)	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos x serv.	2.181.451	2.579.351	2.977.251	3.375.151	3.773.051
Concesionario	30.508	30.508	30.508	32.034	32.034
Ventas netas	2.211.959	2.609.859	3.007.759	3.407.185	3.805.085
IGV	398.153	469.775	541.397	613.293	684.915
Total	2.610.112	3.079.634	3.549.156	4.020.478	4.490.000

Fuente Elaboración propia, 2016

6. Presupuesto de egresos

6.1 Costo de ventas

El costo de ventas incluye a los materiales que se emplearán para brindar el servicio de masajes, de igual forma se considera la capacidad de atención. La mano de obra directa e indirecta se puede apreciar en el capítulo VI (tabla 36).

6.2 Gastos administrativos

Los gastos fijos en los que incurrirá Walliq para el funcionamiento de sus actividades se aprecian en la tabla 36.

6.3 Gastos de ventas

Los dos principales son los gastos generados por las comisiones pagadas a los colaboradores de la planilla, y los gastos de marketing (tabla 36).

6.4 Gastos financieros

Los gastos en los cinco años del proyecto comprenden el pago de los intereses del préstamo por adquirir (tabla 36).

Tabla 36. Egresos

Costo de Ventas	2016	2017	2018	2019	2020
Materiales	61,213	64,868	68,523	72,178	75,833
Mano de obra Directa	1,097,007	1,097,007	1,097,007	1,097,007	1,097,007
Mano de obra Indirecta	190,639	190,639	190,639	190,639	190,639
Depreciación	13,358	8,244	8,244	8,244	11,162
Total	1,362,217	1,360,757	1,364,412	1,368,067	1,374,640
Gastos Administrativos	2016	2017	2018	2019	2020
Recursos humanos	364,947	364,947	364,947	357,147	357,147
Capacitaciones	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Servicios Públicos	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Telefonía	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Alquiler de Local	181,656	181,656	186,924	186,924	192,345
Alquiler de estacionamiento	78,000	84,000	90,000	96,000	102,000
Depreciación	8,015	4,946	4,946	4,946	6,697
Total	668,618	671,549	682,818	681,018	694,189
Gastos de Ventas	2016	2017	2018	2019	2020
Marketing	61,715	60,904	66,683	75,963	86,446
Comisiones	316,795	374,579	432,363	490,147	547,931
Depreciación	5,343	3,297	3,297	3,297	4,465
Total	383,854	438,780	502,344	569,408	638,842
Gastos Financieros	2016	2017	2018	2019	2020
Intereses de Financiamiento	40,611.20	34,725.71	27,417.69	18,343.33	7,075.70

Fuente Elaboración propia, 2016

7. Punto de equilibrio

Hace referencia a la cantidad de atenciones que se tienen que brindar para no perder ni ganar dinero, pero se cubren los costos variables y fijos, estos últimos incluyen el gasto financiero y la depreciación. En el primer año no se llega a cubrir la cantidad de los servicios que ofrecer, es por eso que la utilidad es negativa, pero se recupera hacia el segundo año (tabla 37).

Tabla 37. Punto de equilibrio

Servicios	2016	2017	2018	2019	2020
Yoga	5.015	5.136	5.140	5.145	5.194
Meditación	813	833	833	834	842
Masaje	11.195	11.466	11.474	11.486	11.595
Acupuntura	1.382	1.416	1.417	1.418	1.432
Reflexología	1.138	1.166	1.167	1.168	1.179
Reiki	705	722	722	723	730
Nutrición	922	944	945	946	955
Q total	21.171	21.682	21.699	21.720	21.927

Fuente Elaboración propia, 2016

8. Estados financieros

8.1 Balance general

Los activos corrientes muestran el crecimiento del inventario anualmente y esto responde al incremento de la capacidad en la atención. Los activos no corrientes muestran un incremento en el cuarto año debido a la reinversión del 30% de los activos fijos comprados al iniciar las actividades. El pasivo tiene las amortizaciones y el saldo a pagar del préstamo a 5 años. En el patrimonio se puede apreciar el monto lineal sin incremento del capital de los socios (anexo 14).

8.2 Estado de ganancias y pérdidas

El costo de ventas representa desde el 62 al 36% en el primer y último año respectivamente. Dentro de este rubro, la mano de obra directa representa aprox. el 80% del costo de ventas, y desde el 50 al 29% de las ventas totales desde el 2016 al 2020 respectivamente. Los gastos administrativos representan del 30 al 18% del total de las ventas desde el 2016 al 2020 respectivamente; en los dos últimos años Walliq contará con el mejor personal calificado, por lo que se prescindirá de la consultora, es por ello que hay una reducción en esa parte del gasto. Respecto al gasto de alquiler, este tendrá un incremento en el tercer año y luego en el quinto, de 3% por efecto de IPC. El alquiler del estacionamiento va en línea con la capacidad de atención programada. Los gastos de ventas representan el 17% anualmente respecto al total de las ventas. En este rubro las comisiones representan del 84 al 86% en el primer y último año respectivamente (anexo 15).

9. Evaluación económica y financiera

La evaluación económica y financiera se realiza mediante el cálculo de indicadores el cual puede dar mayor alcance sobre la rentabilidad y viabilidad del proyecto (tabla 38).

Tabla 38. Resultados económicos y financieros

VANE	S/. 642,157	VANF	S/. 642,640
TIRE	41%	TIRF	46%
B/C	2.3	B/C	3.0
PAYBACK	3 años, 2 meses	PAYBACK	3 años, 2 meses

Fuente Elaboración propia, 2016

Los resultados son positivos y señalan que los ingresos superan los egresos actualizados, siendo la TIR mayor a la tasa de descuento (COK = 16.65%) y la VAN en ambas evaluaciones mayor a cero.

9.1 Análisis de ratios

Podemos notar que los ratios financieros son bastante optimistas. En los ratios de liquidez general podemos notar que para el inicio de las operaciones, la empresa tiene una liquidez en promedio desde el 2016 al 2020 de S/.7, 5 por cada S/. 1 de deuda. El ratio que muestra el capital de trabajo se ve reflejado en forma positiva en el tiempo de vida del proyecto (S/292.134 en el 2015). En cuanto a los ratios de gestión, el periodo promedio de inventarios (días) nos muestra que Walliq podrá atender la demanda de los servicios ofrecidos almacenando un promedio de 18 días sus inventarios.

Por cada sol invertido en activo fijo, la empresa venderá 5,3 veces, que varía, pero siempre en forma positiva. De igual forma, la rotación de los activos fijos es de 15,8 veces. En los ratios de solvencia se ha determinado que la empresa cuenta con una estructura de capital para el inicio de las operaciones del 67% y que al final del proyecto llegará al 0%. Lo mismo sucede con el nivel de endeudamiento, que va en disminución durante todos los períodos (del 40 al 0%). Para los ratios de rentabilidad podemos observar que el ROE siempre está hacia arriba en margen porcentual positivo del 45,1 al 69,2%, lo que indica que las ventas brindan una buena rentabilidad con base en los patrimonios de la empresa. El ROA se mantiene a partir del segundo año entre el 23,6 y 68,7% de rendimiento de las utilidades respecto a los activos.

Respecto a los márgenes neto, bruto y operativo, tienen la misma tendencia hacia arriba; es decir, por cada sol que venda Walliq se obtendrá s/ 38,40 de utilidad bruta; por otro lado, por cada sol de ventas se obtiene como excedente para los propietarios 3% (S/ 3) cifra que va incrementando hasta 22% en el año 2020.

10. Análisis de escenarios de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite dar a conocer cómo cambiarían los resultados del proyecto mediante la modificación de algunas variables importantes. Consideraremos la variación de los

ingresos: precios y demanda, mientras que en los egresos se analiza la variable costo administrativos. En todos los casos se consideran tres escenarios, los cuales son el escenario optimista, probable y pesimista; así mismo, se analizarán tres diferentes costos de oportunidad para cada variable (riesgo alto, riesgo normal y riesgo bajo) (tabla 39).

Tabla 39. Costo de oportunidad - sensibilidad

Escenario	COK
Riesgo alto	20,00%
Riesgo normal	16,65%
Riesgo bajo	14,00%

Fuente Elaboración propia, 2016

Para todas las variables se calculará el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), para ambas, tanto económica como financiera.

Ingresos

Precios

El precio de los servicios es una variable importante, ya que su variación puede influir de gran manera en los ingresos monetarios. Los escenarios planteados para la variación de los precios y los indicadores resultantes del análisis de sensibilidad correspondiente a la variación de precios, se muestran en la tabla 40.

Tabla 40. Escenario de precios

Escenario		Precio			
Optimista	Sube 10% debido a la gran aceptación del servicio				
Probable	Los precios actuales se mantienen				
Pesimista	Disminuye 5% debido al ingreso de nuevos competidores				
COK =		20.00%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Aumenta 10%	1,121,391	1,068,803	64%	75%
Probable	Se mantiene	559,720	521,267	41%	46%
Pesimista	Disminuye 5%	292,257	260,535	30%	33%
COK =		16.65%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Aumenta 10%	1,232,821	1,237,830	64%	75%
Probable	Se mantiene	642,157	642,640	41%	46%
Pesimista	Disminuye 5%	360,889	359,216	30%	33%
COK =		14.00%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Aumenta 10%	1,328,541	1,391,273	64%	75%
Probable	Se mantiene	713,199	753,538	41%	46%
Pesimista	Disminuye 5%	420,178	449,855	30%	33%

Fuente Elaboración propia, 2016

Se puede verificar que en todos los escenarios planteados se cumple con los valores de los indicadores, el valor del VAN es mayor que cero en todos los escenarios y la TIR, de igual manera, mayor a la COK.

