

DHIA WELLNESS & SPA

GESTIÓN DEPORTIVA

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



Realizado por: Sebastián Calderón Aguilar

Grupo TFG: M41

Año Académico: 2021-2022

Tutor/a: Jorge López Fernández

Área: Plan de Empresa

RESUMEN ESPAÑOL

Dhia Wellness & Spa es un proyecto que actualmente se encuentra en vías de desarrollo y espera ser lanzado antes de que termine el año. Este consiste en la integración de servicios y actividades que suelen reducir los niveles de estrés, de ansiedad y hacen frente a las enfermedades mentales. El objetivo o la misión de la empresa es conseguir que los usuarios eleven su calidad de vida y consigan una salud óptima tanto física como mental, ayudándolos a conectar consigo mismos en un ambiente tranquilo y de bienestar.

El proyecto está dirigido a personas de entre 25 y 75 años con un nivel adquisitivo alto del Estado de Querétaro, México. La financiación se compone únicamente de recursos propios, es decir, los socios han cubierto la totalidad de la inversión para la puesta en marcha de la empresa. Esto representa un profundo compromiso con el proyecto en el que estará implicados, uno como CEO y otro como psicólogo, además de la certeza de que los servicios a ofrecer se diferenciarán del resto.

La estrategia con la que Dhia Wellness & Spa atacará el mercado será la diferenciación. Esta cubrirá todos los niveles, tanto de gestión interna, de comunicación y marketing, de calidad y de experiencia. El tipo de centro wellness que Dhia tiene como objetivo ser, no existe en el mercado queretano.

A nivel marketing, no existe otro competidor que tenga una buena estrategia digital que cuente con una buena comunicación o herramientas digitales para la comunicación y venta de sus servicios. Este aspecto es uno en los que más trabajará Dhia Wellness & Spa para diferenciarse. Por otro lado, tras visitar a los principales competidores, es de conocimiento de los socios que un centro como el que están desarrollo llegará a revolucionar los parámetros de calidad tanto en instalaciones como de servicio. El proyecto resulta ser una propuesta viable y diferente en el mercado.

Palabras clave: *wellness, ansiedad, estrés, relajación, bienestar, salud.*

RESUMEN INGLES

Dhia Wellness & Spa is a project that is currently under development and expects to be launched before the end of the year. It consists of the integration of services and activities that tend to reduce stress levels, anxiety and cope with mental illnesses. The company's goal or mission is to enable its clients to improve their quality of life and achieve optimal physical and mental health.

The project is aimed at people between the ages of 24 and 75 with a high purchasing power in the State of Querétaro, Mexico. The financing is made up solely of the company's own resources, i.e. the partners have covered the entire investment for the start-up of the company. This represents a deep commitment to the project in which they will be involved, one as CEO and the other as psychologist, as well as the belief that the services to be offered will be different from the rest.

The strategy with which Dhia Wellness & Spa will attack the market will be differentiation. This will cover all levels of internal management, communication and marketing, quality and experience. The type of wellness center that Dhia aims to be does not exist in the Querétaro market.

At the marketing level, there is no other competitor that has a good digital strategy that has a good communication or digital tools for the communication and sale of its services. This aspect is one in which Dhia Wellness & Spa will work harder to differentiate itself. On the other hand, after visiting the main competitors, it is known to the partners that a center like the one they are developing will revolutionize the quality parameters both in facilities and service.

Key words: *wellness, anxiety, stress, relaxation, wellness, health.*

Tabla de contenido

Introducción	8
Justificación de la idea de negocio	9
Justificación del lugar	10
Definición e Identificación del Proyecto	11
Idea de negocio.....	11
Modelo CANVAS	12
Misión, visión y valores	13
Perfil del emprendedor.....	14
Análisis Estratégico	15
Análisis interno	15
7s McKinsey	15
Análisis externo.....	17
PESTEL.....	17
Análisis de la competencia.....	19
Análisis de la demanda.....	22
DAFO-CAME	23
Establecimiento de estrategias.....	25
Plan de Marketing.....	28
Decisiones con relación al producto	28
Decisiones con relación al precio.....	30
Decisiones con relación a la distribución	31
Decisiones de comunicación	33
Activaciones.....	34
Plan de Operaciones.....	35
Descripción lugar físico.....	35
Descripción de procesos	38
Proveedores	45
Coordinación.....	48
Plan de Recursos Humanos	50
Organigrama.....	50
Descripción de los puestos de trabajo	52
Análisis del desempeño.....	53
Reclutamiento y selección.....	53

Funciones o procesos externalizados	55
Cálculo de salarios, seguridad social y gastos	55
Plan Jurídico	56
Forma jurídica.....	56
Trámites.....	58
Plan Económico-Financiero y Viabilidad.....	59
Responsabilidad Social Corporativa.....	65
Sostenibilidad social.....	65
Sostenibilidad económica.....	66
Sostenibilidad medioambiental.....	66
Cronograma to start.....	67
Conclusiones	69
Referencias.....	70
Anexos.....	74
Anexo 1. Descripción puesto de recepcionista	74
Anexo 2. Descripción puesto masajista	74
Anexo 3. Descripción puesto de instructor wellness.....	75
Anexo 4. Diseño de recepción y gradas	75
Anexo 5. Diseño de pasillo.....	76
Anexo 6. Diseño de zona común	76
Anexo 7. Diseño de cabina individual.....	77
Anexo 8. Diseño de cabina individual.....	77
Anexo 9. Diseño de cabina doble	78
Anexo 10. Indicador del proceso de reserva.....	79
Anexo 11. Indicador del proceso de reserva.....	79
Anexo 12. Tabla de estimación y precios de ingresos para año 1	80
Anexo 13. Estimación de gastos mensuales.....	80
Anexo 14. Estimación de crecimiento de ingresos y gastos a través de los años	81

Índice de Tablas

1. Análisis PESTEL: Político.....	17
2. Análisis PESTEL: Económico.....	18
3. Análisis PESTEL: Social.....	18
4. Análisis PESTEL: Tecnológico.....	19
5. Análisis PESTEL: Ecológico.....	19
6. Análisis PESTEL: Legal.....	19
7. Competidores Top of Mind y Share of Mind.....	20
8. Valoración de variables.....	21
9. Tabla de comparación de la competencia.....	22
10. Horario laboral.....	50
11. Descripción puesto de trabajo: CEO.....	52
12. Cálculo de salarios mensual.....	56
13. Balance General al inicio del ejercicio.....	60
14. Inversiones y fuentes de financiación.....	61
15. Cuenta de resultados año 1.....	62
16. Cuenta de resultados a 5 años.....	63
17. Resumen de escenarios.....	64
18. Cronograma puesta en marcha.....	68

Índice de Figuras

1. Business Model CANVAS.....	13
2. Test Autodiagnóstico Emprendedor.....	15
3. 7s McKinsey.....	16
4. Mapa de ubicación de la competencia.....	21
5. Análisis DAFO.....	24
6. Análisis CAME.....	24
7. Objetivos a corto plazo (SMART).....	26
8. Ubicación del negocio.....	32
9. Vista desde pie de calle al local.....	32
10. Plano primera planta de local.....	37
11. Plano segunda planta del local.....	37
12. Cabina tierra.....	38
13. Ficha del proceso de reserva.....	42
14. Diagrama de flujo del proceso de reserva.....	44
15. Organigrama.....	51

Introducción

Un par de años atrás, en marzo de 2020, se desató una pandemia que afectó económica y socioculturalmente a todos los continentes. Durante aproximadamente 3 meses, gran parte de la población mundial tuvo que realizar una cuarentena estricta. Esta afectó las relaciones personales, la interacción interpersonal, la cotidianidad y los hábitos de la población. Consecuentemente, la salud de las personas se vio afectada sin necesidad de haber contraído el virus COVID-19.

Las enfermedades o trastornos mentales afectan directamente los pensamientos, sentimientos, estados de ánimo y el comportamiento. Pueden ser crónicas u ocasionales, afectando la manera de relacionarse con los demás y la capacidad de funcionar día a día. Entre los trastornos mentales más comunes se incluyen los siguientes: ansiedad, pánico, depresión, bipolaridad, estrés postraumático y trastornos psicóticos. Entre las distintas causas destacan las experiencias de vida, el estrés, consumo de alcohol o drogas y el aislamiento o sentimiento de soledad (Medline Plus, 2021).

Según el informe “*Salud Mental y COVID-19: Un Año de Pandemia*” (Confederación Salud Mental España, 2021), las personas que superan el COVID-19 tienen un mayor riesgo de sufrir secuelas relacionadas con su salud mental. El reporte señala que el 20% de las personas que superan la enfermedad son diagnosticadas posteriormente con ansiedad, depresión o insomnio por primera vez en su vida. Destacando también que los pensamientos suicidas han aumentado en un 2% entre los jóvenes y adultos. Además, el 30% de la población adulta reporta niveles de angustia, mientras que, por su lado, la población joven reporta un 50%.

De igual forma, un estudio realizado en España señaló que la depresión suele estar presente en el 28% de los casos tres meses después del diagnóstico de COVID-19. Este diagnóstico es conocido como *depresión post-COVID* (Consejo General de la Psicología de España, 2022). Otros estudios internacionales, señalan que la fatiga asociada a la enfermedad sigue presente tras superarla.

Esta fatiga tiene un impacto notable en la salud mental. Al menos un 30% de los pacientes pueden tener síntomas de ansiedad y/o depresión tras superar el COVID-19 (Carod-Artal, 2021).

En consecuencia, la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce que los problemas relacionados con la salud mental han aumentado y recomienda destinar recursos y acciones para tratar este tipo de secuelas (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Actividades wellness como el yoga reducen el estrés, tonifican el cuerpo siendo un ejercicio físico no convencional y ayudan a gestionar la ansiedad y la depresión consiguiendo mejorar la espiritualidad (Cedeño, 2022). Otro ejemplo de actividades que se ofrecerán en el centro para conseguir los objetivos con los usuarios es la meditación. Esta reduce el estrés, brinda una sensación de calma y paz con la que alcanzaremos el bienestar emocional, realizando también el físico. (Mayo Clinic, 2020).

El proyecto en cuestión consistirá en la elaboración de un plan de empresa para Dhia Wellness & Spa en Querétaro, México. Este será un centro, de lujo y confort, diseñado para dar un momento de paz y relajación a sus usuarios. Se especializará en ofrecer actividades wellness y espacios para meditación, relajación, nutrición y atención psicológica. Dhia Wellness & Spa buscará el bienestar con una estrategia integral con objetivo de que sus usuarios eleven su calidad de vida.

Justificación de la idea de negocio

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud mental como un estado de bienestar en el que la persona es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones cotidianas, puede trabajar de forma productiva y es capaz de hacer una contribución a su comunidad (Organización Mundial de la Salud, 2018). Además, resalta la importancia de la salud mental en la propia definición de salud. Esta es un estado de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Por lo tanto,

la prevención de las enfermedades o trastornos mentales se vuelve un asunto en el que los hábitos saludables como una buena alimentación, el autocuidado, el estilo de vida y la actividad física ejercen un papel trascendental en la reducción de factores de riesgo. Los hábitos saludables, anteriormente mencionados, se convierten en factores de protección contra las enfermedades o trastornos mentales.

Actualmente, vivimos en tiempos convulsos. Durante los últimos años, la población mundial se ha enfrentado a situaciones inusuales como un confinamiento, una guerra y movimientos sociales que están causando un aumento en los trastornos mentales. En consecuencia, los individuos están más expuestos a vulnerabilidades emocionales y mentales. Esto significaría que puede haber, cada vez más, tendencias paranoicas y síntomas psicológicos como ansiedad, depresión y trastornos alimenticios (Sha Wellness Clinic, 2022).

De lo anterior, surge la necesidad de centros que ofrezcan espacios para trabajar el bienestar físico y mental. Esto incluyendo espacios de meditación y relajación contra el estrés; espacios para trabajar la ansiedad y la depresión; y, por último, espacios que busquen elevar la calidad de vida de sus clientes abordando cuerpo y mente.

El Dr. Alejandro Córdova Castañeda, responsable del Programa de Salud Mental de la Secretaría de Salud de la Ciudad de México señaló que, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Epidemiología Psiquiátrica en México, el 28.6% de la población adulta padecerá algún trastorno mental alguna vez en su vida, estando entre los tres más relevantes los trastornos de ansiedad, por consumo de sustancias y vínculos afectivos (Secretaría de Salud de la Ciudad de México, 2017).

Justificación del lugar

De acuerdo con los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en México la pandemia triplicó las afectaciones a la salud mental disparando la ansiedad y depresión al alza. Tras la pandemia, México se

Sebastián Calderón A.

posicionó como el país con los mayores niveles de ansiedad entre los países de la OCDE y registró el aumento más grande en casos de depresión. Gerardo Hernández destacó en *El Economista* que, antes de la crisis sanitaria, el 15% de la población mexicana padecía ansiedad. Un año después del inicio de la pandemia, esa proporción se elevó un 50% (Hernández, 2021).

Es importante mencionar que la salud mental debe y se está convirtiendo en un tema de salud pública en México. La depresión y la ansiedad, así como otros trastornos mentales, son detonadores del suicidio. El director general de Estadísticas Sociodemográficas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportó que entre enero del 2020 y marzo de 2021 se registraron medio millón de personas fallecidas por suicidio, principalmente en personas de entre 25 y 34 años de sexo masculino (Chávez, 2021). Por otro lado, en España, hubo más fallecimientos por suicidio en 2021 que por COVID-19. A pesar de ser países muy diferentes, se puede concluir que, sin importar el país, los trastornos mentales son detonadores del suicidio y la falta de salud mental se le podría llamar una pandemia silenciosa (ELLE, 2022).

Definición e Identificación del Proyecto

Idea de negocio

Dhia Wellness & Spa surge desde la conversación de un padre y un hijo, hace un año, tomando como trasfondo la necesidad de llevar a cabo este Proyecto Fin de Grado. En esta se tocaron diferentes aspectos dentro de la composición social y los problemas o trastornos psicológicos a los que se encuentra expuesta la población contemporánea debido a la configuración de la sociedad, repasando las ideas de diferentes sociólogos y autores reconocidos.

Como bien señala el sociólogo Zygmunt Bauman en su libro "*Tiempos Líquidos*", la sociedad actual se encuentra en un proceso de transformación hacia una modernidad líquida en la que el hombre vive en una época de incertidumbre y es incapaz de asumir los profundos y volátiles cambios de la realidad social (Bauman, 2007). En resumen, la población se siente cada vez más desamparada y desprotegida a la hora de afrontar los problemas de una globalización negativa

Sebastián Calderón A.

que genera miedo y deseo de protección. Este miedo surge de la inseguridad personal que se genera a partir del ideal social denominado “éxito”. La sociedad contemporánea incita a sus miembros a lograr este éxito y hace sentir a quien no cumpla con sus estándares excluido. La competitividad de las aulas, el deseo y consumo de los productos más recientes para exponerlos como trofeos y el trabajo con el fin de cumplir objetivos traducidos en títulos académicos o ascensos; son características de una sociedad cada vez más competitivamente hedonista en busca del reconocimiento y que busca saciar su necesidad de consumismo desmesurado (Bauman, 2007).

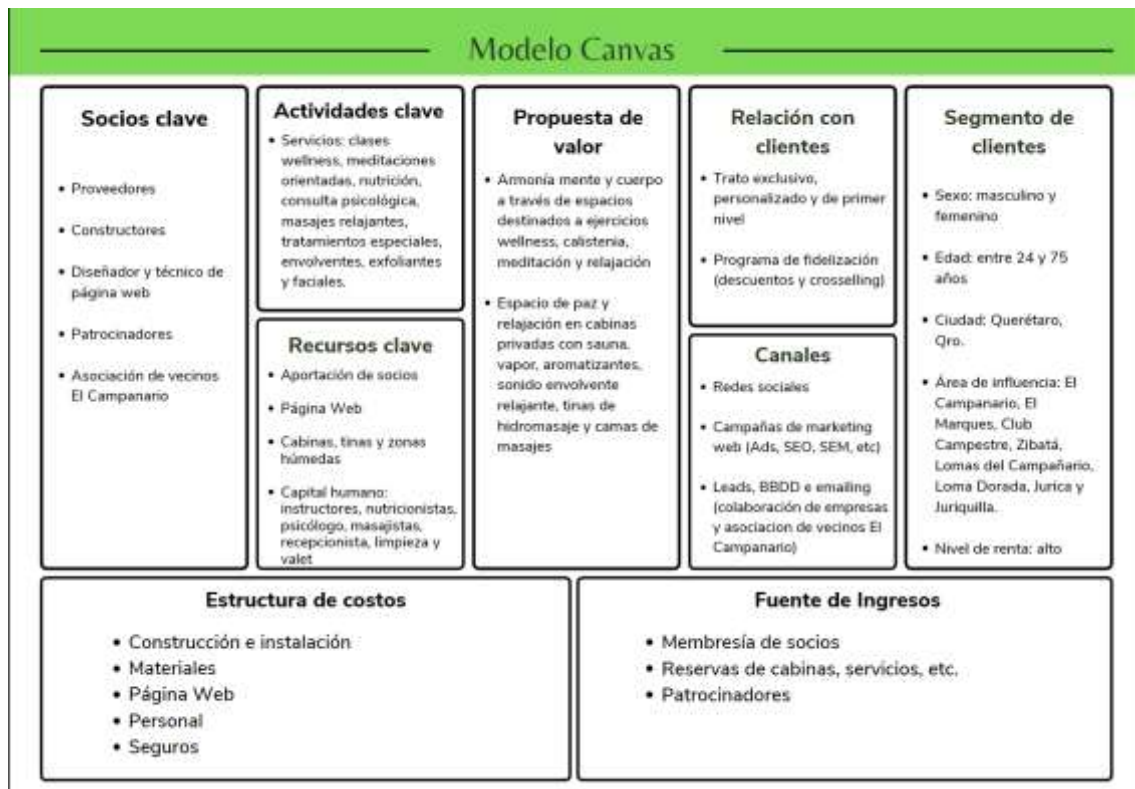
La idea de Dhia Wellness & Spa es ofrecer un servicio que ayude a combatir las preocupaciones, la angustia existencial, el estrés que se genera a lo largo de este proceso o batalla por el ideal del éxito y ayude a llenar el vacío que sienten algunos miembros de la sociedad al siempre sentirse incompletos, independientemente de su desempeño en esta carrera hacia el éxito. En Dhia Wellness & Spa, la idea es que el cliente pueda conectar consigo mismo, conseguir una armonía entre mente y cuerpo sanos, encontrar un espacio de paz, relajación y trabajar en factores positivos contra los trastornos mentales o psicológicos a los que pueda estar expuesto. En pocas palabras, se quiere ofrecer calidad de vida.

