

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
“JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA” UBICADA EN EL VALLE DE LOS  
CHILLOS.**

**AUTOR**

**ISABEL CRISTINA MONTENEGRO ALBAN**

**TUTOR**

**LIC. PABLO HERNÁN SOLÓRZANO POLO, MBA**

**QUITO - 2019**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA



Notaria Novena del Distrito Metropolitano de Quito  
Dra. Yolanda Alabuella T.  
NOTARIA



1	ESCRITURA No.	2019	17	01	09	P02369
---	---------------	------	----	----	----	--------

### DECLARACIÓN JURADA

QUE OTORGA:

**ISABEL CRISTINA MONTENEGRO ALBAN**

**CUANTÍA: INDETERMINADA**

**DI: 2 COPIAS**

**&\*P.J.&\***

16 En la Ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del  
17 Ecuador, hoy día Martes NUEVE (09) DE JULIO DEL AÑO DOS MIL  
18 DIECINUEVE, ante mí, DOCTORA ALICIA YOLANDA ALABUELA  
19 TOAPANTA, NOTARIA NOVENA DEL CANTÓN QUITO, comparece:  
20 La señora ISABEL CRISTINA MONTENEGRO ALBAN, de estado civil  
21 casada, por sus propios y personales derechos. La compareciente es de  
22 nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, legalmente capaz, domiciliada  
23 en la ciudad de Quito, hábil e idónea para contratar y obligarse a quien  
24 de conocer doy fe; y en virtud de haberme presentado su documento de  
25 identificación cuya copia se agrega, advertida que fue la compareciente  
26 por mí, la Notaria de los efectos y resultados de esta escritura, así como  
27 examinada que fue en forma aislada y separada, de que comparece al  
28 otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor



Notaria Novena del Distrito Metropolitano de Quito  
Dra. Yolanda Alabuella T.  
NOTARIA

1 reverencial, ni promesa o seducción.- Al efecto juramentada que fue en  
2 legal y debida forma, previas las explicaciones de las penas al perjurio y  
3 la gravedad del juramento y advertida de la obligación que tiene de decir  
4 la verdad con claridad y exactitud; Yo, **ISABEL CRISTINA**  
5 **MONTENEGRO ALBAN**, portadora de la cédula de ciudadanía número  
6 uno siete uno siete cuatro uno cuatro uno dos guion cero (171741412-0);  
7 **BAJO JURAMENTO DECLARO QUE: "EL TEMA DE PROYECTO DE**  
8 **TESIS DENOMINADO ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**  
9 **PARA LA EMPRESA "JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA"**  
10 **UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS. PREVIO A LA**  
11 **GRADUACIÓN Y/O TITULACIÓN EN INGENIERÍA EN**  
12 **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD**  
13 **METROPOLITANA DEL ECUADOR, NO CONSTITUYE COPIA**  
14 **TEXTUAL O PLAGIO ALGUNO, ASUMIENDO LA**  
15 **RESPONSABILIDAD RESPECTO A LA AUTORÍA DEL TEMA.-** Es  
16 todo cuanto puedo declarar en honor a la verdad. La compareciente de  
17 manera libre y voluntaria, además, solicita que los documentos de  
18 identidad, y todos aquellos sujetos a confidencialidad y publicidad, datos  
19 de carácter personal, archivos físicos o electrónicos de los cuales es  
20 custodia la Dirección General de Registro Civil, Identificación y  
21 Cedulación, sean agregados al presente acto, por lo que autorizo a la  
22 señora Notaria los agregue como habilitantes, conforme a lo facultado y  
23 dispuesto en el artículo setenta y cinco de la Ley Orgánica de Gestión  
24 de Identidad y Datos Civiles.- Hasta aquí la declaración juramentada que  
25 queda elevada a escritura pública.- Para el otorgamiento de la presente  
26 escritura pública, se han observado y cumplido con todos y cada uno de  
27 los preceptos y requisitos legales que el caso así lo requiere y demanda;  
28 y leída que le fue por mí la Notaria, íntegramente a la compareciente,



**Notaria Novena del Distrito Metropolitano de Quito**  
**Dra. Yolanda Alabuela T.**  
**NOTARIA**



1 esta se afirma y ratifica en todas y cada una de las partes de su total  
2 contenido, para constancia y en fe de ello firma conmigo en unidad de  
3 acto, quedando incorporada al protocolo de esta Notaria.- De todo lo que  
4 doy fe.-

5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28

**ISABEL CRISTINA MONTENEGRO ALDAN**  
**C.C. #1746412-0**



**DOCTORA MAGISTER ALICIA YOLANDA ALABUELA TOAPANTA**  
**NOTARIA NOVENA DEL CANTÓN QUITO**



## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

Número único de identificación: 1717414120

Nombres del ciudadano: MONTENEGRO ALBAN ISABEL CRISTINA

Condición del cedulaado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/LA MAGDALENA

Fecha de nacimiento: 21 DE OCTUBRE DE 1986

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: EMPLEADO PUBLICO

Estado Civil: CASADO

Cónyuge: PROAÑO TENORIO GEOVANNY GINO

Fecha de Matrimonio: 8 DE JUNIO DE 2017

Nombres del padre: MONTENEGRO NELSON RAUL

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: ALBAN JEANNETH FERNANDA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 7 DE SEPTIEMBRE DE 2017

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 9 DE JULIO DE 2019

Emissor: JAIME PHAUL JACOME CARVAJAL - PICHINCHA-QUITO-NT 9 - PICHINCHA - QUITO



N° de certificado: 197-240-77213




197-240-77213

Lda. Vicente Talano G.  
Director General del Registro Civil, Identificación y Cadulación  
Documento firmado electrónicamente





 Otorgó ante mí, en fe de ello confiero la **PRIMERA COPIA CERTIFICADA**, de la escritura pública de **DECLARACION JURADA** que otorga **ISABEL CRISTINA MONTENEGRO ALBAN**, sellada y firmada en Quito, a **NUEVE DE JULIO DEL DOS MIL DIECINUEVE**. -

  
**DOCTORA MSc. ALICIA YOLANDA ALABUELA TOAPANTA**  
**NOTARIA NOVENA DEL CANTÓN QUITO**



## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Lic. Pablo Solórzano en calidad de Asesor del Trabajo de Investigación

### CERTIFICA

Que el trabajo de investigación para optar por el título de INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, cuyo tema es “**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA” UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS**”, elaborada por la Sra. **Isabel Cristina Montenegro Albán** con CC. 171741412-0, ha sido debidamente revisada y está en condiciones de ser entregada para que siga el proceso de graduación de acuerdo al reglamento de la Universidad Metropolitana.

Atentamente,

---

**Lcdo. Pablo Hernán Solórzano Polo, MBA**  
**ASESOR**



## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Isabel Cristina Montenegro Albán**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador, declaro de forma libre y voluntaria que la presente investigación que pesa sobre el tema: **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA" UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS"**, así como las expresiones vertidas en la misma son de mi autoría, realizada en base a recopilaciones bibliográficas, consultas en internet.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Isabel Montenegro', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

**Isabel Cristina Montenegro Albán**

C.C 1717414120

## CESIÓN DE DERECHOS

Mi trabajo de investigación, con el tema: **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA" UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS"**.

Del autor **Sra. Isabel Cristina Montenegro Albán**, quien expresa en forma libre y voluntaria lo siguiente:

"Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana del Ecuador, y que el contenido sirva de fuente de información conocimiento para el bienestar universitario."



**Isabel Cristina Montenegro Albán**

C.I. No. 1717414120

**AUTOR**

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi hija Montserrat, ella se convirtió en mi fuente de inspiración y la motivación para ser mejor en cada cosa que hago, y así ser el ejemplo que busco para ella.

A mi esposo Gino a quien amo con toda mi alma y con quien emprendimos juntos el camino de la vida, para juntos de la mano llegar lejos, él ha sabido alentarme cada momento para culminar mis estudios y cada meta trazada.

A mi madre Jeanneth por ayudarme a construir mis sueños, por ser alguien excepcional, ella con su gran amor siempre velando por mí y alentándome para ser exitosa. Te amo con mi vida.

A mi padre y hermanos, especialmente a mi hermana Karla, por ser incondicional para mí, a mi sobrina Camila por ser mi consentida, a todos ellos, por siempre permanecer unidos a pesar de cualquier problema, gracias por su cariño y amor.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero enunciar mi agradecimiento a Dios, quien ha llenado de bendiciones mi vida al permitirme disfrutar de mi familia y a ellos por estar presentes.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Metropolitana, a la Facultad de Gestión Empresarial, a todos sus docentes quienes con la instrucción de sus meritorios conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia, dedicación y amistad.

Para finalizar deseo expresar mi sincero agradecimiento al Ing. Pablo Solórzano, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, y colaboración me permitió el desarrollo de este trabajo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	ii
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	viii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ix
CESIÓN DE DERECHOS .....	x
DEDICATORIA .....	xi
AGRADECIMIENTOS .....	xii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xviii
RESUMEN .....	xix
ABSTRACT .....	xx
INTRODUCCIÓN .....	1
Antecedentes y justificación .....	2
Relevancia del tema dentro de la sociedad .....	3
Situación problemática.....	4
Matriz de análisis situacional.....	5
Árbol de problemas.....	6
Formulación del problema .....	6
Delimitación.....	7
Objetivos.....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7

Fundamentación contextual .....	7
Fundamentación legal .....	9
Fundamentación teórica .....	11
MARCO METODOLÓGICO.....	34
Métodos de investigación.....	34
Tipo de investigación .....	34
Recolección de datos.....	35
Procesamiento de datos .....	36
Instrumentos de investigación.....	36
Validación del instrumento .....	37
CAPÍTULO I .....	40
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	40
1.1.1 Breve reseña histórica de la empresa.....	40
1.2 Encuesta .....	42
1.3 Tabulación de resultados de la encuesta .....	45
1.3.1 Aplicación de encuesta y análisis de resultados .....	45
1.4 Base de factores internos y externos .....	56
1.4.1 Análisis Interno.....	57
1.4.2 Análisis externo .....	60
1.5 FODA.....	68
1.5.1 Matriz FODA ponderado.....	70
1.5.2 Matriz de correlación.....	77
1.5.3 Matriz de prioridades.....	82
1.5.4 Matriz cruzada FODA .....	83
1.5.5 Presentación de la matriz cruzada FODA.....	85
CAPÍTULO II.....	86
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	86

2.1	Misión.....	86
2.2	Visión .....	87
2.3	Filosofía.....	88
2.4	Principios y valores .....	88
2.5	Mapa estratégico .....	89
2.6	Elementos del plan estratégico.....	91
OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y CONTROL.....		93
3.1.1	Plan Estratégico .....	93
3.2	Plan operativo anual.....	93
3.2.1	POA Planes operativos anuales .....	94
3.3	Matriz de priorización de proyectos.....	94
3.3.1	Presentación de la matriz de proyectos.....	96
3.4	Cuadro de mando integral .....	97
3.4.1	CMI primer año .....	101
3.4.2	CMI segundo año.....	102
3.4.3	CMI tercer año.....	103
3.4.4	CMI cuarto año.....	104
3.4.5	CMI quinto año.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		106
Conclusiones.....		106
Recomendaciones .....		107
BIBLIOGRAFÍA .....		108
ANEXOS .....		112

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz de análisis situacional.....	5
<b>Tabla 2</b> Definición del proceso administrativo .....	13
<b>Tabla 3</b> Validación de instrumentos (Encuesta) .....	38
<b>Tabla 4</b> Tiempo de trabajo .....	45
<b>Tabla 5</b> Conocimiento misión, visión, filosofía empresarial .....	46
<b>Tabla 6</b> Inducción laboral .....	47
<b>Tabla 7</b> Capacitaciones .....	48
<b>Tabla 8</b> Capacitaciones .....	49
<b>Tabla 9</b> Reuniones de trabajo.....	50
<b>Tabla 10</b> Aspectos para mejora.....	51
<b>Tabla 11</b> Calidad de los productos.....	52
<b>Tabla 12</b> Equipos y utensilios .....	53
<b>Tabla 13</b> Innovación.....	54
<b>Tabla 14</b> Plan estratégico .....	55
<b>Tabla 15</b> Cuadro resumen de las preguntas .....	56
<b>Tabla 16</b> Matriz del perfil competitivo .....	58
<b>Tabla 17</b> Análisis interno .....	59
<b>Tabla 18</b> Evaluación PEST .....	61
<b>Tabla 19</b> Evaluación de las fuerzas de Porter .....	65
<b>Tabla 20</b> Análisis externo .....	68
<b>Tabla 21</b> Matriz FODA .....	69
<b>Tabla 22</b> Evaluación sobre el puntaje de los factores internos .....	71
<b>Tabla 23</b> Evaluación sobre la calificación de los factores internos .....	72
<b>Tabla 24</b> Matriz MEFI .....	73
<b>Tabla 25</b> Evaluación del puntaje de los factores externos .....	74
<b>Tabla 26</b> Evaluación de las calificaciones sobre los factores externos.....	75
<b>Tabla 27</b> Matriz MEFE .....	76
<b>Tabla 28</b> Valoración para la correlación .....	77
<b>Tabla 29</b> Matriz de correlación F-O.....	78
<b>Tabla 30</b> Matriz de correlación D-A .....	80
<b>Tabla 31</b> Matriz de prioridades .....	82



<b>Tabla 32</b>	Matriz cruzada de estrategias FODA .....	85
<b>Tabla 33</b>	Matriz de la misión .....	86
<b>Tabla 34</b>	Comparativo misión.....	87
<b>Tabla 35</b>	Matriz de la visión .....	87
<b>Tabla 36</b>	Comparativo visión.....	88
<b>Tabla 37</b>	Principios y valores.....	88
<b>Tabla 38</b>	Cuadro de mando integral.....	98
<b>Tabla 39</b>	CMI parámetros de evaluación del primer año.....	101
<b>Tabla 40</b>	CMI parámetros de evaluación del segundo año .....	102
<b>Tabla 41</b>	CMI parámetros de evaluación del tercer año .....	103
<b>Tabla 42</b>	CMI parámetros de evaluación del cuarto año .....	104
<b>Tabla 43</b>	CMI parámetros de evaluación del quinto año .....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Árbol de problemas.....	6
<b>Gráfico 2</b> Proceso administrativo.....	13
<b>Gráfico 3</b> Ejemplo mapa estratégico.....	28
<b>Gráfico 4</b> Organigrama.....	41
<b>Gráfico 5</b> Tiempo de trabajo.....	45
<b>Gráfico 6</b> Conocimiento misión, visión, filosofía empresarial.....	46
<b>Gráfico 7</b> Inducción laboral.....	47
<b>Gráfico 8</b> Inducción laboral.....	48
<b>Gráfico 9</b> Capacitaciones.....	49
<b>Gráfico 10</b> Reuniones de trabajo.....	50
<b>Gráfico 11</b> Aspectos para mejora.....	51
<b>Gráfico 12</b> Calidad de los productos.....	52
<b>Gráfico 13</b> Equipos y utensilios.....	53
<b>Gráfico 14</b> Innovación.....	54
<b>Gráfico 15</b> Plan estratégico.....	55
<b>Gráfico 16</b> Evaluación PEST.....	63
<b>Gráfico 17</b> Evaluación fuerzas de Porter.....	67
<b>Gráfico 18</b> Mapa estratégico.....	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Acta de taller.....	113
<b>Anexos 2:</b> Acta.....	115
<b>Anexos 3:</b> Plan estratégico.....	116
<b>Anexos 4:</b> Poa del año 1 al 5.....	118

## RESUMEN

La planificación estratégica no solo representa el mero cumplimiento de un novedoso método de redactar algunos enunciados sobre la empresa, sino que constituye el documento que, partiendo de las necesidades internas y externas de una empresa, plantea los pasos para llegar a una situación deseada por los propietarios.

En ese sentido, la presente investigación propone una planificación estratégica para la empresa Jhon Fredy Spa Peluquería, que se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos, y opera desde hace 10 años. De esta empresa, que no cuenta con un direccionamiento actual, se resaltan sus fortalezas como calidad de servicio y productos utilizados, eficiencia en la entrega del servicio, ubicación, entre otros.

Para la recolección de información se utilizó una encuesta, con la que se pudo realizar el diagnóstico de la empresa que, después de revisar y priorizar aspectos internos y externos, terminó con la elaboración de una matriz FODA, en la que se destacó la necesidad de contar con una planificación estratégica, estrategias de mercadeo y fidelización de clientes, expansión del negocio, entre otros.

La propuesta abarcó la parte estratégica y táctica, donde se incluyó la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategia general y alternativa, así como los objetivos específicos y sus respectivas estrategias. Así también se consideró la parte operativa que detalló los planes operativos anuales, y el cuadro de mando integral con parámetros para cada objetivo específico en cada año.

**Palabras clave:** Plan estratégico, Jhon Fredy Spa Peluquería, plan operativo, cuadro de mando integral.

## ABSTRACT

Strategic planning not only represents the fulfillment of an innovative method of writing some statements about the company, but is in the document that based on internal and external to a company need, sets out steps to reach a desired situation owners.

In that sense, this research proposes a strategic planning for the company “Jhon Fredy Spa Peluquería”, which is located in the Valle de los Chillos, and operates from 10 years ago. This company, which does not have an address, their strengths as quality of service and products used, efficiency in service delivery, location, etc. are highlighted.

A survey, with which it was possible to make the diagnosis of the company, after reviewing and prioritizing internal and external aspects, ended with the development of a SWOT matrix, in which the need was stressed was used for data collection have a strategic planning, marketing strategies and customer loyalty, business expansion, among others.

The proposal included the strategic and tactical part, where the mission, vision, values, strategic objectives, and alternative overall strategy and specific objectives and their respective strategies included. So the operative part which detailed annual operational plans, and the balanced scorecard with parameters for each specific goal in each year was also considered.

**Keywords:** Strategic plan, Jhon Fredy Spa Peluquería, operational plan, integral scorecard.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica representa una herramienta de la administración moderna, por medio de la cual una organización puede definir una dirección para su operación en todos los ámbitos internos; por esto parte de un diagnóstico adecuadamente elaborado, y según se defina la situación deseada de la empresa, se trazarán los caminos o estrategias, por medio de los cuales se irán alcanzando objetivos de manera paulatina, hasta lograr aquello que la entidad determinó.

El plan estratégico debe ser aplicado según las necesidades de una empresa, y acoplarse a su estructura, forma de gestión, administración, etc. planteando cambios que puedan aplicarse de manera efectiva en un lapso de tiempo, que haya sido definido previamente. Pero esta herramienta debe ser adecuadamente aplicada para lograr el éxito de consecución de resultados; así como también debe llevarse un seguimiento y evaluación constantes.

El presente estudio pretende elaborar un plan estratégico basado en el análisis interno y externo de la empresa, estableciendo así estrategias orientadas a mejorar el posicionamiento empresarial, potenciando las fortalezas para aprovechar oportunidades de mercado y direccionando las actividades al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para el desarrollo del Plan Estratégico para la empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería” ubicada en el Valle de los Chillos, se ha establecido los siguientes capítulos detallados a continuación:

En el **capítulo I** se describe el diagnóstico de la empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería” ubicada en el Valle de los Chillos, se explican los antecedentes de la misma, servicios que ofrece, entre otros aspectos. Así también se aplicó una encuesta, como método para recolección de información, y se realizaron los análisis de los resultados, en función de los que se determinan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para finalmente presentar la matriz de estrategias FODA como herramienta de diagnóstico.

En el **capítulo II**, y en función del diagnóstico realizado, se presenta el direccionamiento Estratégico empresarial, que incluye la declaración de la misión, visión y valores, así mismo se incluirá el mapa estratégico, y se definirá el plan estratégico diseñado para empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería”. Cada uno de los elementos del direccionamiento estratégico, tiene relación con el logro de la visión trazada, es así que de allí se desprenden los objetivos

estratégicos y específicos, las estrategias específicas, metas y los indicadores que permitirán dar el seguimiento de avance o cumplimiento.

Se desarrolla a continuación la operativización de las estrategias, establecidas en función del análisis FODA de la empresa que resumió el diagnóstico y también alineada al direccionamiento estratégico, mismo que delimita y establece los lineamientos generales de acción, que serán desglosados en los Planes Operativos Anuales. También se presenta como herramienta de medición al Cuadro de Mando Integral a ser evaluado anualmente.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, a fin de que la empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería” pueda aplicar la propuesta de manera adecuada y exitosa.

### **Antecedentes y justificación**

“Jhon Fredy Spa Peluquería” es una empresa que inició sus actividades en el mes de febrero del año 2006, con el principal objetivo de brindar servicios de spa y peluquería para mejorar la presentación personal de damas, caballeros y niños. Cuenta con profesionales conocedores, capacitados e innovadores en el área de belleza, el trabajo en equipo es fundamental para la satisfacción de las necesidades. El direccionamiento estratégico que posee es prácticamente inexistente, ante lo cual se evidencia la necesidad de definir un plan para mejorar y potenciar al negocio.

Conforme el pasar de los años, la peluquería ha ido evolucionando acorde a las nuevas exigencias del mercado, orientadas a satisfacer las exigencias de los clientes, generando un valor agregado en el servicio entregado, y es así que ya no solamente se proporcionan servicios de corte de cabello sino de asesoría de imagen capilar; como también maquillaje, coloración, etc. De manera adicional, el servicio de spa, tiene que ver con una necesidad cada vez más demanda para evitar los efectos del estrés no solo a nivel cutáneo y capilar sino interno de los clientes.

La empresa objeto de estudio tiene una trayectoria de operación, que de una manera le ha proporcionado posicionamiento en el mercado en el que se encuentra, pero principalmente es visitada por las personas del barrio en el que se ubica, pero también por concursantes de

certámenes de belleza del sector, y es en donde el negocio ha realizado publicidad para ser conocida por potenciales clientes.

La propuesta del tema no solo permite que el estudiante aplique los conocimientos aprendidos durante la carrera en el ámbito administrativo, sino también representa una oportunidad para que este tipo de empresas cuenten con referencias de cómo aplicar una planificación estratégica, que les otorgue dirección hacia una meta fijada.

### **Relevancia del tema dentro de la sociedad**

En la actualidad las pymes juegan un papel fundamental para el desarrollo económico del país, ya que, a pesar de su tamaño, contribuyen de manera significativa con la generación de fuentes de empleo, así como también con la dinamización del consumo de bienes y servicios que apoya al crecimiento económico.

(...) al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes.

Al contar con una estructura más pequeña, es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes (Redacción Ekos, 2012).

Considerando la notable incidencia de las pymes en la economía, es indispensable fomentar la creación y desarrollo de emprendimientos que contribuyan con este tipo de empresas para incidir en el desarrollo del país.

El presente plan estratégico y su aplicación traen consigo beneficios económicos al potenciar la identidad empresarial y los distintos servicios que ofrece al mercado, a fin de promover el crecimiento, desarrollo y expansión empresarial.

En ese contexto, y la empresa Jhon Fredy Spa Peluquería, ubicada en el Valle de los Chillos, con su operación de más de 10 años consecutivos, genera 23 plazas de empleo, proporciona el servicio para atender una necesidad del mercado y contribuye al desarrollo económico del cantón en el cual se ubica.

Y en ese sentido la propuesta busca aplicar los distintos conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera estudiantil, para enfocarlas en las necesidades actuales de la pyme, partiendo de un adecuado análisis situacional.

## **Situación problemática**

Jhon Fredy Spa Peluquería ha empezado a encaminar su visión empresarial mediante un diseño de Planificación Estratégica, luego de la realización de un análisis global de la misma se ha encontrado un problema principal como es el crecimiento lento de la empresa.

Las causas principales que acarrearán al desarrollo de la problemática, se encuentran en el bajo nivel de inversión, la debilidad estructural organizacional, la inadecuada gestión de procesos y sobre todo el ineficiente plan de marketing que permita a la empresa cumplir con los objetivos propuestos a corto y largo plazo.

Todo esto conlleva a que se generen efectos negativos, esto debido a un mal direccionamiento con sus nuevas acciones concretas, residen en el uso de recursos sin control, bajo nivel de fidelidad de clientes afectando directamente en el incumplimiento de los objetivos y metas. Finalmente, la consecuencia de no utilizar de manera documentada procesos, control de insumos, bienes o incluso la aplicación básica de formatos de control de presupuestos, hace que exista el potencial riesgo de perder el estándar de calidad y por otro lado afecta a la eficiencia del negocio, que recae sobre la rentabilidad. El proyecto se enfoca a un nivel de competitividad por lo cual se busca un enfoque de diferenciación.