Demanda

Es posible que, a pesar de que fijemos un porcentaje de capacidad de atenciones anual, haya mayor demanda de clientes o, en el peor de los casos, sea mucho menor a la capacidad que planteamos. A continuación, mostramos los escenarios (tabla 41).

Tabla 41. Escenario de demanda

Escenario	Demanda				
Optimista	El incremento de 10% más de asistencias.				
Probable	La demanda se mantiene.				
Pesimista	El % de atenciones disminuye en 5% más; debido al ingreso de nuevos competidores.				
COK =		20.00%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Aumenta 10%	1,121,391	1,068,803	64%	75%
Probable	Se mantiene	559,720	521,267	41%	46%
Pesimista	Disminuye 5%	292,257	260,535	30%	33%
COK =		16.65%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Aumenta 10%	1,232,933	1,238,005	64%	75%
Probable	Se mantiene	642,240	642,766	41%	46%
Pesimista	Disminuye 5%	360,958	359,319	30%	33%
COK =		14.00%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Aumenta 10%	1,328,541	1,391,273	64%	75%
Probable	Se mantiene	713,199	753,538	41%	46%
Pesimista	Disminuye 5%	420,178	449,855	30%	33%

Fuente Elaboración propia, 2016

Se puede observar que los indicadores resultantes en los tres escenarios, y para los tres costos de oportunidad presentados, nos brindan resultados favorables, ya que confirman la viabilidad del proyecto. El valor del VAN es mayor a cero hasta en el escenario pesimista y con un costo de oportunidad de riesgo mayor a los otros escenarios (COK= 20%); de igual manera, los valores de la TIR (mayor al costo de oportunidad) dan un buen escenario.

Egresos

En este caso evaluaremos a los costos de venta y, específicamente, el costo de la mano de obra directa, nos referimos a instructores de yoga, de reiki, fisioterapeutas, y todo aquel colaborador que realice la prestación del servicio (tabla 42).

Tabla 42. Escenario de costo de ventas – mano de obra directa

Escenario		Mano de obra directa			
Optimista	Disminución de salarios en un 10%.				
Probable	El salario se mantiene.				
Pesimista	Incremento de los salarios en un 5%				
COK =		20.00%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Disminuye 10%	902,532	853,024	52%	59%
Probable	Se mantiene	559,720	521,267	41%	46%
Pesimista	Incrementa 5%	345,345	313,944	33%	37%
COK =		16.65%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Disminuye 10%	1,007,883	1,012,001	52%	59%
Probable	Se mantiene	642,240	642,766	41%	46%
Pesimista	Incrementa 5%	413,290	411,520	33%	37%
COK =		14.00%			
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
Optimista	Disminuye 10%	1,098,366	1,156,542	52%	59%
Probable	Se mantiene	713,199	753,538	41%	46%
Pesimista	Incrementa 5%	471,770	500,702	33%	37%

Fuente Elaboración propia, 2016

Se puede observar que los indicadores resultantes en los tres escenarios y para los tres costos de oportunidad presentados nos brindan resultados favorables ya que confirman la viabilidad del proyecto. Este proyecto es rentable, pero tiene riesgos si las condiciones del mercado son desfavorables, sobre todo ante coyunturas inciertas. A la fecha, nuestro proyecto muestra condiciones óptimas para llevarlo a cabo y hacerlo sostenible en el tiempo.

11. Plan de contingencia

Nuestro plan de contingencia considera la probabilidad de ocurrencia y el impacto de la consecuencia ante un evento fuera de lo común (anexo 16).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- En el análisis del macro y microentorno se ven condiciones favorables para el óptimo desenvolvimiento de Walliq.
- Mediante la investigación se pudo determinar que el mercado de mujeres es el que más se inclina hacia el consumo de este tipo de servicio y que empresas que brindan servicios relacionados no ofrecen un servicio integral.
- Contar con especialistas en cada uno de los servicios que ofrecerá Walliq es altamente importante para garantizar la calidad de los servicios.
- La estrategia de penetración del mercado llevará a posicionar a Walliq en el segmento de mujeres de Lima Metropolitana. Para ello, será necesaria una fuerte inversión de marketing.
- La responsabilidad social es parte del día a día en las actividades de Walliq, garantizando la sostenibilidad del negocio.
- Los resultados económicos y financieros de la empresa son atractivos, tanto el valor actualizado neto y la tasa de retorno son favorables; de igual forma, el tiempo de recuperación es a partir del segundo año con montos que hacen viable el proyecto.

2. Recomendaciones

- Establecer alianzas con instituciones asociadas a la vida sana, que permitan que Walliq se diferencie, resaltando su propuesta de valor.
- Si bien es cierto el proyecto contempla un ambiente que propicie un buen clima laboral y un lugar acogedor para los usuarios, es recomendable que se utilicen mecanismos de medición constantes para poder prevenir inconvenientes laborales que impacten en la percepción del cliente.
- Walliq puede considerar la apertura de locales en provincia, manteniendo siempre su esencia, en la calidad de la prestación del servicio, infraestructura, personal especializado, entre otros.
- Los resultados económicos y financieros de la empresa son atractivos, por lo que se puede recomendar que Walliq vea la posibilidad de extender su tiempo de vida, es decir a un horizonte mayor a cinco años.

Bibliografía

Alexander Osterwalder. (2015). *Generación de modelos de negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 13ª ed. Barcelona: Deusto.

Alonso Gustavo. (2008). Marketing de Servicios. Reinterpretando la Cadena de Valor. [En línea]. Argentina: Universidad de Palermo. Fecha de consulta: 16/11/2015. Disponible en: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. México: McGraw-Hill.

Chiesa de Negri, Cosimo María. (2009). *CRM: las cinco pirámides del marketing relacional: Como conseguir que los clientes lleguen para quedarse*. España: Deusto.

Cordón Granados, Ferrán; Solanas Saura, Pascual y Duch Casanova, Marina. (2013). “Medicinas alternativas y complementarias”. En: *Actualización en Medicina de Familia*. Fecha de consulta: 16/11/2015. Disponible en: <http://amf-semfyc.com/web/article_ver.php?id=278>.

Del Castillo Mory, Elsa. (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D. F.: Pearson Educación.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México D. F.: Pearson Educación.

Franco Concha, Pedro. (2014). *Planes de negocios: una metodología alternativa cuaderno de trabajo*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Grande Esteban, Ildefonso. (2005). *Marketing de los servicios*. 4ta ed. Madrid: ESIC.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. (2008). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. [En línea]. Lima: - INEI. Fecha de consulta: 01/02/2016. Disponible en: www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../Est/.../Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Población estimada al 2015*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de marketing*. 8ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Louffat Enrique. (2008). *Organigramas y manuales organizacionales. Fundamentos para su elaboración*. 3era edición. Lima: ESAN.

Lovelock, Christopher. (2011). *Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. 2da edición. México: Pearson educación.

Lovelock, Christopher; Reynoso, Javier; D'Andrea, Guillermo; Huete, Luis y Wirtz, Jochen. (2011). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de negocios*. 2ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. (2009). *Marketing de servicios*. 6ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Malhotra, Naresh. (2007). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Mayorga Gutiérrez David. (2013). *Plan de marketing*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

McKinsey & Company (2009). *Enduring Ideas: The business system*. En: *McKinsey Quarterly*. Fecha de consulta: 5/12/2014. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_business_system>.

Mintzberg Henry. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Fecha de consulta: 10/3/2016. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf>.

Organización Mundial de la Salud. (2013). *Estrategias de la OMS sobre medicina tradicional 2014-2023*. Fecha de consulta 19/02/2016. Disponible en: http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html

Porter Michael E. (2009). *Ser competitivo edición actualizada y aumentada*. 5ta edición. España: Deusto.

Porter Michael E. (2005). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 35ª edición. México: Editorial Continental.

Sánchez Yábar, Guido. (2014). *Marketeando: mis planes de marketing*. Colección Pyme 7: Sysa.

Saín de Vicuña Ancín, JM. (2010). *El plan de marketing en la Pyme*. 2ª ed. Madrid: Esic Editorial.

Stanto, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14ª edición. México: McGraw-Hill.

Stanton, William J.; Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14ª ed. México D. F.: Mc Graw-Hill.

Tong, Jesús (2012). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Weinberger Villarán, Karen. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. 1ª ed. Lima: Nathan Associates.

Weinberger Villarán, Karen. (2009). *Plan de Negocios: herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. 1ª ed. Lima: Nathan Associates.

Anexos

Anexo 1. Modelo Canvas

Asociaciones Claves Socios estratégicos: Gurús Personal especializado Proveedores locales (insumos) tecnológicos (infopyme - CRM)	Actividades Clave Terapias Ejecución del servicio Servicio de post venta	Propuesta de Valor Un nuevo concepto en salud basado en crear una experiencia en torno al uso de la medicina alternativa contemporánea generando en nuestros clientes hábitos que aplicados a su vida diaria les permitirá obtener el anhelado bienestar. Atributos: Servicios integrados Calidad: evaluación previa y tratamientos eficaces Personal comprometido con la calidad del servicio Servicio personalizado Ambiente acogedor Flexibilidad: horario extendido	Relaciones con Clientes Trato personalizado Relación de confianza Seguimiento del progreso	Segmento del mercado Mujeres de Lima Metropolitana de 31 a 55 años Del nivel socioeconómico A De las Zonas 7
	Recursos Clave Infraestructura Profesional motivado y capacitado		Canales Local Web Boca a boca Revistas	
Gastos Planilla Insumos Coparticipación Comisiones Marketing Gastos operativos y de infraestructura			Ingresos Ingresos por servicios Ingreso por concesionario	

Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2013). Elaboración propia 2016.

