

CAPÍTULO I

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “SPA SAUNA AZUL”

1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sauna Azul una empresa legalmente constituida que brinda servicios tales como: sauna, turco, hidromasajes, sala de masajes y servicio de bar; es una empresa que posee inconvenientes dentro de su estructura organizacional debido a que es una organización informal en la cual tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se han consignado por escrito pero que no obstante se cumplen habitualmente.

Actualmente para la empresa Spa Sauna Azul la dirección y manejo eficiente resulta complicado ya que no cuenta con un direccionamiento estratégico a través del cual esta organización esté orientada y tenga claramente definida cual es su misión, su visión, los objetivos organizacionales y globales tanto con la organización como con sus clientes.

La falta de una imagen corporativa contribuye a que la empresa desaproveche uno de sus elementos importantes al momento de ofrecer un servicio y la imagen que se quiere proyectar de diferenciación y posicionamiento.

La inexistencia de manuales de normas y procedimientos genera también inconvenientes al momento del servicio puesto que los empleados realizan las actividades sin ningún lineamiento desperdiciando tiempo y recursos.

Otro aspecto que determina el problema en cuanto a la parte de rentabilidad es la toma de decisiones basados en la intuición debido a

que no se realiza un análisis previo de las implicaciones tanto internas como externas que una decisión puede acarrear.

Todo los puntos analizados anteriormente dificulta a que la empresa pueda tener un desarrollo normal, dando lugar a que no pueda tener posicionamiento y gran participación en el mercado además de que no se ha desarrollado una ventaja competitiva que les permita diferenciarse e incrementar su rentabilidad por lo cual al no contar con herramientas que nos permitan el perfecto funcionamiento y desarrollo de la empresa se deja al libre albedrio todo el funcionamiento de la misma con lo cual no se genera una calidad en el servicio conllevando así a la perdida de clientes y rentabilidad de la empresa.

Tales aspectos hacen necesario que se utilice una herramienta como lo es la planificación estratégica a través de la cual se pueda encaminar a la empresa a cumplir con los objetivos para la cuál fue creada, la de satisfacer a sus clientes tanto internos y externos y la de crecimiento y rentabilidad en el mercado.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede contribuir la implementación de una planificación estratégica en el Spa Sauna Azul en la mejora de su rentabilidad y gestión administrativa?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia del manejo actual de la empresa?

¿Cómo obtener una ventaja competitiva ante el resto de la competencia?

¿Cómo a través de los procesos se puede tener un mejoramiento continuo?

¿Cuál es el beneficio económico en la aplicación de una planificación estratégica?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan estratégico a través del cual la organización pueda alcanzar una gestión administrativa eficiente e incrementar su participación en el mercado.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un análisis Interno y Externo de la empresa a fin de establecer sus objetivos estratégicos.
- Formular estrategias que permitan la diferenciación frente a la competencia.
- Definir y realizar una mejora en los procesos de la organización.
- Determinar el análisis Costo Beneficio para la empresa Spa Sauna Azul.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Para determinar el por qué de la investigación desde el punto teórico, el presente estudio tiene la finalidad de enfatizar y prestar toda su atención a la aplicación de la planificación estratégica, sus herramientas y técnicas más importantes, tales como el análisis de la industria a través de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter, que determinan las estrategias genéricas basadas en el liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque; el análisis de la cadena de valor, que es una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto, y la formulación de estrategias que implica desarrollar un plan coherente para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Los tiempos actuales nos exigen ser personas muy activas, capaces de realizar varias actividades en el día, respondiendo así a problemas laborales, personales, económicos, sociales, las responsabilidades y entre otras causas producen que nuestro cuerpo se fatigue, y al no prestarle el debido cuidado y la relajación que necesita surge el llamado “estrés” provocando afecciones en la salud desde dolores de cabeza hasta parálisis en cierta parte del cuerpo es por esto que se han creado varios lugares dedicados al cuidado y relajación del cuerpo y por que no de la mente, razón por la cual la parte fundamental de estos centros es el servicio que se ofrece, el cual refleja el funcionamiento y la imagen de la organización.

El sostenido desarrollo de los Spa y los centros termales se acentuó desde hace más de una década, en la ciudad de Quito existen varios lugares que ofrecen los servicios de sauna, turco, hidromasajes, Masajes, gimnasios, baños de cajón, entre otros que buscan proporcionar salud, relajación física y mental. Hoy en día el segmento de mercado que recurre a estos servicios son los ejecutivos, debido a que se desarrollan en un ambiente de constante presión en sus trabajos, ocasionándoles malestares en su salud por el llamado “estrés”, El constante incremento de la competencia nos exige estar acorde a las exigencias del mercado para poder estar siempre a la vanguardia en el cuidado de la salud a través de estos mecanismos.

1.4.2 METODOLÓGICA

Las herramientas a utilizar para esta investigación serán: entrevistas a personas que están ligadas al tema y que nos permita reunir todos los elementos para realizar la presente investigación basados en criterios reales que sirvan de orientación directa como lo son: el del gerente de la empresa que nos permita obtener información tanto administrativa como financiera; de los empleados para saber de todos los servicios brindados y en la manera en que funciona; y de los clientes para conocer si están satisfechos con el servicio ofrecido para saber cuales son sus fortalezas

y debilidades y de esta manera se podrá mejorar el servicio y su organización, analizando minuciosamente este tipo de problemas existentes y mejorándolos o mejor aún eliminándolos

1.4.3 PRÁCTICA

El presente proyecto servirá de manera objetiva para que el Spa Sauna Azul ponga en práctica las diferentes estrategias que se planteen y que sus debilidades se puedan convertir en fortalezas generando crecimiento en la empresa.

Los objetivos de la investigación nos permitirán encontrar soluciones concretas a los problemas y de esta manera beneficiar a:

- Sauna Azul, en la optimización de recursos y el mejoramiento de su estructura organizacional, como también en la capacitación del personal hacia el cliente en todos sus procedimientos a desarrollar.
- A la sociedad, ya que al implementar un nuevo desarrollo organizacional y lograr optimizarlo, la empresa podrá ofertar mas puestos de trabajo.
- A nosotros, debido a que de esta manera ponemos en práctica nuestros conocimientos y demostrar a través de este proyecto que estamos preparados para ser profesionales.

1.5 MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se debe empezar con el análisis interno del proyecto o del negocio. Para empezar de se tiene que definir ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos? ¿Con que recursos contamos? ¿Hacia donde vamos? ¿Qué es lo que queremos conseguir? y ¿Cómo conseguirlo?

En resumen tenemos que definir la visión, misión y objetivos del proyecto. Además continuando con el análisis del negocio debemos

definir cuales son nuestras FORTALEZAS Y DEBILIDADES (internas) y las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (externas). Todo esto, encaminado a establecer las estrategias para poder desarrollar y mantener una ventaja competitiva.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

Definir la Misión y Visión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea).

Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/ desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En que mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3.-Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- 1) Estrategias de penetración en el mercado
- 2) Estrategias de desarrollo del mercado.
- 3) Estrategias para el desarrollo de productos
- 4) Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

Las estrategias competitivas se definen como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria¹, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas (Proveedores, Productos Sustitutos, Competencia, Consumidores, y Nuevas Empresas).

Para que las empresas logren llegar a este objetivo (crear una posición defendible dentro de una industria), Porter planteó tres Estrategias Genéricas las mismas que pueden ser utilizadas individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

Henry Mintzberg, en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una

¹ Michael E. PORTER (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, Nueva York, capítulo 1. Existe traducción al castellano: Estrategia competitiva, CECSA, Mexico.

organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

En resumen podemos decir que planificación es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado.

Dentro de la planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos

- **Productividad**
Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos
- **Efectividad**
Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Eficiencia**
Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar
- **Eficacia**
Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que ha de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control

y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando tres (3) elementos:

- PLANES Y PROGRAMAS
- MODELO DE OPERACIÓN
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

IMAGEN CORPORATIVA

Siendo un área generalmente relegada a un segundo plano, la imagen corporativa de una empresa es un de sus más importantes elementos de ventas.

En mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado.

F O D A

A través de un análisis organizacional podemos identificar las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las Fortalezas constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las Debilidades son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

MATRIZ FODA

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, esto no quiere decir que una

organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

LA MATRIZ FODA

<i>En blanco</i>	FUERZAS-F Anotar las fuerzas	DEBILIDADES-D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES-O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS-FO Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS-DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS-A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS-FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS-DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

“La implantación de la Sistema de Planeación Estratégica, elevará el nivel de rentabilidad y mejorara la estructura organizacional del ”Spa Sauna Azul”.

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.7.1 ANTECEDENTES

La empresa “Spa Sauna Azul” es una empresa que ofrece servicios de relajación y salud para el cuerpo inicia sus actividades desde el 6 de abril del 2005 en el sector de la 6 de Diciembre y Mariscal Foch.

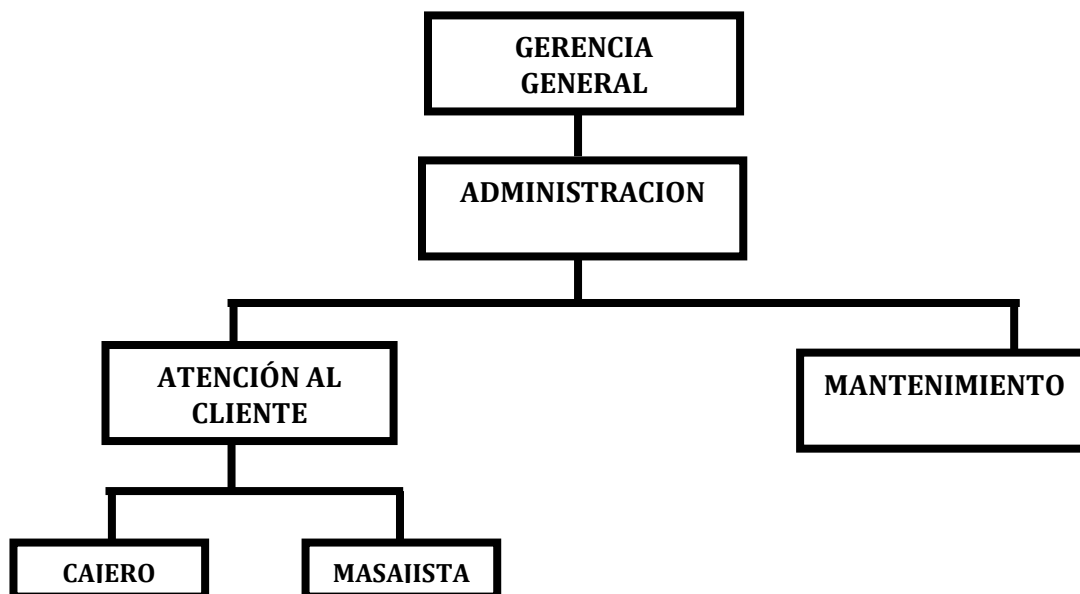
Spa Sauna Azul nace a partir de la necesidad de compañeros del dueño de la empresa, quienes comentaban que querían encontrar un lugar en el cual exista una diversidad de servicios desde masajes hasta un gimnasio y no tener que recurrir a varios lugares para obtener varios servicios.

El Sr. Marlon Bone toma estas ideas planteadas y crea la empresa Spa Sauna Azul, la cual desde sus inicios ofrecía sauna, turco, hidromasajes y Gimnasio, en el transcurso del primer año de funcionamiento del Spa su dueño se capacitó en el tema de masajes para poder ofrecer este servicio. Al cabo de un año y medio se introdujo este servicio y tuvo muy buenos resultados.

En sus inicios atendían a partir de las 16h00, horario establecido en base a los horarios de salida de oficina ya que estaba enfocado a los ejecutivos, con el paso de los meses se planteó la necesidad de abrir el local a partir de las 7 de la mañana por la localización céntrica a los lugares de trabajo.

Hoy en día Spa Sauna Azul, ofrece servicios de sauna, turco, hidromasajes, piscina polar, gimnasio, masajes y servicio de bar, enfocados todo esto a la relajación del cuerpo y la mente, ya que si el cuerpo está saludable nuestra mente funcionará mejor

1.7.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.7.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL

1.7.3.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENCIA GENERAL

Es la unidad que se encarga de la coordinación de los recursos internos, la representación con terceros, además del control de cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la planificación.

ADMINISTRACIÓN

Es la unidad de la empresa que se encarga de coordinar y controlar las actividades del personal y de contabilidad de la organización.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Es la unidad que se encarga de atender a los clientes de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio, además de que desarrolla una escucha activa y da una argumentación adecuada para fidelizar al cliente.

CAJERO

Estudia la situación del cliente, confirmando la posibilidad de obtención del crédito solicitado y asegura la venta de productos y servicios de la empresa.

MASAJISTA

Proporcionar relajación al cuerpo y a la mente a través de las diferentes técnicas de masaje combinadas con las diferentes fragancias y aceites especiales.

MANTENIMIENTO

Es la unidad que se encarga de la realización de actividades para el perfecto funcionamiento y la pulcritud de las instalaciones.

1.7.4 ESTRUCTURA LEGAL

1.7.4.1 MARCO LEGAL

Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada (EURL).

Ni las personas jurídicas ni las personas naturales que según la Ley no puedan ejercer el comercio, no podrán constituir estas E.U.R.L. La persona natural a quien pertenezca esta empresa, se llama “gerente-propietario”; por lo que, al constituirse y aunque tuviere formada sociedad conyugal, se reputará respecto de terceros, con excepción de su cónyuge, como único dueño o dueña de la empresa.

Toda empresa de esta clase que se constituya y se inscriba en el país, tendrá la nacionalidad ecuatoriana, y el domicilio deberá estar ubicado en un Cantón del territorio ecuatoriano, pudiendo operar ocasional o habitualmente en cualquier otro lugar del país o fuera de él. En el acto constitutivo se señalará el domicilio, y puede diferir de él del gerente-propietario, así como del lugar de explotación del negocio. Tendrán un solo domicilio principal, no obstante las sucursales o establecimientos que tuviere en el país. El lugar de la sucursal o establecimiento que

estuviere administrado por algún Factor nombrado conforme al Código de Comercio, también será domicilio, pero sólo para efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos celebrados en dicho domicilio.

El objeto, deberá ser concretado en forma clara y precisa en el acto constitutivo, y comprenderá exclusivamente una sola actividad empresarial. No podrá realizar ninguna de las actividades señaladas en el artículo 16 de la presente Ley, tales como: Bancarias, de seguros, de capitalización y ahorro, de mutualismo, de cambio de moneda extranjera, de mandato e intermediación financiera, de emisión de tarjetas, etc. entre otras; en caso de violación a dichas prohibiciones, el gerente-propietario será personal e ilimitadamente responsable de las obligaciones de la empresa.

Para realizar el objeto empresarial, podrá ejecutar y celebrar toda clase de actos o contratos directamente relacionados con el mismo, y todos los que tengan como finalidad ejercer derechos o cumplir obligaciones, así como los que tengan por objeto asegurar el cumplimiento de dichas obligaciones.

Se prohíbe toda captación de dineros o recursos del público, e incluso los que tuvieren por finalidad el apoyo o mejor desarrollo del objeto.

Podrá constituir Cauciones de toda clase para asegurar el cumplimiento de sus propias obligaciones, como prendas, hipotecas o fideicomisos mercantiles sobre sus bienes propios; pero se prohíbe expresamente, bajo pena de nulidad, que la empresa otorgue fianzas y avales o constituya prendas, hipotecas u otras cauciones para asegurar el cumplimiento de obligaciones ajenas.

Estas empresas se deberán constituir por un plazo determinado, el que constará en forma expresa y de manera clara en el acto constitutivo, pudiendo restringirse o prorrogarse conforme a esta Ley. Vencido el plazo, deberá disolverse y liquidarse.

El capital inicial de esta E.U.R.L., estará constituido por el monto total del dinero que el gerente-propietario hubiere destinado para la actividad de la misma, el mismo que estará fijado en forma clara y precisa, y sólo podrá aportarse efectivo o numerario, pudiendo aumentarse o disminuirse conforme a la Ley.

En el estatuto constitutivo de la empresa, se determinará la asignación mensual que percibirá de la empresa el gerente-propietario por las labores que realizará en la misma. Si fuere casado el gerente-propietario, la escritura constitutiva será otorgada también por su cónyuge respectivo o conviviente, para efectos de dejar constancia de su consentimiento.

Respecto a la relación laboral entre el gerente-propietario y la empresa, no tiene carácter laboral alguno; razón por la cual, dicha relación y la asignación mensual, no estará sujeta al Código del Trabajo ni a la Ley del Seguro Social obligatorio.

En cuanto a la Administración de esta Empresa, está a cargo del Gerente-Propietario, quien es el Representante Legal de la misma. Para legitimar su personería, utilizará una Copia Certificada Actualizada de la Escritura Pública y debidamente inscrita, o una Certificación actualizada del respectivo Registrador Mercantil, en la que se acredite la existencia y denominación, domicilio principal, plazo, capital y la identidad del gerente-propietario; la copia o certificado se entenderá certificada, la extendida durante los noventa días.