## Matriz de análisis situacional

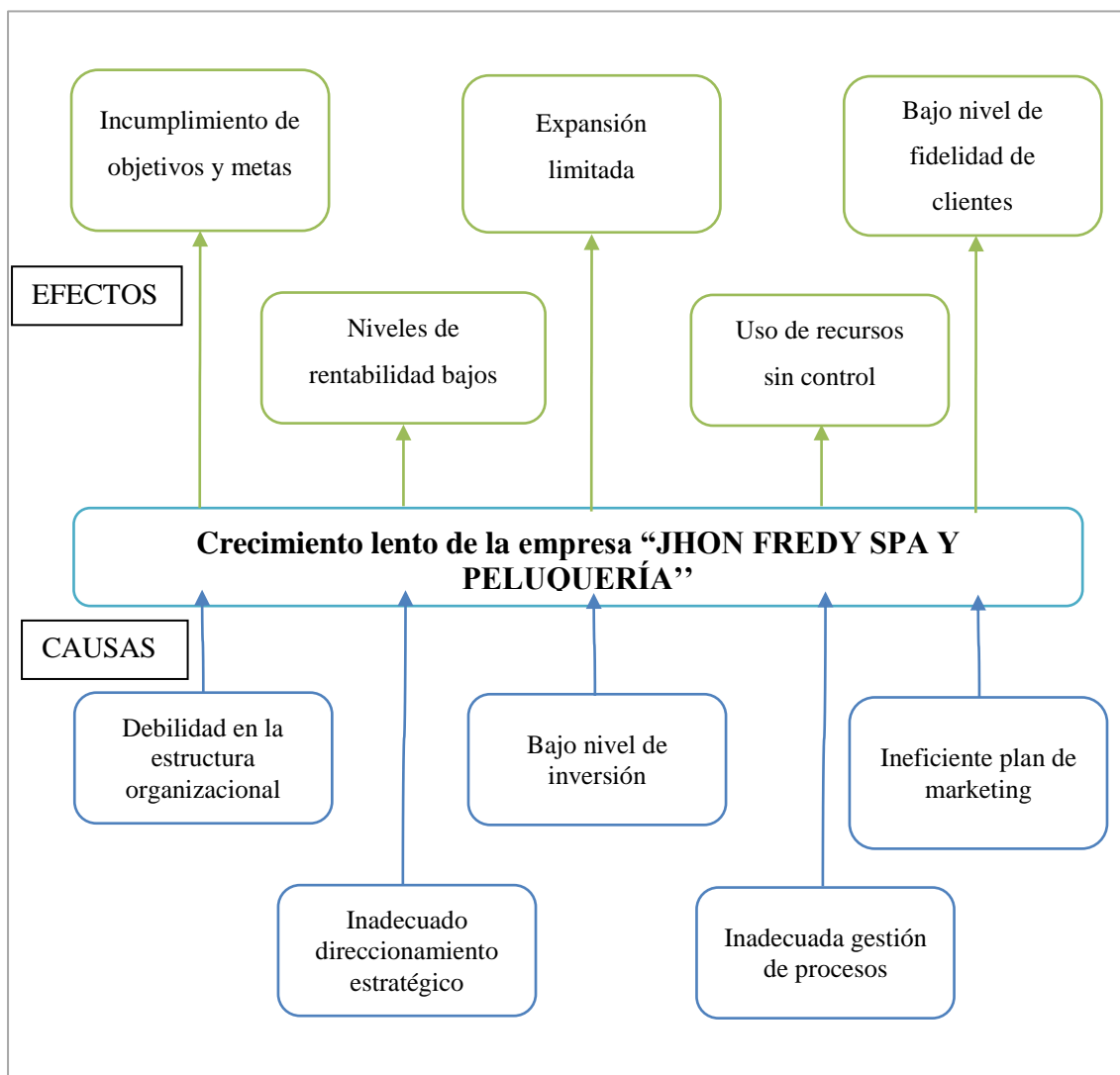
**Tabla 1** Matriz de análisis situacional

<b>Situación actual real negativa</b>	<b>Identificación del problema a ser investigado</b>	<b>Situación futura deseada positiva</b>	<b>Propuesta de solución al problema planteado</b>
<p>Jhon Fredy Spa Peluquería ha crecido desde su inicio, y cuenta con un posicionamiento relativo en el sector en el que se encuentra, pero su crecimiento no se ha dado de manera planificada. Esto ha producido que la empresa no tenga claridad en su accionar, no mida sus metas, no aproveche el mercado de manera adecuada, no se promocioe correctamente, no cuente con procesos que aseguren estándares de operación, políticas de optimización de recursos, ni formatos de control de presupuestos como herramienta de apoyo a la eficiencia del negocio.</p>	<p>¿Cómo lograr el crecimiento de la organización?</p>	<p>En función de la propuesta se pretende determinar la situación deseada, así como los lineamientos y planes que permitan alcanzar dicha meta, para que la empresa pueda crecer, ser más eficientes y mejorar el compromiso de su personal, aprovechando sus ventajas competitivas.</p>	<p>Partir del diagnóstico situacional, en función del que se planteará el direccionamiento estratégico, y finalmente los planes operativos anuales.</p> <p>Capítulo I: Diagnóstico de la empresa</p> <p>Capítulo II: Direccionamiento estratégico</p> <p>Capítulo III: Operativización de las estrategias</p>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

## Árbol de problemas



**Gráfico 1** Árbol de problemas

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

## Formulación del problema

¿Cómo lograr el crecimiento de la empresa Jhon Fredy Spa Peluquería mediante el diseño de un plan estratégico?

La formulación del problema radica en la manera que se debe elaborar el plan estratégico para contribuir con el crecimiento de la empresa, con la finalidad de corregir y/o extinguir algunos de los inconvenientes encontrados y mejorar su gestión.

## **Delimitación**

El estudio será realizado en la empresa Jhon Fredy Spa Peluquería, que se ubica en el Valle de los Chillos, que cuenta con 23 personas en su nómina, la cual tendrá lugar entre finales del año 2018 y el primer trimestre del 2019.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico 2019-2024, para la empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería” ubicada en el Valle de los Chillos.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico a la empresa Jhon Fredy Spa Peluquería, mediante la determinación y análisis de los factores internos y externos del negocio.
- Diseñar el direccionamiento estratégico acorde a las condiciones actuales y giro del negocio determinando la operativización estratégica, que permita desplegar los planes operativos anuales para la aplicación y seguimiento de la planificación.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Fundamentación contextual**

#### **Caracterización de los centros de belleza**

Del contexto nacional ecuatoriano en los últimos años, pueden resaltarse dos momentos: un primer lapso que ha sido de importante crecimiento para las empresas y negocios en general. Es así que según el informe emitido por la CEPAL en el año 2015 citado por (Díaz & Franco, 2017) se determina que durante los años 2007 y 2013 existió un incremento del PIB no petrolero de un 3,5% al 5,1% respectivamente, por lo que se concluye en la existencia de una expansión en el promedio de América Latina y el Caribe.

De acuerdo con Diario Ecuador, La International Spa Association (ISPA), clasifica a los SPA en dos grupos los primeros llamados SPA de destino turístico y SPA Urbano.

Los tipos de servicios varían de acuerdo con el tipo de SPA, que los clientes elijan, incluso de acuerdo las diferentes categorías en su mayoría se ofrecen servicios faciales, corporales, en su mayor parte se incluyen entrenamiento personalizado, asesoramiento entre otros.

De acuerdo a un reporte de Economía Laboral en el Ecuador en el año 2018 el desempleo se ubicó en el 3,7% frente al 20,9% del año 2017, la reducción de los niveles de desempleo se ve reflejado por la reestructuración de la base económica como son el reordenamiento fiscal y el reposicionamiento del sector privado (Vásconez, 2019). Se busca que el país se convierta en industrializados, con mayor valor agregado, lo que conlleva a no depender mucho de la exportación de productos primarios.

Desde el año 2014 y más certeramente desde el año 2015 hasta la actualidad, donde factores como el alto gasto público, balanza comercial negativa, apreciación del dólar y sobre todo la baja del precio de barril del petróleo, han incidido en una desaceleración del crecimiento al que estuvo acostumbrado el país en años anteriores. Este período afecta indudablemente al empleo, al crecimiento de la economía y por supuesto al consumo, que ha tenido proyecciones desalentadoras para los próximos años.

El factor de la belleza ha iniciado casi con la historia de la humanidad, por ejemplo según en Oslo Noruega encontraron restos de una figura de una mujer cubierta de grasas de reno, así mismo en Australia se halló la denominada Venus de Willendorf, o también en Costa Azul se encontró la Venus de Grimaldi; están son algunas pruebas de ciertas prácticas de belleza de épocas prehistóricas (García S. , 2006).

En la actualidad la incidencia de la comunicación, internet, globalización, etc. permiten que las tendencias de peinados, estilos, colores, etc. sean requeridos por casi cualquier persona, y gracias a los avances tecnológicos, se puede contar en muchísimos países con la facilidad de ofertar los servicios que demanda un mercado cada vez más exigente y especializado en cuanto a la peluquería y belleza se refieren.

En referencia al Ecuador, las ciudades principales son los lugares donde más se encuentra este tipo de negocios de belleza, debido a que la demanda es mayor, y no solo por eventos sociales o corporativos, sino también porque en el cotidiano vivir existe una

tendencia a usar este tipo de servicios que están en la industria del bienestar, con el conocido lema de “verse bien, sentirse bien”. A pesar de que cada negocio de peluquería, centro de belleza, spa, etc. tiene sus propias características, hay algunas que son comunes en la mayoría de estos negocios; estas coincidencias también pueden variar dependiendo del tamaño de los establecimientos.

La realidad de la economía ecuatoriana se debe en gran medida al desempeño que realizan las micros, pequeñas y medianas empresas, segmento al que pertenece la empresa objeto de estudio, y a pesar de que en los últimos años han aportado con un 26% de las ventas locales en promedio, son responsables del 68% del empleo del país, según datos del SRI y del Censo Económico año 2010 (Solorzano, 2019)

En lo que respecta a la ciudad de Quito, de acuerdo con el censo del 2010 hasta ese año en la ciudad existían alrededor de 2.581 locales de spa y peluquería, esta actividad de acuerdo a los propietarios de los negocios, se ha expandido debido a la gran demanda del servicio y la necesidad de los trabajadores de independizarse.

Según el último estudio económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las peluquerías están entre los cuatro tipos de negocios que prefieren abrir los ecuatorianos, seguidos de una tienda, un restaurante y un local de venta de discos piratas. La peluquerías y centros de belleza, es un negocio manejado en su mayoría por mujeres en los últimos tres años ha representado un incremento de acuerdo al (Ecuador, Servicio de rentas Internas, 2015).

En general el crecimiento de establecimientos dedicados a actividades de peluquería, belleza y afines ha sido importante sobre todo en ciudades principales del país, donde se concentra una importante parte de la población, y donde la tendencia cada vez exige una presencia más cuidada no solo para mujeres, sino que también para varones e incluso niños.

### **Fundamentación legal**

El marco legal bajo el cual se sustenta la presente investigación se basa en El Código del Trabajo, Ley del Reglamento y Seguro Social, Ley del Régimen Tributario Interno, Ley de defensa del consumidor, Ley de defensa del artesano, Plan Nacional del Buen vivir.

- **El Código de Trabajo determina que:**

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación**

El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente (pág.3). (Ecuador, Congreso Nacional, 2005)

**Art. 4 Irrenunciabilidad de derechos**

Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

- **Ley y Reglamento del Seguro Social:** que brinda el ámbito respectivo a la seguridad social, en el que se debe considerar la afiliación de los empleados y demás detalles de este acto obligatorio (Ecuador, Asamblea Nacional , 2001)
- **Ley y Reglamento de Régimen Tributario Interno:** que define los impuestos que deben ser pagados por quienes ejerzan actividades comerciales, y los detalles de su cumplimiento.

**Art. 37 - Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.-** (Reformado por el Art. 12 del D.E. 539, R.O. 407-3S, 31-XII-2014).- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad (Ecuador, Congreso Nacional, 2004).

- **Ley de Defensa del Consumidor**

**CAPITULO V RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR**

**Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.-** Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable (Ecuador, Congreso Nacional, 2000).

- **Ley defensa del artesano**

**Art. 1.-** Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieron posteriormente (Ecuador, Congreso Nacional, 1997).

**Plan toda una vida:** el desarrollo del proyecto contribuye de manera positiva al impulso de la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, a través de la generación de trabajo con nuevos emprendimientos.

### **Fundamentación teórica**

En el marco teórico se desarrollaran cada una de las teorías que confirman la creación de una planificación estratégica, para ello se ha basado en el libro de Fred David debido a que es el autor que más se inclina a la temática establecida en la presente investigación.

### **Administración**

La administración es tan antigua como el ser humano mismo, aparece desde que el ser humano empieza a laborar en la sociedad. En la historia social el surgimiento de la administración es un hecho de fundamental importancia. El ser humano por naturaleza busca generar una organización y cooperación en equipo (Gallardo, 2007).

Para (Robbins & Decenzo, 2009) la administración es el “proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (pág. 5).

El concepto presenta de manera clara y concreta lo que implica administrar, del cual se resaltan el conseguir que se hagan las cosas, así como la eficiencia y finalmente el hecho de que se logren los objetivos puestos con otras personas y junto con ellas. Este concepto le da a la administración una connotación de conseguir objetivos con trabajo en equipo, y también considerando el hacer las cosas adecuadamente tratando de aplicar ahorro en los recursos que se emplea.

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Los autores generan el concepto presentado partiendo de un análisis de varios autores conocidos sobre Administración, y denota 5 aspectos que son: el proceso administrativo, uso de recursos, actividades de trabajo, logro de metas y eficiencia.

De acuerdo con (Gallardo, 2007) la administración tiene varias características, mismas que son detalladas a continuación:

**Universalidad:** La administración estará presente siempre que exista un organismo social.

- **Especificidad:** La administración se acompaña de diferentes elementos, por ende debe ser específico en el ámbito en que se desarrolla.
- **Unidad temporal:** Conformado por etapas, fases y elementos del proceso administrativo.
- **Unidad jerárquica:** Un organismo social se constituye por una jerarquía, en donde el jefe es quien participa en diferentes modalidades administrativas.

### **Proceso administrativo**

El proceso administrativo se constituye en una actividad que se compone de varias etapas que conforman un proceso basado en la planeación, organización dirección y control de actividades en una empresa (Flores, 2015).

(Espínola, 2015), menciona que se define como un proceso social que tiene como principal objetivo el obtener resultados a través de la respectiva coordinación de diferentes actividades y seres humanos, que han integrado un sistema organizado.

Con el transcurso del tiempo, la definición del proceso administrativo ha cambiado debido al criterio de diferentes autores, tal como se menciona a continuación:



**Tabla 2** Definición del proceso administrativo

Autor	Definición
G. Munich y M. Gracia	Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los que se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionadas y forman un proceso integral.
J. Stoner	Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total.
Terry y Franklin	Las funciones fundamentales, y son los medios por los cuales administra el gerente.

**Fuente:** (Espínola, 2015)

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

La definición presentada hace referencia a un proceso continuo que se emplea para lograr objetivos y metas en una organización, basado en cuatro etapas que son la planificación, la organización, la dirección y el control.

**Gráfico 2** Proceso administrativo

**Fuente:** (Chiavenato, 2006)

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

## **Planeación**

La planificación se constituye en el punto de partida del proceso administrativo, por lo que este término se define como la administración previa de actividades, por lo que es la fase en la que se deben diseñar planes, y prever actividades (García T. , 2012).

(Hampton, 2011) Manifiesta que la planeación es “reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente, determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización”.

A pesar de la brevedad del concepto, la idea principal que denota a la planificación es el realizar un proceso previo al aplicar algo, para verificar los posibles problemas e incluso impactos que surgirían en la ejecución.

Para (Robbins & Decenzo, 2009) el planificar “Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades” (pág. 6).

El planificar es la acción por medio de la que se plasman aspectos generales como metas y estrategias, así como específicos tales como los planes de actividades, con los cuales se pretende alcanzar una situación definida.

## **Organización**

(Robbins & Decenzo, 2009) definen el organizar como “determinar lo que se debe hacer, quién y cómo lo hará”. (pág. 7)

El segundo paso o etapa del proceso administrativo corresponde a la determinación de que exactamente se debe hacer, quién debe hacerlo, cómo se debe hacer, es decir que implicaciones conlleva la tarea; así también cuenta el tiempo que tomará, cuando se la realizará, y finalmente los costos y recursos materiales necesarios para poner una acción planificada en práctica.

La fase de organización es aquella estructura fundamental de la empresa, por tal motivo se determinarán las jerarquías existentes, agrupación de actividades, que tienen como finalidad la simplificación de funciones (Pymes on line, 2015).

Se han agrupado varios elementos que permitirán definir la importancia de la organización, mismos que son detallados a continuación.

- Es continuo, lo que quiere decir que jamás terminará, ya que los recursos de la empresa se someten a cambios constantes, en tal sentido los cambios serán constantes en la empresa.
- Es un medio a través del cual se busca establecer actividades que permitan el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
- Define los métodos que deben ser utilizados para desempeñar las actividades de una manera eficiente con la mínima utilización de recursos
- Evita la redundancia de procesos, por ende los costos y gastos disminuyen y se incrementa la productividad
- Se elimina la duplicidad de funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa.

## **Dirección**

Como lo mencionan (Robbins & Decenzo, 2009) dirigir implica “Conducir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos.” (pág. 7)

El hecho de dirigir ya tiene que ver con la aplicación de lo planificado y organizado, y no solo incluye el motivar a las personas a lograr los objetivos propuestos o sus labores cotidianas, sino también a la conducción o guía que se le dará a cada persona para la realización de su trabajo. Esta gestión implica también el resolver conflictos entre las personas, ya sean internamente, o incluso entre colaboradores con clientes o personas externas.

(Urcola, 2010) Señala que:

Las personas son las únicas capaces de utilizar eficientemente los recursos de la organización, aportando su esfuerzo y su inteligencia. De ahí la importancia, y la necesidad, de dirigir adecuadamente a las personas, o sea, de encauzarlas y movilizarlas hacia el logro de objetivos (pág. 28).

La importancia de la dirección, además de garantizar el cumplimiento de los resultados, está en que las personas mediante su compromiso e integridad pueden cumplir los procesos, políticas y demás normativas internas de la organización que busquen cuidar el uso de recursos materiales o incluso el tiempo del personal.

## **Control**

El control es:

El proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. La función de control se relaciona con la función de planificación, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes (Brazile, 2014).

El control tiene una relevancia dentro del proceso administrativo, ya que es la actividad o etapa por medio de la que se realiza una comparación entre los resultados obtenidos y los deseados o programados, y eso permite verificar la efectividad del cumplimiento de lo planificado por una organización. Así también esta importante actividad está relacionada con la primera que es la planificación, ya que se complementan al trazar las acciones y evaluar el nivel de logro.

## **Planificación estratégica**

“La administración estratégica es definida como el arte que busca la formulación, implementación y evaluación de diversas decisiones multifunción que permitan a la empresa al cumplimiento de objetivos” (David, 2013, pág. 5).

El contexto de la planificación estratégica es la administración que se encarga de formular, implementar y evaluar las estrategias que permitan a las organizaciones llegar a una situación deseada.

Según el autor, la administración estratégica tiene 3 etapas que son:

- **Formulación:** que implica la visión, misión, diagnóstico en función de lo que se plantearán estrategias adecuadas a la necesidad de la empresa.
- **Implementación:** que incluye definir objetivos específicos, políticas y demás aspectos que permitan aplicar lo formulado.
- **Evaluación:** que abarca mediar el desempeño y en caso que se requiera tomar las medidas necesarias correctivas (David, 2013, págs. 5-6).

En este contexto de la administración estratégica, la planificación corresponde a la etapa de la formulación, que parte de un diagnóstico situacional por medio del que se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la empresa, y en ese contexto establecer lineamientos estratégicos que permitan alcanzar la situación deseada o visión declarada.

Para (Jordana, 2008) la planificación parte de una necesidad de conseguir mejores resultados:

La planificación estratégica -denominada en inglés strategic planning, account planning o simplemente planning- surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces (pág. 35).

Por su parte (Mantilla, 2008) señala que

Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido (pág. 17).

De manera general se puede afirmar que la planificación corresponde a un proceso previo que busca definir acciones, partiendo de un adecuado diagnóstico situacional, para lograr una situación deseada para una organización. En este proceso es importante el establecer lineamientos estratégicos, planes operativos y finalmente efectuar controles periódicos que permitan evaluar los avances y resultados de las estrategias aplicadas.

### **Direccionamiento estratégico**

Según (Amaya, 2009) el direccionamiento estratégico tiene como finalidad dar respuesta al cuestionamiento planteado “¿En dónde queremos estar?”; de la misma manera se incorporan los principios corporativos, misión y visión de la organización (pág. 50).

Este elemento de la planificación es de vital importancia porque traza de manera estratégica hacia dónde va la organización, basándose en aspectos fundamentales como la declaración de misión, visión, valores corporativos, y también pueden añadirse otros aspectos como objetivos generales y estrategia de acción.

### **Análisis interno**

Está orientado a una actividad del potencial sobre la empresa y su capacidad global, como un sistema en el cual incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que son activos materiales e inmateriales básicamente (Aguilera, 2010)

En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de I+D+i, catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, etc (Sainz, 2016).

Tomando en consideración sobre lo establecido por los autores el análisis interno es un exámen que se realiza sobre los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

### **Análisis externo**

El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo, la vigilancia tecnológica (Armijo, 2011).

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,
- los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- los recursos (tecnológicos, avances científicos)

- los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- las políticas públicas y prioridades del sector
- el riesgo de factores naturales
- la competencia
- las regulaciones
- condiciones diversas (Cain, 2009)

De acuerdo con los autores se considera análisis externo comprende todos aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar directa o indirectamente el funcionamiento de las empresas, en otras palabras es un diagnóstico que comprende los retos, impactos, y amenazas que el ámbito exterior ofrece a la organización a su desarrollo estratégico.

### **Análisis PEST**

Permite medir el impacto sobre las fuerzas de las empresas de manera externa, su acrónimo se determina por los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, es un análisis de oportunidades y amenazas que tiene una probabilidad de ocurrencia.

De acuerdo a esta descripción, la metodología PEST, se adapta a ciertas particularidades del lugar de estudio, considerando las necesidades. Se puede anticipar que la aplicación de la herramienta muestra condiciones necesarias que se derivan principalmente de su limitación tanto de los factores como de los métodos a utilizar. La herramienta PEST establece una serie de ventajas, pero a su vez requiere de aspectos condicionantes para lograr mejores resultados y aplicación en campo.

Una de las ventajas que la metodología ofrece se concentra en ser una herramienta simple, permite una gran captura de la información para ser utilizada como insumo para la construcción de factores relevantes de los factores que influyen en el entorno empresarial. Permite contextualizar la problemática de los negocios actuales y a su vez comprender las posibles alternativas de nuevos negocios.

## **Los factores del PEST**

- **Factor Político**

De acuerdo con Marcela, (Guerrero & Galindo, 2014) el entorno está basado de acuerdo a una referencia de una serie de pasos, los mismos que pueden ser más o menos autónomos, y a los intereses que se despiertan en los centros de poder o decisión que rigen esos procesos.

De esta manera el análisis del factor político debe ser tomado en cuenta como un elemento del entorno fuera del control de la organización, relacionadas dentro de un proceso centro decisión y poder, que afectan a los intereses de la organización. El análisis se centra sobre aquellos procesos políticos que intervienen tanto en la creación, como en la permanencia de las organizaciones, así como en aquellas decisiones del ámbito político gubernamental que favorecen o limitan el desempeño de las mismas.

- **Factores económicos**

El entorno socioeconómico de una empresa es considerado como un conjunto de varios factores sociales y económicos, los mismos tienen importancia para las actividades de la empresa. Factores como por ejemplo medios de producción (máquinas, equipos, herramientas, plantas físicas). Los recursos humanos e intelectuales (los niveles de escolaridad, las competencias laborales, el conocimiento científico y tecnológico).

El entorno económico debe ser evaluado con la finalidad de identificar los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto y consumo. Entre los factores más importantes que influyen en la decisión de compra se encuentran las tasas de interés, la inflación, el nivel de crecimiento económico. Estos factores pueden tener impactos significativos en los ingresos

- **Factores sociales**

Los factores se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma como la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad.



En otras palabras se enfocan en las tendencias sociales que impactan la demanda de los productos y servicios pueden ser pensiones y gastos médicos, así como las prioridades de los tipos de productos y servicios que se demandarán en el futuro. Entre los cambios de mayor impacto se encuentran los cambios demográficos, distribución de renta, creencias, valores y actitudes y estilo de vida (Alvarado, 2015).

- **Factores tecnológicos**

“Comprende los cambios tecnológicos que inciden para la generación de nuevos productos y servicios y crean oportunidades de mercado” (Fonfría, 2015, pág. 25). El entorno tecnológico cambia rápidamente y entre cambios de mayor impacto se encuentran las nuevas tecnologías que promueven la creación de nuevos productos y de nuevos procesos para la obtención de productos o servicios existentes.

### **Las cinco fuerzas de Porter**

La teoría de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado. La variable dependiente, es decir la variable que será explicada, es la intensidad de la rivalidad entre las empresas. Las variables independientes, es decir las fuerzas que explican la rivalidad, se reducen a cuatro:

- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos

Todas estas variables finalmente van a integrarse para explicar y entender la intensidad (o falta de ella) de la competencia y la rivalidad empresarial en un mercado determinado (Porter, 2000).

### **FODA**

El análisis FODA es una herramienta muy utilizada a nivel organizacional, que permite identificar los aspectos internos de la empresa tales como Fortalezas y Debilidades, así como los externos: Oportunidades y Amenazas; y por medio de estos elementos tener una concepción clara de la situación.

Este análisis básicamente se basa en la identificación de elementos que permitan tomar decisiones para mitigar riesgo y amenazas y aprovechar oportunidades y fortalezas; los cuales conllevaran al crecimiento organizacional y cumplimiento de metas y objetivos planteados (Borello, 2011).

### **Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los onjetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación ente varios indicadores (Kaplan & Norton, 2004).

Los indicadores recogen aspetos tanto finncieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre inmediatas y las lineas estratégicas. Como herramienta de gestión al CMI se lo conoce como un concepto dinámico que da apoyo continuo a la toma de desiciones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y segumiento.