Anexo 2. Entrevistas a expertos

Se entrevistó a ocho expertos:

Especialidad	Especialista
Fisioterapeuta	Johana Velásquez - Spa Encanto Vivo
Yoga	Angie Zárate - Instructora de yoga de la Escuela Brigham
Meditación	Ramasaundarya Das
Nutrición	Sandra Solduren
Acupuntura	Dra. Cristina Lau
Reflexología	Alberto Pérez - Instituto de Medicina Complementaria Floramater
Reiki	Vanessa Díaz - Dharma Bienestar Holístico
Homeopatía	Martha Villar - Directora. Instituto Nacional de Medicina Complementaria

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las preguntas realizadas a los expertos fueron las siguientes:

Pregunta 1. ¿Cómo definirías bienestar?

Los entrevistados coincidieron en que bienestar es estar bien, con tranquilidad, armonía, equilibrio del cuerpo y la mente.

Pregunta 2. ¿Cómo considera que ha venido evolucionado el sector servicios en lo referido a la medicina alternativa?

Los entrevistados coincidieron en que la tendencia a cuidar la salud, la modernidad, entre otros, ha generado un crecimiento en la demanda de este tipo de medicina.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los tipos de servicio dentro de la medicina alternativa?

Los expertos mencionaron: acupuntura, reflexología, yoga, medicina energética, entre otras.

Pregunta 4. ¿Qué beneficios genera el uso de la medicina alternativa?

Previene de enfermedades, que tiene mayor alcance, que equilibra todo el organismo. En general, el beneficio es que genera bienestar.

Pregunta 5. De los servicios de medicina alternativa ¿cuáles, a tu opinión, son los más requeridos? ¿Por qué?

La acupuntura, el yoga, la reflexología, la meditación, el reiki, y las terapias energéticas; porque ayudan a encontrar equilibrio y tranquilidad de la mente.

Pregunta 6. ¿Para qué género consideras que son más atractivos estos servicios? ¿Por qué?

El género femenino es el más interesado en los servicios de medicina alternativa. Indican que las mujeres tienen más interés en cuidar su salud.

Pregunta 7. ¿En qué estrato social consideras que se encuentra concentrada la preferencia por el uso de estos servicios de medicina alternativa?

La mayoría de expertos menciona a la clase A y B. Sin descartar los demás NSE.

Pregunta 8. ¿Cuál es el beneficio social de los lugares que integran estos servicios de medicina alternativa?

En general, indican que como beneficio social es que ayudan al prójimo a lograr el bienestar, muchas veces sin lucrar.

Pregunta 9. ¿Cuál es el beneficio económico de los lugares que integran estos servicios de medicina alternativa?

Estos lugares resultan más económicos que los lugares donde aplican medicina tradicional (clínicas).

Pregunta 10. ¿Cuál sería la contraparte de la integración de estos servicios?

La charlatanería, el esoterismo, existe mucho, eso podría considerarse como un obstáculo.

Pregunta 11. ¿Cuál considera que sería servicios sustitutos a la medicina alternativa?

Los expertos indican: el shiatzu, el gimnasio, la medicina tradicional, los deportes.

Pregunta 12. ¿Consideraría atractivo ingresar al mercado de servicios de medicina alternativa?

Los expertos sí lo consideran atractivo, puesto que mucha gente espera mejorar su calidad de vida; sin embargo aún el estado no tiene una normativa que controle o proteja dichos servicios.

Pregunta 13. ¿Qué barreras encontraría para iniciarse en el negocio de la medicina alternativa?

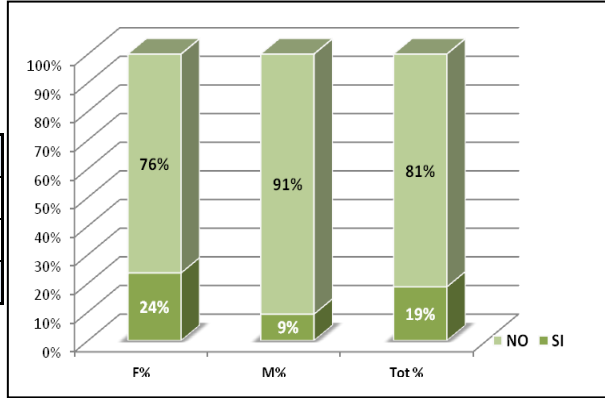
La falta de una legislación adecuada: la charlatanería, el esoterismo, entre otras.

Anexo 3. Resultado de las encuestas

1. ¿Alguna vez ha asistido a un centro de salud y bienestar integral?

Alternat.	F	%	M	%	Total	%
SÍ	60	24	12	9	72	19
NO	194	76	118	91	312	81
Total	254	100	130	100	384	100

Fuente: Elaboración propia, 2016



Interpretación y análisis

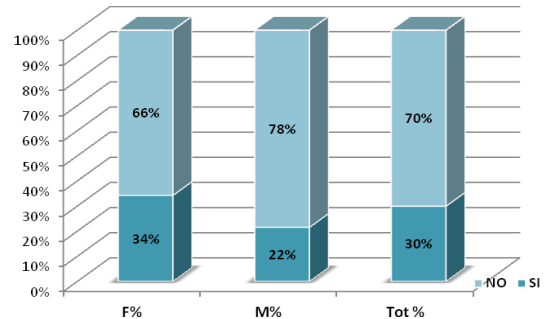
De acuerdo con la información obtenida, el 19% de los encuestados ha asistido a un centro de bienestar integral, y un 81% no lo ha hecho. De los que han asistido, el género femenino tiene aproximadamente 80% mientras que el género masculino tiene 19%.

2. ¿Estaría interesado en asistir a un centro de salud y bienestar integral?

Alternat.	F	%	M	%	Total	%
SÍ	87	34	28	22	115	30
NO	167	66	102	78	269	70
Total	254	100	130	100	384	100

Alternat.	F	M	Total
Sí	87	28	115
Total	76%	24%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016



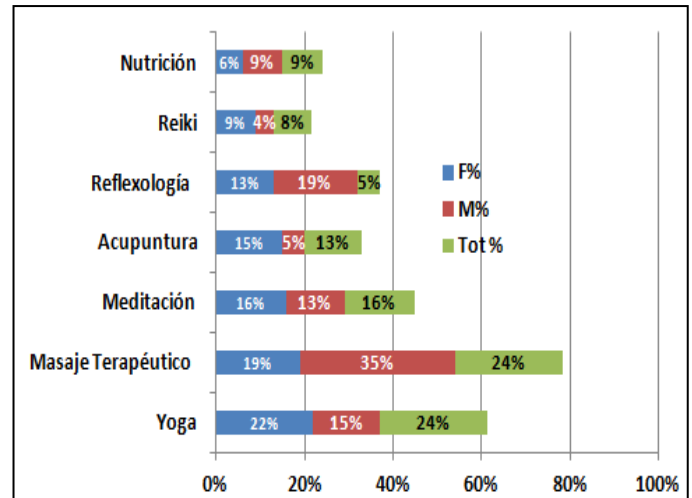
Interpretación y análisis

Del total de encuestados solo el 30% estaría interesado en asistir al centro de bienestar integral. De los que dijeron sí estoy interesado en asistir, el 76% fueron damas y solo el 24% caballeros. Del sexo femenino, 34% está dispuesta a asistir, mientras que en el sexo masculino solo el 22% muestra interés.

3. ¿Qué tipo de servicios le gustaría recibir?

Alternat.	F	%	M	%	Total	%
Yoga	57	22	13	15	70	24
Masaje Terapéutico	49	19	29	35	79	24
Meditación	42	16	11	13	53	16
Acupuntura	39	15	4	5	43	13
Reflexología	34	13	16	19	50	15
Reiki	23	9	3	4	27	8
Nutrición	16	6	8	9	23	7
Total	260	100	84	100	344	100

Fuente: Elaboración propia, 2016



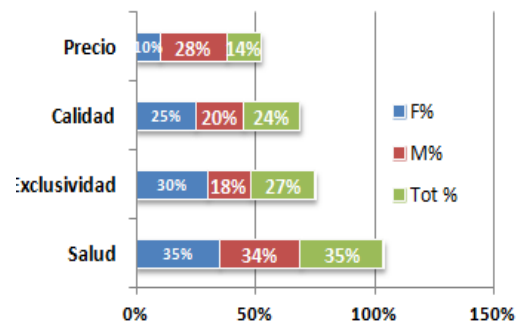
Interpretación y análisis

Los resultados muestran que según el género, la preferencia, en el caso femenino, está entre el yoga 22%, masaje 19%, meditación 16% y acupuntura 15%; en tanto que en el género masculino: masaje 35%, reflexología 19%, yoga 15% y meditación 13%. Vemos que coinciden en preferencia en más de uno de los servicios. Esto nos ayudará a priorizarlos en temas de inversión.