Modelo CANVAS

Se ha decidido realizar un Business Model CANVAS (Figura 1) pues es una herramienta perfecta para analizar el modelo de negocio de Dhia Wellness & Spa. El modelo expondrá una visualización global de los principales aspectos que involucran al negocio, girando entorno a la propuesta de valor. Este modelo ayudará a mejorar la comprensión del proyecto, brindará una perspectiva desde el punto de vista comercial, de mercado y de distribución.

Figura 1

Business Model CANVAS



Nota. Herramienta para el análisis del modelo de negocio. Fuente: elaboración propia.

Misión, visión y valores

Misión: ayudar a las personas a conectar consigo mismos bajo una atmosfera de tranquilidad y bienestar.

Visión: proporcionar un espacio en el que se pueda trabajar cuerpo y mente orientando a la sociedad hacia una vida saludable.

Valores:

- **Amabilidad:** actitud complaciente y afectuosa hacia los demás. La comprensión y la empatía son fundamentales para nosotros. Entendemos que es una virtud que facilita las relaciones interpersonales y hacen de cada momento algo muy grato.
- **Excelencia:** buscamos las herramientas y acciones para sentirnos realizados con nuestra labor, cumpliendo de esta forma con las

expectativas del cliente. Logramos que el momento que vive con nosotros genere un deseo de que nunca termine.

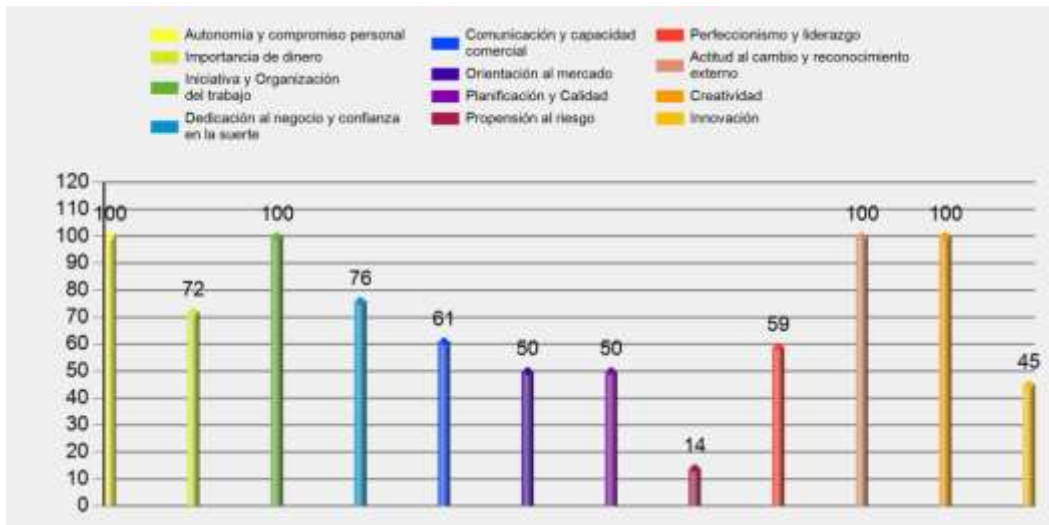
- **Intimidad:** tenemos respeto por la intimidad de los demás, valoramos el tiempo a solas que brinda la oportunidad de interactuar con uno mismo. Ofrecemos el derecho que a todos como personas nos corresponde de tener privacidad.
- **Profesionalismo:** conocemos de forma explícita nuestra labor y tenemos los conocimientos para realizar cada una de las actividades que nos corresponden siempre con responsabilidad, respeto y humildad.

Perfil del emprendedor

Para analizar el perfil del emprendedor, se realizó una prueba de autodiagnóstico elaborado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2022). Los resultados obtenidos por el emprendedor (Figura 2) fueron satisfactorios y dan pie al autoconocimiento y reflexión sobre áreas de mejora personales. En esta prueba se evaluaron las actitudes empresariales del emprendedor. Entre las actitudes destacadas se encuentran la autonomía y compromiso personal; la iniciativa y organización de trabajo; la actitud al cambio y reconocimiento externo; y, por último, la creatividad. Por otro lado, se obtuvo una nota baja en actitudes como la propensión al riesgo y la innovación.

Figura 2

Test de autodiagnóstico iPYME



Nota. Resultados del emprendedor en el autodiagnóstico de actitudes emprendedoras. Fuente: generado en iPyME.com.

Análisis Estratégico

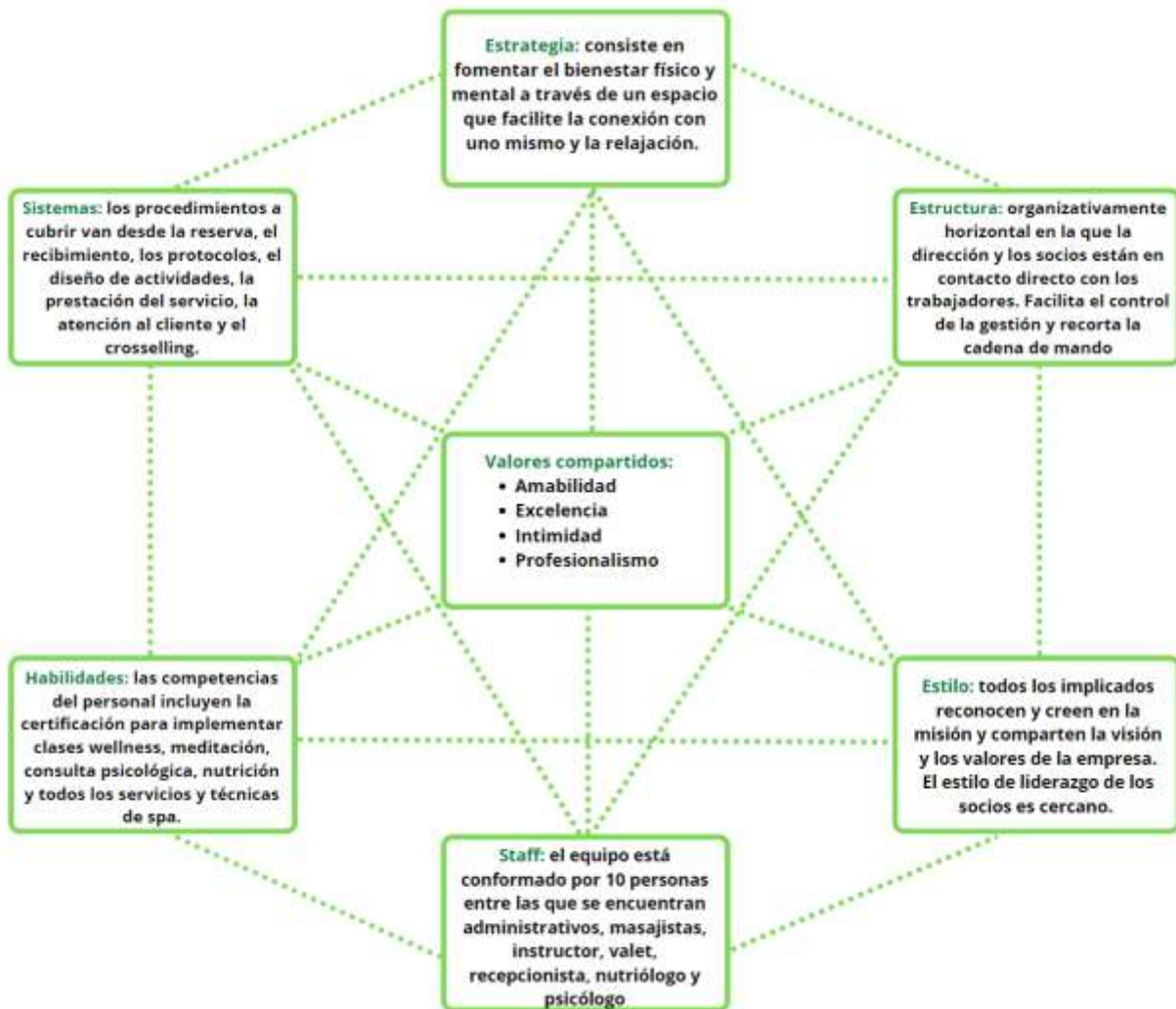
Análisis interno

7s McKinsey

A continuación, se desarrollará el modelo de las 7s de McKinsey (Figura 3) para describir los 7 factores básicos de Dhia Wellness & Spa, según el despacho. El objetivo es demostrar la coherencia dentro de la estrategia y organización operacional de la empresa.

Figura 3

7s de McKinsey



Nota. Herramienta aplicada a Dhia Wellness & Spa. Fuente: elaboración propia.

Análisis externo

PESTEL

A continuación, se realizará un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del proyecto en cuestión (Tabla 1 a 6). Destacan los factores negativos respecto a lo político. En lo económico cabe resaltar que México es una economía concentrada y polarizada, existen millones de habitantes pertenecientes a las clases altas, sin embargo, existen decenas de millones que pertenecen a las clases bajas. En el entorno social se encuentra la oportunidad del negocio, pues la sociedad tiene la necesidad que se busca satisfacer. Por último, en el resto de los factores destaca la indiferencia y/o positivismo, en especial en lo tecnológico. Los usuarios que se buscan utilizar redes como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Estos son las redes que se buscarán atacar para la comunicación del servicio.

Tabla 1

Análisis PESTEL: Político

PESTEL (P)	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	IPC de 31 puntos refleja que existe mucha corrupción (Datosmacro, s.f.)		●			
Político	La actual administración ataca constantemente a las instituciones públicas	●				
Político	La administración actual polariza constantemente a la sociedad		●			
Político	Administración actual ahuyenta inversión extranjera		●			
Político	Riesgo de concentración de poder por triunfo de MORENA en mayoría de gubernaturas	●				
Político	Reforma eléctrica crea desconfianza empresarial		●			
Político	Estrategia de seguridad social deficiente	●				

Nota. Factores políticos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Análisis PESTEL: Económico

PESTEL (E)	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Económico	16ª Economía mundial por volumen de PIB (Datosmacro, s.f.)				●	
Económico	Deuda pública del 57% del PIB (Datosmacro, s.f.)		●			
Económico	Deuda per capita de 4.935€ por habitante(Datosmacro, s.f.)		●			
Económico	Tasa de variación anual del IPC 7,5% (Datosmacro, s.f.)				●	
Económico	PIB per capita 8.564 (puesto 69) Bajo nivel de vida (Datosmacro, s.f.)		●			
Económico	Salario medio es uno de los más bajos del mundo (Datosmacro, s.f.)	●				
Económico	Puesto 54º de los 190 en el ranking de Doing Business (Datosmacro, s.f.)			●		
Económico	Tipo de cambio con euro (1€=23,47 pesos mx)				●	
Económico	Riesgo de deterioro económico por un panorama inflacionario y externo complejo sumado a una inexperta titular del Banco de México		●			

Nota. Factores económicos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Análisis PESTEL: Social

PESTEL (S)	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Social	Segmentación de clases sociales muy acentuada			●		
Social	Tasa de desempleo del 4,3% (Datosmacro, s.f.)		●			
Social	75% de la fuerza laboral padece estrés (Gympass, 2017)					●
Social	Perdida de empleo acentuó daños en salud mental de los trabajadores (Hernández, 2021)				●	
Social	Recuperación de empleo escalonada (García, 2022)					●
Social	50% de la población padece de ansiedad (Hernández, 2021)				●	
Social	27% de la población padece depresión (Hernández, 2021)				●	

Nota. Factores sociales. Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

Análisis PESTEL: Tecnológico

PESTEL (T)	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Tecnológico	89% de la población tiene conexión móvil a través de SIM (Shum,2021)					●
Tecnológico	92 millones de internautas (Shum,2021)					●
Tecnológico	100 millones de usuarios activos en medios sociales (Shum,2021)					●
Tecnológico	Mexicanos pasan 9 horas al día en Internet (Shum,2021)					●

Nota. Factores tecnológicos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

Análisis PESTEL: Ecológico

PESTEL (E)	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Ecológico	Ley General del Equilibrio Ecológico			●		
Ecológico	Protección al Ambiente			●		
Ecológico	Ley de Aguas Nacionales			●		
Ecológico	Demanda de servicios sostenibles y amigables con el medio ambiente				●	
Ecológico	Ley de Desarrollo Rural Sustentable			●		
Ecológico	Tratamiento de agua para tinas					●

Nota. Factores ecológicos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

Análisis PESTEL: Legal

PESTEL (L)	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Legal	Ley de Emprendimiento				●	
Legal	Ley de Protección de datos				●	
Legal	Nueva Ley del Reemprendimiento				●	

Nota. Factores legales. Fuente: elaboración propia.

Análisis de la competencia

Al ser un proyecto que surge como iniciativa del Trabajo de Fin de Grado y que ya está en marcha, se ha realizado un estudio de mercado a través de la contratación de Preámbulo, una empresa mexicana especializada en la investigación de mercados. El objetivo de investigación fue generar información acerca del comportamiento de usuarios y no usuarios del servicio de SPA, a través de encuestas. Los objetivos específicos fueron los siguientes: hábitos de consumo (frecuencias, razón de uso, gasto promedio, acompañamiento);

Sebastián Calderón A.

atributos importantes vs atributos determinantes del servicio; servicios adicionales; detección de competencia; y, por último, perfil de los usuarios.

En este caso, se realizó una investigación diseñada exclusivamente para Dhia Wellness & Spa enfocándose en el mercado de spas del Estado de Querétaro. La metodología utilizó la encuesta como herramienta y su método de aplicación fue digital (WhatsApp y web), utilizando tanto a usuarios como no usuarios. Los resultados respecto a la competencia, a través de la encuesta realizada a 184 personas del Estado de Querétaro, fueron los siguientes (Tabla 7):

- El Top of Mind con el 16,7% fue el SPA Doña Urraca, lo que significa que es el centro que viene primero a la mente del consumidor al pensar en el sector.
- El 10,3% mencionó a Doña Urraca como SPA que conoce, ha visto o asistido. Siendo la que mayor Share of Mind registró. Esto quiere decir que es el centro que mayor participación tiene en la mente de los consumidores al pensar en el sector.

Tabla 7

Competidores Top of Mind (TOP) y Share of Mind (SOM).

	TOP	SOM
Doña Urraca	16,7%	10,3%
Padme Yoga SPA	10,6%	3,8%
Selah	6,1%	1,6%
La Pitaya	4,5%	2,2%
Shanti	3%	4,3%
Alondra SPA	3%	1,1%
Body Zone	1,5%	1,6%
Harmony Center	1,5%	1,1%
Otro	53%	54,9%

Nota. TOP y SOM de los SPAs en Querétaro. Fuente: Preámbulo (2022).

La zona de influencia de Dhia Wellness & Spa es El Campanario. Esta es la zona residencial con mayor poder adquisitivo del Estado de Querétaro. Los principales competidores se encuentran a 15-25 minutos en automóvil, saliendo del Sebastián Calderón A.

residencial. Dhia Wellness & Spa se encontrará a 1 minuto de esta. La competencia se ubica algo lejos del área de influencia (ver Figura 4) aunque en tiempos de trayecto se encuentran dentro del área.

Figura 4

Mapa de ubicación de la competencia.



Nota. Ubicaciones de los principales competidores, siendo Doña Urraca, Padme, Shanti y Body Zone los principales competidores dentro del área de influencia (El Campanario). Fuente: Google Maps.

A continuación, podremos observar un análisis comparativo de los 3 principales competidores tomando en cuenta sus canales de comunicación, precio, horario, calidad y variedad del portafolio de servicios (Tablas 8 y 9).