El CMI, compone cuatro áreas importantes y las relaciona con la misión, visión, y objetivos. Cada área son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes. Existen varios tipos de CMI entre los que se mencionan los siguientes:

- **CMI operativos:** útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en peridodos breves de tiempo.
- **CMI estratégicos:** definen los objetivos de la organización en relación en misión y visión a largo plazo.
- **CMI departamentales:** específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc (Kaplan & Norton, 2004).
- **CMI organizativos:** definidos según los niveles de responsabilidad.

La herramienta básica del CMI, son los indicadores, aquellos que se los conoce como indicadores, son aquellos que determinan el comportamienro de varias variables ya sea por cuantificación directa de una variable o por comparación entre variables. El cuadro de mando integral debe ser entendido como una herramienta a disposición de la dirección y la empresa en su conjunto, que permite a ésta adaptarse al entorno dinámico, complejo, hostil e inestable

en el cual se desenvuelven las organizaciones de manera que se refuerzan la creación de valor de manera sostenible (Romero, 2015).

### **Estrategia**

La estrategia puede definirse como la manera en que la empresa busca interactuar con el entorno, desplegando varias actividades mediante la utilización de recursos que permitan alcanzar con sus objetivos (Fernández, 2012).

Las estrategias determinan cómo se lograrán los objetivos que han sido determinados, y corresponden a esfuerzos futuros que requieren recursos que deberán considerarse en el presupuesto.

Para (David, 2013) “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo... Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa” (pág. 11).

Este segundo concepto presenta a las estrategias como las formas, los caminos, los métodos o maneras de realizar los objetivos, pero resalta que requieren el apoyo de la gerencia de la organización, y por ende de constar con presupuesto, personas, equipos, materiales o lo que requieran para ejecutarse.

### **Ventaja competitiva**

El verdadero motor de una estrategia empresarial, lo que la distingue de cualquier otro tipo de planificación, se resume en dos palabras: ventaja competitiva. Sin competidores no habría necesidad de estrategia. La necesidad de diferenciación exige identificar y analizar cómo explotar o desarrollar al máximo los puntos fuertes de una empresa respecto de sus competidores, de manera que los clientes perciban y valoren esta diferencia (Martínez, 2013, pág. 140).

La ventaja competitiva es una parte fundamental en el momento de aplicar una planificación estratégica, y de hecho las estrategias deben enfocarse a conseguir, apoyar u optimizar aquellos detalles en los que el negocio sea más fuerte que otros. Esta condición permite a las empresas el tener una mayor potencialidad de atracción a clientes, por eso debe ser bien pensada y sobre todo basada en las fortalezas de la organización.

## **Misión**

Según el criterio de Campbell y Tawadey citados por (Martos, 2009) expresan que la misión; básicamente es definido como el vínculo existente de las estrategias, valores organizacionales, propósitos y filosofía de la empresa; los cuales son transmitidos como un conjunto de reglas de decisión que permiten el cumplimiento de los objetivos a través de la optimización de recursos.

La misión parte de preguntas como:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Para qué existe en realidad la empresa?
- ¿Cuál es su propósito?
- ¿Cuáles son nuestros valores, filosofía, principios? (Rey, 2007).

La misión es el motivo por el cual existe la empresa, y su declaración debe ser muy precisa en describir para aquello que se conformó, a quien va dirigido su servicio o producto, en basa su diferenciación, etc.

(David, 2013) explica que la misión pretende describir los valores y filosofía de la empresa, en tal sentido la elaboración de la misma básicamente se fundamenta en “definir el alcance de las operaciones actuales, evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades del futuro” (pág. 10).

La misión tiene que llegar de manera explícita esos factores, valores, elementos o enfoques de la organización que le permitirán diferenciarse de las demás del mercado.

## **Visión:**

(David, 2013) señala que: “La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión”.

Este es un primer paso, luego del diagnóstico situacional, para iniciar con la planificación estratégica, ya que presenta o refleja la situación deseada por la organización, y a la cual deben alinearse todos los demás aspectos de la planificación ya sea a nivel estratégico, táctico u operativo.

Peter Druker citado por (Martos, 2009), menciona que la visión es considerada como la unidad de dirección de la empresa, misma que requiere de una definición exacta de cómo debería ser la organización en el futuro.

(Jhonsosn & Acholes, 2001) definen a la visión de una manera simple, y concluyen en que la misma debe describir el estado futuro de la empresa, es decir ¿Cómo nos vemos en el futuro?

### **Valores organizacionales**

Los valores organizacionales son fundamentales en una organización, ya que los mismos expresan la manera de trabajar de los empleados para el cumplimiento de objetivos, por tal motivo varios autores afirman que los valores organizacionales son factores críticos de éxito o fracaso organizacional (Velásquez, Rodríguez, & Guaita, 2012, pág. 841).

Los valores generan una base y un lenguaje común en el que la empresa puede crecer y prosperar en épocas malas y buenas, por medio de los valores organizacionales se pretende transmitir un sentido de confianza y pertinencia al cliente (Cain, 2009).

Los valores organizacionales son proclamados y deben tener una relación entre lo que se dice y lo que se hace, es por este motivo que se ratifica que los valores organizacionales en muchas ocasiones pueden ser factores que conllevan al éxito o fracaso; por tal razón es importante considerar cuales son los valores que la empresa quiere profesar y evaluar el nivel de cumplimiento de los mismos, para que no exista una pérdida de credibilidad por la sociedad (Graber & Kilpatrick, 2008).

Los valores para una organización son los principios que guían su accionar para llegar a un estándar deseado de acción, no solo de sus empleados, sino también de sus socios y todas las personas que laboran en la misma.

### **Objetivos**

Los objetivos, más que ser simples enunciados, pretenden definir aquello que va a permitir a la empresa llegar a alcanzar una situación deseada. Por esto los objetivos son los puntales o pilares que se definen para llegar a esta visión que se determinó previamente.

(David, 2013) presenta una clara definición de lo que implican los objetivos:

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las

empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros (pág. 11).

Para un buen planteamiento de objetivos se debe concebir la visión declarada de una organización, así como también cumplir con las características que menciona el autor como por ejemplo que representen un reto, que se puedan medir y evaluar, y sobre todo que las personas entiendan con claridad lo que se quiere realizar.

### **Políticas**

Según (David, 2013) las políticas son aquellos medios mediante los cuales se busca cumplir con los objetivos plasmados de manera anual; dentro de las mismas existen directrices, reglas, lineamientos y procedimientos cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones enfocadas en mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa (pág. 13).

Las políticas son lineamientos que apoyan a la consecución de objetivos, ya que delimitan las acciones en casos que la empresa previamente ha definido, y son necesarios en la planificación a un nivel operativo, ya que pueden apoyar desde lo cotidiano en el transcurso de la ejecución de las estrategias.

### **Eficiencia**

(Robbins & Decenzo, 2009) definen a la eficacia como la acción de alcanzar metas con la óptima utilización de los recursos existentes en la empresa (pág. 5)

La eficiencia no solo es cumplir las cosas correctamente, es decir lograr los objetivos, sino que también implica el realizarlo con optimización de recursos, que pueden ser materiales, económicos o incluso tiempo, lo cual brinda una connotación mejor al logro de los objetivos.

### **Rentabilidad**

La rentabilidad es un indicador financiero que permite relacionar la ganancia que obtiene la empresa, con la inversión de los socios, en función del resultado operativo de un período. Es importante que la rentabilidad sea analizada por los socios, como una medida de la eficiencia de la gestión que realiza el administrador o gerente de la organización o negocio. Mientras

mayor sea la rentabilidad, no solo se generan mejores ganancias para los dueños, sino que también se muestra eficiencia en la gestión empresarial, y la empresa tiene una mejor perspectiva hacia el futuro de su capacidad efectiva (Caraballo, Amondarain, & Zubiaur, 2013).

### **Plan Operativo Anual**

El Plan Operativo Anual (POA), es una herramienta de gestión a corto plazo que tiene como objetivo facilitar la realización de proyectos organizacionales. Constituye un conjunto de actividades organizadas mediante programas que la empresa puede desarrollar para el alcance de objetivos organizacionales.

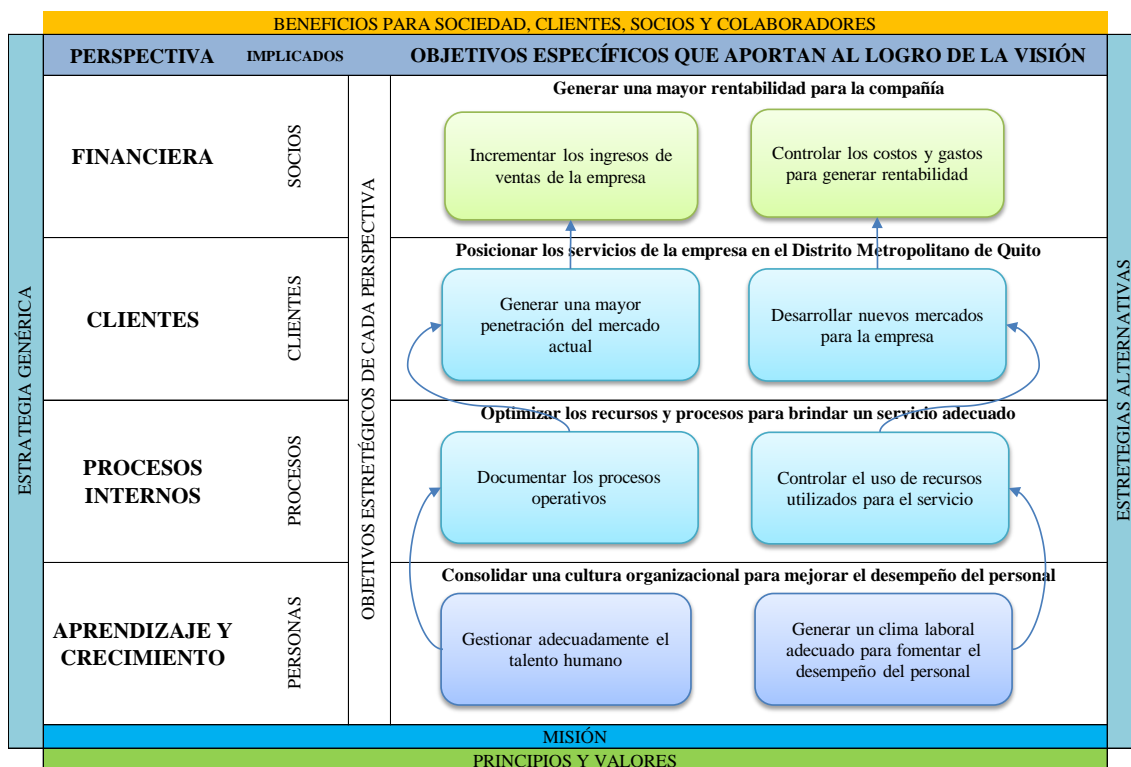
“Es constituida como una herramienta de planificación estratégica la cual permite llevar a la práctica los proyectos en el plazo de un año bajo la responsabilidad de las unidades académicas y administrativas con enfoque de resultados” (Armijo, 2011, pág. 56).

La formulación y elaboración del POA, comprende una serie de pasos internos dentro de las empresas en donde cada una de los departamentos deben unir esfuerzos para desarrollar y ser implementados en la organización. Permite orientar la técnica de los siguientes procesos mediante lo siguiente:

- Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la estrategia
- Asignar recursos en función del coste – beneficio y aportación de valor
- Implicar y coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos.

### **Mapa estratégico**

Los mapas estratégicos son considerados como una herramienta que genera una visión más amplia de las estrategias organizacionales, las cuales deben ser descritas para mayor entendimiento.



**Gráfico 3** Ejemplo mapa estratégico

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

El gráfico anterior, permite verificar como los objetivos específicos que se trazan para cada una de las perspectivas de la empresa, apoyan de manera acumulativa al logro de la visión declarada. Es importante resaltar que la misión así como los principios y valores representan la base para el accionar de la empresa, y mediante objetivos estratégicos y específicos, así como también con el apoyo de las estrategias general y alternativas, se busca alcanzar la visión declarada, con la que se obtendrán los beneficios principalmente en clientes, socios y colaboradores.

### Metodología para el desarrollo de un plan estratégico

El proceso para el desarrollo de un plan estratégico según (David, 2013) consta de tres fases que son las siguientes:

#### Fase 1: Diagnóstico de la empresa

Revisión y ajuste de la misión y visión de cada uno de los programas, facultades y dependencias administrativas, para generar una reflexión que tenga como fin reconstruir estos



elementos a nivel institucional, desarrollo de un análisis interno y externo de la empresa con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **Fase 2: Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización (Aguilera, 2010).

El direccionamiento estratégico suele conocerse como una etapa de acción de la administración estratégica, implementar una estrategia implica disciplina, compromiso y sacrificio. Las habilidades interpersonales son importantes a la hora de implementar estrategias.

El propósito en esta etapa es formular los objetivos, misión, visión, principios y valores de acuerdo a necesidades y problemáticas que presenta la misma.

## **Estrategias de integración**

De acuerdo con (David, 2013) las estrategias de integración de un plan estratégico son:

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

- **Integración hacia adelante**

La integración hacia adelante implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que están aplicando la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde venden directamente sus productos a los consumidores.

- **Integración hacia a tras**

Tanto los fabricantes como los vendedores al detalle compran los materiales que necesitan a sus proveedores. La integración hacia atrás es la estrategia que consiste en buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos. Esta

estrategia puede ser especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

- **Integración horizontal**

La integración horizontal es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos. “Una de las tendencias más importantes de la administración estratégica moderna es el uso más frecuente de la integración horizontal como estrategia de crecimiento” (David, 2013, pág. 157).

### **Estrategias intensivas**

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

- **Penetración del mercado**

La estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras.

### **Desarrollo del mercado**

El desarrollo de mercado supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

### **Fase 3: Operativización de las estrategias y control**

Una vez desarrollado el direccionamiento estratégico sobre el plan propuesto se determina el nivel estratégico y táctico, se detallan los planes operativos anuales, que corresponden al nivel operativo de la planificación. En estos documentos se describen las acciones concretas, su tiempo, recursos y responsables que asegurarán el cumplimiento de las metas en el plazo de 5 años. La identificación y evaluación de las estrategias debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, y también a aquellos que participación de las estrategias.

Para (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) la planificación estratégica es una herramienta que tiene como fin administrar y ordenar los cambios. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa las cuales apuntan al desarrollo de la empresa. Planear y ejecutar estrategias son las bases de la administración de una organización.

El desarrollo de un plan estratégico produce grandes beneficios relacionados con la capacidad de una gestión más eficiente, liberando recursos y materiales lo que establece obtener una eficiencia productiva y mejor calidad de vida para quienes forman parte de la organización. Una buena planificación estratégica exige conocer más la empresa, mejorar la comunicación y coordinar entre varios niveles y programas, mejorara distintos programas de y habilidades mediante la generación de cambio y que ayude a tomar el control sobre sí mismas y no solo a la reacción de reglas.

El objetivo de la planeación estratégica no se basa solo en planear sino en realizar de manera ordenada un amplio número de actividades que, a su vez contribuye en el uso de recursos humanos y materiales.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) Determina las etapas para el proceso de planeación estratégica:

- Determinación de la estrategia
- Determinación de las tácticas
- Determinación de los programas
- Determinación de proyectos

## **Plan**

Se entiende como plan a la intención de realizar algo, a través del conocimiento de las magnitudes de una economía bajo la cual se desarrollan determinados objetivos. De la misma manera se han definido como parte de un proceso elemental en las cuales constan las actividades que se pretenden realizar y la manera en que se pretende llevar a cabo (Abascal, 2014).

Por otra parte (Sainz M. , 2013) determina la definición de plan como un proceso pudiendo ser este sectorial o integral, mediante varios niveles como son: local, urbano, regional, nacional.

Considerando lo enfocado por los autores un plan prevalece un conjunto de actividades y decisiones para asignar recursos y objetivos determinados, se basa de un proceso de planificación. El plan se basa en una gestión especificada en un documento bajo el cual se parte ciertos propósitos determinados, asignando recursos y tiempos responsables para alcanzar los objetivos propuestos.

Un plan se convierte para una organización o institución un proceso bajo el cual:

- Parte como ejemplo o guía en torno a las actividades que se requieren alcanzar.
- Se identifican los espacios de acción, y permite al líder conocer los pasos a ser efectuados.
- Se identifica, se busca y se mantienen las unidades de propósito institucional, contribuyendo a que esta sea compartida por cada uno de los miembros de las empresas.
- Se prepara dentro de los niveles organizacionales para prever el cambio y aprovechar nuevas oportunidades (Borello, 2011).

## **Programa**

Un programa se basa en concretar las líneas generales establecidas en un plan. Un plan por tanto está compuesto por un conjunto de programas. Un programa se basa en un plan a través de la realización de acciones encaminadas a conseguir las metas y objetivos (Murrillo Pacheco, 2015).

Un programa es un conjunto de proyectos sistematizados que se desarrollan para el logro de los objetivos planteados de manera específica considerando parámetros de tiempo, y costos. Los programas destinados al logro de una meta común son agrupados en una entidad común (Plan nacional, operación, alianza). Tanto los programas como los proyectos son concretados

mediante un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para el alcance de determinadas metas y objetivos específicos.

### **Características deferenciales de un programa**

- Complejidad de los elementos que configuran el programa.
- Los contextos de aplicación

### **Proyecto**

Un proyecto se lo define como el propósito de realizar algo bajo el plan que se ha trazado para el mismo, el proyecto está relacionado como parte de la unidad de actividad de cualquier naturaleza y que se la requiere para la realización, del consumo o el uso inmediato de ciertos recursos escasos. Hoy en día al proyecto se lo determina como la unidad más pequeña de actividad que puede ser planificada, analizada y ejecutada de manera administrativa y de forma independiente. Puede ser considerada como una forma de operación de las inversiones bien planificadas para alcanzar ciertos objetivos de desarrollo.

Autores como (Velásquez, Rodríguez, & Guaita, 2012) definen al proyecto como un conjunto de actividades específicas, coordinadas e interrelacionadas entre sí, que son realizadas con la finalidad de producir determinados servicios o bienes considerados en satisfacer necesidades y solucionar problemas. Los programas y los proyectos van de la mano y si juntan para alcanzar determinados objetivos y metas específicas. La diferencia básica entre un programa y un proyecto se basa en la magnitud, diversidad de manera que un programa se especifica por abarcar un conjunto de proyectos.

Las etapas de un proyecto se basan en:

- Estudio de los problemas o circunstancias que motivan al proyecto.
- Determinación de los objetivos de un proyecto
- Estudio técnico
- Estudio de mercado
- Administración del proyecto y Organización (Borello, 2011)

Las acciones de un proyecto se derivan de los programas generados a través de un plan, y tienen como propósito satisfacer ciertas necesidades o resolver problemas las cuales pueden ser de tipo económico, social, cultural y ambiental.

## MARCO METODOLÓGICO

### Métodos de investigación

Para la presente investigación se utilizará el método deductivo, así como el analítico.

**Método deductivo:** Este método se caracteriza porque parte de lo general a lo particular, es decir descienden, por lo tanto inicia con afirmaciones de manera general, y conforme se avanza con el estudio se extraen fenómenos particulares que se relacionan con las conclusiones generales que se han obtenido con anterioridad (Ruiz, 2007).

El deductivo ayudará a considerar aspectos generales del ambiente externo y en general de la empresa, para poder llegar a cuestiones particulares que afecten o apoyen su operación.

**Método analítico:** Es aquel que permite la descomposición del todo, de manera que se puede observar de manera más clara las causas y posibles efectos ante una problemática existente. Es importante que el investigador conozca la esencia misma de los hechos estudiados para que sea de mayor comprensión (Ruiz, 2007).

Por su lado el método analítico permitirá que se realice un diagnóstico apropiado, en función del que se trazarán los lineamientos estratégicos de planificación para la empresa.

### Tipo de investigación

La investigación será principalmente descriptiva y exploratoria.

**Investigación descriptiva:** Hace referencia a la descripción de los elementos y situaciones de mayor relevancia en el estudio, buscando proporcionar mayor información sobre el problema y por ende sobre la solución que se pretende generar (Paneque, 2005).

Este tipo de investigación se usa porque se pretende describir la situación actual de la empresa, para entender en este momento cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Investigación exploratoria:** El investigador trata de relacionar las variables y los entornos existentes, de manera que se logre definir aquellos indicadores que permitirán dar mayor definición a la situación problemática (Paneque, 2005).

Se examinará el problema de investigación determinado, a partir del cual se podrán establecer aquellas acciones que convenga en este momento a la empresa objeto de estudio.

### **Recolección de datos**

Las fuentes de información se constituyen por diferentes tipos de documentos que contiene todo tipo de información relevante para la investigación (Huamán, 2011).

**Fuentes primarias:** Es aquella información que se vincula de manera directa con la investigación (Huamán, 2011). En el caso de estudio este tipo de información será los directivos y en general el personal de la empresa de quienes se podrá obtener información relevante y referente al problema determinado.

### **Directivos**

1. Jhon Freddy Rodríguez
2. Johanna García

### **Personal de la empresa**

- 1- Wilson Negrete
- 2- Irma Molina
- 3 - Alexandra Caiza
- 4 - Cristian Salazar
- 5 - Cristina González
- 6 - Jennifer García
- 7 - Liliana Tobar
- 8 - José Arellano
- 9 - Omar Calderón
- 10 -Verónica bentacourt

- 11- Rosanna Vasquez
- 12- Katty Córdova
- 13 - Andres Juca
- 14- Cristina Romero
- 15- Gerardo Navarrete
- 16- Jose Llumiyinga
- 17- Geovanna Tello
- 18- Andres Juca
- 19- Miguel Zambrano
- 20- Karla Morales
- 21- David Villafuerte

**Fuentes secundarias:** Hace referencia a la recopilación de publicaciones que tienen relación con el tema investigado (Huamán, 2011). En cambio como fuentes secundarias se analizarán revistas como artículos de revista científicas publicadas, Lideres, Documentación científica (Cindoc), Libros relacionados con administración como Thompson, Fred David, Armijo, Gallardo, periódicos relacionados con artículos sobre la administración como La hora, El Tiempo, El Telégrafo.

### **Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de la información recolectada se utilizó los programas de Microsoft Excel que permitió la tabulación y diseño de gráficos que permitieron comprender con mayor facilidad, posteriormente se analizaron los datos extraídos en Microsoft Word.

### **Instrumentos de investigación**

Para la recolección de información, fue necesaria la aplicación de una encuesta para la recolección de aspectos internos, y contuvo preguntas de opción múltiple para facilitar la tabulación e interpretación de datos. Además de la matriz de perfil competitivo.

Para la recolección de datos externos se aplica los instrumentos Análisis Pest y las 5 fuerzas de Porter.



### Tamaño de la población y muestra

La empresa objeto de estudio tiene 23 personas en total que laboran actualmente, por ello se aplicó el instrumento de investigación a todo el personal ya que no es una población extensa y por ende no es necesario que se calcule una muestra.

### Validación del instrumento

Para la validación de los datos obtenidos se establecerá la herramienta de alpha de cronbach, la misma que se orienta hacia la consistencia interna de prueba.

El Alpha de Cronbach, se lo conoce como una medida que tiene como finalidad conocer la fiabilidad de una escala de magnitud inobservable.

Esta técnica supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros pues miden en cierto grado una entidad en común. En otras palabras es un cálculo estadístico que fue establecido por Cronbach en el año de 1951 con el fin de conocer la confiabilidad de una prueba, o cualquier compuesto obtenido mediante la suma de diferentes mediciones (Cervantes, 2016).

La fórmula con la que se calcula el coeficiente de Cronbach es el siguiente:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \left( \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Dónde:

k: es el número de ítems

$\sum s_t^2$ : es la varianza del total de filas

$s_t^2$ : Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$ : coeficiente de Alfa de cronbach

Cuanto menor sea la viabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir exista homogeneidad en al respuestas dentro de cada ítem, mayor será el Alfa de Cronbach (Cervantes, 2016).

Los datos obtenidos serán medidos mediante una confiabilidad, para ello se determinará valores entre 0 y 1 donde:

1: Representa confiabilidad baja

5: Representa confiabilidad total

**Pasos:**

- a) Se aplica la escala.
- b) Se obtienen los resultados.
- c) Se calculan los coeficientes de correlación entre todos los ítems (todos contra todos de par en par).
- d) Se elabora la matriz de correlación con los coeficientes obtenidos.

Para la validación se han considerado seis jueces expertos cinco docentes de la Universidad Metropolitana y el gerente de la empresa en estudio quienes cuentan con una amplia experiencia en gestión empresarial y conocimiento del mercado respectivamente.

