



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

**Plan de Marketing Estratégico para el Spa “Verónica
Maldonado” en la ciudad de Catamayo periodo septiembre 2021
- febrero 2022**

**Trabajo de Integración Curricular
previo a la
obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

AUTOR:
Ronald Fabricio Cueva Martínez

DIRECTOR:
Ing. Elvia Lucía Valverde Marín. MAE

Loja - Ecuador
2022

Certificación del trabajo de Integración Curricular

Loja, 6 de julio de 2022

Ing. Elvia Lucía Valverde Marín. MAE
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certifico:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del trabajo de Integración Curricular: **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL SPA VERONICA MALDONADO EN LA CIUDAD DE CATAMAYO”** de autoría del estudiante Ronald Fabricio Cueva Martínez, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.



ELVIA LUCIA VALVERDE
**ELVIA LUCIA
VALVERDE**

Ing. Elvia Lucía ValverdeMarín. MAE
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Ronald Fabricio Cueva Martínez**, declaro ser autor del presente trabajo de integración curricular denominado **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL SPA VERONICA MALDONADO EN LA CIUDAD DE CATAMAYO PERIODO SEPTIEMBRE 2021 - FEBRERO 2022”** y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación del presente trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma: _____



RONALD FABRICIO CUEVA MARTINEZ
**RONALD FABRICIO
CUEVA MARTINEZ**

Cédula de Identidad: 1105971699

Fecha: viernes 8 de julio del 2022

Correo electrónico: ronald.cueva@unl.edu.ec

Celular: 0986551716

Carta de autorización del trabajo de integración curricular por parte del autor para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.

Yo **Ronald Fabricio Cueva Martínez** declaro ser autor del presente trabajo de integración curricular titulado **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL SPA VERONICA MALDONADO EN LA CIUDAD DE CATAMAYO PERIODO SEPTIEMBRE 2021 - FEBRERO 2022”**, como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración de Empresas**: autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los ocho días del mes de julio del dos mil veintidós.

Firma:  **RONALD FABRICIO CUEVA MARTINEZ**

Autor: Ronald Fabricio Cueva Martínez

Cédula: 1105971699

Dirección: Catamayo

Correo electrónico: ronald.cueva@unl.edu.ec

Celular: 0986551716

Datos complementarios

Director de TIC: Ing. Elvia Lucía Valverde Marín, MAE.

Tribunal de grado

Presidente del tribunal: Ing. Rocío del Carmen Toral Tinitana, PhD.

Vocal del tribunal: Ing. Max Gabriel Boada Hurtado, Mgs.

Vocal del tribunal: Leda. Zoila Mónica Ortega Pesantez, Mgs.

Dedicatoria

Dedico el presente proyecto a Dios; quien ha sido mi compañero en las buenas y fortaleza en las malas, él sabe cuáles son nuestros sueños y los va realizando en su tiempo perfecto.

A mis padres que han sido el motor fundamental en mis aspiraciones de ser profesional, a mis hermanos, familiares, amigos y especialmente a mi novia G. M, que con su amor y su comprensión ha sido un pilar esencial en todo este camino para alcanzar los objetivos propuestos y ser quién me motiva a seguir cosechando nuevas metas.

A mis estimados docentes quienes han sembrado el conocimiento en mí y me han formado en las aulas, impartiendo día a día nuevos conocimientos. Finalmente, a mis compañeros con los cuales compartí muchos momentos y nos hemos apoyado mutuamente.

Ronald Fabricio Cueva Martínez

Agradecimiento

Agradezco a mis padres por haber sembrado en mi la ilusión de no estancarme en la vida y de triunfar a pesar de las adversidades, a toda mi familia y amigos por los consejos, palabras de aliento y paciencia que han tenido para culminar esta etapa muy importante en mi vida.

A mi novia, quien estuvo conmigo durante el tiempo de mi preparación académica brindándome su apoyo incondicional.

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a su Modalidad de Estudios, a toda la planta docente y administrativa de la Carrera de Administración de Empresas, de una manera especial a la Ing. Lucia Valverde, por guiarme y compartir sus enseñanzas con el objetivo de obtener un trabajo de calidad, y a los docentes que han impartido su cátedra y me han dado su ayuda en el desarrollo de este proyecto.

Así mismo agradezco a todas las personas que con generosidad de una manera u otra me ayudaron a la realización de este trabajo.

Ronald Fabricio Cueva Martínez

Índice de Contenidos

Portada.....	i
Certificación del trabajo de Integración Curricular	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de figuras.....	xi
Índice de tablas.....	xiii
Índice de anexos	xv
1. Título.....	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico.....	5
4.1. Empresa	5
4.1.1. Elementos de la empresa	5
4.1.2. Clasificación de las empresas de servicios	6
4.2. Marketing	6
4.3. Marketing Estratégico.....	7
4.4. Introducción al Plan de Marketing	7
4.5. Plan.....	8
4.5.1. Tipos de Planes.....	8
4.5.2. Plan Estratégico	8

4.5.3.	Elementos de la Planificación Estratégica	9
4.6.	Planeación Estratégica del Marketing	10
4.7.	Diagnóstico interno o evaluación interna	11
4.7.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	11
4.7.2.	Marketing Mix	13
4.8.	Diagnóstico del entorno externo	14
4.8.1.	Análisis PEST	14
4.8.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	16
4.9.	Análisis Competitivo.....	17
4.9.1.	Cinco Fuerzas de Porter.....	18
4.9.2.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	19
4.10.	Matriz Interna – Externa (IE).....	20
4.11.	Matriz de Ansoff	21
4.12.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	23
4.13.	Matriz FODA	24
4.14.	Plan de Acción.....	26
4.14.1.	Objetivos del Marketing.....	26
4.14.2.	Definición de estrategias y tácticas	27
4.14.3.	Definición de los programas de marketing.....	28
4.14.4.	El cronograma de marketing.....	28
4.14.5.	El presupuesto de marketing	28
4.15.	Investigaciones Referenciales.....	29
4.15.1.	El Plan de Marketing como Herramienta de Planificación	29
4.15.2.	Aporte de un Spa a la Salud de las Personas.....	29
4.15.3.	Aspectos de los Clientes Referente a las Preferencias de un Spa	29
4.15.4.	Importancia de un Spa para Consolidarse a Largo Plazo	30
4.15.1.	La Administración de los Recursos es Importante en un Plan de Marketing.	30

4.15.2.	Dermatólogos en Casas de Salud en la Provincia Loja	30
4.15.3.	Los Procesos de Control tienen que ser Claros para llevar un Monitoreo Eficaz del Trabajo	30
4.16.	Leyes y Reglamentos Asociados	30
4.16.1.	Ley de Compañías en el Ecuador	30
4.16.2.	Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario	31
4.16.3.	Ordenanza Municipal que Regula las Normas de Bioseguridad Sanitaria para Contener la Propagación del Virus COVID-19 “Coronavirus” en el Cantón Catamayo.	31
4.16.4.	Ordenanza que Establece las Medidas para Evitar la Propagación del Virus Covid-19 en los Establecimientos del Cantón Catamayo.	31
5.	Metodología	32
5.1.	Recursos y Materiales	32
5.1.1.	Recursos Humanos	32
5.1.2.	Materiales	32
5.2.	Diseño de la Investigación	32
5.3.	Métodos	32
5.3.1.	Tipo de Muestreo	33
5.4.	Técnicas	33
5.4.1.	Entrevista	33
5.4.2.	Encuesta	33
5.4.3.	Observación Directa	33
5.5.	Fuente de Datos	33
5.6.	Tamaño de la Muestra	34
6.	Resultados	34
6.1.	Estudio de Mercado	34
6.1.1.	Resultados de la entrevista aplicada a la gerente de Verónica Maldonado Spa	34

6.1.2.	Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Verónica Maldonado Spa.	40
6.2.	Análisis Interno de “Verónica Maldonado Spa”	73
6.2.1.	Reseña Histórica (Antecedentes)	73
6.2.2.	Segmentación Geográfica: (Dirección y ubicación de la empresa)	73
6.2.3.	Filosofía Empresarial	75
6.2.4.	Marketing Mix	75
6.2.5.	Matriz de Ansoff	79
6.2.6.	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de “Verónica Maldonado Spa”	80
6.3.	Análisis Externo de “Verónica Maldonado Spa”	82
6.3.1.	Análisis Pest	82
6.4.	Análisis Competitivo	96
6.4.1.	Cinco Fuerzas de Porter	96
6.4.2.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de “Verónica Maldonado Spa”	101
6.4.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de “Verónica Maldonado Spa”	103
6.5.	Matriz Interna – Externa (IE) de “Verónica Maldonado Spa”	105
6.6.	Matriz FODA de “Verónica Maldonado Spa”	107
6.7.	Matriz de Alto Impacto (FODA) de “Verónica Maldonado Spa”	108
7.	Discusión	112
7.1.	Propuesta De Un Plan De Marketing Estratégico Para El Spa “Verónica Maldonado.	112
7.1.1.	Filosofía Empresarial	112
7.1.2.	Objetivos Estratégicos	113
7.1.3.	Objetivo Estratégico 1	114
7.1.4.	Objetivo Estratégico 2	121

7.1.5. Objetivo Estratégico 3	127
7.1.6. Objetivo Estratégico 4	131
7.1.7. Presupuesto Del Plan Estratégico De Marketing.....	137
8. Conclusiones.....	138
9. Recomendaciones.....	139
10. Bibliografía.....	140
11. Anexos.....	145

Índice de figuras

Figura 1. Sexo	40
Figura 2. Edad.....	41
Figura 3. Ocupación.....	42
Figura 4. Utilización del servicio.....	43
Figura 5. Servicios que ofrece el Spa	44
Figura 6. Servicios más utilizados	45
Figura 7. Calidad de los productos utilizados en los servicios	46
Figura 8. Resultados obtenidos en los tratamientos.....	47
Figura 9. Calidad del servicio.....	48
Figura 10. Nivel de satisfacción de la orientación brindada.....	49
Figura 11. Factores que determinan la utilización del servicio	50
Figura 12. Aspectos a mejorar	51
Figura 13. Horario de atención	52
Figura 14. Percepción del servicio.....	53
Figura 15. Adecuación de instalaciones	54
Figura 16. Inconvenientes con el servicio	55
Figura 17. Tipos de problemas con el servicio	56
Figura 18. Precio y calidad	57

Figura 19. Percepción del precio	58
Figura 20. Medios de Pago	59
Figura 21. Ubicación.....	60
Figura 22. Cambio de ubicación	61
Figura 23. Promociones	62
Figura 24. Tipos de promociones recibidas	63
Figura 25. Tipos de promociones a recibir	64
Figura 26. Publicidad.....	65
Figura 27. Medios de comunicación donde se difundió la publicidad	66
Figura 28. Medios de comunicación para difundir la publicidad	67
Figura 29. Imagen	68
Figura 30. Análisis de la competencia	69
Figura 31. Nombre de la competencia	70
Figura 32. Apreciación de la competencia.....	71
Figura 33. Diferencia de precios con la competencia	72
Figura 34. Mapa de la Provincia de Loja, Ecuador	73
Figura 35. Mapa de las calles del cantón Catamayo.....	74
Figura 36, Matriz de Boston Consulting Group (BCG) de Verónica Maldonado Spa.....	76
Figura 37. Producto Interno Bruto Ecuador 2019-2021	85
Figura 38. Inflación anual en los meses de diciembre	86
Figura 39. Balanza Comercial Ecuador	88
Figura 40. Población en pobreza y pobreza extrema	89
Figura 41. Tasa de desempleo a nivel nacional y por área (porcentaje de la PEA).....	90
Figura 42. Tasa de crecimiento poblacional Ecuador 1952-2022	90
Figura 43. Porcentaje de personas que utilizan internet, nacional y área	92
Figura 44. El estado general del uso de móviles, Internet y redes sociales	93
Figura 45. Número de usuarios por red social	94
Figura 46. BIOSphere.....	95
Figura 47. Coolsculpting Elite	95
Figura 48. Flyers para Facebook.....	116
Figura 49. Flyer de promociones	117

Figura 50. Flyers para Instagram	118
Figura 51. Modelo de boleto.....	120
Figura 52. BIOSphere.....	123
Figura 53. Coolsculpting Elite	124
Figura 54. Cepillo de limpieza sónica	125
Figura 55. Olla calentadora de piedras	125
Figura 56. Gel Maker calentador PRP	126
Figura 57. Software ChiDesk.....	128
Figura 58. Sales marinas	132
Figura 59. Plasma pen.....	133
Figura 60. Vela de soya	134
Figura 61. Depilación IPL	135

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz Evaluación de Factores Internos EFI	11
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	16
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	19
Tabla 4. Matriz Interna – Externa (IE).....	20
Tabla 5. Matriz de Ansoff	21
Tabla 6. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	23
Tabla 7. Matriz FODA.....	25
Tabla 8. Sexo.....	40
Tabla 9. Edad	41
Tabla 10. Ocupación	42
Tabla 11. Utilización del servicio	43
Tabla 12. Servicios que ofrece el Spa.....	44
Tabla 13. Servicios más utilizados.....	45
Tabla 14. Calidad de los productos utilizados en los servicios.....	46
Tabla 15. Resultados obtenidos en los tratamientos	47
Tabla 16. Calidad del servicio.....	48

Tabla 17. Nivel de satisfacción de la orientación brindada	49
Tabla 18. Factores que determinan la utilización del servicio	50
Tabla 19. Aspectos a mejorar.....	51
Tabla 20. Horario de atención.....	52
Tabla 21. Percepción del servicio	53
Tabla 22. Adecuación de instalaciones	54
Tabla 23. Inconvenientes con el servicio	55
Tabla 24. Tipos de problemas con el servicio.....	56
Tabla 25. Precio y calidad.....	57
Tabla 26. Percepción del precio.....	58
Tabla 27. Medios de Pago.....	59
Tabla 28. Ubicación	60
Tabla 29. Cambio de ubicación.....	61
Tabla 30. Promociones.....	62
Tabla 31. Tipos de promociones recibidas.....	63
Tabla 32. Tipos de promociones a recibir.....	64
Tabla 33. Publicidad	65
Tabla 34. Medios de comunicación donde se difundió la publicidad.....	66
Tabla 35. Medios de comunicación para difundir la publicidad.....	67
Tabla 36. Imagen.....	68
Tabla 37. Análisis de la competencia.....	69
Tabla 38. Nombre de la competencia.....	70
Tabla 39. Apreciación de la competencia	71
Tabla 40. Diferencia de precios con la competencia	72
Tabla 41. Cartera de servicios.....	75
Tabla 42. Utilización de los servicios	76
Tabla 43. Cálculo de crecimiento del mercado.....	76
Tabla 44. Precio de los servicios.....	77
Tabla 45. Matriz Ansoff de Verónica Maldonado Spa	79
Tabla 46. Matriz EFI de Verónica Maldonado Spa	80
Tabla 47. La nueva tabla del Impuesto a la Renta	83

Tabla 48. Tasa de Interés activa diciembre 2021	87
Tabla 49. Proyección poblacional del cantón Catamayo 2023-2025 (INEC).....	91
Tabla 50. Proveedores directos de Verónica Maldonado Spa	97
Tabla 51. Competidores de la Ciudad.....	100
Tabla 52. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Verónica Maldonado Spa	101
Tabla 53. Matriz EFE de Verónica Maldonado Spa	103
Tabla 54. Matriz Interna – Externa (IE) de Verónica Maldonado Spa	105
Tabla 55. Matriz FODA de Verónica Maldonado Spa	107
Tabla 56. Matriz de Alto Impacto de Verónica Maldonado Spa	108
Tabla 57. Desarrollo del objetivo 1.....	115
Tabla 58. Descuentos	119
Tabla 59. Promociones.....	120
Tabla 60. Cuadro resumen del objetivo 1	120
Tabla 61. Desarrollo del objetivo 2.....	122
Tabla 62. Cuadro resumen del objetivo 2	126
Tabla 63. Desarrollo del objetivo 3.....	128
Tabla 64. Cuadro resumen del objetivo 3	130
Tabla 65. Desarrollo del objetivo 4.....	131
Tabla 66. Cuadro resumen del objetivo 4	136
Tabla 67. Presupuesto del plan de marketing estratégico	137

Índice de anexos

Anexo 1. Guía de entrevista a la gerente	145
Anexo 2. Modelo de encuesta a los clientes	147
Anexo 3. Registro de clientes, proveedores, facturas y notas de venta	153
Anexo 4. Procesamiento de la Información en el programa Estadístico IBM SPSS.....	155
Anexo 5. Envío de encuestas online por redes sociales	156
Anexo 6. Ficha de observación dirigida a la competencia directa	158
Anexo 7. Instalaciones de la empresa.....	158
Anexo 8. Certificado de traducción de Abstract.....	160

1. Título

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL SPA “VERONICA MALDONADO” EN LA CIUDAD DE CATAMAYO PERIODO SEPTIEMBRE 2021 - FEBRERO 2022

2. Resumen

El Spa de Verónica Maldonado hasta la actualidad no ha implementado un plan de marketing, en el que pueda establecer sus objetivos en términos comerciales y de acuerdo a ello desarrollar estrategias para alcanzar dichas metas, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general desarrollar un plan de marketing estratégico para la empresa en estudio, con la finalidad de coadyuvar al mejor desarrollo de las actividades de la misma. Para ello se elaboró el diagnóstico interno y externo, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y en base a ello plantear estrategias adecuadas. Para la consecución de este objetivo se utilizó una investigación de tipo descriptiva, que permitió indagar las características que inciden en las actividades de la organización en estudio, se emplearon también los métodos deductivo e inductivo. Como punto de partida se efectuó el análisis externo Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST), seguidamente se ejecutó la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, con esto se pudo conocer que la empresa denota una respuesta considerable a las oportunidades que se presentan y las amenazas no afectan en gran tamaño a la empresa. Para evaluar la competitividad en la industria se desarrolló la matriz de perfil competitivo, en la que se conoció que la empresa en estudio se encuentra en el pódium, en comparación a sus tres competidores directos. En el análisis interno se implementó la matriz EFI, para conocer las fortalezas y debilidades, donde se pudo apreciar que la organización se encuentra más fuerte que débil. Toda la información recolectada de los diferentes análisis sirvió para el desarrollo del segundo objetivo, que es realizar una propuesta de marketing, gracias a la información que de forma resumida se la expuso en la matriz FODA, se determinaron las estrategias FO, DO, FA y DA, y se establecieron cuatro objetivos estratégicos, en respuesta a las deficiencias presentes en la entidad, con su correspondiente plan de acción, cronograma y presupuesto.

2.1. Abstract

The Verónica Maldonado Spa has not been implemented a marketing plan until now, in which it can establish its objectives in commercial terms and develop strategies in order to achieve these goals, for this reason the current research has as general objective to develop a strategic marketing plan for the company under study, to contribute to the best development of its activities. For this, the internal and external diagnosis was elaborated, to determine the strengths, weaknesses, threats and opportunities, and based on this, propose adequate strategies. To achieve this objective, a descriptive research was used, which allowed to investigate the characteristics that affect the activities of the organization mentioned before, deductive and inductive methods were also used. As a starting point, the Political, Economic, Social and Technological (PEST) external analysis were carried out, then the evaluation of Porter's five forces was supported, with this it was possible to know that the company denotes a considerable response to the opportunities presented to it and the threats do not greatly affect to the company. To evaluate the competitiveness in the industry, the competitive profile matrix was developed, in which it was known that this company is on the podium, compared to its three direct competitors. In the internal analysis, the EFI matrix was implemented to know the strengths and weaknesses, where it was possible to appreciate that the organization is stronger than other ones. All the information collected from the different analyzes served for the development of the second objective, which is to make a marketing proposal, thanks to the information that was summarized in the SWOT matrix, the FO, DO, FA and DA strategies were determined and four strategic objectives were established, in response to the actual deficiencies in the entity, with its corresponding action plan, schedule and budget.

Palabras Clave/Keywords

Marketing, estrategia, spa, empresa, promoción, servicios.

3. Introducción

Sin duda alguna, el Marketing hoy en día funciona como una herramienta fundamental en el desarrollo eficiente de las actividades en las empresas, por medio de este se puede lograr el posicionamiento en el mercado, con ello generar una buena rentabilidad, diferenciándose de la competencia. De la misma forma la realización de un plan estratégico funciona como guía para alcanzar los objetivos estipulados en la organización, empezando por un análisis de la situación de la empresa y el entorno, hasta llegar a la elección de las estrategias a ejecutar.

De ahí la importancia de llevar a cabo el presente trabajo investigativo, que tiene como objetivo general desarrollar un plan de marketing para el Spa “Verónica Maldonado” con la finalidad de coadyuvar al mejor desarrollo de las actividades de la empresa, esto en base a un diagnóstico interno y externo, fundamentado con información recopilada de fuentes primarias, secundarias y terciarias, este análisis da paso al segundo objetivo específico de establecer una propuesta de plan de marketing, en el que se propone soluciones enfocadas en mejorar la situación actual de la organización, promoviendo el desarrollo empresarial y potenciando las áreas funcionales de la entidad.

La estructura de la investigación parte con el **título**; seguido se encuentra el **resumen**, tanto en castellano como en inglés, el cual describe la recopilación del contenido más sustancial; luego la **introducción**, en donde se establece la importancia del tema en estudio, el aporte que brinda a la organización y la estructura del trabajo; seguidamente se fundamenta el **marco teórico** con una base teórica-conceptual, que sustenta al tema de investigación; posteriormente se sitúa la **metodología**, que incluye recursos, materiales, métodos y técnicas que se utilizan para llevar a efecto los objetivos establecidos; seguidamente se exponen los **resultados** de la indagación realizada, en primera instancia examinando los factores internos de la organización, para lo cual se realiza una encuesta a una muestra de 282 clientes de la empresa en estudio, conjuntamente con la entrevista a la gerente, para obtener las fortalezas y debilidades, también se toma en cuenta el análisis externo, evaluando las oportunidades y amenazas que inciden en el desempeño de la entidad, como desenlace de esta parte se indaga el factor competitivo, calificando a la institución en estudio en comparación a la competencia, de acuerdo a un número de factores de éxito tomados en cuenta en la matriz de perfil competitivo.

Con los diferentes análisis de las matrices se da paso a la elaboración de los objetivos estratégicos dentro de la **discusión**, en donde se establecen alternativas de solución en

consecuencia a la información interna y externa recolectada, para un mejor entendimiento se elabora un plan operativo con sus respectivas estrategias, tácticas, metas, políticas, actividades, cronograma y presupuesto.

Finalmente se encuentran las **conclusiones y recomendaciones** que se redactan argumentando un criterio general del estudio; en la **bibliografía** se insertan las fuentes citadas en todo el documento en una forma ordenada, según el criterio de grandes investigadores; al final se incorporan los **anexos**, donde constan los documentos complementarios que permiten un mejor entendimiento del tema en estudio y que sirven también como soporte del presente trabajo investigativo.

4. Marco Teórico

4.1. Empresa

Según Rodríguez (2011) define a la empresa como “la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común” (pág. 22)

En otras palabras, una empresa es una organización o entidad que busca un fin común a través del desarrollo de actividades, generalmente el beneficio que se busca es económico, poniendo a disposición de la sociedad un producto o servicio.