4. ¿Qué lo motivaría a asistir/visitar a un centro de bienestar integral?

Alternat.	F	%	M	%	Total	%
Salud	76	35	24	34	100	35
Exclusividad	65	30	13	18	78	27
Calidad	55	25	14	20	69	24
Precio	22	10	20	28	41	14
Total	218	100	70	100	288	100

Fuente: Elaboración propia, 2016

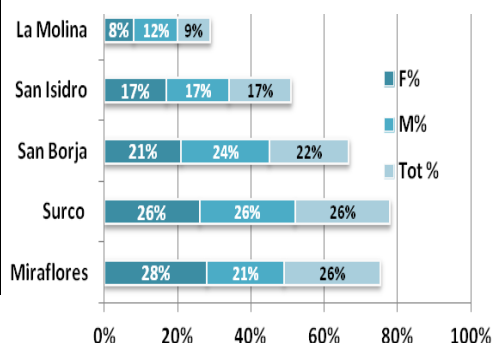


Interpretación y análisis

De los encuestados, el 33% indica que lo motivaría asistir al centro de bienestar la exclusividad del CBI. Prioritariamente, a las mujeres las motivaría asistir por salud y exclusividad 35 y, 30% respectivamente, mientras que a los varones la salud 34% y el precio 28%.

5. ¿Cuál ubicación preferiría?

Alternat.	F	%	M	%	Total	%
Miraflores	24	28	6	21	30	26
Surco	23	26	7	26	30	26
San Borja	18	21	7	24	25	22
San Isidro	15	17	5	17	20	17
La Molina	7	8	3	12	10	9
Total	87	100	28	100	115	100



Fuente: Elaboración propia, 2016

Interpretación y análisis

Los clientes a los que estamos orientando nuestros servicios son clientes de NSE alto y, por ende, prefieren que el local esté ubicado en una zona residencial acorde con su estatus. El género femenino prefirió Miraflores 28% y Surco 26%. El género masculino optó por los distritos de Surco 26% y San Borja 24%. Interceptando su preferencia en el distrito de Santiago de Surco.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la prestación de los siguientes servicios?

Yoga		Masaje		Meditación		Acupuntura		Reflexología		Reiki		Nutrición	
150	15%	80	17%	150	13%	70	26%	70	8%	100	32%	70	26%
180	32%	100	53%	180	40%	90	45%	90	54%	120	52%	80	44%
200	53%	120	31%	200	47%	110	29%	110	38%	150	16%	100	30%

Fuente: Elaboración propia, 2016

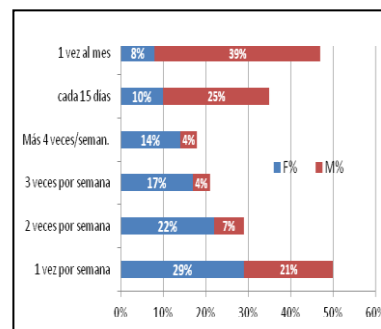
Interpretación y análisis

Se remarcó los precios más votados según la encuesta para cada uno de los servicios.

7. ¿Con qué frecuencia asistiría al CBI?

Alternat.	F	%	M	%	Total	%
1 vez por semana	25	29	6	21	31	27
2 veces por semana	19	22	2	7	21	18
3 veces por semana	15	17	1	4	16	14
Más 4 veces/semana	12	14	1	4	13	11
Cada 15 días	9	10	7	25	16	14
1 vez al mes	7	8	11	39	18	16
Total	87	100	28	100	115	100

Fuente: Elaboración propia, 2016

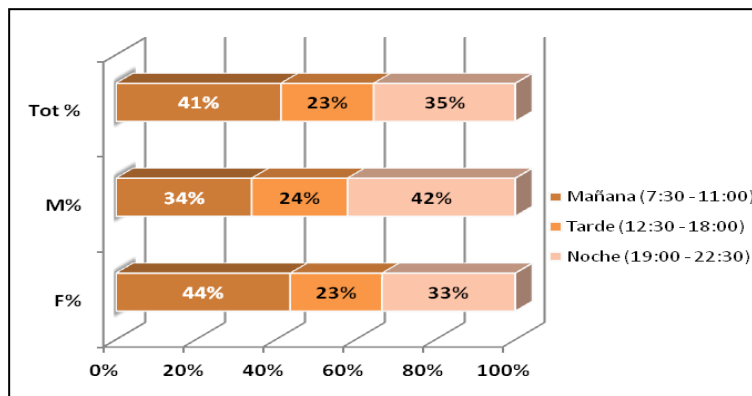


Interpretación y análisis

Sobre la frecuencia de asistencia: del 100% del género femenino, el 29% prefiere hacerlo una vez por semana, seguido por 2 v/semana 22%; 3 v/semana 17%. En el caso del género masculino, del 100% la asistencia preferida es de 1 v/mes 39%, seguido por c/15 días 25%. Esto ayudará a determinar la demanda del proyecto por cada servicio.

8. ¿En qué horario le gustaría asistir al centro de bienestar integral?

Alternativa	F	%	M	%	Total	%
M (7:30 - 11:00)	38	44	10	34	48	41
T (12:30 - 18:00)	20	23	7	24	27	23
N (19:00 - 22:30)	29	33	12	42	41	35
Total	87	100	28	100	115	100



Fuente: Elaboración propia, 2016

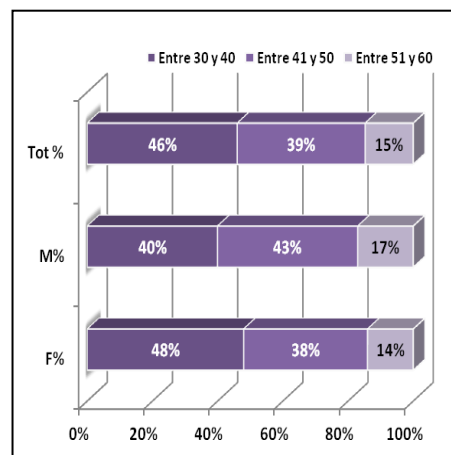
Interpretación y Análisis

En general, la preferencia es por el turno mañana 41% y por el turno noche 35%. En el caso del género femenino se aprecia que el turno mañana obtuvo el 44%, seguido por el turno noche 33%. En el caso del género masculino, se aprecia una preferencia por el turno noche en 42% seguido por el turno mañana en 34%. Esta pregunta nos permitirá tener más horarios dentro de los rangos más elegidos, en este caso el turno noche y mañana.

9. ¿Qué edad tiene?

Alternativa	F	F%	M	M%	Total	Tot %
Entre 30 y 40	42	48	11	40	53	46
Entre 41 y 50	33	38	12	43	45	39
Entre 51 y 60	12	14	5	17	17	15
Total	87	100	28	100	115	100

Fuente: Elaboración propia, 2016



Interpretación y análisis

El 46% de los entrevistados oscilan entre 30 y 40 años de edad, seguido por un 39% entre 41 y 50 años y, posteriormente, por el rango de 15% entre 51 y 60 años. En el caso del género femenino el 48% de ellas estaba entre 30 y 40 años de edad, seguido muy de cerca por el rango de 41 y 50 años con un 38%.

Esto nos permitirá establecer el rango de edad de la población objetivo; asimismo, se ha observado que la mayoría de los que aceptaban ser encuestados oscilaba en el rango de 30 a 50 años de edad.

Anexo 4. Análisis VRIO

Recurso/ Capacidad	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia/Competitiva
Recursos financieros					
Acceso a fuentes de financiamiento bancarias	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Recursos físicos					
Acondicionamiento de los ambientes del local	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Limitado espacio de estacionamiento	No	No	No	No	Desventaja
Concesionario	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Masajes terapéuticos	Sí	Sí	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Recursos individuales					
Gurú de meditación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Gurú de acupuntura	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Recursos organizacionales					
Marca nueva en el mercado	No	No	No	Sí	Paridad competitiva
Experiencia del personal	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Integración de los servicios en un solo lugar	Sí	Sí	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 5. Presupuesto de marketing

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2016	2017	2018	2019	2020
Mkt Digital																	
desarrollo y diseño pág. web	1,680,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,680,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dominio .com	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46,00	46,00	46,00	46,00	46,00
Hosting	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	346,50	346,50	346,50	346,50	346,50
base de datos	-	5,000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000,00	3,000,00	5,000,00	3,000,00	5,000,00
diseño de logo	850,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	850,00	-	-	-	-
Mkt Relacional																	
Redes sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cliente incógnito	-	-	-	-	-	-	-	-	12,000,00	-	-	-	12,000,00	12,000,00	12,000,00	12,000,00	12,000,00
CRM <i>Online</i>	-	-	-	-	-	3,500,00	-	-	-	-	-	-	3,500,00	1,500,00	1,500,00	1,500,00	1,500,00
Merchandising																	
Tarjetas presentación	500,00	-	-	-	-	-	-	500,00	-	-	-	-	1,000,00	1,000,00	1,000,00	1,000,00	1,000,00
Carnet de miembro de club	500,00	-	-	500,00	-	-	-	-	-	500,00	-	-	1,500,00	2,000,00	2,500,00	3,000,00	3,500,00
<i>Emailing</i>	-	167,00	-	-	-	-	-	-	167,00	-	-	-	334,00	334,00	334,00	334,00	334,00
Inauguración en instalaciones	5,000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Merchandising - All</i> publicidad	2,820,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,820,00	3,500,00	4,000,00	4,500,00	5,000,00
Promoción																	
Dípticos (millar)	-	-	-	800,00	-	800,00	-	-	800,00	-	-	-	2,400,00	2,400,00	2,400,00	3,200,00	3,200,00
Auspicios en eventos	-	-	1,000,00	-	-	-	1,000,00	-	-	-	-	-	2,000,00	4,000,00	4,000,00	6,000,00	6,000,00
Envío invitaciones inauguración	-	1,000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Banderolas para eventos y local	1,370,00	-	-	-	-	-	1,370,00	-	-	-	-	-	2,740,00	2,740,00	4,110,00	4,110,00	5,480,00
Eventos Walliq	5,000,00	-	5,000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000,00	15,000,00	15,000,00	20,000,00	25,000,00	30,000,00
Reportaje en revistas	-	-	-	-	5,000,00	-	-	-	-	-	5,000,00	-	10,000,00	15,000,00	12,450,00	16,600,00	16,600,00
Diseño de <i>Landing</i> programación y	3,000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000,00	-	-	6,000,00	9,000,00	9,000,00	9,000,00	12,000,00
TOTALES MENSUALES	20,720,00	6,167,00	6,000,00	1,300,00	5,000,00	4,300,00	2,370,00	500,00	12,967,00	3,500,00	5,000,00	5,000,00	72,824,00	71,866,50	78,686,50	89,636,50	102,006,50