1. Ing. Diego Rubio
2. Ing. Carlos Valencia
3. Ing. Pablo Solórzano
4. Ing. Fernando Razo
5. Gte. Jhon Fredy Rodríguez
6. Ec. Eduardo Sotomayor

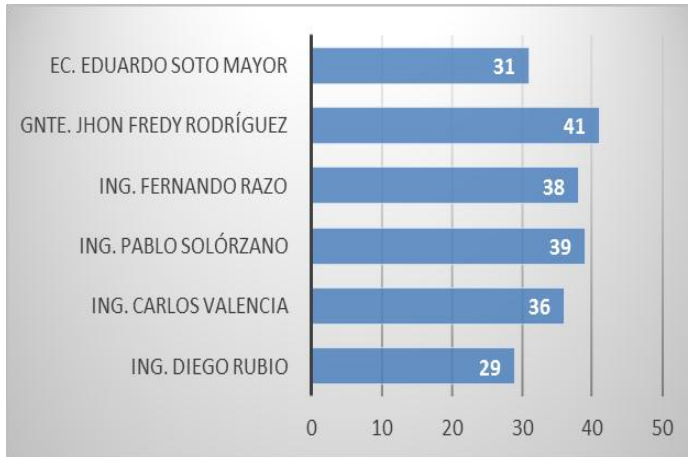
En la tabla 3 se evidencian los datos obtenidos según el coeficiente de Cronbach:

**Tabla 3** Validación de instrumentos (Encuesta)

No. De Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$	$X_i$
1	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2
2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	4	5	4	3	5	4	4	4
4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	5	4	5	3	4	5	3	4	3	5
6	4	3	4	2	4	3	3	3	2	3
$\sum X_i$	22	22	22	20	22	22	19	23	20	22
$\sum X_i^2$	88	82	84	74	82	84	65	89	70	86
$S_i^2$	1,467	0,267	0,667	1,467	0,267	0,667	0,967	0,167	0,667	1,067
$\sum S_i^2$	7,667									
$S_T^2$	22,267									
K	10									
$\alpha$	0,729		72,85%		Validación OK					

**Nota:** Cuadro elaborado a partir del Alpha de Cronbach

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Nota:** Gráfico elaborado a partir de la calificación de los expertos

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### **Interpretación:**

El coeficiente indica que entre más cerca del 1 se encuentre el coeficiente de Alfa de cronbach ( $\alpha$ ), más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado establece un valor de 0,729 determinando que el instrumento de investigación empleado tiene un alto grado de confiabilidad, el cual permitirá posterior a su aplicación la obtención de información que reconocerá el desarrollo adecuado de la planificación estratégica que se pretende proponer.

## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### 1.1.1 Breve reseña histórica de la empresa

La empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería” nació en febrero del año 2006, y desde sus inicios se ha orientado a ofrecer servicios de spa y peluquería con el fin de mejorar o realzar la presentación personal de damas, caballeros y niños. Esto consigue la empresa fundamentada en el trabajo en equipo, profesionales capacitados, técnicas innovadoras en el ámbito de la belleza y atención personalizada.

Según la información publicada por la empresa en su página web, como parte del direccionamiento estratégico únicamente se han definido la misión y un objetivo que se presentan a continuación.

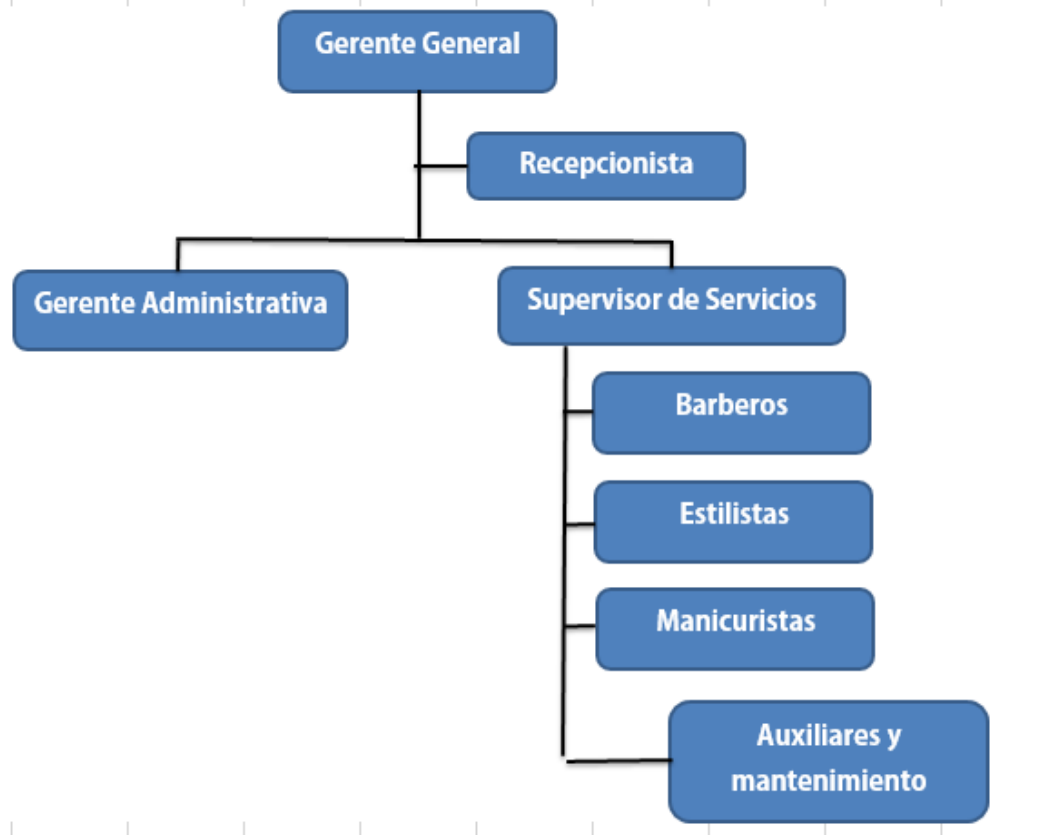
**Misión:** “Somos una compañía de belleza responsable, ética, que es dirigida bajo el concepto del cuidado de la belleza capilar y corporal, encargada de estar a la vanguardia del desarrollo empresarial y de atención al cliente” (Jhon Fredy Spa , 2016).

La misión determinada se trata de la misión previa a la elaboración de plan estratégico.

**Objetivo:**

Esta empresa se creó con el fin de prestar un servicio integral al cliente, en donde pueda encontrar un ambiente cálido, amable, con excelente servicio, calidad de atención en la presentación de su personal y en su calidad humana, preparada con antelación para la expectativa del cliente (Jhon Fredy Spa , 2016).

En cuanto al personal, la empresa cuenta con 23 recursos distribuidos de la siguiente manera.



**Gráfico 4** Organigrama  
**Elaborado por:** Isabel Montenegro

La empresa ofrece una variedad de servicios, entre los que se cuentan los siguientes:

Diseño de imagen distribuido en los siguientes servicios individuales

- Diseño de color
- Cortes
- Maquillaje
- Extensiones de cabello natural
- Mechas
- Pelucas
- Alisado permanente con keratina y proteína
- Tratamientos capilar
- Corte con tijera caliente
- Permanente de pestañas
- Extensión de pestañas

- Depilación con cera de chocolate
- Depilación con hilo árabe
- Tratamientos faciales mascarillas reafirmantes e hidratantes
- Tratamientos corporales
- Masaje anti estrés
- Reducción de medidas
- Drenaje linfático
- Bronceado con aerógrafo

La infraestructura de la empresa en sus instalaciones abarca:

- Para atención a varones: 10 sillas
- Para atención a mujeres: 11 sillas
- Para atención a manicure: 7 puestos
- Para depilación: 4 cabinas con camilla
- Para maquillaje: 3 puestos (Jhon Fredy Spa , 2016)

El direccionamiento estratégico definido por la empresa es muy limitado, ya que únicamente ha establecido de manera empírica la misión y el objetivo principal, es decir sin un análisis o base para dichas declaraciones; sin embargo en función de esta misión la empresa ha gestionado su operación.

## 1.2 Encuesta

Con el fin de levantar información necesaria para realizar el diagnóstico de la empresa, se aplicó una encuesta según las siguientes preguntas.

### 1. ¿Cuántos años labora en “Jhon Fredy Spa Peluquería”?

Menos de un año	
Entre 1 y 3 años	
Más de 3 años	

**2. ¿Conoce usted la misión, visión, valores y filosofía de “Jhon Fredy Spa Peluquería”?**

Si	
No	

**3. ¿Al momento de ingresar a laborar usted recibió algún tipo de inducción a la empresa?**

Si	
No	

**4. ¿Ha recibido capacitación dentro de su empresa?**

Si	
No	

**5. Las capacitaciones realizadas son:**

Mensuales	
Trimestrales	
Semestrales	
Anuales	

**6. ¿Se realiza reuniones de trabajo entre los propietarios y los trabajadores de “Jhon Fredy Spa Peluquería”?**

Siempre	
Casi siempre	
Nunca	

**7. De los siguientes criterios, según su percepción, cual es el que requiere de mejora inmediata por la empresa:**

Atención al cliente	
Instalaciones y adecuaciones	
Implementar sistema informático para área administrativa	

Diseño plan de Marketing	
Manual de procesos y funciones	
Proceso de planificación	

**8. Según su criterio, los productos utilizados en los diferentes servicios son de:**

Muy buena calidad	
Mediana calidad	
Baja calidad	

**9. Los equipos y utensilios que existen en “Jhon Fredy Spa Peluquería” son:**

Alta tecnología	
Mediana tecnología	
Obsoletos	

**10. ¿Se ofrece tratamientos capilares y/o belleza innovadores?**

Si	
No	

**11. ¿Considera usted que es importante que “Jhon Fredy Spa Peluquería” cuente con un plan estratégico que le permita mejorar los procesos y posicionarse en el mercado?**

Si	
No	



### 1.3 Tabulación de resultados de la encuesta

#### 1.3.1 Aplicación de encuesta y análisis de resultados

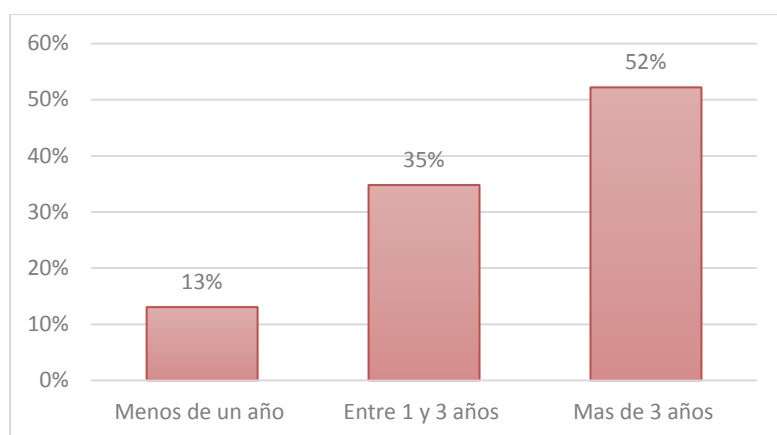
##### 1. ¿Cuántos años labora en “Jhon Fredy Spa Peluquería”?

**Tabla 4** Tiempo de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	3	13%
Entre 1 y 3 años	8	35%
Más de 3 años	12	52%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 5** Tiempo de trabajo

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

#### Análisis e interpretación

El 52% de los trabajadores encuestados manifiestan que laboran en Jhon Fredy Spa Peluquería por un tiempo mayor a 3 años, el 35% entre 1 y 3 años y el 13% por un lapso menor a un año.

Considerando las respectivas respuestas ante las preguntas planteadas se visualiza que en la empresa existe una estabilidad laboral para los trabajadores, lo cual resulta una fortaleza organizacional ya que se supone que existe un buen clima laboral, así también a través de esto se demuestra que el personal conoce de los procesos existentes, existe confiabilidad por parte de los clientes.

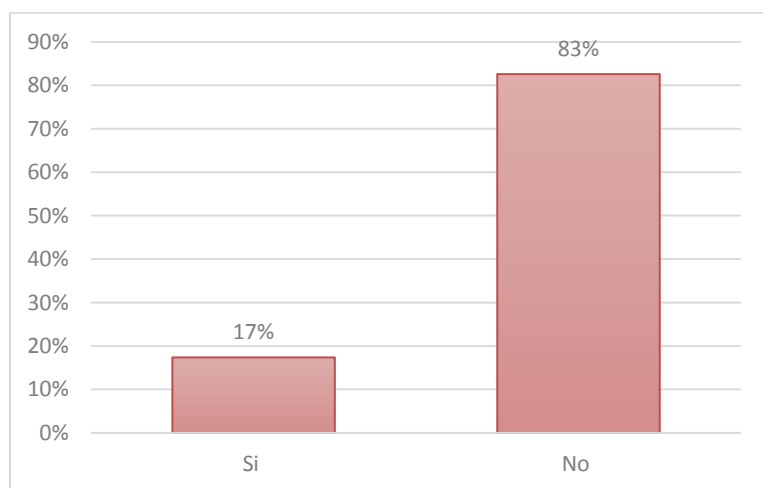
## 2. ¿Conoce usted la misión, visión, valores y filosofía de “Jhon Fredy Spa Peluquería”?

**Tabla 5** Conocimiento misión, visión, filosofía empresarial

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 6** Conocimiento misión, visión, filosofía empresarial

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

Ante el cuestionamiento planteado los trabajadores en un 83% desconocen de la misión, visión, valores y filosofía empresarial de la empresa; mientras que el 17% si tiene algún tipo de conocimiento sobre estos aspectos.

Es importante que los trabajadores conozcan los criterios mencionados anteriormente, ya que los mismos reflejan en si lo que la empresa busca brindar a sus clientes; y la manera en que se debería satisfacer las necesidades de los mismos; lamentablemente frente a los resultados obtenidos se concluye en la existencia de un problema motivacional y de pertinencia.

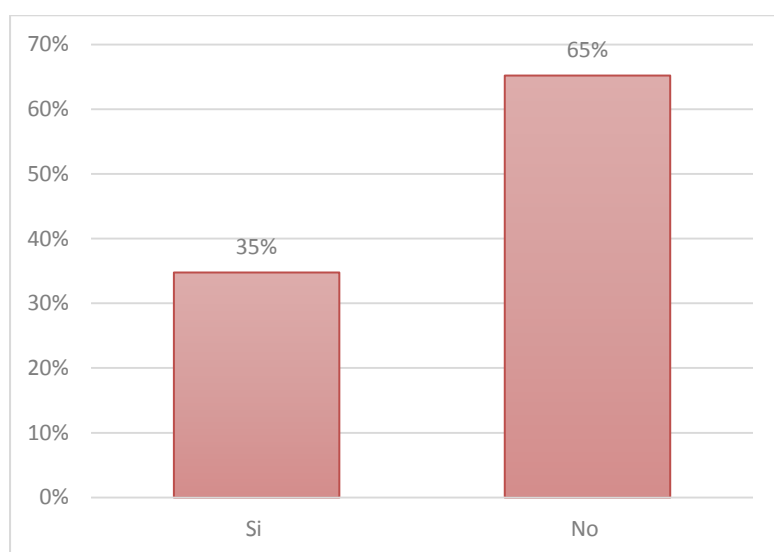
### 3. ¿Al momento de ingresar a laborar usted recibió algún tipo de inducción a la empresa?

**Tabla 6** Inducción laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	35%
No	15	65%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 7** Inducción laboral

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

El 65% es decir la mayor parte de trabajadores manifestó que no recibieron ningún tipo de inducción al momento de ingresar a laborar en “Jhon Fredy Spa Peluquería”, mientras que un mínimo 35% si fue inducido laboralmente.

Conociendo estos resultados, se observa la existencia de un grave problema interno; ya que no se realizan procesos básicos, para una correcta administración empresarial. El personal debe conocer desde el primer día en que va a laborar sobre los procesos, instalaciones, servicios, misión, visión, filosofía empresarial; de manera que se sientan comprometidos con su trabajo en beneficio de la empresa.

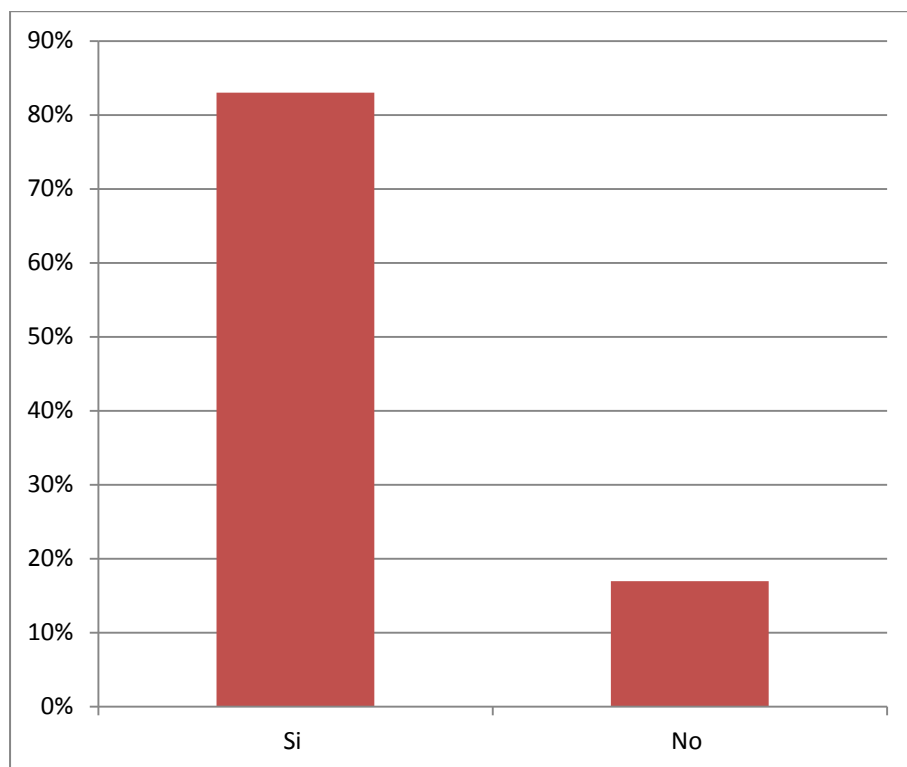
#### 4. ¿Ha recibido capacitación dentro de su empresa?

**Tabla 7** Capacitaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	83%
No	4	17%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 8** Inducción laboral

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

#### **Análisis e interpretación**

El personal de la empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería”, en un 83% si recibe capacitaciones mientras que el restante correspondido por el 17% no recibe ningún tipo de capacitación. Frente a los resultados se determina la necesidad de implementar en la empresa planificaciones direccionadas a la capacitación en su totalidad de todo el personal.

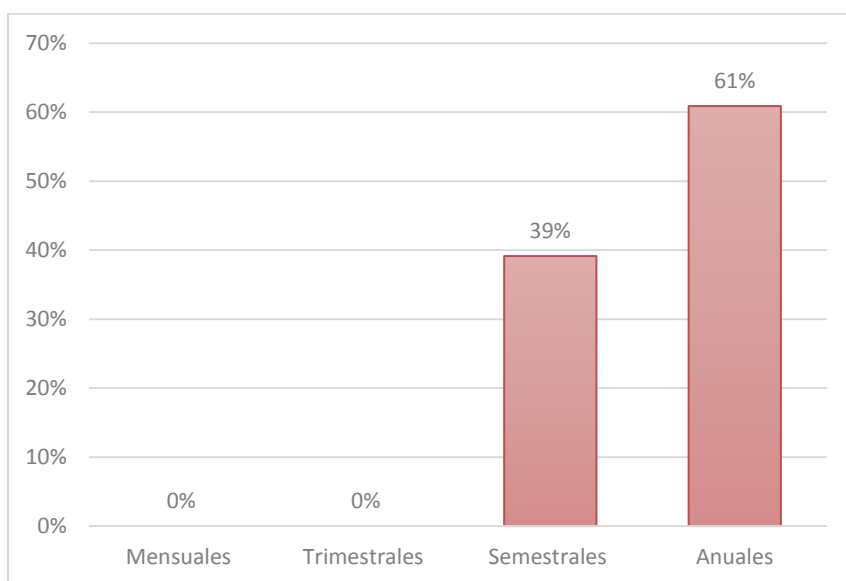
## 5. Las capacitaciones realizadas son:

**Tabla 8** Capacitaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mensuales	0	0%
Trimestrales	0	0%
Semestrales	9	39%
Anuales	14	61%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 9** Capacitaciones

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

Las capacitaciones en la empresa según el 61% se las realiza de manera anual y el 39% manifiesta que de forma semestral.

La capacitación a los trabajadores se constituye en una fortaleza empresarial importante, ya que se adquieren y refuerzan conocimientos que son reflejados al momento de generar el respectivo servicio. En el campo del cuidado corporal y capilar el cliente requiere de profesionales que se encuentren capacitados, que practiquen nuevas técnicas de belleza que les permita satisfacer sus necesidades.

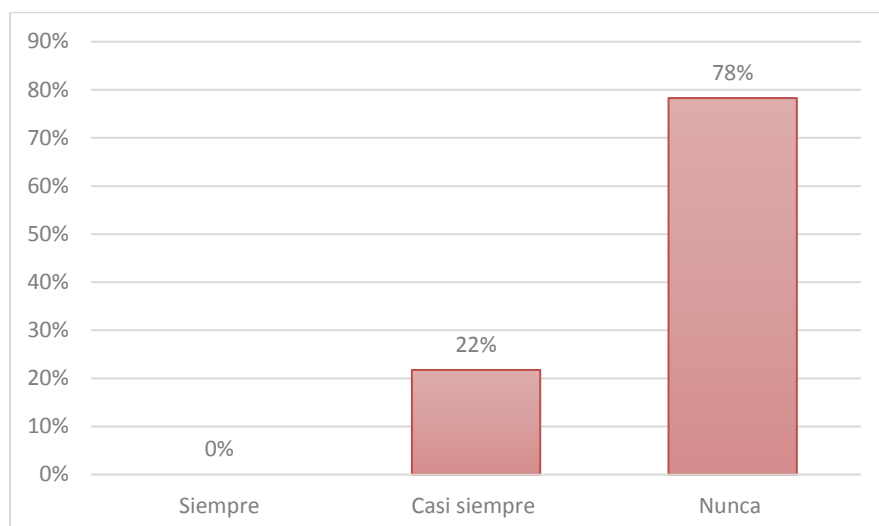
## 6. ¿Se realiza reuniones de trabajo entre los propietarios y los trabajadores de “Jhon Fredy Spa Peluquería”?

**Tabla 9** Reuniones de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	22%
Nunca	18	78%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 10** Reuniones de trabajo

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los encuestados, el 78% de los trabajadores manifiesta que en la empresa no se realizan reuniones de trabajo, mientras que el 22% afirma lo contrario.

Las reuniones de trabajo permiten realizar las respectivas planificaciones, así también conlleva a mantener un alto nivel de comunicación entre los propietarios (directivos) y los trabajadores, encaminándose de manera conjunta al cumplimiento de metas y objetivos; ante la carencia de lo mencionado se ha determinado una debilidad que requiere ser mitigada con el propósito de mejorar las relaciones de comunicación.

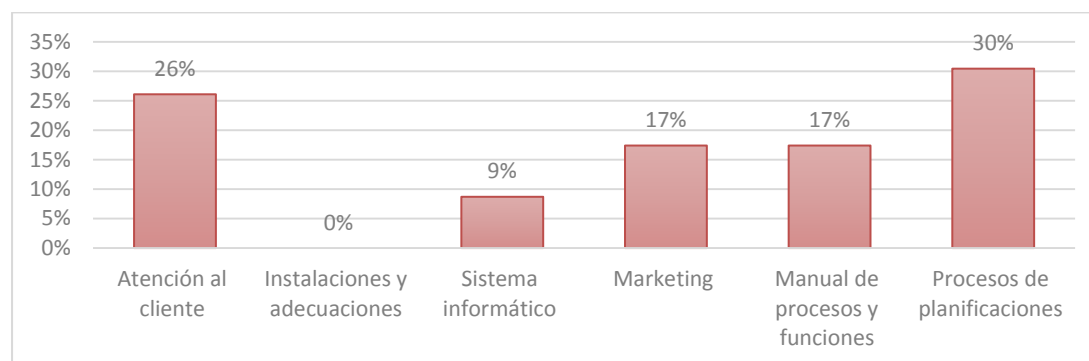
**7. De los siguientes criterios, según su percepción, cual es el que requiere de mejora inmediata por la empresa:**

**Tabla 10** Aspectos para mejora

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	6	26%
Instalaciones y adecuaciones	0	0%
Implementar sistema informático área admr.	2	9%
Diseño plan de marketing	4	17%
Manual de procesos y funciones	4	17%
Procesos de planificación	7	30%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Isabel Montenegro



**Gráfico 11** Aspectos para mejora

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

El cuestionamiento planteado, básicamente busca obtener información sobre los requerimientos que necesitan ser mejorados desde el punto de vista de los trabajadores, y es así que se concluye; que la principal mejora radica en los procesos de planificación con un 30%, seguido de atención al cliente con un 26%, este elemento debe estar siempre en mejora continua; de la misma manera es indispensable que se cuente con un manual de procesos y funciones, un plan de marketing y el diseño de un sistema informático.

Cada uno de los elementos mencionados son fundamentales en la organización, sin embargo no todos cumplen con las expectativas de los trabajadores, constituyéndose estos en una debilidad para la empresa, elementos que deben ser solucionados para que formen parte del grupo de fortalezas empresariales.

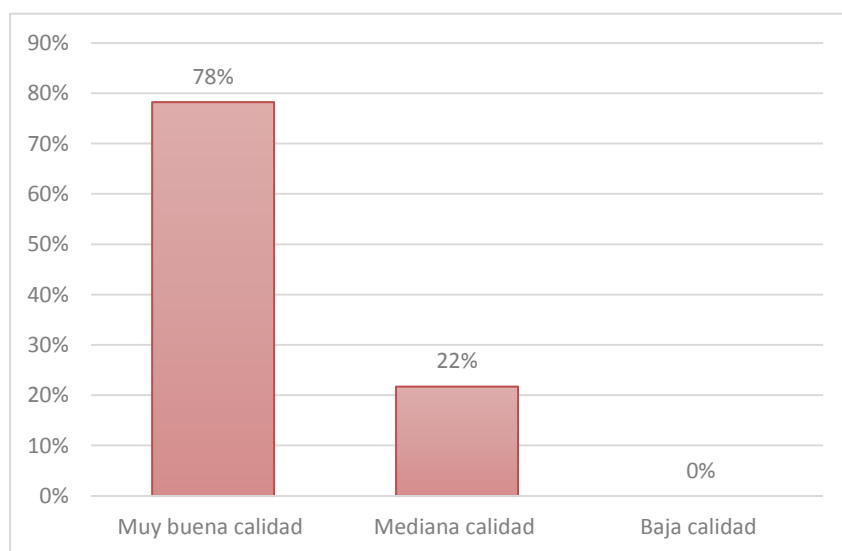
## 8. Según su criterio, los productos utilizados en los diferentes servicios son de:

**Tabla 11** Calidad de los productos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena calidad	18	78%
Mediana calidad	5	22%
Baja calidad	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 12** Calidad de los productos

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

El 78% de los trabajadores consideran que los productos utilizados para los diferentes servicios que oferta “Jhon Fredy Spa Peluquería” son de muy buena calidad, y el 22% manifiesta que son de mediana calidad.