Tabla 8

Valoración de variables

Atribuciones	1	3	5
Precio	2500-4000	1300-2,400	500-1200
Calidad	Mala	Normal	Alta
Horario	3 horas	6 horas	8 horas
Variedad	2	4	6
Contacto	1	2	3

Nota. Tabla de atribuciones y valoración (del 1 al 3) de cada variable para uso en la Tabla 9. Fuente: elaboración propia.

Tabla 9
Tabla de comparación de la competencia

Variables	%	Doña Urraca		Padme Yoga SPA		Selah	
		Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado
Precio	30%	1	0,3	3	0,9	1	0,3
Calidad	20%	5	1	3	0,6	3	0,6
Horario	10%	3	0,3	1	0,1	5	0,5
Variedad	30%	1	0,3	5	1,5	3	0,9
Contacto	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Media	1		2,2		3,4		2,6

Nota. Destaca Padme Yoga SPA como principal competidor. Fuente: elaboración propia.

La competencia es intensa en el área de influencia que se ha seleccionado para el desarrollo del proyecto. Destacan 3 competidores en el Top of Mind y Share of Mind del consumidor, y del no consumidor, que comparten zona de influencia. Además, tras analizar los atributos de cada competidor se puede observar que, a pesar de que Doña Urraca destaca en el posicionamiento de la mente del consumidor, el principal competidor es Padme Yoga SPA. Estos últimos destacan frente al resto de competidores por su precio y variedad. Cabe añadir que ninguno de los competidores cuenta con una landing page atractiva y con opción a compra desde web. Dhia Wellness & Spa tendrá que competir contra el posicionamiento de ambos competidores tanto en la mente del consumidor como en atributos del servicio.

Análisis de la demanda

Los resultados del estudio realizado por Preámbulo, a través de la encuesta, exponen los siguientes datos:

- El 71,2% de los encuestados ha asistido a un SPA, por lo menos una vez en el último año.
- El 22,7% de los encuestados va por lo menos una vez al mes al SPA.
- Las 4 principales razones por la que los encuestados asisten a un SPA son: liberar el estrés, gusto, estética corporal y salud.

- El 93,4% de los encuestados declararon que el gasto promedio que realizan por visita esta entre el rango de << menos \$999 pesos>> y <<entre \$1.000 y \$1.999 pesos>>.
- Los atributos que más toman en cuenta los encuestados son la limpieza, la atención al cliente, el precio, las promociones, los paquetes de servicios y la variedad de servicios.
- A diferencia de las personas que asisten al SPA para liberar el estrés, las personas que no acuden al SPA asisten al cine, escuchan música o van al gimnasio para relajarse.
- El 50% de las personas que no han asistido a un SPA, considera liberar el estrés como principal razón por la que acudiría y la salud como segunda.

A través de los resultados de la encuesta, podemos observar que existe un mercado que reconoce sus necesidades, reconoce los factores de consumo y tiene claros los atributos más importantes del servicio que demanda, incluso las personas que no forman parte de este mercado reconocen las principales razones por las que acudirían. El servicio que ofrecerá Dhia Wellness & Spa será más completo y cercano. Además, será de mayor calidad y contará con más variedad para cubrir las necesidades que los consumidores. Nuestro centro ofrecerá la solución a diversas necesidades que los consumidores no podían satisfacer en un mismo lugar. Dhia llegará a ofrecer servicios de wellness, actividad física, meditación, nutrición y consultas psicológicas que se alinearán con las razones por las que las personas van al spa y las personas que no van irían.

DAFO-CAME

A continuación, se realizará un análisis DAFO-CAME (Figuras 5 y 6) para evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Resaltan las necesidades de formación y capacitación del personal; la inversión inicial debido a la construcción y adaptación del local; la ubicación del centro respecto al área de influencia y target; las capacidades de los socios; los diferentes

canales de compra y, por último, los productos sustitutos (cine, actividades en medio natural, vacaciones, etc).

Figura 5

Análisis DAFO

DAFO	
Debilidades	Fortalezas
1 Capacitación constante de personal	1 Ubicación del centro
2 Supervisión constante	2 Página web con carrito y reservas
3 Alta inversión inicial	3 Entre ambos socios reúnen licenciaturas en psicología, administración de empresas, dirección financiera y grado en gestión deportiva
4 Cuotas altas de servicios	
Amenazas	Oportunidades
1 Competencia feroz	1 Crecimiento de la población
2 Productos sustitutos	2 Aumento del estrés en la población
3 Inseguridad: el target es gente de clase alta	3 Aumento de ansiedad, depresión y otras patologías mentales
	4 Colaboración directa con Asociación de colonos de El Campanario
	5 Colaboración con hoteles

Nota. Debilidades y fortalezas (internas) amenazas y oportunidades (externas).

Fuente: elaboración propia.

Figura 6

Análisis CAME

CAME	
Corregir (Debilidades)	Mantener (fortalezas)
D1 Establecer convenio con empresas o centros de formación	F1 Consolidarse y buscar ampliarse a más locales
D2 Establecer protocolos bien definidos	F2 Constante mantenimiento, supervisión y posible contratación de un técnico
D3 Analizar diferentes escenarios mediante análisis de viabilidad	F3 Mantenerse investigando, aprendiendo y practicando
D4 Evaluar viabilidad de calentadores y generadores de energía solares	
Afrontar (Amenazas)	Explotar (Oportunidades)
A1 Diferenciarse por cartera de servicios y calidad. Observación constante a sus atributos y servicios.	O1 Incluir paquetes de pareja o familiares

A2	Comunicar los valores añadidos sobre los servicios sustitutivos	O2	Comunicar Dhia como un aliado en la liberación de estrés y relajación
A3	Establecer elementos de seguridad eficientes	O3	Comunicar la misión y visión de Dhia eficazmente
		O4	Establecer modelo de colaboración mediante comisiones fijas o pago por venta de cada lead
		O5	Establecer modelo de colaboración mediante comisiones u cuotas fijas

Nota. Acciones tras analizar el DAFO. Fuente: elaboración propia.

Establecimiento de estrategias

Las estrategias que seguirá Dhia Wellness & Spa se diferenciarán entre estrategias a corto, mediano y largo plazo. La estrategia a corto plazo cubrirá el primer trimestre (T1), la estrategia a mediano plazo se enfocará en los trimestres restantes del año (T2, T3 y T4) y la estrategia a largo plazo se concentrará en el cumplimiento de objetivos del año 2 al 5. La principal estrategia de la empresa consistirá en competir y diferenciarse a través de su calidad y variedad de su cartera de servicios. Las estrategias a mediano y largo plazo consistirán en aumentar porcentualmente los objetivos planteados para el corto plazo.

A continuación, se observará una tabla de objetivos SMART (Figura 7) para determinar objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite temporal. En esta podremos observar los objetivos del proyecto y las herramientas que se utilizarán para su consecución. Es importante tener claros los tiempos establecidos en el párrafo anterior para determinar si el objetivo es a corto, mediano o largo plazo. Destacan como más importantes los objetivos de ventas y comunicación.

Durante el primer cuatrimestre (Q1) los objetivos de Dhia Wellness & Spa serán posicionarse en el mercado, aumentar su cuota de mercado, obtener clientes y aumentar la cantidad de usuarios registrados en BBDD, página web y newsletter. Los objetivos operativos están fijados en cubrir satisfactoriamente la operativa de los servicios y los protocolos establecidos desde la llegada de cada cliente. Será necesario que cada miembro del staff esté comprometido y bien capacitado para ofrecer la calidad que la empresa ha fijado en su cartera de servicios.

Figura 7

Objetivos a corto plazo de Dhia Wellness & Spa

OBJETIVOS A CORTO PLAZO				
S (Específico)	M (Medible)	A (Alcanzable)	R (Relevante)	T (Tiempo)
1. Conseguir un total de 2.250 visitas en nuestra página web	Las herramientas de medición serán de medición serán Google Analytics, Wordpress analíticas e incluso se puede ver el comportamiento de los visitantes en Hotjar.	Es un objetivo realista, pues significaría conseguir 25 visitas el día en la web	Las visitas a página web es uno de los primeros pasos en el customer journey y con una buena landing es posible convertir un porcentaje considerable de las visitas en ventas.	3 meses o 90 días.
2. Conseguir 50 subscriptores en nuestro newsletter	La herramienta de medición será el número de usuarios registrados en BBDD y en el Newsletter.	Representa el registro de un 18% de los clientes que esperamos tener para cumplir los objetivos de facturación y un 2% de los visitantes web marcados en los objetivos.	El newsletter es una buena herramienta de fidelización y de conversión a la venta.	3 meses o 90 días.
3. Conseguir un total de \$300.000 pesos en ventas	La herramienta de medición será la facturación de la empresa	Un total de 3 clientes al día.	Es el objetivo más relevante pues son ventas e ingresos.	3 meses o 90 días.
4. Aumentar el número de seguidores en redes sociales a 500 en cada red	Las herramientas serán las mismas plataformas que brindan las redes sociales para empresas.	Significaría conseguir 5 seguidores diarios y es un número de seguidores muy alcanzable.	Los seguidores son clientes potenciales a los que les interesa la empresa de alguna manera. Son leads que pueden avanzar en el funnel o embudo de ventas.	3 meses o 90 días.
5. Tener un ratio de conversión del 5% entre visitas a página web y ventas	Herramientas como Hotjar y Google Analytics nos ayudan a medir el desempeño de este objetivo.	Es un ratio bajo y alcanzable, hay que tener 113 ventas a través de la web.	Es relevante pues son ventas que se traducen en un buen funcionamiento de la landing, el sistema y el customer journey	3 meses o 90 días.
6. Conseguir una colaboración (Asociación de Colonos u Hotel)	La colaboración y su seguimiento se puede monitorear y evaluar a través de plataformas como Holder.	Una colaboración que establezca un modelo win-win siempre es alcanzable	Es relevante debido al volumen de ventas que nos puede generar una colaboración.	3 meses o 90 días.

Nota. Objetivos para el primer trimestre de Dhia Wellness & Spa. Fuente: elaboración propia
Sebastián Calderón A.

El correcto funcionamiento de las plataformas tecnológicas serán clave. Por ejemplo, la página web contará con una landing page atractiva y dinámica; una pestaña de servicios en los que se incluyan precio y descripción; otra pestaña de paquetes que incluyan precio y servicios incluidos; y, por último, un carrito para realizar la reserva y compra de los servicios y experiencias. Ninguno de los competidores tiene una buena landing page, una buena descripción de su cartera de servicios, precios de cada servicio y mucho menos un sistema de reservas o carrito para realizar la compra. El cliente tiene que realizar muchas acciones antes de poder comprar en la competencia, por lo que la estrategia de Dhia será ofrecer una experiencia de compra más completa, descriptiva y sencilla que los competidores.

El marketing deberá enfocarse en atraer gente a las diversas plataformas de compra o generar la mayor cantidad de leads que puedan avanzar en el funnel o embudo de ventas. Además, el marketing digital será muy importante para la empresa. La creación de contenido de valor y mantener un tono apropiado de la marca en redes sociales, además de dinámicas constantes para generar un engagement positivo y una generación positiva de leads, será clave.

Por otro lado, las posibles colaboraciones con la Asociación de Colonos de El Campanario y hoteles de la zona pueden ser un gran paso para la compañía. El modelo de colaboración puede ser a través de un pago único, cuotas fijas o una comisión por venta. La colaboración con la Asociación de Vecinos consistiría en que promocionen la empresa dentro de toda su base de datos (BBDD) de colonos incluyendo descuentos o paquetes exclusivos. Mientras que, por otro lado, con los hoteles la empresa podrá permitir el uso y reserva exclusiva para los huéspedes.

Plan de Marketing

Decisiones con relación al producto

Los servicios que ofrecerá Dhia Wellness & Spa son los siguientes:

- Actividades Wellness: disponibilidad dentro de horario operativo (9:00-14:00 y 16:00-19:00).

Las actividades tendrán una duración de 40 minutos. Se ofrecerá yoga y pilates como técnicas de alineamiento y acondicionamiento postural para fortalecer y equilibrar el cuerpo. Las clases de pilates incluirán la opción de utilizar pelota suiza o banda elástica. Estas actividades tienen el objetivo de trabajar, fortalecer y relajar el cuerpo. Además, incluyen beneficios como la reducción de la presión arterial, reducir el estrés, mejorar la concentración, ayudar a la digestión, ayudar a conciliar el sueño, mejorar el control emocional, mejorar el estado de ánimo, mejorar la sensación de bienestar y aumentar las células “natural killers” que combaten enfermedades como el cáncer. En el espacio destinado a las actividades habrá una zona para realizar ejercicios de calistenia con barras y cintas elásticas.

- Servicio de nutrición: disponibilidad sujeta a agenda dentro de horario operativo (9:00-14:00 y 16:00-19:00).

El cliente podrá acceder a consultas para mejorar sus hábitos alimenticios y diseñar una dieta adecuada a sus necesidades y objetivos. El nutriólogo pedirá conocer las comidas que usualmente realiza el cliente y el tipo de alimentos que consume, indicando que lleve un registro de 3 días en su vida cotidiana para poder hacer un ejercicio más preciso y fiable. Los beneficios serán la eliminación de malos hábitos alimenticios y cambiarlos por unos más saludables que servirán para prevenir y combatir enfermedades cardiovasculares, diabetes, problemas renales y más. El cliente aprenderá a comer sano y estará alineando sus hábitos hacia la obtención de un cuerpo, una mente y una vida sana.

- Consulta psicológica o terapia: disponibilidad sujeta a agenda dentro de horario operativo (9:00-14:00 y 16:00-19:00).

El cliente podrá acudir a un profesional con el que pueda tratar temas que lo tengan ansioso, angustiado, le causen depresión o cualquier otro trastorno mental o patología psicológica. Esto le ayudará a mejorar su inteligencia emocional, gestionar el estrés mejorar sus relaciones interpersonales, ayudarlo a su desarrollo personal debido al autoconocimiento y eliminar errores de pensamiento y de conducta. El cliente tendrá disponible una herramienta más para alcanzar una mente sana.

- Masajes y relajación: disponibilidad dentro de horario operativo (9:00-14:00 y 16:00-19:00).

Masajes completos (1,5-4 hrs):

- Prenatal
- Antiestrés
- Drenaje linfático
- Sueco
- Descontracturante
- Celular profundo
- Deportivo

Medios masajes (40 min-1 hora):

- Cabeza, cuello y espalda
- Piernas y pies cansados
- Reflexología podal
- Cabeza, cara y manos

Tratamientos especiales (para masajes completos):

- Piedras calientes
- Geotermal
- Gemoterapia con piedras terapéuticas
- Gemoterapia con piedras preciosas
- Ventosas
- Cera

Envolvertes (para masajes y medios masajes):

- Chocolaterapia
- Antioxidante
- Arcilla mineral blanca
- Arcilla mineral verde

- Archilla mineral roja
- Arcilla mineral negra
- Rosas y eucalipto
- Tropical
- Piel de seda
- Vino terapia
- Yogurt
- Café

Exfoliantes (para masajes y medios masajes):

- Chokolaterapia
- Sales minerales
- Rosas y eucalipto
- Vino terapia
- Café
- Té verde
- Fango o barro

Faciales (para masajes completos):

- Limpieza profunda
- Limpieza facial
- Hidratación profunda
- Hidratante básico
- Relajante
- Anti-edad
- Antifatiga
- Piel grasa

Las membresías que se comercializarán en Dhia Wellness & Spa son las siguientes:

- Individuales: las membresías individuales incluirán 4 masajes, 4 faciales y 16 actividades wellness al mes.
- De pareja: las membresías de pareja incluirán 8 masajes, 8 faciales y 32 clases wellness al mes.

Las membresías y los servicios que incluyen podrán ser utilizados únicamente por el o los titulares. Los servicios de nutrición, terapia, exfoliantes, envolventes y tratamientos especiales tendrán un coste extra que será fijo y con un 20% de descuento para los titulares de la membresía.

Decisiones con relación al precio

Membresías:

- Individuales: \$6.500 pesos/ 277 €
- De pareja: \$11.500 pesos/ 490 €

Servicios individuales (sin necesidad de membresía):

- Actividades wellness: \$250 pesos/ 10,65€ cada clase.
- Consulta nutricional: \$1.000 pesos/ 42,60€.
- Consulta psicológica: \$700 pesos/ 30 €.
- Masaje completo: \$1.000 pesos /42,60 €.
- Medio masaje: \$500 pesos/ 21,30 €.
- Faciales: \$300 pesos/ 12,80 €.

El pago se podrá realizar mediante tarjeta en sitio web y recepción o metálico en la recepción. La membresía incluye descuentos respecto al precio base de cada masaje y dispondrá de un 10% de descuento en caso de pagar trimestralmente.

Decisiones con relación a la distribución

Como canales o puntos de venta la empresa contará con cobro y reserva desde el local, desde la página web y por vía telefónica. Se contará con un número móvil de atención al cliente donde se podrá consultar cualquier tipo de dudas referentes a los servicios, paquetes, precios, promociones, etc. Además, se utilizará WhatsApp Business para poder cubrir la atención al cliente. Esta aplicación estará activa las 24 horas con mensajes automatizados, únicamente para comunicar el horario de atención y hacer pie a que el contacto exprese sus dudas. De esta manera, el usuario tiene la sensación de que ya se le está atendiendo y se le contestará por ese medio en cuanto comience la próxima jornada laboral.