La representación legal de la empresa se extenderá sin limitación alguna, a todo acto y contrato relacionado con el objeto, y a todos los que tengan por finalidad el ejercicio de derechos y cumplir obligaciones y los que tengan por objeto garantizar el cumplimiento de los mismos; por lo que, el gerente-propietario no podrá ejecutar ni celebrar a nombre de la empresa, ningún acto o contrato distinto de los señalados, obligándose en caso de violación, por ese hecho en forma personal e ilimitada.

El gerente-propietario podrá designar uno o más Apoderados Generales. El gerente-propietario y los apoderados no podrán realizar la misma actividad a la que se dedica la empresa según su objeto, ni por cuenta propia ni por cuenta de otras personas naturales o jurídicas.

Anualmente y dentro de los noventa días posteriores a la terminación de cada ejercicio económico, cerrará sus cuentas y preparará el Balance General y demás cuentas, siguiendo las normas señaladas en la Ley de Compañías y en los Reglamentos expedidos por la Superintendencia de Compañías. Conocidos los resultados y de haber utilidades, el gerente-propietario resolverá el destino de las mismas, segregando por lo menos el DIEZ (10%) por ciento de ellas al fondo de reserva legal hasta que alcance el CINCUENTA (50%) por ciento del capital empresarial; hecho esto podrá disponer libremente del saldo, conservándolo o retirándolo. De lo resuelto deberá dejar constancia en Acta, fechada y firmada por él mismo y por el Contador, dentro del primer trimestre del año calendario. Un ejemplar de esta acta se Protocolizará en una Notaría del Cantón, dentro de los noventa días siguientes, junto con el Balance General y el Estado de la Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa.

La quiebra de la E.U.R.L., no comportará la de su gerente-propietario, salvo que fuere declarada fraudulenta, en cuyo caso, el Juez decretará, a petición de parte, el embargo general de todos los bienes.

El gerente-propietario o sus sucesores, podrán declarar disuelta voluntariamente a esta empresa en cualquier tiempo y luego su liquidación. Deberá constar por escritura pública y sujetarse al trámite determinado en la presente Ley.

La disolución y liquidación, a excepción del numeral uno del artículo cincuenta y cinco, deberá ser decretada por el Juez, con citación al gerente-propietario, a petición de parte legítima o de oficio. En la misma providencia nombrará Liquidador y dictará las medidas preventivas del caso, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales en que hubiere incurrido el gerente-propietario o sus apoderados. La

providencia en que se nombre al liquidador una vez ejecutoriada, se inscribirán en el Registro Mercantil respectivo. En los casos de pleno Derecho, el Juez de oficio o petición de parte, notificará al Registrador Mercantil para que proceda a la inscripción y, en el mismo acto, designará un liquidador, en caso de existir sucursales, la notificación también se la hará en el Registro Mercantil del domicilio de éstas; todo esto y en los demás casos, de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley.

La responsabilidad del gerente-propietario o sus sucesores en los casos de disolución, prescribe en tres años, salvo norma legal en contrario.

Las utilidades de las E.U.R.L., y lo que retiren de ellas sus gerentes-propietarios, tendrán el mismo tratamiento tributario que establece la Ley Compañía para las utilidades de las compañías anónimas.

Podrán afiliarse al respectivo gremio y/o Cámara, según su actividad.

Las constituciones de las E.U.R.L., y todo acto posterior, no causarán impuestos ni contribuciones ni carga tributaria alguno; ni fiscal, ni provincial, ni municipal ni especial. Tampoco las transformaciones de compañías anónimas o de responsabilidad limitada en las empresas reguladas por esta Ley.²

²http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4734&Itemid=130

CAPÍTULO 2

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A través del presente análisis se pretende recabar información necesaria para el desarrollo de cada etapa del proceso estratégico, con la cuál se pueda identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen para el logro de objetivos organizacionales.

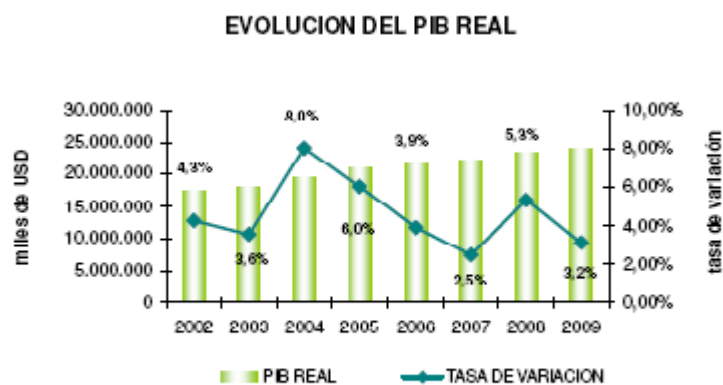
2.1.1 MACROENTORNO

2.1.1.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis de las fuerzas económicas consideradas relevantes para “Spa Sauna Azul nos permitirán identificar las oportunidades con el fin de tratar de evitar o reducir el impacto de las amenazas.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Gráfico N° 1: PIB REAL



Fuente: www.bce.fin.ec

El producto interno bruto es un indicador que refleja la salud económica del país pero que a pesar de tener índices de crecimiento en el Ecuador no todas las personas gozan de un bienestar debido a que la distribución de la riqueza no es la adecuada.

El cambio de modelo económico por parte del Gobierno, las condiciones actuales de mercado y la crisis internacional que aqueja a la economía

mundial, han ocasionado cambios en las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos. Si bien según proyecciones del Banco Central del Ecuador, en el año 2008 el PIB real alcanzó los USD 23,264 millones, lo que significó un crecimiento del 5.32%, la proyección de crecimiento para el 2009 es de 3.15% con respecto al año anterior, lo que significaría USD 23,998 millones. Esta disminución de la tasa de crecimiento se debe principalmente a la contracción de los mercados internacionales y de la producción nacional.³

De acuerdo a los análisis presentados por el Banco Central más del 40% de la producción del Ecuador corresponde a servicios y comercio. En efecto, la composición sectorial de la producción del Ecuador (PIB) es la siguiente: Servicios 31%, Construcción y otros inmobiliarios 20%, Explotación de Minas y Canteras representa el 19%, Explotación de Minas y Canteras 19%, Comercio 12%, Industrias 9% y otros 9%, con lo cuál nos muestra que tiene una gran aportación el sector servicios que es dentro del cual nos encontramos.

NIVEL DE DESARROLLO ECONÓMICO

La economía ecuatoriana es muy abierta al exterior, alrededor del 70% de ingresos y egresos de divisas responden a actividades relacionadas con el sector externo (exportaciones e importaciones respecto del producto interno bruto).

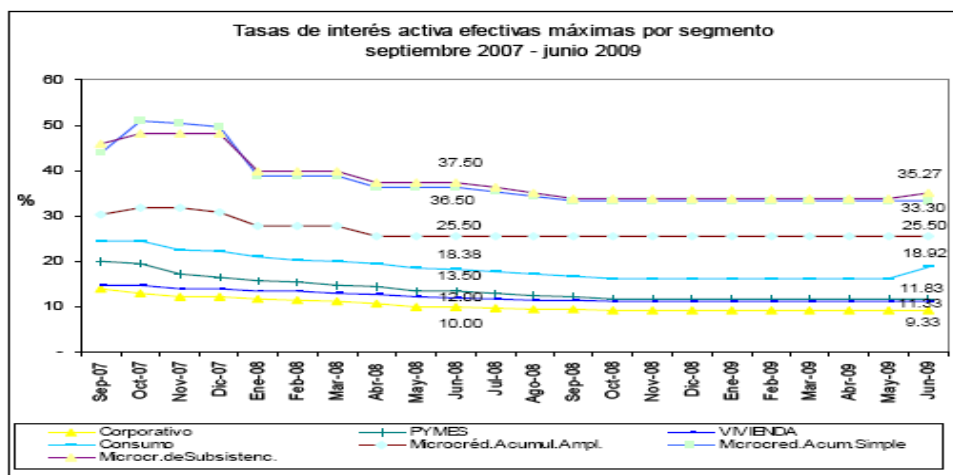
El desarrollo económico se basa principalmente en el ingreso de recursos provenientes de sus exportaciones, las mismas que tienen la siguiente composición: Petroleras 63%, Tradicionales 16% (Banano, Cacao, Café, Camarón, Pescado), y No Tradicionales 21% (Flores, Enlatados de Pescado, Autos, Productos Mineros, entre otros).

La contribución del sector al desarrollo económico del país radica en los servicios que las principales ciudades ofrecen

³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Producto Interno Bruto*

TASAS DE INTERÉS

Gráfico N° 2: Tasas de Interés Activa Efectiva Máxima por segmento



Fuente: BCE / Superintendencia de Bancos y Seguros

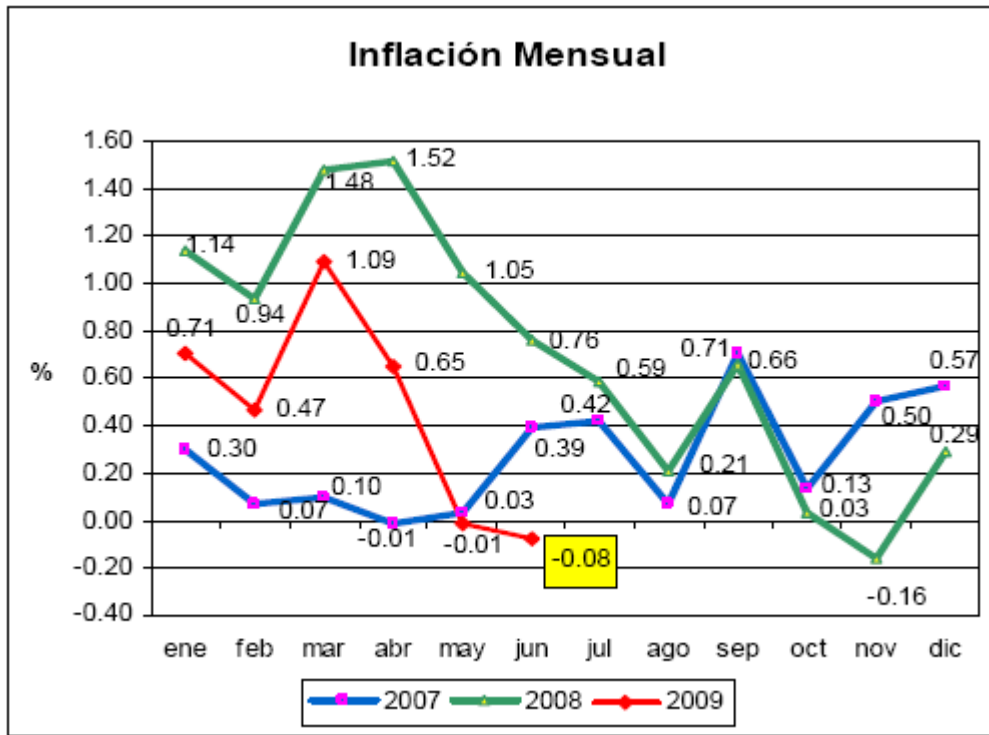
En junio de 2009, la tasa activa efectiva vigente máxima (taem) para PYMES registró un valor de 11.83%, el mismo nivel que los meses anteriores. Sobre la base de una comparación anual, la tasa activa efectiva máxima de PYMES evidencia una reducción de 1.67 puntos porcentuales, al pasar de 13.50% en junio de 2008 a 11.83% en junio de 2009.

En cuanto al microcrédito de acumulación ampliada, la *taem* se mantiene en 25.5% en el sexto mes del año 2009. En términos anuales tampoco existe variación, ya que mantiene el mismo nivel que en el mes de junio del año anterior.

Este indicador es determinante, en caso que el Spa Sauna Azul desee ampliar sus servicios o modificar su infraestructura, debido a que requeriría de endeudamiento a altas tasas de interés que no facilitarían la inversión o compra de activo para el mejoramiento continuo del Spa.

INFLACION

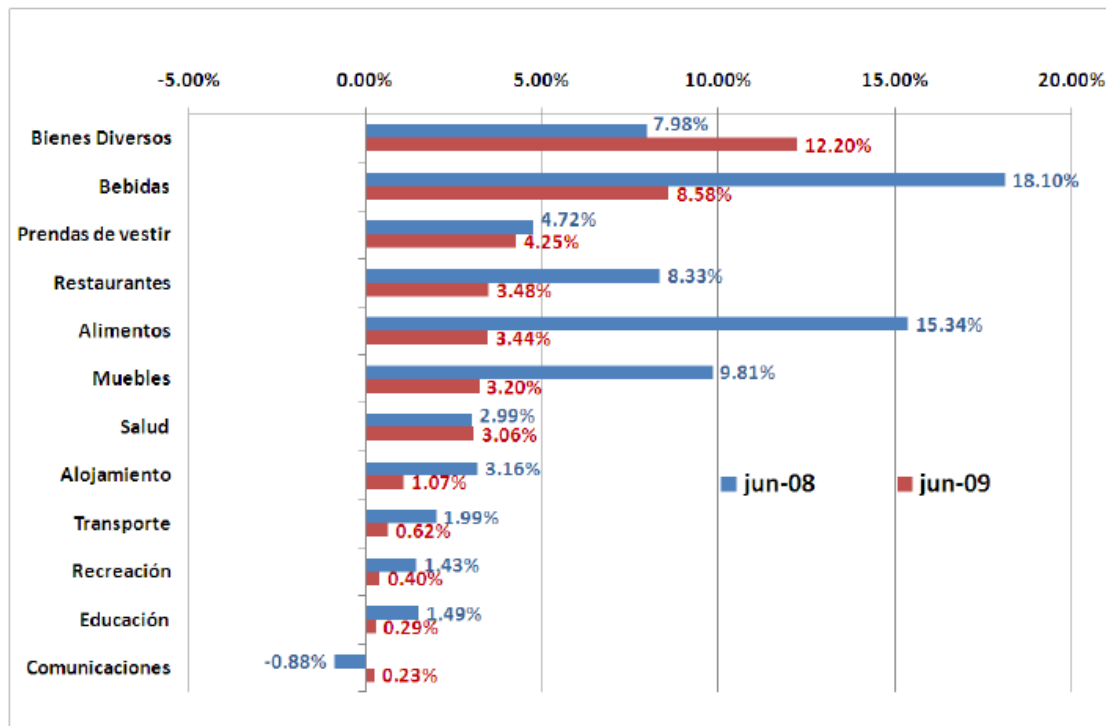
Gráfico N° 3: Inflación Mensual



Fuente: INEC

Durante el mes de junio de 2009, el indicador de inflación mensual disminuye 7 centésimas con relación al registro del mes anterior y alcanza un valor de -0.08%. Este resultado se ubica 84 centésimas por debajo del valor de junio de 2008, mientras que es inferior en 47 centésimas al indicador del sexto mes del año 2007.

Gráfico N° 4: Inflación Acumulada por divisiones de Consumo



Fuente: INEC

La división de Bienes Diversos, bebidas, prendas de vestir, restaurantes, alimentos y muebles muestran una mayor inflación acumulada. Los sectores que menos aportaron a la inflación fueron los del sector Servicios (salud, alojamiento, transporte, recreación, educación y comunicación). El segmento dentro del cual está el Spa Sauna Azul es de recreación el cual tuvo una participación del 0,40%, el cual con respecto al año pasado tuvo un decrecimiento ya que el año anterior tuvo una participación del 1,43%.

2.1.1.2 ANÁLISIS SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL.

Trabajo y Ocio

En el Ecuador la legislación establece que se debe trabajar ocho horas diarias y cuarenta a la semana, hoy en día se presenta una enfermedad que aqueja a muchos trabajadores, el estrés, el cual obliga a que se sienta la necesidad de darle al cuerpo descanso y relajación. Este es un

factor aliado de los Spa, ya que brindan servicios que realmente consienten al cuerpo y le brindan salud.

Consumismo

Este factor determina que a pesar de que para las empresas lo vean como un beneficio ya que representa más ingresos para ellos, pero del lado contrario, es decir los consumidores de los servicios o productos es un flagelo ya que sus recursos económicos disminuyen, por lo tanto para evitar que existan derrumbes económicos que es a lo que puede llevar el consumismo es importante educar a la gente para que sus recursos económicos sean distribuidos de forma apropiada.

Migración

Otro factor que afecta es la emigración ya que la gran mayoría de ciudadanos que han emigrado han cubierto plazas para trabajos que no requieren un nivel de educación superior, esto ha hecho que puestos en las áreas de limpieza y mantenimiento en el Ecuador queden vacantes y ha obligado a adoptar medidas para cubrir estos espacios.

Población

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, registra que a Diciembre del 2009 los habitantes del Ecuador eran 14'103.000 y se calcula que para el cierre del año 2010 serán de 14'204.900

2.1.1.3 ANÁLISIS POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL.

Es importante analizar las expectativas del gobierno ecuatoriano respecto al sector las cuales tiene como objetivos:

- Mejoramiento de la balanza de pagos
- Fomento del desarrollo regional
- Diversificación de la economía nacional
- Aumento de los ingresos por habitantes.