Acorde a los resultados obtenidos, se concluye que la dotación y uso de productos de calidad constituye una ventaja para la empresa, ya que los clientes estarán satisfechos con los resultados del servicio, así también la fidelización de los mismos es vital.



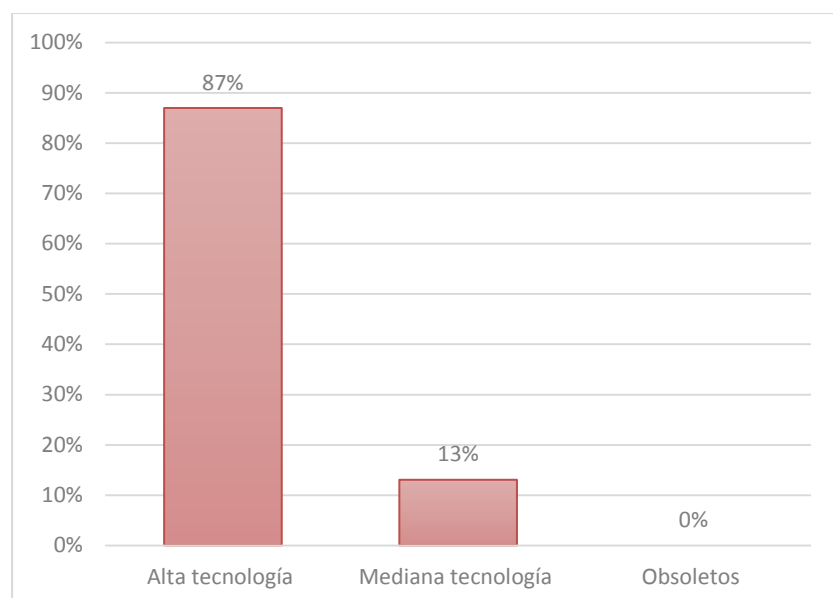
## 9. Los equipos y utensilios que existen en “Jhon Fredy Spa Peluquería” son:

**Tabla 12** Equipos y utensilios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alta tecnología	20	87%
Mediana tecnología	3	13%
Obsoletos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Isabel Montenegro



**Gráfico 13** Equipos y utensilios

Fuente: Investigación propias

Elaborado por: Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

El 87% de los encuestados sostiene que los equipos y utensilios son de alta tecnología y el 13% considera que son de mediana tecnología.

Los equipos con los que cuenta “Jhon Fredy Spa Peluquería son variados, y cada uno realiza una función diferente, buscando la comodidad de los clientes, lo cual se constituye en una ventaja competitiva y por ende en una fortaleza para la empresa.

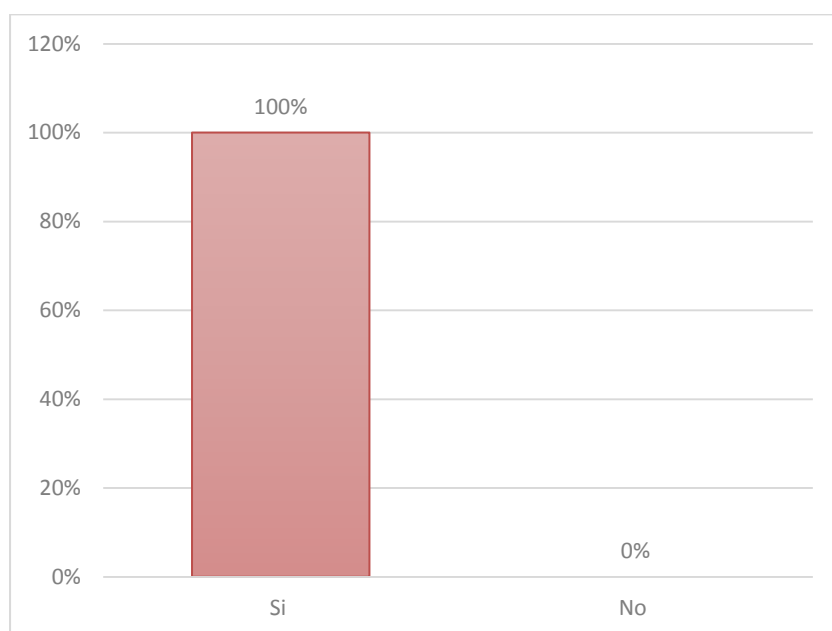
### 10. ¿Se ofrece tratamientos capilares y/o belleza innovadores?

**Tabla 13** Innovación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 14** Innovación

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### Análisis e interpretación

El 100% de encuestados manifiesta que la innovación es parte esencial de los servicios ofrecidos por Jhon Fredy Spa Peluquería.

Todos los procesos en el mundo, son cambiantes, es por ello que la innovación se constituye en una de las principales fortalezas de la empresa ya que no le temen al cambio, por lo que recurren a nuevas técnicas innovadoras para generar mejores resultados en los requerimientos del cliente, de manera que se pueda satisfacer las necesidades de los mismos con el mejor servicio.

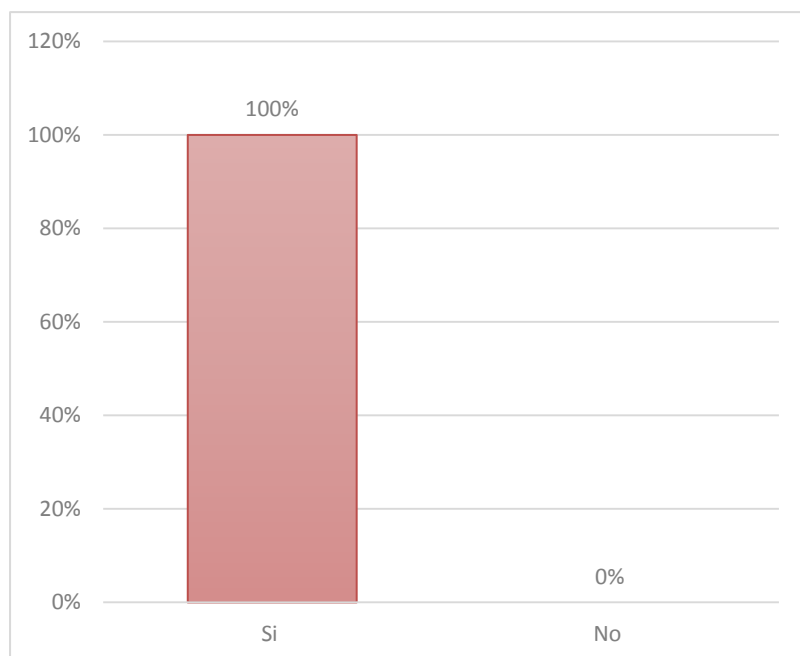
**11 ¿Considera usted que es importante que “Jhon Fredy Spa Peluquería” cuente con un plan estratégico que le permita mejorar los procesos y posicionarse en el mercado?**

**Tabla 14** Plan estratégico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



**Gráfico 15** Plan estratégico

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### **Análisis e interpretación**

El 100% de los trabajadores de “Jhon Fredy Spa Peluquería” coinciden en que es necesario el diseño de una planificación estratégica, que permita el crecimiento organizacional, mejorar procesos, reducir gasto, fidelizar clientes, diseñar estrategias, que conlleven a posicionar la marca en el mercado local.

A continuación se resume los resultados obtenidos de cada pregunta identificada en la primera columna y los datos que cada una arroja para nuestro análisis FODA, identificadas como F= Fortaleza y D= -Debilidad.

**Tabla 15:** Cuadro resumen de las preguntas

<b>Preguntas</b>	<b>HALLAZGOS FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>
<b>P1</b>	F1: Estabilidad laboral F2: Buen clima laboral
<b>P2</b>	D2: Falta de compromiso y pertenencia de los trabajadores
<b>P3</b>	D1: Insuficiente inducción al personal
<b>P4 P5</b>	F3: Personal capacitado
<b>P6</b>	D6: Falta de reuniones de trabajo periódicas
<b>P7</b>	D3: No poseen un manual de procesos y funciones D4: No se realiza una planificación administrativa D5: No posee un plan de marketing
<b>P8</b>	F4: Utilización de productos de calidad
<b>P9</b>	F5: Alta tecnología en equipos y utensilios
<b>P10</b>	F6: Técnicas Innovadoras
<b>P11</b>	D7: Ineficiente plan estratégico que direcciona el negocio

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

#### **1.4 Base de factores internos y externos**

Con la finalidad de realizar el diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio, a continuación se presenta información sistematizada en donde se detallan los aspectos abordados en la encuesta, su incidencia como fortaleza o debilidad, en el caso de análisis interno, o como oportunidad o amenaza en el caso externo, así también se revisan las implicaciones principales de cada elemento.

### **1.4.1 Análisis Interno**

Las debilidades son catalogadas en base a las situaciones y factores que sitúan a la empresa en posición desfavorable frente a la competencia, mientras que las fortalezas se determinan en bases a las capacidades y características específicas de la empresa, que le hacen gozar de mejoras frente a la competencia.

Las fortalezas y debilidades se obtuvieron de las preguntas de la encuesta, como también de la matriz del perfil competitivo.

#### **Matriz de Perfil Competitivo**

De acuerdo con lo mencionado por (Contreras, 2015) la matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite determinar una ponderación del grado de rivalidad entre las empresas que compiten. La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

Los factores de éxito y su respectivo peso fueron determinados de acuerdo a la revisión de expertos, como fue el Gnte de la empresa diagnosticada, el Ing. Diego Rubio y el Ing. Pablo Solórzano.

Para realizar la matriz de perfil competitivo se ha tomado como principales competidores de la empresa “JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA” a tres empresas del sector.

**Tabla 16:** Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
		JHON FREDY PELUQUERIA Y SPA		CRISTIAN PELUQUEIRA		STAMPA SPA		PELUQUERIA MARTINA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Infraestructura adecuada	13%	3,00	0,39	4,00	0,52	2,00	0,26	2,00	0,26
Cobertura del mercado local	9%	2,00	0,18	3,00	0,27	2,00	0,18	1,00	0,09
Publicidad y marketing de productos y servicios	10%	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20
Ubicación geográfica	20%	4,00	0,80	3,00	0,60	3,00	0,60	3,00	0,60
Materia prima de calidad	13%	3,00	0,39	3,00	0,39	2,00	0,26	2,00	0,26
Diversidad de servicios	15%	3,00	0,45	4,00	0,60	3,00	0,45	2,00	0,30
Convenios con proveedores	10%	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30	1,00	0,10
Competitividad de precios	10%	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,21</b>		<b>3,38</b>		<b>2,55</b>		<b>2,11</b>

Escala Calificación

- 1** debilidad principal
- 2** debilidad menor
- 3** fortaleza menor
- 4** fortaleza principal

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz del perfil competitivo, la diversidad del servicio ponderada con un 20%, a razón de la importancia de cubrir las diferentes exigencias de mercado, la ubicación geográfica ponderada con un 20%, ya que la afluencia de los consumidores radica en la cercanía y punto estratégico de ubicación y los convenios con proveedores ponderada con un 15%, permite a la empresa mantener stock de productos en percha e insumos cumpliendo tiempos y presupuesto. Estos son factores críticos de mayor importancia de la empresa “JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA”.

El posicionamiento del competidor 1 es superior generando un total de 3,48 mientras que el competidor 2 determina una ponderación total de 2,65 y el último con una ponderación de 2.06.

Considerando los resultados expuestos en la matriz, las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, considerándose un competidor fuerte.

Datos Obtenidos de la MPC:

- Infraestructura adecuada
- Diversidad de Servicios
- Ubicación geográfica adecuada
- Convenios con proveedores

Para resumir el análisis interno se elabora la siguiente tabla que se alimenta con la información del resumen de encuesta y del análisis del perfil competitivo.

**Tabla 17:** Análisis interno

<b>FORTALEZAS</b>
F1: Estabilidad laboral
F2: Buen clima laboral
F3: Personal capacitado
F4: Utilización de productos de calidad
F5: Alta tecnología en equipos y utensilios
F6: Ofrece técnicas innovadoras en servicios capilares y de belleza.
F7: Instalaciones adecuadas
F8: Diversidad de servicios
F9 Convenios con proveedores por volumen de compras.
F10 Ubicación geográfica adecuada

<b>DEBILIDADES</b>
D1: Insuficiente inducción al personal
D2: Falta de compromiso y pertenencia de los trabajadores
D3: No poseen un manual de procesos y funciones
D4: No se realiza una planificación administrativa
D5: No posee un plan de marketing
D6: Falta de reuniones periódicas entre directivos y empleados

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### **1.4.2 Análisis externo**

El análisis externo tiene como finalidad evaluar de manera objetiva los cambios generados en el entorno, para tener una fuente de conocimiento para la empresa que permitirá convertirse en un soporte de estrategias para la misma.

Para el análisis externo de la empresa “JHON FREDY SPA Y PELUQUERÍA”, se considerará la utilización del análisis PEST y la evaluación de las fuerzas de PORTER.

#### **Análisis PEST**

Es una herramienta de análisis que se la utiliza para conocer el crecimiento del mercado, la competencia, puede ser utilizada para estudiar procesos sociales, caracterizar regiones geográficas entre otras (Benavides , 2009).

Abarcando 4 factores importantes:

- Factores Político
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos

Para la obtención de los factores determinantes y su respectiva calificación según la escala de fuerza se realizó un taller, mismo que fue dirigido Sra. Isabel Montenegro, quien fungió como moderadora del taller en el cual participaron los directivos y empleados de la empresa,



quienes aportaron para el análisis de la siguiente matriz., donde se evidencia la calificación que dio cada persona a la escala de fuerza ver anexo 1.

**Tabla 18:** Evaluación PEST

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>POLÍTICAS</b>						
1.	Incentivos gubernamentales para emprendimientos.	1				
2.	Regulaciones de importación.				4	
3.	Riesgo país	1				
4.	Política fiscal restrictiva				4	
<b>ECONÓMICAS</b>						
1.	Patrones de consumo		2			
2.	Tendencias de desempleo					5
3.	Inflación				4	
4.	Tasas de impuestos				4	
<b>SOCIALES</b>						
1.	Ingreso Per cápita				4	
2.	Congestionamientos de tránsito			3		
3.	Hábitos de consumo		2			
4.	Tasa de natalidad	1				
<b>TECNOLÓGICAS</b>						
1.	Acceso a las TIC's , manejo de redes sociales	1				
2.	Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica		2			
	Repuestos de herramientas de belleza y estética		2			
3.	Mano de obra disponible para herramientas de la industria			3		
	5 AMENAZA IMPORTANTE					
	4 AMENAZA BAJA					
	3 INDIFERENTE					
	2 OPORTUNIDAD BAJA					
	1 OPORTUNIDAD IMPORTANTE					

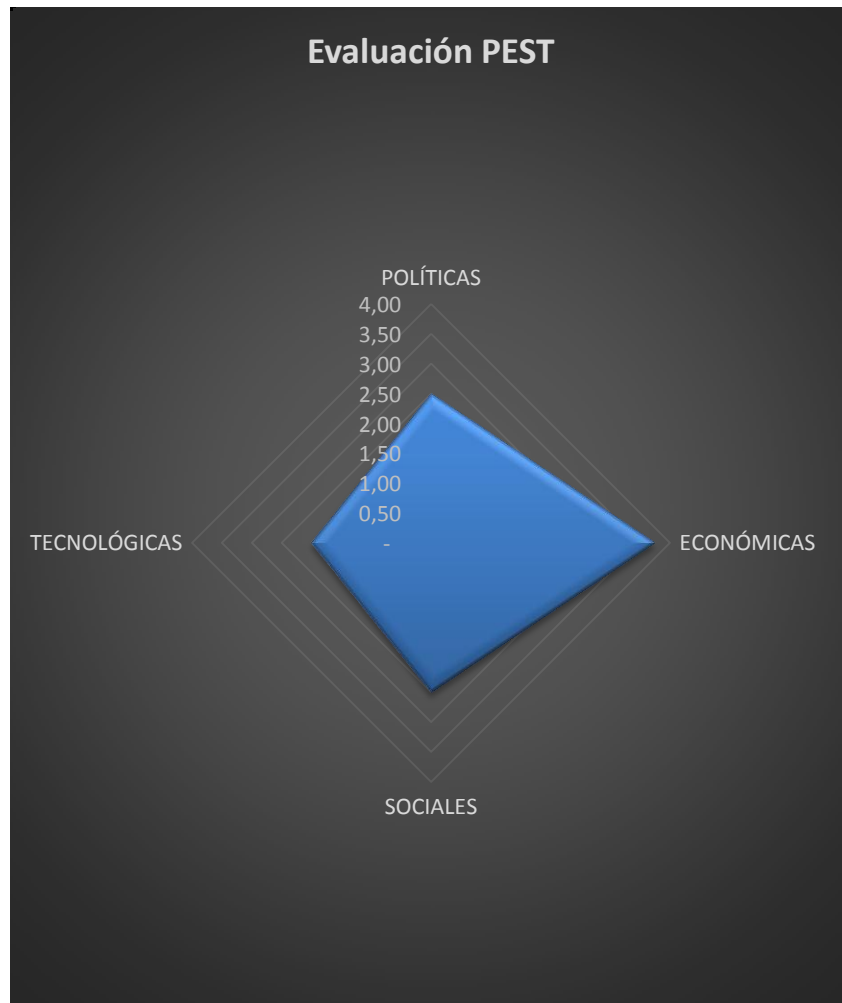
Elaborado por: Isabel Montenegro

De acuerdo a la matriz de análisis PEST encontramos en factores políticos a los incentivos gubernamentales para emprendimientos como una oportunidad fuerte pues al requerir capital se puede direccionar a ese beneficio, riesgo país está catalogado una oportunidad ya que el indicador es estable en general para negocios. Política fiscal restrictiva calificada como una amenaza baja pues la creación de impuestos y cambios en porcentaje de los mismos afectan a las pequeñas empresas que cumplen con el estado.

Dentro de los aspectos económicos tenemos la tendencia del desempleo que afecta siendo una amenaza alta, pues esta cifra indica menos ingresos en las familias ecuatorianas. Las tendencias de consumo son consideradas una oportunidad baja ya que los consumidores tienden por estos servicios a pesar de ser suntuarios. Y las tasas de impuestos que son una amenaza baja de igual manera pues existen pagos de diferentes tipos de tasas e impuestos para el correcto funcionamiento del negocio.

El ingreso per cápita tiene una calificación de amenaza baja pues de acuerdo a las cifras actuales el ingreso per cápita al año 2018 del país está en un rango promedio de hasta \$5426 euros, lo que permite un rango de precios limitado según el nivel de vida de la región. Otra oportunidad alta es el hábito de consumo y la tasa de natalidad pues el crecimiento del núcleo familiar significa mayores posibles clientes.

En los factores tecnológicos se pondera como oportunidades altas a los cambios en tecnología para equipos de cuidado capilar, pues permite tener innovación en servicios, y Acceso a las TIC's, manejo de redes sociales, ya que el acceso a esta herramienta permite llegar a mas posibles clientes así como fidelizar los existentes.



**Gráfico 16:** Evaluación PEST  
**Elaborado por:** Isabel Montenegro

Considerando los resultados del análisis PEST en la gráfica 16 se puede observar el resultado de la evaluación generando una inclinación mayor en lo que respecta a los factores políticos y económicos estableciéndose como amenazas y el factor tecnológicos que se acerca a 1 , siendo considerado una oportunidad.

### **Evaluación de las fuerzas de PORTER**

En análisis micro entorno empresarial se centra en el estudio de clientes potenciales, los intermediarios, la competencia y los proveedores lo que ayuda a cualquier empresa a definir las posibles estrategias para poder competir en el mercado.

Para la realización de este análisis se utiliza la herramienta de gestión de las 5 fuerzas de Porter, cada una de las cinco fuerzas que se presenta a continuación afecta a la capacidad de la empresa para competir en un mercado concreto, y el poder combinando en cada uno de ellos determina la posibilidad que tiene la empresa de obtener un alto rendimiento con sus actividades. (Porter, 2000)

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores

Para el análisis de los factores determinantes así como su calificación dentro de las escalas, se llevó a cabo una entrevista con el área directiva la empresa, el Gerente propietario y gerencia administrativa **Ver anexo 2 Acta**

A continuación se presenta la calificación de acuerdo a cinco factores determinantes:

5	AMENAZA IMPORTANTE
4	AMENAZA BAJA
3	INDIFERENTE
2	OPORTUNIDAD BAJA
1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE

**Tabla 19:** Evaluación de las fuerzas de Porter

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	<b>ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>					
1	Curva de experiencia de la competencia en nuevos competidores.	1				
2	Acceso a insumos.		2			
3	Acceso a canales de distribución.			3		
4	Identificación de marca de los competidores				4	
5	Barreras gubernamentales		2			
	<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>					
1	Diversidad de los competidores.					5
2	Costos fijos elevados.				4	
3	Diferenciación entre productos.			3		
4	Crecimiento de la demanda.		2			
5	Equilibrio entre capacidad y producción.			3		
	<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>					
1	Sustitución del servicio por el uso de productos y herramientas capilares caseras					5
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.			3		
3	Rendimiento y calidad comparada con servicio sustituto		2			
4	Costo de cambio para el cliente.			3		
5	Propensión del comprador a cambiar.			3		
	<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>					
1	Concentración de clientes.		2			
2	Volumen de compra a proveedores		2			
3	Diferenciación en productos servicios.				4	
4	Identificación de la marca o nombre del negocio.	1				
	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>					
1	Concentración de los proveedores.			3		
2	Importancia del volumen para los proveedores.				4	
3	Diferenciación de insumos.		2			
4	Disponibilidad de insumos sustitutos		2			
5	Diferenciación de producto.			3		

Elaborado por: Isabel Montenegro

En la tabla 19 se muestra el análisis de las fuerzas de Porter, el cual usan muchas empresas como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según (Porter, 2000), se puede decir que la naturaleza de la competencia de una organización dada está compuesta por cinco fuerzas.

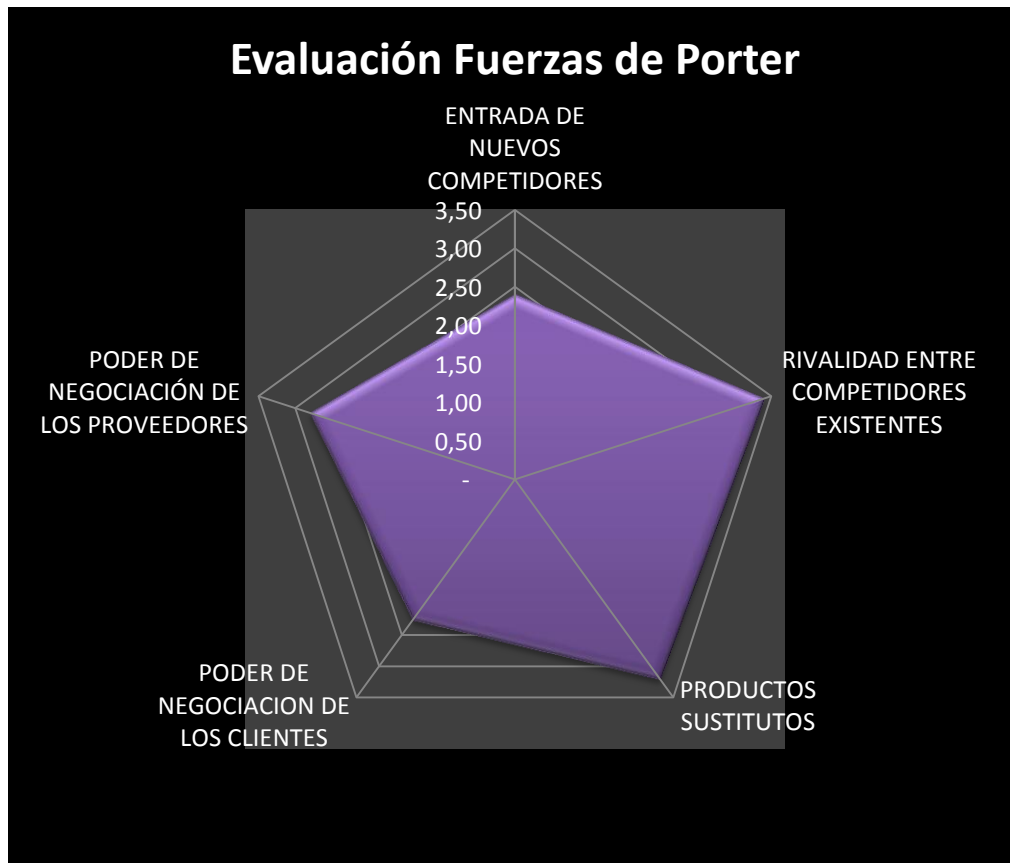
Dentro del presente análisis se calificó dentro entrada de nuevos competidores a la curva de experiencia en nuevos competidores como oportunidad alta ya que al ingresar al mercado la gente busca experiencia. Así también la identificación de marca de los competidores es una oportunidad baja debido a que al no ser reconocidos hay poca probabilidad que cambien de proveedor de este servicio; Y barreras gubernamentales sería una oportunidad baja porque para el ingreso de un nuevo competidor existen varios requisitos y permisos que cumplir lo que ralentiza la aparición de más competidores.