4.1.1. Elementos de la empresa

Para que la empresa pueda cumplir sus objetivos y desarrollar las actividades, es necesaria la participación de los siguientes elementos:

El Grupo Humano o las Personas. Las personas aportan su capital y esfuerzo para crear bienes o prestar un servicio dentro de una organización. De acuerdo a esto se señalan tres grupos diferentes: (Urquia, 2014)

- Los propietarios del capital o socios
- Los administradores o directivos
- Los trabajadores o empleados

Los Bienes Económicos. Representan un factor fundamental para la que la empresa pueda ejecutar sus operaciones. Los bienes económicos se clasifican en inversiones o duraderos y en corrientes o no duraderos. (Urquia, 2014)

La Organización. Es el conjunto de relaciones, coordinación y comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario. (Urquia, 2014)

4.1.2. Clasificación de las empresas de servicios

Las empresas de servicios son aquellas que prestan un servicio a la sociedad, a otras empresas públicas o privadas, las cuales logran tener o no fines lucrativos. (pág. 4)

❖ **Categorías de las Empresas de Servicios.** Según Zevallos (2012) en este tipo de empresas pueden identificarse dos categorías (pág. 9):

Empresas Orientadas a Prestar un Servicio Específico. Por lo general, su objetivo es brindar a los consumidores servicios permanentes, como asesores de contabilidad, diseño de ingeniería, consultoría legal, etc. (Zevallos, 2012, pág. 10)

Empresas Orientadas a Prestar Servicios Integrados. Se identifican por ofrecer servicios adicionales entre sí, para compensar necesidades más complicadas de los clientes, como las empresas de seguros de vida, bancos comerciales, casas de salud, compañía de transportes, entre otros. (pág. 10)

4.2. Marketing

Durante el pasar de los años la definición de marketing ha venido evolucionando, es así que en el periodo 1921 – 1945 “el marketing es considerado como aquellas actividades que posibilitan la transferencia de propiedad de bienes y servicios, incluyendo la distribución física desde el momento en que el producto sale de la máquina del productor hasta llegar a los usuarios” (Coca Carasila, 2006, pág. 47)

En el transcurso del tiempo y luego de este periodo, se presentan nuevas definiciones del marketing, siendo el caso de Munuera Alemán 1992 uno de los grandes pensadores del marketing, acorde su criterio argumenta que “el marketing es parte de la teoría general del comportamiento humano; la finalidad del marketing es comprender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos y procuran solucionar sus necesidades en el mercado” (Coca Carasila, 2006, pág. 48).

En otra apreciación “American Marketing Association” (AMA) en la conferencia de educadores celebrada en Boston en agosto del 2004 presentan la nueva definición de marketing, que traducida al español dice que el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para la creación, comunicación, la entrega de valor a los clientes y para gestionar las

relaciones con los clientes, de modo que se beneficien, la organización y sus grupos de interés. (Coca Carasila, 2006, pág. 61).

En un enfoque más actual Chagra (2007) precisa que “el marketing consiste en ofrecer un valor superior y satisfacción a través de un producto, que puede ser un bien tangible, un servicio, una persona, un lugar, una organización o una idea, con el fin de obtener una respuesta que brinde utilidad” (pág. 11) .

De acuerdo a la evolución del concepto del marketing desde una visión global se puede interpretar como el camino a seguir para que una organización tenga éxito en lo que concierne a la venta de un producto o servicio. Se trata de un conjunto de actividades que un grupo de personas llevan a cabo para conseguir una respuesta determinada por parte del público o mercado meta, y con ello también poder establecer relaciones con los grupos de interés.

4.3. Marketing Estratégico

De acuerdo a la opinión de González (2016) deduce que el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados. (pág. 41)

Desde otra perspectiva el marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima. (Noblecilla Grunauer & Granados Maguiño, 2018, pág. 151) .

El marketing estratégico atiende las necesidades que sufren los clientes, las cuales significan una oportunidad en busca del crecimiento y satisfacción empresarial.

4.4. Introducción al Plan de Marketing

Según el análisis referente al plan de marketing se detallan las siguientes definiciones:

Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos. (Ballesteros, 2013, pág. 3)

El plan de marketing es un documento claro y manejable que ayuda eficazmente a la ejecución de decisiones de marketing y a la optimización de recursos económicos. (Vallet-Bellmunt, 2015, pág. 30)

“El plan de marketing estratégico es la pieza clave del proceso de planificación comercial, el plan de marketing supone la introducción de un instrumento de control para las actividades de esta área funcional de la empresa” (Ancín, 2008, pág. 65)

Con estas apreciaciones se puede entender que un plan de marketing es una planificación que está relacionada directamente con los objetivos de la organización y en él se establecen estrategias y tácticas enfocadas a la consecución de una meta, generalmente es diseñado para un año, de acuerdo a la planeación de la empresa.

4.5. Plan

Un plan hace hincapié en las decisiones de carácter general que formulan los lineamientos políticos básicos, las prioridades que se despliegan de esas formulaciones, la asignación de recursos según esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a manejar para conseguir las metas y objetivos planteados. Desde la perspectiva de la administración, el plan tiene por finalidad delinear el curso alcanzable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector social, económico o cultural (Ezequiel & Aguilar, 2005, pág. 15)

4.5.1. Tipos de Planes

Por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes.

Planes Estratégicos. Son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. Los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 290)

Planes Operativos. Contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de una organización. El plazo considerado de los planes operativos suele ser de un año. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 290)

4.5.2. Plan Estratégico

Una adecuada planificación funciona como base fundamental en una empresa, dado que de aquí parten los planes de acción para cada objetivo fijado, en un enfoque más claro la revista Altair

(2021) determina que “un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (pág. 14).

Alvarado Martínez (2001) da a conocer una definición más moderna de un plan estratégico entendiéndose como proceso por el cual una institución o una unidad organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y, por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras (pág. 285).

El Plan Estratégico debe examinar todas las áreas de la organización, para según los resultados determinar la estrategia a ejecutar, por último, establecer control de los resultados obtenidos, en caso de no ser los esperados se implementa una retroalimentación corrigiendo los errores encontrados.

4.5.3. Elementos de la Planificación Estratégica

Estrategas. Para Serna (2006) un estratega es cualquier persona que tiene la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño actual o futuro de la organización y que esté ubicado en la alta dirección de la empresa. citado por (Púlido, 2017, pág. 6)

Principios Organizacionales. Serna (2006), lo define como “un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización” Son la base de referencia en donde se debe definir el direccionamiento estratégico de la empresa. citado por (Púlido, 2017, pág. 7)

Misión. La misión de una organización establece para que existe, es la aclaración de la función que cumple una organización dentro de la sociedad. (Púlido, 2017, pág. 7)

Visión. Se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, de acuerdo a esto se derivan los objetivos a largo plazo prioritarios para la empresa. (Púlido, 2017, pág. 10)

Estrategias. “Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos” (Ipinza F. A., Estrategia, 2008)

Diagnostico Estratégico. “El diagnóstico estratégico es una herramienta que permite un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas” (Púlido, 2017, pág. 13)

Fortalezas. Actividades y atributos internos que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la organización. Las funciones de la gerencia, mercado, producción, finanzas,

investigación y desarrollo de negocio deben auditarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. (Púlido, 2017, pág. 13)

Debilidades. Atributos o actividades internas que inhiben o dificultan el éxito de la organización. Es un término que se refiere a actividades de mercado, gerencia, finanzas, producción, investigación y desarrollo. (Púlido, 2017, pág. 13)

Oportunidades. Hechos o eventos en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma, si se aprovecha de manera oportuna y adecuada. Se refiere a las tendencias económicas, políticas tecnológicas y competitivas, así como en hechos que podrían en forma significativa, beneficiar a una organización en su desempeño futuro (Púlido, 2017, pág. 13)

Amenazas. Hechos o eventos en el entorno de una organización que inhiben, dificultan o limitan su desarrollo operativo. Estas consisten en las tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como acontecimientos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. (Púlido, 2017, pág. 13)

4.6. Planeación Estratégica del Marketing

La planificación de cada de área funcional dentro de las diferentes unidades estratégicas de negocios se sintetiza bajo la pauta de la misión y los objetivos definidos para toda la organización.

En este contexto, el marketing desempeña un rol clave debido a que brinda una filosofía de conducción sustentada en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, proporciona información para elaborar los planes estratégicos, diseña estrategias para alcanzar los objetivos generales y las ejecuta. (Chagra A. D., 2007 , pág. 28)

De acuerdo a esto se describen cuatro procesos bien delimitados:

1. Análisis de la Situación. Esta fase brinda información importante sobre el macroentorno referente a factores claves que pueden afectar los resultados de la empresa; tales como políticos, legales, demográficos, económicos, tecnológicos y socio culturales. Del mismo modo, se deberá investigar el microentorno el cual incide de una manera más directa en los resultados; puesto que este incluye a los consumidores, proveedores, competidores y empleados. (Bermeo Muñoz & Rincón Guio, 2018, pág. 15)

2. Fijación de los Objetivos de Marketing. Es recomendable que estos objetivos tengan una estrecha relación con los objetivos y estrategias corporativas estipuladas. Normalmente los objetivos de marketing orientan a los gerentes a diseñar estrategias y programas de marketing

necesarios para alcanzar dichos objetivos. Los objetivos de marketing se enuncian en términos específicos relacionados con mejorar volúmenes de ventas, participación de mercado y de rentabilidad. (Mesa Holguín, 2012, pág. 212)

3. Seleccionar el o los Mercados Meta. Se trata de adoptar al grupo o grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá todos sus esfuerzos a fin de satisfacer sus necesidades con los programas de marketing. (Mesa Holguín, 2012, pág. 212)

4. Diseñar la Mezcla Estratégica Comercial. Esta tarea debe ser encarada de modo que permita cumplir los objetivos de marketing, y representa junto a la instrumentación la mayor parte del esfuerzo del área. (Chagra A. D., 2007 , pág. 29)

4.7. Diagnóstico interno o evaluación interna

D'Alessio (2008) asume que la planificación del proceso debe gestionarse y modificarse para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. La evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

Por lo tanto, lo más significativo para una organización es identificar sus competencias distintivas, que son las fortalezas del negocio, que los competidores no pueden igualar o imitar fácilmente. (pág. 165).

4.7.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Según D'Alessio (2008) la matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (pág. 184).

Tabla 1.

Matriz Evaluación de Factores Internos EFI

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
f.1			
f.2			
f.3			
Debilidades			
d.1			
d.2			
d.3			
Subtotal	1.00		

Nota: Tomado de (D'Alessio, 2008, pág. 185)

Procedimiento:

De acuerdo a D'Alessio (2008) el procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- 1) Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.
 - Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite.
 - Suma de todos los pesos = 1.0
- 2) Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor. Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 o 3, y las debilidades sólo de 1 o 2.
- 3) Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
- 4) Sumar los pesos ponderados de cada factor.
- 5) Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. (pág. 184)

4.7.2. Marketing Mix

El marketing mix es una estrategia que tiene que ver con en el aspecto interno de una organización, que contempla aspectos importantes para el cumplimiento de los objetivos de una compañía.

En cuanto a una definición más clara Chagra (2007) concluye que “el marketing mix consiste en elementos interdependientes, cuyos distintos matices pueden dar lugar a múltiples combinaciones” (pág. 16) estos elementos se presentan a continuación:

Producto. Para Vallejo (2016) producto es “cualquier cosa que se brinda en un mercado para su compra y disfrute, tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo” (pág. 28). El producto contiene atributos tangibles e intangibles, su misión principal es suplir con una necesidad existente en la sociedad.

Precio. El precio según Vallejo (2016) ” es la equivalencia monetaria de valor que las empresas asignan a un producto/servicio” (pág. 63) . De una forma más detallada el precio es la suma de un valor que se acredita para obtener el beneficio de tener un producto o recibir un servicio.

Plaza. Se refiere a las actividades que se realizan para proporcionar al comprador el producto en el momento y lugar que necesita. Por tanto, su control requiere la selección y gestión de los canales de distribución para que los productos lleguen al mercado objetivo (Chagra A. D., 2007, pág. 17)

- **Canal de distribución.** Es un grupo de organizaciones independientes involucradas en proveer productos o servicios a consumidores finales o usuarios industriales. O una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de propiedad del producto, cuando los productos se transfieren de los fabricantes a los usuarios comerciales o consumidores. También pueden verse como un grupo de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual los productos o servicios están disponibles para el consumo. (Velázquez, 2012, pág. 45)

Promoción. Conocida como mezcla de promociones o mezcla de comunicación de marketing, consiste en una serie de actividades encaminadas a establecer una buena relación con el público objetivo de la empresa, darles a conocer sus productos y persuadirlos para que los acepten. Es una combinación que debe desarrollarse en coordinación con otras mezclas de marketing para transmitir información consistente, esta variable incluye publicidad, promociones, marketing directo y relaciones públicas. (Chagra A. D., 2007, pág. 17)

4.8. Diagnóstico del entorno externo

Kotler (2013) asegura que “la empresa y todos los demás actores operan dentro de un macroentorno más grande, de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa” (pág. 70)

El diagnóstico externo permite mapear el entorno externo y las fuerzas competitivas que actúan sobre él. Para lograr esto, debe obtener información del panorama empresarial, investigar las posibles amenazas y oportunidades y saber cuál es la mejor manera de evitar o abordar estas situaciones. (Chiavenato, 2016, pág. 54)

4.8.1. Análisis PEST

Es una metodología que implica considerar el impacto de factores externos que están fuera del control de una empresa, pero que pueden afectar su crecimiento. (Martínez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012, pág. 34)

Desde otra perspectiva el análisis PEST es un método que depende de determinadas variables del contexto externo, que pueden definir el escenario en el que opera la organización. Se trata de un análisis cuyo objetivo es identificar factores que puedan estar relacionados con la tendencia general, pero también brindarnos información útil para la toma de decisiones en la organización y opciones estratégicas y operativas de la organización. (Rosso, 2014)

Este análisis se centra en la apreciación de cuatro variables macroestructurales:

Factores Políticos. Los procesos políticos y la legislación influyen en las normas del entorno a las que los sectores deben someterse. La legislación gubernamental claramente puede beneficiar o perjudicar los intereses de una empresa. (Martínez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012, pág. 36)

Algunos factores a tomar en cuenta en este campo son:

- Legislación laboral
- Legislación fiscal y de seguridad social

- Incentivos públicos
- Regulaciones gubernamentales
- Política monetaria
- Legislación arancelaria

Factores económicos. La importancia de determinar indicadores macroeconómicos puede tener un impacto en el desarrollo del sector en el que opera la empresa. Son muchos los factores económicos que juegan un papel en el entorno de la sociedad, pero no todos inciden en el desempeño de este sector, por lo que la empresa debe acoger aquellos factores que puedan ser útiles como referencia. (Martínez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012, pág. 35)

Algunos factores a tomar en cuenta en este campo son:

- Tasas de Inflación y devaluación
- Evolución del PIB y del ciclo económico
- Costo de mano de obra
- Costos de materia primas
- Tasas de interés

Factores sociales y demográficos. La demografía es la parte del entorno más fácil de comprender y medir. Es la raíz de muchas alteraciones en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, altos y bajos niveles de riqueza, desigualdad en el nivel de ingresos, etc. (Martínez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012, pág. 36)

Algunos factores a tomar en cuenta en este campo son:

- Tasa de desempleo y subempleo
- Tasa de crecimiento poblacional
- Nuevos estilos de vida y tendencias
- Esperanza de vida
- Incidencia de la pobreza y pobreza extrema

Factores tecnológicos. Son los que crean nuevos productos o servicios y mejoran la forma en que se producen y se entregan a los usuarios finales. La innovación puede crear nuevos campos y cambiar los límites de los campos existentes. (Martínez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012, pág. 35)

Algunos factores a tomar en cuenta en este campo son:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Uso de tecnologías de la información
- Desarrollo de las comunicaciones
- Inversión de I+D

4.8.2. *Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE*

D'Alessio (2008) detalla que la matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva (pág. 125).

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
o.1			
o.2			
o.3			
Amenazas			
a.1			
a.2			
a.3			
Subtotal	1.00		

Nota: Tomado de (D'Alessio, 2008, pág. 126)

Procedimiento:

De acuerdo a D'Alessio (2008) el procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- 1) Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas.
- 2) Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de las amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).
- 3) Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior 3 = la respuesta está por encima del promedio 2 = la respuesta es promedio 1 = la respuesta es pobre. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- 5) Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. (pág. 125)

4.9. Análisis Competitivo

La consideración de las características de cualquier competidor existente o potencial, así como las particularidades de los productos o servicios que ofrecen, es el núcleo del análisis competitivo y es crucial para determinar la viabilidad comercial de una empresa o emprendimiento. La relación de las empresas u organizaciones con el entorno competitivo y su capacidad para gestionar su entrada al mercado resultan factores importantes para el desarrollo de estrategias competitivas que aseguren la sostenibilidad financiera y económica de cualquier nueva empresa. (Socatelli, 2013, pág. 1)

4.9.1. Cinco Fuerzas de Porter

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y competir con la competencia. Sin embargo, los ejecutivos a menudo definen la competencia de manera restringida, como si fuera algo que sucediera solo entre competidores directos actuales. Ahora bien, la competencia por las ganancias pasa por alto a los competidores que ya están en la industria e incluye otras cuatro fuerzas competitivas: los proveedores, clientes, productos sustitutos y posibles entrantes. La intensa rivalidad, causada por las cinco fuerzas, determina la estructura de la industria y da forma a la naturaleza de las interacciones competitivas dentro de un sector. La disposición de las cinco fuerzas competitivas cambia según el sector. (Porter, 2008, pág. 1)

Referente a lo explicado se describen 5 amenazas constantes para una empresa:

1) Amenaza de Nuevos Entrantes. Los nuevos entrantes en un área introducen nuevas habilidades y un deseo de participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, los costos y las tasas de inversión necesarias para mantenerse competitivos. Los nuevos competidores pueden aprovechar las capacidades existentes y el flujo de caja para cambiar la competencia, particularmente a medida que se diversifican en otros mercados. (Porter, 2008, pág. 2)

2) Poder de Negociación de los Proveedores. Los proveedores poderosos obtienen más valor para sí mismos cobrando precios más altos, limitando la calidad o el servicio, o transfiriendo costos a los participantes de la industria.

Los proveedores poderosos, incluidos los proveedores de mano de obra, pueden beneficiarse de una industria que no puede transferir los costos a sus propios precios. (Porter, 2008, pág. 4)

3) Poder de Negociación de los Compradores. Los clientes poderosos son el lado inverso de los proveedores eficaces, son capaces de capturar más valor si exigen a que los precios bajen, exigir una mejor calidad o servicio y, por lo general, promueven que los participantes del sector se desafíen; todo esto en perjuicio de la renta del sector. Los compradores son fuertes si tienen el poder de negociar con los participantes de la industria, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para poder reducir los precios. (Porter, 2008, pág. 5)

4) Amenaza de Productos o Servicios Substitutos. Los productos sustitutos realizan la misma función o una similar a la del producto de la industria de diferentes maneras. En ocasiones, la amenaza de sustitución se da en la cadena o de forma indirecta, cuando el producto sustituto reemplaza al producto de un sector consumidor. (Porter, 2008, pág. 6)

5) **Rivalidad entre los Competidores Existentes.** La competencia entre competidores existentes tiene lugar en muchas formas familiares, incluidas reducciones de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejora del servicio. Los altos niveles de competencia limitan las ganancias de la industria. La medida en que la competencia reduce la rentabilidad de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad de la competencia de las empresas y, en segundo lugar, de la base sobre la que compiten. (Porter, 2008, pág. 7)

4.9.2. *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, sus fortalezas y debilidades en relación con la visión estratégica de una organización modelo, y toma como guía una organización en particular. El propósito de esta matriz es mostrar la posición de la organización en relación al resto de sus competidores relacionados con la industria, para que de esta información la organización pueda deducir estrategias viables, basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial. Se debe contemplar a todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera. (D'Alessio, 2008, pág. 145)

Tabla 3.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

	Peso	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
Factores									
Clave de Éxito									
1.									
2.									
3.									
4.									
Total	1.00								

Nota: Tomado de (D'Alessio, 2008, pág. 147)

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12. (D'Alessio, 2008, pág. 146)

4.10. Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz IE también es una matriz de cartera, porque en ella se grafica cada división o producto de la organización, colocándolos en una de nueve celdas con dos dimensiones, correspondiente a la puntuación ponderada debido al crecimiento de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuya medida es proporcional a la contribución porcentual a las ventas de la organización y la parte sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización. (D'Alessio, 2008, pág. 317)

Tabla 4.

Matriz Interna – Externa (IE)

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.00	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.00 a 4.00	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
Región	Celdas	Prescripción	Estrategias	
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración	
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos	
3	VI, VIII, XI	Cosechar y desinvertir	Defensivas	

Nota: Tomado de (D'Alessio, 2008, pág. 318)

La matriz IE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Se puede calificar como exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I. (D'Alessio, 2008, pág. 318)

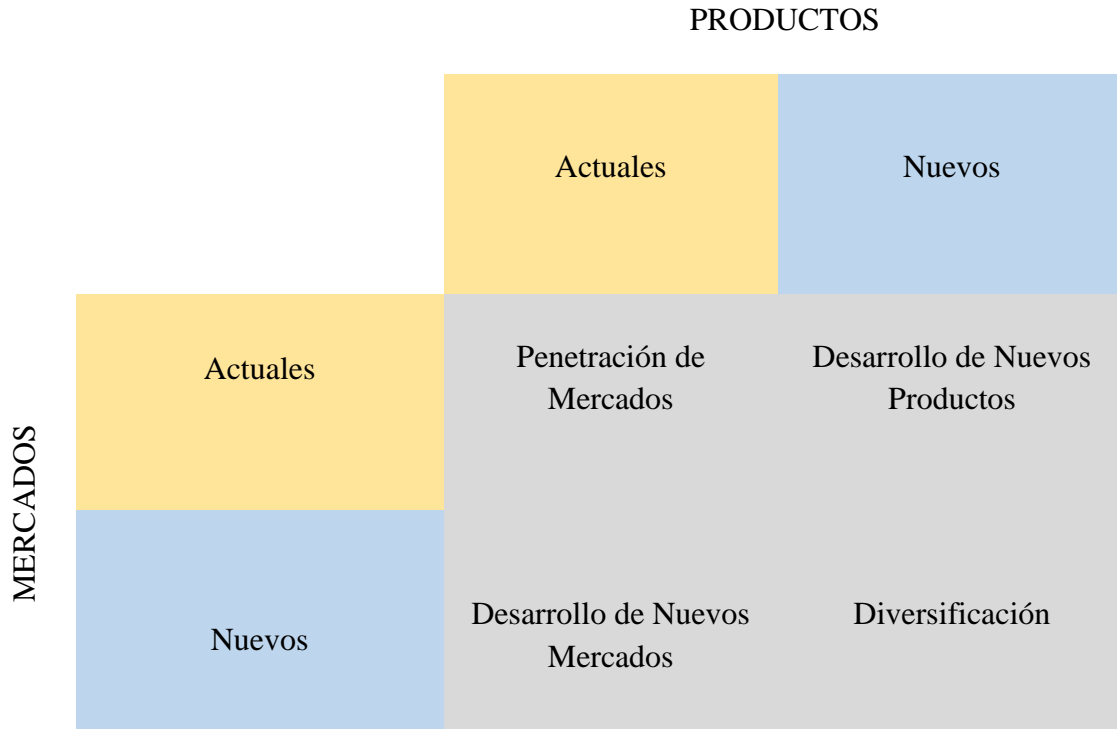
4.11. Matriz de Ansoff

La matriz de crecimiento producto-mercado es la herramienta analítica más utilizada en estudios académicos de planificación estratégica y de mercado, permitiendo a los gerentes formular estrategias para diseñar el crecimiento futuro de la empresa. (Ansoff, 1957) citado por (Lorenzo Adalid, Aymara Cevallos , & Rojas Portero, 2020)

Esto es muy importante porque las empresas deben conocer sus productos y adaptarlos a los constantes cambios que se producen en el mercado. De esta manera es indicado desplegar estrategias que posibiliten una innovación en el mercado existente o el no explotado con productos innovadores. (Lorenzo Adalid, Aymara Cevallos , & Rojas Portero, 2020)

Tabla 5.