Estabilidad del Gobierno

Para el desarrollo de cualquier actividad económica la estabilidad del gobierno es un indicador imperante que juega un papel importante y de especial atención ya que las medidas adoptadas por el gobierno actual han generado que las empresas actúen sin una perspectiva de crecimiento, únicamente con el afán de mantenerse y no caer.

Legislación

La actividad de los servicios debe considerar que está regulada por un conjunto de leyes y reglamentos, que deben acatarse y cumplirse a cabalidad. Por ejemplo la ley laboral, ambiental, entre otras. Spa Sauna Azul es una organización que cumple con todos los requerimientos establecidos para el legal funcionamiento de la empresa y sus trabajadores.

2.1.1.4 Análisis Tecnológico

El desarrollo de la tecnología es un factor que permite el crecimiento y expansión del servicio. Entre las diversas opciones que este factor ofrece a través de su aplicación se puede mencionar: el avance en las telecomunicaciones; a través del internet a través del cual se puede promocionar los servicios y captar nuevos clientes.

Esta también sirve para la especialización de los servicios, coordinando y organizando paquetes.

Sin embargo estas fuerzas poseen un alto grado de obsolescencia, ya que en algún momento tienden a dejar de funcionar por los cambios acelerados que proporciona la investigación y el desarrollo.

Otro obstáculo del factor tecnológico son los precios de hardware y software necesarios para su operación, debido a que la mayoría de empresas no pueden renovar sus recursos tecnológicos al mismo ritmo que avanza la tecnología, por los costos que representan.

2.1 2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El ambiente conocido también como competitivo presenta componentes que dirigen a la empresa hacia el buen direccionamiento de la organización, a través de la cual obtendremos puntos que beneficiarán, llamados oportunidades, las cuales pueden mantenerse con el transcurso del tiempo, contribuyendo al enriquecimiento de la empresa para el logro de objetivos y el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Al proseguir con el análisis del microambiente encontraremos las amenazas que existen en el mercado actualmente las cuales pueden impedir que el Spa Sauna Azul pueda mantener un correcto desarrollo competitivo en el segmento de la industria, permitiéndole tomar acciones correctivas internas para disminuir el impacto en las áreas vulnerables de la empresa.

2.1.2.1 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

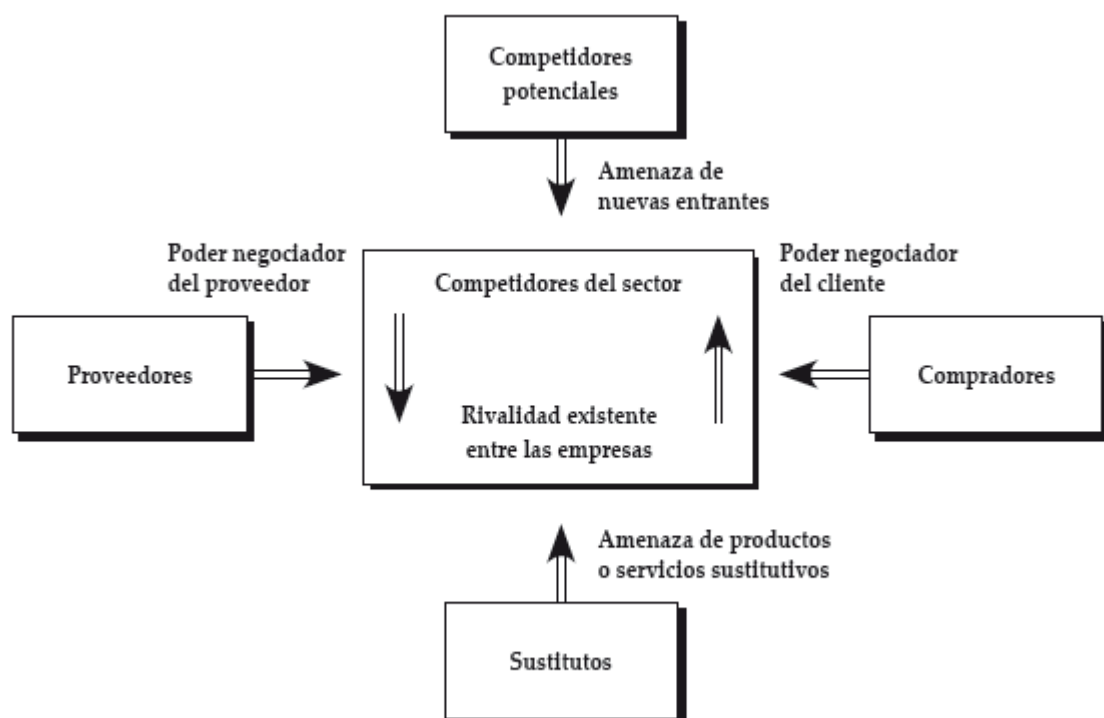


Gráfico N° 5

2.1.2.1.1 PROVEEDORES

Para que exista un servicio de completo agrado de los clientes se debe mantener una buena relación estratégica con los proveedores en donde todos salgan beneficiados y se construya una relación de confianza.

Al hablar de confianza se hace referencia a la garantía de alto nivel de los que productos que ofrece y fortaleciendo así la calidad.

Entre otros aspectos que el Spa analiza para la aceptación de un proveedor son: precios, tiempos de entrega, facilidad de negociación, comunicación directa con el proveedor, lo cual permite tener una fuente real y ventajas adicionales.

Los principales proveedores de Spa Sauna Azul son:

- YOLANDA ESPINOSA
- TESQUINSA S.A.
- SERCASA
- TEXTILERA MARLON

Para optimizar el estudio se analiza por separado la capacidad de la negociación que tiene el Spa con sus proveedores, en donde se encuentra muchas ventajas, como es la disminución de precios, exigir mayor calidad, variabilidad para escoger un proveedor, hacer una pequeña guerra de precios entre proveedores participantes.

2.1.2.1.2 COMPETIDORES

Todos los participantes de un mercado que orientan sus actividades y recursos al dar un servicio de relajamiento y salud al cuerpo son competidores del Spa Sauna Azul, son parte también de la competencia los que teniendo los mismos servicios lo hacen por separado es decir los que solo ofrecen o servicio de sauna y turco, o gimnasios, baños de

cajón, que de una u otra manera afectan indirectamente a la empresa ya que tienen un segmento de clientes que lo prefieren.

A continuación se detallan algunas características que lo diferencia de la competencia:

- El Spa Sauna Azul mantiene sus instalaciones en un lugar estratégico ya que está situado cerca de varias oficinas.
- Ofrece servicios con instalaciones nuevas y de calidad, cubriendo así las necesidades del cliente.
- Dispone de clientela fija.
- Ofrece precios módicos.

2.1.2.1.3 SUSTITUTOS

Los productos sustitutos del sector de los Spa se caracteriza por tener los mismos servicios pero con una disminución considerable en sus capacidades de recursos e infraestructura y por estas características perteneciendo a un segmento de empresas fragmentadas donde todas compiten con diferenciación en precios pero ninguna ocupa el liderazgo de su segmento, estas empresas sustitutivas presentan amenazas impactantes, debilitando constantemente a cada una de las ventajas competitivas que se pueden asignar.

Al analizar este factor podemos mencionar que los principales sustitutos que posee Spa Sauna Azul serían:

- Los Gimnasios
- Los Baños de Cajón
- Los Saunas y Turcos
- Los centros de Masajes.
- Las Piscinas

Es decir los lugares que ofrecen nuestros servicios por separados.

2.1.2.1.4 CLIENTES

Como en toda organización el cliente es el eje central y fundamental para la subsistencia de la empresa, en el caso de Sauna Azul no es la excepción, ellos canalizan sus requerimientos en los productos o servicios que se le ofrece, al analizar el poder de negociación es la calidad y satisfacción lo que permitirá que los clientes den un veredicto de aceptación o rechazo, existen otras variables para que el cliente determine su fidelidad hacia la empresa, como la seguridad, la atención, la eficiencia al momento de resolver problemas, entre otras.

Al realizar el análisis del servicio al cliente la empresa determina las preferencias de los clientes con la finalidad de dar un servicio personalizado, evalúa las necesidades totales de la empresa para satisfacerlas paulatinamente con la filosofía de dar un buen servicio y lograr la fidelidad del cliente.

2.1.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS

El análisis de competitividad con empresas que tienen la misma categoría y que se encuentren por el sector o ubicación de la organización nos da una visión clara de la industria en la cual nos estamos desarrollando para buscar ventajas competitivas y la diferenciación con los principales rivales.

En cuanto al análisis de rivalidad podemos decir que en Quito existe una gran cantidad de spa que están en auge pero que varían de acuerdo al target de clientes que atienden y que en el caso de Spa Sauna Azul en el sector que se encuentra es muy privilegiado ya que no existen Spa cercas y que por el momento acapara toda la demanda del sector.

2.2 MARKETING MIX

2.2.1 PRODUCTO

La empresa Spa Sauna Azul posee una variedad de servicios que son adaptables a las diferentes preferencias de los clientes:

Sauna



El Spa cuenta con instalaciones de sauna que consiste en un baño de calor seco dentro de un cuarto donde sus paredes y asientos son totalmente de madera de pino. El vapor golpea sobre el cuerpo y se produce una intensa transpiración que favorece la limpieza de la piel por que a través del sudor se eliminan las toxinas. Además el calor ejerce sobre los músculos una excelente acción relajante, especialmente luego del esfuerzo físico, ayuda a perder peso pero no la grasa, ya que lo que ocasiona es pérdida de líquidos.

El calor seco se lo utiliza para tratamientos terapéuticos para estos tratamientos se puede utilizar hojas eucalipto, pino o menta que mejoran la respiración en caso de problemas bronquiales.

Turco

Los Beneficios terapéuticos que proporciona el baño de vapor son exactamente los mismos que el baño sauna. La diferencia radica en que la estructura en que está construido es de cerámica y que su ambiente es húmedo, por que se calienta mediante el vapor de agua.



Hidromasaje

Es un tratamiento de 20 minutos que se da en un jacuzzi con agua caliente. Este baño estimula la circulación sanguínea, alivia malestares óseos y musculares, reduce el stress y produce un estado de alta relajación.



Masajes



Masaje General: Es un masaje general del cuerpo durante el cual se trabajará brazos, pecho, abdomen, piernas y espalda. Es efectuado con cremas hidratantes.



Masaje con esencias: El masaje con aceites esenciales entrega una serie de beneficios terapéuticos. Nutre la piel, previene la atrofia de los huesos, ayuda a aumentar la producción de glóbulos rojos en el torrente sanguíneo y acelera el metabolismo.



Sala de Maquinas

Los clientes pueden realizar gimnasia básica, además de aeróbicos, tiene máquinas que contribuyen al fortalecimiento de los músculos.



Servicio de Bar

Es un espacio en cual se tiene productos como agua, bebidas, gaseosas, bebidas con sales minerales, sandwiches y snacks.

2.2.2 PRECIO

Para la empresa es muy valiosa esta información ya que permite mantener una dinámica y establecer una diferenciación entre valores monetarios, por lo que se puede determinar precios apropiados para servicios y productos, al mismo tiempo no se puede dejar de lado la determinación o fijación de precios tomados como base al costo, lo que permite disminuir costos de producción y maximizar las utilidades del Spa.

		PRECIOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO	ALTA	ESTRATEGIA SUPERIOR	ESTRATEGIA DE VALOR ALTO	ESTRATEGIA DE VALOR SUPERIOR
	MEDIA	ESTRATEGIA DE COBRO EN EXCESO	ESTRATEGIA DE VALOR MEDIO	ESTRATEGIA DE VALOR BUENO
	BAJA	ESTRATEGIA DE GANACIA VIOLENTA	ESTRATEGIA DE ECONOMIA FALSA	ESTRATEGIA DE ECONOMIA

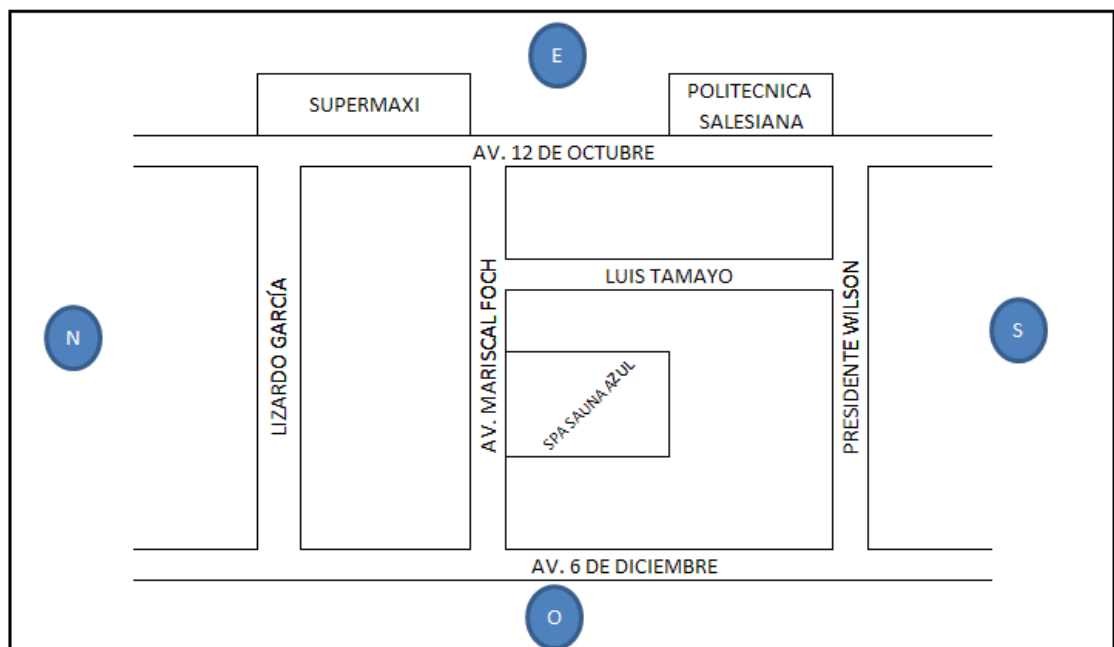
La estrategia que se adapta a Spa Sauna Azul para el establecimiento de precios es la de **Valor Alto** la cual consiste en mantener un precio medio tratando de no estar muy por debajo de la competencia (en lo que a Spa se refiere). La calidad del producto es alta tanto como en servicios ofertados como en la atención al cliente.

DESCRIPCIÓN	VALOR
SAUNA	\$ 5
TURCO	\$ 5
HIDROMASAJES	\$ 5
MASAJES GENERAL	\$ 9
MASAJE ESENCIAS	\$ 12
SALA DE MAQUINAS	\$ 5

Para sauna, turco, hidromasajes y sala de máquinas se ha escogido los precios medios de los rangos establecidos en otros spa, lo que permite lograr participación en el mercado con precios competitivos y que cubren de manera óptima los costos.

2.2.3 PLAZA

El Spa Sauna Azul se encuentra establecido en la ciudad de Quito, Ecuador, sector norte, en la Av. Mariscal Foch y Av. Seis de Diciembre. Zona La Mariscal, el lugar geográfico donde se encuentra es muy conocida por que a sus alrededores se encuentran sectores financieros.



2.2.4 PROMOCIÓN

Los mecanismos que utiliza la organización para promocionar sus servicios son:

Publicidad: Por medios masivos como son periódicos.

Hoy en día Spa Sauna Azul está utilizando periódicos de mayor circulación en la ciudad de Quito para promocionar a la organización y sus diferentes servicios.

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 AMBIENTE EXTERNO

Este análisis evalúa las oportunidades y amenazas que rodean al Spa Sauna Azul, con el fin de identificar los puntos que los benefician en el primer caso y las variables del entorno para las cuales se tiene que preparar y prevenirse ante su impacto, en el segundo.

2.3.1.1 OPORTUNIDADES

- Reducción de la inflación.
- Diversidad de recursos tecnológicos que se pueden implementar en el Spa.
- Incremento del nivel de consumo de servicios relacionados con la recreación.
- Aumentar la cuota de mercado.
- Interés por el cuidado y la salud se va incrementando.

2.3.1.2 AMENAZAS

- Competencia con conocimiento del área y del mercado.
- Obsolescencia de la Tecnología.
- Entrada de Competidores Foráneos.
- Tasas de interés altas que limitan el endeudamiento.
- Inestabilidad económica por las decisiones comerciales adoptadas.

2.3.2 Ambiente Interno

Todos los componentes del ambiente interno, son los encargados de darle una correcta dirección a la organización, por cuanto tiene un papel muy importante su análisis, aquí se recopila toda la información de todas las virtudes de la empresa que son sus fortalezas como las debilidades, las que si se canalizan correctamente a la búsqueda de una ventaja competitiva con el ambiente externo nos brindan óptimos resultados y disminuirá el impacto de las amenazas del entorno.