Fuente: Elaboración propia, 2016

Comentarios

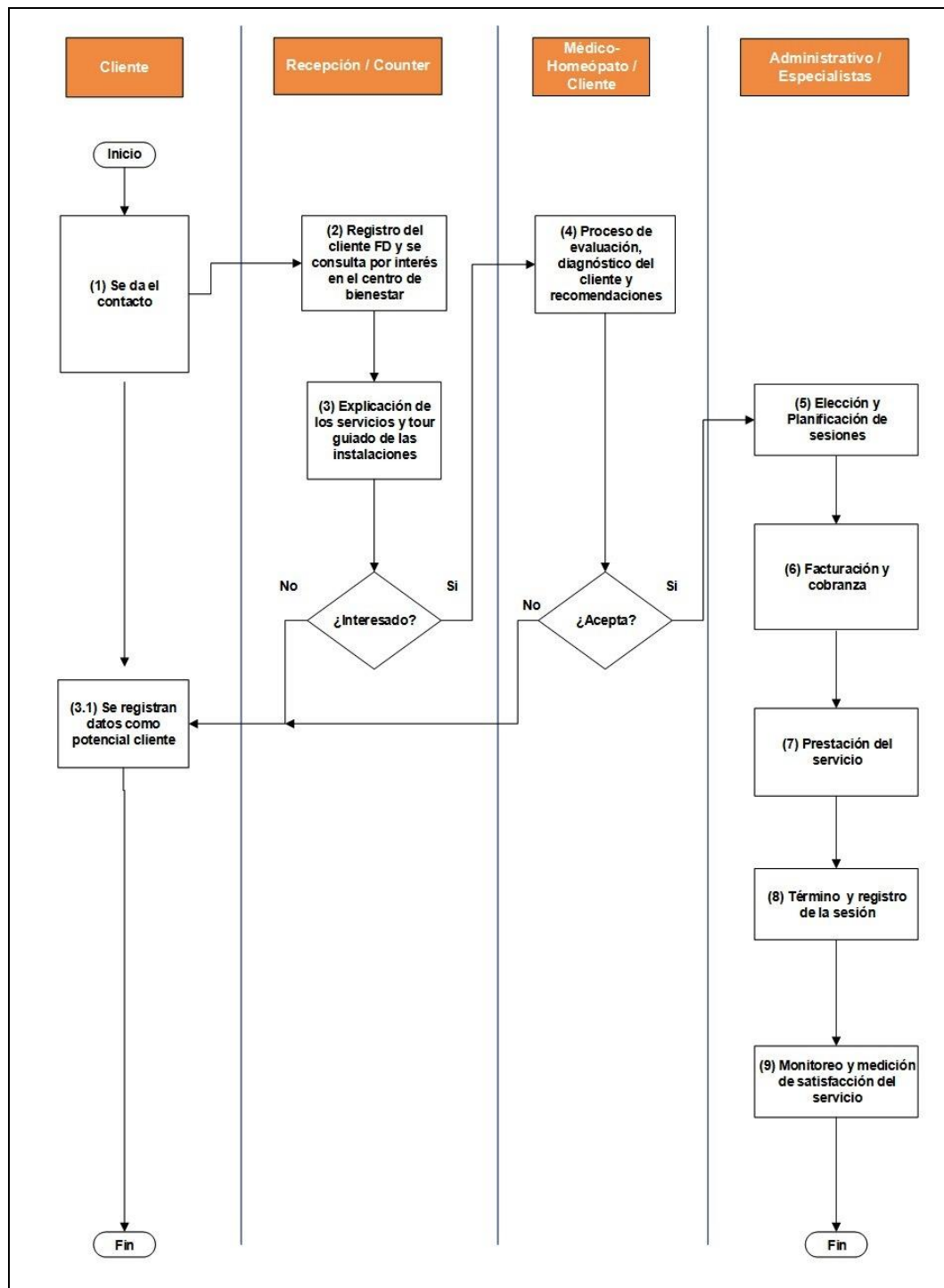
Banners: se imprimirán en los meses pico, donde se podrá observar las ofertas que se ofrecerán para esas fechas.

Base de datos: Se invertirá en base de datos de potenciales clientes y en actualizaciones de las mismas

Eventos Walliq: la realización de talleres en un hotel de Lima. Tres veces en el año: enero al iniciar el año (renovar, dejar atrás, cambiar), marzo (mes de la mujer) y diciembre (reflexiones).

Es una publicidad poco masiva, es por ello que no coloca paneles publicitarios, ni tampoco estaremos presentes en ferias. Es una publicidad discreta.

Anexo 6. Flujograma del proceso de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2016

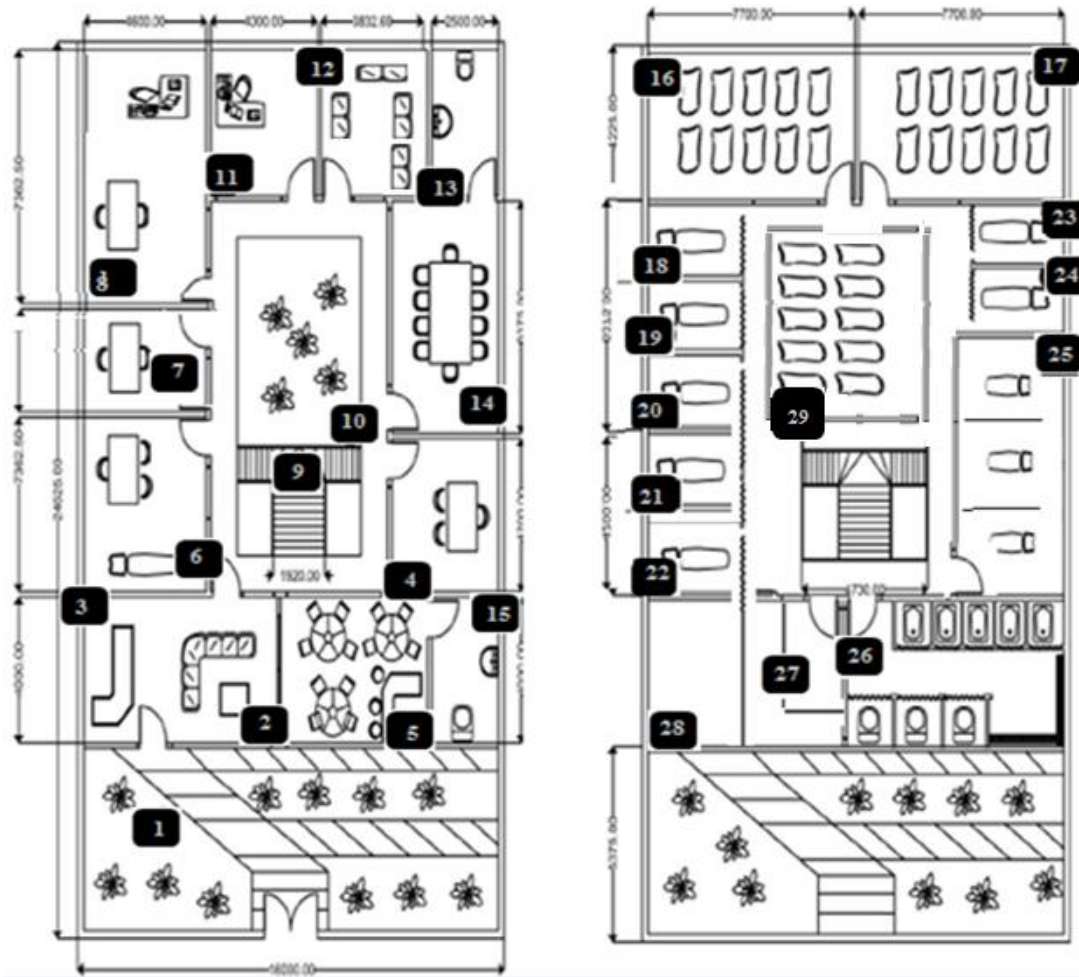
Anexo 7. Horario de servicios

Turnos	Reflexología/Reiki							
	Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana	9:00 a 10:20	Acupuntura	Acupuntura	Acupuntura	Reiki	Acupuntura	Acupuntura	
	10:30 a 11:50	Acupuntura	Acupuntura	Acupuntura	Reiki	Acupuntura	Acupuntura	
Tarde	1:30 a 2:50	Acupuntura	Acupuntura	Acupuntura	Reflexología			
	3:00 a 4:20	Acupuntura	Reflexología	Reiki	Reflexología	Acupuntura	Reflexología	Reflexología
	4:30 a 5:30	Acupuntura	Reflexología	Reiki	Reiki	Acupuntura	Reflexología	Reflexología
Noche	6:30 a 7:50		Reflexología	Reiki	Reiki		Reflexología	
	8:00 a 9:00	Reflexología	Reiki	Reiki	Reflexología	Reiki		
	9:30 a 10:30	Reflexología	Reiki	Reiki	Reflexología	Reiki		