Matriz de Ansoff



Nota: Tomado de (D'Alessio, 2008, pág. 40)

Conforme D'Alessio (2008) al considerar formas de crecimiento por medio de productos actuales y nuevos, en mercados actuales y nuevos la matriz de Ansoff describe cuatro posibles estrategias de crecimiento mercado/producto (pág. 40):

1) Penetración en el Mercado. La empresa busca lograr crecimiento con productos existentes en segmentos de mercado actuales, para incrementar su participación. En un mercado en crecimiento, simplemente mantener la participación de mercado conducirá al crecimiento, y habrá oportunidades para aumentar la participación de mercado si los competidores alcanzan sus límites. No obstante, la penetración del mercado tiene límites, y al momento en el que el mercado se aproxima a la saturación se debe implementar otra estrategia para que la organización continúe creciendo. (D'Alessio, 2008, pág. 40)

2) Desarrollo de Mercados. La empresa busca crecer llevando sus productos a mercados nuevos. El desarrollo de nuevos mercados, para el producto, puede ser una buena estrategia si las habilidades de diferenciación de una empresa están más relacionadas con un producto en particular que con su experiencia con un segmento de mercado en particular. A medida que la empresa se expande a un nuevo mercado, la estrategia de desarrollo de mercado es generalmente más riesgosa que la estrategia de penetración al mercado. (D'Alessio, 2008, pág. 41)

3) Desarrollo de Productos. Las empresas llevan a cabo nuevos productos para los segmentos de mercados actuales. Esta estrategia puede ser adecuada si las fortalezas de la empresa están enlazadas con sus clientes específicos, más que con el producto específico en sí. En este contexto puede apalancar sus fortalezas implementando nuevos productos para sus actuales clientes. Al igual que el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos implica más riesgo que simplemente intentar aumentar la participación en el mercado. (D'Alessio, 2008, pág. 41)

4) Diversificación. La empresa crece mediante la diversificación en nuevos negocios, desarrollando nuevos productos para nuevos mercados. Es la más riesgosa de las cuatro estrategias de crecimiento, ya que requiere ambos, desarrollo de productos y de mercados; lo que puede estar fuera del límite de las distintas competencias de la empresa. De hecho, este cuadrante de la matriz es interpretado por algunos como la celda del suicidio. No obstante, la diversificación puede ser una elección razonable si el riesgo alto es compensado por la oportunidad de una alta tasa de productividad. (D'Alessio, 2008, pág. 41)

4.12. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones de las organizaciones pueden competir en industrias diferentes, requiriendo estrategias particulares para cada industria. También puede usarse para evaluar separadamente el portafolio de productos en una unidad de negocios. (D'Alessio, 2008, pág. 309)

Tabla 6.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

		Posición de la participación de mercado relativa en la industria		
		Generación de caja		
		Alta 1.0	Media .50	Baja 0.0
Tasa de Crecimiento de las ventas en la industria	Alta +20	Estrellas II	Signos de Interrogación I	
	Media 0	Vacas Lecheras III	Perros IV	
	Baja -20			

Nota: Tomado de (D'Alessio, 2008, pág. 310)

La matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes. El cuadrante I ubica las divisiones o productos signo de interrogación, con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tienen participación de mercado significativa. Llevan esa denominación porque no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización. El cuadrante II contiene a las divisiones o productos estrellas, para ellos hay una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado. El cuadrante III es el de las divisiones o productos vacas lecheras, con ellos la organización tiene una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo crecimiento. El cuadrante IV presenta a las divisiones o productos perros, los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento, y su participación en el mercado es baja. (D'Alessio, 2008, pág. 310)

4.13. Matriz FODA

Esta matriz es una de las más interesantes debido a las cualidades intuitivas que requiere de los analistas, y es quizás la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weirich 1982, como una herramienta de análisis situacional. Exige un minucioso pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas. (D'Alessio, 2008, pág. 266)

Tabla 7.

Matriz FODA

VISIÓN - MISIÓN - VALORES			
Análisis externo	Análisis interno	Fortalezas F Liste las fortalezas 1. 2. 3.	Debilidades D Liste las debilidades 1. 2. 3.
Oportunidades O Liste las oportunidades 1. 2. 3.		Estrategias (FO) <i>Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades</i> Explote Maxi-Maxi	Estrategias (DO) <i>Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades</i> Busque Mini-Maxi
Amenazas A Liste las amenazas 1. 2. 3.		Estrategias (FA) <i>Use las fortalezas para neutralizar las amenazas</i> Confronte Maxi-Mini	Estrategias (DA) <i>Mejore las debilidades y evite las amenazas</i> Evite Mini-Mini

Nota: Tomado de (D'Alessio, 2008, pág. 268)

Procedimiento:

Para construir la matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés) se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente. (D'Alessio, 2008, pág. 268)

De acuerdo a D'Alessio (2008) “el proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (matching) para generar y registrar las estrategias en la matriz” (pág. 266). Para esto se necesita realizar los siguientes pasos:

Estrategias FO – Explotar. Iguale las fortalezas internas con las oportunidades externas. Diseñe las estrategias utilizando las fortalezas internas de la organización que permitan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F1, F2 con O2, O3).(D'Alessio, 2008, pág. 269)

Estrategias DO – Buscar. Iguale las debilidades internas con las oportunidades externas. Diseñe las estrategias optimizando las debilidades internas para permitir sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias sobrantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D1, D3 con O1, O4). (D’Alessio, 2008, pág. 269)

Estrategias FA – Confrontar. Iguale las fortalezas internas con las amenazas externas. Diseñe las estrategias utilizando las fortalezas de la organización para impedir o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Redacte las estrategias sobrantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F3, F4 con A1). (D’Alessio, 2008, pág. 269)

Estrategias DA – Evitar. Iguale las debilidades internas con las amenazas externas. Describa las estrategias considerando medidas defensivas con el propósito de disminuir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Redacte las estrategias sobrantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D2 con A3). (D’Alessio, 2008, pág. 269)

4.14. Plan de Acción

El plan de acción es el núcleo del plan de marketing, incluye una descripción detallada de las tácticas a implementar para lograr los objetivos y estrategias establecidas. Los planes de acción se implementan para lograr las metas establecidas dentro del tiempo asignado, y cada estrategia requiere la aplicación de tácticas que definen las acciones que se deben tomar para que la estrategia funcione. El plan de acción debe contener el cronograma de ejecución, el cual indica cuando comienza y cuando termina cada actividad; el presupuesto, es decir cuánto costará; y el responsable de la actividad, es decir, quién es la persona elegida para la realización de la actividad. (Bermeo Muñoz & Rincón Guio, 2018, pág. 81)

4.14.1. *Objetivos del Marketing*

El trabajo del ejecutivo de marketing es a nivel estratégico, y su función principal es determinar los mercados que se cubrirán, definir ciertos sectores que se abordarán y los productos que se desarrollarán en esos mercados o en ese segmento. Los objetivos se fijan de acuerdo los resultados encontrados en los análisis efectuados, de acuerdo a esto se establecen las metas que una organización se compromete a cumplir en un tiempo determinado. Pueden ser a corto o a largo plazo. El responsable de marketing en una empresa debe hacer todo lo posible para cumplir con los objetivos muy concretos a través de los cuales será evaluada su gestión, de acuerdo al

cumplimiento de los mismos se premiará o castigará los resultados obtenidos.(Ballesteros R. , 2013, pág. 66)

4.14.2. Definición de estrategias y tácticas

Una estrategia indica el plan o camino para poder cumplir uno o más objetivos. La estrategia se construye con un conjunto de tácticas. El estratega es el encargado de escoger la mejor estrategia según su apreciación y experiencia. (Ballesteros R. , 2013, pág. 68)

Por otra parte, Para Johnson y Scholes (1993) citado por (Monge, 2010) , la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. (pág. 249)

La elección de estrategias externas e internas constituye la parte más importante, ya que se soporta según la intuición estratégica, tampoco existen reglas, este proceso es acompañado de matrices que ayudan al ejecutivo y exigen poner en práctica las capacidades creativas, innovadoras e inspiradoras para obtener resultados positivos (D'Alessio, 2008, pág. 266)

Táctica. Si bien la estrategia presupone la actuación del oponente, al permitir un análisis teórico de planes a futuro, la táctica es un conjunto de componentes que se integran para afrontar una serie de situaciones durante las sesiones. La táctica es el proceso de combinar todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas, de debate y otras para proporcionar soluciones inmediatas a situaciones diferentes, impredecibles y en constante cambio que surgen en condiciones opuestas. (Sánchez, pág. 104)

Política. Los límites del comportamiento de la administración que definen una estrategia se denominan políticas. Estas políticas deben ser consistentes con el primer conjunto de políticas macro que toda organización debe tener, es decir, con sus valores, y debe existir una correspondencia bilateral entre ellos. A través de políticas se diseñan los caminos para guiar las estrategias hacia la posición y visión futura de la organización. Sin embargo, estas hojas de ruta deben estar formuladas por los principios de ética, legalidad y responsabilidad social que rigen la dirección de la organización. (D'Alessio, 2008, pág. 388)

Meta. Es un subconjunto de los objetivos definidos por los ejecutivos. Mientras el objetivo es cualitativo y cuantitativo, la meta es una regla solo cuantitativa. La meta es la declaración de una acción a realizar en un tiempo acordado. (Arce Burgoa, 2010)

4.14.3. Definición de los programas de marketing

Un programa es un documento que detalla las tácticas utilizadas en un plan de marketing. El programa establece las fechas de inicio y finalización de la estrategia, asigna quién es el responsable de cada proceso y los controles que se implementarán para asegurar el éxito de la táctica. El programa también determina el presupuesto a invertir y el cronograma de actividades. Cabe resaltar que se incluirá un presupuesto para cada actividad o programa en el presupuesto general, al igual que un cronograma para cada actividad o programa se incluirá en el calendario general de la empresa. (Ballesteros R. , 2013, pág. 70)

Desde otra apreciación Kotler & Armstrong (2013) argumentan que “las estrategias y los programas de marketing deben ser desarrollados para apoyar esos objetivos de marketing” (pág. 41).

4.14.4. El cronograma de marketing

El cronograma es una herramienta que posibilita al estratega de marketing tomar acciones y llevarlas a cabo en los momentos adecuados para garantizar que se logren los objetivos. El cronograma además de servir como herramienta de planificación, puede controlar que las acciones de marketing se realicen según lo previsto. (Ballesteros R. , 2013, pág. 70)

Por otra parte, Córdova (2011) concluye que “el cronograma es la representación gráfica que señala en orden lógico las diferentes etapas del proyecto y el tiempo estimado para cada una de ellas “(pág. 43)

En el cronograma se describen las actividades a realizar para cumplir con los objetivos definidos en el plan de marketing, cada una con su respectivo tiempo plazo.

4.14.5. El presupuesto de marketing

Este es un documento que resume los presupuestos para cada actividad o programa diseñado como parte del plan de marketing. En el presupuesto se proporcionarán los ingresos e inversiones totales para lograr los objetivos presentados. Se debe incluir de manera general los gastos de todas las áreas y fases del plan de marketing como de comunicaciones, investigación, publicidad, ventas, promociones, entre otros. El presupuesto es una herramienta de gestión que se debe monitorear periódicamente para controlar los gastos, no gastar en exceso o no dejar rubros sin cubrir. (Ballesteros R. , 2013, pág. 70)

De la misma forma Chiavenato (2017) indica que “los presupuestos son planes operacionales relacionados con el dinero dentro de un determinado periodo de tiempo” (pág. 260).

En muchos de los casos los presupuestos tienen un tiempo límite de un año, esto de acuerdo a la planificación de la empresa. Cuando los rubros financieros y las fases de tiempo se vuelven más extensas se realiza la planeación financiera, con dimensiones y efectos más amplios. (Chiavenato, 2017, pág. 260)

4.15. Investigaciones Referenciales

Para tener una mejor referencia del tema abordado, se establece como sustento diferentes trabajos relacionados con el presente plan estratégico de marketing, esto para tener un panorama más claro y rescatar la opinión muy importante de otros investigadores.

4.15.1. *El Plan de Marketing como Herramienta de Planificación*

(Bernardo, 2014) argumenta en su investigación que la planificación estratégica es fundamental para desarrollar una estrategia eficaz para la empresa. Es necesario determinar los objetivos de la empresa en su campo, dado que estos objetivos deben alcanzarse a través de un plan estratégico que planifique la solución de posibles problemas.

4.15.2. *Aporte de un Spa a la Salud de las Personas*

En su trabajo investigativo (Muñoz, 2014) concluye que buscar el bienestar integral de todas las personas debe ser considerado como un factor básico, que nos hará sentir vivos, querer seguir adelante y seguir luchando por nuestros objetivos, para ello no hay nada mejor que cuidarnos y consentirnos, en busca de la paz y la felicidad. Es por esto que las personas necesitan relajarse un rato para aliviar tensiones, estrés y malas emociones, gracias a los servicios que brinda un spa.

4.15.3. *Aspectos de los Clientes Referente a las Preferencias de un Spa*

(Arias, 2017) en su informe investigativo recomienda tomar muy en cuenta los siguientes aspectos al momento de pensar en que es lo que quiere el cliente y como llegar a él.

- ✓ Los amigos y la ubicación del local son unos de los indicadores por los cuales una persona conoce y acude a un lugar.
- ✓ Quienes no asisten a un centro de belleza no lo hacen porque, no lo consideran necesario, porque no cuentan con el tiempo suficiente o dinero para utilizar estos servicios.
- ✓ Quienes sí visitan un spa lo hacen por la confianza que a ellos les brindan y por los servicios recibidos.
- ✓ El servicio adicional que les gustaría recibir a las personas que acuden a un spa es el asesoramiento en temas de imagen personal y nutrición.

4.15.4. *Importancia de un Spa para Consolidarse a Largo Plazo*

(Rosas, 2014) en su informe hace referencia que es importante que un centro especializado de mantenimiento corporal y relajación Spa, produzca una consolidación a mediano y largo plazo, para incrementar la participación de la empresa dentro del mercado y llegar a ser el establecimiento que proporcione una solución efectiva en el mantenimiento corporal y tratamiento del estrés. Los tratamientos ofrecidos por un spa arrojan resultados a largo plazo, es por ello que brindar un buen servicio tienen que ser una de las primeras reglas a seguir, con ello las personas tendrán una buena perspectiva de la empresa y procederán a recomendarla con su círculo social.

4.15.1. *La Administración de los Recursos es Importante en un Plan de Marketing*

(Azogue, 2013) dentro de su estudio investigativo concluye que el éxito de la empresa depende fundamentalmente de la calidad del servicio, pero también de la gestión de sus recursos, tanto humanos como económicos, por lo que se debe realizar un trabajo en equipo, eficiente y productivo, en el menor tiempo posible con la mayor eficiencia para lograr resultados positivos, sin dejar de lado la formación a largo plazo de los empleados.

4.15.2. *Dermatólogos en Casas de Salud en la Provincia Loja*

Según (Yunga, 2014) en la provincia de Loja existen 16 profesionales de la salud en el área de dermatología que se dedican a tratar las enfermedades relacionadas con la piel. Este porcentaje significa una oportunidad de negocio para un Spa, dado que los servicios que ofertan los mismos están relacionados con el cuidado de la piel, ayudando de esta manera a contrarrestar las enfermedades.

4.15.3. *Los Procesos de Control tienen que ser Claros para llevar un Monitoreo Eficaz del Trabajo*

(Azogue, 2013) enfatiza que es importante mantener un personal comprometido con la misión y visión organizacional, tener los procesos claros de comercialización constituye un medio fundamental para monitorear constantemente los niveles de innovación y satisfacción, permitiendo a la empresa mejorar ya corregir sus acciones, utilizando para el efecto un monitoreo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.16. Leyes y Reglamentos Asociados

4.16.1. *Ley de Compañías en el Ecuador*

Según el (Registro Oficial del Ecuador 312 Ley de Compañías, 2017) existen 5 tipos de compañías:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

4.16.2. Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario

El control y vigilancia sanitaria es un conjunto de actividades específicas que de conformidad con la Ley Orgánica de Salud y más disposiciones reglamentarias está obligado a realizar el Ministerio de Salud Pública a través de sus dependencias competentes, con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios de los establecimientos públicos y privados de servicios de salud, farmacéuticos, alimentos, establecimientos comerciales y otros en donde se desarrollan actividades de: atención de salud, producción, manipulación, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de productos destinados al uso y consumo humano. (Registro Oficial 517 Reglamento funcionamiento establecimientos sujetos control sanitario, 2013)

4.16.3. Ordenanza Municipal que Regula las Normas de Bioseguridad Sanitaria para Contener la Propagación del Virus COVID-19 “Coronavirus” en el Cantón Catamayo.

(Registro Oficia N° 535 Ordenanza Municipal que regula las normas de bioseguridad sanitaria para contener la propagación del virus Covid-19 "Coronavirus" en el cantón Catamayo, 2020) regula las normas de bioseguridad sanitaria en el Cantón Catamayo para contener la propagación del virus Covid-19, medidas como el uso de mascarillas, guantes, desinfectantes y distanciamiento social.

4.16.4. Ordenanza que Establece las Medidas para Evitar la Propagación del Virus Covid-19 en los Establecimientos del Cantón Catamayo.

El cabildo municipal del cantón Catamayo, considera que es urgente contar con una norma cantonal, que regule el uso de mascarillas, el uso de guantes, la fumigación y desinfección de espacios públicos y privados, las actividades comerciales y de cualquier índole, la colocación de pediluvios y más mecanismos que minimicen un posible contagio masivo del COVID-19. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Catamayo Ordenanza que establece las medidas para evitar la propagación del virus Covid-19 en los establecimientos del cantón Catamayo, 2020)

5. Metodología

5.1. Recursos y Materiales

Durante el desarrollo del presente trabajo investigativo fue necesario la utilización de los siguientes recursos y materiales:

5.1.1. Recursos Humanos

Profesor guía del proyecto de titulación, autor del proyecto y director de tesis.

5.1.2. Materiales

Útiles de oficina, equipos de computación, impresiones, hojas de papel bond, internet, copias.

5.2. Diseño de la Investigación

Durante el desarrollo del presente trabajo investigativo fue necesaria la ayuda de los diferentes métodos que la investigación admite aplicar, con el apoyo de técnicas e instrumentos, que permitieron recabar información veraz y objetiva, con la finalidad de cuantificar con precisión la información requerida, todo esto para finalmente diagnosticar y proponer alternativas de solución a los principales problemas que afectan las actividades y progreso económico empresarial de la organización en estudio.

5.3. Métodos

Para la ejecución de la investigación se utilizaron diferentes métodos, como el deductivo, el cual permitió extraer información de libros, tesis, artículos científicos, documentos e internet, relacionados con el tema en estudio, lo cual sirvió como base para el desarrollo de este trabajo y finalmente establecer conclusiones válidas que aporten al logro de los objetivos de la presente investigación.

Por otro lado, se implementó el método inductivo, que sirvió para contrastar información de lo particular a lo general por medio de la recolección de datos, para lo cual se aplicaron encuestas con preguntas referentes a la percepción y gustos de las personas, sustentadas en las variables de marketing, y con ello poder generalizar los resultados teniendo en cuenta una muestra significativa. También se realizó una entrevista al gerente de la empresa, relacionada con la información interna y externa de la organización.

Finalmente, el método descriptivo se utilizó para detallar el comportamiento o estado de un número de características de la muestra de estudio, además, contar con redacción de la indagación y análisis de los datos obtenidos a través de procedimientos matemáticos y estadísticos.

5.3.1. Tipo de Muestreo

Se tomó en cuenta los clientes que han ocupado los servicios del spa en los últimos dos años, la técnica de muestreo aplicada en la investigación fue la no probabilística por juicio propio, debido a que la empresa disponía de una base de datos de 960 clientes, que fue facilitada por la gerente, además de ello se consideró datos de documentos que respaldan el número de usuarios atendidos como: facturas y notas de venta (ver anexo 3).

5.4. Técnicas

Para el análisis del presente estudio investigativo se utilizaron las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa.

5.4.1. Entrevista

Es una técnica que ayudó a obtener información importante acerca de la empresa. En este caso la entrevista se la aplicó directamente a la gerente de la organización, con el fin de recabar información relacionada con aspectos internos y externos de “Verónica Maldonado Spa”. Para realizar la entrevista se utilizó una guía (ver anexo 1).

5.4.2. Encuesta

Esta técnica se utilizó con el fin de poder obtener información de los clientes de Verónica Maldonado Spa, mediante un listado de preguntas relacionadas con la investigación, encaminadas hacia la satisfacción y aspectos para mejorar el funcionamiento de la empresa. Para la aplicación de las encuestas se elaboró un cuestionario de preguntas (ver anexo 2).

5.4.3. Observación Directa

Esta técnica permitió observar atentamente el hecho, es decir se acudió a la empresa para poder palpar la situación de la misma, de acuerdo a esto se pudo determinar factores como la reacción de los clientes al momento de ser atendidos, estado de las instalaciones y sanidad del local, por otro lado, sirvió también para identificar las debilidades y fortalezas de los principales competidores de la empresa.

5.5. Fuente de Datos

Fuentes primarias: Comprende toda la información recolectada tanto de las encuestas aplicadas a los clientes, como también de la entrevista realizada a la gerente, fue también la base de datos proporcionada, que sirvió para enviar las encuestas, y gracias a esto obtener información valiosa para el presente estudio investigativo.

Fuentes secundarias: Se considera toda la bibliografía recabada de libros, artículos, revistas, tesis y todo documento relacionado con el tema de estudio, esta información sirve como sustento teórico de la investigación.

5.6. Tamaño de la Muestra

De acuerdo a la información brindada por la gerente de la empresa, referente al número de clientes atendidos en los últimos dos años, se procedió a hacer llegar la encuesta a los 960 usuarios registrados, de los cuales contestaron 282 encuestas.

6. Resultados

La investigación realizada conlleva un análisis de factores internos y externos que inciden en la empresa negativa o positivamente, los cuales son indispensables para el diagnóstico situacional y que funciona como pieza clave para la elaboración del presente plan de marketing estratégico.

6.1. Estudio de Mercado

6.1.1. Resultados de la entrevista aplicada a la gerente de Verónica Maldonado Spa

Con el propósito de recabar información relevante del Spa Verónica Maldonado, se realizó la entrevista a la gerente, obteniendo el siguiente resultado:

➤ **¿Qué profesión tiene?**

Cosmetóloga.

➤ **¿Cómo fue que surgió la idea de emprender?**

Quería trabajar a mi manera y con horarios flexibles.

➤ **¿Qué tiempo lleva su empresa en el mercado?**

4 años y 8 meses.

➤ **¿Cuándo empezó su empresa, tuvo inconvenientes? ¿De qué tipo?**

Al principio el inconveniente fue económico, pues se adquirió una deuda con el banco y pagar las mensualidades con una cartera de clientes pequeña era complicado.

➤ **¿Su empresa es de tipo familiar, individual u otro tipo?**

Mi empresa es individual.

➤ **¿Desde sus inicios a la actualidad qué porcentaje ha crecido la empresa?**

Mi emprendimiento ha crecido aproximadamente un 50%.

➤ **¿La empresa cuenta con una misión, visión y valores?**

Sí, mi empresa cuenta con la misión “brindar servicios de calidad para mejorar la autoestima de mis pacientes, la visión es “expandirme a un lugar más amplio y brindar más servicios” que por motivos de espacio no se pueden realizar, los valores que pienso que toda empresa pequeña o grande tiene que tener es la responsabilidad de día a día prepararnos para brindar mejores servicios de calidad, y en mi caso que trabajo con piel que estos servicios sean seguros.