Capacidad Administrativa

Al diagnosticar la capacidad administrativa del Spa Sauna Azul, se encontró que la dirección de la empresa posee varios inconvenientes ya que se la ha venido manejando de una manera informal en la cual se realizan las actividades diarias pero no están dadas por escrito, las decisiones se las toman basadas en la intuición y no con análisis global de lo que podría tener.

Talento Humano

El personal administrativo del Spa cuenta con niveles académicos adecuados y con cierta experiencia en el manejo del servicio al cliente pero que no obstante es necesaria la concientización de que los clientes son parte fundamental del negocio ya que sin ellos no existiríamos.

Es necesario fomentar la motivación del personal y que se sientan comprometidas con el crecimiento de la empresa.

Marketing

La empresa orienta directamente todos los esfuerzos hacia los componentes del marketing, la captación de clientes y el fortalecimiento de la imagen y sus servicios, pero es necesaria mayor promoción.

Financiera

A pesar de que Spa Sauna Azul ha tenido una pérdida de clientes puede cumplir con todas sus obligaciones económicas internas y externas sin necesidad de endeudamientos.

Liquidez. Es la habilidad para convertir activos en efectivo.

- Liquidez corriente Activo Corriente/Pasivo Corriente

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.730,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.400,00
Razón de Liquidez =	1,06

El Spa Sauna Azul tiene una capacidad de **1,06 (veces)** para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

Gestión. Establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.

- Rotación del Activo Fijo Ventas/Activo Fijo

TOTAL VENTAS	68.370,56
TOTAL ACTIVO FIJO	10.928,11
Rotación del Activo Fijo =	6,26

La relación entre estas dos variables hace referencia al total invertido en propiedades planta y equipo y su capacidad para producir y generar ventas. Por lo tanto un indicador bajo, respecto al promedio del sector, estaría diagnosticando potenciales excesos en la capacidad instalada, o ineficiencias en la utilización de la maquinaria o su obsolescencia técnica.

Capacidad Tecnológica

Los sistemas tecnológicos existentes en la compañía respaldan el buen funcionamiento de las áreas del Spa y permiten que nuestros servicios sean confiables.

Una de sus debilidades es la inexistencia de un software para facturación.

2.3.2.1 FORTALEZAS

- Estructura física ubicada en un lugar de fácil acceso en un sector muy conocido.
- Posee instalaciones nuevas y de calidad.
- Ambiente propicio para la relajación y la recreación.
- Diversidad de servicios en un solo lugar.
- Los servicios ofrecidos están acordes con la competencias.

- Tendencia a mejorar los servicios y asegurar la calidad en cada una de las áreas.

2.3.2.2 DEBILIDADES

- Estructura informal
- Inexistencia de Direccionamiento Estratégico
- Toma de decisiones basadas en la intuición
- Inexistencias de Membrecías.
- Poca experiencia y desconocimiento del mercado.
- Ser una empresa joven en el mercado.
- Falta de un software para facturación.

2.3.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Grado de Diversidad de Servicios

Además de los servicios mencionados que Spa Sauna Azul proporciona a sus clientes ofrece también un servicio de bar y una pequeña sala donde se proyectan películas.

Estos pequeños servicios buscan conseguir la preferencia de los clientes cada vez que visitan el Spa.

Spa Sauna Azul Está siempre predispuesto a atender y poner en práctica las sugerencias de sus clientes, esta son las bases para mejorar sus servicios.

Localización

El Spa Sauna Azul está ubicado en una zona muy privilegiada del sector norte de Quito por su cercanía a oficinas, ya que los ejecutivos son los principales generadores de los ingresos para la organización.

Mantenimiento

El mantenimiento es un área de cuidado especial para Spa Sauna Azul debido a que su conservación, adecuaciones y mejoras determinan en un gran porcentaje de atracción del Spa. No se puede descuidar este factor ya que incide en el posicionamiento y la imagen de los usuarios.

2.4 MATRICES DE IMPACTO

2.4.1 MATRIZ DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	ALTA	MEDIA	BAJA
REDUCCIÓN DE LA INFLACIÓN		XXX	
DIVERSIDAD DE RECURSOS TECNOLOGICOS QUE SE PUEDEN IMPLEMENTAR EN EL SPA.		XXX	
INCREMENTO DEL NIVEL DEL CONSUMO DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA RECREACIÓN.	XXX		
AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO	XXX		
EL INTERÉS POR EL CUIDADO Y LA SALUD SE VA INCREMENTANDO.	XXX		

2.4.2 MATRIZ DE AMENAZAS

AMENAZAS	ALTA	MEDIA	BAJA
COMPETENCIA CON CONOCIMIENTO Y AREA DEL MERCADO	XXX		
OBSOLECENCIA DE LA TECNOLOGÍA	XXX		
ENTRADA DE COMPETIDORES FORANESOS		XXX	
INESTABILIDAD ECONÓMICA POR LAS DECISIONES COMERCIALES ADOPTADAS.		XXX	
TASAS DE INTERES QUE LIMITAN EL ENDEUDAMIENTO		XXX	

2.4.3 MATRIZ DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	ALTA	MEDIA	BAJA
SPA SAUNA AZUL TIENE SU ESTÁ UBICADA EN UN LUGAR DE FACIL ACCESO Y MUY CONOCIDO.	XXX		
LAS INSTALACIONES DEL SPA SON NUEVAS Y DE CALIDAD.	XXX		
SPA SAUNA AZUL BRINDA EL AMBIENTE PROPICIO PARA LA RELAJACIÓN Y LA RCREACIÓN	XXX		
OFRECE UNA DIVERSIDAD DE SERVICIOS EN EL MISMO LUGAR.		XXX	
SPA SAUNA AZUL OFRECE SUS SERICIOS A PRECIOS QUE COMPETITIVOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA	XXX		
TENDENCIA MEJORAR SUS SERVICIOS Y ASEGURAR LA CALIDAD Y LIMPIEZA EN CADA UNA DE SUS AREAS.		XXX	

2.4.4 MATRIZ DE DEBILIDADES

DEBILIDADES	ALTA	MEDIA	BAJA
ESTRUCTURA INFORMAL	XXX		
INEXISTENCIA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		XXX	
TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA INTUACIÓN	XXX		
POCA EXPERIENCIA Y DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO	XXX		
SER UNA EMPRESA JOVEN EN EL MERCADO		XXX	
INEXISTENCIA DE UN SOFTWARE PARA FACTURACIÓN.	XXX		

2.4.5 MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

INCIDENCIAS		OPORTUNIDADES					TOTAL
		Reducción de la Inflación	Diversidad de recursos tecnológicos que se pueden implementar en el Spa	Incremento del nivel de consumo de servicios relacionados con la salud	Aumentar la cuota de mercado	Aumento del interés por el cuidado y la salud	
ALTO = 5							
MEDIO = 3							
BAJO = 1							
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	
Su estructura física se encuentra está ubicada en un lugar de fácil acceso.	F1	1	3	5	5	5	19
Sus instalaciones son nuevas y de calidad.	F2	1	3	3	5	3	15
Ofrecen un ambiente propicio para la relajación y la recreación.	F3	1	3	5	3	5	17
Ofrece varios servicios en un solo lugar	F4	3	5	5	3	3	19
Tendencia a mejorar sus servicios	F5	1	5	5	5	5	21
TOTAL		7	19	23	21	21	

Mediante el cruce de las más altas ponderaciones, esta matriz permitió establecer los siguientes objetivos estratégicos que buscan utilizar las fortalezas del Spa Sauna Azul para tomar ventaja de las oportunidades externas.

(F5;O3) Realizar el levantamiento de procesos del Spa e implementarlos de manera que a través de la capacitación del personal se logre aprovechar el incremento de la participación que ha experimentado el sector servicios.

2.4.6 MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

INCIDENCIAS		AMENAZAS					TOTAL
		COMPETENCIA CON CONOCIMIENTO Y AREA DE MERCADO	OBSOLECENCIA DE LA TECNOLOGIA	INESTABILIDAD ECONOMICA POR DECISIONES COMERCIALES ADOPTADAS	ENTRADA DE COMPETIDORES FORÁNEOS	TASAS DE INTERES ALTAS	
		A1	A2	A3	A4	A5	
ALTO = 5							
MEDIO = 3							
BAJO = 1							
DEBILIDADES							
ESTRUCTURA INFORMAL	D1	5	3	1	3	1	13
INEXISTENCIA DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	D2	5	3	3	1	3	15
TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA INTUICIÓN	D3	5	5	5	5	1	21
POCA EXPRIENCIA Y DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO.	D4	5	3	5	5	5	23
SER UNA EMPRESA JOVEN EN EL MERCADO	D5	5	1	3	3	1	13
TOTAL		25	15	17	17	11	

En base a la matriz defensiva, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos, que buscan reducir las debilidades evitando las amenazas del ambiente externo.

(A1;D4) Establecer una estructura formal en la organización a través de la cual se pueda competir en el mercado con las empresas que se encuentran posicionadas.

(A4;D3) Implementar un software administrativo que además de facilitar las actividades relacionadas con la facturación e inventarios permita obtener un análisis del manejo de la empresa.

2.4.7 MATRIZ FODA

AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Reducción de la inflación	Diversidad de recursos tecnológicos que se pueden implementar en el Spa	Incremento del nivel de consumo de sector servicios relacionados con la salud	Aumentar la cuota del mercado	Aumento del interés por el cuidado de la salud	Competencia con conocimiento	Obsolescencia de la tecnología	inestabilidad económica	Entrada de competidores foraneos	Tasas de interés altas
AMBIENTE INTERNO		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS											
Estructura física ubicada en un lugar de fácil acceso en un sector muy conocido.	F1	Establecer la diferenciación a través de la calidad y rapidéz en el servicio mediante la aplicación de los procesos y una capacitación adecuada del personal del Spa.									
Sus instalaciones son nuevas y de calidad.	F2										
Ofrece un ambiente propicio para la relajación y la recreación	F3										
Diversidad de servicios en un solo lugar.	F4										
tendencia a mejorar sus servicios	F5										

Continua Matriz FODA

DEBILIDADES			
Estructura Informal	D1		<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar a la empresa como una organización formal que cuente con una imagen corporativa tanto interna como externa para que a través de los medios publicitarios se pueda tener un mejor posicionamiento e incremento en las vts. - Adquirir un software que reduzca el tiempo en la facturación y se pueda obtener información para la toma de decisiones sobre el manejo de la empresa
Inexistencia Direrccionamiento Estratégico	D2		
Toma de Decisiones basados en la intuición	D3		
Poca experiencia y desconocimiento del mercado.	D4		
Ser una empresa joven en el mercado	D5		

2.5 PLANES DE ACCIÓN

Para realizar el plan de acción de este proyecto nos hemos basado en los objetivos estratégicos según el análisis realizado.

2.5.1 PLAN DE ACCIÓN # 1

OBJETIVO	Realizar el levantamiento de procesos del Spa e implementarlos de manera que a través de la capacitación del personal se logre aprovechar el incremento de la participación que ha experimentado el sector servicios.							
	ESTRATEGIA	Establecer la diferenciación a través de la calidad y rapidéz en el servicio mediante la aplicación de los procesos y una capacitación adecuada del personal						
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS				RESULTADOS
	H			M	T	F		
Establecer procesos necesarios de calidad	ADMINISTRACION	1 MES	x	COMPUTADOR	PROG. VICIO	\$ 100	Procesos Establecidos	# Procesos Elaborados/Procesos Establecidos
Establecer métodos y controles de los procesos	ADMINISTRACIÓN	1 SEMANA	x	COMPUTADOR	PROG. VICIO		Controles Establecidos	# controles establecidos/Controles Definidos
Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesario para los procesos.	ADMINISTRACIÓN	2 SEMANAS	x	COMPUTADOR	X		Disponibilidad de Recursos	Total Presupuesto/Gastos Realizados
	Y GER. GENERAL							
Realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos establecidos.	ADMINISTRACIÓN	CONSTANTE	x	COMPUTADOR	X		Control de los Procesos	% Procesos a satisfacción/% Procesos Desarrollado
Capacitación semestral de los empleados	ADMINISTRACIÓN	CONSTANTE	x	MATERIALES	X	\$ 700	Eficiencia en el servicio	# Quejas/Clientes Atendidos
Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.	ADMINISTRACIÓN	INDETERMINADO	x			\$ 800	Eficacia en la Consecución de Resultados Esperados	Resultados Alcanzados/Resultados Planificados
TOTAL						\$ 1.600		

2.5.2 Plan de Acción N° 2

OBJETIVO	Establecer una estructura formal en la organización a través de la cual se pueda competir en el mercado con las empresas que se encuentran posicionadas							
ESTRATEGIA	Estructurar a la empresa como una organización formal la cual cuente con una imagen corporativa tanto interna como externa para que a través de los medios publicitarios se pueda tener un mejor posicionamiento e incremento en las ventas.							
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			H	M	T	F		
Establecer un Direccionamiento Estratégico	ADMINISTRACION	1 MES	x	COMPUTADOR	P. OFFICE		Direccionamiento Estratégico establecido	Propuestas de cada empleado/Propuestas Totales
Cotizar por lo menos 3 proveedores para elaboración de cuadros de misión, visión, valores	ADMINISTRACIÓN	1 SEMANA	x	TELEFONO	X	\$ 1,00	Tener por lo menos tres opciones a elegir	# Total Cotizaciones/Opciones Elegidas
Selección de proveedor más conveniente	ADMINISTRACIÓN	1 DIA	x	x	x		Seleccionar el mejor	Promedio de Cotizaciones
Contratar el Servicio	ADMINISTRADOR	1 DIA	X	TELEFONO	X	\$ 200	Eficiencia en el Servicio	Menor Cotizacion/Cotizaciones esleccionadas
Elaboración de Uniformes	GERENCIA GRAL	2 SEMANAS	X	CATALOGOS	X		Modelos Seleccionados	Análisis de las necesidades observadas.
Cotizar por lo menos 3 proveedores para elaboración de uniformes del personal	ADMINISTRACIÓN	1 MES	X	TELEFONO	x		Tener por lo menos tres opciones a elegir	# Total Cotizaciones/Opciones Elegidas
Contratar el Servicio	ADMINISTRADOR	1 DIA	X	TELEFONO	X	\$ 500	Eficiencia en el Servicio	Menor Cotizacion/Cotizaciones esleccionadas
Asignación de recursos para publicidad	ADMINISTRADOR	3 SEMANAS	X	INTERNET	X	\$ 300	Disponibilidad Recursos	Total Presupuesto/gastos realizados
TOTAL						\$ 1.000		