Turnos	Yoga/Meditación (c/sala 10 personas)									
	Un día de semana (L a V)				Sábados			Domingos		
	Horarios	Sala 1	Sala 2	Sala 3	Sala 1	Sala 2	Sala 3	Sala 1	Sala 2	Sala 3
Mañana	7:00 a 8:00	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga	Meditación	Yoga			
	8:20 a 9:20	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga		
	9:30 a 10:30	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga
	10:40 a 11:40	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga
	11:50 a 12:50	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga
Tarde	1:30 a 2:30	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga	Meditación	Yoga		Yoga	
	2:50 a 3:50	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga			Yoga
	4:00 a 5:00	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga			Yoga
	5:20 a 6:20	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga			Yoga
Noche	6:30 a 7:30	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga	Meditación	Yoga			
	8:00 a 9:00	Yoga	Meditación	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga			
	9:30 a 10:30	Yoga	etching Yoga	Yoga	Yoga	Yoga	Yoga			

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 8. Layout



LEYENDA

- 1.- Jardín
- 2.- Hall
- 3.- Recepción - Counters
- 4.- Gerencia Gral.
- 5.- Concesionario
- 6.- Consultorio Med. Gral.
- 7.- Consultorio Nutrición
- 8.- Oficina de Marketing
- 9.- Escalera
- 10.- Jardín
- 11.- Oficina Adm. y Finanzas

- 12.- Vestidores
- 13.- Baño
- 14.- Sala de Reuniones
- 15.- Baño
- 16.- Sala de Yoga / Medit.01
- 17.- Sala de Yoga / Medit.02
- 18 a 24.- Salas de Masajes Terapéuticos
- 25.- Sala de Acupunt./Reflex/Reiki
- 26.- Baño y Cambiadores
- 27.- Almacén
- 28.- Entrada de luz
- 29.- Sala de Yoga/ Medit.03

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 9. Presupuesto de operaciones

Activos Tangibles

Mobiliario y equipos	Cantidad	Valor venta	IGV	Valor total s/igv	Valor total c/igv
Estantes *	20	350,00	63,00	7,000,00	8,260,00
Escritorios L southern	2	499,00	89,82	998,00	1,177,64
Escritorios Júpiter	4	253,39	45,61	1,013,56	1,196,00
Módulo de recepción	2	592,37	106,63	1,184,74	1,397,99
Camilla para Reflex/Acup/Reiki	4	381,36	68,64	1,525,44	1,800,02
Mesa sala reuniones	2	2,500,00	450,00	5,000,00	5,900,00
Locker	10	400,00	72,00	4,000,00	4,720,00
Letrero	1	400,00	72,00	400,00	472,00
Camilla de masajes	8	406,78	73,22	3,254,24	3,840,00
Sabanilla para camilla reciclado elite	15	42,17	7,59	632,55	746,41
Productos decoración	1	2,300,00	414,00	2,300,00	2,714,00
Plantas	30	85,00	15,30	2,550,00	3,009,00
Sillones de espera *	1	2,500,00	450,00	2,500,00	2,950,00
Espejos salas de yoga y meditación	6	300,00	54,00	1,800,00	2,124,00
Sillon para terapia *	3	422,88	76,12	1,268,64	1,497,00
Espejo baño y cambiadores	6	19,66	3,54	117,96	139,19
Sillas fija rotterdam para sala reuniones	8	134,75	24,26	1,078,00	1,272,04
Biombo separador para Reflex/Acup/Reiki	5	168,64	30,36	843,20	994,98
Sillas de oficina Viene	8	117,80	21,20	942,40	1,112,03
Archivadores de madera	10	350,00	63,00	3,500,00	4,130,00
Microondas *	1	253,39	45,61	253,39	299,00
Fluorescentes salas luz blanca 32w Philips	4	5,51	0,99	22,04	26,01
Tubo fluorescente super 80 neutra Philips	40	5,08	0,91	203,20	239,78
Revistero	1	250,00	45,00	250,00	295,00
Extintores 6kg	2	59,24	10,66	118,48	139,81
Home & Gardenfuente agua Magorca	1	406,70	73,21	406,70	479,91
Cafetera *	1	168,64	30,36	168,64	199,00
Bidon de agua por 20 litros	7	100,00	18,00	700,00	826,00
Aire acondicionado *	10	931,00	167,58	9,310,00	10,985,80
Balanza digital	1	700,00	126,00	700,00	826,00
Balanza	1	300,00	54,00	300,00	354,00
Hervidor *	1	100,85	18,15	100,85	119,00
Tachos mesch	15	19,90	3,58	298,50	352,23
Tachos ecológicos	6	490,00	88,20	2,940,00	3,469,20
Paredes acústicas	25	3,500,00	630,00	87,500,00	103,250,00
Pizarra	6	200,00	36,00	1,200,00	1,416,00
Subtotal			3,548,54	146,380,53	172,729,03

* Precios Hiraoka

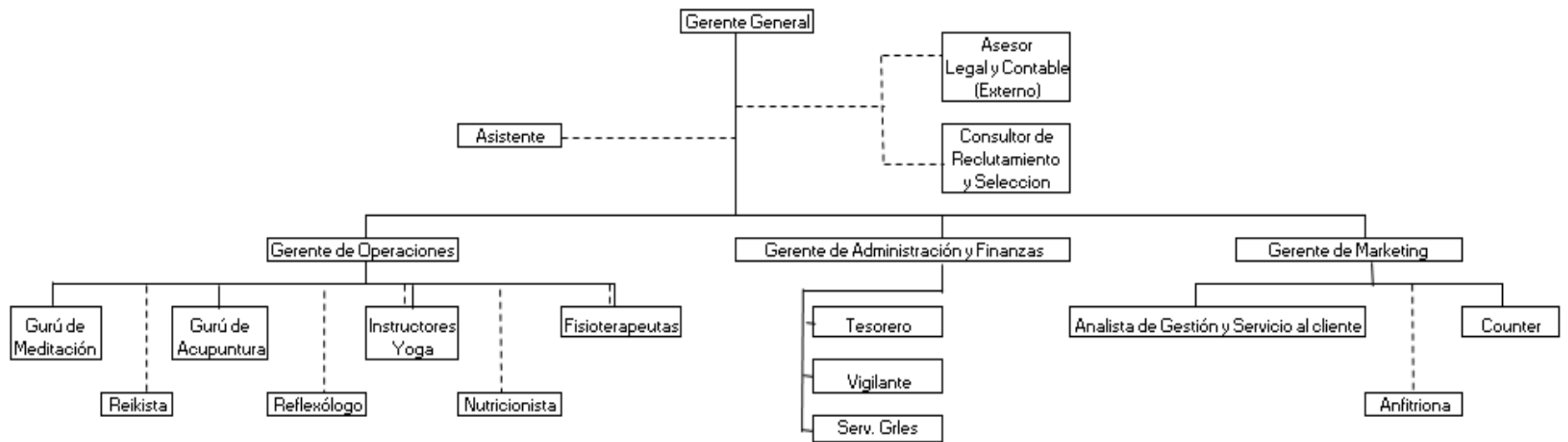
26,348,50

Equipos de Oficina	Cantidad	Valor venta	IGV	Valor Total s/igv	Valor Total c/igv
Desktop	10	1,100,00	198,00	11,000,00	12,980,00
Portátil HP *	2	1,439,83	259,17	2,879,66	3,398,00
Multifuncional Epson	1	507,63	91,37	507,63	599,00
Cámara de seguridad a color	3	253,39	45,61	760,17	897,00
Parlantes portatil Phillip *	6	109,32	19,68	655,92	773,99
Radios Phillips para YM *	2	143,22	25,78	286,44	338,00
Teléfonos	9	200,00	36,00	1,800,00	2,124,00
Celulares RPM	3	83,90	15,10	251,70	297,01
Intercomunicador	1	350,00	63,00	350,00	413,00
Subtotal			6,372,98	18,491,52	21,819,99