➤ **¿Qué servicios ofrece su empresa?**

- Limpieza facial profunda
- Carboxiterapia
- Rizado permanente de pestañas
- Tratamiento anti-acne
- Tratamientos anti-edad
- Drenajes linfáticos
- Eliminación de verrugas
- Peeling Químico
- Mesoterapia facial y corporal
- Masaje piernas cansadas
- Transdermoterapia
- Depilación con láser de diodo
- Depilación con suero

➤ **¿Los productos que utiliza para brindar los servicios son de calidad?**

Los productos son de alta calidad para evitar alergias, sensibilidad, además de que contienen activos demostrados científicamente su eficacia, por ejemplo: Natural Center.

➤ **¿A qué tipo de personas están dirigidos los servicios que su empresa ofrece?**

Mis servicios están dirigidos a personas que por alguna patología o necesidad solicitan de ellos, algunos tratamientos van por rango de edad, pero tratamientos como rizado de pestañas y limpieza facial pueden realizarse desde los 15 años, otro ejemplo es el tratamiento anti-arrugas que se aplica a partir de los 30 años.

➤ **¿De los servicios que la empresa ofrece cuál es el que tiene mayor acogida? ¿Por qué?**

El servicio que tiene mayor acogida es la limpieza facial, el motivo es que el rostro es nuestra carta de presentación, además que al ser una zona muy expuesta tiende frecuentemente a llenarse de imperfecciones.

➤ **¿Conoce usted si los clientes quedan satisfechos luego de recibir los servicios?**

Sí, se conoce porque generalmente lo comunicaron, piel más clara, rostro limpio, etc.

➤ **¿Cuál es el valor agregado que brinda su empresa?**

El valor agregado que brinda mi empresa es personalizar los tratamientos de acuerdo a las necesidades de la clientela.

➤ **¿Ha tenido algún inconveniente con algún cliente en relación a los servicios que usted presta?**

Sí, he tenido algún inconveniente puesto que hay servicios que necesitan un cuidado específico luego del tratamiento y a veces no los cumplen.

➤ **¿En base a que usted determina los precios de sus servicios?**

En base a la dificultad del tratamiento, en el costo de los activos y en el tiempo empleado.

➤ **¿Los precios de los servicios que ofrece son más bajos, iguales o más altos que la competencia?**

Son costos en su mayoría iguales, algunos pueden variar.

➤ **¿Qué formas de pago aceptan en su empresa?**

Se aceptan pagos en efectivo, con cheque o PayPal.

➤ **¿El local donde funciona su empresa es propio o arrendado?**

El local es familiar.

➤ **¿Por qué escogió ubicar la empresa en donde se encuentra actualmente?**

Porque es la vivienda en la que resido, es cómodo trabajar y vivir cerca.

➤ **¿Los servicios que brinda, generan resultados favorables a los clientes?**

Los servicios que brindo considero que generan un resultado favorable, pues he tratado de brindar solo servicios que a mi parecer se ven cambios óptimos.

➤ **¿El horario de atención a los clientes es el adecuado?**

Considero que es un horario adecuado de 9am a 7pm de lunes a viernes ininterrumpidamente y los días sábados bajo reservación.

➤ **¿Se realiza publicidad para dar a conocer los servicios que su empresa ofrece? ¿En qué medios?**

La publicidad con la que trabajo actualmente es en redes sociales, además que me funciona personalmente la publicidad de boca a boca.

➤ **¿Ofrece algún tipo de promociones a sus clientes? indique cuales**

Se trata de elegir en épocas especiales promociones para atraer nuevos clientes y motivar a la clientela habitual a que nos visiten:

Ejemplo:

Limpieza facial ANTES 20\$ AHORA 15\$

Laser áridos ANTES 30\$ AHORA 15\$

Rizado de pestañas ANTES 18\$ AHORA 10\$

Entre otras promociones.

➤ **¿Cuáles son las marcas de los productos que utiliza para el servicio que brinda?**

- Imagen CV
- Natural Center
- Exel
- Biocare
- Relevance

➤ **¿Cuáles cree usted que son sus principales competidores, comente su nombre?**

Beauty Touch Spa y Oasis Spa.

➤ **¿Cuáles cree usted que son sus ventajas frente a la competencia?**

Mi principal ventaja que muchos de mis clientes me comentan es la experiencia, llevo muchos años realizando los tratamientos.

➤ **¿Cuáles son sus desventajas frente a la competencia?**

Frente a la competencia mi desventaja más importante es la ubicación.

➤ **¿Qué estrategias utiliza para enfrentar a la competencia y ser competitivo?**

La estrategia que utilizo es brindar los tratamientos con algún activo o aparatología que le agregue un plus.

➤ **¿Tiene contrato con un solo proveedor o diferentes? Comente algunos**

Con diferentes proveedores como: Insufarm, Yuli Castillo, Natural Center.

➤ **¿Cómo es la relación que usted mantiene con sus proveedores?**

La relación con mis proveedores es excelente, de confianza mutua, pagos y entregas puntuales.

➤ **¿La procedencia de los productos que utiliza en los tratamientos es nacional o importados?**

Trabajo con productos nacionales e importados.

- **¿Las tasas de interés actuales de las entidades financieras, inciden positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa?**

Inciden negativamente, pues a los microemprendedores nos brindan intereses por encima de los créditos de consumo, dificultándonos acceder a ellos y, por ende, opacar el crecimiento de nuestro negocio.

- **¿Las leyes relacionadas al sector empresarial aprobadas últimamente por el gobierno, son positivas o negativas para su empresa? ¿Por qué?**

Son positivos, pero son escasos por ejemplo el crédito al 1% tiene un tope de 5000 dólares.

- **Según el INEC (2021) el 32,2% de la población ecuatoriana viven en condiciones de pobreza. ¿Cómo incide esto en su empresa?**

A todos nos afecta la falta de circulante, pues si las personas tenemos escasas de dinero no vamos a generar activación económica.

- **La inflación desde enero a octubre 2021 sitúa en 1,51% en nuestro país. ¿Cómo afecta este factor a su empresa?**

Como en la pregunta anterior, a todos nos afecta la inflación pues hay menor poder adquisitivo por la carestía de los productos.

- **En el período enero-junio de 2021, la Balanza Comercial total registró un superávit de \$ 1.796 millones en nuestro país. ¿Este indicador incide positiva o negativamente en su empresa?**

Todo lo que sea de beneficio para el pueblo se ve reflejado en nuestros comercios.

- **En los primeros tres meses del año actual, en el Ecuador el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó USD 16.445 millones en términos constantes, registrando un crecimiento de 0,7% con respecto al cuarto trimestre del año 2020. ¿Esto ha sido beneficioso para su empresa?**

Este año ha sido un año muy bueno en mi emprendimiento, me imagino que es uno de los factores que han contribuido a ello.

- **La tasa de desempleo diagnosticada en el mes de septiembre del 2021 a nivel nacional, es de 4,9 %. ¿Su empresa se ha visto perjudicada por este factor?**

No lo he visto reflejada en mi empresa.

- **¿Cómo ha incidido en su empresa la suspensión del impuesto de salida de divisas?**

La suspensión del impuesto a la salida de divisas nos afecta a todos en pequeña o gran medida.

- **¿En qué porcentaje se ve afectada su empresa por el pago de aranceles concernientes a los equipos y productos utilizados?**

Yo no adquiero los productos directamente al fabricante o importador, siempre es a través de distribuidores, pero yo diría que, si me he visto afectada, pues los costos de equipo y productos se han incrementado mucho.

- **¿A su criterio, el precio de los equipos adquiridos en los últimos años, han sido altos, normales o bajos?**

Han sido altos.

- **¿En qué porcentaje ha afectado la pandemia a su empresa?**

Un 20%.

- **¿De qué manera ha afectado la crisis económica del país a su empresa?**

No hay circulante de efectivo, por ende, las personas disponen de menos dinero para adquirir servicios.

- **¿Qué barreras ha generado para evitar que ingresen nuevos competidores al mercado?**

Servicios mejorados, buen trato al cliente, posicionamiento en el mercado, recomendaciones, servicios de calidad.

- **¿Para evitar que sus competidores ganen mercado, qué estrategias utiliza en la actualidad?**

Con la mejora de los servicios mediante el uso de nueva aparatología y activos que producen un cambio real y duradero.

- **¿Dispone de tecnología actualizada para desarrollar sus actividades?**

Si, dispongo de 2 láser de 808nm y de 980nm.

- **¿En la empresa se mantiene una base de datos con la información personal de sus clientes?**

De tratamientos puntuales como depilación láser y reducción de medidas.

- **¿Cree usted que la empresa ha logrado posicionarse en el mercado?**

Si, puesto que los clientes lo encuentran con facilidad en los buscadores de Internet, además de los comentarios y recomendaciones de la misma clientela.

- **¿Ofrece la atención a domicilio?**

No, los servicios se ofrecen en el centro.

- **¿Ha realizado un plan de marketing en su empresa?**

No

➤ **¿Conoce usted los beneficios de la aplicación de un plan de marketing?**

Conocer las debilidades y fortalezas de la empresa.

6.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Verónica Maldonado Spa.

Al aplicar la encuesta a los clientes se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8.

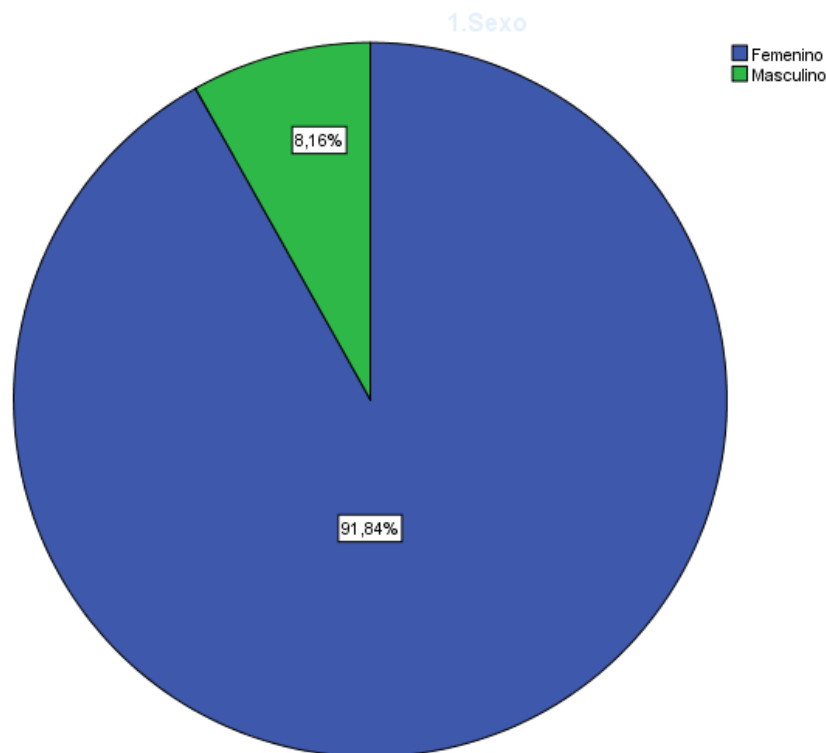
Sexo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	259	91,8
Masculino	23	8,2
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 1.

Sexo



Nota: Datos tomados de la tabla 16

Interpretación: De los clientes encuestados el 91,8% son de sexo femenino y el porcentaje menor representado por el 8,2% son de sexo masculino.

Tabla 9.

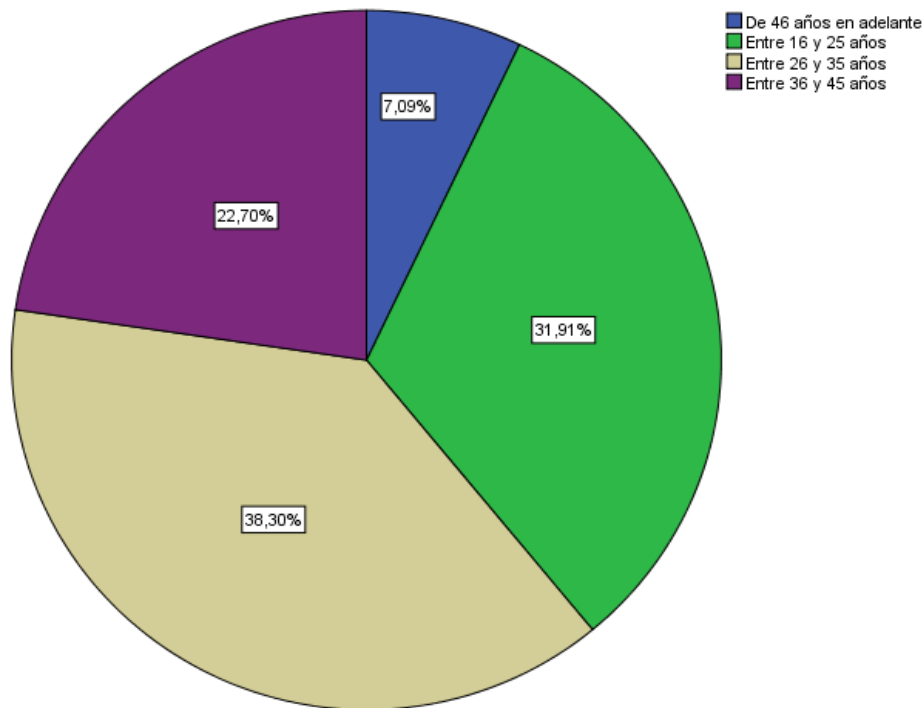
Edad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 46 años en adelante	20	7,1
Entre 16 y 25 años	90	31,9
Entre 26 y 35 años	108	38,3
Entre 36 y 45 años	64	22,7
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 2.

Edad



Nota: Datos tomados de la tabla 17

Interpretación: De las 282 personas encuestadas el 38,3% tiene entre 26 y 35 años, por otro lado, el 31,9% tiene entre 16 y 25 años, el 22,7% tiene entre 36 y 45 años y finalmente el 7,1 % tiene 46 años en adelante.

Tabla 10.

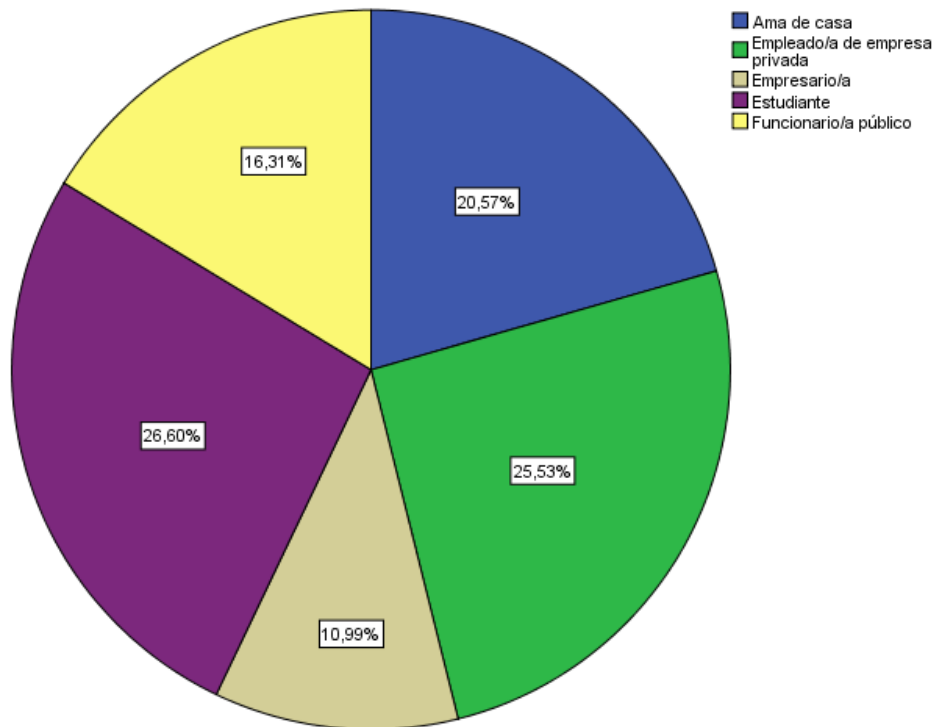
Ocupación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Ama de casa	58	20,6
Empleado/a de empresa privada	72	25,5
Empresario/a	31	11,0
Estudiante	75	26,6
Funcionario/a público	46	16,3
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 3.

Ocupación



Nota: Datos tomados de la tabla 18

Interpretación: Según los resultados podemos observar que el 26,6% de las personas encuestadas son estudiantes, el 25,5% trabajan en una empresa privada, por su parte el 16,3% laboran en una empresa pública, el 20,6% son amas de casa y finalmente el 11% son empresarios/as.

Tabla 11.

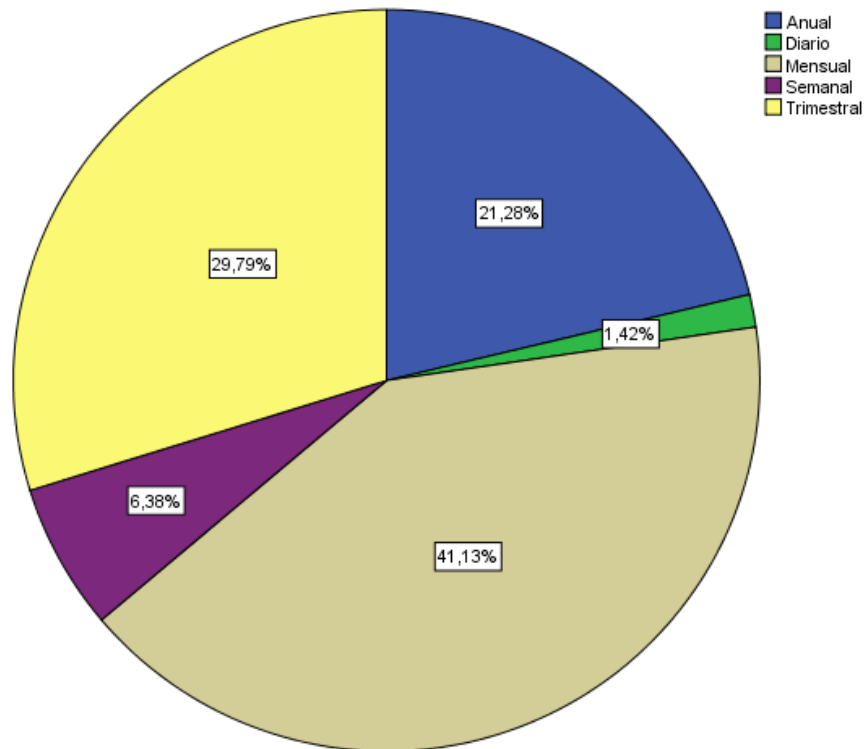
Utilización del servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Diario	4	1,4
Semanal	18	6,4
Mensual	116	41,1
Trimestral	84	29,8
Anual	60	21,3
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 4.

Utilización del servicio



Nota: Datos tomados de la tabla 19

Interpretación: Los clientes encuestados manifestaron en un 41,1% que visitan el spa mensualmente, el 29,8% acuden trimestralmente, el 21,3% visitan el spa anualmente, el 6,4% lo visitan semanalmente y solo el 1,4% lo visitan a diario.

❖ Análisis del Servicio

Tabla 12.

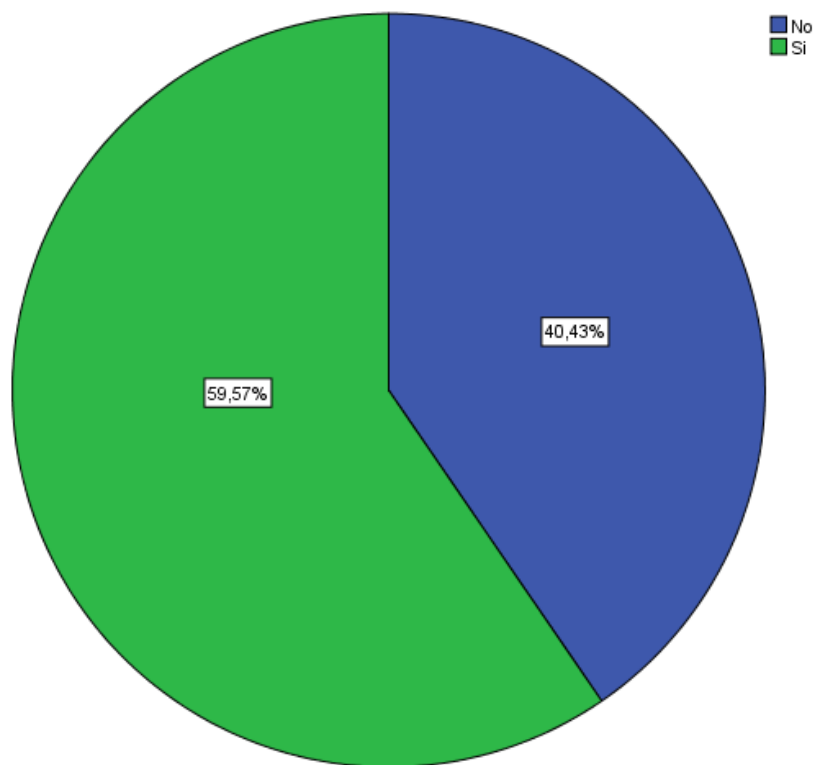
Servicios que ofrece el Spa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	114	40,4
Si	168	59,6
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 5.

Servicios que ofrece el Spa



Nota: Datos tomados de la tabla 20

Interpretación: En esta pregunta referente al conocimiento de las personas de todos los servicios que ofrece Verónica Maldonado Spa, la mayoría respondieron que si conocen representado por el 59,6%, en cambio el 40,4% contestaron que no conocen en su totalidad todos los servicios que ofrece el spa.

Tabla 13.

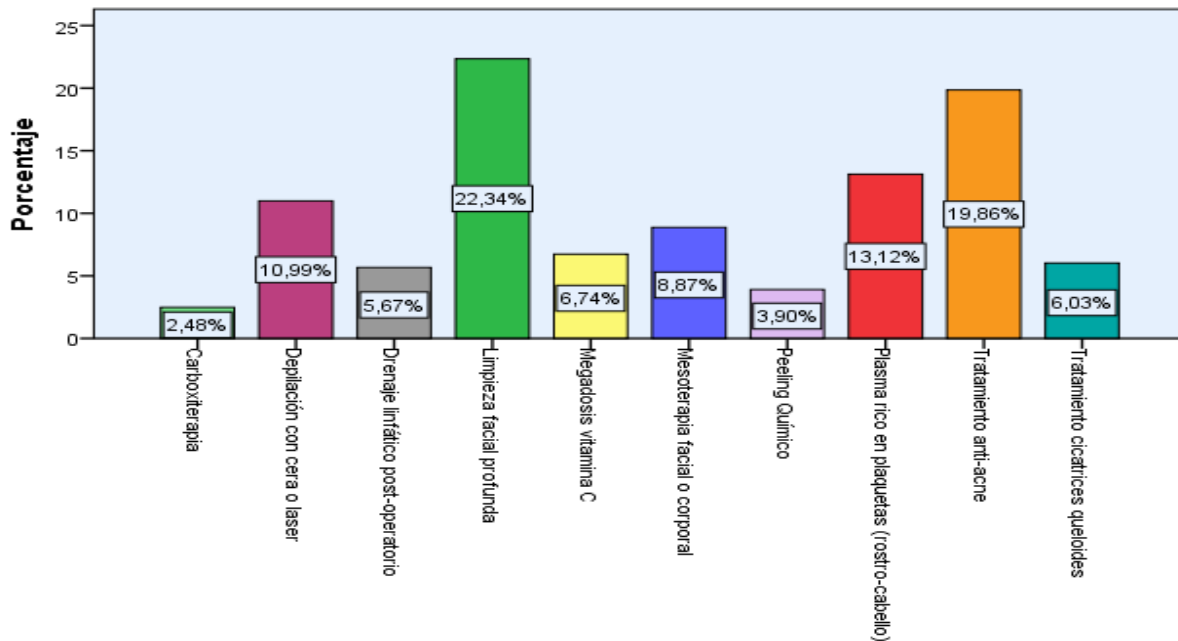
Servicios más utilizados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Carboxiterapia	7	2,5
Depilación con cera o laser	31	11,0
Drenaje linfático post-operatorio	16	5,7
Limpieza facial profunda	63	22,3
Megadosis vitamina C	19	6,7
Mesoterapia facial o corporal	25	8,9
Peeling Químico	11	3,9
Plasma rico en plaquetas (rostro-cabello)	37	13,1
Tratamiento anti-acne	56	19,9
Tratamiento cicatrices queloides	17	6,0
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 6.