2.5.3 Plan de Acción N°3

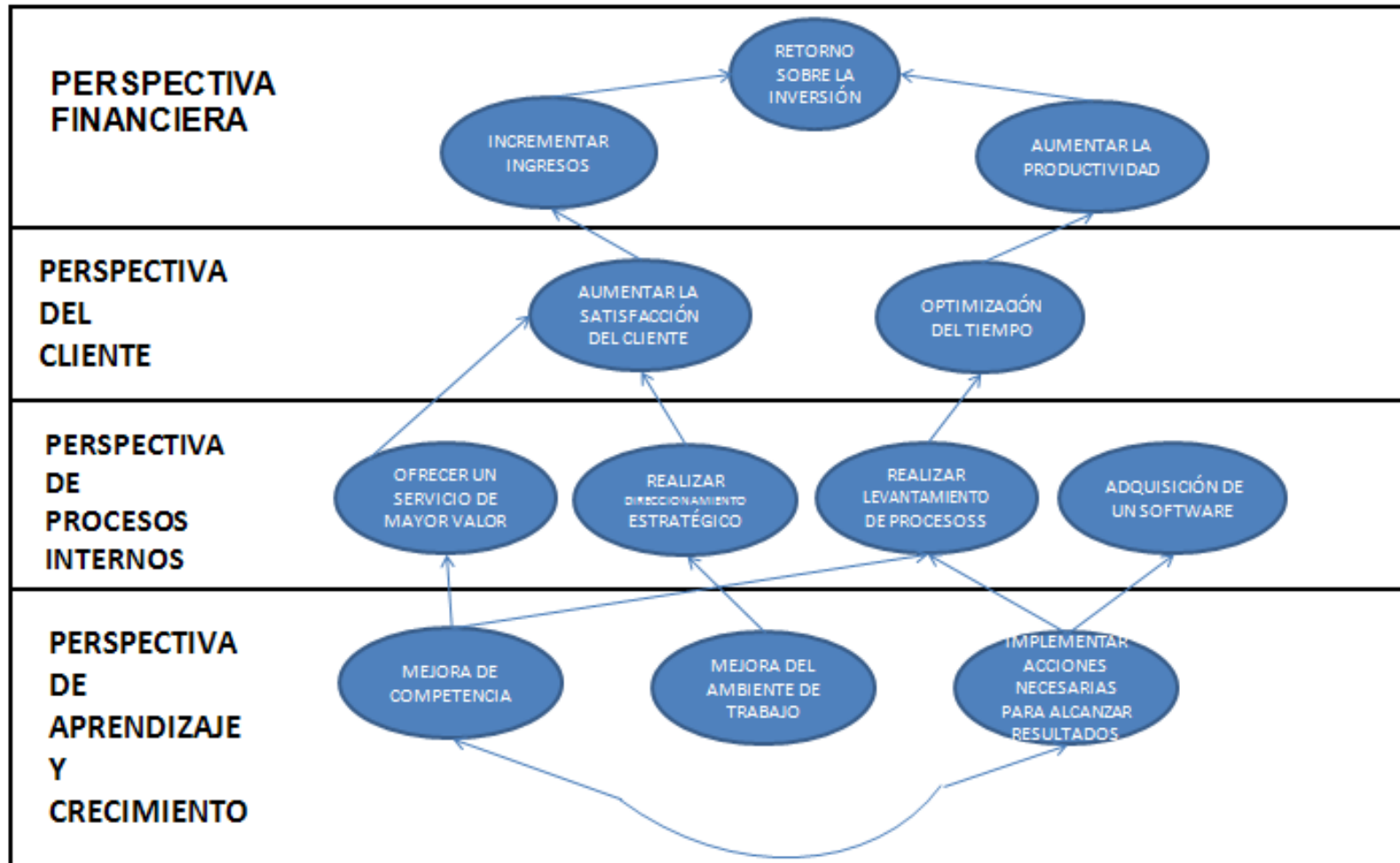
OBJETIVO	Implementar un software administrativo que además de facilitar las actividades relacionadas con la facturación e inventarios permita obtener un análisis del manejo de la empresa							
ESTRATEGIA	Adquirir un software que reduzca el tiempo en la facturación y se pueda obtener información para la toma de decisiones sobre el manejo de la empresa							
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			H	M	T	F		
Analizar la capacidad que tiene la organización para la compra del software.	ADMINISTRADOR	1 semana	X	COMPUTADOR	P. OFFICE		Conocer si es factible la compra del software	Total Presupuesto/ Gastos Realizados
Evaluar las cotizaciones de los posibles candidatos	GERENTE GENERAL	1 semana	X	COMPUTADOR	INTERNET		Mejor Opción de Compra y Mayores beneficios	# Total Cotizaciones/Opciones Elegidas
Analizar el grado de beneficio que brindaría la compra del software	ADM./GERENTE	1 semana	X	COMPUTADOR	x		Optimizar Recursos	Tiempo de facturación manual/Tiempo de Facturación software
Presupuestar la compra del software acorde a las necesidades del spa.	ADMINISTRADOR	1 mes	X	CATALOGOS	X		Garantizar la inversión y sus beneficios	Necesidades empresa/Beneficios Ofrecidos
Ejecutar la compra del software y la capacitación sobre su uso.	ADMINISTRADOR	3 semanas	X	TELEFONO	X	\$ 1.450	Implementación del Software	Tiempos actuales/tiempos anteriores
						TOTAL	\$ 1.451	

2.6 BALANCE SCORECARD

2.6.1 PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA	Esta perspectiva tiene como objetivo cumplir las expectativas del dueño esta parte se centra en la creación de valor. Maximizar los ingresos por ventas.
PERSPECTIVA CLIENTE	Esta perspectiva responde a lo que los clientes buscan en un servicio buena atención, servicios de calidad, precios competitivos, etc.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Se identifican los objetivos y procesos clave de la empresa cuyo éxito depende de los clientes y dueños
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño para Spa Sauna Azul , permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humanos, sistemas y clima organizacional. Además implica buscar formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

2.6.1.1 MAPA ESTRATÉGICO



BALANCE SCORE CARD

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	FORMULA	INDICADOR	FRECUENCIA EN QUE SE MIDE
Realizar el levantamiento de procesos del Spa e implementarlos de manera que a través de la capacitación del personal se logre aprovechar el incremento del sector servicios	Establecer procesos necesarios de calidad	1 MES	ADMINISTRACION	Procesos Establecidos	# Procesos Elaborados/Procesos Establecidos	EFFECTIVIDAD	1 MES
	Establecer métodos y controles de los proc.	1 SEMANA	ADMINISTRACIÓN	Controles Establecidos	# controles establecidos/Controles Definidos	CONTROL	1 SEMANA
	Capacitación semestral de los empleados	6 MESES	ADMINISTRACIÓN	Eficiencia en el servicio	# Quejas/Clientes Atendidos	EFICIENCIA	6 MESES
Establecer una estructura formal en la organización a través de la cual se pueda competir en el mercado con las empresas que se encuentran posicionadas.	Establecer un Direccionamiento Estratégico	1 MES	ADMINISTRACION	Direccionamiento Estratégico establecido	Propuestas de cada empleado/Propuestas Total	INNOVACIÓN	1 MES
	Elaboración de Uniformes	2 SEMANAS	GERENCIA GRAL	Modelos Seleccionados	Análisis de las necesidades observadas.	INNOVACIÓN	2 SEMANAS
	Asignación de recursos para publicidad	3 SEMANAS	ADMINISTRADOR	Disponibilidad Recursos	Total Presupuesto/gastos realizados	CAPACIDAD DE PAGO	1 MES
Implementar un software Administrativo	compra del software y la capacitación sobre su uso.	3 semanas	ADMINISTRADOR	Implementación del Software	Tiempos actuales/tiempos anteriores	PRODUCTIVIDAD	1 MES

CAPÍTULO 3

3.1 PROPUESTA Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.2 MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes la relajación, vitalidad y salud que el cuerpo necesita a través de servicios de calidad, en un ambiente de bienestar y armonía.

3.1.3 VISIÓN

Buscaremos siempre la excelencia y mejoramiento constante en los servicios que prestamos, preparándonos a reaccionar con eficiencia y oportunidad a los cambios y exigencias del mercado, haciendo énfasis en proporcionar a nuestros clientes la máxima satisfacción en los servicios contratados, para lo cual velaremos por mantener la calidad e higiene de nuestras instalaciones, el trato amable y la predisposición al servicio de nuestros empleados, y la seguridad de nuestros clientes.

3.1.4 PRINCIPIOS

- Trabajo en equipo: El personal de Spa Sauna Azul es consciente de la importancia de este principio ya que al entregar todo de sí se pueden lograr los objetivos propuestos.
- Compromiso de Mejora: Este principio se lo aplica en la búsqueda de la satisfacción del cliente y la atención que se le da a sus sugerencias.
- Eficiencia y Agilidad en el Servicio: Spa Sauna Azul practica este principio como base de su desarrollo y crecimiento en la manera de que sin agilidad y eficiencia se disminuye un factor muy importante para incrementar sus clientes.

- **Equidad:** Siendo el recursos humano el más importante de la organización este principio es vital cumplirlo a cabalidad, en especial cuando se trata de remuneraciones, incentivos y bonificaciones.
- **Bienestar:** Velar por el bienestar de clientes internos y externos permite crear un ambiente organizacional cálido, de confianza y camaradería, que a los empleados les permite rendir mejor y los clientes sentirse cómodos.

3.1.3 VALORES

Así como los principios son importantes para toda organización, los valores también los son, considerando que provienen de casa y son parámetros que guían las acciones y comportamientos de las personas, de manera que para Sapa Sauna Azul son de vital importancia los siguientes valores los cuales contribuyen al desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos.

- **Seriedad:** el servicio serio y el cumplimiento son base fundamental del crecimiento de la empresa.
- **Responsabilidad:** La concientización de que todas las acciones tienen una reacción y que con cualquier acción ponemos el nombre y el prestigio en lo alto.
- **Cordialidad:** Este valor sumado con el respeto y la consideración son considerados obligatorios debido a que en gran parte como es tratado el cliente regresará o no.
- **Honestidad:** el cumplimiento de este valor conlleva a que los clientes se sientan seguros en los servicios que utilizan y tenga un sentimiento de preferencia hacia la empresa.

3.1.5 POLÍTICAS

Políticas de atención al cliente.

Es política de nuestra empresa proveer estos derechos dentro del máximo de nuestras capacidades a todos nuestros clientes:

El cliente tiene derecho a:

- Un nivel de calidad consistente con las expectativas del cliente.
- Recibir información que sea completamente cierta.
- información completa acerca de los servicios ofrecidos para evitar el uso inadecuado de nuestras instalaciones.
- Ser tratado considerada, justa y amablemente.
- Comprensión de las obligaciones de ambas partes en la relación con el cliente.
- Servicios cumplidos de una forma eficiente.
- Un compromiso para resaltar la importancia de estos derechos en todas nuestras actividades de servicio al cliente.

De los Empleados:

- Creatividad al momento de servir al cliente
- Genuino espíritu de servicio.
- Coherencia absoluta ante los clientes entre lo que se ofrece y lo que se practica.
- Conocimiento pleno de las responsabilidades que el puesto implica.

De Calidad:

- Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en la honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en Nuestro servicio.

3.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.2.1 CADENA DE VALOR



3.2.2 PROCESOS

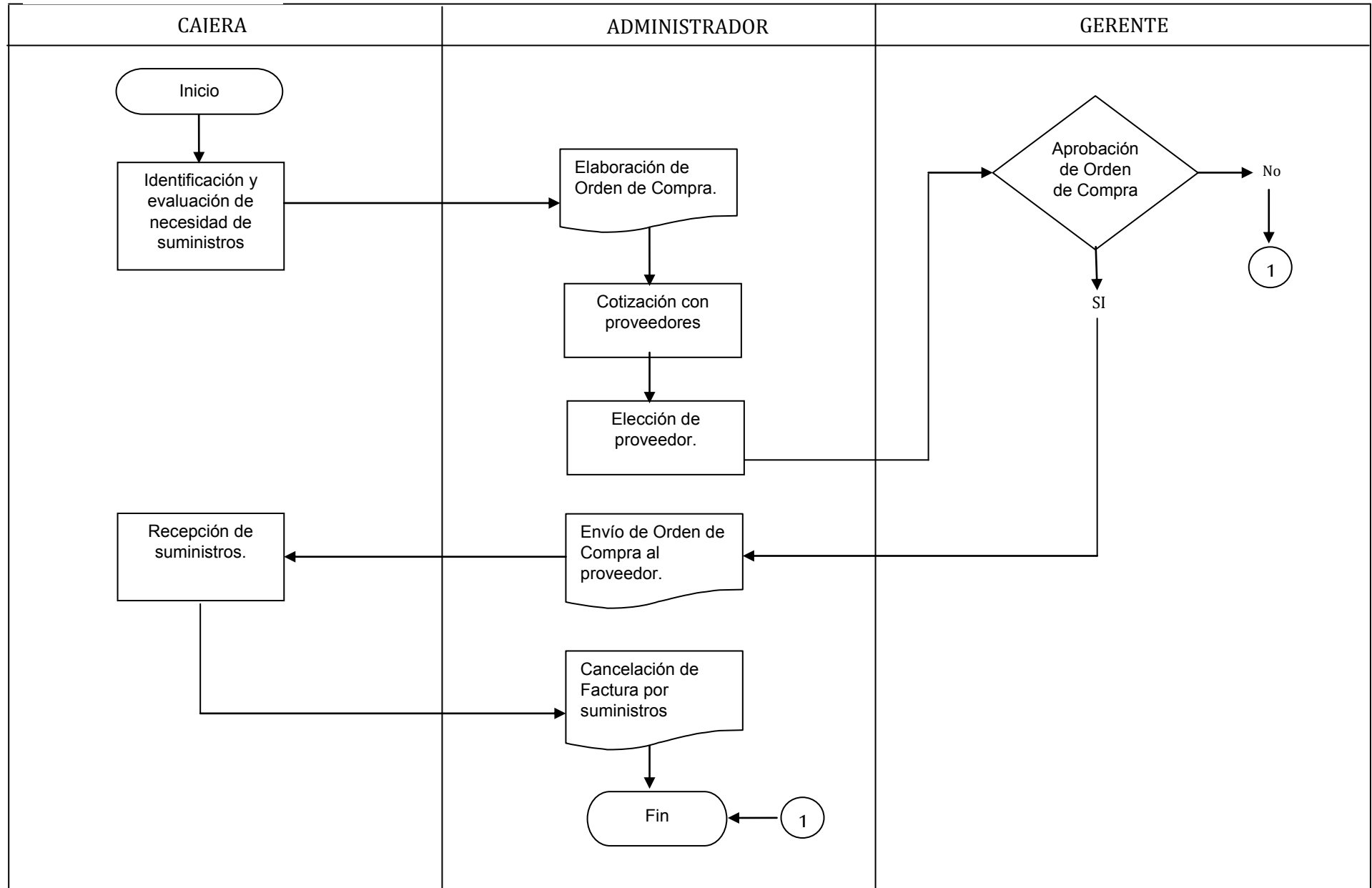
3.2.2.1 PROCESOS DE COMPRAS

Las actividades son:

1. Identificación y Evaluación de necesidades de suministro.
2. Elaboración de Orden de Compra
3. Cotizar a los proveedores
4. Elige el mejor proveedor
5. Aprobación de la orden de compra
6. Receipta y envía el pedido puntual al proveedor
7. Recepción de materia prima y los materiales

	Secuencia de Etapas	Responsable
1	Identificación y Evaluación de necesidades de suministro	CAJERA
2	Elaboración de Orden de Compra	CAJERA
2	Cotización de proveedores.	ADMINISTRADOR
3	Elige el proveedor	ADMINISTRADOR
4	Aprobación de la orden de compra	GERENTE
5	Envío de pedido al proveedor	ADMINISTRADOR
6	Recepción de suministros.	ADMINISTRADOR
7	Cancelación de Factura	ADMINISTRADOR

FLUJOGRAMA



3.2.2.2 PROCESO DE VENTA SERVICIOS DEL SPA

1. Ingreso del Cliente y Requerimiento del Servicio.

La señorita responsable de la caja se encarga de dar la bienvenida al cliente a las instalaciones y responde a los requerimientos del cliente.

2. Entrega de Implementos.

Se entrega una toalla, shampoo, jabón y gorra de baño.

3. Reconocimiento de las instalaciones.

Se muestran las instalaciones al cliente y los lockers para guardar sus pertenencias.

4. Utilización de los servicios.

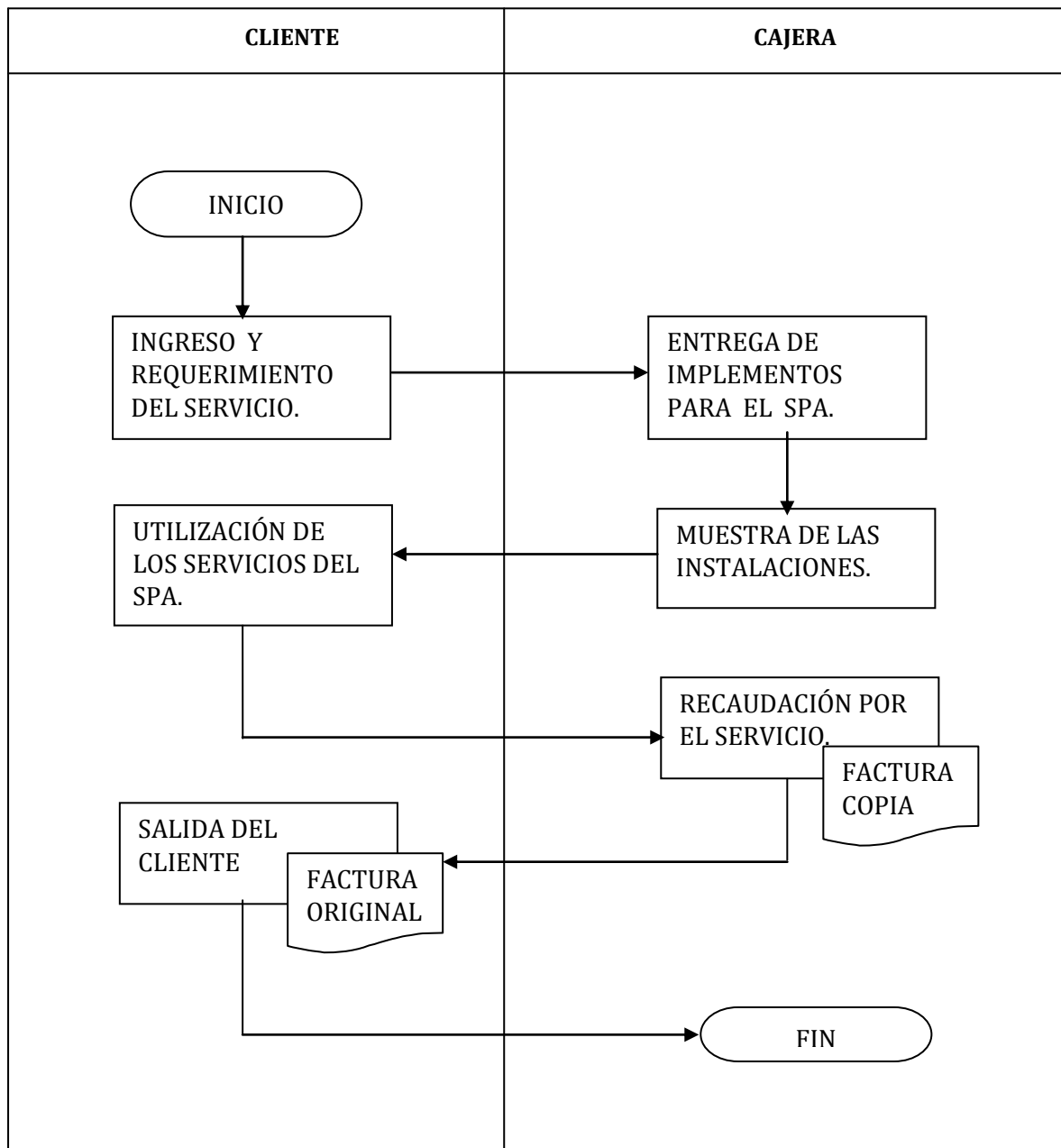
El cliente puede hacer uso de las instalaciones.