La ubicación de Dhia Wellness & Spa (Figura 8) tiene una ubicación muy conveniente para su target, el cual vive principalmente en el Campanario o zonas residenciales de poder adquisitivo alto de alrededores como Jurica, Juriquilla, Zibatá, etc. Se encuentra en la única avenida de acceso hacia la colonia El Campanario (residencial y club de golf), que es la zona residencial con mayor poder adquisitivo en todo el Estado de Querétaro. La empresa contará con dos locales, que se integrarán como uno solo, dentro de una plaza comercial donde hay otros negocios como cafeterías, restaurantes y centros de belleza. Los

usuarios podrán llegar mediante transporte privado, contarán con parking y valet parking (Figura 9).

Figura 8

Ubicación del negocio



Nota. Se puede apreciar la ubicación de Dhia Wellness & Spa (punto rojo) desde una vista satelital y al lado derecho El Campanario Residencia y Club de Golf. Fuente: Google Maps.

Figura 9

Vista desde pie de calle al local



Nota. Se aprecian los locales que la empresa integrará como uno solo en la segunda planta (locales centrales con toldo integrado). Fuente: Google Maps.

La página web, como se ha mencionado en puntos anteriores, es de gran importancia. Los principales competidores no cuentan con una página web funcional que incluya una buena landing, una buena descripción de los servicios, lo que incluye cada paquete, precios y un botón de compra o reserva. Los esfuerzos de la empresa deben dirigirse a sacar ventaja en este punto, pues los competidores tienen un desempeño deficiente.

Decisiones de comunicación

Los servicios que ofrece la empresa se comunicarán a través de redes sociales; campañas de emailing, con un mail tipo diseñado en MailChimp y con una base de datos (BBDD) de potenciales clientes por zona de influencia; y, por último, publicidad impresa en el área de influencia. El tener un público objetivo con una edad entre 24 y 75 años hace necesario cubrir las tres redes sociales que utilizan las personas dentro de este rango de edad, por lo tanto, Facebook, Twitter e Instagram serán las redes que utilizará la empresa. Respecto a los competidores, solo uno de ellos cuenta con redes sociales para promocionar o comercializar sus servicios.

El contenido de las redes sociales será vital. Mediante este intentaremos relacionarnos con potenciales clientes y fidelizar. Seguiremos un calendario de publicaciones en el cual prime la regla 3:1 (3 publicaciones de contenido y 1 para la venta). Esta será nuestra herramienta para comunicar la necesidad de nuestros servicios, nuestro conocimiento y capacidad para resolver sus necesidades, la promesa de la marca, la misión de la empresa y establecer una conexión con los seguidores a través de dinámicas, contenido informativo y promociones.

En México hay 92 millones de internautas y unos 100 millones de usuarios activos cada mes, es uno de los pocos países en los que hay una diferencia entre la cantidad de internautas y usuarios en medios sociales (Shum, 2021). Las redes sociales que más se utilizan son YouTube (96%), Facebook (95%), WhatsApp (91%), Instagram (77%) y Twitter (61%). Además, el buscador más utilizado es Google. Todo lo anterior destaca que la empresa utilizará todas las

redes sociales más usadas (excepto YouTube) en un país con una cantidad increíble de usuarios activos en internet y en redes sociales.

Siendo Google el buscador más utilizado, vale la pena lanzar una campaña de publicidad y marketing a través de Google Ads, pujando por palabras clave para la empresa como “wellness”, “yoga”, “pilates”, “spa”, “masajes”, “relajación”, “salud” y “bienestar”. Además, se utilizará una estrategia cruzada de SEO y SEM para posicionamiento web.

Activaciones

Se incluirán activaciones de lanzamiento y de promoción para activar la marca Dhia Wellness & Spa.

- 1) **Activación de lanzamiento:** un mes antes de la apertura se realizará una campaña de promoción y marketing con descuentos exclusivos por lanzamiento de la empresa. Se ofertarán las membresías y servicios individuales con precios especiales (20% de descuento y en el caso de membresías con una vigencia de 6 meses). El objetivo de la activación será garantizar un buen volumen de ventas para el día de apertura. La vigencia de la activación será 2 semanas después de la apertura para aprovechar eventos como la gala de apertura y notas de prensa.
- 2) **Activación de redes sociales:** se realizará un *giveaway* de 3 paquetes premium que incluyan todos los servicios, o los que el cliente desee, a través de Facebook. Para participar se requerirá seguir a Dhia Wellness & Spa, comentar la publicación etiquetando a la mayor cantidad de amigos posibles, compartir la publicación y dar «me gusta» a la misma. Esto generará que nuestra cuenta de Facebook esté circulando en la página de inicio de muchos usuarios con una edad entre 30 y 55 años. De esta manera, conseguiremos presencia en redes y seguidores que, al final, son clientes interesados en nuestra marca y que son, de alguna manera, clientes potenciales. Los **objetivos** de la activación son: ganar seguidores, circular en redes sociales, dar a conocer el perfil de Facebook

y transformar esos seguidores en leads para el funnel o embudo de ventas. La activación durará 1 semana y se lanzará poco tiempo después de la apertura. Es fundamental que los perfiles en redes sociales tengan ya bastante contenido para no parecer una empresa de nueva creación y que los usuarios que visiten el perfil encuentren contenido de valor (necesidades que satisfacemos, precios, misión, paquetes, descripción de los servicios, procesos e información relevante sobre nuestros temas de interés).

- 3) **Activación de promoción (influencers):** se contratarán 2 influencers con diferente perfil como @ManuBarrios (+350k seguidores) y @BettinaGuisa (+95k seguidores) para que visiten el lugar, vivan de primera mano la experiencia Dhia Wellness & Spa y publiquen contenido en sus perfiles etiquetando a la cuenta de Instagram. Además, otorgaremos un código de descuento exclusivo para los usuarios que vean las publicaciones de estas influencers. De esta manera, llegaremos a miles de usuarios que podrán conocer la opinión de estas influencers sobre los servicios mientras ven como son de primera mano. Los **objetivos** son: ganar seguidores, circular en redes, obtener visitas a la página web y generar ventas. Las influencers han sido consideradas por su perfil y tipo de seguidores, esperando llegar a mujeres de entre 24 y 50 años que disfrutan de actividades como yoga, meditación, pilates y ejercicios de calistenia en casa.

Plan de Operaciones

Descripción lugar físico

El local se encuentra en la plaza comercial La Reserva, sobre Av. El Campanario, Querétaro. Esta es una de las pocas plazas comerciales sobre la avenida por la que deben circular todos los residentes y visitantes que quieran acceder a la zona residencial y club de golf, también para salir hay que circular sobre esta. La ubicación es muy valiosa, pues nos encontramos en el acceso de la zona

residencial en la que viven los habitantes con renta más alta del Estado de Querétaro, seremos su centro wellness y spa más cercano.

El local se encuentra en la segunda planta de La Reserva, entre un centro de belleza y un ciclo indoor. La plaza cuenta con seguridad y limpieza de las amenidades o zonas comunes. Además, la plaza cuenta con un estacionamiento subterráneo.

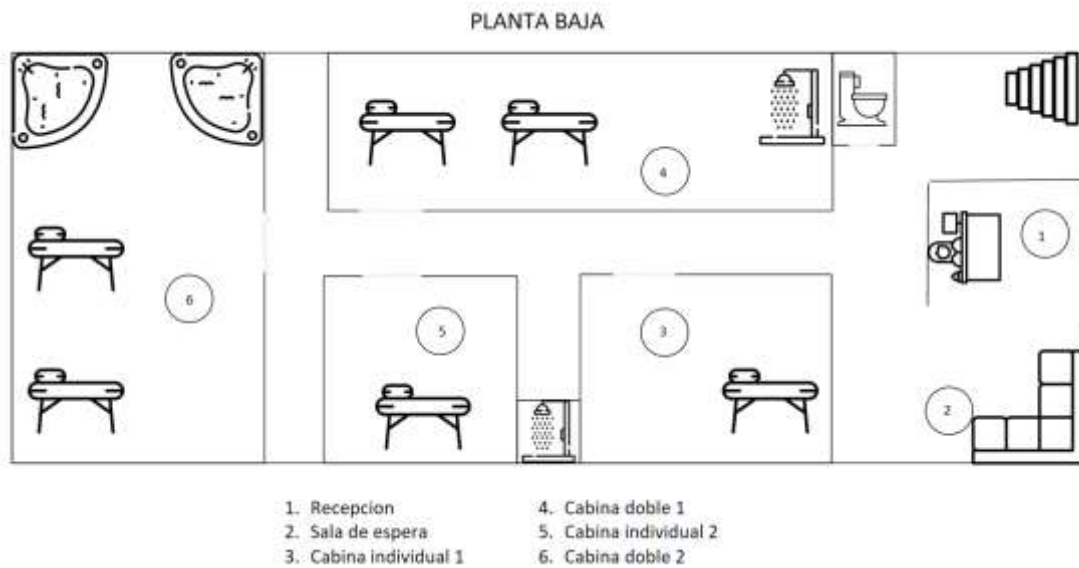
Las dimensiones del local son 17 m de largo; 6,5 m de ancho y 7 m de alto. Estas medidas son ideales para la construcción de una segunda planta en el local, que permita separar las cabinas de masaje y la sala wellness, además de los vestidores y los espacios administrativos.

En la primera planta (Figura 10), lo primero con lo que el cliente se encontrará al entrar al local es la recepción y la sala de espera. Tras la recepción, se encontrarán el pasillo de acceso a las cabinas de masaje y meditación y las gradas para acceder a la segunda planta. La cabina individual 1 tendrá una medida de 9 m² y la cabina individual 2 tendrá una medida de 12 m². Estas compartirán una ducha y cabina de vapor individual, con un acceso exclusivo desde cada cabina. La cabina doble 1 medirá 20 m² y tendrá su propia ducha y cabina de vapor doble, además de incluir dos camas de masaje. Por último, la cabina doble 2, la más amplia, tendrá una medida de 26 m² y contará con dos tinas/jacuzzi, dos camas de masaje y su ducha y cabina de vapor.

En la segunda planta (Figura 11) se encontrará la sala wellness con 52 m² con capacidad máxima de 17 personas. Esta tendrá una pequeña zona con barras para que los usuarios puedan realizar ejercicios de calistenia como complemento. En la misma planta estarán la oficina del CEO de 6 m²; la sala de juntas de 7,5 m² y los vestidores de 6 m². También se encontrará el almacén, de 3 m², este almacén es ideal para las necesidades de la empresa, pues únicamente es necesario almacenar batas, pantuflas, tapetes de yoga, aceites, sales, elementos de limpieza y otros insumos.

Figura 10

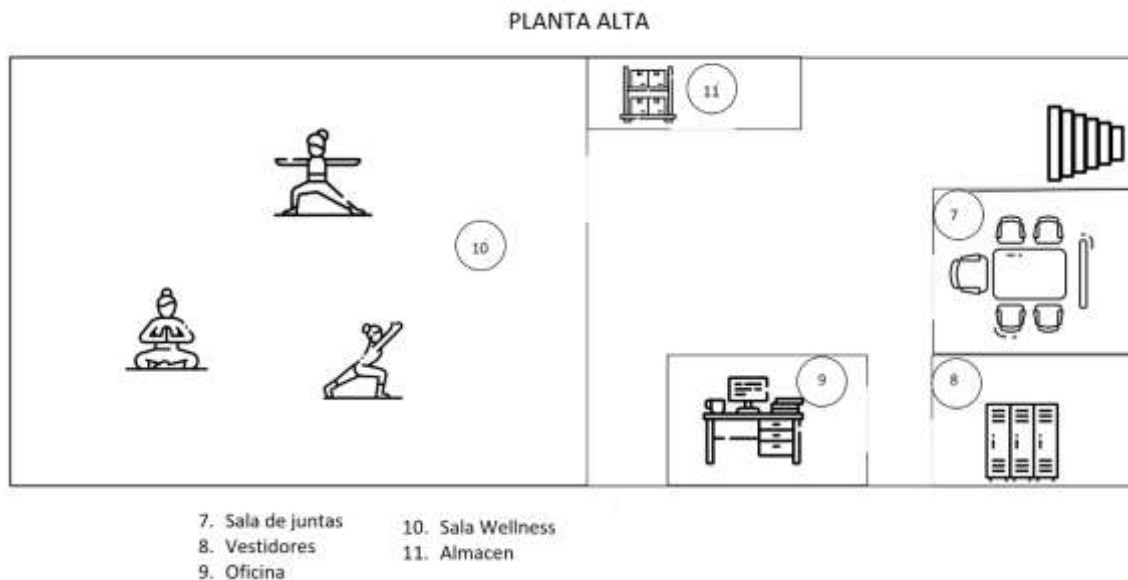
Plano de la primera planta del local



Nota. Se aprecian dos tinas, dos regaderas, un aseo y camas de masaje para seis personas Fuente: elaboración propia.

Figura 11

Plano de la segunda planta del local



Nota. Se aprecia la sala de juntas, los vestidores, la oficina del CEO y la sala wellness. Fuente: elaboración propia.

La decoración y acabados del lugar serán elementales. DHIA consta de 4 cabinas, cada una ambientada con un elemento de la naturaleza (agua, tierra,

fuego y aire). El uso de elementos de madera y plantas primará en la temática del lugar, al igual que los tonos claros. Como ejemplo, podemos observar la cabina tierra (Figura 12). El resto de diseños se podrán encontrar al final del trabajo (Anexos 4-9).

Figura 12

Cabina Tierra



Nota. Se aprecia el uso de elementos naturales en las cabinas. Fuente: diseño de Intempo (arquitectos).

Descripción de procesos

Para una correcta operación de la empresa, es necesario que todo el staff tenga claros los diferentes procesos de la empresa y que cada miembro tenga conocimiento de los procesos en los que es participe y tiene responsabilidad.

La empresa tendrá diferentes procesos entre los que se incluyen el proceso de reserva, el de recepción del cliente o bienvenida, el de preparación de cabina, el de servicio y el de atención al cliente y el de soporte o seguimiento, entre otros.

Respecto al protocolo de bienvenida o proceso de recepción al cliente, podemos destacar que es necesario tener preparados todos los materiales para el masaje. Además, en cuanto el cliente entre a la instalación deberán seguirse una serie de pasos relacionados con la toma de datos, la selección de pago antes o

después y la preparación para el masaje. Los protocolos de bienvenida serán diferentes y dependerán de lo que el cliente desee realizar.

PROTOCOLO DE BIENVENIDA CLASE WELLNESS:

1.- En caso de realizar únicamente la clase wellness, la recepcionista debe pedir los datos del cliente y dar la opción de pago antes o después de la clase.

2.- Una vez identificado el cliente, la recepcionista deberá invitarlo a la sala de espera, donde se le ofrecerá alguna bebida, mientras el instructor prepara la clase y la recepcionista entrega o indica las instrucciones para rellenar un cuestionario de salud tipo (PARQ) y de consentimiento.

3.- Se le indicará al cliente donde podrá encontrar los vestidores, los materiales para la actividad y la sala wellness.

4.- Una vez en la sala, el instructor lo recibirá y comenzará su actividad.

Nota: del paso 1 al 3 no deberán transcurrir más de 5 minutos.

PROTOCOLO DE BIENVENIDA MASAJE:

1.- Accesa el cliente a Dhia, se recibe al cliente con los protocolos de sanitización, mientras se le pide su nombre. Para que la recepcionista confirme su paquete.

2.- Se le pide que tome asiento en la sala de espera, y se le entregan unas pantuflas para que se las coloque, mientras se le explica el protocolo de “silencio” el cual consta de: colocarse las pantuflas antes de ingresar a las cabinas mientras su calzado será resguardado en la recepción, en una caja previamente sanitizada, poner el celular en modo silencio y no hablar en voz alta. Se le ofrece alguna de las bebidas, como es un té o agua.

3.- Se le entrega al cliente el formulario de indicaciones médicas y de responsabilidad, mientras se le coloca una almohadilla de semillas caliente en los hombros. Se le da la opción de pagar antes de ingresar.

4.- Una vez que termino el llenado del formulario, se le pide ingresar a su cabina acompañado del valet.

Nota: del paso 1 al 4 deberá realizarse en un lapso de 10 a 15 minutos.

5.- Al ingresar en la cabina asignada, se le entrega una bata y la ropa interior desechable si así lo desea, se le indica que deberá despojarse de sus ropas las que serán colocadas en alguna parte de la cabina, y una vez que se coloque la bata deberá tomar asiento en la silla y cuando esté lista deberá tocar una campanilla que estará a un lado de la silla para que su masajista entre.

6.- La masajista se presentará, le dará la bienvenida indicándole la cabina donde se encuentra, mencionará el paquete a su elección, mencionando que “el ritual comenzará con un lavado de pies”.