En rivalidad entre competidores como principales se calificó a, diversidad de los competidores, siendo una amenaza alta por la cantidad de negocios de similar servicios por la zona. Crecimiento de la demanda para competencia obtuvo una calificación amenaza baja ya que tiene un crecimiento en la demanda de sus servicios.

A cerca de productos sustitutos la variable de mayor calificación es la sustitución del servicio por el uso de productos capilares, pues algunas personas al tener ciertos implementos en casa optan por dejar de ir a la peluquería. En contraste a esta variable tenemos, rendimiento y calidad comparada con servicio sustituto, pues, el resultado final no tiene punto de comparación o los elementos adicionales con lo que se cuenta.

Al analizar en poder de negociación con los clientes nos encontramos con la variable de Identificación de la marca o nombre del negocio. Es una oportunidad alta pues existe un nivel de aceptación dentro del sector ante los consumidores. Y Diferenciación en productos servicios como una amenaza baja siendo el posicionamiento que actualmente se maneja.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores, Importancia del volumen se calificó como una oportunidad baja, pues la empresa realiza una compra significativa a sus proveedores.



**Gráfico 17** Evaluación fuerzas de Porter

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

De acuerdo a los resultados arrojados en la gráfica, la fuerza de Porter que mayor calificación refleja es el de rivalidad entre competidores con un total de 3,80 siendo considerada una amenaza; y el que menor calificación obtuvo es poder de negociación con los clientes siendo esto una oportunidad para la empresa.

A continuación se presenta los factores externos como son las oportunidades y amenazas para la determinación de los factores externos se considera la situación del entorno de la empresa, es decir las circunstancias que puedan beneficiar o dificultar su desarrollo, para ello se toma en cuenta factores políticos, económicos, tecnológico y sociales así como también la evaluación de las fuerzas de Porter.

En las amenazas, se evalúan las situaciones, contextos y variables externas que pueden afectar de manera negativa a la empresa.

En las oportunidades, se consideran hechos y acontecimientos externos de la empresa que pueden ser positivos si se detectan y explotan a su favor.

En resumen del análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis de las herramientas Análisis Pest y Evaluación de las fuerzas de Porter.

**Tabla 20:** Análisis externo

<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>O1: Incentivos gubernamentales para emprendimientos.            O2: Fácil acceso a insumos            O3: Identificación de la marca o nombre del negocio            O4: Barreras gubernamentales para ingreso de competencia.            O5: Volumen de compra a proveedores            O6: Acceso a las TIC's , utilización de internet para publicidad            O7: Tasa de natalidad, genera potenciales clientes nuevos.            O8: Acceso rápido a repuestos de herramientas de belleza y estética            O9: Hábitos de consumo sobre servicios de belleza y cuidado personal            O10: Índice bajo de riesgo país            O11: Crecimiento de la demanda</p>
<b>AMENAZAS</b>
<p>A1: Curva de experiencia en nuevos competidores.            A2: Tendencias de desempleo, afectando los ingresos familiares del consumidor            A3: Incremento en el indicador de Inflación en servicios            A4: Diversidad de los competidores.            A5: Sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros            A6: Política fiscal restrictiva            A7: Tasas de impuestos            A8: Regulaciones de importación            A9: Índice bajo de ingreso per cápita            A10-. Diferenciación en productos y servicios que los clientes están dispuestos a pagar.</p>

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

## 1.5 FODA

La herramienta FODA ha sido seleccionada en la investigación para consolidar el análisis de la situación actual de la empresa objeto de estudio, en donde validan las Fortalezas y debilidades principales, en el contexto interno; mientras que en el externo se presentan las Oportunidades y Amenazas más relevantes para el negocio (Armijo, 2011).



**Tabla 21** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>F1:</b> Estabilidad laboral  <b>F2:</b> Buen clima laboral  <b>F3:</b> Personal capacitado  <b>F4:</b> Utilización de productos de calidad  <b>F5:</b> Alta tecnología en equipos y utensilios  <b>F6:</b> Ofrece técnicas innovadoras en servicios capilares y de belleza.  <b>F7:</b> Instalaciones adecuadas  <b>F8:</b> Diversidad de servicios ofertados  <b>F9:</b> Convenios con proveedores por volumen de compras.  <b>F10:</b> Ubicación geográfica adecuada</p>	<p><b>O1:</b> Incentivos gubernamentales para emprendimientos.  <b>O2:</b> Fácil acceso a insumos  <b>O3:</b> Identificación de la marca o nombre del negocio  <b>O4:</b> Barreras gubernamentales para ingreso de competencia.  <b>O5:</b> Volumen de compra a proveedores  <b>O6:</b> Acceso a las TIC's , utilización de internet para publicidad  <b>O7:</b> Tasa de natalidad, genera potenciales clientes nuevos.  <b>O8:</b> Acceso rápido a repuestos de herramientas de belleza y estética  <b>O9:</b> Hábitos de consumo sobre servicios de belleza y cuidado personal  <b>O10:</b> Índice bajo de riesgo país  <b>O11:</b> Crecimiento de la demanda</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D1: Insuficiente inducción al personal  D2: Falta de compromiso y pertenencia de los trabajadores  D3: No poseen un manual de procesos y funciones  D4: No se realiza una planificación administrativa  D5: No posee un plan de marketing  D6: Falta de reuniones periódicas entre directivos y empleados</p>	<p><b>A1:</b> Curva de experiencia en nuevos competidores.  <b>A2:</b> Tendencias de desempleo, afectando los ingresos familiares del consumidor  <b>A3:</b> Incremento en el indicador de Inflación en servicios  <b>A4:</b> Diversidad de los competidores.  <b>A5:</b> Sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros  <b>A6:</b> Política fiscal restrictiva  <b>A7:</b> Tasas de impuestos  <b>A8:</b> Regulaciones de importación  <b>A9:</b> Índice bajo de ingreso per cápita  <b>A10:</b> Diferenciación en productos y servicios que los clientes están dispuestos a pagar.</p>

Elaborado por: Isabel Montenegro

### 1.5.1 Matriz FODA ponderado

Consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles con la finalidad de conocer la posición competitiva de la empresa (Contreras, 2015).

A continuación se presenta la respectiva evaluación de los factores internos y externos, y se debe considerar los siguientes aspectos según (David, 2013):

- Se debe asignar un valor (peso) entre 0,0 con una valoración de no importante hasta 1,0 como muy importante; recordando que la suma total de los criterios evaluados deben sumar 1.
- La calificación asignada debe ser desde 1 (irrelevante) a 4 (muy importante)
- Al multiplicar el valor del peso por la calificación pertinente, se obtiene la calificación ponderada.
- Se realiza la correspondiente sumatoria de cada uno de los factores analizados para la determinación del total ponderado.

Para la evaluación de los factores internos se ha determinado una perspectiva desde tres puntos de vista para obtener una ponderación real, las personas consideradas para la evaluación son las siguientes.

**Evaluador 1:** Jhon Fredy Rodríguez - Gerente

**Evaluador 2:** Ing. Johanna García – Gerente en Marketing

**Evaluador 3:** Isabel Montenegro - Autora del proyecto de investigación

**Tabla 22:** Evaluación sobre el puntaje de los factores internos

<b>FACTORES</b>	<b>Evaluador 1</b>	<b>Evaluador 2</b>	<b>Evaluador 3</b>	<b>Promedio</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
Estabilidad laboral	0,06	0,06	0,05	<b>0,06</b>
Buen clima laboral	0,07	0,06	0,07	<b>0,07</b>
Personal capacitado	0,07	0,07	0,06	<b>0,07</b>
Utilización de productos de calidad	0,06	0,04	0,05	<b>0,05</b>
Alta tecnología en equipos y utensilios	0,06	0,07	0,08	<b>0,07</b>
Técnicas Innovadoras	0,06	0,04	0,05	<b>0,05</b>
Instalaciones adecuadas	0,06	0,07	0,08	<b>0,07</b>
Diversidad de servicios	0,04	0,04	0,05	<b>0,04</b>
Convenios con proveedores en volumen	0,04	0,04	0,05	<b>0,04</b>
Ubicación Geográfica adecuada	0,05	0,04	0,04	<b>0,04</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
Insuficiente inducción al personal	0,08	0,07	0,05	<b>0,07</b>
Falta de compromiso y pertenencia de los trabajadores	0,07	0,06	0,07	<b>0,07</b>
No poseen un manual de procesos y funciones	0,06	0,05	0,05	<b>0,05</b>
No se realiza planificación administrativa	0,06	0,06	0,05	<b>0,06</b>
No posee un plan de marketing	0,06	0,07	0,05	<b>0,06</b>
Falta de reuniones periódicas entre directivos y empleados	0,07	0,06	0,05	<b>0,06</b>

**Fuente:** Análisis de expertos

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

Como se puede observar en la tabla 21 de acuerdo a la evaluación de cada experto sobre el puntaje de los factores internos entre el promedio más alto sobre las fortalezas fueron el buen clima laboral, el personal capacitado y la alta tecnología son consideraciones que los evaluadores reconocen ser importantes en una empresa debido a que permite que se cumpla con los objetivos de la misma. En lo que respecta a las debilidades los mayores puntajes corresponden a la insuficiente inducción al personal, la falta de compromiso y pertinencia de los trabajadores y el eficiente plan estratégico.

**Tabla 23:** Evaluación sobre la calificación de los factores internos

FACTORES	Evaluador	Evaluador	Evaluador	Promedio
	1	2	3	
<b>FORTALEZAS</b>				
Estabilidad laboral	3	4	4	<b>4</b>
Buen clima laboral	4	4	4	<b>4</b>
Personal capacitado	4	4	3	<b>4</b>
Utilización de productos de calidad	4	3	4	<b>4</b>
Alta tecnología en equipos y utensilios	4	4	4	<b>4</b>
Técnicas Innovadoras	3	4	4	<b>4</b>
Instalaciones adecuadas	4	3	4	<b>4</b>
Diversidad de servicios	4	4	4	<b>4</b>
Convenios con proveedores	4	3	3	<b>3</b>
Ubicación Geográfica	3	3	4	<b>3</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
Insuficiente inducción al personal	3	3	4	<b>3</b>
Falta de compromiso y pertenencia de los trabajado	3	2	2	<b>2</b>
No poseen un manual de procesos y funciones	3	3	4	<b>3</b>
No se realizan planificaciones	4	4	4	<b>4</b>
No posee un plan de marketing	4	3	4	<b>4</b>
Falta de reuniones periódicas entre directivos y empleados	3	4	4	<b>4</b>
Ineficiente plan estratégico que direccione el negocio	4	4	4	<b>4</b>

**Fuente:** Análisis de expertos

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

En lo que corresponde a la calificación de los factores internos fueron evaluados entre parámetros del 1 al 4 siendo uno menos irrelevante y 4 muy importante, las calificaciones más bajas están consideradas en convenios con los proveedores y la ubicación geográfica por son ser factores que determinen la capacidad del servicio.

**Tabla 24** Matriz MEFI

FACTORES	PESO	CALIF.	TOTAL PONDER.
<b>FORTALEZAS</b>			
Estabilidad laboral	0,06	4	0,24
Buen clima laboral	0,07	4	0,28
Personal capacitado	0,07	4	0,28
Utilización de productos de calidad	0,05	4	0,2
Alta tecnología en equipos y utensilios	0,07	4	0,28
Técnicas Innovadoras	0,05	4	0,2
Instalaciones adecuadas	0,07	4	0,28
Diversidad de servicios	0,04	4	0,16
Convenios con proveedores	0,04	3	0,12
Ubicación Geográfica	0,04	3	0,12
<b>Subtotal</b>	<b>0,56</b>		<b>2,16</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Insuficiente inducción al personal	0,07	3	0,21
Falta de compromiso y pertenencia de los trabajado	0,07	2	0,14
No poseen un manual de procesos y funciones	0,05	3	0,15
No se realizan planificaciones	0,06	4	0,24
No posee un plan de marketing	0,06	4	0,24
Falta de reuniones periódicas entre directivos y empleados	0,06	4	0,24
Ineficiente plan estratégico que direcciona el negocio	0,07	4	0,28
<b>Subtotal</b>	<b>0,44</b>		<b>1,5</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,66</b>

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

Se obtiene un total de 2,66 el cual se encuentra por encima del promedio que es de 2,5 como lo sugiere Fred (2008); sin embargo es importante destacar que en el caso de estudio las fortalezas tienen mayor peso en la organización con un total de 2,16; mientras que las debilidades poseen un total de 1,5. Frente a estos valores se concluye entonces que “Jhon Fredy Spa Peluquería” cuenta con varias fortalezas que se constituyen en ventajas

competitivas, en cuanto a las debilidades se debe buscar estrategias que permitan la mitigación de las mismas, de manera que éstas se conviertan en fortalezas organizacionales.

**Tabla 25:** Evaluación del puntaje de los factores externos

FACTORES	Evaluable 1	Evaluable 2	Evaluable 3	Promedio
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Incentivos gubernamentales para emprendimientos.	0,06	0,05	0,05	<b>0,05</b>
Acceso a insumos	0,04	0,05	0,04	<b>0,04</b>
Identificación de la marca o nombre del negocio	0,07	0,06	0,04	<b>0,06</b>
Barreras gubernamentales.	0,05	0,04	0,04	<b>0,04</b>
Volumen de compra a proveedores	0,04	0,04	0,05	<b>0,04</b>
Acceso a las TIC's, utilización de internet para publicidad	0,05	0,05	0,04	<b>0,05</b>
Tasa de natalidad	0,04	0,05	0,04	<b>0,04</b>
Repuestos de herramientas de belleza y estética	0,06	0,05	0,06	<b>0,06</b>
Hábitos de consumo	0,05	0,04	0,04	<b>0,04</b>
Riesgo país	0,03	0,04	0,03	<b>0,03</b>
Crecimiento de la demanda	0,06	0,07	0,07	<b>0,07</b>
<b>AMENAZAS</b>				
Curva de experiencia en nuevos competidores.	0,05	0,06	0,05	<b>0,05</b>
Tendencias de desempleo	0,04	0,06	0,06	<b>0,05</b>
Inflación	0,04	0,06	0,06	<b>0,05</b>
Diversidad de los competidores.	0,07	0,05	0,05	<b>0,06</b>
Sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros	0,04	0,05	0,04	<b>0,04</b>
Política fiscal restrictiva	0,04	0,04	0,05	<b>0,04</b>
Tasas de impuestos	0,05	0,06	0,05	<b>0,05</b>
Regulaciones de importación	0,05	0,06	0,08	<b>0,06</b>
Ingreso per cápita	0,04	0,05	0,04	<b>0,04</b>
Diferenciación en productos y servicios.	0,05	0,04	0,05	<b>0,05</b>

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

En lo que respecta al puntaje ante los factores externos entre los más altos se encuentran el crecimiento de la demanda y la identificación de la marca de la empresa como parte de una oportunidad oportuna para el manejo de nuevas estrategias que permitan contribuir en la

elaboración de un plan estratégico. Mientras que las amenazas consideradas con un puntaje más bajo está sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros, política fiscal restrictiva.

Tabla 26: Evaluación de las calificaciones sobre los factores externos

<b>FACTORES</b>	<b>Evaluador 1</b>	<b>Evaluador 2</b>	<b>Evaluador 3</b>	<b>Promedio</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Incentivos gubernamentales para emprendimientos.	4	3	4	<b>4</b>
Acceso a insumos	4	4	4	<b>4</b>
Identificación de la marca o nombre del negocio	3	4	4	<b>4</b>
Barreras gubernamentales.	4	3	3	<b>3</b>
Volumen de compra a proveedores	3	3	4	<b>3</b>
Acceso a las TIC's, utilización de internet para publicidad	3	4	4	<b>4</b>
Tasa de natalidad	2	3	2	<b>2</b>
Repuestos de herramientas de belleza y estética	4	4	4	<b>4</b>
Hábitos de consumo	4	3	3	<b>3</b>
Riesgo país	4	3	4	<b>4</b>
Crecimiento de la demanda	4	4	4	<b>4</b>
<b>AMENAZAS</b>				
Curva de experiencia en nuevos competidores.	4	3	4	<b>4</b>
Tendencias de desempleo	4	3	3	<b>3</b>
Inflación	3	3	4	<b>3</b>
Diversidad de los competidores.	3	3	4	<b>3</b>
Sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros	2	2	3	<b>2</b>
Política fiscal restrictiva	1	2	1	<b>1</b>
Tasas de impuestos	2	2	3	<b>2</b>
Regulaciones de importación	2	2	3	<b>2</b>
Ingreso per cápita	2	2	3	<b>2</b>
Diferenciación en productos y servicios.	4	4	4	<b>4</b>

Elaborado por: Isabel Montenegro

De acuerdo a las calificaciones evaluadas por los expertos en lo que respecta a las oportunidades, uno de los puntajes más bajo corresponde a la tasa de natalidad y los hábitos

de consumo. Entre las calificaciones más importantes se encuentran la curva de experiencia de nuevos competidores, y la diferenciación en productos.

**Tabla 27** Matriz MEFE

FACTORES	PESO	CALIF.	TOTAL PONDER.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incentivos gubernamentales para emprendimientos.	0,05	4	0,2
Acceso a insumos	0,04	4	0,16
Identificación de la marca o nombre del negocio	0,06	4	0,24
Barreras gubernamentales.	0,04	3	0,12
Volumen de compra a proveedores	0,04	3	0,12
Acceso a las TIC's, utilización de internet para publicidad	0,05	4	0,2
Tasa de natalidad	0,04	2	0,08
Repuestos de herramientas de belleza y estética	0,06	4	0,24
Hábitos de consumo	0,04	3	0,12
Riesgo país	0,03	4	0,12
Crecimiento de la demanda	0,07	4	0,28
<b>Subtotal</b>	<b>0,52</b>		<b>1,88</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Curva de experiencia en nuevos competidores.	0,05	4	0,2
Tendencias de desempleo	0,05	3	0,15
Inflación	0,04	3	0,12
Diversidad de los competidores.	0,04	3	0,12
Sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros	0,05	2	0,1
Política fiscal restrictiva	0,06	1	0,06
Tasas de impuestos	0,04	2	0,08
Regulaciones de importación	0,05	2	0,1
Ingreso per cápita	0,05	2	0,1
Diferenciación en productos y servicios.	0,05	4	0,2
<b>Subtotal</b>	<b>0,48</b>		<b>1,23</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,11</b>

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

Se visualiza en la tabla correspondiente, que las oportunidades tienen mayor peso frente a las amenazas; en el primer caso suma un total ponderado de 1.88 y en el siguiente de 1.23



Es importante que la empresa pueda establecer estrategias que le permitan aprovechar de mejor manera las oportunidades que se presentan; buscando de esta forma el crecimiento organizacional. Con lo referente a las amenazas, si bien es cierto son factores externos que no pueden ser controlados, sin embargo se deben establecer planes de acción que permitan reducir los riesgos existentes.

### 1.5.2 Matriz de correlación

Se debe realizar la respectiva correlación entre factores fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas, por lo que se debe definir el puntaje de correlación detallado en la siguiente tabla:

**Tabla 28** Valoración para la correlación

MATRIZ FO		MATRIZ DA	
Si la fortaleza tiene una fuerte relación con la oportunidad	5	Si la debilidad tiene una fuerte relación con la amenaza	5
Si la fortaleza tiene una mediana relación con la oportunidad	3	Si la debilidad tiene una mediana relación con la amenaza	3
Si la fortaleza no se relaciona con la oportunidad	1	Si la debilidad no se relaciona con la amenaza	1

**Fuente:** (David, 2013)

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

**Tabla 29** Matriz de correlación F-O

<b>CORRELACIÓN FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES</b>	<b>F1.</b> Estabilidad laboral	<b>F2.</b> Buen clima laboral	<b>F3.</b> Personal capacitado	<b>F4.</b> Utilización de productos de calidad	<b>F5.</b> Alta tecnología en equipos y utensilios	<b>F6.</b> Técnicas Innovadoras	<b>F7.</b> Instalaciones adecuadas	<b>F8.</b> Diversidad de servicios	<b>F9.</b> Convenios con proveedores	<b>F10.</b> Ubicación Geográfica	<b>TOTAL</b>
<b>O1.</b> Incentivos gubernamentales para emprendimientos.	1	3	1	3	5	1	1	3	3	1	<b>22</b>
<b>O2.</b> Acceso a insumos	3	1	3	5	5	5	5	5	5	3	<b>40</b>
<b>O3.</b> Identificación de la marca o nombre del negocio	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	<b>38</b>
<b>O4.</b> Barreras gubernamentales.	1	1	3	3	5	3	5	3	3	2	<b>29</b>
<b>O5.</b> Acceso a las TIC's, utilización de internet para publicidad	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	<b>38</b>

<b>O6.</b> Tasa de natalidad	1	1	1	3	5	3	3	3	1	1	<b>22</b>
<b>O7.</b> Repuestos de herramientas de belleza y estética	1	1	3	1	3	5	5	3	3	3	<b>29</b>
<b>O8.</b> Hábitos de consumo	1	1	1	1	3	5	5	5	1	3	<b>26</b>
<b>O9.</b> Riesgo país	5	3	1	1	3	1	1	3	5	1	<b>24</b>
<b>O10.</b> Crecimiento de la demanda	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>42</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>44</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Isabel Montenegro



<b>D7.</b> Ineficiente plan estratégico que direccione el negocio	5	1	1	5	5	1	1	1	1	5	<b>26</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>90</b>

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### 1.5.3 Matriz de prioridades

La matriz de prioridades es una herramienta utilizada con la finalidad de establecer prioridades en actividades, tareas o temas en relación a criterios de ponderación, pone a disposición un conjunto de factores que pueden ser conjugados con la finalidad de demarcar la pertinencia de un tema definido previamente (Pinto, 2014).

Al haber realizado las respectivas matrices de correlación, se presenta la matriz de prioridades:

**Tabla 31** Matriz de prioridades

<b>CÓDIGO</b>	<b>VARIABLE</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F5</b>	Alta tecnología en equipos y utensilios
<b>F7</b>	Instalaciones adecuadas
<b>F8</b>	Diversidad de servicios
<b>F6</b>	Técnicas Innovadoras
<b>F4</b>	Utilización de productos de calidad
<b>F3</b>	Personal capacitado
<b>F9</b>	Convenios con proveedores
<b>F10</b>	Ubicación Geográfica
<b>F1</b>	Estabilidad laboral
<b>F2</b>	Buen clima laboral
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D3</b>	No poseen un manual de procesos y funciones
<b>D4</b>	No se realizan planificaciones
<b>D7</b>	Ineficiente plan estratégico que direcciona el negocio
<b>D1</b>	Insuficiente inducción al personal
<b>D6</b>	Falta de reuniones periódicas entre directivos y empleados
<b>D2</b>	Falta de compromiso y pertenencia de los trabajadores
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O10</b>	Crecimiento de la demanda
<b>O2</b>	Acceso a insumos

<b>O3</b>	Identificación de la marca o nombre del negocio
<b>O5</b>	Acceso a las TIC's, utilización de internet para publicidad
<b>O4</b>	Barreras gubernamentales
<b>O7</b>	Repuestos de herramientas de belleza y estética
<b>O8</b>	Hábitos de consumo
<b>O1</b>	Incentivos gubernamentales para emprendimientos.
<b>O6</b>	Tasa de natalidad
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A4</b>	Diversidad de los competidores.
<b>A10</b>	Diferenciación en productos y servicios
<b>A5</b>	Sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros
<b>A2</b>	Tendencias de desempleo
<b>A1</b>	Curva de experiencia en nuevos competidores.
<b>A6</b>	Política fiscal restrictiva
<b>A7</b>	Tasas de impuestos
<b>A8</b>	Regulaciones de importación
<b>A9</b>	Ingreso per cápita

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

Mediante el análisis de las matrices de correlación, se pudo jerarquizar de mayor a menor relevancia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería”. En la matriz de priorización se visualiza de manera más clara lo mencionado anteriormente.

En la matriz de priorización se ha establecido la definición de los factores internos y externos desde el de mayor relevancia hacia el menor importancia; posteriormente es necesario que se establezcan estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir o mitigar debilidades y amenazas; encaminándose siempre al crecimiento empresarial.

#### **1.5.4 Matriz cruzada FODA**

Esta matriz parte de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, para cruzar las variables y obtener estrategias que potencien a utilizar las fortalezas para

aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y tratar de evitar las amenazas (Martínez, 2013).

En el caso de las estrategias FO, se busca utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades. En cambio las estrategias DO pretenden trabajar sobre las debilidades para lograr las oportunidades del entorno.

Por su parte las estrategias FA, que se conocen como defensa, tienen la finalidad de basarse en las fortalezas de la empresa para evitar caer en las amenazas del medio. Finalmente las estrategias DA, son las que buscan reforzar a la empresa para ir minimizando las debilidades evitar las amenazas.