5. Cobro, entrega de Factura y Salida del cliente.

Se cobra al cliente por la utilización de las instalaciones y se receipta lo entregado, se le entrega su factura.

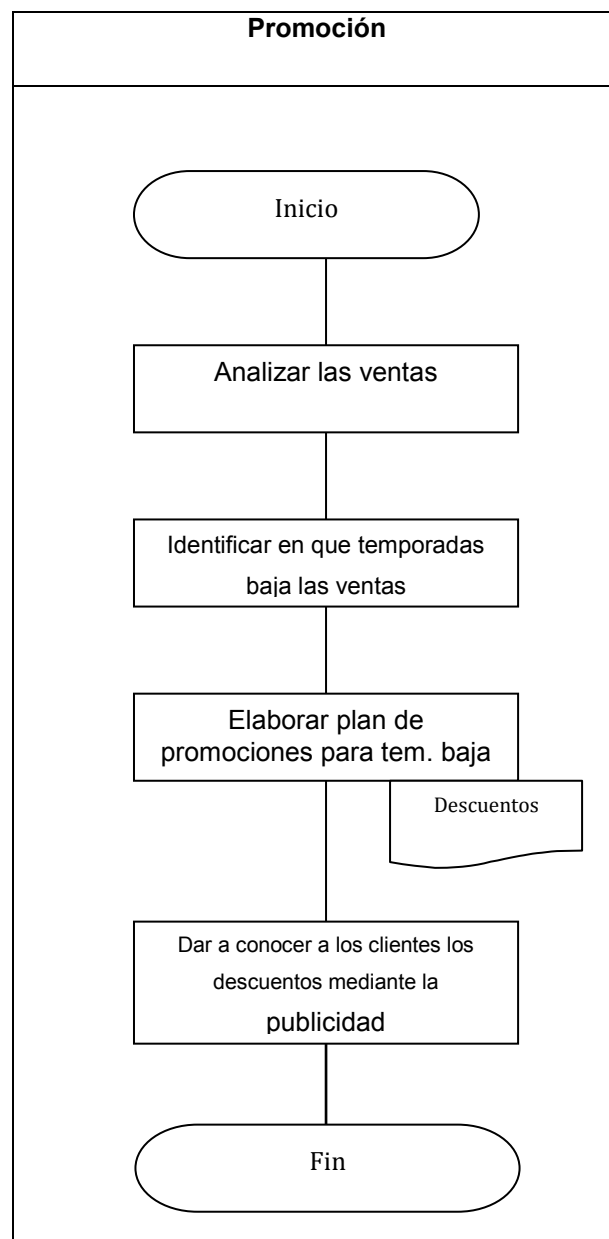
	Secuencia de Etapas	Responsable
1	Ingreso y Requerimiento del Servicio.	CAJERA
2	Entrega de implementos.	CAJERA
3	Reconocimiento de las instalaciones.	CAJERA
4	Utilización de los servicios.	CAJERA
5	Recaudación por el servicio	CAJERA
6	Entrega de Factura y Salida del cliente	CAJERA

FLUJOGRAMA



3.2.2.3 PROCESO DE PROMOCIÓN

1. Analizar las ventas
2. Identificar en que temporadas baja las ventas
3. Elaboración de plan de promociones en temporadas bajas (cupones, premios, concursos, descuentos, etc.)
4. Dar a conocer a los clientes los descuentos mediante la publicidad



3.2.2.4 PROCESO DE POSTVENTA

1. Realizar un reporte de los clientes y su frecuencia de visita.

Realizar un reporte de los clientes que nos visitaron y cuantas veces lo hicieron en el mes para obtener una referencia de a que personas podemos llamar.

2. Llamar una vez cada 15 días para ofrecer los servicios del spa y motivarlos a que regresen.

Llamar a los clientes y motivarlos para que regresen a través de información sobre promociones nuevas.

3. Establecer reuniones de trabajo para saber la percepción del cliente.

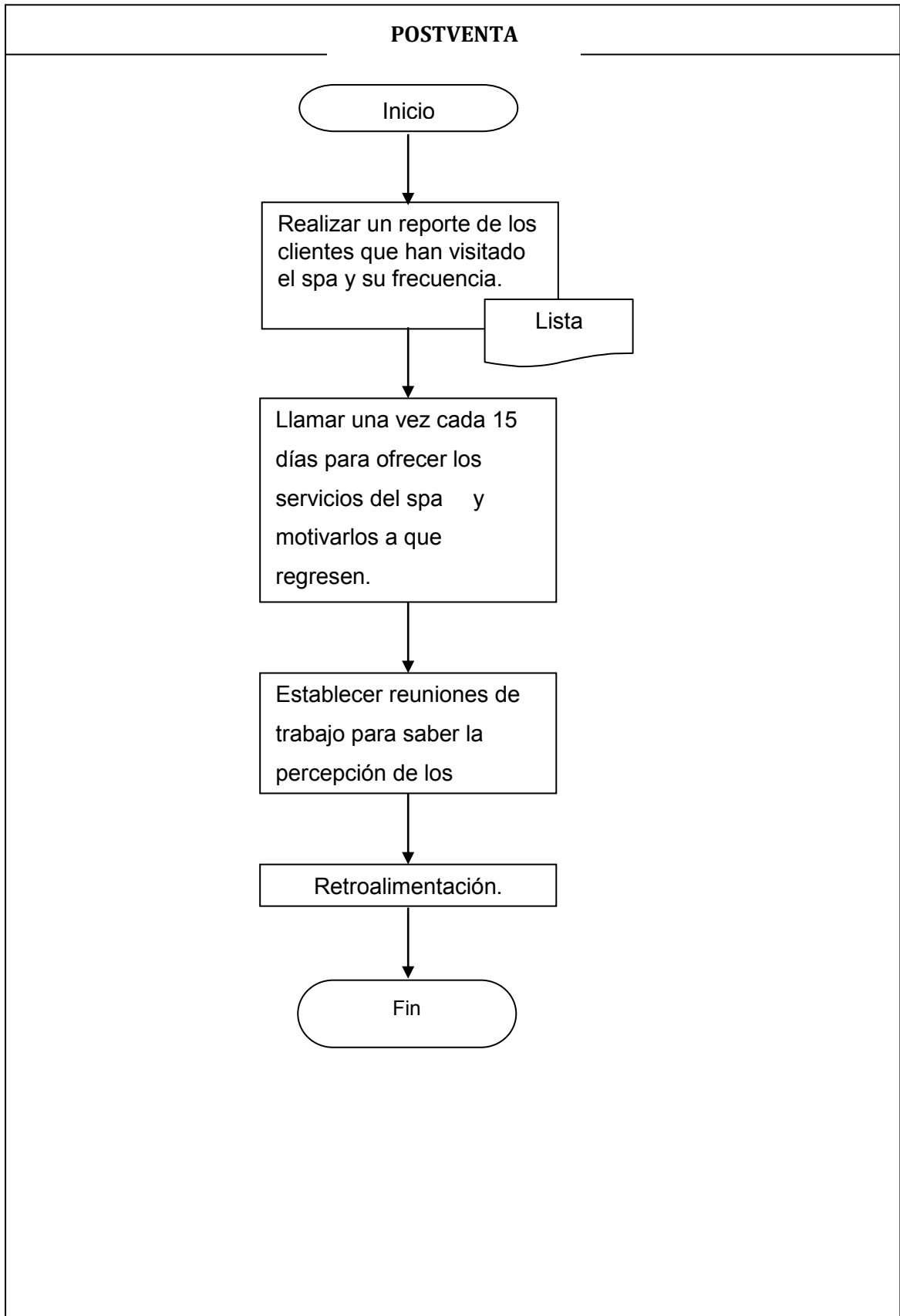
Reunir al equipo de trabajo para hablar acerca de sugerencias dadas por los clientes y lo ocurrido en el mes.

4. Retroalimentación.

Establecer soluciones y compromiso de los empleados para mejorar.

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realizar un reporte de los clientes y su frecuencia de visita	ADMINISTRADOR
2	Llamar a los clientes para ofrecer los servicios del Spa y motivarlos.	ADMINISTRADOR
3	Establecer reuniones de trabajo para saber la percepción del cliente.	ADMINISTRADOR
4	Retroalimentación	ADMINISTRADOR

FLUJOGRAMA



3.3 MATRIZ DE PROCESOS

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS

PROCESO COMPRA	□	CONTROL	D	DEMORA										
	→	TRANSPORTE	▽	ALMACENAMIENTO										
	○	OPERACIÓN					TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			TOTAL TIEMPO	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO
ACTIVIDADES	□	→	○	D	▽	RESPONSABLE	A,V	N,AV	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A,V	N,A,V	COSTO TOTAL	MENSUAL
Identificación y Evaluación de la necesidad	○					CAJERA	20	10	30	900	0,43	0,22	0,65	19,38
Elaboración de la Orden de Compra			○			ADMINISTRADOR	10	5	15	450	0,42	0,21	0,63	18,75
Cotizar los proveedores	○					ADMINISTRADOR	5	0	5	150	0,21	0,00	0,21	6,25
Elección del Proveedor				○		ADMINISTRADOR	10	5	15	450	0,42	0,21	0,63	18,75
Aprobación de la Orden de Compra					○	GERENTE	5	2	7	210	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío del pedido al proveedor		○				ADMINISTRADOR	5	2	7	210	0,21	0,08	0,29	8,75
Recepción de los suministros					○	CAJERA	15	5	20	600	0,32	0,11	0,43	12,92
Cancelación de Factura					○	ADMINISTRADOR	7	2	9	270	0,29	0,08	0,38	11,25
TOTAL							77	31	108	3240	2,30	0,91	3,20	96,04

Elaborado por: Diana Nicolalde
Spa Sauna Azul

CÁLCULOS

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE COMPRA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
ADMINISTRADOR	600	20,00	240	8	14400	480	2,500	0,042
GERENTE	0	0,00	240	8	0	0	0,000	0,000
CAJERA	280	9,33	240	8	14400	480	1,292	0,022

CÁLCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

DIARIO 480
MENSUAL 14400

CÁLCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	20,00
1	X

HORA 2,5
MINUTO 0,042

CÁLCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

DIARIO 480
MENSUAL 14400

CÁLCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	9,33
1	X

HORA 1,291667
MINUTO 0,022

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	77	2310
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	31	930
TOTAL	108	3240

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2,30	68,8542
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,91	27,1875
TOTAL	3,201389	96,0417

TIEMPO

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{2310}{3240} \\ &= 0,712963 \\ \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 71,30\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{930}{3240} \\ &= 0,287037 \\ \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 28,70\% \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{68,85417}{96,04167} \\ &= 0,71692 \\ \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 71,69\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{27,1875}{96,04167} \\ &= 0,28308 \\ \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 28,31\% \end{aligned}$$

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS

COI	PROCESO UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	CONTROL	<input type="checkbox"/>	DEMORA											
		<input type="checkbox"/>	TRANSPORTE	<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTO											
N.-	DESCRIPCIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
								A,V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A,V	N.A.V	COSTO TOTAL		
1	Ingreso y requerimiento del cliente						CAJERA	5	2	7	210	0,10	0,04	0,136	4,083	
2	Entrega de Implementos						CAJERA	2	1	3	90	0,04	0,019	0,058	1,750	
3	Reconocimiento de las instalaciones						CAJERA	5	2	7	210	0,10	0,039	0,136	4,083	
4	Utilización de los servicios						CAJERA	30	15	45	1350	0,58	0,292	0,875	26,250	
5	Recaudación del Servicio						CAJERA	5	2	7	210	0,10	0,039	0,136	4,083	
6	Entrega de Factura y salida del cliente						CAJERA	3	1	4	120	0,06	0,019	0,078	2,333	
	TOTAL							50	23	73	2190	0,972222222	0,45	1,41944	42,58333	

Elaborado por: Diana Nicolalde
Spa Sauna Azul

CÁLCULOS

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE VENTA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
CAJERA	280	9,33	240	8	14400	480	1,167	0,019

CÁLCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

DIARIO 480
MENSUAL 14400

CÁLCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	9,33
1	X

HORA 1,1666667
MINUTO 0,019

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO

TIEMPO		
	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	50	1500
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	23	690
TOTAL		2190

COSTO		
	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,972222222	29,17
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,45	13,4
TOTAL		42,58

TIEMPO

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{1500}{2190} \\ &= 0,68493151 \\ \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 68,49\% \end{aligned}$$













$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{690}{2190} \\ &= 0,3151 \\ \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 31,51\% \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{29,16666667}{42,58} \\ &= 0,685 \\ \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 68,49\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{13,417}{42,583} \\ &= 0,3151 \\ \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 31,51\% \end{aligned}$$

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS

COD	PROCESO		CONTROL		DEMORA												
	PROMOCION		TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO												
N.-	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN						RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL
						A,V	N,AV	TIEMPO TOTAL		A,V	N,A,V	COSTO TOTAL					
1	Analizar las ventas								ADMINISTRADOR	20	5	25	750	0,83	0,21	1,04	31,25
2	Identificar Temporadas bajas y Altas								ADMINISTRADOR	10	0	10	300	0,42	0,00	0,42	12,50
3	Elaboración de plan depromociones								ADMINISTRADOR	20	5	25	750	0,83	0,21	1,04	31,25
4	Dar a conocer a los clientes								ADMINISTRADOR	10	5	15	450	0,42	0,21	0,63	18,75
	TOTAL									60	15	75	2250	2,5	0,625	3,125	93,75

Elaborado por: Diana Nicolalde

Fuente: Spa Sauna Azul

CÁLCULOS

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE POST VENTA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
ADMINISTRADOR	600	20,00	240	8	14400	480	2,500	0,042

CÁLCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

DIARIO 480
MENSUAL 14400

CÁLCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	20,00
1	X

HORA 2,5
MINUTO 0,042

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	60	1800
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	15	450
TOTAL		2250

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2,5	75,00
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,63	18,75
TOTAL		93,75

TIEMPO

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{1800}{2250} \\ &= 0,8 \\ \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 80,00\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{450}{2250} \\ &= 0,2000 \\ \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 20,00\% \end{aligned}$$











COSTOS

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{75}{93,75} \\ &= 0,800 \\ \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 80,00\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{18,750}{93,750} \\ &= 0,2000 \\ \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 20,00\% \end{aligned}$$

PROCESO DE POST VENTA

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS

COD	PROCESO POST VENTA		CONTROL		DEMORA										
			TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO										
			OPERACIÓN												
N.	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			TOTAL TIEMPO	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO
								A,V	N,AV	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A,V	N.A.V	COSTO TOTAL	MENSUAL
1	Realizar un reporte de visitas y frecuencia						ADMINISTRADOR	10	15	25	750	0,42	0,63	1,04	31,25
2	Llamar cada 15 días para invitarlos y motivarlos						ADMINISTRADOR	20	5	25	750	0,83	0,21	1,04	31,25
3	Establecer reuniones para saber percepción del Clien						ADMINISTRADOR	5	1	6	180	0,21	0,04	0,25	7,50
4	Retroalimentación						ADMINISTRADOR	20	5	25	750	0,83	0,21	1,04	31,25
	TOTAL							55	26	81	2430	2,29	1,08	3,38	101,25

Elaborado por: Diana Nicolalde
Spa Sauna Azul

CÁLCULOS

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE COMPRA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
ADMINISTRADOR	600	20,00	240	8	14400	480	2,500	0,042

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

DIARIO 480
MENSUAL 14400

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	20,00
1	X

HORA 2,5
MINUTO 0,042

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	55	1650
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	26	780
TOTAL	81	2430

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2,29	68,75
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1,08	32,5
TOTAL	3,375	101,25

TIEMPO

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{1650}{2430} \\ &= 0,6790123 \\ \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 67,90\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\ &= \frac{780}{2430} \\ &= 0,3209877 \\ \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 32,10\% \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned} \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{68,75}{101,25} \\ &= 0,679012 \\ \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 67,90\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\ &= \frac{32,5}{101,25} \\ &= 0,320988 \\ \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 32,10\% \end{aligned}$$

CAPÍTULO 4

ESTUDIO FINANCIERO

4.1 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros del Spa Sauna Azul son elaborados cuidando las normas y principios de contabilidad general además de considerar las leyes y reglamentos de Régimen Tributario Interno.