7.- El ritual de inicio, que es el lavado de pies, ira acompañada de una pequeña meditación guiada relacionada con la cabina donde se encuentre, proporcionada por la masajista mientras se está realizando su lavado de pies con un pequeño masaje. Este ritual de iniciación tendrá una duración no mayor a 7 minutos.

PROTOCOLO DE BIENVENIDA ACTIVIDAD WELLNESS Y MASAJE:

El protocolo de bienvenida inicial deberá ser el de la actividad wellness y al concluir se realizarán los procesos de atención del protocolo de bienvenida de masaje, es decir, ofrecimiento de bebida, la almohadilla de semillas caliente y las pantuflas.

SOBRE LOS INSUMOS Y MATERIALES:

- Antes de cada protocolo, la masajista deberá preparar previamente la cabina con los aditamentos necesarios, los cuales serán entregados por el encargado de los insumos.
- Al recibirlos deberá firmar un formato previamente preparado sobre los materiales e insumos recibidos, y al entregarlos firmará de entrega de los materiales vacíos.

SOBRE LA CABINA DOBLE 2 Y LAS TINAS DE HIDROMASAJE:

- En el caso de la cabina “agua”, solo recibirá protocolos de “paquetes”, debido a que invariablemente se incluir 30 minutos de tiempo en las tinas de hidromasaje.
- Las tinas de hidromasaje se llenarán mientras se está realizando el protocolo del paquete seleccionado, esto con la finalidad de que el agua este caliente cuando el cliente ingrese a ella.
- La masajista preparara la aromaterapia de las tinas de hidromasaje, mientras el cliente espera en el sillón en el cual recibió previamente el protocolo de cierre.
- La masajista avisara al cliente 5 minutos antes del termino de tiempo en la tina de hidromasaje, sonando algún instrumento distinto a las campanillas.
- Concluido el tiempo en las tinas, los clientes dispondrán de 10 minutos para tomar una ducha, si así lo desean, notificando a su masajista cuando estén listos sonando la campanilla, para que esta pueda acompañarlos a la recepción y así concluir su proceso.

PROCESOS ESTRATÉGICOS Y DE SOPORTE:

Otro tipo de **proceso** que llevará la empresa es el de **seguimiento y soporte**. Ese será responsabilidad del CEO y consistirá en el seguimiento de las tareas de los miembros del staff a través de la plataforma Asana. Esta plataforma se utilizará por todos los miembros del staff y en ella podrán anotar sus tareas y relacionarlas con los diferentes departamentos y proyectos de la empresa. Además, permite la interconectividad entre los miembros del equipo. Esto quiere decir que podrán asignarse tareas mutuamente y cada miembro podrá ver el desempeño de cualquier compañero. Todo esto será clave para identificar tareas retrasadas o banderas rojas que requieran seguimiento. El CEO podrá encontrar un gran apoyo en esta plataforma para los procesos de apoyo, seguimiento, fijación de objetivos y obtención de resultados. El correcto seguimiento del CEO al cumplimiento de objetivos garantizará que se cumpla la misión de la empresa.

PROCESOS OPERATIVOS: RESERVAS

A continuación, se mostrará el proceso para la reserva de una cabina de masaje, actividad wellness o ambas mediante una ficha de proceso (Figura 13) que incluirá el diagrama de flujo. Los indicadores se encontrarán al final del trabajo (Anexos 10 y 11).

Figura 13

Ficha de proceso: reserva de cabina y actividad

IMPORTANCIA Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:		
El proceso trata de la reserva de cabinas para masaje y actividad Wellness dando al cliente la opción de realizar a través de la página web, vía telefónica, WhatsApp o en la recepción del centro.		
INICIO: Solicitud de reserva de cabina para masajes disponibles y actividad Wellness.	FINAL: Reserva de la cabina para masaje y actividad Wellness.	Propiedad/responsabilidad del proceso: Encargado de Reservas/Recepcionista
INPUTS: Entrada al centro, llamada telefónica, mensaje de WhatsApp o reservas en la página web.	OUTPUTS: Confirmación y selección de método de pago de la reserva de las pistas.	Clientes del proceso: Clientes y socios/miembros
		Proveedores del proceso: Clientes y recepcionista

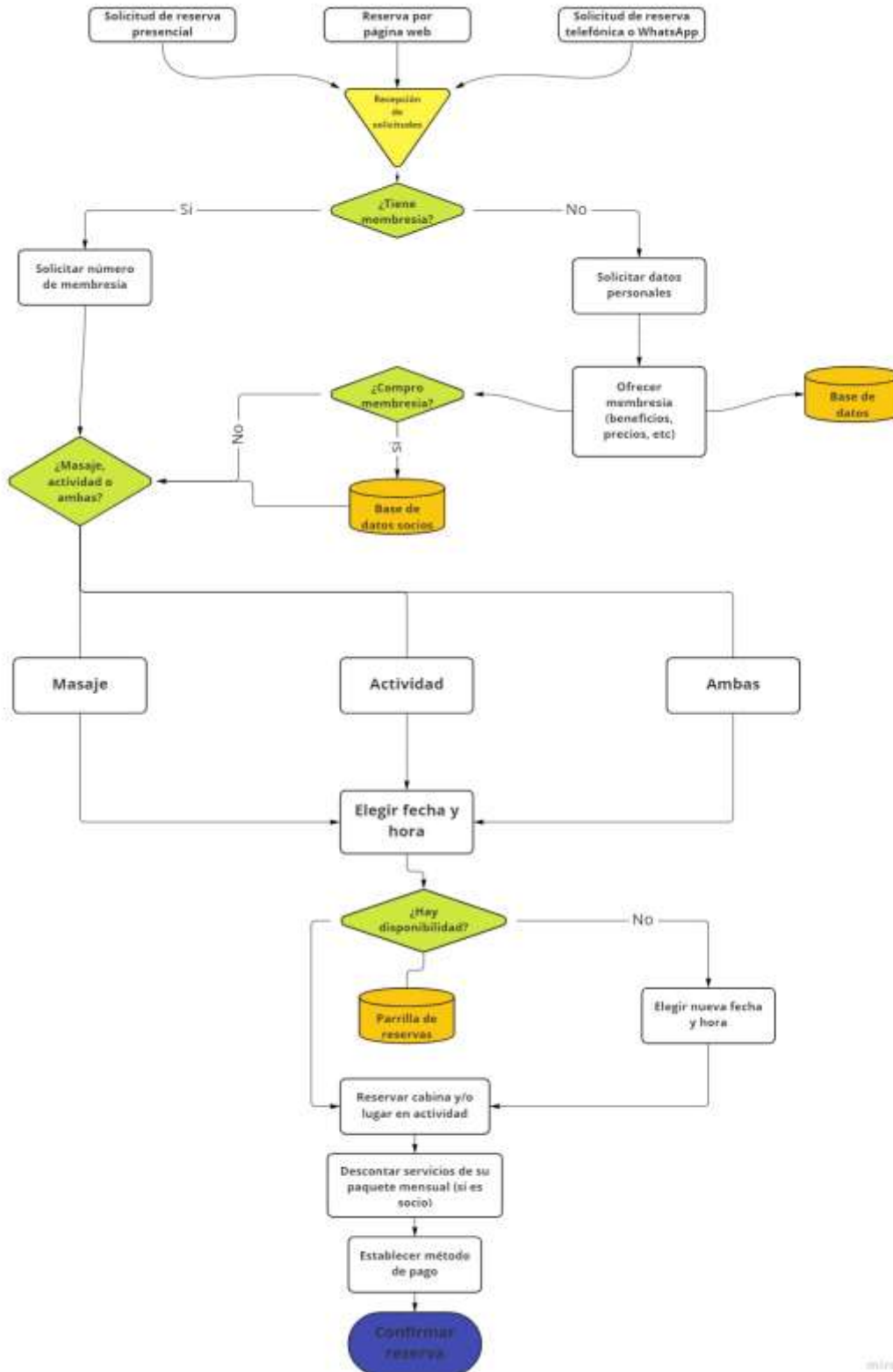
HERRAMIENTAS NECESARIAS	
Página Web	
Calendario de disponibilidad	
Móvil de la empresa	
PERSONAS IMPLICADAS EN EL PROCESO (AGENTES)	
Recepcionista	
Cliente	
INDICADORES	
De proceso: Tiempos que se tarda en realizar la reserva.	De resultado: Número de solicitudes de reservas que se confirman.
De percepción: Encuesta de satisfacción a los clientes con el proceso de reserva.	
INSTRUCCIONES A TENER EN CUENTA (Directrices)	
	ID
En las reservas presenciales, consultar si el cliente es socio y el horario debe bloquearse en la página web, es decir, marcarse como no disponible.	1
En la página web, consultar si el cliente es socio o no.	2
Dar la opción de pagar en la recepción (efectivo o tarjeta), tarjeta en página web.	3
HITOS Y PLAZOS IMPORTANTES	
	Límites
Mostrar o hacer saber al cliente la disponibilidad de horario.	5 minutos
Selección de método de pago y confirmación de la reserva.	5 minutos

Nota. Cada proceso tiene sus herramientas, agentes e indicadores. Fuente: elaboración propia.

A continuación, podremos observar del diagrama de flujo para la gestión de una reserva de cabina o de actividad (Figura 14).

Figura 14

Diagrama de flujo del proceso de reserva de cabina y actividad



Nota. Únicamente se toman 3 decisiones en todo el proceso. Fuente: elaboración propia.

Proveedores

Dhia Wellness & Spa delegará tareas claves de su operación mediante alianzas o subcontrataciones. Estas tareas comprenden las operaciones de marketing, el diseño y aspectos técnicos de la página web y la consultoría nutricional y psicológica. Además, otro proveedor clave, para la puesta en marcha, será el despacho de arquitectos que cubra toda la construcción (de muros internos) y la instalación de los acabados del local.

- Marketing:

La agencia de marketing seleccionada ayudará a Dhia Wellness & Spa a conseguir una buena comunicación de producto. Esta empresa utilizará todo tipo de herramientas, enfoques y tendencias de marketing digital a través de sistemas de automatización y estrategias personalizadas para Dhia, que se adapten a sus objetivos. La empresa subcontratada ha entendido que este proyecto necesita crecer. Combinarán estratégicamente sus herramientas tecnológicas, de soporte online, las tendencias de marketing y publicidad para conseguir una buena comunicación, fidelización y gestión de nuestros clientes. El objetivo será que la presencia de Dhia Wellness & Spa en el mercado aumente y obtenga resultados positivos de una manera óptima y rentable, es decir, aumentarán nuestra cuota de mercado óptimamente.

Esta empresa analizará y participará en la definición de los Indicadores de rendimiento o Key Performance Indicators (KPIs) de Dhia Wellness & Spa. Además, se encargará de gestionar todas las campañas de Google Ads y de la configuración de Google Analytics para el análisis y evaluación de las estrategias utilizadas. Por otra parte, trabajarán para aumentar el tráfico de calidad de la página web. Esto será clave para aumentar las conversiones, mejorar sus ratios y conseguir objetivos. Además, en conjunto con el CEO, analizarán el comportamiento y la experiencia del usuario en el sitio web proponiendo estrategias y soluciones para la mejora de los resultados de conversión. Adicionalmente, colaborarán en la retención y optimización de clientes. Esto significa que aportarán ideas y trabajarán conjuntamente con el CEO para

diseñar estrategias de crossselling, de CRM (Customer Relationship Management) y de email marketing. Por último, esta empresa es especialista en SEO, SEM, Analítica Web y premium partners de Google. Los socios de Dhia Wellness & Spa confían en que las inversiones en marketing con esta empresa obtengan resultados positivos. La empresa se encargará de proporcionar informes mensuales completos con los resultados de la inversión en campañas y la creación de Leads.

- Informáticos:

En relación con la página web, la dirección de la empresa está especialmente interesada en que sea diseñada a través de WordPress, pues el CEO de la compañía domina la creación de fichas de producto, la edición de la página y la gestión de pedidos en dicha plataforma. Aprovechando lo anterior, la formación a la recepcionista, que será una de las encargadas de atender, sobre todo los pedidos; será más sencilla.

La empresa que se contratará para el diseño de la página web entiende que este es uno de los puntos en el que Dhia Wellness & Spa debe sacar ventaja a sus competidores, aprovechando las deficiencias que tienen todos ellos en su página web. Es fundamental que la página tenga una landing page atractiva, dinámica, comprensible, ordenada y fácil de utilizar. Además, todos los productos deben estar perfectamente descritos en sus fichas web y de una manera sencilla en la que el usuario no tenga que leer grandes textos y hacer scrolling una y otra vez, para comprender los servicios que se ofrecen y el precio que tienen, con o sin membresías. Las categorías de servicios deben ser bastante claras. Sumado a lo anterior, es fundamental que la página incite al usuario a registrarse como miembro y comprar una membresía, tras leer sus beneficios. Otro de los aspectos más importantes de la web es contar un botón de atención al cliente vía WhatsApp que esté directamente vinculado con el móvil de la empresa. Por último, la web debe tener creadas fichas de producto que habiliten la reserva y compra online de los servicios o membresías, es decir, se debe contar con un carrito de compra óptimo.

La empresa subcontratada se encargará del diseño y el soporte técnico de la página web. La gestión de campañas SEO de la página se delegará en el CEO y en colaboración con la empresa de marketing. La empresa de informática, únicamente se encargará de entregar la web en funcionamiento y arreglar las deficiencias que puedan surgir durante la operativa de Dhia Wellness & Spa.

- Consultorías:

A pesar de que Dhia Wellness & Spa contará con un espacio exclusivo para las consultas de nutrición y terapia psicológica, los profesionales que cubrirán estos servicios son considerados como proveedores, pues no se incluyen en la nómina.

Cuando los clientes quieran tener una consulta se agendará en el calendario de los colaboradores, encontrando un hueco entre la agenda del cliente y el profesional. La herramienta que se utilizará será Google Calendar, los profesionales compartirán y darán acceso a su calendario a la recepcionista. De esta manera ella podrá gestionar la agenda de estos, encontrando huecos y agendando citas sin necesidad de tener que triangular la comunicación entre el cliente y el profesional.

Las consultas tendrán un costo específico que el cliente pagará a Dhia Wellness & Spa, con un margen del 15%, y después se pagará al profesional por la consulta. En caso de que el profesional no pueda acudir a la consulta presencial, el cliente podrá tomar la consulta online, en nuestro espacio, a través de un ordenador exclusivo, también podrá tomar la consulta de manera remota, si el cliente lo desea.

- Construcción:

El último de los proveedores es el despacho de arquitectos que realizarán la construcción e instalación de los acabados en los interiores del local. En este caso, no es un proceso muy complejo o que requiera una cantidad grande de

tiempo, pues al tratarse de un local dentro de una plaza comercial, únicamente hay que alzar muros separadores e instalar acabados.

La empresa encargada de proveer estas necesidades es reconocida por la innovación en sus sistemas y metodologías de construcción. Además de ofertar un atractivo y eficiente diseño para la operación de Dhia Wellness & Spa, han convencido a los socios debido a sus sistemas de construcción. Ellos han patentado un sistema a nivel latinoamericano para realizar obras de cualquier tipo utilizando materiales que ellos mismos fabrican y que agilizan los tiempos de construcción. Normalmente la empresa tarda un 30% menos que el resto de la competencia en realizar una obra.

Los socios son optimistas en que estos proveedores, sean capaces de entregar un buen diseño, que los tiempos de obra sean los establecidos y que la obra alcance la calidad que los socios desean ofrecer y que la marca prometerá a sus clientes.

Coordinación

Las herramientas clave para una coordinación y supervisión efectivas serán Asana y Google Calendar. Todos los empleados contarán con una cuenta en ambas plataformas. La primera de ellas, Asana, será útil para la asignación de tareas, objetivos y resultados semanales. Mediante esta, los trabajadores pueden asignarse entre sí tareas en relación con los productos, proyectos y pendientes de la operativa. Además, la plataforma muestra las tareas con fecha de entrega, responsable y subtareas. Las tareas que se muestren como retrasadas, pasarán a ser una prioridad para el equipo. La segunda de las herramientas será Google Calendar, esta permite compartir calendarios entre los miembros del equipo Dhia. La herramienta facilitará a todos los miembros del equipo estar al corriente de los próximos eventos o reuniones de cada miembro, así como las reuniones en común. Esto será de mucha ayuda para los responsables del CRM y la atención al cliente, en este caso, el CEO y la recepcionista.

El CEO podrá realizar un correcto seguimiento de los objetivos, resultados y desempeño de los miembros del equipo utilizando las herramientas anteriormente mencionadas. Además, como protocolo operativo, los lunes y los viernes se realizarán reuniones entre el equipo, al menos los que estén dentro de nómina. La reunión de los lunes consistirá en establecer objetivos semanales y la de los viernes resultados. Durante estas reuniones, los empleados deberán compartir su Asana y explicar sus objetivos, tareas a realizar y los resultados o tareas finalizadas durante la semana. Cada miembro comenzará con las tareas pendientes o atrasadas, que serán consideradas banderas rojas y serán una prioridad para el resto del equipo y ayudarán en la consecución de esa tarea.