* Precios Hiraoka

3,328,47

Anexo 10. Organigrama jerárquico-lineal



Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 11. Descripción de puestos

Aspectos intrínsecos		Aspectos extrínsecos		
Puesto	Descripción de puestos	Análisis de puestos (factores de especificación)		
		Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos	Responsabilidades Adquiridas
Gerente General	Realizar el proceso de supervisión y control de toda la organización del centro de bienestar integral. Conocer el rendimiento en cada área: operaciones marketing y administración y finanzas.	Estudios en Administración. Deseable MBA. Experiencia no menor de 5 años en relación al puesto requerido.	Competitivo. Empatía. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Liderazgo. Manejo de personal. Persistencia para obtener los resultados deseados. Facilidad para relacionarse con diferentes tipos de personas. Facilidad para trabajar en equipo.	* Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente. * Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área administrativa. * Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
Gerente de Operaciones (homeópata)	Realizar los exámenes médicos de cada una de nuestras clientas con el fin de brindarle las recomendaciones de los servicios que deban tomar para la mejora de su salud.	Titulado en homeopatía. Experiencia no menor de 2 años en relación al puesto requerido.	Puntualidad. Responsabilidad. Aptitud de servicio.	* Diagnosticar y evaluar las posibles soluciones a los problemas musculares de las clientas. * Mantener un seguimiento constante del progreso de cada cliente. * Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos de su área.
Gerente de Administración y Finanzas	Responsable de la administración de los recursos materiales y financieros de la compañía.	Titulado en Administración, Economía, Ingeniería Industrial y/o carreras afines. Experiencia indispensable mínima de 05 años en el área administrativa y financiera en posiciones similares o inmediatamente inferiores. Gozar de buena reputación y bien ganado prestigio profesional.	Persistencia para obtener los resultados deseados. Facilidad para relacionarse con diferentes tipos de personas. Facilidad para trabajar en equipo. Entusiasmo por el trabajo.	* Desarrollar y entregar permanentemente indicadores de gestión que faciliten la toma de decisiones estratégicas dentro de los diferentes niveles de la organización. * Responsable del cumplimiento de funciones de su área
Gerente de Marketing	Realizar la publicidad del establecimiento resaltando las bondades de los servicios que se brindan en este.	Estudios en marketing, Ingeniería Industrial o carreras afines. Experiencia no menor de 3 años en relación al puesto requerido.	Persistencia para obtener los resultados deseados. Facilidad para relacionarse con diferentes tipos de personas. Facilidad para trabajar en equipo. Entusiasmo por el trabajo.	* Implementar plan estratégico y operacional para ejecución de campañas de comunicación, medios digitales publicidad y eventos. * Supervisar las acciones de su personal a cargo. * Elaborar lineamientos y políticas comerciales del establecimiento y estrategias de captación de nuevos clientes.
Analista de Gestión y Servicio al cliente	Recopilar, procesar y analizar información estadística y de gestión, requerida en los procesos de seguimiento y evaluación de los planes institucionales, orientada para la toma de decisiones.	Estudios en Administración, Gestión, Economía, Ciencias Sociales, Ingeniería Industrial. Experiencia: en el área de Otros con 3 años de experiencia. Idioma Inglés a nivel básico Dominio de Microsoft Word, Excel, Power Point a nivel intermedio.	Facilidad para relacionarse con diferentes tipos de personas. Facilidad para trabajar en equipo. Entusiasmo por el trabajo.	* Recopilar, procesar y analizar información relativa a los indicadores de gestión derivada del seguimiento y evaluación de planes institucionales. * Recopilar, procesar y analizar información estadística que sirva como insumo para elaborar informes estadísticos y estudios prospectivos. * Elaborar propuestas de, reportes, cuadros estadísticos, presentaciones, oficios y otros documentos que le sean requeridos.
Tesorero	Planificación del control de pagos de establecidos.	Bachiller en Contabilidad, Administración, Economía o carreras afines. Contar con 2 años de experiencia como asistente o analista de tesorería. Conocimientos del reglamento de comprobantes de pago y sistemas administrativos del IGV. Dominio de Excel a nivel intermedio.	Planificación y organización Comunicación asertiva Trabajo en equipo	* Manejo y análisis del flujo de caja - usos y fondos proyectado. * Registrar diariamente en el sistema todas las transacciones de cuentas por pagar y cuentas por cobrar ejecutadas por cada empresa del grupo * Elaboración de procesos de pagos de cheques, pagos electrónicos y pagos con cartas de transferencias. * Actualización de caja y bancos. Conciliación bancaria. * Distribución de los fondos para cubrir las obligaciones * Pago a proveedores
Counter	Realizar la cobranza de los diferentes servicios que brinda el establecimiento después de cada servicio brindado.	Estudios en Secretariado. Experiencia de 1 año en el puesto requerido y conocimiento de las normas y funciones de la empresa.	Actitud de servicio. Trabajo en equipo. Proactiva. Responsable. Habilidad para el trabajo administrativo.	* Recibir pagos (en efectivo y tarjeta) por la mercadería adquirida por el cliente. * Recuento de caja al final del turno (cuadre de caja). * Impresión de facturas y boletas.
Especialistas de los servicios que brinda Walkq	Instruir a las clientas en los diferentes servicios que brinda el establecimiento	Carrera técnica en instituto de prestigio. Experiencia no menor de 2 años en relación al puesto requerido.	Puntualidad- Responsabilidad. Aptitud de servicio. Entusiasmo por el trabajo.	* Brindar un servicio con la más alta calidad * Brindar los servicios impartidos por el establecimiento de acuerdo a la ficha médica de la cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 12. Presupuesto de recursos humanos

Personal Propio	Monto Base	Nº empleado	Remun. Mes	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente General	6,000	1	6,000	104,560	104,560	104,560	104,560	104,560
Gerente de Operaciones	4,500	1	4,500	78,420	78,420	78,420	78,420	78,420
Gerente de Administración y Finanzas	4,500	1	4,500	78,420	78,420	78,420	78,420	78,420
Gerente de Marketing	4,500	1	4,500	78,420	78,420	78,420	78,420	78,420
Analista de Gestión de Servicio al Cliente	2,800	1	2,800	48,795	48,795	48,795	48,795	48,795
Tesorero	1,300	1	1,300	22,655	22,655	22,655	22,655	22,655
Counter	1,200	2	2,400	41,824	41,824	41,824	41,824	41,824
Vigilante	1,500	2	3,000	52,280	52,280	52,280	52,280	52,280
Servicios Generales (limpieza)	850	1	850	14,813	14,813	14,813	14,813	14,813
Gurú de Acupuntura	6,000	1	6,000	104,560	104,560	104,560	104,560	104,560
Gurú de Meditación	6,000	1	6,000	104,560	104,560	104,560	104,560	104,560
Instructores Yoga	2,000	4	8,000	139,413	139,413	139,413	139,413	139,413
Fisioterapeutas	2,500	5	12,500	217,833	217,833	217,833	217,833	217,833
		22	62,350	1,086,553	1,086,553	1,086,553	1,086,553	1,086,553

Trabajadores Independientes	Monto	Nº
Anfitrionas	900	1
Asistente	900	1
Yoga	70	2
Fisioterapeutas	70	3
Nutricionista	2,500	1
Reflexólogo	60	2
Reiki	60	2
Contador	300	1
Asesor legal	200	1
Consultora de Reclutamiento y Selecc.	7,800	1
		15

2016	2017	2018	2019	2020
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
80,640	80,640	80,640	80,640	80,640
201,600	201,600	201,600	201,600	201,600
30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
68,640	68,640	68,640	68,640	68,640
149,760	149,760	149,760	149,760	149,760
3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
7,800	7,800	7,800		
544,440	544,440	544,440	536,640	536,640

Concepto		
Trabajadores Planilla		
Trabajadores Independientes		
Total		

2,016	2,017	2,018	2,019	2,020
1,086,553	1,086,553	1,086,553	1,086,553	1,086,553
544,440	544,440	544,440	536,640	536,640
1,630,993	1,630,993	1,630,993	1,623,193	1,623,193

Capacitaciones	4000
----------------	------

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 13. Plan de responsabilidad social

	Demandas/Pedidos	Acciones	IE	IS	Total	A	B	Fact IS	AF	BF	Clasificación	Indicador	PE	PM	PO	PR	PF	RSE
Inversionistas	Retribución mayor por la inversión	Control de gastos y optimización de ingresos	1	2	3	X		5	X		Fácil de hacer	% de reducción de gastos e incremento de ingresos					x	
	Cumplimiento de resultados	Seguimiento y monitoreo a la ejecución de presupuestos	1	2	3	X		5	X		Fácil de hacer	% de presupuesto real ejecutado					x	
Competidores	Competencia Leal	No apoyar operaciones fraudulentas	4	2	6	X		6	X		Claves	No de operaciones fraudulentas						x
Colaboradores	Sueldo justo y puntual	Ofrecer salario y beneficios acorde o mayor al mercado	4	2	6	X		5	X		Claves	% de rotación de personal				x		
		Celebraciones de fechas especiales	2	0	2	X		3		X	Pendientes	% satisfacción del personal				x		
	Buen clima laboral	Cumplimiento con la seguridad y salud laboral	3	2	5	X		4	X		Claves	No de accidentes laborales				x		
	Capacitación	Ofrecer talleres/cursos	4	2	6	X		6	X		Claves	No de talleres ofrecidos				x		
	Demstrar ser una empresa socialmente responsable	Capacitación para mejorar la cultura de reciclaje y desechos	3	3	6	X		7	X		Claves	No de participantes						x
		Promover la participación activa del personal en voluntariados	3	3	6	X		6	X		Claves	No de actividades de voluntariados				x		
Comunidad	Minimizar impacto ambiental	Charlas de sensibilización sobre conservación del medio ambiente	2	3	5	X		6	X		Claves	No de participantes						x
	Evitar la contaminación sonora	Utilización de paredes acústicas que minimicen el ruido que pueda generarse	2	3	5	X		8	X		Claves	% de reclamos de vecinos por ruidos						x
Clientes	Local acondicionado de acuerdo a los servicios que ofrecen	Ofrecer ambientes acondicionados acorde a los servicios ofrecidos	3	1	4	X		3		X	Deseables	No de reclamos por infraestructura			x			
		Contar con personal altamente calificado	3	2	5	X		5	X		Claves	% de satisfacción de los clientes				x		
		Revisión constante de procesos para mejora continua	2	1	3	X		3		X	Pendientes	No de reclamos			x			
		Asegurar el respeto por la privacidad	2	1	3	X		6	X		Fácil de hacer	No de reclamos por uso de información personal			x			
	Calidad del servicio	Respeto por horarios establecidos	2	1	3	X		6	X		Fácil de hacer	No de cancelaciones de clases				x		
	Información oportuna y transparente	Actualización constante de nuestras fuentes de información (blog, web, folletos)	2	1	3	X		6	X		Fácil de hacer	No de solicitudes de actualización de información		x				
Gobierno	Puntualidad en el pago de tributos	Cumplimiento de las normas y legislaciones ambientales	4	3	7	X		6	X		Claves	No de multas						x
	Formalización	Exigir regulación de los servicios	2	2	4	X		7	X		Fácil de hacer	No de creación de normas, reglamentos, disposiciones legales de los servicios						x
Proveedor	Pago puntual	Respeto por los deberes contractuales	2	1	3	X		4	X		Fácil de hacer	No de contratos firmados rescindidos				x		
	Uso de productos locales	Priorizar la contratación de proveedores locales	4	1	5	X		3		X	Deseables	No de proveedores locales nuevos			x			