**BALANCE GENERAL
SPA SAUNA AZUL
AL 31 DE DICIEMBRE 2009**

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA – BANCOS	3.500,00	DCTOS X PAGAR	4.300,00
CUENTAS Y DCT X COBRAR	1.250,00	CTAS X PAGAR	1.100,00
INVENTARIO INSUMO Y SUMINISTROS	980,00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.400,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.730,00	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO		CAPITAL SOCIAL	10.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	9.503,41	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.258,11
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	950,34	TOTAL PATRIMONIO	11.258,11
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	1.200,00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	399,96		
MUEBLES Y ENSERES	1.750,00		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	175,00		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	10.928,11		
TOTAL ACTIVOS		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	
	16.658,11		16.658,11

4.2 ANÁLISIS VERTICAL

BALANCE GENERAL
SPA SAUNA AZUL
AL 31 DE DICIEMBRE 2009

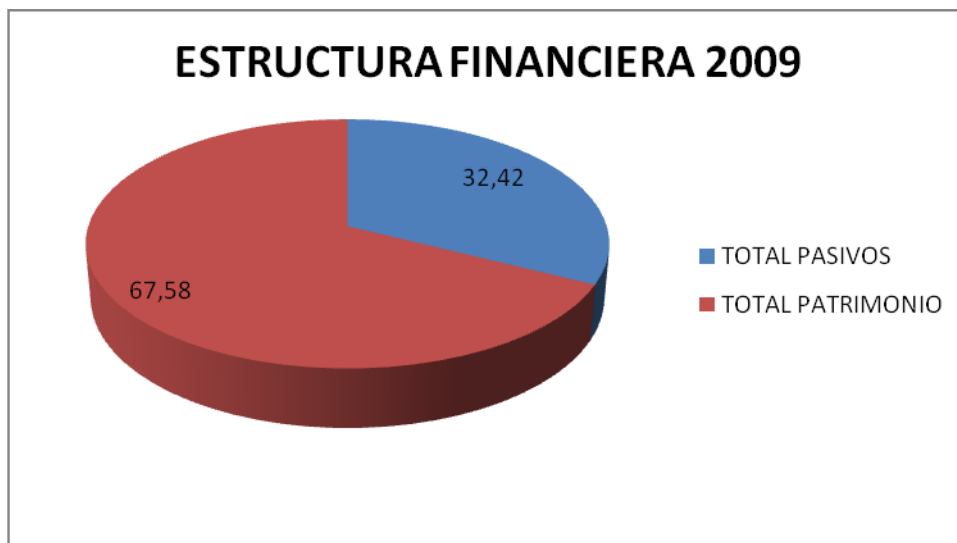
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
		%	%		%	%	
CAJA – BANCOS	3.500,00	61,08		DCTOS X PAGAR	4.300,00	79,63	
CUENTAS Y DCT X COBRAR	1.250,00	21,82		CTAS X PAGAR	1.100,00	20,37	
INVENTARIO INSUMO Y SUMINISTROS	980,00	17,10		TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.400,00	100	32,42
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.730,00	100,00	34,40	PATRIMONIO			
ACTIVO FIJO				CAPITAL SOCIAL	10.000,00	88,82	
MAQUINARIA Y EQUIPO	9.503,41	78,27		UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.258,11	11,18	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	950,34			TOTAL PATRIMONIO	11.258,11	100	67,58
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	1.200,00	7,32					
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	399,96						
MUEBLES Y ENSERES	1.750,00	14,41					
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	175,00						
TOTAL ACTIVOS FIJOS	10.928,11	100,00	65,60				
TOTAL ACTIVOS	16.658,11		100,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16.658,11		100

El análisis vertical del Balance General de Spa Sauna Azul refleja la siguiente información:

- Los activos del Spa Sauna Azul están conformados por un 34% de activos corrientes y un 66% activos fijos.



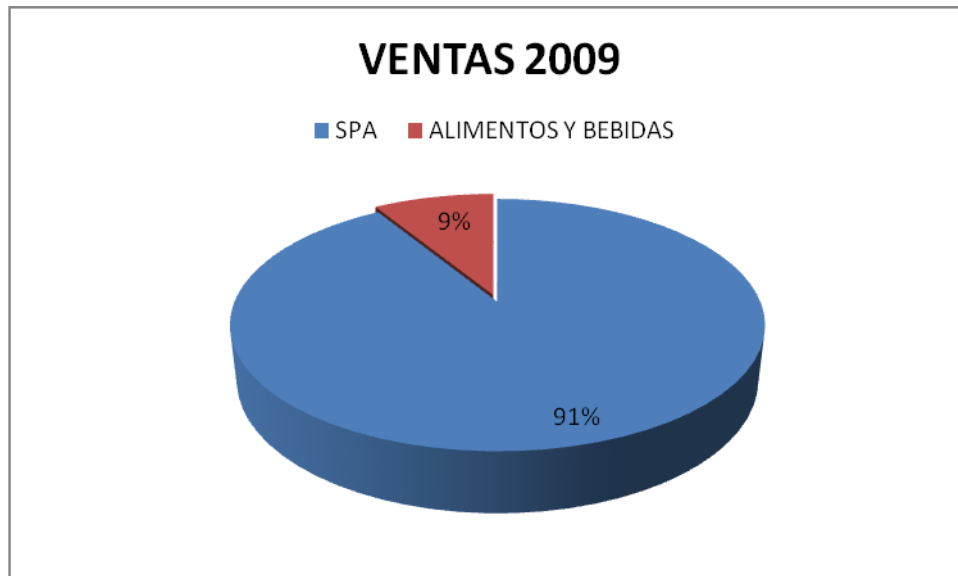
- La estructura financiera de Spa Sauna Azul corresponde a un 32,42% los pasivos y un patrimonio de 67,58%, que se ajusta a una de las variaciones de ecuación contable donde: $\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$.



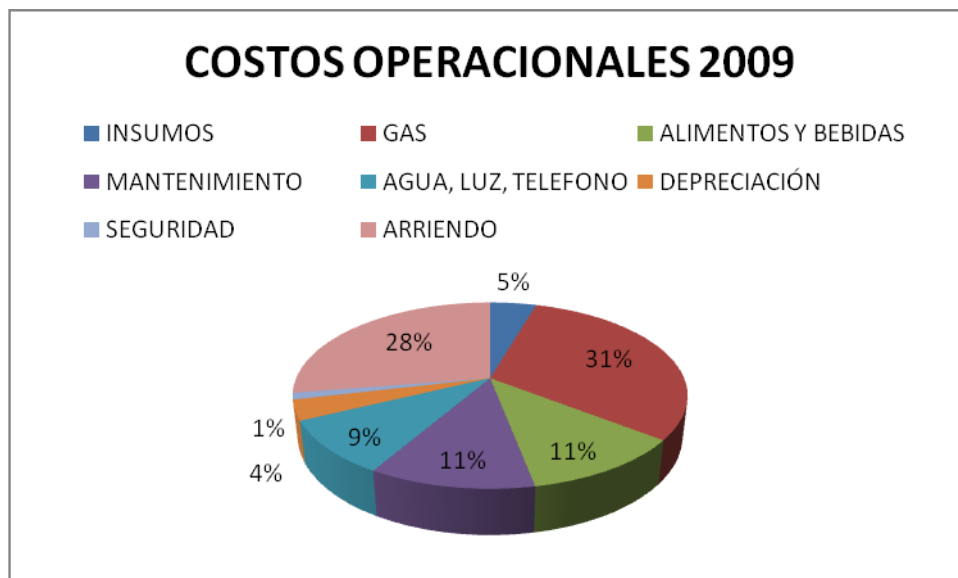
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS
SPA SAUNA AZUL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

INGRESOS			
SPA	62.370,56	91,22	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	6.000,00	8,78	
TOTAL INGRESOS	68.370,56	100	100
EGRESOS			
COSTOS Y GASTOS			
COSTOS OPERACIONALES			
INSUMOS	1.972,20	4,96	
GAS	13.500,00	33,92	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	5.000,00	12,56	
MANTENIMIENTO	1.200,00	3,02	
AGUA, LUZ, TELEFONO	4.100,00	10,30	
DEPRECIACIÓN	1.525,30	3,83	
SEGURIDAD	500,00	1,26	
ARRIENDO	12.000,00	30,15	
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	39.797,50	100	58,21
GASTO DE VENTAS			
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	134,00	3,01124	
ALIMENTACIÓN	716,00	16,0899	
TRANSPORTE	2.000,00	44,9438	
GASTOS VARIOS	1.600,00	35,9551	
TOTAL GASTO DE VENTA	4.450,00	100	6,51
UTILIDAD OPERACIONAL	24.123,06		
GASTOS ADMINISTRATIVO			
APORTES AL IESS	3.866,78	17,56	
REMUNERACIONES	17.985,00	81,65	
PAGOS AL S.R.I	174,43	0,79	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	22.026,21	100	32,22
TOTAL COSTOS Y GASTOS	66.273,71		
UTILIDAD ANTES DE DISTRIBUCIÓN	2.096,85		
TRABAJADORES 15%	314,53		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1.782,33		
IMPUESTO A LA RENTA 25%	524,21		
UTILIDAD NETA	1.258,11		

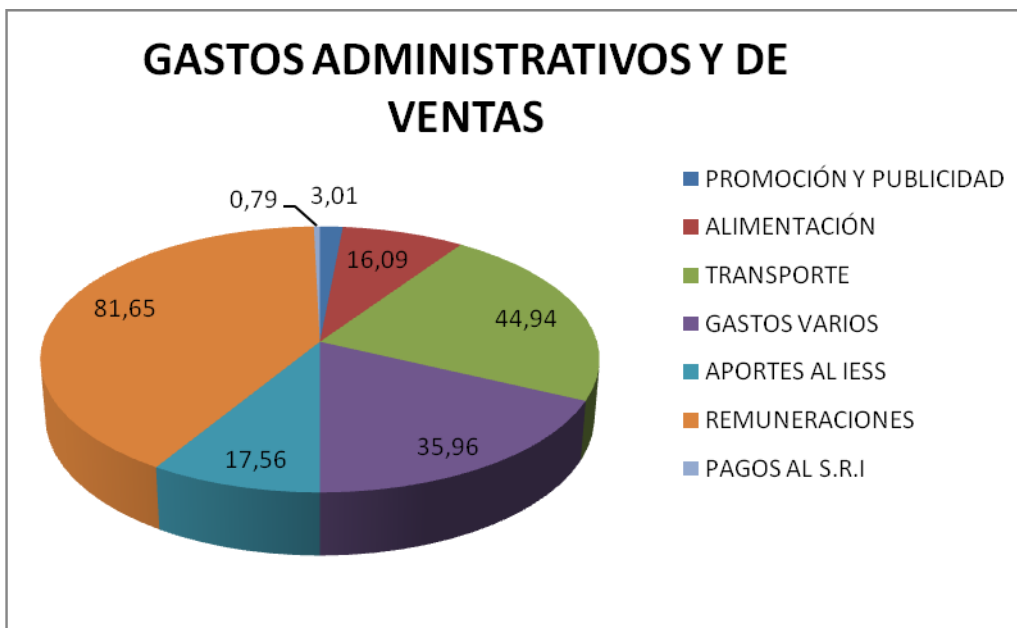
Las ventas del Spa Sauna Azul corresponden en un 91 % a las instalaciones y un 9% por alimentos y bebidas.



Los costos y gastos están distribuidos de la siguiente manera:



Los gastos administrativos y de ventas se clasifican y tiene su participación de acuerdo al gráfico siguiente:



4.3 RAZONES FINANCIERAS

b. Liquidez. Es la habilidad para convertir activos en efectivo.

- Liquidez corriente Activo Corriente/Pasivo Corriente

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.730,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.400,00
Razón de Liquidez =	1,06

El Spa Sauna Azul tiene una capacidad de **1,06 (veces)** para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

- Prueba Ácida Activo Cte – Inventarios/Pasivo Cte

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.730,00
INVENTARIOS	980,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.400,00
Razón de Liquidez =	0,88

El Spa Sauna Azul cuenta con **0,88 (veces)** de disponibilidad inmediata para el pago inmediato de sus deudas a corto plazo.

c. **Solvencia.** Mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

- Endeudamiento del Activo Pasivo Total/Activo Total

TOTAL PASIVO	4.100,00
TOTAL ACTIVO	5.730,00
Razón de Liquidez =	0,72

A **0,72** corresponde la porción de activos financiados por deuda del Spa Sauna Azul. Es decir que **0,72** es el porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos.

- Endeudamiento Patrimonial Pasivo Total/Patrimonio

TOTAL PASIVO	4.100,00
PATRIMONIO	11.258,11
Endeudamiento Patrimonial =	0,36

La relación que existe entre la estructura de capital y los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios equivale a **0,36**. Esta la proporción del pasivo con relación al capital líquido.

- Endeudamiento del Activo Fijo Patrimonio/Activo Fijo Neto

PATRIMONIO	11.258,11
ACTIVO FIJO NETO	10.928,11
Endeudamiento Activo Fijo =	1,03

Es la relación que existe entre la estructura de capital y los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo fijo, esta relación corresponde a **1,03**.

- Apalancamiento Activo Total/Patrimonio

TOTAL ACTIVO	16.658,11
TOTAL PATRIMONIO	11.258,11
Apalancamiento =	1,48

Es la relación que existe entre la estructura de capital y los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total, esta relación corresponde a **1,48**.

- Apalancamiento Financiero (UAI/Patrimonio)/(UAII/Activos T)

UAI	2.096,85
PATRIMONIO	11.258,11
	0,19
UAII	2.096,85
TOTAL ACTIVOS	16.658,11
	0,13
Apalancamiento Financiero=	1,48

- **Gestión.** Establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.

- Rotación del Activo Fijo Ventas/Activo Fijo

TOTAL VENTAS	68.370,56
TOTAL ACTIVO FIJO	10.928,11
Rotación del Activo Fijo =	6,26

La relación entre estas dos variables hace referencia al total invertido en propiedades planta y equipo y su capacidad para producir y generar ventas. Por lo tanto un indicador bajo, respecto al promedio del sector,

estaría diagnosticando potenciales excesos en la capacidad instalada, o ineficiencias en la utilización de la maquinaria o su obsolescencia técnica.

- Rotación de Ventas Ventas/Activo Total

TOTAL VENTAS	68.370,56
ACTIVO TOTAL	16.658,11
Rotación de las ventas =	4,10

La rotación de ventas mide la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de ventas; expresa que **4,10 unidades monetarias** de ventas se han generado por cada unidad monetaria de activos disponibles.

d. Rentabilidad. Mide la Eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

- Rentabilidad Neta de Ventas Utilidad Neta/Ventas

UTILIDAD NETA	1.258,11
TOTAL VENTAS	68.370,56
Rotación de las ventas =	0,02

Expresa el monto de las Utilidades que se obtienen por cada unidad monetaria de ventas. Este indicador mide la eficiencia operativa de la empresa, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.

4.4 PLAN DE VENTAS

Una vez Analizado el ambiente interno y externo que rodea al Spa Sauna Azul, en especial el comportamiento de sus ventas correspondientes al año 2009 se determino que de un año a otro los ingresos del Spa deben crecer en 3% anual, este porcentaje se adoptó en base al crecimiento promedio del sector servicios; además muestra que este porcentaje tiene un decrecimiento del 1% lo cual fue tomado también para esta proyección.

PLAN DE VENTAS 2010 – 2014

PRODUCTOS Y SERVICIOS	2010	2011	2012	2013	2014
Spa	64.241,68	66.168,93	68.153,99	70.198,61	72.304,57
Alimentos y Bebidas	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
TOTAL	70.421,68	72.534,33	74.710,36	76.951,67	79.260,22

4.5 PRESUPUESTOS

Por cada estrategia planteada en este estudio, que en su totalidad son cuatro, se presenta un presupuesto de acuerdo a los requerimientos para su implementación.

A. OBJETIVO

Realizar el levantamiento de procesos del Spa e implementarlos de manera que a través de la capacitación del personal se logre aprovechar el incremento de la participación que ha experimentado el sector servicios.

ESTRATEGIA

Establecer la diferenciación a través de la calidad y rapidez en el servicio mediante la aplicación de los procesos y una capacitación adecuada del personal.

PRESUPUESTO ESTRATEGIA A

DISEÑO DE PROCESOS		100
CAPACITACIÓN SEMESTRAL EMPLEADOS		700
INCENTIVOS BIMENSUAL AL PERSONAL POR CUMPLIMIENTOS		800
CAJERA	220	
ADMINISTRADOR	340	
MANTENIMIENTO	240	
TOTAL PRESUPUESTO		1600

ANÁLISIS JUSTIFICATIVO DEL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO “A”

El presupuesto asciende a \$ 1.600,00 que corresponden \$ 100 para el diseño de procesos, al personal se lo capacitaría semestralmente con lo que se ha designado \$ 700 los cuales serán enfocados a la capacitación sobre temas que contribuyan al mejoramiento del servicio y motivación.

Para estimulación a los empleados que conforman la empresa Spa Sauna Azul al se ha establecido que bimensual se les dará un bono de acuerdo a sus funciones que en su totalidad anual sería de \$ 800.