La operativa diaria de los masajes no depende de un horario establecido, sino que depende de las reservas y la disponibilidad de cabinas. Las cabinas estarán disponibles desde el horario de apertura hasta el cierre. En caso de las clases colectivas, habrá un instructor disponible por la mañana y otro por la tarde. Las actividades wellness tendrán una duración de 40 minutos. Los instructores estarán disponibles en todo momento para los clientes y miembros. Las consultas externas estarán sujetas a la disponibilidad de los profesionistas.

Respecto a la atención al cliente y CRM el teléfono móvil de atención rotará entre la recepcionista y el CEO los fines de semana. Se dispondrá de WhatsApp Business para la automatización de mensajes de atención (mensaje de bienvenida y de cierre). Esto tendrá el objetivo de que el cliente sepa que se ha recibido su mensaje y se le contestará personalmente (no un Bot) en el horario laboral más cercano.

A continuación, se podrá observar el horario laboral del equipo de trabajo de Dhia Wellness & Spa (Tabla 10). Destaca el cumplimiento de una jornada laboral de 8 horas diarias y 5 horas los fines de semana.

Tabla 10

Horario laboral Dhia Wellness & Spa

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9:00- 10:00	Reunión Objetivos				Reunión Resultados	No disponible	
10:00-11:00							
11:00-12:00							
12:00-13:00							
13:00-14:00							
14:00-15:00	Almuerzo						
15:00-16:00							
16:00-17:00							
17:00-18:00						No disponible	
18:00-19:00							

Nota. El equipo labora 8 horas entre semana y 5 horas los fines de semana. Todos los huecos blancos son horarios disponibles para reservas de cabinas y actividades wellness.

Como se puede ver en la tabla anterior, los horarios de lunes a viernes van de 9:00 a 19:00, con dos horas libres para el almuerzo. Los fines de semana es de 10:00 a 17:00 también con dos horas libres para el almuerzo. La reunión de objetivos y resultados abarcará solo 30 minutos y se realizará en función de la disponibilidad de los empleados.

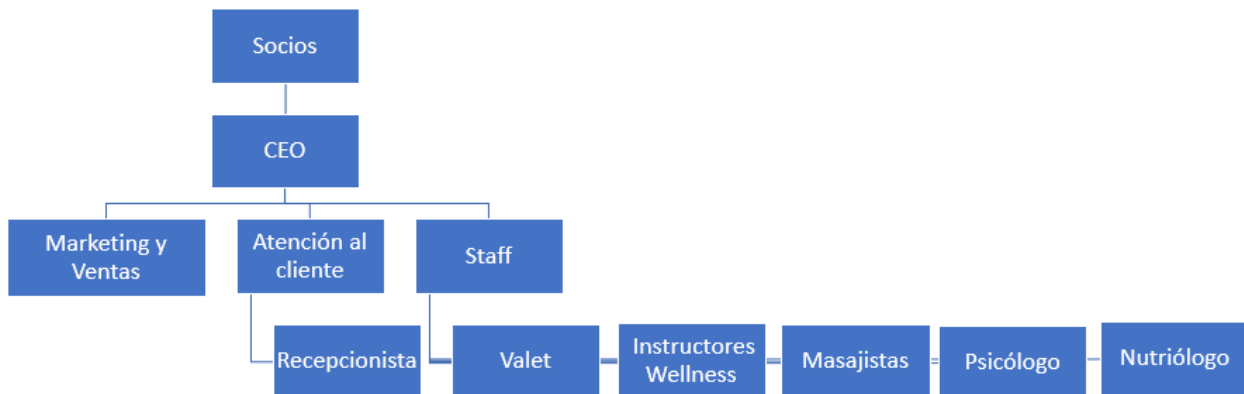
Plan de Recursos Humanos

Organigrama

A continuación, se podrá observar el organigrama de Dhia Wellness & Spa (Figura 15).

Figura 15

Organigrama de Dhia Wellness & Spa



Nota. El equipo de Dhia está conformado por 10 personas en total. Fuente: elaboración propia.

La empresa está constituida por 2 socios que está involucrados en la operativa diaria. Uno de ellos cubrirá el puesto de psicólogo y el otro será el CEO de la empresa. Entre los dos, llevarán la administración de la empresa pues han estudiado licenciaturas de contaduría, administración y finanzas.

El CEO de la empresa estará a cargo de supervisar las labores de la empresa contratada para el marketing de Dhia Wellness & Spa; de llevar las labores administrativas; de coordinar y ejecutar las estrategias de ventas para B2B y B2C; de supervisar y coordinar las estrategias y protocolos de atención al cliente; y, por último, supervisar los protocolos operativos del staff.

La atención al cliente será responsabilidad de la recepcionista. Las vías de atención serán correo electrónico, número móvil y WhatsApp. La comunicación con el cliente será lo más inmediata posible. En jornada laboral se les prestará atención a las 3 vías de contacto con el cliente. Durante los fines de semana y días festivos se contestarán únicamente llamadas y WhatsApp en un horario determinado (los fines de semana y festivos se remunerarán y acreditarán un día de vacaciones). Además, se utilizarán mensajes automatizados por correo y WhatsApp para que el cliente tenga una respuesta inmediata y sepa que su consulta será atendida en los horarios que se le indiquen.

El staff o equipo operativo estará conformado por un total de 8 personas. El equipo de Dhia tendrá 1 valet parking, 1 nutriólogo, 2 instructores wellness y 4 masajistas. El puesto de psicólogo será cubierto por uno de los socios que está cedulado profesionalmente en psicología.

Descripción de los puestos de trabajo

Es fundamental que todos los trabajadores conozcan el puesto que ocupan en la empresa, sus competencias, sus responsabilidades, la formación que deben tener y a sus supervisores y supervisados, en caso de tenerlos. En el caso de Dhia Wellness & Spa, se optó por una cadena de mando horizontal, en la que todos los trabajadores pueden aportar ideas, retroalimentar los servicios y ser escuchados directamente por los socios, que en este caso son el CEO y el psicólogo de la empresa. Esto favorecerá al ambiente laboral de la empresa generando confianza y motivación, debido a que los objetivos de un empleado son también los de otro.

A continuación, se podrá observar una ficha con la descripción del puestos de CEO (Tabla 11) y el resto de las fichas con la descripción de los puestos de trabajo se podrán encontrar al final del trabajo (Anexos 1,2 y 3).

Tabla 11

Descripción puesto de trabajo: CEO

Puesto	CEO
Descripción del puesto	El puesto con más responsabilidad de la empresa. Es el encargado de cumplir la misión de la empresa y encaminarla hacia la visión que tiene de sí misma haciendo uso de una visión estratégica.
Competencias	Liderazgo; Persona proactiva; Responsable; Organizado; Creativo; Toma de decisiones.
Formación	Conocimientos en negocios, administración, finanzas y de la industria.
Responsabilidades	Identificar y fijar prioridades operativas. Definir estrategias globales para ganar ventaja competitiva a través de las diferentes áreas de la empresa.
Supervisor	Socios e inversores
Supervisados	Staff, recepcionista y desempeño de colaboradores y subcontratados

Nota. Se aprecia la descripción del puesto más importante de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Análisis del desempeño

El análisis del desempeño es una labor fundamental de la empresa. En el caso de Dhia Wellness & Spa, se evaluará semanalmente a todos los trabajadores incluidos en la nómina utilizando diferentes herramientas.

En el caso del CEO, se utilizará la herramienta Holded. En esta plataforma se pueden registrar todas las ventas, los proyectos y utilizar un embudo de ventas en el que se pueda identificar perfectamente a cada cliente tanto de B2B como de B2C. Además, se pueden generar analíticas del rendimiento. Los resultados de facturación y las propuestas ganadas en el embudo de ventas serán herramientas muy útiles para el análisis del desempeño del CEO.

Otra herramienta que se utilizará para el análisis del rendimiento y el seguimiento del desempeño es ASANA. Esta es una plataforma que sirve como una agenda, en la que se anotan las tareas con relación a proyectos, productos, servicios, etc. En ella, los trabajadores podrán anotar desde el ordenador o el móvil sus tareas semanales y marcarlas como finalizadas. Durante las reuniones de objetivos y resultados a inicio y fin de cada semana, cada miembro del equipo podrá compartir su pantalla para mostrar sus tareas, sus tareas atrasadas y sus tareas finalizadas. Además, la plataforma da pie a que se puedan asignar tareas a otro miembro del equipo, por lo que operativamente será muy de gran ayuda para el CEO y el resto del equipo.

Por último, cada miembro del equipo tendrá asignados diferentes KPIs en función y coherencia con su puesto. De esta manera encontrarán motivación y responsabilidades que cumplir. Cumplir con los KPIs significará ganar un bonus en nómina o en especie.

Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección será el mismo para cada puesto. Cuando haya alguna vacante se acudirá a LinkedIn, anuncio en diario o periódico, anuncio en redes sociales, anuncio en los centros de formación de masajistas e

instructores wellness y recomendación de nuestros propios empleados. En caso de no tener suerte con estas vías de búsqueda, se acudirá a una empresa especializada en recursos humanos, búsqueda de empleo y selección del candidato más apto.

Para la selección, se realizará una filtración de curriculums descartando los que no cumplan con los requisitos de formación y experiencia. Se tendrá una entrevista formulada para cada puesto de trabajo y se le hará a los miembros más interesantes. El CEO será el encargado de realizar la entrevista. Durante la primera entrevista se le describirá la empresa, su misión y sus objetivos, además de hacer preguntas para conocer al candidato y su experiencia en el campo de aplicación. También se le describirá el puesto al que está aplicando. Tras la primera entrevista, si el CEO considera que el candidato puede cumplir con las responsabilidades del puesto y aportar ideas nuevas, valor o tiene competencias interesantes; se realizará una segunda entrevista en la que se hable de los proyectos de la empresa, el tipo de contrato, las condiciones y habrá pie a una negociación. La tercera entrevista será para la firma de contrato.

Tipos de contrato

En México, el salario mínimo es de 7,50 € al día, es decir, 228,33 € mensuales. Lo que significa que se cumple perfectamente con la política salarial del país, respecto a retribución. El máximo de horas en una jornada laboral es de 8 hrs al día, es decir, 40 hrs a la semana. La jornada laboral de la empresa no supera este máximo de horas. Por último, se deben dar mínimo 20 días de vacaciones al año, por lo que tampoco se incumpla en este sentido.

Los tipos de contrato que ofrecerá Dhia Wellness & Spa serán indefinidos y de prácticas, en caso de que los candidatos pasen el proceso de selección. Las condiciones que se ofrecen son las siguientes:

- Salario superior al mínimo (228,33 €) en cualquiera de los puestos. En caso de practicantes el salario será reducido un 30%.
- 25 días al año de vacaciones.

- Jornada laboral máximo de 8 hrs al día.
- Incentivos y bonificaciones por obtención de KPIs.
- Seguridad social
- Horas extra o fuera de jornada laboral se remunerarán como días de vacaciones o retribución en especie o dineraria.

Funciones o procesos externalizados

Respecto a los servicios o tareas de la empresa externalizadas, los únicos departamentos del que se delegarán funciones en una empresa especializada es el de marketing e informática.

En el primero de estos, es decir marketing, se contratará una empresa capaz de llevar y lanzar las campañas de Ads, SEO y SEM. Además, se contratará un diseñador digital y gráfico para el diseño de creatividades que necesite la empresa. Las tareas del Community Manager (CM) las cumplirán los socios de la empresa o la recepcionista.

En segundo lugar, y último, las tareas de informática las realizará un técnico que se contratará para el diseño de la página web y su mantenimiento, además de la corrección de fallas en la misma.

Cálculo de salarios, seguridad social y gastos

Como se mostrará en la siguiente tabla de cálculo de salarios mensual (Tabla 12), habrá 10 empleados bajo nómina en Dhia Wellness & Spa. Los servicios de nutrición y psicología no se incluyen en la nómina, ganarán directamente del pago del cliente o miembro, aunque haya un espacio destinado en el local para sus consultas. Las masajistas ganan una comisión por masaje de 6,40 €. Esto las incentivará a conseguir y fidelizar clientes motivándolas a dar siempre lo mejor de sí durante la jornada laboral.

Tabla 12
Cálculo de salarios mensual

SUELDOS MENSUALES								
	<i>Semana</i>		<i>Mes</i>		<i>Sesión</i>		<i>Mes - Acum</i>	
Masajista 1	€	56,65	€	238,60	€	76,69	€	315,29
Masajista Faciales	€	59,65	€	238,60	€	76,69	€	315,29
Masajista 3	€	59,65	€	238,60	€	76,69	€	315,29
Masajista 4	€	59,65	€	238,60	€	76,69	€	315,29
Masajistas			€	954,40	€	306,76	€	1.261,16
Recepcionista	€	85,00	€	340,00			€	340,00
Instructor 1	€	74,56	€	298,25			€	298,25
Instructor 2	€	74,56	€	298,25			€	298,25
Instructores							€	596,50
Limpieza	€	63,91	€	255,64			€	255,64
Valet	€	63,91	€	255,64			€	255,64
CEO	€	300,00	€	1.200,00			€	1.200,00
TOTAL							€	3.908,94
Seguridad Social (35%)							€	1.368,13
Salarios + Seguridad Social							€	5.277,07

Nota. Las masajistas ganan una comisión por masaje (sesión). Fuente: elaboración propia.

Plan Jurídico

Forma jurídica

Al momento de constituir una persona moral o jurídica, el primer paso es definir el nombre de la razón social y el tipo de sociedad que se va a constituir. Dhia Wellness & Spa se constituyó como una Sociedad Anónima de Capital Variable, lo que significa que los socios son responsables por la empresa y, en caso de un juicio en lo particular también, debido a que la empresa es una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A de C.V).

El capital puede estar aumentando o disminuyendo conforme lo define el Consejo de Administración. Por parte de los accionistas o la Junta Directiva del Consejo de Administración, se puede designar a un representante legal que tiene 3 diferentes actos: de pleitos y cobranzas; actos de administración; y, por último, actos de dominio.

En el primer tipo de acto, es decir, de pleitos y cobranza, como su nombre lo dice, el representante legal solamente puede representar la sociedad ante alguna situación de litigio o alguna situación de documentos por cobrar. No tiene mayor atribución, no puede no puede firmar una chequera, no puede vender un carro, no puede convocar a los socios. Simplemente es una representación ante terceros de forma mínima.

En el segundo tipo de acto, es decir, de poder de administración, el representante legal tiene los actos de efectos y cobranzas, es decir los del primer tipo de acto, y, además, puede abrir cuentas de cheques, puede emitir cheques, puede hacer transferencias bancarias y puede hacer todo en la empresa. Lo único que no puede hacer es vender el patrimonio de la empresa, es decir, por ejemplo, un carro que está a nombre de la empresa. Tampoco puede firmar como obligado solidario o como aval ante terceros porque no tiene el otro poder que se llama de dominio.

En el tercer acto, es decir, el acto de dominio, el representante legal puede vender, puede firmar títulos de crédito y de cualquier otro tipo. El acto de dominio es el más completo, pues además posee los actos de litigios y cobranza y de poder de administración.

La forma legal o tipo de sociedad por la que se optó para Dhia Wellness & Spa fue una Sociedad Anónima de Capital Variable con dos socios. El Consejo de Administración está formado por dos socios, los cuales tienen todos los actos. De igual forma tienen todos los poderes de administración y dominio. Ambos socios pueden llevar a cabo de forma individual y forma conjunta los poderes, a excepción del dominio. Los socios no pueden vender, firmar títulos de crédito o ser aval, a menos que esté la firma de ambos. Resumiendo, el poder de dominio está dado de forma conjunta. Los poderes de administración y pleitos y

cobranzas están de manera individual, cada socio los puede ejercer como ellos quieran.

Trámites

El primer paso es definir la forma legal y el nombre de la razón social. El segundo paso es ir con un notario público. A este se le comunican tres diferentes denominaciones como razón social porque la autorización para esta, o para el nombre, la da la Secretaría de Relaciones Exteriores. El notario requiere tres nombres y por si uno ya está ocupado o uno no lo autoriza la Secretaría. En ese caso, pues ya se han dado tres nombres. En el caso de la empresa, se pudo constituir como Dhia Wellness & Spa El Campanario. Este primer paso se puede hacer ante notario o directamente en la Secretaría de Relaciones Exteriores. La razón social tiene un costo de \$1.200 MXN (51,12 €).

Después del primer paso, el notario hace un primer proyecto de Acta Constitutiva, dónde se mencionan los poderes asignados; el representante legal; quienes integran el Consejo de Administración; quiénes son los socios; qué porcentaje de acciones tiene cada persona; cómo se va a administrar la empresa; cada cuando se debe de hacer reuniones de Consejo; y se nombra un comisario, quien es el que está siendo testigo de todo lo que sucede y generalmente es el que convoca a las juntas de accionistas. Esa figura de comisario, realmente en México, es una figura que no se utiliza. Se inscribe el nombre de alguien, pero esa persona ni siquiera se identifica o tiene un papel relevante en la empresa

Una vez hecho lo anterior, definida la forma jurídica, la razón social y definida el Acta Constitutiva, se hace el proyecto y se debe autorizar. Una vez autorizado, el notario cita para la firma del Acta Constitutiva. Ya firmada el acta, se manda a inscribir al registro público. Los honorarios del notario son de \$8.000 MXN (340 €). Después, cuando se va a inscribir, la inscripción cuesta \$1.000 MXN (42 €). En total toda la constitución de una sociedad tiene un costo de 10.200 MXN (434,60 €).