A continuación se presenta la matriz cruzada con las estrategias que sirven como inicio para diseñar la propuesta de la presente investigación. Es importante señalar que se han tomados los 5 aspectos más relevantes de los diferentes criterios:



### 1.5.5 Presentación de la matriz cruzada FODA

**Tabla 32** Matriz cruzada de estrategias FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F3	Personal capacitado	D1	Insuficiente inducción al personal
		F4	Utilización de productos de calidad	D2	Falta de compromiso y pertenencia de los trabajadores
		F5	Alta tecnología en equipos y utensilios	D3	No poseen un manual de procesos y funciones
		F8	Diversidad de servicios	D4	No se realizan planificaciones
		F9	Convenios con proveedores	D5	No posee un plan de marketing
		F10	Ubicación Geográfica	D6	Falta de reuniones periódicas entre directivos y empleados
		F7	Instalaciones adecuadas	D7	Ineficiente plan estratégico que dirija el negocio
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS F.O</b>		<b>ESTRATEGIAS D.O</b>	
O1	Incentivos gubernamentales para emprendimientos.	F3O6	Aprovechar los conocimientos adquiridos por el personal para la implementación de nuevas tecnologías.	D2O7	Implementar actividades para fomentar el compromiso del personal
O2	Acceso a insumos				
O9	Repuestos de herramientas de belleza y estética	F4O2	Implementar estrategias control de insumos utilizados en el proceso operativo	D106	Aprovechar el acceso a las TIC's para el desarrollo de capacitaciones permanentemente
O4	Barreras gubernamentales de entrada de nuevos competidores.	F8O9	Generar una estrategia de comunicación y ventas mediante el detalle de los servicios que se ofrece la empresa a través de la utilización del internet.	D5O5	Desarrollar estrategias de liderazgo mediante el marketing mix para incrementar el volumen de compra de los proveedores.
O5	Volumen de compra a proveedores	F10O5	Aprovechar la ubicación geográfica para mejorar el volumen de compra a través de la eficiencia del servicio.	D6O1	Otorgar la motivación al logro de los objetivos mediante reuniones periódicas entre directivos y empleados con el fin de incrementar la productividad en la empresa.
O6	Acceso a las TIC's,	F9O9	Desarrollar nuevos convenios con proveedores para la adquisición de nuevos repuestos de belleza de calidad para la empresa.		
O7	Utilización de internet para publicidad				
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
A1	Curva de experiencia en nuevos competidores.	F5A5	Generar planes de capacitación para el personal con la finalidad de innovar los procesos y brindar a los clientes un servicio de calidad	D1A2	Diseñar estrategias para consolidar la cultura organizacional, logrando el compromiso y desempeño del personal para asegurar la calidad del servicio
A2	Tendencias de desempleo				
A9	Ingreso per cápita	F8A9	Realizar un estudio de mercado que permita conocer sobre los nuevos requerimientos de los clientes, para ofertar nuevos servicios para el cuidado corporal y capilar de los clientes.	D4A4	Realizar reuniones de trabajo que permita la planificación de actividades, procesos de compra, establecimiento de metas y objetivos.
A4	Diversidad de los competidores.				
A5	Sustitución del servicio por el uso de productos capilares caseros	F8A10	Realizar un plan de negocios para determinar la oportunidad de abrir una sucursal.	D7A1	Elaborar un manual de procesos, mediante flujogramas en donde se determine los procedimientos que debe seguir el personal que labora en la empresa.
A10	Diferenciación en productos y servicios.				

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Isabel Montenegro

## CAPÍTULO II

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La propuesta del plan estratégico para la empresa “Jhon Fredy Peluquería y Spa”, parte del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, en el cual se pudo conocer en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caminos o estrategias macro deben considerarse, con el fin de construir el esquema de acción de la entidad.

En este contexto, se denota que la empresa requiere direccionamiento para continuar su camino, ya que no cuenta con un plan actual o lineamientos que le permitan avanzar; sin embargo, la empresa tiene un buen servicio que es apreciado por sus clientes, y es también la razón de su trayectoria durante 10 años en el mercado. Por esto la fidelización de clientes y la potencial expansión a otros mercados son pautas que la organización debe considerar.

El país vive momentos complicados en cuanto al tema económico, del empleo, e incluso se comienza a notar variaciones en el consumo general, que en unos sectores es más evidente; sin embargo de esto, y debido al nivel de diferenciación que tiene la empresa respecto de la competencia, se debe trabajar en la fidelización del cliente actual, así como mantener o incrementar los convenios con instituciones. A continuación se detalla el direccionamiento, considerando las estrategias y necesidades que la empresa tiene en este momento.

#### 2.1 Misión

La matriz busca plantear la misión desde 5 aspectos:

**Tabla 33** Matriz de la misión

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
¿Quiénes somos?	Somos una empresa que brinda un servicio integral,
¿Qué hacemos?	para el cuidado de belleza capilar y corporal,
¿Qué valores practicamos?	mediante la calidad, atención personalizada, un ambiente cálido,
¿Mediante que realizamos el servicio?	Con personal preparado, comprometido y equipamiento adecuado,
¿Qué buscamos?	La satisfacción de nuestros clientes.

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

**Tabla 34** Comparativo misión

<b>Misión actual</b>	<b>Misión establecida</b>
Somos una compañía de belleza responsable, ética, que es dirigida bajo el concepto del cuidado de la belleza capilar y corporal, encargada de estar a la vanguardia del desarrollo empresarial y de atención al cliente.	Somos una empresa que brinda un servicio integral, para el cuidado de belleza capilar y corporal mediante la calidad, atención personalizada, un ambiente cálido, con personal preparado, comprometido y equipamiento adecuado, buscamos la satisfacción de nuestros clientes.

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Isabel Montenegro

## 2.2 Visión

A continuación se detallan estos elementos, como parte de la propuesta.

**Tabla 35** Matriz de la visión

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>¿Qué queremos alcanzar?</b>	Posicionarnos en el mercado de la ciudad de Quito
<b>¿En qué tiempo?</b>	Hasta el año 2024,
<b>¿Qué aspectos tecnológicos?</b>	Aplicando un proceso adecuado, innovando equipos y técnicas,
<b>¿Qué aspectos humanos?</b>	Con personal capacitado y comprometido,
<b>¿Qué beneficiarios?</b>	Para beneficio de nuestros clientes, socios y colaboradores.

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Isabel Montenegro

**Tabla 36** Comparativo visión

<b>Visión actual</b>	<b>Visión establecida</b>
Ser una empresa de asesoría de imagen con capacidad espiritual, intelectual e innovadora en la belleza de mujeres, hombres y niños.	Posicionarnos en el mercado de la ciudad Quito hasta el año 2024, aplicando un proceso adecuado, innovando equipos y técnicas con personal capacitado y comprometido, para beneficio de nuestros clientes, socios y colaboradores.

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### 2.3 Filosofía

La filosofía de la empresa se basa en mantenerse siempre informados de las últimas tendencias en el mundo de la peluquería, tanto en cortes, técnicas así como en productos, con la finalidad de poder ofrecer a los clientes siempre el mejor servicio.

Considerar que el cliente es el más importante y único, por lo que se merece un trato personificado, proponiendo las mejores opciones en cuanto a los estilos, perfiles y personalidad, con el propósito de obtener resultados óptimos y vanguardistas.

Los elementos incluidos en la declaración de la filosofía son los siguientes:

### 2.4 Principios y valores

Los principios y valores propuestos para la empresa son los siguientes:

**Tabla 37** Principios y valores

<b>PRINCIPIOS / VALORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ÉTICA</b>	Se cumplirán las normas internas y se cumplirá de manera íntegra la provisión del servicio al cliente.
<b>COMPROMISO DE CALIDAD</b>	La compañía y el personal se comprometen a cumplir procedimientos y brindar su trabajo bajo estándares de calidad para alcanzar la satisfacción del cliente.
<b>ATENCIÓN PERSONALIZADA</b>	En todo momento se busca crear un ambiente cálido y profesional, en el que el cliente se sienta respetado y a

<b>PRINCIPIOS / VALORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	gusto.
<b>INNOVACIÓN</b>	Se pretende estar siempre a la vanguardia en cuanto a equipos, técnicas y procedimientos para brindar un buen servicio.
<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>	Se buscará la satisfacción del cliente mediante una actitud enfocada en solventar sus necesidades.

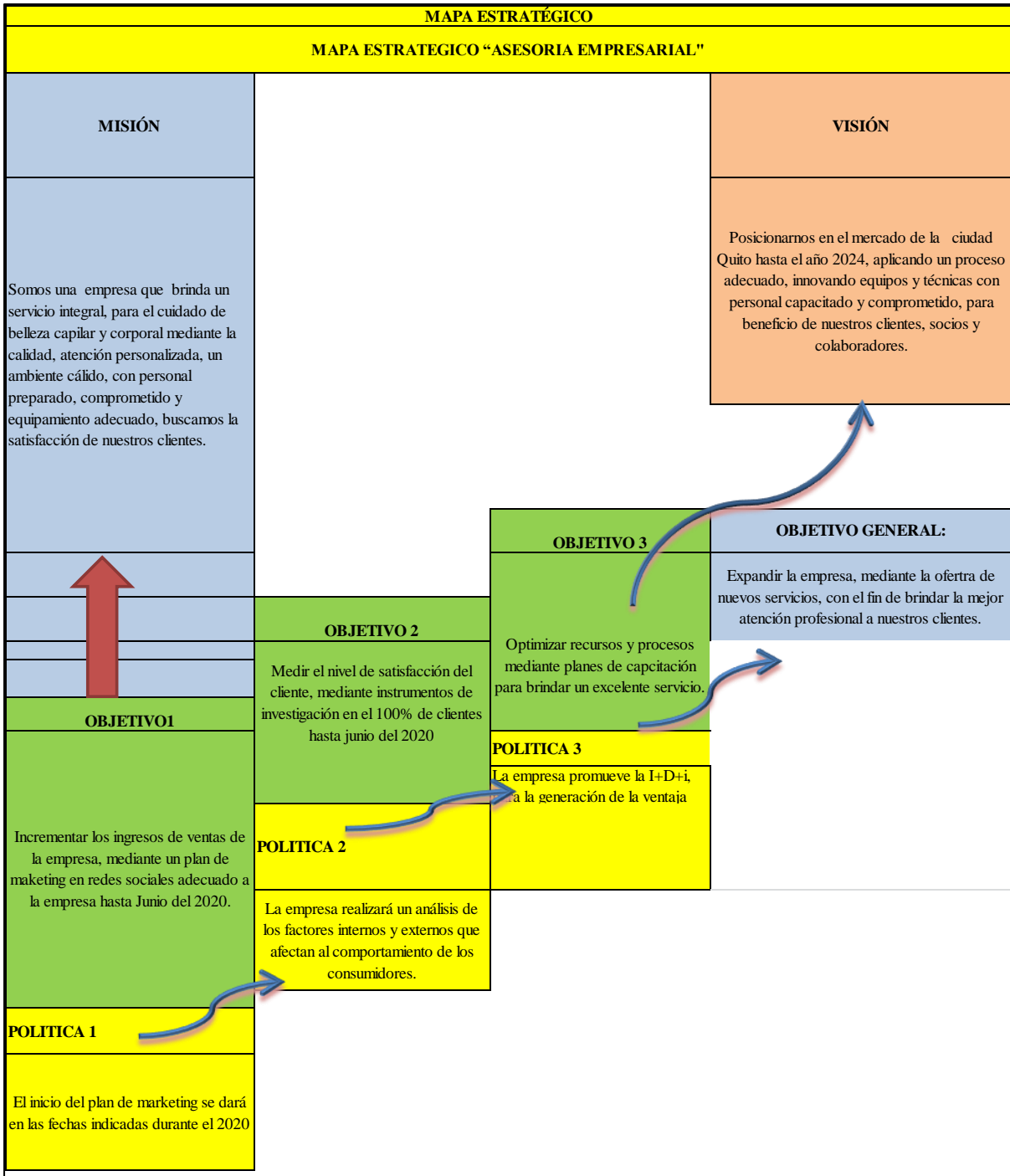
**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

Estos elementos propuestos, son los que apoyan axiológicamente el comportamiento de la empresa, sus socios y colaboradores, para constituir la diferenciación del servicio que se entrega a los clientes, y al igual que las declaraciones de misión y visión, deben ser impresos y colocados en sitios visibles tanto por clientes como el personal. El personal debe revisar todos los días los principios y valores para volverlos un hábito que apoye su accionar, pero también los clientes deben observar estas declaraciones para evidenciar que se cumplan.

## **2.5 Mapa estratégico**

El mapa estratégico representa de manera visual la relación entre los principales componentes del direccionamiento estratégico de la empresa, con el fin de mostrar cómo se relacionan y contribuyen al logro de la visión.



**Gráfico 18** Mapa estratégico  
**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Isabel Montenegro

El respectivo gráfico permite verificar como los objetivos específicos que se trazan para cada una de las perspectivas de la empresa, apoyan de manera acumulativa al logro de la visión declarada. Es importante resaltar que la misión así como los principios y valores representan la base para el accionar de la empresa, y mediante objetivos estratégicos y políticas así como también con el apoyo de los objetivos, se busca alcanzar la visión declarada, con la que se obtendrán los beneficios principalmente en clientes, socios y colaboradores.

## **2.6 Elementos del plan estratégico**

El plan estratégico diseñado para la empresa, abarca desde la perspectiva, objetivos estratégicos, objetivos específicos, estrategias específicas, metas y hasta los indicadores que permitirán medir el avance el cumplimiento de la planificación estratégica. Los diferentes componentes serán analizados en los planes anuales operativos.

La matriz cuenta con una serie de elementos que hacen posible el direccionamiento estratégico, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Eje estratégico
2. Estrategia
3. Estrategias específica
4. Indicador
5. Nivel esperado
6. Meta
7. Política general
8. Política específica
9. Responsables
10. Plazos
11. Programa
12. Proyecto

A continuación se determinan una breve explicación acerca de cada elemento que conforma la matriz:

## **1. Eje estratégico**

Los ejes estratégicos son las palabras claves que concuerdan con la misión, visión, valores y principios de la empresa, estas palabras deben alinearse a la estrategia general, la misma que surge del FODA.

## **2. Estrategia**

La estrategia es el fruto de la combinación del FODA, esta estrategia es la misma que se determina en la matriz cruzada FODA.

## **3. Estrategia específica**

Esta estrategia se caracteriza porque convierte a la estrategia general en específica mediante la añadidura de la fecha de inicio.

## **4. Indicador**

Mide la descripción del objetivo, de qué manera se lo va a realizar, cabe mencionar que el indicador se encuentra dado por una respuesta del SI y NO.

## **5. Nivel esperado**

El nivel esperado es uno de los resultados bajo los cuales se puede llegar a cada indicador.

## **6. Meta**

La meta no es más que la interpretación del indicador.

## **7. Política general**

Es una manifestación escrita que determina el qué hacer para dar cumplimiento con la estrategia.

## **8. Política específica**

La política específica es la combinación entre la política general más la fecha de finalización que está determinada en la descripción del objetivo.



## **9. Responsables**

El personal de la empresa encargado de cumplir con las estrategias de y los objetivos planteados en el tiempo determinado.

## **10. Plazos**

El tiempo establecido en el cual se debe llegar a cumplir con las metas, tomando como ejemplo el período de 3 meses.

## **11. Programa**

Los programas abarcan desde un número hasta un sin número de proyectos que deben ser desarrollados en el tiempo que se tiene prevista la planificación.

## **12. Proyecto**

En el caso de los proyectos al igual que de los programas se les determina un nombre y estos se los desarrollas de acuerdo a la importancia.

# **OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y CONTROL**

## **3.1.1 Plan Estratégico**

Se ha diseñado un plan estratégico considerando los resultados obtenidos a través de la matriz FODA, bajo el cual se establece una serie de elementos que hacen posible el direccionamiento ver anexo 3.

## **3.2 Plan operativo anual**

Una vez que ha sido presentado el direccionamiento estratégico del plan propuesto, mismo que incluyó el nivel estratégico y táctico, se detallan los planes operativos anuales, que corresponden al nivel operativo de la planificación. En estos documentos se describen las acciones concretas, su tiempo, recursos y responsables que asegurarán el cumplimiento de las metas en el plazo de 5 años.

Es importante indicar que los planes operativos anuales, conocidos como POA, se desprenden del plan estratégico, el cual partió de la visión y objetivos generales. Esta propuesta consideró

los objetivos generales, que están alineados a la visión, desde cada una de las 4 perspectivas de empresa, concepto que es manejado por los autores del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton); y desde estos 4 ámbitos se plantearon los objetivos específicos, sus estrategias, así como en este punto se detallan las actividades.

Es decir que los POA son presentados desde el contexto del plan estratégico, pero con algunas variaciones para cada año, en especial los dos primeros años, ya que los siguientes, se mantiene la aplicación de acciones para el control del cumplimiento de las metas de cada objetivo específico planteado.

Cada actividad incluida en el plan, requiere un esfuerzo, que en unos casos es para control y en otros para generar documentos u otro tipo de acciones que ayudarán a conseguir la situación planteada por la empresa, en esta planificación. Algunas actividades implican costos, que se han incluido de manera general en función de valores del mercado, pero también hay la potencial implicación de otros costos, como por ejemplo el que corresponde a la apertura de una nueva sucursal, el cual no se ha incluido, porque partirá de un estudio de mercado y estimaciones financieras, que no son el objeto de la presente investigación.

### **3.2.1 POA Planes operativos anuales**

Se ha elaborado los planes operativos de acuerdo al plan estratégico, el mismo está pronosticado para un total de 5 años ver anexo 4.

### **3.3 Matriz de priorización de proyectos**

La siguiente tabla, presenta una validación de cada uno de los proyectos, misma que tiene como fin evaluar los siguientes aspectos:

- Impacto de aplicación del objetivo en la empresa, obtendrá 5 el que sea más relevante para el negocio.
- Requerimientos para aplicar el objetivo, se pondrá 5 a los que tengan mayor factibilidad de ser aplicado.
- Costo de aplicar el objetivo, obtendrá 5 el que menos costos tenga.
- Alineados a la misión y visión, se comprueba que los objetivos estén dentro de la visión y objetivos generales.

- Innovación, recibirá 5 puntos si la empresa no tiene ya implementado el proyecto propuesto.

Para cada uno de esos parámetros, se asignó una puntuación de 0 a 5, siendo 5 la mayor calificación, con lo que el proyecto más relevante tendría como máximo 25 puntos, y si un proyecto tiene menos de 80%, es decir debajo de 20, sería menos relevante y podría posponerse de la planificación.

### 3.3.1 Presentación de la matriz de proyectos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS (Para 5 años proyecto de Asesoría Empresarial)													
FACTORES PROYECTOS	Impacto	Factibilidad Económ.	Factibilidad Técnica	Tiempo	Participación de los actores	Corresp. Con la visión y misión	Integralidad	Valor político	Gobernabilidad	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	Costo de postergar la solución	PUNTAJE TOTAL
Proyecto difusiones publicitarias	2	2	4	3	4	3	4	4	3	2	2	4	37
Presupuesto anual	4	4	3	3	5	5	3	5	3	4	4	3	46
Formacion y desarrollo	3	1	2	4	3	2	3	5	3	3	2	3	34
Proyecto posicionamiento	2	2	4	3	4	5	4	5	4	2	2	4	41
Proyecto sucursal	3	4	2	3	2	5	2	5	2	3	4	2	37
Proyecto eficiencia	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	45
Segmentacion de clientes	2	3	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	49
Proyecto capacitaciones	4	4	2	4	3	5	2	5	2	4	2	2	39
Proyecto calidad	3	4	5	4	2	3	5	5	5	3	4	5	48
Proyecto Productividad	4	2	3	4	3	4	3	5	2	4	2	3	39

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

Como se verifica, los proyectos especificados tienen entre 34-39 puntos sobre 25, lo que implica que todos están sobre el 92%, y deben ser efectuados desde el primer año.

### **3.4 Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta que parte del concepto propuesto por los autores David Norton y Robert Kaplan en la década de los 90, y que es bastante utilizada a nivel de planificación de los negocios, ya que permite verificar de una manera concreta el avance y/o cumplimiento de los objetivos.

El concepto parte de plantear objetivos desde 4 perspectivas de la empresa, que consideran todos los aspectos de su operación y funcionamiento, no solo los financieros. En la presente propuesta se plantearon objetivos generales para la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y para cada uno de estos 4 objetivos estratégicos, se plantearon 2 específicos que serán medidos y evaluados para verificar el alcance de los generales y así lograr la situación deseada, que se planteó en la visión.

Para cada objetivo específico se ha planteado una meta, un indicador, su forma de cálculo, la fuente de información de donde se toman los datos para aplicarlo, y la periodicidad con la que se recomienda emplear los indicadores, y poder verificar los avances respectivos.

En general la forma de medir los objetivos específicos es la siguiente:

Tabla 38 Cuadro de mando integral

					CALIFICACION	PARAMETROS		
EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL					Noneclatura	>90%	OPTIMO	
						85% y 90%	NORMAL	
						<85%	BAJO	
					PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)			
PERSONAL				OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES					
1	FINANCIERA	Cumplir con las difusiones publicitarias en un 100%	Total de difusiones publicitarias realizadas	15	12	80	Elaborar un plan de marketing basado en redes sociales	
2	FINANCIERA	Realizar el 100% de presupuestos de costos y gastos	Desarrollo de control de gastos y costos SI o NO	11	6	54,54545455		
<b>TOTAL INDICADORES FINANCIEROS</b>						<b>67,27</b>		

						CALIFICACIÓN	PARAMETROS	
EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL						Noneclatura	>90%	OPTIMO
							85% y 90%	NORMAL
							<85%	BAJO
						PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)		
PERSONAL				OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES					
4	MARKETING	Realizar el 100% de protocolos	Total de protocolos	250	220	88,00		
5	MARKETING	Control en un 100% los procesos realizados	Total de estrategias implementadas			100,00	Elaborar un plan para el control de los procesos	Contratar personal capacitado y con experiencia en ventas
6	MARKETING	Realizar el 100% de estudios de mercado	Estudios de mercado realizados SI o NO			100		
17	MARKETING	Realizar en un 100% el plan de negocios	Plan de negocio realizado SI o NO			100		
18	MATKETING							
<b>TOTAL INDICADORES DE MARKETING</b>						<b>96,00</b>		

					CALIFICACION	PARAMETROS		
EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL					Noneclatura	>90%	OPTIMO	
						85% y 90%	NORMAL	
						<85%	BAJO	
					PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)			
PERSONAL				OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
12	TALENTO HUMANO	Implementar capacitaciones en un 100%	Total de personal capacitado	6	4	66,67	Elaborar un buen plan de capacitación	Buscar financiamiento para ejecutar el plan al 100%
13	TALENTO HUMANO	Evaluación del personal en un 100%	Total de personal evaluado	6	5	83,33333333		
14	TALENTO HUMANO	Generar en un 100% el compromiso del personal	Total de personal comprometido con la empresa	6	6	100	Elaborar un plan de Bienestar	Dar seguimiento constante
<b>TOTAL INDICADORES DE TALENTO HUMANO</b>						<b>83,33</b>		

**Fuente:** Investigación propia




**Elaborado por:** Isabel Montenegro



En función de la matriz anterior, y de los planes operativos anuales, se presenta a continuación los parámetros de evaluación del Cuadro de mando integral para cada año, es importante resaltar que ciertos objetivos inician en el primer año con algunas metas, que cambian para el caso de los siguientes años, en cambio otros objetivos se mantienen con la misma medición, debido a que de esta manera se asegura el cumplimiento de la visión en el largo plazo, que ha sido trazado para la empresa.