B. OBJETIVO

Establecer una estructura formal en la organización a través de la cual se pueda competir en el mercado con las empresas que se encuentran posicionadas.

ESTRATEGIA

Estructurar a la empresa como una organización formal la cual cuente con una imagen corporativa tanto interna como externa para que a través de los medios publicitarios se pueda tener un mejor posicionamiento e incremento de ventas

PRESUPUESTO ESTRATEGIA B

ELABORACIÓN DE CUADROS PARA EL SPA	201
ELABORACIÓN DE UNIFORMES	500
ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA PUBLICIDAD	300
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	80
PAPELERÍA	80
TRIPTICOS, FLYERS, BANNERS	140

TOTAL PRESUPUESTO

1001

ANÁLISIS JUSTIFICATIVO DEL PRESUPUESTO DEL OBJETVO “B”

En cuanto al objetivo “B” la inversión es de \$ 1.000,00 y corresponde a

Elaboración de cuadros con la información sobre misión, visión objetivos, políticas, etc asciende a \$ 201, para compra de uniformes se ha

presupuestado \$ 500, y una asignación de recursos de \$ 300 que servirá para lo publicitario de la empresa.

C. OBJETIVO

Implementar un software administrativo que además de facilitar las actividades relacionadas con la facturación e inventarios permita obtener un análisis del manejo de la empresa.

ESTRATEGIA

Adquirir un software que reduzca el tiempo en la facturación y se pueda obtener información para la toma de decisiones sobre el manejo de la empresa.

PRESUPUESTO ESTRATEGIA "C"	
COMPRA DEL SOFTWARE	500
COMPRA DE UN EQUIPO	700
SOPORTE TECNICO	150
CAPACITACIÓN	100
TOTAL PRESUPUESTO	1450

ANÁLISIS JUSTIFICATIVO DE LA ESTRATEGIA "C"

El presupuesto asciende a \$ 1450, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Compra del Software \$ 500, compra de un equipo de computación por \$ 700, el soporte técnico es por \$ 150 y la capacitación al personal y sus ajustes es de \$ 100.

4.5.1 PRESUPUESTO GENERAL

INVERSIÓN FIJA	
Equipo de Computación	800
Software Contable	400
Publicidad	300
Remuneración por Capacitación	800
Remuneración por Soporte Técnico	150
Uniformes	500
Pagos por soporte	100
Incentivos para el personal	800
Elaboración de Cuadros	201
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	4051

4.6 FLUJOS DE EFECTIVO

4.6.1 FLUJO DE EFECTIVO SIN FINANCIAMIENTO

INGRESOS

PRODUCTOS Y SERVICIOS	0	2010	2011	2012	2013	2014
Spa		64.241,68	66.168,93	68.153,99	70.198,61	72.304,57
Alimentos y Bebidas		6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
TOTAL		70.421,68	72.534,33	74.710,36	76.951,67	79.260,22

EGRESOS

COSTOS OPERACIONALES

INSUMOS	1.754,96	1.830,60	1.909,50	1.991,80	2.077,65
GAS	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
ALIMENTOS Y BEBIDAS	5.215,50	5.440,81	5.675,85	5.921,05	6.176,84
MANTENIMIENTO	979,69	1.021,91	1.065,96	1.111,90	1.159,82
AGUA, LUZ, TELEFONO	4.100,00	4.305,00	4.563,30	4.882,73	5.273,35
DEPRECIACIÓN	1.525,30	1.525,30	1.525,30	1.525,30	1.525,30
SEGURIDAD	521,55	544,03	567,48	591,93	617,45
ARRIENDO	12.000,00	12.100,00	12.200,00	12.300,00	12.400,00
T. COSTOS OPERACIONALES	39.597,00	40.267,65	41.007,39	41.824,72	42.730,41

GASTO DE VENTAS

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	434,00	452,71	472,22	492,57	513,80
ALIMENTACIÓN	682,19	711,59	742,26	774,25	807,62
TRANSPORTE	2.923,82	2.923,82	2.923,82	2.923,82	2.923,82
GASTOS VARIOS	2.400,00	2.503,44	2.611,34	2.723,89	2.841,29
TOTAL GASTO DE VENTA	6.440,01	6.591,56	6.749,64	6.914,53	7.086,53
UTILIDAD OPERACIONAL	24.384,66	25.675,12	26.953,33	28.212,42	29.443,28

GASTOS ADMINISTRATIVO

APORTES AL IESS	4.069,95	4.151,35	4.234,38	4.319,06	4.405,44
REMUNERACIONES	18.930,00	19.308,60	19.694,77	20.088,67	20.490,44
PAGOS AL S.R.I	174,43	183,15	192,31	201,92	212,02
T. GSTO. ADMINISTRATIVOS	23.174,38	23.643,10	24.121,46	24.609,66	25.107,91
TOTAL COSTOS Y GASTOS	69.211,39	70.502,31	71.878,48	73.348,90	74.924,84

UTILIDAD BRUTA	1.210,28	2.032,01	2.831,87	3.602,77	4.335,38
TRABAJADORES 15%	302,57	508,00	707,97	900,69	1.083,84
UTILIDAD ANTES DE IMP.	907,71	1.524,01	2.123,91	2.702,07	3.251,53
IMPUESTO A LA RENTA 25%	226,93	381,00	530,98	675,52	812,88
UTILIDAD NETA	680,78	1.143,01	1.592,93	2.026,56	2.438,65

INVERSIÓN	-4.051,00				
FLUJO DE EFECTIVO	-4.051,00	680,78	1.143,01	1.592,93	2.026,56
DEPRECIACIÓN		1.791,97	1.791,97	1.791,97	1.791,97
F. E. PARA EVALUACIÓN	-4.051,00	2.472,75	2.934,98	3.384,90	3.818,53
VAFE	10.944,21				
VAN	6.893,21				
TIR	67,457%				
ID	2,70				

4.6.2 FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO

Para análisis de la propuesta de mejora se han establecido los siguientes parámetros.

MONTO: \$ 2430,60

TASA INTERÉS PARA PYMES: 11,83%

TIEMPO: 5 AÑOS

TABLA DE AMORTIZACIÓN

AÑOS	CAPITAL	INTERES	ABONO	CUOTA	SALDO
1	2430,6	287,54	383,90	671,44	2046,70
2	2046,70	242,13	429,31	671,44	1617,40
3	1617,40	191,34	480,10	671,44	1137,30
4	1137,30	134,54	536,89	671,44	600,41
5	600,41	71,03	600,41	671,44	0,00

FLUJO:

Flujos sin financiamiento	-4051,00	2.472,75	2.934,98	3.384,90	3.818,53	4.230,62
Préstamo	2430,60					
Pago Préstamo			383,90	429,31	480,10	536,89
Pago Intereses			287,54	242,13	191,34	134,54
Escudo fiscal 36,25%			104,23	87,77	69,36	48,77
F. E. PARA EVALUACIÓN	-1.620,40	1.905,55	2.351,31	2.782,82	3.195,86	3.584,93
VAFE	8.926,01					
VAN	7.305,61					
TIR	133,863%					
ID	5,51					

4.7 EVALUACION FINANCIERA

4.7.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el cálculo del valor actual neto de los flujos de efectivo se consideró como tasa de descuento el 14,78% la cual corresponde al siguiente cálculo.

Tasa de descuento o rendimiento empresarial mínima aceptable

= Tasa de interés pasiva + Tasa de inflación + Riesgo País

$4,57\% + 1,86\% + 8,35\% = 14,78$

El Valor Actual Neto de un proyecto de Inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy o en otras palabras, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos presentes y futuros, que constituyen el proyecto.

Si el VAN es $>$ a 0 SE ACEPTA EL PROYECTO

Si el VAN es $<$ a 0 SE RECHAZA EL PROYECTO

El Después de actualizar los ingresos y egreso del Flujo del proyecto a una tasa del 14,78%, se obtuvo un VAN sin financiamiento de \$ 6.893,21, y con financiamiento de \$ 7.305,61, lo que determina que el proyecto es factible.

4.7.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR corresponde a la tasa de interés generada por los capitales que permanecen invertidos en el proyecto y puede considerarse como la tasa que origina un valor actual neto igual a cero, en cuyo caso representa la tasa que iguala los valores presentes de los flujos netos de ingresos y de

egresos. La TIR es una característica propia del proyecto, totalmente independiente de la situación del inversionista, es decir de su tasa de su tasa de interés de oportunidad.⁴

Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.

Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

Estos criterios garantizan que la empresa ganará al menos el rendimiento requerido.

La TIR del flujo del proyecto sin financiamiento es de 67,45% y con financiamiento es de \$ 133,86% lo cual demuestra que el proyecto, es aceptable.

4.7.3 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos totales sobre los flujos descontados de los costos o egresos totales del proyecto.

Si la relación costo beneficio es mayor a 1, el proyecto es favorable,

Si es igual a 1, cubre la tasa de descuento aplicada.

Si es menor que 1, el proyecto es desfavorable.

La relación costo beneficio del proyecto sin financiamiento es de \$ 2,70 y con financiamiento es de \$ 5,51%, lo que significa que por cada dólar invertido, recupero la inversión y se obtiene una ganancia de \$2,70 sin financiamiento y \$ 5,51 dólares con financiamiento, determinando que el proyecto es rentable.

⁴ PRESUPUESTO; Jorge E. Burbano Ruiz, tercera Edición, Pág. 345

4.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para obtener el punto de equilibrio de los productos y servicios que ofrece el Spa, se clasificaron los costos y los gastos correspondientes en fijo y variables.

COSTOS Y GASTOS	FIJOS	FIJOS 2	FIJOS 3	FIJOS 4	FIJOS 5	C. TOTALES
GAS	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	67.500,00
DEPRECIACIÓN	1.525,30	1.525,30	1.525,30	1.525,30	1.525,30	7.626,51
TOTALES	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	75.126,51

COSTOS Y GASTOS	VARIABLES 1	VARIABLES 2	VARIABLES 3	VARIABLES 4	VARIABLES 5	C. TOTALES
APORTES AL IESS	4.069,95	4.151,35	4.234,38	4.319,06	4.405,44	21.180,18
REMUNERACIONES	18.930,00	19.308,60	19.694,77	20.088,67	20.490,44	98.512,48
INSUMOS	1.754,96	1.830,60	1.909,50	1.991,80	2.077,65	9.564,52
ALIMENTOS Y BEBIDAS	5.215,50	5.440,81	5.675,85	5.921,05	6.176,84	28.430,05
MANTENIMIENTO	979,69	1.021,91	1.065,96	1.111,90	1.159,82	5.339,28
AGUA, LUZ, TELEFONO	4.100,00	4.305,00	4.563,30	4.882,73	5.273,35	23.124,38
SEGURIDAD	521,55	544,03	567,48	591,93	617,45	2.842,44
ARRIENDO	12.000,00	12.100,00	12.200,00	12.300,00	12.400,00	61.000,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	434,00	452,71	472,22	492,57	513,80	2.365,29
ALIMENTACIÓN	682,19	711,59	742,26	774,25	807,62	3.717,91
TRANSPORTE	2.923,82	2.923,82	2.923,82	2.923,82	2.923,82	14.619,12
GASTOS VARIOS	2.400,00	2.503,44	2.611,34	2.723,89	2.841,29	13.079,95
PAGOS AL S.R.I	174,43	183,15	192,31	201,92	212,02	963,84
TOTALES	31.186,14	32.017,06	32.924,03	33.915,87	35.003,66	32.380,81

VENTAS	70.421,68	72.534,33	74.710,36	76.951,67	79.260,22	373.878,25
---------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

7.8.1 FLIJO DE EFECTIVO PARA LOS 5 AÑOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
P. E =	COSTO FIJO	COSTO FIJO	COSTO FIJO	COSTO FIJO	COSTO FIJO
	<u>1 _ COSTOS VARIABLES TOTALES</u>	<u>1 _ COSTOS VARIABLES TOTALES</u>	<u>1 _ COSTOS VARIABLES TOTALES</u>	<u>1 _ COSTOS VARIABLES TOTALES</u>	<u>1 _ COSTOS VARIABLES TOTALES</u>
	VENTAS TOTALES	VENTAS TOTALES	VENTAS TOTALES	VENTAS TOTALES	VENTAS TOTALES
P. E =	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30
	1 - <u>31.186,14</u>	1 - <u>32.017,06</u>	1 - <u>32.924,03</u>	1 - <u>33.915,87</u>	1 - <u>35.003,66</u>
	70.421,68	72.534,33	74.710,36	76.951,67	79.260,22
P. E =	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30
	1 - (0,45982657)	1 - (0,44529833)	1 - (0,44777669)	1 - (0,45114888)	1 - (0,45544715)
P. E =	26.968,08	26.898,41	26.863,95	26.866,52	26.909,20

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- A través del análisis situacional de la Empresa Spa Sauna Azul se pudo determinar la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permita tener claro su direccionamiento para poder cumplir con sus objetivos como alcanzar una cobertura adecuada en el mercado
- El direccionamiento estratégico que hemos propuesto, le permitirá a Spa Sauna Azul definir los procesos en función de todas las actividades que se realizan dentro de cada área, llevándole a la optimización de recursos, eficacia y eficiencia además de la obtención de mayores ingresos.
- El flujo de efectivo de fondos del proyecto da resultados favorables hacia la factibilidad de nuestra propuesta de la empresa a una tasa de descuento del 14,78% se obtuvo un VAN sin financiamiento de \$6893,21 dólares y con financiamiento de \$ 7305,61 dólares, una TIR del 67,45% sin financiamiento y con financiamiento de 133,86%, por una baja inversión, con una Relación Costo Beneficio de 2,70 dólares y 5,51 dólares respectivamente.
- El estudio financiero permitió proyectar las operaciones de la empresa en cifras e indicadores para que permita a la administración conocer cuál será la situación económica y financiera del negocio, constituyéndose como una herramienta para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Una vez demostrado la factibilidad de este proyecto nuestra recomendación a los propietarios del Spa Sauna Azul es el de poner en marcha esta planificación estratégica, suministrando de fondos para su implementación.

- Además con la planificación estratégica se podría realizar mejores acuerdos con los proveedores de materias primas, especialmente para lograr importantes descuentos por volúmenes de compra, dándole a la empresa una mejor posición para negociar.

- Constantemente monitorear el mercado y su entorno para no perder a los clientes por el constante crecimiento de la competencia, además ofertar nuevos productos y perfeccionar constantemente el servicio, para asegurar la fidelidad de los clientes y así asegurar la recuperación de la inversión.

- Ejecutar las estrategias planteadas, para utilizar de manera eficiente cada uno de los recursos disponibles para de esta manera alcanzar con eficacia las metas y objetivos propuestos para lograr obtener la rentabilidad planeada.

- Mantener al personal preparado y comprometido con la empresa, mediante la capacitación continua y la implementación de un plan de incentivos.

- Pensar siempre en el cliente y en su satisfacción porque esa será la clave de la rentabilidad por siempre.

BIBLIOGRAFÍA

- LASCANO Juan, Módulo taller de tesis, 2009
- LAMB Charles W.: Planeación Estratégica para la ventaja competitiva, THOMSON, (2002), Marketing 6ª Edición, capítulo 2 México.
- CERTO C Samuel, PETER J. Paul, OTTENSMEYER Edward, Dirección Estratégica, Tercera Edición
- ARIAS GALICIA, Fernanda, Introducción a la técnica de investigación en la ciencia de la administración.
- ROBIN, Estephen P y COUATER Mary, Administración 6ta Edición.
- JOHNSON, Ferry y SCHOLES, Kevan. Dirección Estratégica, 5ta Edición.
- FRANKLIN, Benjamín, GÓMEZ Guillermo, Organización y métodos. Un enfoque competitivo. México 2004, McGraw – Hill.
- MENDEZ Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2001.
- SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, Editorial 3R, Bogota - Colombia 2001.
- GERRY Jonshon; Dirección Estratégica, Prentice Hall, Quinta edición, Madrid 2001.
- GITMAN, LAWRENCE, J; Principios de la Administración Financiera, Pearson Educación, Décima edición; México 2003

- www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/introduccion_al_concepto_de_planificacion_estrategica.doc.
- <http://members.tripod.com/admusach/doc/planestrat.htm>
- http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>
- www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=tasadeinteres
- www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=tasadeinteres
www.aiteco.com/procesos.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml>
- http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/acero_ne/T_completo.pdf
- www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml
- [www.ciges.cl/docentes/cvallejo/GISIV/LinkedDocuments/PLANIFICACION%](http://www.ciges.cl/docentes/cvallejo/GISIV/LinkedDocuments/PLANIFICACION%20)
- www.gestiopolis.com/recursos/experto/

- <http://www.monografias.com/trabajos30/balance-score-card/balance-score-card.shtml>
- http://www.ccq.org.ec/article.php?sid=7450&area_id=15
- http://www.ccq.org.ec/article.php?sid=7450&area_id=15
- <http://www.monografias.com/trabajos30/balance-score-card/balance-score-card.shtml>