Servicios más utilizados



Nota: Datos tomados de la tabla 21

Interpretación: De los servicios que ofrece Verónica Maldonado Spa, las personas encuestadas contestaron que utilizan con mayor frecuencia la limpieza facial profunda, representado por el 22,3%, seguido está el tratamiento anti-acne con el 19,9%, el 13,1% utilizan el plasma rico en plaquetas y el servicio menos utilizado es la carboxiterapia con el 2,5%.

Tabla 14.

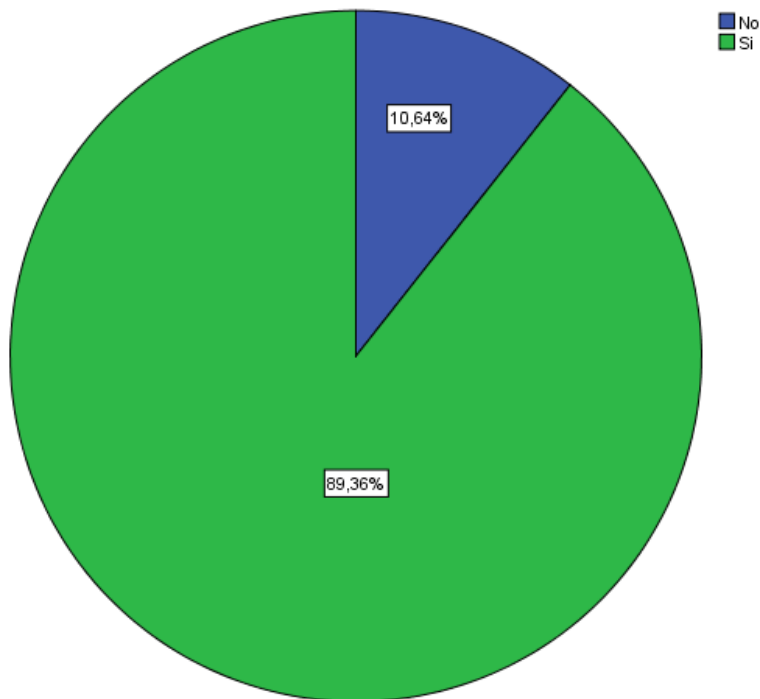
Calidad de los productos utilizados en los servicios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	30	10,6
Si	252	89,4
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 7.

Calidad de los productos utilizados en los servicios



Nota: Datos tomados de la tabla 22

Interpretación: Del total de las personas encuestadas, el 89,4% contestaron que sí se han percatado que los productos son de calidad, por otro lado, el 10,6% respondieron que no se han percatado que los productos sean de calidad.

Tabla 15.

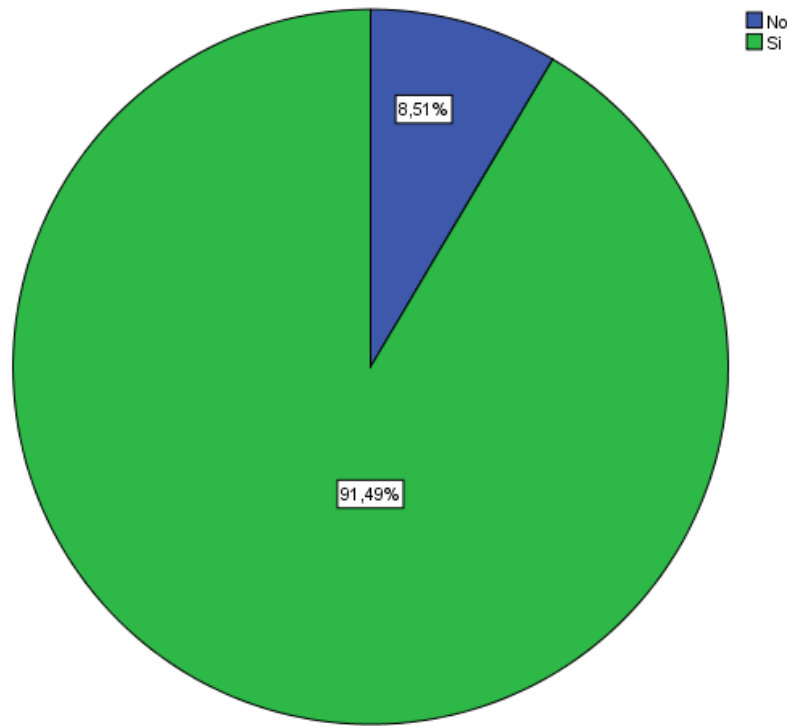
Resultados obtenidos en los tratamientos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	24	8,5
Si	258	91,5
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 8.

Resultados obtenidos en los tratamientos



Nota: Datos tomados de la tabla 23

Interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas, la mayoría de personas respondieron que los resultados obtenidos sí cumplieron sus expectativas con un 91,5%, por su parte el 8,5% supieron mencionar que los resultados obtenidos no cumplieron sus expectativas.

Tabla 16.

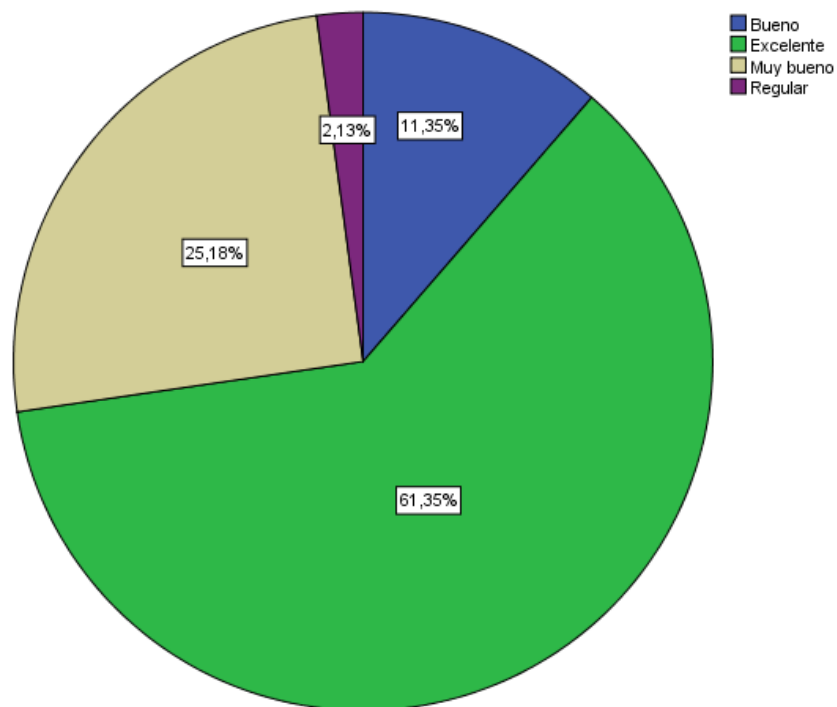
Calidad del servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	173	61,3
Muy bueno	71	25,2
Bueno	32	11,3
Regular	6	2,1
Malo	0	0
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 9.

Calidad del servicio



Nota: Datos tomados de la tabla 24

Interpretación: Según las encuestas aplicadas a 282 personas, el 61,3% consideran que la calidad del servicio es excelente, el 25,2% considera que es muy bueno, el 11,3% deduce que es bueno, y con una minoría el 2,1% asume que la calidad del servicio brindado en Verónica Maldonado Spa es regular.

Tabla 17.

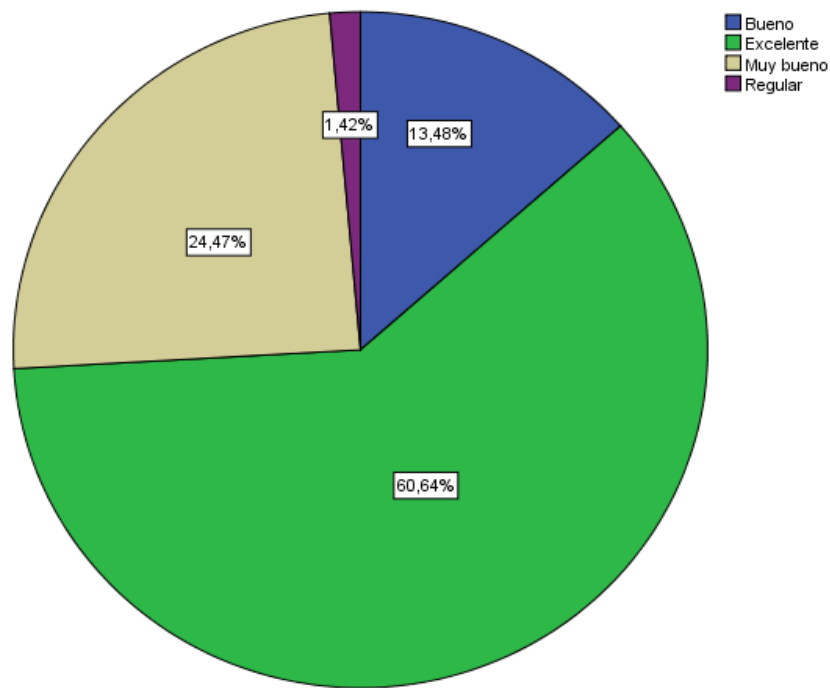
Nivel de satisfacción de la orientación brindada

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	171	60,0
Muy bueno	69	24,5
Bueno	38	13,5
Regular	4	1,4
Malo	0	0
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 10.

Nivel de satisfacción de la orientación brindada



Nota: Datos tomados de la tabla 25

Interpretación: En lo que se refiere a la orientación brindada en Verónica Maldonado spa a sus clientes, los encuestados respondieron en un 60% que es excelente, el 24,5% contestó que es muy buena, el 13,5% que es buena y solo el 1,4% concluyó que es mala.

Tabla 18.

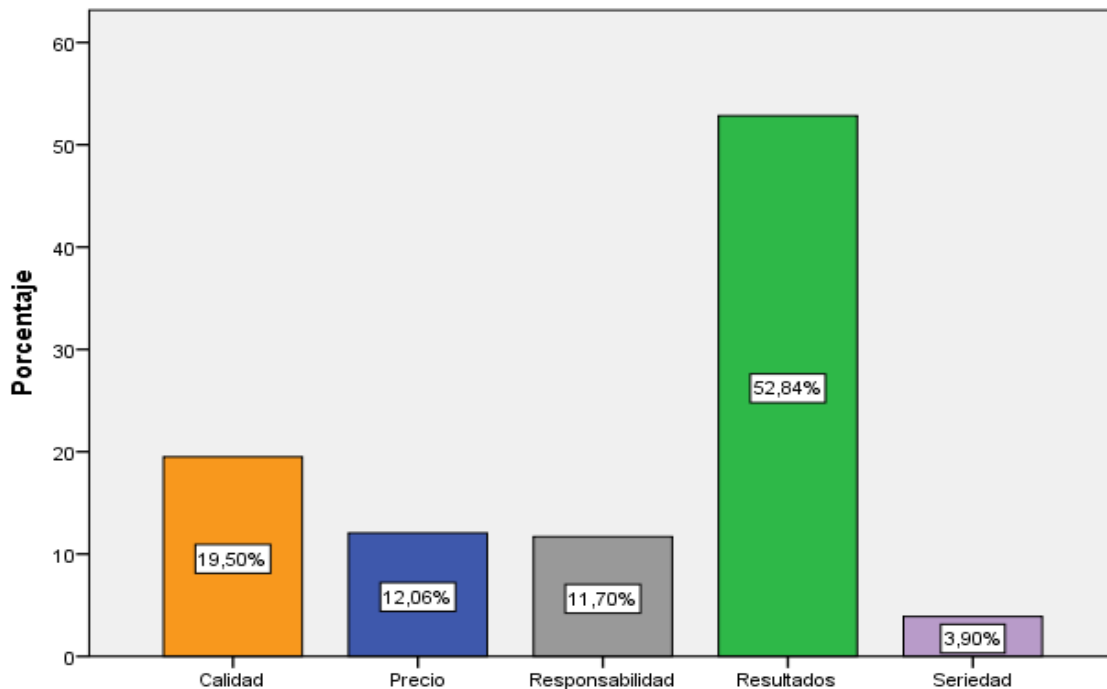
Factores que determinan la utilización del servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	55	19,5
Precio	34	12,1
Responsabilidad	33	11,7
Resultados	149	52,8
Seriedad	11	3,9
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 11.

Factores que determinan la utilización del servicio



Nota: Datos tomados de la tabla 26

Interpretación: De las personas encuestadas el 52,8% contestó que para elegir un servicio es muy importante los resultados que se obtienen, el 19,5% resalta la calidad del mismo, el 12,1% toma en cuenta el precio, el 11,7% le da importancia a la responsabilidad y el 3,9% respondió que es la seriedad.

Tabla 19.

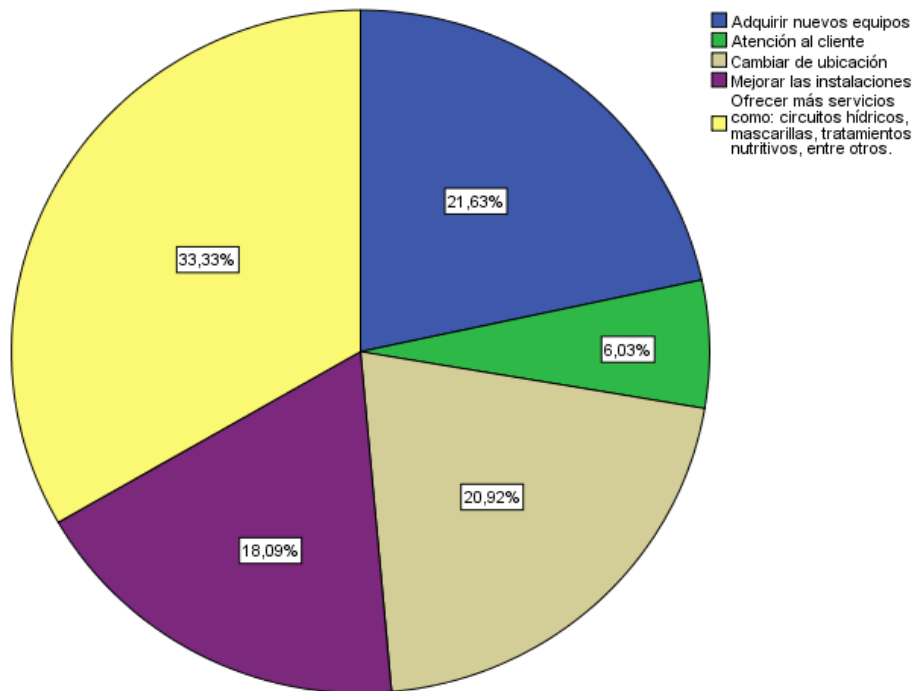
Aspectos a mejorar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Adquirir nuevos equipos	61	21,6
Atención al cliente	17	6,0
Cambiar de ubicación	59	20,9
Mejorar las instalaciones	51	18,1
Ofrecer más servicios como: circuitos hídricos, mascarillas, tratamientos nutritivos, entre otros.	94	33,3
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 12.

Aspectos a mejorar



Nota: Datos tomados de la tabla 27

Interpretación: De la muestra de clientes encuestados, el 33,3% contestó que el spa debe incorporar más servicios, el 21,6% respondió que debe adquirir nuevos equipos, el 20,9% que debe cambiar de ubicación, el 18,1% comentó que debe mejorar las instalaciones y el 6% que debe mejorar la atención al cliente.

Tabla 20.

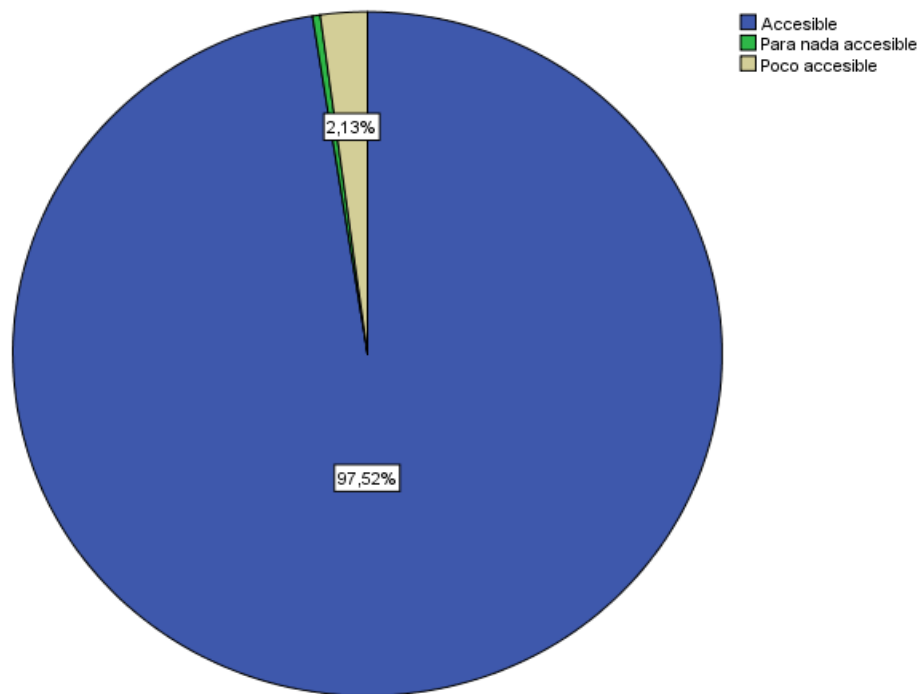
Horario de atención

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Accesible	275	97,5
Para nada accesible	1	0,4
Poco accesible	6	2,1
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 13.

Horario de atención



Nota: Datos tomados de la tabla 28

Interpretación: En lo que tiene que ver al horario de atención, el 97,5% opinaron que es accesible, el 2,1% que es poco accesible y solo el 0,4% respondió que es un horario para nada accesible.

Tabla 21.

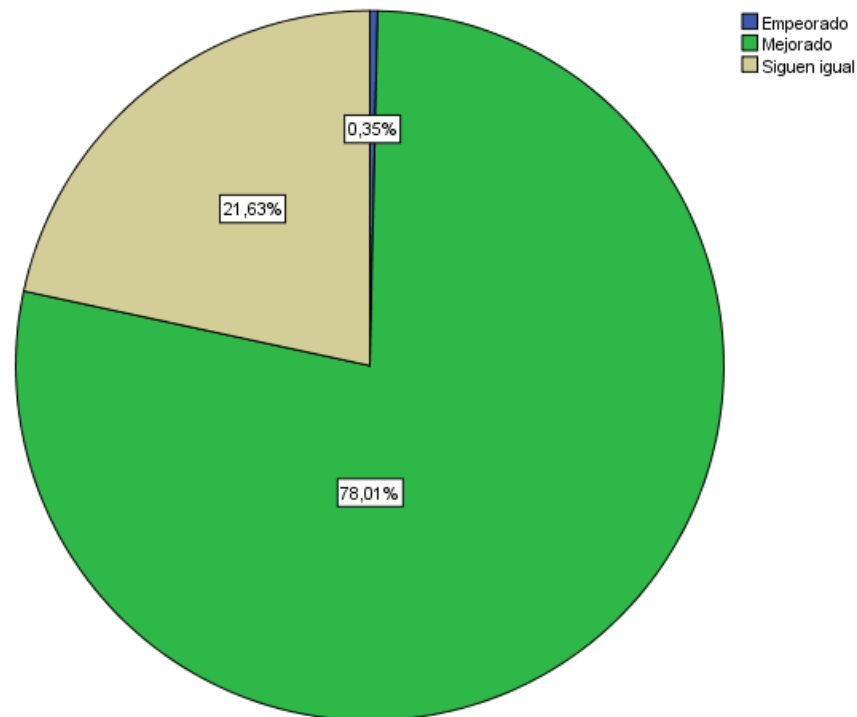
Percepción del servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Empeorado	1	0,4
Mejorado	220	78,0
Siguen igual	61	21,6
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 14.

Percepción del servicio



Nota: Datos tomados de la tabla 29

Interpretación: Según los resultados obtenidos en esta pregunta, el 78% de las personas contestaron que los servicios que brinda Verónica Maldonado Spa últimamente han mejorado, por su parte el 21,6% deduce que siguen igual y solo el 0,4% concluye que han empeorado.

Tabla 22.

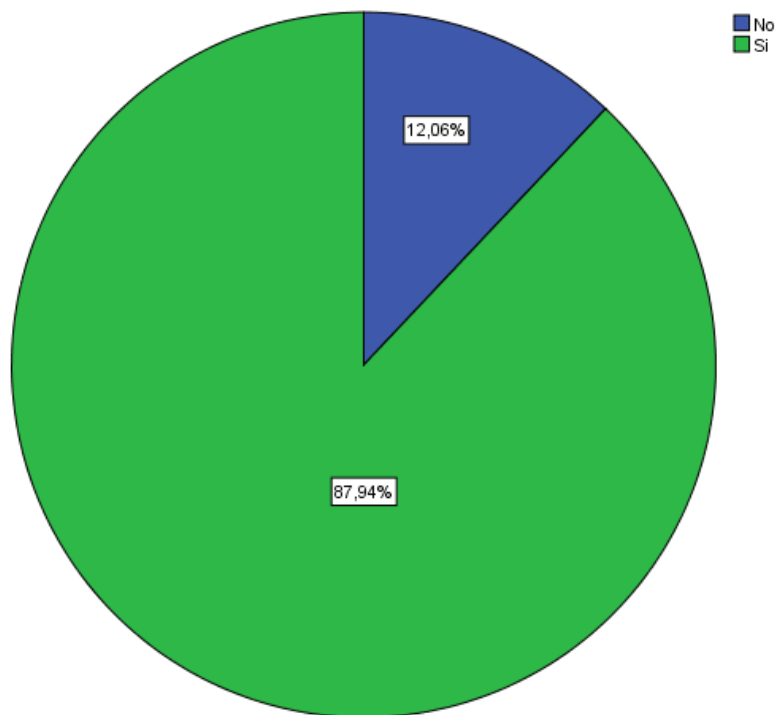
Adecuación de instalaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	34	12,1
Si	248	87,9
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 15.

Adecuación de instalaciones



Nota: Datos tomados de la tabla 30

Interpretación: En lo referente a la opinión de las personas encuestadas sobre las instalaciones de Verónica Maldonado Spa, el 87,9% contestó que son adecuadas y el 12,1% supo manifestar que no son adecuadas.

Tabla 23.