Fuente: Elaboración propia, 2016

IE: impacto económico. IS: impacto social. FACT IS: factibilidad iniciativa social. AF: alta factibilidad. BF: baja factibilidad. PE: planeamiento estratégico. PM: plan de marketing. PO: plan de operaciones. PF: plan financiero. RSE: responsabilidad empresarial social.

Anexo 14. Balance general

BALANCE GENERAL						
2016-2020						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo corriente	316,485	119,357	135,094	293,263	618,468	1,140,288
Activo no corriente	175,101	191,909	189,768	203,588	173,800	105,610
Total Activo	491,586	311,266	324,862	496,852	792,268	1,245,898
Pasivo corriente	24,350	30,236	37,544	46,618	57,886	-
Pasivo no corriente	172,284	142,048	104,504	57,886	0	0
Total pasivo	196,634	172,284	142,048	104,504	57,886	0
Total patrimonio	294,952	138,982	182,814	392,347	734,382	1,245,897
Pasivo / Patrimonio	491,586	311,266	324,862	496,851	792,268	1,245,897

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 15. Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
2016-2020					
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	2,211,959	2,609,859	3,007,759	3,407,185	3,805,085
Costo de ventas	1,362,217	1,360,757	1,364,412	1,368,067	1,374,640
Utilidad Bruta	849,743	1,249,102	1,643,347	2,039,118	2,430,445
Gastos Administrativos:					
Personal	364,947	364,947	364,947	357,147	357,147
Capacitaciones	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
G. Generales	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Alquileres	259,656	265,656	276,924	282,924	294,345
Depreciación	8,015	4,946	4,946	4,946	6,697
TOTAL ADMINIST.	668,618	671,549	682,818	681,018	694,189
Gastos de venta:					
Marketing	61,715	60,904	66,683	75,963	86,446
Comisión de venta	316,795	374,579	432,363	490,147	547,931
Depreciación	5,343	3,297	3,297	3,297	4,465
TOTAL GASTO DE VTA	383,854	438,780	502,344	569,408	638,842
Ganancia o pérdida de venta AF					61,723
Utilidad antes de interés e impuestos EBIT	-202,729	138,773	458,186	788,693	1,159,137
Gastos Financieros	40,611	34,726	27,418	18,343	7,076
Utilidad antes Imptos	-243,341	104,047	430,768	770,349	1,152,061
Impuesto a la Renta	-68,135	28,093	116,307	200,291	299,536
UTILIDAD NETA	-175,205	75,954	314,461	570,059	852,525
Reserva Legal	0	7,595	51,395		
UTILIDAD A DISTRIBUIR	-175,205	68,359	263,066	570,059	852,525
Dividendos (40%)	0	27,344	105,226	228,023	341,010
UTILIDAD RETENIDA	-175,205	41,015	157,840	342,035	511,515
Reserva Legal límite	58,990	58,990	58,990	58,990	58,990

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 16. Flujo de caja económico y financiero

FLUJO DE CAJA ECONOMICO 2015-2020 (En Soles)						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
U. Operativa		-202,729	138,773	458,186	788,693	1,097,414
IR		-56,764	37,469	123,710	205,060	285,328
Utilidad Neta Operativa		-145,965	101,304	334,476	583,633	812,086
Depreciación-amortización		26,717	16,487	16,487	16,487	22,324
Flujo operativo		-119,249	117,791	350,963	600,120	834,410
AF + A Intangibles		-206,690			58,365	
Inversión KW		-284,895				
Venta AF						100,461
Recuperación Garantía						45,414
Recuperación KW						284,895
Flujo económico en soles		-491,586	-119,249	117,791	350,963	658,485

VANE	S/. 642,157
TIRE	41%
B/C	2.3
PAYBACK	3.22

FLUJO DE CAJA FINANCIERO 2015-2020 (En Soles)						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo económico	-491,586	-119,249	117,791	350,963	658,485	1,265,181
Deuda	172,284					
Cuota		-64,962	-64,962	-64,962	-64,962	-64,962
Crédito Fiscal		11,371	9,376	7,403	4,769	1,840
Flujo financiero en soles	-319,302	-172,839	62,206	293,404	598,292	1,202,059

VANF	S/. 642,640
TIRF	46%
B/C	3.0
PAYBACK	3.23

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 17. Plan de contingencias

Nombre corto del riesgo	Efecto y consecuencias	Causa raíz	Causa mediática	Consecuencia	Probabilidad	Plan de Contingencia
Escasez de la demanda	Reducción de ingresos. No se alcanzarían los objetivos de venta.	Por baja demanda del tipo de servicio brindado.	Debido a la falta de un efectivo plan de Mkt.	Mayor	Moderada	Replanteamiento de las estrategias del plan de Marketing.
Incumplimiento de las metas comerciales	Reducción de ingresos. No se alcanzarían los objetivos de venta.	Por mala gestión de base de datos y selección de clientes.	Por falta de profundidad en la gestión comercial.	Mayor	Moderada	Establecer un sistema de <i>Balance Score</i> que permita medir los indicadores y la
Lesión de algunos de los clientes	Pérdida de credibilidad e imagen de la empresa.	Mala prestación del servicio	Debido a la aplicación incorrecta de un masaje.	Mayor	Moderada	Evaluación previa de un masaje. Contratación de personal idóneo. Capacitación del personal.
Reducción de la demanda derivadas del nuevo gobierno.	Reducción de los ingresos. Incertidumbre en los consumidores.	Incertidumbre generada por un nuevo gobierno.	Falta de un efectivo plan de Marketing.	Mayor	Mayor	Optimizar estrategias de Marketing. Difundir nuestro propósito como tema de mejorar nuestras vidas.
Mala praxis de los instructores a cargo de los servicios	Pérdida de credibilidad e imagen de la empresa.	Inadecuada selección del personal	Incorrecta aplicación de las agujas en la acupuntura	Mayor	Moderada	Evaluación permanente de los comunicadores de la empresa a través de encuestas de satisfacción dirigida a los clientes.

Consecuencia	Descripción
Catastrófico	En el caso de que se materialice este riesgo, el impacto para la empresa sería muy alto y se afectarían drásticamente los ingresos.
Mayor	En el caso de que se materialice este riesgo, el impacto para la empresa sería muy alto y se afectarían los ingresos.
Moderado	En el caso de que se materialice este riesgo, el impacto para la empresa no sería muy alto y los estados de resultados no se verían afectados.
Insignificante	En el caso de que se materialice este riesgo, el impacto para la empresa no sería significativo y los estados de resultados no se verían afectados.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Nota biográfica

Sandra Patricia Cáceres Tafur

Economista por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Cursó el Diplomado en Control y Gestión de Empresas y el Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública de la Universidad ESAN. Posee experiencia en las áreas comerciales, financieras, de procesos y de control en empresas de telecomunicaciones y microfinancieras. Actualmente se desempeña como Learning Service Analyst en Huawei del Perú.

Laura Liliana Paredes Joo

Administradora de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cursó el Diplomado en Finanzas Aplicadas para no Especialistas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de ocho años de experiencia en gestión y control en el área administrativa de empresas dedicadas a los rubros comercial, farmacéutico, cafetalero, bancario y educativo. Actualmente, trabaja como jefa de Administración en el Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad del Pacífico.

Liz Dalinda Reyes Flores

Administradora de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Máster en Finanzas Estratégicas en Centrum Católica. Tiene diez años de trayectoria profesional en los sectores de la banca y el comercio, específicamente en funciones relacionadas al planeamiento estratégico, análisis financiero, control y gestión de proyectos, asesoramiento en productos y servicios de inversión y desarrollo de nuevos negocios. Actualmente es especialista de Gastos e Inversiones en la Unidad de Real Estate de Scotiabank Perú.