Tras mandar el acta constitutiva al registro público, este tarda aproximadamente 10 días en poner el sello de inscripción, lo cual da por concluido el trámite de

constitución jurídica. El sello de registro público de la propiedad es muy importante porque significa que la persona moral ya está sujeta a comercio.

Cuando el acta constitutiva tiene el sello del registro público, hay que acudir a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para sacar el Registro Federal de Causantes de la persona moral (RFC). Este incluye dos claves que son muy importantes: contraseña y una fiel. Estas son las claves principales para poder realizar declaraciones anuales vía internet y todo lo que tenga que ver con el SAT.

Después de obtener el RFC y las claves de la SHCP, trámite que tarda 5 días, Hacienda debe entregar una constancia que garantiza que el pago de impuestos está al día. Esta constancia significa que la persona moral está cumpliendo con sus obligaciones tributarias. Esta constancia se puede mantener actualizada, cada que haya que pagar y declarar impuestos, a través de la pagina web del Servicio de Atribución Tributaria (SAT).

Plan Económico-Financiero y Viabilidad

Financieramente, la empresa se encuentra en una posición en la que muy pocas empresas de nueva creación suelen encontrarse. Las fuentes de financiación son en su totalidad propias, por lo que todo al capital social de la empresa se verá reflejado en los activos de la empresa, en el balance de situación inicial. Esto significa un gran compromiso de los socios con el proyecto, pero también significa un alto riesgo de su parte. En caso de que el proyecto no tenga el desempeño esperado, perderán gran parte o la totalidad de su inversión. Por otro lado, en caso de un desempeño favorable, la empresa no tendrá deudas con entidades de crédito y los beneficios serán mayores.

A continuación, podemos valorar el balance general de Dhia Wellness & Spa al inicio del ejercicio (Tabla 13).

Tabla 13

Balance general al inicio del ejercicio

Balance General al Inicio del Ejercicio			
Activo		Patrimonio Neto + Pasivo	
Activo No Corriente		Patrimonio Neto	
212. Instalaciones técnicas	1.491,26 €	100. Capital Social	91.354,71 €
217. Equipos p/procesos de inf.	1.065,00 €		
219. Otro inmovilizado material	3.408,60 €	Pasivo No Corriente	
221. Construcciones	55.389,85 €		
Activo Circulante		Pasivo Corriente	
572. Bancos	30.000,00 €		
Total activo	91.354,71 €	Total P. Neto + Pasivo	91.354,71 €

Nota. Destaca la financiación total con recursos propios. Fuente: elaboración propia.

Las inversiones de la empresa están destinadas en un 90% a la construcción y adecuación del local para el desempeño de las actividades de la empresa. El resto de la financiación fue destinada a la compra de los vasos, tinas o jacuzzis; a los equipos informáticos necesarios para la operación de la recepcionista; y, por último, a los insumos necesarios para la puesta en marcha como aceites, sales, minerales, exfoliantes, batas, tapetes de yoga, ligas de resistencia y más materiales que se ocuparán en el día a día de la empresa. Además, los socios destinaron 30.000 € para la caja y cuentas bancarias de la empresa. Estos fondos se consideraron suficientes para cubrir los pagos previos a la generación de beneficios por parte de la empresa.

A continuación, podremos observar las inversiones de Dhia Wellness & Spa y sus fuentes de financiación (Tabla 14).

Tabla 14

Inversiones y fuentes de financiación

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización		
Equipos Informáticos	1.065 €	3	355 €		
Vasos	1.491 €	5	298 €		
Construcción	55.390 €	20	2.769 €		
Insumos	3.409 €	5	682 €		
TOTAL INVERSIÓN	61.355 €		4.104 €	TOTAL AMORTIZACIÓN	
Provisión de Fondos	30.000 €				
	Cantidad	Peso	Coste antes impuestos	Coste después impuestos	
TOTAL DE RECURSOS	91.355 €			10,00%	WACC
Recursos Ajenos	- €	0%	0%	0,00%	
Recursos Propios	91.355 €	100%	10%	10%	

Nota. Destaca que el 90% de la inversión está destinada a la construcción.
Fuente: elaboración propia.

En la cuenta de resultados del año 1 (Tabla 15), destacan como mayores generadores de ingresos las membresías individuales y de pareja (Anexo 12). Por lo tanto, los objetivos de la empresa deberán priorizarse en obtener la cantidad de membresías marcadas en las previsiones (deben oscilar entre las 8 y 14 membresías individuales y entre 3 y 7 de pareja). Por otro lado, las fuentes de gastos más significativas, lógicamente, son el alquiler, los sueldos o nomina y la seguridad social (Anexo 13). En este caso, los gastos de alquiler tienen un valor añadido. El local es propiedad del socio que aportó todo el capital, por lo tanto, esto figura como un gasto para la empresa, pero un ingreso para este socio.

Cabe destacar que la empresa comenzará a superar los gastos en el mes 6, teniendo un EBITDA Y EBIT positivo. Sin embargo, estos ingresos no serán suficientes para superar los gastos y las perdidas anuales. Esto es meramente un indicador positivo para los socios de la empresa, que podrán apreciar que después del primer semestre de actividad la empresa ya podría sobrevivir por sí misma. La recuperación de las perdidas por el lanzamiento y los primeros meses de la empresa sería cuestión de tiempo. Los socios ven en este proyecto tan

especial para ellos, estos primeros meses como los primeros pasos de un bebe cuando aprende a caminar. En este caso, esta empresa podrá ser capaz de dar sus primeros pasos tras el primer semestre.

Tabla 15
Cuenta de resultados del año 1

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos por M. Individual	2216	2770	3047	3047	3047	3601	3878	3878	3047	3324	3047	3324	38.226 €
Ingresos por M. Parejas	1470	1960	1960	2450	1960	2450	2940	2450	3430	2940	2940	3430	30.380 €
Ingresos masaje completo	553,8	553,8	553,8	553,8	937,2	937,2	937,2	937,2	1618,8	1618,8	1618,8	1618,8	12.439 €
Ingresos medio masaje	213	213	213	298,2	298,2	298,2	362,1	362,1	362,1	426	426	426	3.898 €
Ingresos por faciales	89,6	89,6	89,6	89,6	153,6	153,6	153,6	153,6	320	320	320	320	2.253 €
Ingresos por A.W.	106,5	106,5	106,5	106,5	149,1	149,1	149,1	149,1	170,4	170,4	170,4	170,4	1.704 €
INGRESOS TOTALES	4.649 €	5.693 €	5.970 €	6.545 €	6.545 €	7.580 €	8.420 €	7.930 €	8.948 €	8.799 €	8.522 €	9.289 €	88.900 €
GASTOS													
Alquiler	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	12.000 €
Insumos	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	2.556 €
Seguro	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	55 €	665 €
Suministros	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	85 €	1.023 €
Publicidad	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	213 €	2.556 €
Pagina Web	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
Marketing	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	852 €	10.226 €
Sueldo	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	3.415 €	40.976 €
Seguridad social	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	1.195 €	14.342 €
GASTOS TOTALES	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	7.229 €	86.743 €
EBITDA	- 2.580 €	- 1.536 €	- 1.259 €	- 683 €	- 683 €	361 €	1.191 €	701 €	1.720 €	1.571 €	1.294 €	2.061 €	2.157 €
Amortizaciones	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	342 €	4.104 €
EBIT	- 2.922 €	- 1.878 €	- 1.601 €	- 1.026 €	- 1.026 €	18 €	849 €	359 €	1.378 €	1.229 €	952 €	1.719 €	- 1.948 €

Nota. El EBIT comienza a ser positivo en el mes 6, sin embargo, no llega a serlo en el total del año. Fuente: elaboración propia.

En la cuenta de resultados de los primeros 5 años (Tabla 16) podremos observar un aumento de ingresos y gastos según la estimación (Anexo 14). Lo más destacable de la inversión es que toda la inversión realizada por el socio que aportó la totalidad del capital será recuperada en menos de 4 años, concretamente en 3,2 años. Además, el flujo de caja operativo (FC Operativo) aumentará significativamente durante los primeros años de actividad, para seguir aumentando en el año 4 y 5. Por otro lado, el flujo de caja acumulado (FC Acumulado) será positivo y con una cantidad significativa en el año 4. Todo lo anterior, en el escenario más probable. La inversión, en rasgos generales, es efectuable.

Para el cumplimiento del escenario más probable en los primeros 5 años, será necesario que la empresa cumpla con los objetivos respecto al aumento de membresías. Al ser las fuentes de ingresos más importantes, será necesario que Sebastián Calderón A.

los miembros inscritos lleguen a, prácticamente, duplicarse. También, los masajes completos sin membresía desempeñan un papel importante en la consecución de los objetivos financieros y el cumplimiento de estas previsiones.

Tabla 16
Cuenta de resultados a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por M.Individual		38.226 €	49.694 €	59.633 €	65.596 €	72.155 €
Ingresos por M. Parejas		30.380 €	37.975 €	43.671 €	48.038 €	52.842 €
Ingresos masaje completo		12.439 €	16.171 €	20.214 €	23.246 €	25.570 €
Ingresos medio masaje		3.898 €	4.872 €	5.847 €	7.016 €	8.069 €
Ingresos por faciales		2.253 €	3.041 €	3.954 €	4.744 €	5.456 €
Ingresos por A.W.		1.704 €	2.045 €	2.352 €	2.704 €	3.110 €
INGRESOS TOTALES		88.900 €	113.798 €	135.670 €	151.345 €	167.203 €
GASTOS						
Alquiler		12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
Insumos		2.556 €	2.684 €	2.952 €	3.247 €	3.572 €
Seguro		665 €	698 €	733 €	769 €	808 €
Suministros		1.023 €	1.074 €	1.181 €	1.299 €	1.429 €
Publicidad		2.556 €	2.684 €	2.818 €	2.959 €	3.107 €
Página Web		2.400 €	2.520 €	2.646 €	2.778 €	2.917 €
Marketing		10.226 €	10.737 €	11.274 €	11.838 €	12.430 €
Sueldos		40.976 €	43.025 €	45.176 €	47.435 €	49.807 €
Seguridad social		14.342 €	14.342 €	14.342 €	14.342 €	14.342 €
GASTOS TOTALES		86.743 €	89.763 €	93.122 €	96.668 €	100.411 €
EBITDA		2.157 €	24.035 €	42.548 €	54.677 €	66.791 €
Amortizaciones		4.104 €	4.104 €	4.104 €	4.104 €	4.104 €
EBIT		- 1.948 €	19.931 €	38.443 €	50.573 €	62.687 €
Impuesto Sociedades		- 487 €	4.983 €	9.611 €	12.643 €	15.672 €
NOPLAT		- 1.461 €	14.948 €	28.832 €	37.929 €	47.015 €
Amortizaciones		4.104 €	4.104 €	4.104 €	4.104 €	4.104 €
FC Operativo		2.644 €	19.052 €	32.937 €	42.034 €	51.120 €
Inversión	- 61.355 €					
FC Libre	- 61.355 €	2.644 €	19.052 €	32.937 €	42.034 €	51.120 €
VAN	41.991,39 €	Efectuable	WACC	10,00%		
TIR	27,15%	Efectuable				
Plazo de Recuperación	3,20					
FC Acumulado	- 61.355 €	- 58.711 €	- 39.658 €	- 6.722 €	35.312 €	86.432 €

Nota. Comenzamos a tener FC Libre en el año 2, sin embargo, el FC Acumulado llegar a ser positivo hasta el año 4. Fuente: elaboración propia.

Podemos observar cómo lo dicho en el párrafo anterior toma una imagen más visual con la tabla anterior. El recuadro de la parte inferior señala los resultados y los indicadores que más interesan a los socios.

Tabla 17

Resumen de escenarios

Resumen del escenario			
	E. Pesimista	E. Más Probable	E. Optimista
Celdas cambiantes:			
Ingresos por M. Individual	34.403 €	38.226 €	43.960 €
Ingresos por M. Parejas	27.342 €	30.380 €	34.937 €
Ingresos masaje completo	11.195 €	12.439 €	14.305 €
Ingresos medio masaje	3.508 €	3.898 €	4.483 €
Ingresos por faciales	2.028 €	2.253 €	2.591 €
Ingresos por A.W.	1.534 €	1.704 €	1.960 €
Celdas de resultado:			
VAN	5.692,86 €	41.991,39 €	96.444,59 €
TIR	12,47%	27,15%	47,00%
Plazo de Recuperación	4,41	3,20	2,35
Efectuabilidad	Efectuable	Efectuable	Efectuable

Nota. Destaca la efectividad de la inversión en todos los escenarios. Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla anterior (Tabla 17), la efectividad de la inversión es positiva hasta en el escenario pesimista. Sin embargo, esto no significa que la empresa pueda descuidar o despreocuparse.

En los últimos años, hemos podido ser testigos de que los escenarios más pesimistas suelen quedarse cortos con la realidad. Los socios y el resto del equipo de la empresa deben prestar mucha atención a la consecución de los objetivos y sobre todo al cumplimiento de los protocolos y procesos establecidos.

Además, el CEO debe ser capaz de adaptar nuevas estrategias en el caso de que los resultados no sean los esperados. Esas acciones, son las que verdaderamente acercarán a la empresa a obtener resultados positivos, incluso en el escenario más pesimista.

Responsabilidad Social Corporativa

La sociedad contemporánea vive envuelta de problemáticas que afectan o tienen repercusiones catastróficas en diferentes esferas sociales. Desde pandemias, conflictos armados, problemas migratorios, grupos sociales desprotegidos, hasta falta de recursos abarcan los titulares informativos del día a día. En respuesta a estas problemáticas, 193 naciones se comprometieron con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). Estos objetivos buscan garantizar un desarrollo que solucione y satisfaga los problemas y necesidades, sin comprometer o impactar a las generaciones futuras (Deloitte, 2018).

Los ODS permiten identificar a las empresas si su impacto social, económico y medioambiental está orientado hacia estos objetivos. Además, el hecho de que las empresas orienten sus objetivos y actividades hacia la consecución de los ODS ayuda a favorecer su reputación ante los shareholders. En este apartado hablaremos de las acciones que tomará Dhia Wellness & Spa para cumplir con su responsabilidad social corporativa (RSC) y ayudar en la consecución de los ODS.

Sostenibilidad social

El tercer objetivo de los diecisiete que se han establecido en los ODS es el de **salud y bienestar**. Este significa garantizar una vida sana y promover el bienestar. La misión de Dhia Wellness & Spa es prácticamente esta. Se podría decir que este tercer objetivo es con el que la empresa más está involucrada, pues nuestra misión es conseguir salud mental y física, además de elevar la calidad de vida y el bienestar de nuestros clientes.

Durante los últimos años, como se mencionó en las primeras páginas de este trabajo, la sociedad ha sido azotada por problemáticas sin precedentes que han propagado el sufrimiento y desestabilizado la vida de muchos. Considerando la pandemia como un punto de inflexión, Dhia Wellness & Spa se compromete a mejorar la salud física y mental; aumentar la calidad de vida; aumentar el

bienestar; aumentar la esperanza de vida; y, por último, a reducir factores de riesgo que puedan comprometer la vida de sus clientes.

Sostenibilidad económica

El octavo objetivo de los ODS es el de **trabajo decente y crecimiento económico**. Este consiste en conseguir un crecimiento económico inclusivo y sostenido que, simultáneamente, impulse el progreso, cree empleos decentes y mejore los estándares de vida. En este sentido, la empresa se encuentra perfectamente alineada con el objetivo. En México, es muy común que las empresas pequeñas o Start Ups no registren a muchos de sus trabajadores en la Seguridad Social (IMSS). Sin embargo, en Dhia Wellness & Spa, todos nuestros trabajadores, desde el valet, la limpieza hasta el puesto más alto del organigrama, tendrán como mínimo su cedula de seguridad social. Además, otro de los beneficios para nuestros trabajadores es poder contar con un espacio propio y decente para su actividad profesional. En el mercado de masajistas e instructores, que laboran en México, la mayoría tiene que buscar sus propios clientes y prestar sus servicios a domicilio o en diferentes centros, sin ningún tipo de sueldo fijo. En Dhia Wellness & Spa, tendrán más beneficios de los que tienen siendo autónomos.

Sostenibilidad medioambiental

En pleno año 2022, es imposible no reconocer las necesidades extremas que exigen de mejorar y hacer un cambio para preservar el medioambiente. El objetivo 13 de los ODS es el de **acción por el clima**. El cambio climático está afectando a todo el globo terrestre y está afectando la vida de millones de personas. En México ya se empiezan a sentir las primeras olas de calor y sequías intensas en diferentes regiones de la República. A nivel regional, la presa del Estado de Querétaro se secó por primera vez en el año 2021. Dhia Wellness & Spa se compromete a realizar donaciones, aportar capital tanto económico como humano en acciones de colaboración con las principales organizaciones o instituciones que luchan contra el cambio climático, principalmente en el país.