### 3.4.1 CMI primer año

**Tabla 39** CMI parámetros de evaluación del primer año

Primer año		   Parámetros de evaluación		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	LOGRADO	POR LOGRAR	NO LOGRADO
Financiera	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa	+5% o más	Entre 3% y 5%	Menor a 3%
	Controlar los costos y gastos	80% o menos	Entre 80% y 90%	90% o más
Clientes	Brindar un servicio de calidad	90% satisfacción	Entre un 75% y 80%	Menos del 75%
	Crear sucursales (1)	Plan de factibilidad aprobado	Plan de factibilidad en modificación para aprobar	Plan de factibilidad no aprobado
Procesos Internos	Elaborar flujogramas de procesos	Manual de procesos aprobado	Manual de procesos en modificación para aprobación	Manual de procesos desaprobado
	Controlar el uso de recursos utilizados para el servicio	Instructivo de control de insumos aprobado	Instructivo de control de insumo por modificar para aprobación	Instructivo de control de insumo desaprobado
Aprendizaje y Crecimiento	Elaborar planes de capacitación	2 o más	1	Ninguna capacitación
	Generar un clima laboral adecuado	80% o mas	Entre 60% y 80%	60% o menos

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### 3.4.2 CMI segundo año

Tabla 40 CMI parámetros de evaluación del segundo año






Segundo año		Parámetros de evaluación		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	LOGRADO	POR LOGRAR	NO LOGRADO
Financiera	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa	+5% o más	Entre 3% y 5%	Menor a 3%
	Controlar los costos y gastos	80% o menos	Entre 80% y 90%	90% o más
Clientes	Brindar un servicio de calidad	90% satisfacción	Entre un 75% y 80%	Menos del 75%
	Crear sucursales (1)	25% avance del proyecto	Menos del 25% del avance	Ningun avance
Procesos Internos	Elaborar flujogramas de procesos	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
	Controlar el uso de recursos utilizados para el servicio	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
Aprendizaje y Crecimiento	Elaborar planes de capacitación	2 o más	1	Ninguna capacitación
	Generar un clima laboral adecuado	80% o mas	Entre 60% y 80%	60% o menos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Isabel Montenegro

### 3.4.3 CMI tercer año

**Tabla 41** CMI parámetros de evaluación del tercer año




Tercer año		Parámetros de evaluación		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	LOGRADO	POR LOGRAR	NO LOGRADO
<b>Financiera</b>	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa	+5% o más	Entre 3% y 5%	Menor a 3%
	Controlar los costos y gastos	80% o menos	Entre 80% y 90%	90% o más
<b>Clientes</b>	Brindar un servicio de calidad	90% satisfacción	Entre un 75% y 80%	Menos del 75%
	Crear sucursales (1)	50% avance del proyecto	Entre el 25% y 50%	Menos del 25%
<b>Procesos Internos</b>	Elaborar flujogramas de procesos	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
	Controlar el uso de recursos utilizados para el servicio	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Elaborar planes de capacitación	2 o más	1	Ninguna capacitación
	Generar un clima laboral adecuado	80% o mas	Entre 60% y 80%	60% o menos

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### 3.4.4 CMI cuarto año

**Tabla 42** CMI parámetros de evaluación del cuarto año

				
Cuarto año		Parámetros de evaluación		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	LOGRADO	POR LOGRAR	NO LOGRADO
Financiera	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa	+5% o más	Entre 3% y 5%	Menor a 3%
	Controlar los costos y gastos	80% o menos	Entre 80% y 90%	90% o más
Clientes	Brindar un servicio de calidad	90% satisfacción	Entre un 75% y 80%	Menos del 75%
	Crear sucursales (1)	75% avance del proyecto	Entre el 50% y 75%	Menos del 50%
Procesos Internos	Elaborar flujogramas de procesos	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
	Controlar el uso de recursos utilizados para el servicio	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
Aprendizaje y Crecimiento	Elaborar planes de capacitación	2 o más	1	Ninguna capacitación
	Generar un clima laboral adecuado	80% o mas	Entre 60% y 80%	60% o menos

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

### 3.4.5 CMI quinto año

**Tabla 43** CMI parámetros de evaluación del quinto año



Quinto año		Parámetros de evaluación		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	LOGRADO	POR LOGRAR	NO LOGRADO
Financiera	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa	+5% o más	Entre 3% y 5%	Menor a 3%
	Controlar los costos y gastos	80% o menos	Entre 80% y 90%	90% o más
Clientes	Brindar un servicio de calidad	90% satisfacción	Entre un 75% y 80%	Menos del 75%
	Crear sucursales (1)	100% avance del proyecto	Entre el 75% y 100%	Menos del 75%
Procesos Internos	Elaborar flujogramas de procesos	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
	Controlar el uso de recursos utilizados para el servicio	Cumplimiento del 90% o mas	Entre 70% y 90%	Menos del 70%
Aprendizaje y Crecimiento	Elaborar planes de capacitación	2 o más	1	Ninguna capacitación
	Generar un clima laboral adecuado	80% o mas	4	60% o menos

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Isabel Montenegro

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Mediante la aplicación de la encuesta se recopiló y analizó información referente a factores internos y externos de la empresa, entre los que resaltan como fortalezas: calidad del servicio, diferenciación ante su competencia, pero también presenta debilidades como: carencia de direccionamiento, promoción no enfocada y falta de compromiso por parte del personal que genera un alto índice de rotación. Al revisar estos aspectos y los externos, entre los que cuentan la situación económica del país, con su impacto en el consumo, y por otro lado la situación competitiva de la empresa en su microentorno, se plantearon estrategias entre las que impera la necesidad de contar con una planificación estratégica, mejor promoción, fidelización, entre otras.
- Se planteó el direccionamiento estratégico como parte de la planificación para la empresa, analizado cual debería ser su declaración de misión, visión, valores, pero sobre todo la estrategia general, alternativas, objetivos generales y el plan estratégico que forman el contexto estratégico y táctico de la propuesta.
- En cuanto a la planificación, se plantearon las acciones concretas a realizar durante los siguientes cinco años, que se presentaron de manera detallada, mostrando aquellos elementos que se modificarán para algunos años, y los que deben mantenerse para lograr la situación deseada. Se verificó la necesidad de aplicar cada objetivo específico planteado en función de 5 aspectos; y, finalmente se propuso el cuadro de mando integral como herramienta de medición de avances de lo planificado, detallando los parámetros de medición para cada año.

## Recomendaciones

- La empresa “Jhon Fredy Spa Peluquería” debe aprovechar las fortalezas, oportunidades y ventajas competitivas que tiene al momento, para sobresalir a la competencia existente, y para hacerlo enfocarse en el cumplimiento de metas y objetivos; por lo se debe poner en práctica la planificación estratégica detallada, ya que la misma es una herramienta que permitirá el direccionamiento necesario para el éxito empresarial.
- Se recomienda a los directivos que se difunda y socialice la propuesta, de forma que la misma sea entendida de manera adecuada y oportuna; lo que conllevará a que el personal se encuentre más comprometido y tenga un alto sentido de pertinencia; brindando mayor tiempo, esfuerzo y recursos para lograr cada una de las actividades y objetivos que permitirán alcanzar la visión planteada.
- Se sugiere a los directivos de la empresa el análisis de los POA propuestos para los próximos años, ya que los mismos están sujetos a modificaciones acorde a las necesidades del cliente y a los requerimientos del mercado; considerando varios aspectos tanto internos como externos, que conlleven al cumplimiento de metas y objetivos empresariales que se han propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2014). *Desarrollo de un plan estratégico para una empresa*. Madrid : ESIC Editorial .
- Aguilera, A. (04 de 2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Recuperado el 10 de 5 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Alvarado, O. (2015). *Administración estratégica*. Lima : Merc.
- Amaya, J. (2009). *Gerencia: planeación y estratégica*. México: Pearson.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* . Santiago : Instituto Latinoamericano y del Caribe de .
- Benavides , C. (2009). *Diseño de un Plan basado en la metodología del Balanced Scorecard e implementación de un sistema para los principales indicadores del área de ventas de una Importadora*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de (Tesis Pregrado ) Escuela Politécnica del Litoral : <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19210/5/TESIS%20EVELYN%20LLUMITAXI-CANDY%20BENAVIDES.pdf>
- Borello, A. (2011). *El plan de negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid : Díaz de Santos .
- Brazile, G. (2014). *Como controlar un pequeño negocio* . México : Pearson.
- Cain, D. (2009). Developing a values-drive organization . *World Trade* , 22-46.
- Caraballo, T., Amondarain, J., & Zubiaur, G. (2013). Análisis de la rentabilidad . *Open course* .
- Cervantes, V. (2016). *Interpretaciones del coeficiente al Aplha de Cronbach* . Bogotá .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México : McGraw-Hill.
- Contreras, J. (2015). *La naturaleza de la administración estratégica*. Mexico D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México.
- David, F. (2013). *Conceptos de la administración estratégica*. México: UCI.
- Díaz, C., & Franco, S. (2017). *La incidencia del gasto público y del desempleo en el crecimiento económico del Ecuador, período 2000-2015*. Guayaquil : Universidad Católica de Santiago de Guayaquil .



- Ecuador, Asamblea Nacional . (2001). *Ley de Seguridad Social; Normas y principios generales*. Quito: Registro Oficial Suplemento 465 del 30 de Noviembre del 2001. Actualizado en marzo de 2011.
- Ecuador, Congreso Nacional. (1997). *Ley de Defensa del Artesano*. Quito: Registro Oficial 71 EL 23 de mayo de 1997, modificado el 14 de mayo del 2008.
- Ecuador, Congreso Nacional. (2000). *Ley de Defensa del Consumidor*. Quito: Registro Oficial Suplemento 116 del 10 de Julio del 2000, modificado el 13 de Octubre del 2011.
- Ecuador, Congreso Nacional. (2004). *Ley organica de Régimen Tributario Interno*. Quito: Registro Oficial 463, del 17 de Noviembre del 2004, Actualizado en Diciembre 2015.
- Ecuador, Congreso Nacional. (2005). *Código del trabajo*. Quito: Registro Oficial N° 167 del 16 de diciembre de 2005. Actualizado en mayo de 2013.
- Ecuador, Servicio de rentas Internas. (2015). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 15 de 2 de 2019, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Espínola, O. (2015). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 21 de 2 de 2019, de <https://mestradoadmin.files.wordpress.com/2013/01/clases-de-proc-administrativos.pdf>
- Fernández, L. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. Matagalpa : Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua .
- Fonfría, A. (2015). *Factores tecnológicos y estructurales explicativos de la internacionalización de las empresas innovadoras* . Madrid : Universidad Complutense de Madrid .
- Gallardo, E. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*.
- García, S. (2006). *Las mujeres en la prehistoria*. Valencia: Museo de Prehistoria de Valencia .
- García, T. (2012). *Diccionario enciclopédico Larousse*. México : Edición Larousse.
- Graber, D., & Kilpatrik, A. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations . *Journal of health and human services administration* , 179-188.
- Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2*. México : Grupo Editorial Patria .
- Hampton, D. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* . México : Mexicana .
- Huamán, D. (2011). *Fuentes de información*. Recuperado el 12 de 4 de 2019, de [http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes\\_informacion.pdf?ua=1](http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1)

- Jhon Fredy Spa . (2016). *Jhon Fredy Spa imagen actual*. Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de <http://www.jhonfredyspapeluqueria.amawebs.com/>
- Jhonsosn, F., & Acholes, K. (2001). *Dirección estratégica* . Madrid : Pearson Educación .
- Jordana, M. (2008). *La planificación estratégica en las agencias de publicidad: nacimiento, evolución histórica y estado actual* . Barcelona: MeZO.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* . Barcelona : Symnetics .
- Mantilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martos, R. (2009). *Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España* . Catalunya : Universitat Politècnica de Catalunya .
- Murrillo Pacheco, H. (2015). *Curriculum, planes y programas de estudios*. Recuperado el 15 de 5 de 2019, de <https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos%20%20Estudios%20e%20Investigaciones/Attachments/34/27.%20Curri,%20plan.pdf>
- Paneque, R. (2005). *Metodología de la investigación. Elementos básicos para la investigación clínica* . La Habana : Ciencias Médicas.
- Pinto, J. (2014). *Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales con base en los factores críticos de éxito* . Madrid : Universidad ICESI .
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Pymes on line. (2015). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado el 14 de 4 de 2019, de [http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/administrativo.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/administrativo.pdf)
- Redacción Ekos. (2012). PYMES: contribución clave en la economía. *Ekos*.
- Rey, C. (2007). *La misión de la empresa* . Barcelona : UIC.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones* . Pearson : Pearson Educación.
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral* . Barcelona : Ed. Gestión 2000.

- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas* . México : Prisma.
- Sainz, A. (2016). *El análisis estratégico: La empresa y el entorno* . Medellin : Alcala de Henares
- Sainz, M. (2013). *Plan estratégico en la práctica*. Lima : ESIC Editorial .
- Solorzano, M. (15 de Febrero de 2019). Empleo y ventas de las pymes mueven a la economía. *Revista Líderes*.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* . México : McGraw-Hill.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid : Esic Editorial .
- Vásconez, C. (16 de Enero de 2019). Expreso. *El desempleo se ubicó en el 3,7% en el 2018*, pág. 1.
- Velásquez, Y., Rodríguez, C., & Guaita, W. (2012). Los valores organizacionales: referencia para la evaluación de la productividad. *XVI Congreso de Ingeniería de Organización* .

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Acta de taller

Quito 3 de febrero de 2019

**ACTA TALLER DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS PARA DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA,**  
**JOHN FREDY PELUQUERIA Y SPA**

El día domingo 3 de febrero se realizó en la ciudad de Quito en las calles Geovanny Farina e Ilaló, sector El Triángulo; se llevó a cabo el taller de análisis para la ponderación de factores externos mediante el Análisis Pest abarcando los siguientes factores:

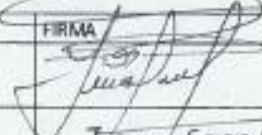
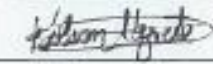



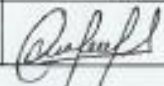
- Político
- Económico
- Sociales
- Tecnológicos

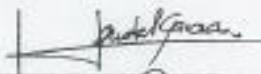
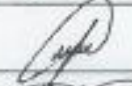
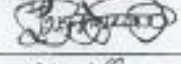



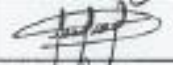


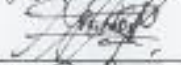
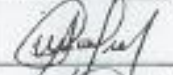


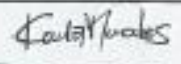
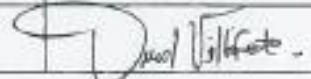
Para la calificación se le dio a cada ítem una valoración de entre 1 y 5 según de adjunta:

5	AMENAZA IMPORTANTE
4	AMENAZA BAJA
3	INDIFERENTE
2	OPORTUNIDAD BAJA
1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE

Como moderadora de la actividad estuvo la Sra. Isabel Montenegro y se contó con la participación de los directivos de la empresa: Gerente Propietario y gerente administrativa, así como también con los trabajadores de la empresa.

Para constancia firman las personas mencionadas:

CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMA
Gerente Propietario	Jhon Freddy Rodríguez	
Gerente Administrativa	Johanna García	Johanna García A.
Personal Operativo	Wilson Negrete	
Personal Operativo	Irma Molina	
Personal Operativo	Alexandra Caiza	
Personal Operativo	Cristian Salazar	
Personal Operativo	Cristina González	

Personal Operativo	Jennifer García	
Personal Operativo	Liliana Tobar	
Personal Operativo	José Arellano	
Personal Operativo	Omar Calderón	
Personal Operativo	Verónica Betancourt	
Personal Operativo	Rossana Vásquez	
Personal Operativo	Katty Córdova	
Personal Operativo	Andrés Juca	
Personal Operativo	Cristina Romero	
Personal Operativo	Gerardo Navarrete	
Personal Operativo	José Llumiquinga	
Personal Operativo	Giovanna Tello	
Personal Operativo	Andrés Juca	
Personal Operativo	Miguel Zambrano	
Personal Operativo	Karla Morales	
Personal Operativo	David Villafuerte	

Gracias a su participación por los aportes relacionados a esta investigación, así se obtienen los datos esperados.

Atentamente

  
Isabel Montenegro  
#717414120

## Anexos 2: Acta

Quito 3 de febrero de 2019

**ACTA CONVERSATORIO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS PARA DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA JOHN FREDY PELUQUERIA Y SPA**

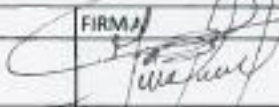
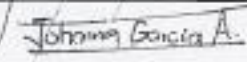
El día domingo 3 de febrero, se realizó en la ciudad de Quito en las calles Geovanny Farina e Ilaló, sector El Triángulo; se llevó a cabo el taller de análisis para la ponderación de factores externos mediante el Análisis de las fuerzas de Porter abarcando los siguientes factores:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores

Para la calificación se le dio a cada ítem una valoración de entre 1 y 5 según de adjunta:

5	AMENAZA IMPORTANTE
4	AMENAZA BAJA
3	INDIFERENTE
2	OPORTUNIDAD BAJA
1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE

Como moderadora de la actividad estuvo la Sra. Isabel Montenegro y se contó con la participación de los directivos de la empresa: Gerente Propietario y la Gerente Administrativa.

CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMA
Gerente Propietario	Jhon Freddy Rodríguez	
Gerente Administrativa	Johanna García	

Gracias a su participación por los aportes relacionados a esta investigación, así se obtienen los datos esperados.

Atentamente

  
Isabel Montenegro  
1717414120

## Anexos 3: Plan estratégico

	<b>EJE Estratégico</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia Especifica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nivel Esperado</b>	<b>Responsables</b>
<b>FO</b>	<b>Rentabilidad</b>	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa, mediante un plan de marketing en redes sociales adecuado a la empresa	Elaborar un plan de marketing para promocionar los servicios que se ofrecen. Desde junio 2019	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa, mediante un plan de marketing en redes sociales adecuado a la empresa hasta junio 2020	Difusiones publicitarias realizadas/difusiones publicitarias planificadas	100%	Gerente General
	<b>Rentabilidad</b>	Controlar los costos y gastos, a través de un presupuesto de control.	Presupuestar y controlar los gastos y costos. Desde junio 2019	Presupuestar y controlar los gastos y costos. Hasta junio 2020	Total de ingresos/el total de gastos	100%	Gerente de Marketing
					Total de ingresos /el total de costos	100%	
	<b>Servicio</b>	Brindar un servicio de calidad, diseñando protocolos	Diseñar protocolos que se enfoquen en mejorar la calidad del servicio. Desde Junio del 2020	Diseñar protocolos que se enfoquen en mejorar la calidad del servicio. Hasta Diciembre del 2020	Número de protocolos / total de servicios de calidad	100%	Gerente General y Gerente de Talento Humano
			Realizar un estudio enfocado en el cliente, para conocer gustos, necesidades, preferencias y otros elementos. Desde enero del 2021	Realizar un estudio enfocado en el cliente, para conocer gustos, necesidades, preferencias y otros elementos. Hasta julio del 2022	Estudios de mercado realizados SI o NO	100%	Gerente General.
<b>FA</b>	<b>Innovación</b>	Crear sucursales	Realizar un plan de negocios para verificar la factibilidad de abrir una sucursal, Desde junio del 2019	Realizar un plan de negocios para verificar la factibilidad de abrir una sucursal, hasta diciembre 2019	Plan de negocio realizado SI o NO	100%	Gerente General
	<b>Procesos</b>	Elaborar flujograma de procesos mediante el estudio de cada uno.	Elaborar un manual de procesos y sus flujogramas. Desde julio del 2022	Elaborar un manual de procesos y sus flujogramas. Hasta enero del 2023	Manual de procesos realizado SI o NO	100%	Gerente General y Gerente de Talento Humano
	<b>Procesos</b>	Controlar el uso de recursos utilizados para el servicio mediante estrategias de control	Implementar estrategias control de insumos utilizados en el proceso operativo. Desde enero del 2023	Implementar estrategias control de insumos utilizados en el proceso operativo. Hasta julio del 2023	Tota de procesos / Número de proceso realizados	100%	Gerente General
<b>DO</b>	<b>Calidad</b>	Elaborar planes de capacitación anual	Determinar las áreas que requieren de capacitación. Desde julio del 2023	Determinar las áreas que requieren de capacitación. Hasta julio del 2024	Número de personal / número de personal capacitado	100%	Gerente General y Gerente de Talento Humano
			Realizar una evaluación de desempeño al personal. Desde junio del 2019	Realizar una evaluación de desempeño al personal. Hasta junio del 2024	Número de personal / número de personal evaluado	100%	Gerente General y Gerente de Talento Humano
	<b>Profesionalismo</b>	Generar un clima laboral adecuado mediante actividades	Implementar actividades para fomentar el compromiso del personal. Desde enero del 2020	Implementar actividades para fomentar el compromiso del personal. Hasta enero del 2024	Número de actividades / Total de personal comprometido	100%	Gerente General y Gerente de Talento Humano



	<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>%</b>
1 año	Programa de desarrollo y crecimiento	Proyecto difusiones publicitarias	6.400,00	100,00%					<b>100%</b>
1 año		Presupuesto anual	5.000,00	100,00%					<b>100%</b>
6 meses	Programa calidad del servicio	Proyecto formación y desarrollo	10.000,00	50,00%	50,00%				<b>100%</b>
6 meses		Proyecto posicionamiento	12.000,00	70,00%	20,00%	10,00%			<b>100%</b>
6 meses	Programa Competencia Empresarial	Proyecto sucursal	6.000,00	100,00%					<b>100%</b>
6 meses		Proyecto eficiencia	10.000,00			50,00%	50,00%		<b>100%</b>
6 meses		Segmentación de clientes	3.500,00				100,00%		<b>100%</b>
1 año	Programa desarrollo y crecimiento	Proyecto capacitaciones	10.000,00			65,00%	35,00%		<b>100%</b>
5 años		Proyecto calidad	6.800,00		50,00%	25,00%	15,00%	10,00%	<b>100%</b>
2 años		Proyecto Productividad	5.400,00	30,00%	25,00%	25,00%	10,00%	10,00%	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>75.100,00</b>						

Anexos 4: Poa del año 1 al 5

**POA AÑO 1**

Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta
Incrementar los ingresos de ventas de la empresa, mediante un plan de marketing en redes sociales adecuado a la empresa	Elaborar un plan de marketing para promocionar los servicios que se ofrecen. Desde junio 2019	Incrementar los ingresos de ventas de la empresa, mediante un plan de marketing en redes sociales adecuado a la empresa hasta junio 2020	Total de difusiones publicitarias realizadas	100%	Cumplir con las difusiones publicitarias en un 100%
Controlar los costos y gastos, a través de un presupuesto de control.	Presupuestar y controlar los gastos y costos. Desde junio 2019	Presupuestar y controlar los gastos y costos. Hasta junio 2020	Desarrollo de control de gastos y costos SI o NO	100%	Realizar el 100% de presupuestos de costos y gastos
Crear sucursales	Realizar un plan de negocios para verificar la factibilidad de abrir una sucursal, Desde junio del 2019	Realizar un plan de negocios para verificar la factibilidad de abrir una sucursal, hasta diciembre 2019	Plan de negocio realizado SI o NO	100%	Realizar en un 100% el plan de negocios
Brindar un servicio de calidad, diseñando protocolos	Diseñar protocolos que se enfoquen en mejorar la calidad del servicio. Desde Junio del 2020	Diseñar protocolos que se enfoquen en mejorar la calidad del servicio. Hasta Diciembre del 2020	Total de protocolos	100%	Realizar el 100% de protocolos

Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO
Contar con el total de las difusiones publicitarias	Contar con el total de las difusiones publicitarias hasta Junio del 2020	Gerente General	1 año	Programa de desarrollo y crecimiento	Proyecto difusiones publicitarias
Contar en la empresa con un presupuesto general de los costos y gastos	Contar en la empresa con un sistema de costos y gastos hasta junio del 2020	Gerente Administrativa	1 año		Presupuesto anual
Desarrollo de un plan de negocios para la creación de la sucursal	Desarrollo de un plan de negocios para la creación de la sucursal hasta diciembre del 2019	Gerente General	6 meses	Programa Competencia Empresarial	Proyecto sucursal
Contar en la empresa con todos los subsistemas de Talento Humano	Contar en la empresa con todos los subsistemas de Talento Humano. Hasta Diciembre del 2020	Gerente General y Gerente Administrativa	6 meses	Programa calidad del servicio	Proyecto formación y desarrollo

COSTO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
6400	1600	1600	1600	1600
5.000,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
6.000,00	3.000,00	3.000,00		
10.000,00	5.000,00	5.000,00		

## POA AÑO 2

EJE Estrategico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta
Servicio	Brindar un servicio de calidad, diseñando protocolos	Realizar un estudio enfocado en el cliente, para conocer gustos, necesidades, preferencias y otros elementos. Desde enero del 2021	Realizar un estudio enfocado en el cliente, para conocer gustos, necesidades, preferencias y otros elementos. Hasta julio del 2022	Estudios de mercado realizados SI o NO	100%	Realizar el 100% de estudios de mercado

Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO
Generar contacto directo con los clientes	Generar contacto directo con los clientes. Hasta julio del 2022	Gerente General.	6 meses	Programa calidad del servicio	Proyecto posicionamiento

COSTO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
12.000,00	70,00%	20,00%	10,00%	

**POA AÑO 3**

<b>EJE Estratégico</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia Especifica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nivel Esperado</b>	<b>Meta</b>
<b>Procesos</b>	Controlar el uso de recursos utilizados para el servicio mediante estrategias de control	Implementar estrategias control de insumos utilizados en el proceso operativo. Desde enero del 2023	Implementar estrategias control de insumos utilizados en el proceso operativo. Hasta julio del 2023	Total de estrategias implementadas	100%	Control en un 100% los procesos realizados

<b>Política General</b>	<b>Política Especifica</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>
Control de procesos	Determinar un control de procesos hasta Julio del 2023	Gerente General	6 meses	Programa Competencia Empresarial	Segmentación de clientes

<b>COSTO</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>
3.500,00	1.750,00	1.750,00		

**POA AÑO 4**

<b>EJE Estratégico</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia Especifica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Nivel Esperado</b>	<b>Meta</b>
<b>Calidad</b>	Elaborar planes de capacitación anual	Determinar las áreas que requieren de capacitación. Desde julio del 2023	Determinar las áreas que requieren de capacitación. Hasta julio del 2024	Total de personal capacitado	100%	Implementar capacitaciones en un 100%

<b>Política General</b>	<b>Política Especifica</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>
Implementación de capacitaciones	Determinar un sistema de capacitaciones hasta julio del 2024	Gerente General y Gerente de Talento Humano	1 año	Programa desarrollo y crecimiento	Proyecto capacitaciones

<b>COSTO</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>
10.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00

## POA AÑO 5

EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta
<b>Calidad</b>	Elaborar planes de capacitación anual	Realizar una evaluación de desempeño al personal. Desde junio del 2019	Realizar una evaluación de desempeño al personal. Hasta junio del 2024	Total de personal evaluado	100%	Evaluación del personal en un 100%
<b>Profesionalismo</b>	Generar un clima laboral adecuado mediante actividades	Implementar actividades para fomentar el compromiso del personal. Desde enero del 2020	Implementar actividades para fomentar el compromiso del personal. Hasta enero del 2024	Total de personal comprometido con la empresa	100%	Generar en un 100% el compromiso del personal

Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO
Desarrollo de evaluaciones	Determinar un sistema de evaluación del personal hasta junio del 2024	Gerente General y Gerente de Talento Humano	5 años	Programa desarrollo y crecimiento	Proyecto calidad
Desarrollo de actividades	Desarrollo de actividades para comprometer al personal hasta enero del 2024	Gerente General y Gerente de Talento Humano	2 años		Proyecto Productividad

COSTO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
6.800,00	1.360,00	1.360,00	1.630,00	1.360,00
5.400,00	675	675	675	675