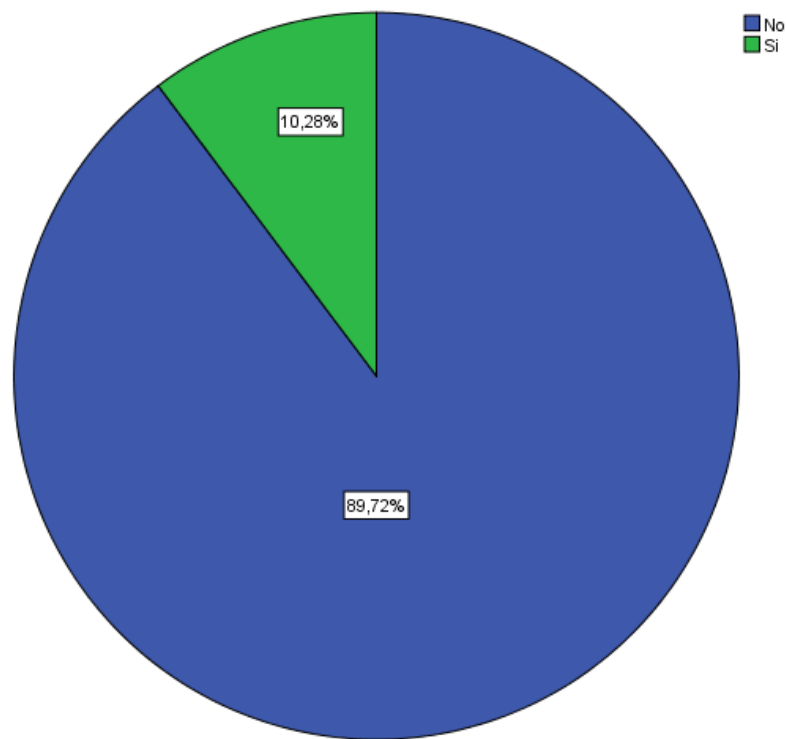
Inconvenientes con el servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	253	89,7
Si	29	10,3
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 16.

Inconvenientes con el servicio



Nota: Datos tomados de la tabla 31

Interpretación: La mayoría de los clientes encuestados manifiestan que no han tenido inconvenientes el algún tratamiento recibido, representado por el 89,7%, por otro lado, el 10,3% comenta que sí han tenido inconvenientes.

Tabla 24.

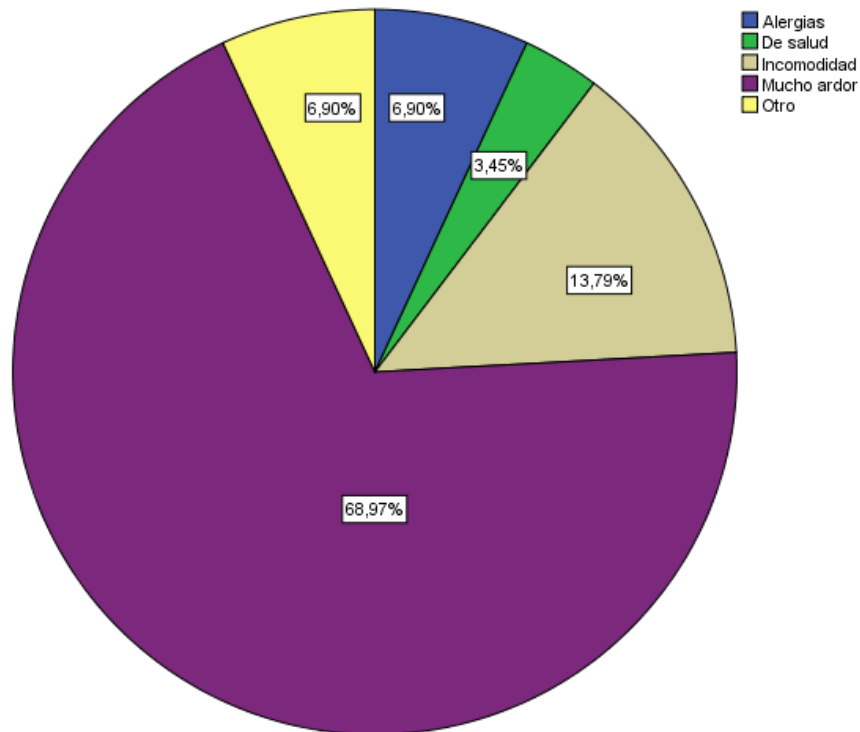
Tipos de problemas con el servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Alergias	2	6,9
De salud	1	3,4
Incomodidad	4	13,8
Mucho ardor	20	69,0
Otro	2	6,9
Total	29	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 17.

Tipos de problemas con el servicio



Nota: Datos tomados de la tabla 32

Interpretación: De las personas encuestadas que han presentado inconvenientes en algún tratamiento recibido en Verónica Maldonado Spa, el 69% contestó que su molesta ha sido mucho ardor, el 13,8% ha tenido incomodidad, el 6,9% se le ha manifestado algún tipo de alergia, el 3,4% ha presentado problemas en su salud y un 6,9% se ha visto afectado con otros problemas.

❖ Análisis de Precio

Tabla 25.

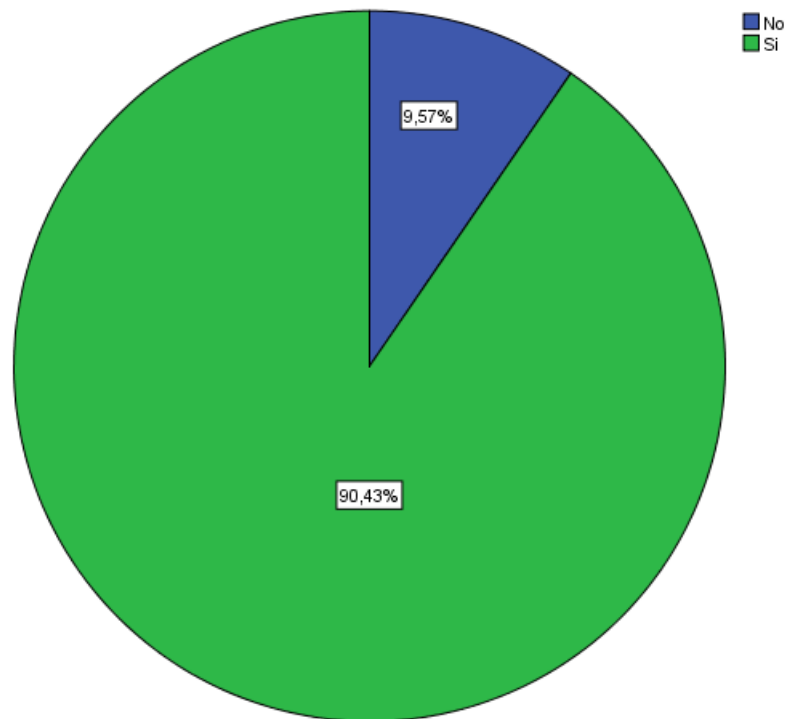
Precio y calidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	27	9,6
Si	255	90,4
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 18.

Precio y calidad



Nota: Datos tomados de la tabla 33

Interpretación: Referente a la opinión de las personas encuestadas en lo que tiene que ver con el precio ligado a la calidad de los servicios, el 90,4% está de acuerdo, por su parte el 9,6% no está de acuerdo con los precios fijados.

Tabla 26.

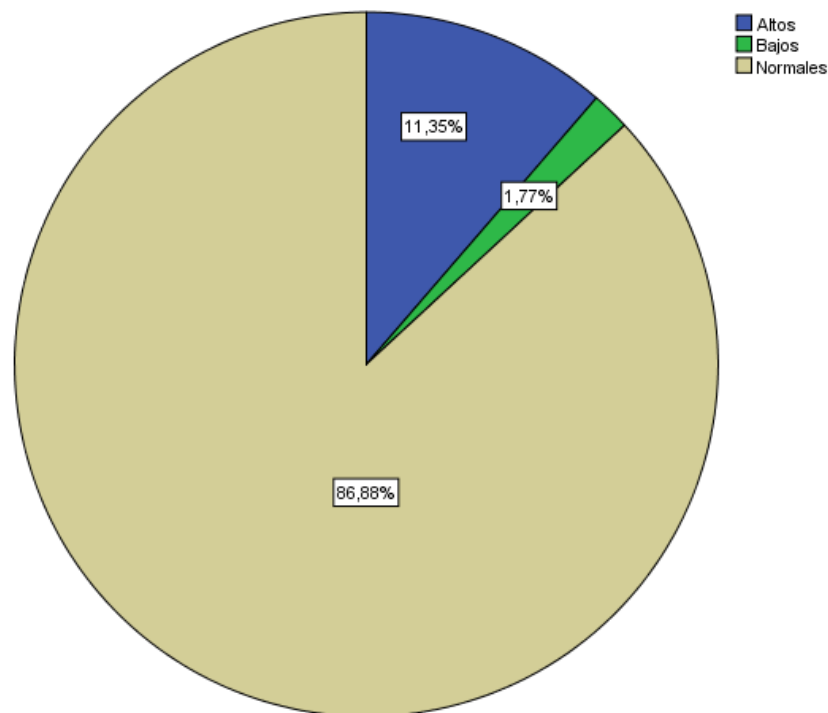
Percepción del precio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Altos	32	11,3
Bajos	5	1,8
Normales	245	86,9
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 19.

Percepción del precio



Nota: Datos tomados de la tabla 34

Interpretación: De las 282 personas encuestadas, el 86,9% considera que los precios establecidos en Verónica Maldonado Spa son normales, el 11,3% establece que son precios altos y el 1,8% concluye que son bajos.

Tabla 27.

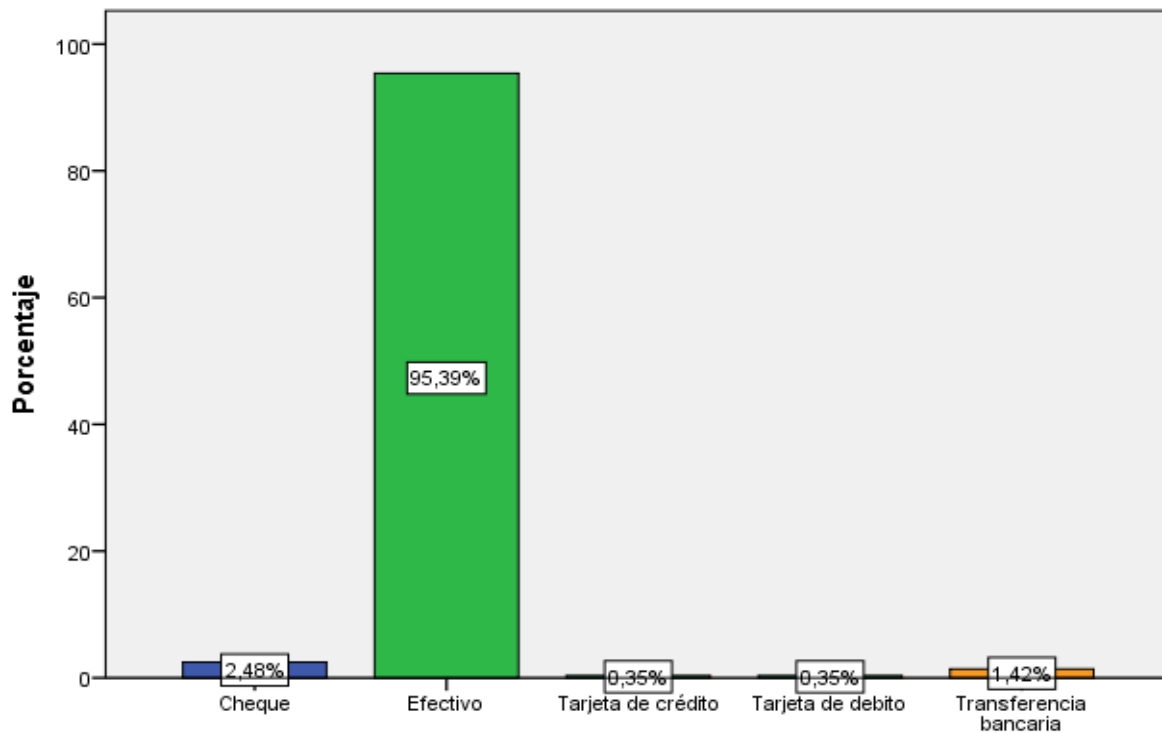
Medios de Pago

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cheque	7	2,5
Efectivo	269	95,4
Tarjeta de crédito	1	0,4
Tarjeta de debito	1	0,4
Transferencia bancaria	4	1,4
Total	282	

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 20.

Medios de Pago



Nota: Datos tomados de la tabla 35

Interpretación: De los medios de pago utilizados en Verónica Maldonado Spa, el 95,4% de las personas encuestadas contestó que lo hacen en efectivo, el 2,5% por medio de un cheque, el 1,4% a través de transferencia bancaria, de la misma forma el 0,35% lo hacen con tarjeta de crédito y el 0,35% restante con tarjeta de débito.

❖ Análisis de Plaza

Tabla 28.

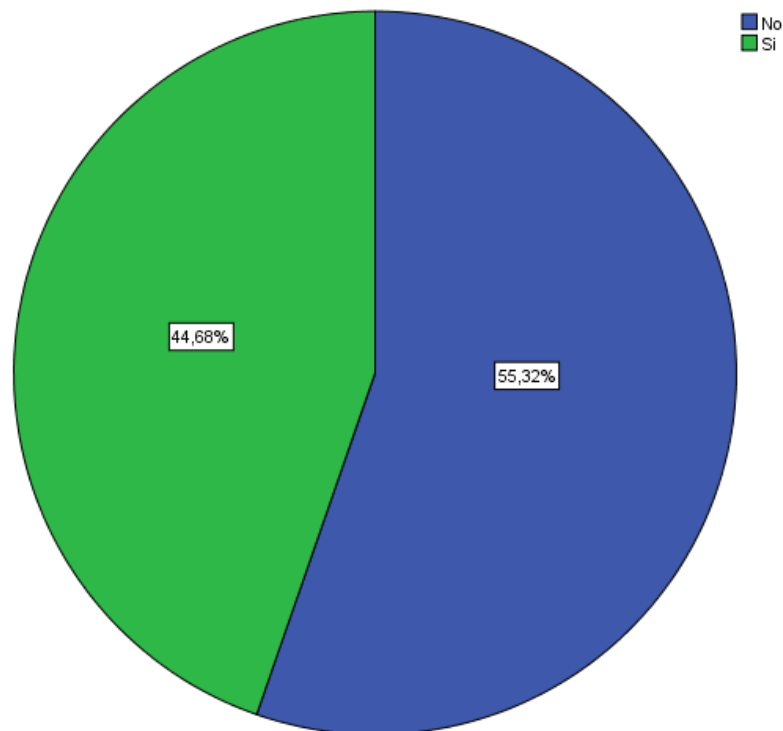
Ubicación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	156	55,3
Si	126	44,7
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 21.

Ubicación



Nota: Datos tomados de la tabla 36

Interpretación: De las encuestas aplicadas a los clientes de Verónica Maldonado Spa, el 44,7% contestó que la ubicación del local es de fácil acceso, en cambio el 55,3% opinan que la ubicación actual no es de fácil acceso.

Tabla 29.

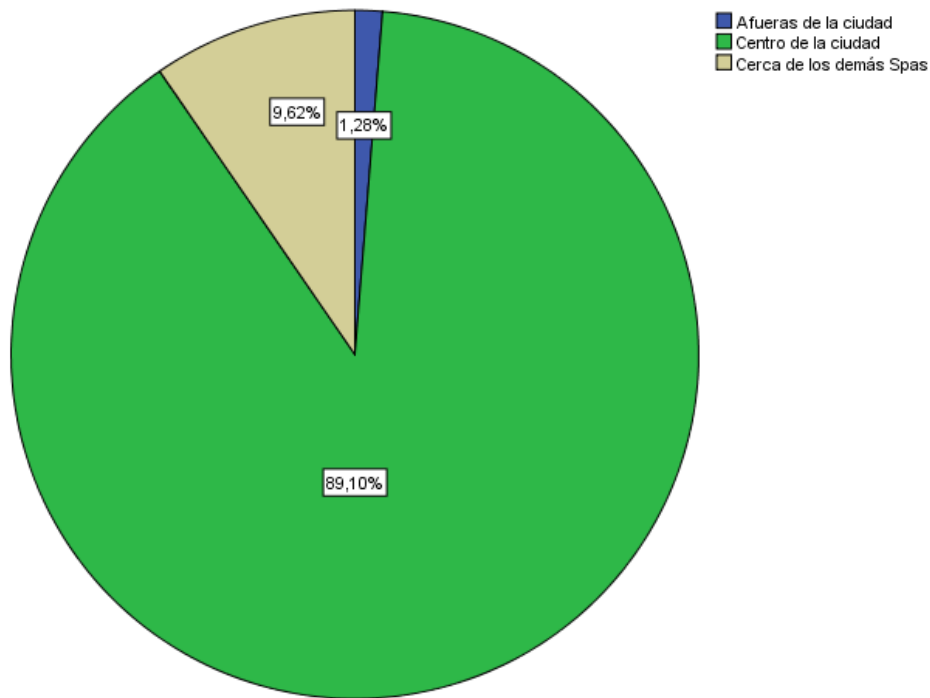
Cambio de ubicación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Afuera de la ciudad	2	1,3
Centro de la ciudad	139	89,1
Cerca de los demás Spas	15	9,6
Total	156	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 22.

Cambio de ubicación



Nota: Datos tomados de la tabla 37

Interpretación: De las personas encuestadas que contestaron que no es de fácil acceso la ubicación de Verónica Maldonado Spa, el 89,1% recomienda que se cambie la ubicación al centro de la ciudad, el 9,6% opina que la ubicación sea cerca de los demás spas y el 1,3% comenta que sea a las afueras de la ciudad.

❖ Análisis de la Promoción

Tabla 30.

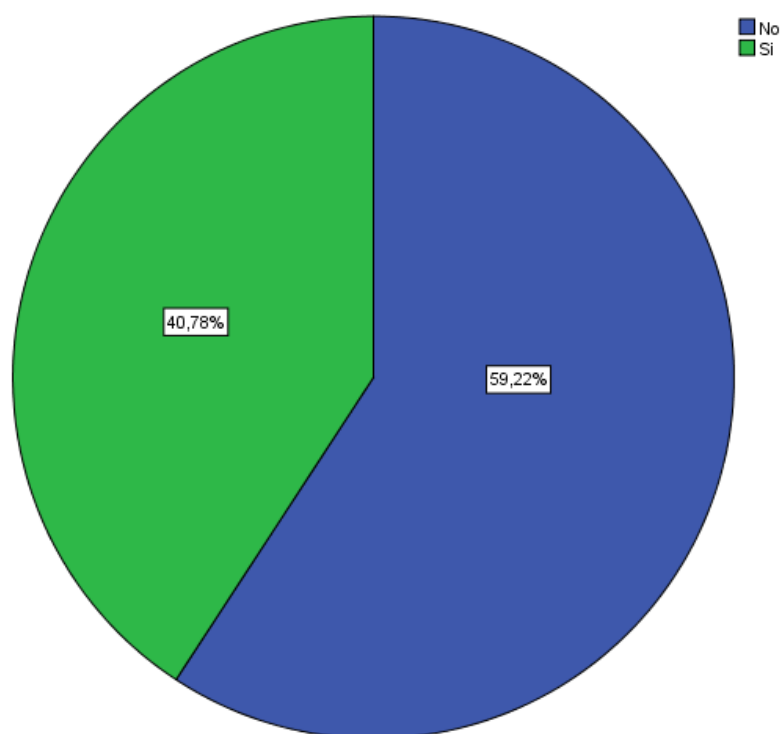
Promociones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	167	59,2
Si	115	40,8
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 23.

Promociones



Nota: Datos tomados de la tabla 38

Interpretación: En lo que concierne a las promociones otorgadas en Verónica Maldonado Spa, el 59,2% respondió que no han recibido promociones y el 40,8% deduce que sí han recibido promociones.

Tabla 31.

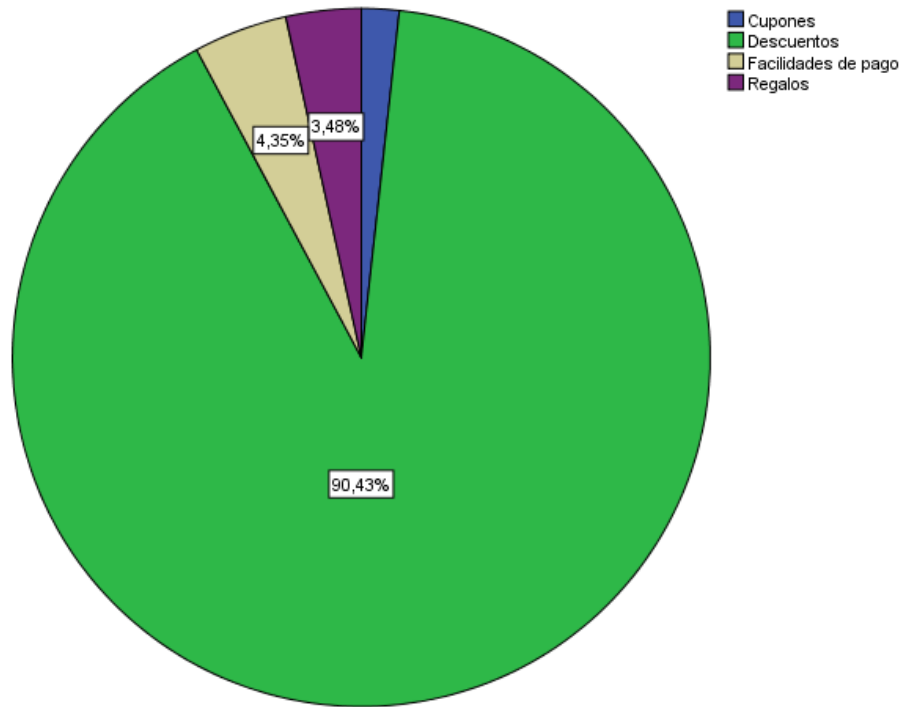
Tipos de promociones recibidas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cupones	2	1,7
Descuentos	104	90,4
Facilidades de pago	5	4,4
Regalos	4	3,5
Total	115	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 24.

Tipos de promociones recibidas



Nota: Datos tomados de la tabla 39

Interpretación: De las personas encuestadas que si han recibido promociones, el 90,4% contestó que han sido descuentos, el 4,4% respondió que han tenido facilidades de pago, el 3,5% han recibido regalos y el 1,7% se les ha dado cupones.

Tabla 32.

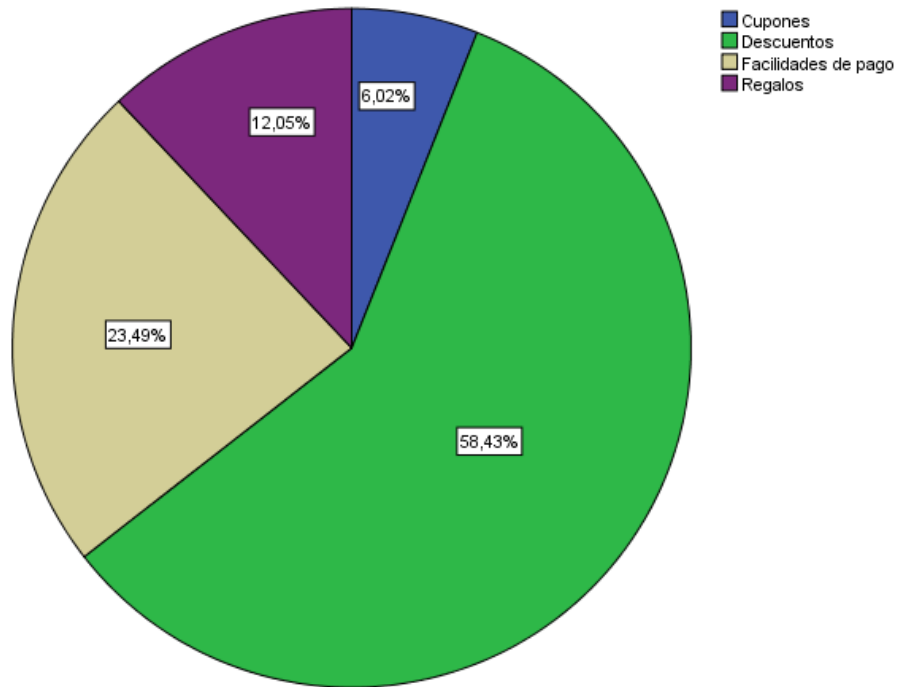
Tipos de promociones a recibir

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cupones	10	6,0
Descuentos	97	58,4
Facilidades de pago	40	23,5
Regalos	20	12,1
Total	167	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 25.