Además, en la empresa nos comprometemos también con el sexto objetivo de los ODS: **garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos**. Dentro de la empresa se utilizarán filtros que convierten el agua del grifo en agua potable. Por otro lado, la empresa es consciente de que el agua será uno de sus principales insumos, por lo que se está trabajando en un sistema de reutilización de agua residual a través de filtros, cisternas y diferentes herramientas tecnológicas que lo permitan.

Cronograma to start

A continuación, se puede apreciar el cronograma de puesta en marcha de la empresa (Tabla 18).

Tabla 18

Cronograma puesta en marcha Dhia Wellness & Spa



Nota. El plazo total para la puesta en marcha son 18 semanas. Fuente:

elaboración propia.

Conclusiones

El proyecto Dhia Wellness & Spa plantea una estrategia de diferenciación del resto de competidores del mercado, a través de procesos y una cartera de servicios innovadora. La ubicación del proyecto favorece muy positivamente al alcance del target o público objetivo marcado: adultos de entre 24 y 75 años con un poder adquisitivo alto y con gusto por el autocuidado, la meditación, la relajación y con interés por la consecución de una vida balanceada a través de la salud mental y física.

Este proyecto llega en un momento idóneo. El análisis de la demanda demuestra que existe un amplio mercado y que la sociedad se encuentra en un momento de necesidad por actividades, y programas, que fomenten y promuevan la salud mental y física para alcanzar un estado de bienestar elevando los niveles de calidad de vida.

Son muchos los factores que hemos podido repasar en el desarrollo del trabajo para considerar este proyecto como viable y que podría posicionarse como la empresa o centro líder dentro de su sector. Las debilidades o inconvenientes del proyecto se centran en los productos sustitutivos y la disposición del target a adquirir membresías. Sin embargo, una correcta comunicación de las necesidades, beneficios y las ventajas del consumo de este servicio hará frente a estas debilidades.

Las estrategias de la empresa deben centrarse en el correcto seguimiento de la operación de la empresa para que pueda entregar la promesa de la marca con la calidad establecida. Además, se debe prestar especial atención al negocio digital o ecommerce, pues es un sector en el que este tipo de servicios no suelen ofrecerse y todos los competidores no han desarrollado eficazmente.

Personalmente, los socios creen en el negocio, tras el análisis y el desarrollo de este trabajo que ha servido a desarrollar una visión 360º del negocio que se encuentra en un estado preliminar en su desarrollo y es viable.

Referencias

Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos*. Tusquets editores.

Carod-Artal, F.J. (2021). Síndrome post-COVID-19: epidemiología, criterios diagnósticos y mecanismos patogénicos implicados. *Neurología.com: Revista de Neurología*, 72(11), 384-396.
<https://doi.org/10.33588/rn.7211.2021230>

Cedeño, S. (2 febrero de 2022). *Beneficios del yoga para el cuerpo, la mente y el espíritu*. Mejor con Salud. <https://mejorconsalud.as.com/beneficios-del-yoga-para-el-cuerpo-la-mente-y-el-espiritu/>

Chávez, V. (10 septiembre de 2021). Alerta INEGI que entre 2020 y 2021 se reportaron 500 mil suicidios. *El Financiero*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2021/09/09/alerta-inegi-que-entre-2020-y-2021-se-reportaron-500-mil-suicidios/>

Confederación Salud Mental España. (marzo de 2021). *Salud mental y COVID-19: Un año de pandemia*.
<https://www.consaludmental.org/publicaciones/Salud-mental-covid-aniversario-pandemia.pdf>

Consejo General de la Psicología de España (13 enero de 2022). *La depresión, presente tres meses después de la COVID-19*. Infocop online.
https://www.infocop.es/view_article.asp?id=19711

Datosmacro. (s. f.). *México: Economía y demografía 2022*.
<https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>

Deloitte. (14 noviembre de 2018). *La importancia de los ODS para las empresas*. Deloitte Spain.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/importancia-ods-empresas.html>

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2022). *Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras*. Portal PYME.

<http://www.ipyme.org/esES/DecisionEmprender/Paginas/AutodiagnosticoActitudesEmprendedoras.aspx>

ELLE. (10 enero de 2022). *El suicidio es llamado la "pandemia silenciosa" por las alarmantes cifras*. <https://elle.mx/estilo-de-vida/2022/01/10/suicidio-pandemia-silenciosa-cifras>

García, A. K. (21 enero de 2022). *Recuperación del empleo en México, nublada por informalidad, salarios bajos y largas jornadas*. *El Economista*.

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Empleo-en-Mexico-se-recupero-en-2021-pero-con-mayor-informalidad-salarios-bajos-y-jornadas-largas-20220120-0046.html>

Gympass. (23 junio de 2017). *México, el país con mayores niveles de estrés*

laboral en el mundo. Gympass. [https://blog.gympass.com/es-mx/estres-laboral-en-](https://blog.gympass.com/es-mx/estres-laboral-en-mexico/#:%7E:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,y%20Estados%20Unidos%20(59%25).)

[mexico/#:%7E:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,y%20Estados%20Unidos%20\(59%25\).](https://blog.gympass.com/es-mx/estres-laboral-en-mexico/#:%7E:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,y%20Estados%20Unidos%20(59%25).)

Hernández, G. (11 octubre de 2021). Pandemia triplicó las afectaciones a la salud mental; ansiedad y depresión a la alza. *El Economista*.

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Pandemia-triplico-las-afectaciones-a-la-salud-mental-ansiedad-y-depresion-a-la-alza-20211007-0109.html>

Mayo Clinic. (22 abril de 2020). *Meditación: Una manera simple y rápida de reducir el estrés*. <https://www.mayoclinic.org/es-es/tests-procedures/meditation/in-depth/meditation/art-20045858>

Medline Plus. (2 agosto de 2021). *Enfermedades mentales*.

<https://medlineplus.gov/spanish/mentaldisorders.html#:~:text=Las%20enfermedades%20o%20trastornos%20mentales,dem%C3%A1s%20y%20funcionar%20cada%20d%C3%ADa>.

Organización Mundial de la Salud. (30 marzo de 2018). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Organización Mundial de la Salud. (5 octubre de 2020). *Los servicios de salud mental se están viendo perturbados por la COVID-19 en la mayoría de los países, según un estudio de la OMS*. Organización Mundial de la Salud (OMS). <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>

Preámbulo: investigaciones de mercado. (marzo de 2022). *Estudio de demanda Spas en Querétaro*. <https://preambulo.com.mx/>

Secretaría de Salud de la Ciudad de México. (22 agosto de 2017). *Depresión y ansiedad: Principales problemas de salud mental.*

<https://www.salud.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/depresion-y-ansiedad-principales-problemas-de-salud-mental-sedesa>

Sha Wellness Clinic. (5 abril de 2022). *Salud mental: Mucho más que la ausencia de trastornos mentales.*

<https://shawellnessclinic.com/es/shamagazine/salud-mental-mucho-mas-que-la-ausencia-de-trastornos-mentales/>

Shum, Y. M. (14 marzo de 2021). *Situación digital, Internet y redes sociales México 2021.* <https://yiminshum.com/redes-sociales-mexico-2021/>

Anexos

Anexo 1. Descripción puesto de recepcionista

Descripción puesto de recepcionista

Puesto	Recepcionista
Descripción del puesto	Un puesto de vital importancia que se encargará de la atención al cliente y la gestión de reservas, base de datos y ventas.
Competencias	Liderazgo; Persona proactiva; Responsable; Organización; Creativo; Solución de imprevistos; Toma de decisiones
Formación	Conocimientos administración, gestión y coordinación de servicios y habilidades comerciales
Responsabilidades	Atención al cliente, recepción de los clientes e inicio de la atención y protocolos de bienvenida. Además de conversión de leads en ventas a través de habilidades comerciales.
Supervisor	CEO
Supervisados	Staff

Nota. Destaca la importancia en CRM, ventas y atención al cliente.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Descripción puesto masajista

Descripción puesto de masajista

Puesto	Masajistas
Descripción del puesto	Un puesto con responsabilidad directa en la entrega de servicios. Se encargará de brindar la mejor calidad técnica del servicio de masajes.
Competencias	Atención al cliente, atenciones, servicio, técnicas de meditación, limpieza y masajes.
Formación	Formación y certificación en técnicas de masaje.
Responsabilidades	Brindar los mejores servicios de masaje, atención de primera mano al cliente y acompañamiento a lo largo de la experiencia y la consecución de la mejor relajación y liberación de estrés del cliente.
Supervisor	CEO y Recepcionista
Supervisados	ninguno

Nota. Destaca la importancia de la formación y certificación. Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Descripción puesto de instructor wellness

Descripción puesto de instructor wellness.

Puesto	Instructores Wellnes
Desripción del puesto	Un puesto con responsabilidad directa en la entrega de servicios. Se encargará de brindar la mejor calidad técnica de los servicios de actividad wellness y calistenia.
Competencias	Atención al cliente, atenciones, servicio, técnicas de meditación, manejo de grupos, comunicación efectiva y formación en actividades wellness.
Formación	Formación en técnicas wellness como yoga, pilates y calistenia.
Responsabilidades	Brindar clases wellnes, atención de primera mano al cliente y acompañamiento a lo largo de la experiencia y la consecución de la mejor relajación y liberación de estrés del cliente.
Supervisor	CEO y Recepcionista
Supervisados	ninguno

Nota. Destaca la importancia de la formación y certificación. Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Diseño de recepción y gradas

Diseño de recepción y gradas



Nota. Destaca el uso de maderas y elementos naturales. Fuente: Diseño de Intempo (arquitectos) para Dhia Wellness & Spa.

Anexo 5. Diseño de pasillo

Diseño de pasillo



Nota. Destaca el uso de maderas y elementos naturales. Fuente: Diseño de Intempo (arquitectos) para Dhia Wellness & Spa.

Anexo 6. Diseño de zona común

Diseño de zona común



Nota. Destaca el uso de maderas y elementos naturales. Fuente: Diseño de Intempo (arquitectos) para Dhia Wellness & Spa.

Sebastián Calderón A.

Anexo 7. Diseño de cabina individual

Diseño de cabina individual



Nota. Destaca el uso de maderas y elementos naturales. Fuente: Diseño de Intempo (arquitectos) para Dhia Wellness & Spa.

Anexo 8. Diseño de cabina individual

Diseño de cabina individual



Nota. Destaca el uso de maderas y elementos naturales. Fuente: Diseño de Intempo (arquitectos) para Dhia Wellness & Spa.

Anexo 9. Diseño de cabina doble

Diseño de cabina doble (de pareja)



Nota. Destaca el uso de maderas y elementos naturales. Fuente: Diseño de Intempo (arquitectos) para Dhia Wellness & Spa.

Anexo 10. Indicador del proceso de reserva

Indicador del proceso de reserva respecto a duración.

Descripción de indicadores:

Denominación: Duración del proceso de reserva.		IDENTIFICADOR:	IN001
Descripción general: Este indicador, es un indicador de proceso con el cual se va a medir el tiempo con el que se tarda el cliente ya sea a través de la web, WhatsApp, telefónica o presencialmente.			
Misión: Con la ayuda de este indicador se podrá mejorar en algún momento del proceso para recortar el tiempo si es que sea extendido y en el caso de que el tiempo sea el adecuado también ayudará a mantener el proceso como se desarrolla.			
Responsable de la recogida de datos	Recepcionista y técnico web	Periodicidad de recogida de la información:	Cada día
Responsable del tratamiento de info:	Recepcionista	Periodicidad de tratamiento de la información:	Semanalmente
Destinatario:	CEO	Fecha o momento de entrega al destinatario:	Al final de semana
Unidad de medida y procedimiento de cálculo:			
U. Medida: Se medirá en minutos y segundos para ser más precisos y poder sacar una media del tiempo total.		Procedimiento de cálculo (c): Cronometrar automáticamente desde que el cliente, ya sea desde que entra a la web hasta que confirma la reserva o desde que el cliente ingresa, manda mensaje o llama al centro y confirma la reserva.	

Nota. Los indicadores se evaluarán en las reuniones de resultados a final de semana. Fuente: elaboración propia.

Anexo 11. Indicador del proceso de reserva

Indicador del proceso de reserva respecto a solicitudes que se confirman.

Denominación: Porcentaje de solicitudes que se confirman		IDENTIFICADOR:	IN002
DESCRIPCIÓN GENERAL: Este indicador, es un indicador de resultado con el cuál se podrá medir el porcentaje de solicitudes que se confirman en relación con las que no se llegan a confirmar.			
Misión: Con la ayuda de este indicador se podrá tener en cuenta cuantas personas llegan a confirmar o no sus solicitudes de reserva con lo que podemos consultar con ellos a que se debe su no confirmación de la reserva, ya que al ingresar con el usuario, se sabe quien confirmó y quién no. También ayudará a conocer si existe una demanda que no cubrimos con el alcance de nuestra oferta.			
Responsable de la recogida de datos	Recepcionista y técnico web	Periodicidad de recogida de la información:	Semanalmente
Responsable del tratamiento de info:	Recepcionista	Periodicidad de tratamiento de la información:	Semanalmente
Destinatario:	CEO	Fecha o momento de entrega al destinatario:	Fin de semana
Unidad de medida y procedimiento de cálculo:			

Nota. Los indicadores se evaluarán en las reuniones de resultados a final de semana. Fuente: elaboración propia.

Anexo 12. Tabla de estimación y precios de ingresos para año 1

Tabla de estimación y precios de ingresos para el año 1

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Membresías individuales	8	2	1	1	2	3	3	1	1	3	1	2	
Bajas membresías ind.	0	0	0	1	2	1	2	1	4	2	2	1	
Total membresías ind.	8	10	11	11	11	13	14	14	11	12	11	12	
Membresías de pareja	3	1	1	2	1	3	1	0	2	1	1	1	
Bajas membresías pareja	0	0	1	1	2	2	0	1	0	2	1	0	
Total membresías pareja	3	4	4	5	4	5	6	5	7	6	6	7	
Masajes completos	13	13	13	13	22	22	22	22	38	38	38	38	
Medios masajes	10	10	10	14	14	14	17	17	17	20	20	20	
Faciales	7	7	7	7	12	12	12	12	25	25	25	25	
Actividades Wellness	10	10	10	10	14	14	14	14	16	16	16	16	
Membresías individuales	277 €												
Membresías de pareja	490 €												
Masajes completos	42,60 €												
Medios masajes	21,30 €												
Faciales	12,80 €												
Actividades Wellness	10,65 €												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Ingresos por M. Individual	2.216	2.770	3.047	3.047	3.047	3.601	3.878	3.878	3.047	3.324	3.047	3.324	38.226
Ingresos por M. Parejas	1.470	1.960	1.960	2.450	1.960	2.450	2.940	2.450	3.430	2.940	2.940	3.430	30.380
Ingresos masaje completo	554	554	554	554	937	937	937	937	1.619	1.619	1.619	1.619	12.439
Ingresos medio masaje	213	213	213	298	298	298	362	362	362	426	426	426	3.898
Ingresos por faciales	90	90	90	90	154	154	154	154	320	320	320	320	2.253
Ingresos por A.W.	107	107	107	107	149	149	149	149	170	170	170	170	1.704
INGRESOS TOTALES	4.649	5.693	5.970	6.545	6.545	7.589	8.420	7.930	8.948	8.799	8.522	9.289	84.943

Nota. Destaca el flujo de clientes con membresías, que son la fuente de ingresos más importantes. Fuente: elaboración propia.

Anexo 13. Estimación de gastos mensuales

Estimación de gastos mensuales

GASTOS	Mensual	GASTOS PERSONAL	Número	Sueldo Bruto	TOTAL
Alquiler	1.000 €	Masajistas	3	239 €	716 €
Insumos	213 €	Instructores	2	298 €	597 €
Seguro	55 €	Recepcionista	1	340 €	340 €
Suministros	85 €	CEO	1	1.200 €	1.200 €
Movil CRM	21 €	Limpieza	1	256 €	256 €
Mantenimiento	107 €	Comisiones Masaj.	1	307 €	307 €
Publicidad	213 €				
Página Web	200 €	Total SUELDOS			3.415 €
Marketing	852 €	Seguridad Social		35%	1.195 €
Total GASTOS	2.747 €				

Nota. Destacan la página web, el marketing y el sueldo del CEO como los gastos más altos. Fuente: elaboración propia.

Anexo 14. Estimación de crecimiento de ingresos y gastos a través de los años

Estimación de crecimiento de ingresos y gastos a través de los años.

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por M. Individual	30%	20%	10%	10%
Ingresos por M. Parejas	25%	15%	10%	10%
Ingresos masaje completo	30%	25%	15%	10%
Ingresos medio masaje	25%	20%	20%	15%
Ingresos por faciales	35%	30%	20%	15%
Ingresos por A.W.	20%	15%	15%	15%
CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	0%	0%	0%	0%
Insumos	5%	10%	10%	10%
Seguro	5%	5%	5%	5%
Suministros	5%	10%	10%	10%
Publicidad	5%	5%	5%	5%
Página Web	5%	5%	5%	5%
Marketing	5%	5%	5%	5%
Sueldos	5%	5%	5%	5%

Nota. Destacan los crecimientos de ingresos durante el año 2 y 3. Fuente: elaboración propia.