Tipos de promociones a recibir



Nota: Datos tomados de la tabla 40

Interpretación: De las personas encuestadas que no han recibido promociones, el 58,4% le gustaría recibir descuentos, el 23,5% facilidades de pago, el 12,1% regalos y el 6% les gustaría recibir cupones.

Tabla 33.

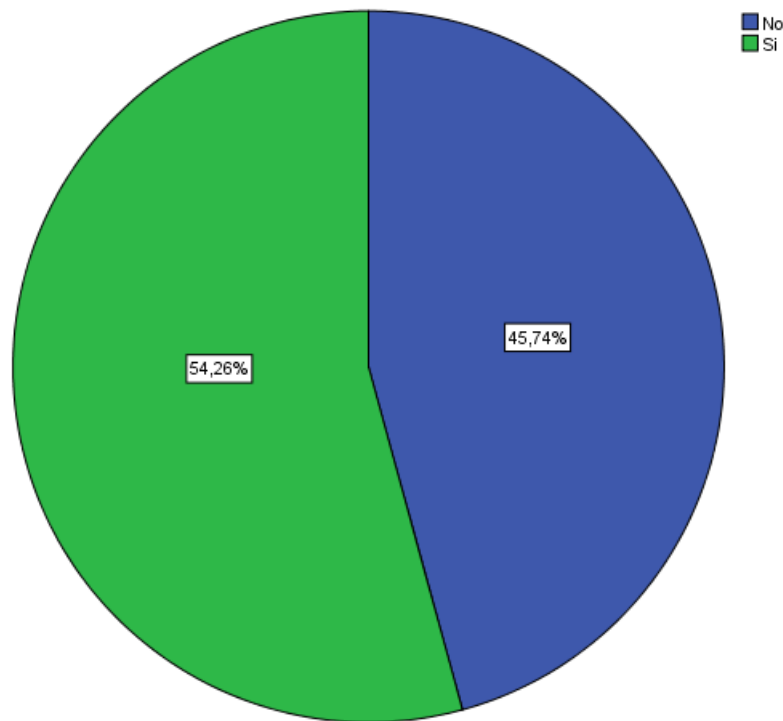
Publicidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	129	45,7
Si	153	54,3
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 26.

Publicidad



Nota: Datos tomados de la tabla 41

Interpretación: De los clientes a los cuales se les aplicó la encuesta, el 54,3% señaló que efectivamente han visto o escuchado algún tipo de publicidad de Verónica Maldonado Spa, en cambio el 45,7% respondió que no han visto o escuchado publicidad.

Tabla 34.

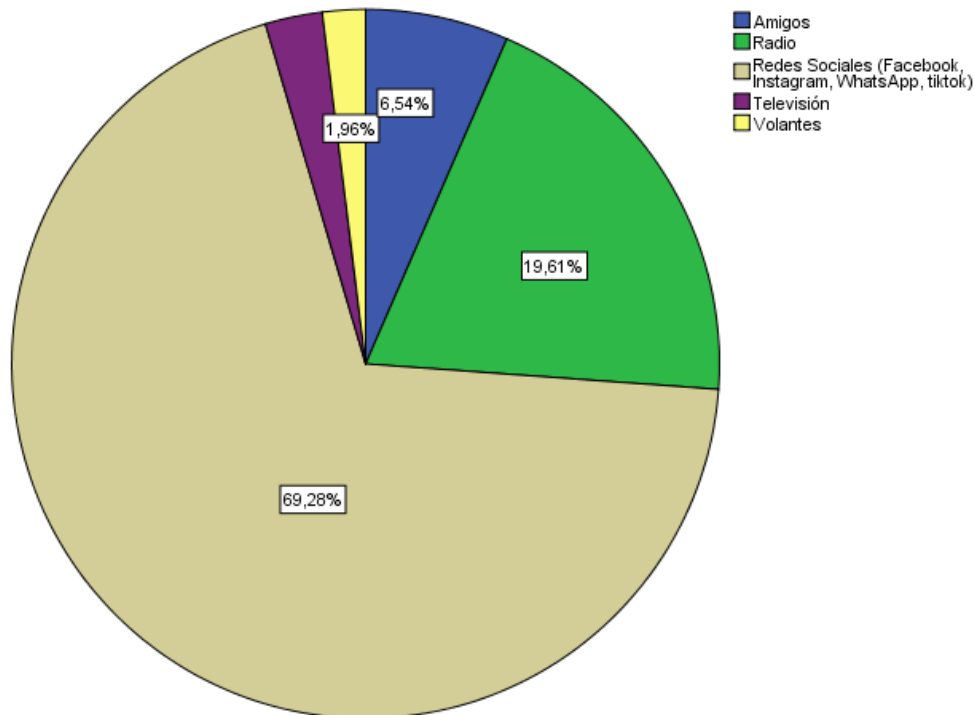
Medios de comunicación donde se difundió la publicidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	10	6,5
Radio	30	19,6
Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok)	106	69,3
Televisión	4	2,6
Volantes	3	2,0
Total	153	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 27.

Medios de comunicación donde se difundió la publicidad



Nota: Datos tomados de la tabla 42

Interpretación: De las personas encuestadas que contestaron que, si han visto algún tipo de publicidad, el 69,3% comentó que fue en redes sociales, por otro lado, el 19,6% señaló que fue en la radio, el 6,5% por medio de amigos, el 2,6% en la televisión y solamente 2% a través de volantes.

Tabla 35.

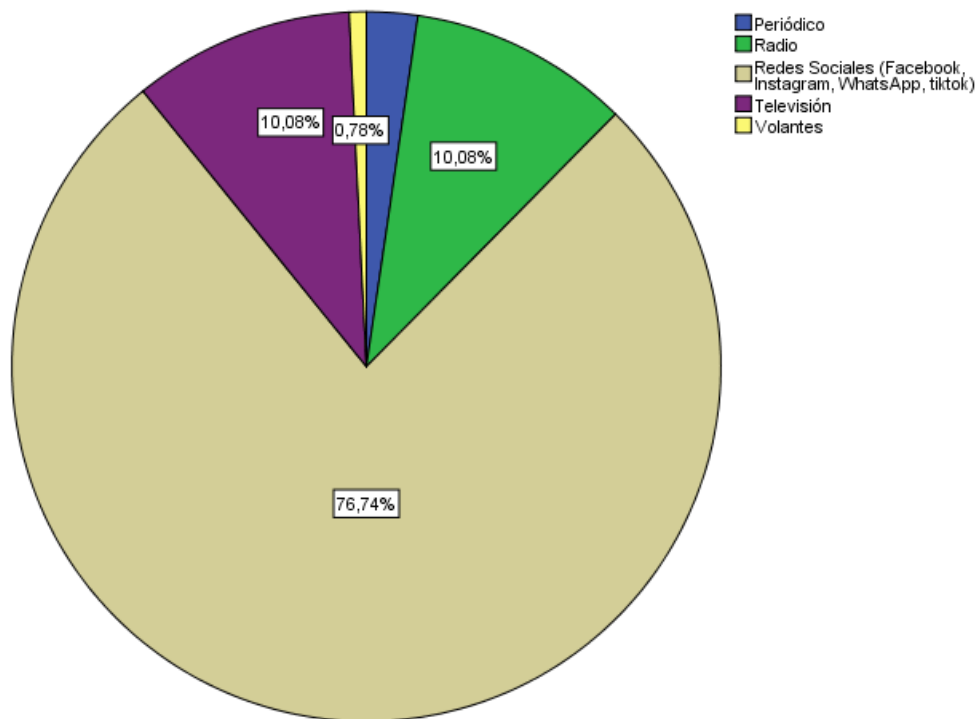
Medios de comunicación para difundir la publicidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	3	2,3
Radio	13	10,1
Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok)	99	76,7
Televisión	13	10,1
Volantes	1	0,8
Total	129	

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 28.

Medios de comunicación para difundir la publicidad



Nota: Datos tomados de la tabla 43

Interpretación: De los clientes encuestados que no han visto algún tipo de publicidad, el 76,7% les gustaría recibir anuncios en redes sociales, el 10,1% en radio o televisión, el 2,3% indicó que les gustaría ver la publicidad en periódico y el 0,8 por medio de volantes.

Tabla 36.

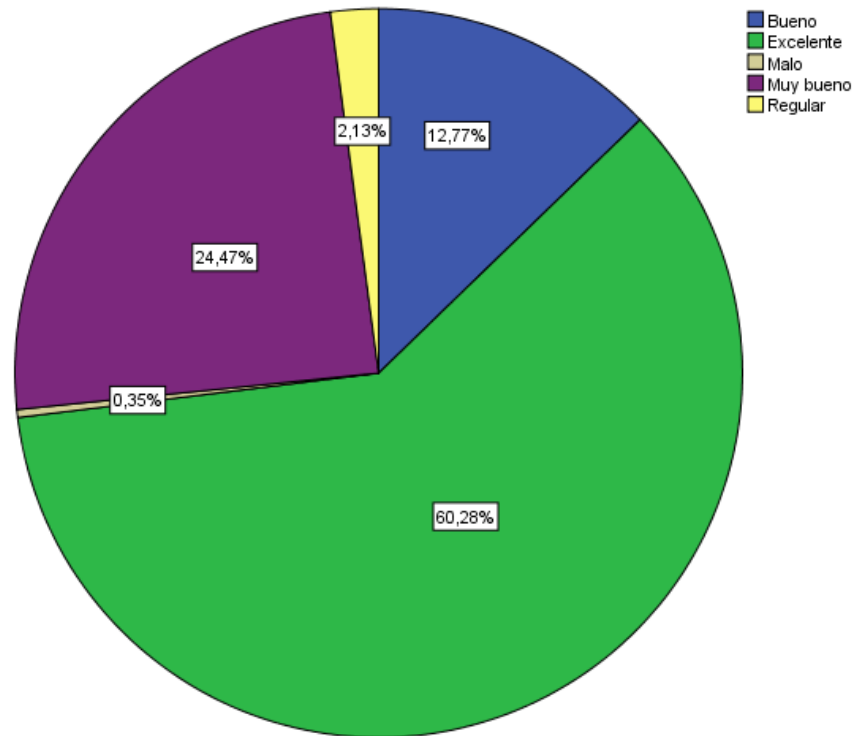
Imagen

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	36	12,8
Excelente	170	60,3
Malo	1	0,3
Muy bueno	69	24,5
Regular	6	2,1
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 29.

Imagen



Nota: Datos tomados de la tabla 44

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que el 60,3% de los encuestados contestó que la imagen de Verónica Maldonado Spa es excelente, el 24,5% contestó que es muy buena, el 12,8% que es buena, el 2,1% indicó que es regular y solo el 0,3% señaló que es mala.

❖ Análisis de la Competencia

Tabla 37.

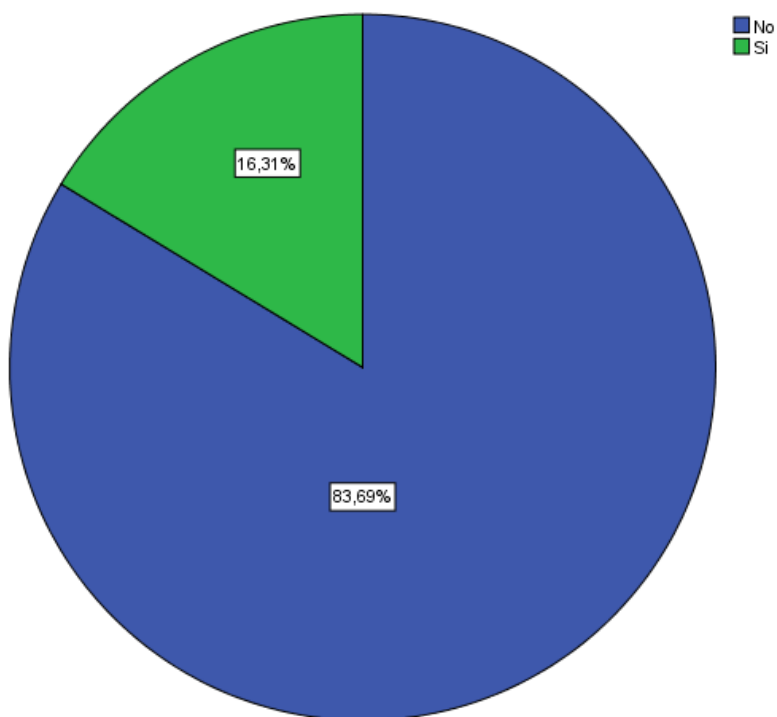
Análisis de la competencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	236	83,7
Si	46	16,3
Total	282	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 30.

Análisis de la competencia



Nota: Datos tomados de la tabla 45

Interpretación: De las personas encuestadas el 16,3% manifestaron que acuden a otra empresa a recibir servicios similares a los que ofrece Verónica Maldonado Spa, en cambio el 83,7% contestó que no acuden a otra empresa.

Tabla 38.

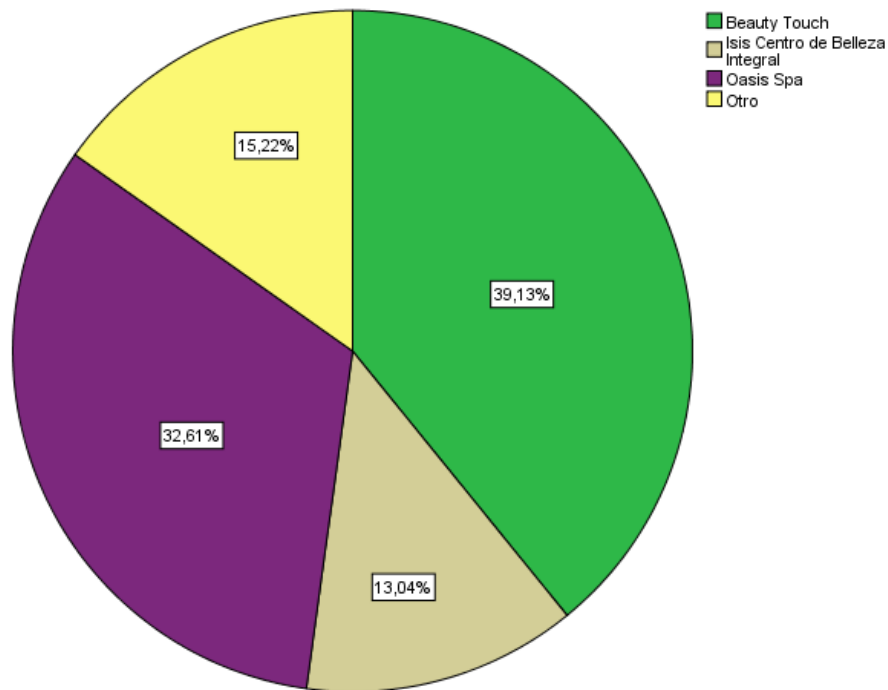
Nombre de la competencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Beauty Touch	18	39,1
Oasis Spa	15	32,6
Isis Centro de Belleza Integral	6	13,1
Otro (Agua Manía, Dermipiel, Dermatóloga)	7	15,2
Total	46	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 31.

Nombre de la competencia



Nota: Datos tomados de la tabla 46

Interpretación: De los clientes encuestados que han acudido a otra empresa, el 39,1% ha recurrido a Beauty Touch, el 32,6% ha asistido a Oasis Spa, el 13,1% ha llegado a Isis Centro de Belleza Integral y el 15,2% ha acudido a otro negocio como una hostería o una dermatóloga.

Tabla 39.

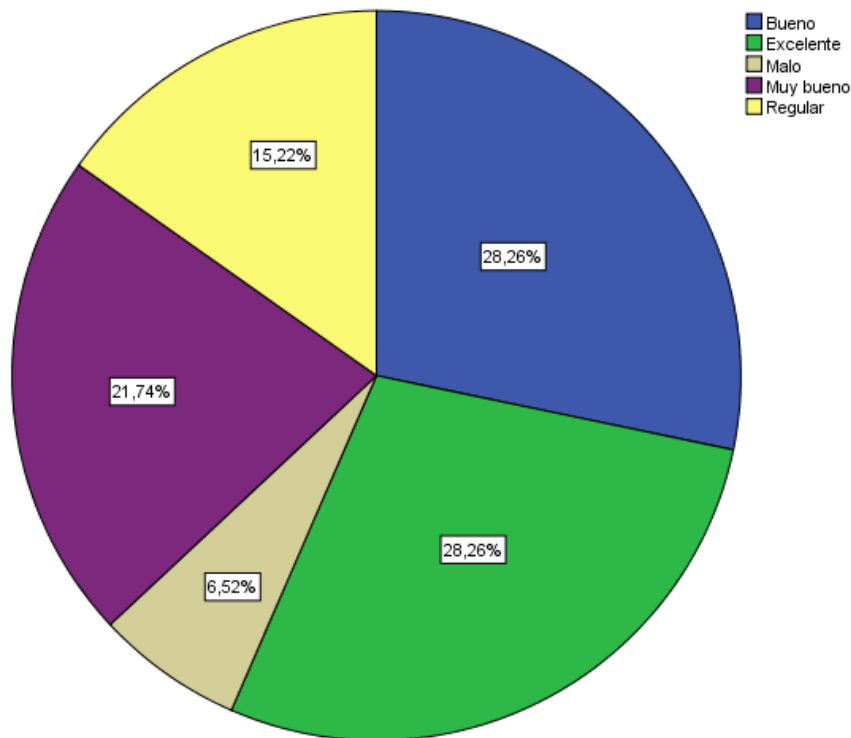
Apreciación de la competencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	28,3
Muy bueno	10	21,7
Bueno	13	28,3
Regular	7	15,2
Malo	3	6,5
Total	46	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 32.

Apreciación de la competencia



Nota: Datos tomados de la tabla 47

Interpretación: De las personas encuestadas que han acudido a otra empresa, el 28,3% señaló que el servicio recibido ha sido excelente, el 15,2% respondió que ha sido regular y el 6,5% que el servicio ha sido muy malo.

Tabla 40.

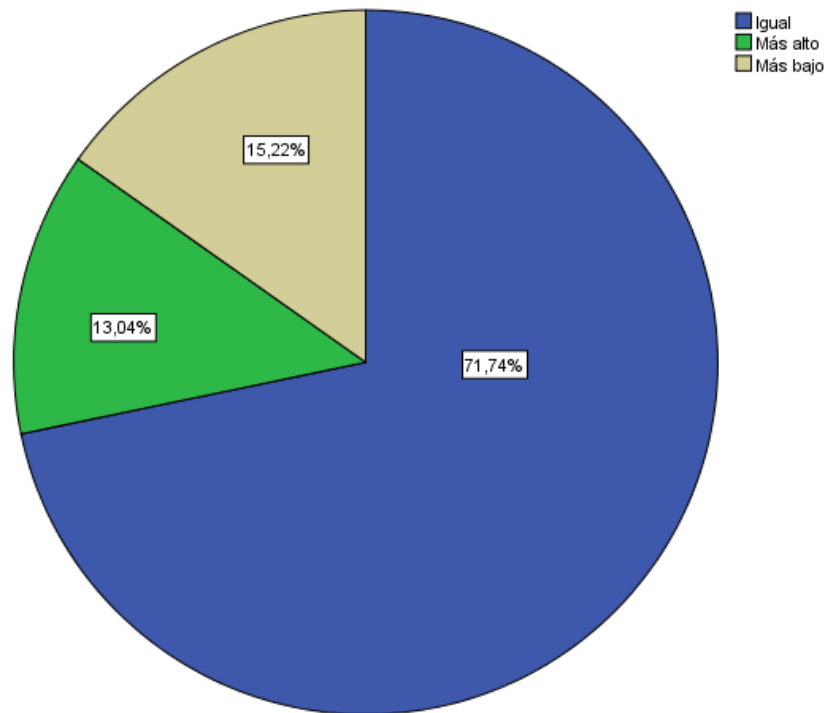
Diferencia de precios con la competencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Igual	33	71,7
Más alto	6	13,1
Más bajo	7	15,2
Total	46	100,0

Nota: Encuesta a los clientes de Verónica Maldonado Spa

Figura 33.

Diferencia de precios con la competencia



Nota: Datos tomados de la tabla 48

Interpretación: De los clientes encuestados que han acudido a otra empresa, el 71,7% señaló que el precio de los servicios de Verónica Maldonado Spa es igual al de la competencia, por su lado el 15,2% contestó que el precio es más bajo y el 13,1% comentó que el precio es más alto.

6.2. Análisis Interno de “Verónica Maldonado Spa”

En la evaluación interna se analizaron los recursos, factores y capacidades que la empresa puede controlar, el enfoque principal es encontrar estrategias para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Para tener un análisis más efectivo de la posición interna de la organización en estudio, se abordaron los siguientes puntos:

6.2.1. Reseña Histórica (Antecedentes)



Verónica Maldonado Spa empezó sus actividades el 11 de enero del año 2017, la idea de emprender surgió cuando su gerente propietaria Cosmetóloga Verónica Maldonado comenzó a estudiar la profesión de cosmetología, en ese tiempo en el cantón Catamayo no existía ningún tipo de negocio que se dedique específicamente a brindar tratamientos de belleza faciales y corporales, es así que decidió empezar su negocio. Desde un principio brindaba los servicios en la casa de su hermana, en ese entonces la atención era de lunes a sábado, para iniciar su negocio tuvo que solicitar un préstamo bancario de \$15.000 a BanEcuador, al empezar la cartera de servicios era muy pequeña. En la actualidad ofrece múltiples servicios de acuerdo a las tendencias acogidas por la sociedad, se encuentra ubicada en el cantón Catamayo provincia de Loja, cuenta con instalaciones adecuadas a los requerimientos de los clientes y ofrece una extensa cartera de servicios a la ciudadanía.

6.2.2. Segmentación Geográfica: (Dirección y ubicación de la empresa)

- **Macrolocalización**

Verónica Maldonado Spa se encuentra ubicada en la región sur del país, en la provincia de Loja, cantón Catamayo.

Figura 34.

Mapa de la Provincia de Loja, Ecuador



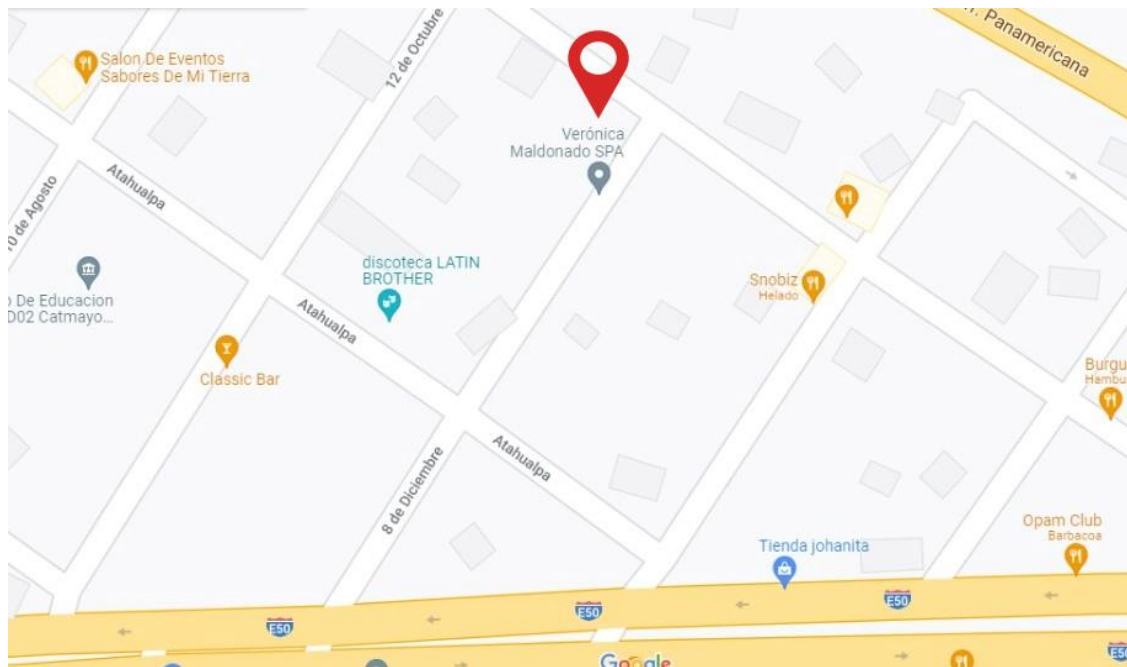
Nota: Tomado de mapas.owje.com

- **Microlocalización**

Verónica Maldonado Spa está ubicada en el cantón Catamayo, calle 8 de diciembre y Alicia de Burneo a pocos pasos de discoteca Latín Brother.

Figura 35.

Mapa de las calles del cantón Catamayo



Nota: Tomado de Google Maps

6.2.3. Filosofía Empresarial

Misión

La razón de ser de la empresa en estudio según lo argumenta su gerente propietaria es “brindar servicios de calidad para mejorar la autoestima de mis pacientes”

Visión

La meta principal a cumplir en el futuro es “expandirme a un lugar más amplio y brindar más servicios que por motivos de espacio no se pueden realizar”

Valores

Uno de los valores principales de la organización es la responsabilidad de día a día prepararse para brindar mejores servicios de calidad.

6.2.4. Marketing Mix

• Producto

De acuerdo a la información brindada por la gerente de Verónica Maldonado Spa se establece la cartera de servicios que se ofrece, los cuales se proporcionan en base a las necesidades que se encontraron al inicio del lanzamiento del negocio hasta la actualidad.

A continuación, se detalla la cartera de servicios dando a conocer las líneas que tiene la empresa:

Tabla 41.

Cartera de servicios

Cartera de Servicios		
Tratamientos Faciales	Tratamientos Corporales	Depilación
Limpieza profunda rostro	Drenaje linfático post-operatorio	Depilación con cera
Tratamiento anti-acné	Megadosis de vitamina C	Depilación láser
Rizado permanente de pestañas	Eliminación de verrugas	
Mascarillas	Carboxiterapia	
Mesoterapia facial	Hidratación cutánea profunda	
Vinoterapia	Peeling químico	
Chocoterapia	Mesoterapia corporal	
Plasma rico en plaquetas	Tratamiento anti-edad	
	Limpieza profunda espalda	
	Reducción de medidas	

Nota: Datos tomados de la encuesta a clientes y entrevista a la gerente

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Para desarrollar la matriz de Boston Consulting Group, se tomó información de la encuesta aplicada a los clientes de Verónica Maldonado Spa, en donde los encuestados dieron su opinión acerca de los servicios que más utilizan, esta información se contrastó con la entrevista realizada a la gerente, esto en vista que la empresa no mantiene una base de datos completa, con ello se precedió a determinar la cuota de mercado para cada servicio, quedando de la siguiente manera:

Tabla 42.

Utilización de los servicios

Portafolio	Utilización de los servicios
Tratamientos faciales	59,2 %
Depilación	11,0 %
Tratamientos corporales	29,8 %
Total	100,0 %

Nota: Datos de la encuesta a clientes

Tabla 43.

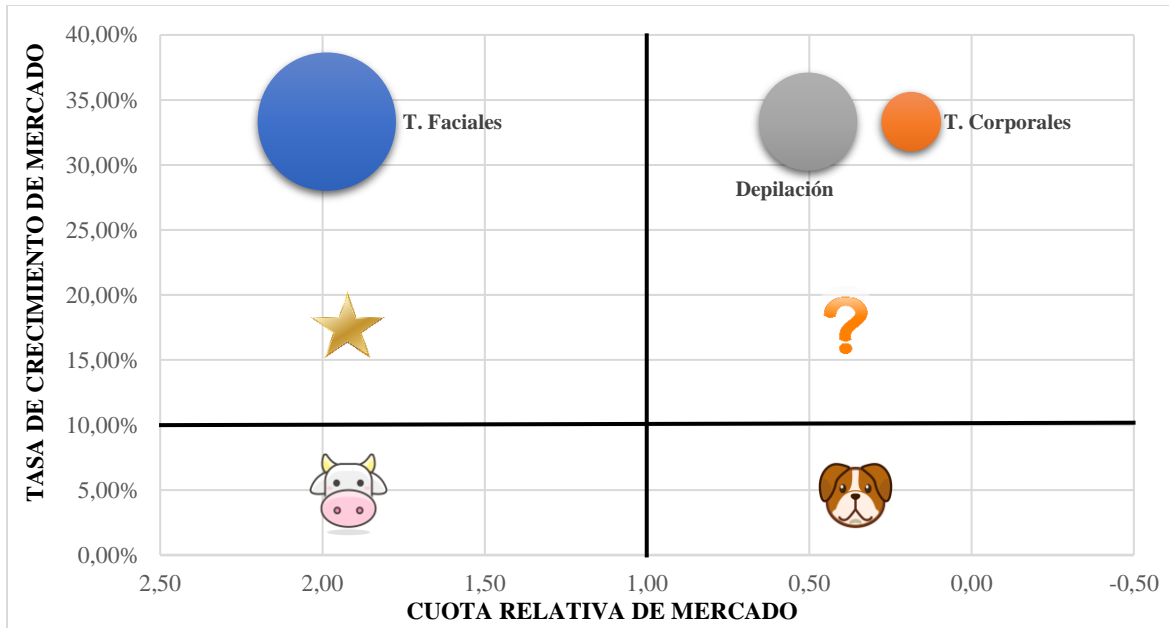
Cálculo de crecimiento del mercado

Portafolio de Servicios	% de Aceptación	2020 Ventas	2020 %	2021 Ventas	2021 %	Participación Relativa	Tasa de Crecimiento
T. Faciales	59,2%	\$5.328	59,2%	\$7.104	59,2%	1,99	33,33%
Depilación	11,0%	\$990	11,0%	\$1.320	11,0%	0,19	33,33%
T. Corporales	29,8%	\$2.682	29,8%	\$3.576	29,8%	0,50	33,33%
Total	100%	\$9.000	100%	\$12.000	100%		33,33%

Nota: Datos tomados de la encuesta a clientes y entrevista a la gerente

Figura 36,

Matriz de Boston Consulting Group (BCG) de Verónica Maldonado Spa



Nota: Datos tomados de la encuesta a clientes y entrevista a la gerente

Análisis

De acuerdo a la Matriz BSG aplicada a la cartera de servicios de la organización en estudio, se evidencia una tasa de crecimiento total de 33,33% anual, de la misma forma se puede constatar que tiene un servicio estrella, la línea de tratamientos faciales con una participación relativa de 1,99, este servicio genera una buena rentabilidad, pero requiere de una alta inversión, sus ventas constituyen un factor fundamental para la empresa, por otro lado, existen dos servicios interrogantes, que son la depilación y tratamientos corporales, aunque presentan una tasa de crecimiento aceptable, sus ventas son pocas, se recomienda invertir en promocionar estos dos servicios, para lograr posicionarlos en el mercado.

- **Precio**

En el cantón Catamayo generalmente todos los negocios que se dedican a brindar tratamientos para el cuidado y salud de la piel, ofrecen precios muy similares, estos varían muy poco ya que mantienen una buena comunicación dentro del sector que pertenecen. Verónica Maldonado Spa en sus líneas de servicios ofrece precios accesibles, fijados previo a un análisis de mercado. A continuación, se especifica el precio de cada uno de los servicios que ofrece la empresa en estudio:

Tabla 44.

Precio de los servicios

Servicio	Precio
Limpieza profunda rostro	\$ 20,00
Tratamiento anti-acné	\$ 18,00
Rizado permanente de pestañas	\$ 10,00
Mascarillas	\$ 10,00
Mesoterapia facial	\$ 25,00
Vinoterapia	\$ 25,00
Chocoterapia	\$ 10,00
Plasma rico en plaquetas	\$ 35,00
Drenaje linfático post-operatorio	\$ 25,00
Megadosis de vitamina C	\$ 30,00
Eliminación de verrugas	De \$ 5,00 a \$ 30,00
Carboxiterapia	\$ 15,00
Hidratación cutánea profunda	\$ 20,00
Peeling químico	\$ 15,00
Mesoterapia corporal	De \$ 15,00 a \$ 60,00
Dermapen	\$ 30,00
Limpieza profunda espalda	\$ 25,00
Reducción de medidas	\$ 20,00
Depilación con cera	De \$ 2,00 a 20,00
Depilación láser	De \$ 20,00 a 80,00

Nota: Datos tomados de la encuesta a clientes y entrevista a la gerente

- **Plaza**

La ubicación de una empresa es fundamental ya que incide en el porcentaje de ventas y el éxito en el mercado. Actualmente la empresa en estudio tiene una excelente ubicación, la misma que le permite tener gran afluencia de clientes, debido a la cercanía del local con el centro de la ciudad, esto se conoce de acuerdo a la opinión brindada en la encuesta aplicada a los clientes, referente a la variable de ubicación.

Canal de distribución



El canal de distribución que utiliza la empresa es directo, empieza con los proveedores, los cuales brindan la materia prima en este caso las máquinas, equipos, cremas, ácidos y demás insumos, luego pasa por la dirección de Verónica Maldonado Spa para su utilización en los diferentes tratamientos que ofrece a diario a los clientes.

- **Promoción**

En este punto la organización en estudio sí realiza publicidad, en medios tradicionales y digitales, pero no cuenta con una debida planificación para llevar un control de eficacia de la misma, en los resultados de la encuesta aplicada a los clientes se pudo apreciar que efectivamente las personas si han escuchado o visto algún tipo de publicidad de la empresa, pero por otra parte no se ha logrado el impacto previsto de la promoción para atraer nuevos clientes y posicionarse en la mente del consumidor. Verónica Maldonado Spa es una entidad muy conocida en el cantón Catamayo por ser la más longeva en lo que concierne al servicio del cuidado de la salud de la piel de las personas, por ende, el tipo de publicidad que más se emplea es la de boca a boca, es decir las personas recomiendan la empresa a la misma sociedad.

6.2.5. Matriz de Ansoff

Es muy importante que Verónica Maldonado Spa conozca los servicios que ofrece, con ello poder adaptarlos a las nuevas tendencias del mercado, por medio de esta matriz se crean estrategias enmarcadas en la posición de los servicios ofrecidos, con esto se determina la dirección estratégica de crecimiento de la organización en estudio.

Tabla 45.

Matriz Ansoff de Verónica Maldonado Spa

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Nuevos Productos
	Nuevos	Desarrollo de Nuevos Mercados	Diversificación

Nota: Datos tomados de la entrevista a la gerente y encuesta a clientes

Análisis:

Verónica Maldonado Spa va desarrollando sus actividades en el cantón Catamayo durante 5 años, adquiriendo de a pocos clientes potenciales, a través del perfeccionamiento del servicio, implementando buenas prácticas de trabajo. A lo largo de este tiempo ha mejorado algunos servicios adaptándolos al criterio y necesidades del usuario, pero no ha podido incrementar o actualizar su cartera de servicios notablemente, por otro lado, tampoco ha incursionado en nuevos mercados. Con ello se puede determinar que la organización en estudio se encuentra en un mercado actual ofertando servicios existentes, lo que significa que la estrategia a desarrollar debe estar encaminada a la **penetración de mercados**, que tiene como objetivo ampliar el porcentaje de ventas y posicionarse en la mente del consumidor. Para ello debe trabajar con los mismos servicios orientados al mismo segmento de mercado, utilizando estrategias que permitan captar la atención de los clientes y con ello poder incrementar los usuarios.

En este contexto se recomienda a la empresa implementar estrategias de publicidad y promoción, dando a conocer de esta manera los servicios que ofrece, por medio de descuentos, ofertas y demás promociones para conseguir atraer nuevos clientes y así aumentar la participación en el mercado.

6.2.6. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de “Verónica Maldonado Spa”

La matriz de evaluación de factores internos permitió resumir y evaluar las fortalezas y debilidades presentes en las áreas funcionales de la organización en estudio, en base a la encuesta realizada a los clientes y entrevista a la gerente.

Tabla 46.

Matriz EFI de Verónica Maldonado Spa

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
FORALEZAS				
1	Local propio	0,07	4	0,28
2	Calidad de los productos empleados en los tratamientos	0,06	4	0,24
3	Resultados efectivos de los tratamientos	0,08	4	0,32
4	Servicio de calidad “tratamientos”	0,06	4	0,24
5	Precios accesibles	0,04	3	0,12
6	Horario de atención adecuado	0,04	3	0,12
7	Tecnología apropiada para brindar el servicio	0,07	4	0,28
8	Eficiente servicio al cliente	0,05	3	0,15
9	Instalaciones adecuadas	0,05	4	0,20
10	Buena relación con proveedores	0,03	3	0,09
DEBILIDADES				
1	No cuenta con filosofía empresarial bien estructurada	0,05	2	0,10
2	No cuenta con diseño y estructura organizacional	0,04	2	0,08
3	No cuenta con planes de publicidad	0,06	1	0,06
4	No cuenta con planes de promociones	0,05	1	0,05
5	Ubicación no estratégica	0,08	1	0,08
6	No existe un registro total de clientes	0,05	2	0,10
7	No se ha diseñado ni implementado ningún plan Estratégico de Marketing	0,07	1	0,07
8	No ofrece servicios en tendencia	0,05	2	0,10
Total		1,00		2,68

Nota: Datos tomados de la encuesta a clientes de Verónica Maldonado Spa y entrevista a la gerente

Análisis:

La matriz EFI de Verónica Maldonado Spa cuenta con 18 factores determinantes de éxito, 10 fortalezas y 8 debilidades. El total ponderado de la matriz es de 2,68 lo que está por encima del valor promedio, esto indica que la organización está ligeramente más fuerte que débil, donde las fortalezas sobresalen más que las debilidades, por ende, se debe escatimar esfuerzos para aprovechar en su totalidad las fortalezas y tratar de eliminar las amenazas presentes en la organización. Las principales debilidades como la falta de planes de publicidad y promociones,

disminuyen el nivel de competitividad, es por ello que se debe afrontar estos factores negativos por medio de una estrategia que las elimine completamente.

6.3. Análisis Externo de “Verónica Maldonado Spa”

Este análisis tiene por objeto conocer factores que están fuera de la organización y que no se pueden controlar, estas variables inciden en la empresa ya que interactúan continuamente con la sociedad.

Mediante este análisis se determinó las oportunidades y amenazas que repercuten en Verónica Maldonado Spa, con ello se determina las estrategias para tratar de aprovechar las oportunidades y poder contrarrestar las amenazas.

6.3.1. Análisis Pest

Este es el análisis externo de la empresa, en el cual se identifican oportunidades y amenazas, para esto se abordan los factores: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico que influyen en la entidad. Estas variables del contexto externo definen el escenario en el que opera la organización, con la información argumentada se puede también pronosticar la incidencia de estos factores negativa o positivamente sobre la empresa.

❖ Factor Político-Legal

Los procesos políticos y la legislación influyen en las normas del entorno a las que los sectores deben someterse, esto puede beneficiar o perjudicar los intereses de una empresa. Dentro de este factor se tomó en cuenta la legislación fiscal, legislación arancelaria y regulaciones gubernamentales.

✓ Legislación fiscal

- **Ley orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad fiscal tras la pandemia Covid-19.**

El 9 de noviembre del año 2021 se publicó en el Registro Oficial del Ecuador la ley para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (Tercer Suplemento N° 587 - Registro Oficial), esta reforma tributaria entro en vigencia desde el 1 de enero del actual año 2022, en este caso se aborda el nuevo esquema de pago del Impuesto a la Renta.

Anteriormente las personas naturales podían descontar gastos de los ingresos y, con ello, incidir en una reducción del impuesto a pagar. Los rubros que se podían deducir son: salud, alimentación, educación (incluido arte), vivienda, turismo y vestimenta. Para ello, el contribuyente debía presentar facturas y otros comprobantes de venta.

La reforma actual elimina esa deducción previa de gastos. Con ello las personas deben calcular el impuesto a la renta sobre sus ingresos brutos directamente. Por otro lado, esta reforma tributaria crea una especie de ‘descuento’ sobre el impuesto a pagar a favor del contribuyente, llamado crédito tributario. Ese valor o descuento que entregará el Servicio de Rentas Internas (SRI) es del 20% y 10% de sus gastos personales con un tope de \$4.988,00.

La tabla del pago del Impuesto a la Renta se modifica y ahora va del 5% al 37% de la siguiente manera:

Tabla 47.

La nueva tabla del Impuesto a la Renta

TABLA DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES AÑO 2022			
Fracción básica (USD)	Fracción excedente (USD)	Impuesto a la fracción básica	Impuesto a la fracción excedente (%)
0,00	11.310,00	0,00	0%
11.310,01	14.410,00	0,00	5%
14.410,00	18.010,00	155,00	10%
18.010,00	21.630,00	515,00	12%
21.630,00	31.630,00	949,40	15%
31.630,00	41.630,00	2.449,40	20%
41.630,00	51.630,00	4.449,40	25%
51.630,00	61.630,00	6.949,40	30%
61.630,00	100.000,00	9.949,40	35%
100.000,00	En adelante	23.378,90	37%

Nota: Tomado de Servicio de Rentas Internas (SRI)

En lo que concierne a esta nueva reforma tributaria la gerente de Verónica Maldonado Spa manifiesta que no le afecta en nada, dado que no declara los valores contemplados en esta nueva ley. Por otro lado, algunos de sus clientes si podrían verse perjudicados por esta reforma, ya que algunos de ellos declaran los valores dictaminados en esta nueva enmienda. En este contexto los usuarios que utilizan los servicios de la organización en estudio se verían obligados a restar gastos, por tener que pagar más impuestos, esto originaría que no cuenten con capacidad adquisitiva, lo

que podría verse reflejado en la disminución de clientes que utilizan los servicios de Verónica Maldonado Spa. Entendiéndose de esta manera como una amenaza.

✓ **Legislación Arancelaria**

○ **Eliminación o Reducción en 667 partidas arancelarias**

La Resolución No. 009 – 2021 fue adoptada en sesión el 9 de julio del 2021 y entro en vigencia el 01 de agosto del mismo año, se trata del beneficio del arancel cero en algunas partidas para importaciones, y en otras la reducción de forma parcial. De las 667 partidas, 590 tienen 0% de arancel; en 30 partidas la reducción es al 5%; en 20 partidas al 10%; y el resto entre el 15 y 25%. Los sectores que se beneficiaron por esta medida son la agricultura, industria, tecnología, plásticos, manufacturas y automotriz.

Como es de imaginarse esto es muy beneficiosos para algunas empresas que utilizan materia prima contemplada en esta resolución, dado que se la puede adquirir a un menor costo. El principal objetivo de esta medida adoptada por el gobierno del actual presidente Guillermo Lasso Mendoza, es minimizar el pago de impuestos en las importaciones de algunos materiales, está focalizado esencialmente en sectores estratégicos, para fomentar la reactivación económica luego de la pandemia por el covid-19.

Para Verónica Maldonado Spa esto es muy positivo, dado que en las partidas arancelarias que se toman en cuenta en esta resolución, está contemplado el ácido láctico, uno de los productos que se utilizan en los tratamientos brindados. Comprando la materia prima a un menor costo, la empresa tiene un mayor margen de utilidad y le permite poder adquirir otro tipo de materiales necesarios para brindar el servicio.

✓ **Regulaciones gubernamentales**

○ **Créditos desde \$ 500 hasta \$ 5.000 al 1%**

Se trata de créditos otorgados por BanEcuador a pequeños productores y emprendedores, desde \$ 500 hasta \$ 5.000 al 1 % y hasta 30 años plazo, el propósito de esta ayuda es impulsar la reactivación económica en los sectores agrícola, ganadero, pequeña industria, nuevos emprendimientos y poniendo especial énfasis en la mujer ecuatoriana.

Estos créditos son positivos para el sector microempresarial, pero sería mejor si los montos a otorgar fueran una cantidad mayor, dado que los créditos se los solicita comúnmente para comprar más maquinaria y equipos, lo cual representan un gasto muy amplio. Sin embargo, para Verónica Maldonado Spa esto representa una gran oportunidad, ya que la tasa de interés a cancelar

por solicitar un préstamo es muy baja, de ser necesario solicitar un crédito lo puede hacer mediante está ayuda gubernamental, que le permite cubrir una necesidad sin tener que realizar pagos excedidos en intereses.

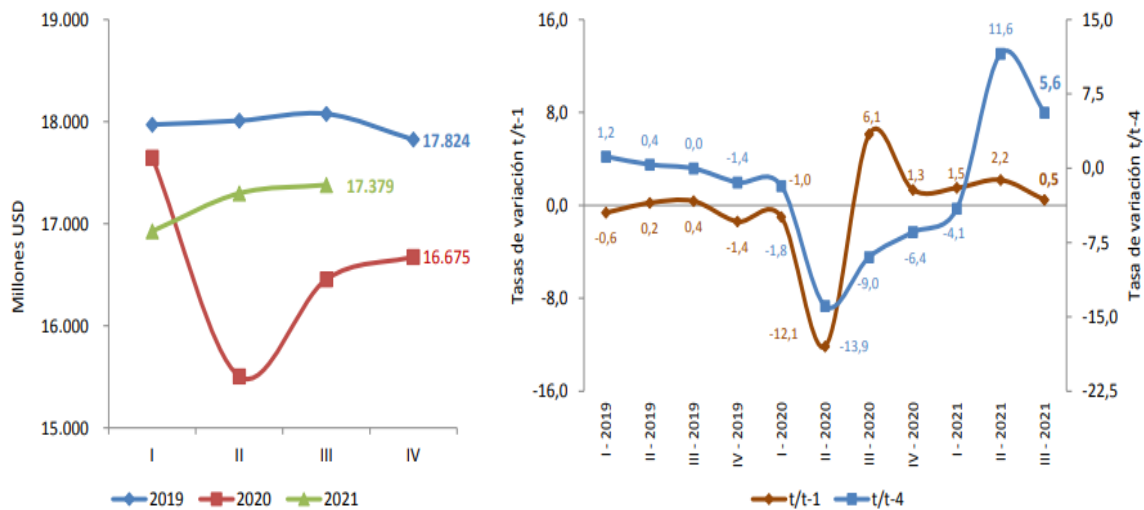
❖ Factor Económico

En este campo se analizó los indicadores económicos que están relacionados con la situación macroeconómica del país, para ello se tomó en cuenta los siguientes: PIB, Inflación, Tasa de Interés y Balanza Comercial.

✓ Producto Interno Bruto (PIB)

Figura 37.

Producto Interno Bruto Ecuador 2019-2021



Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador

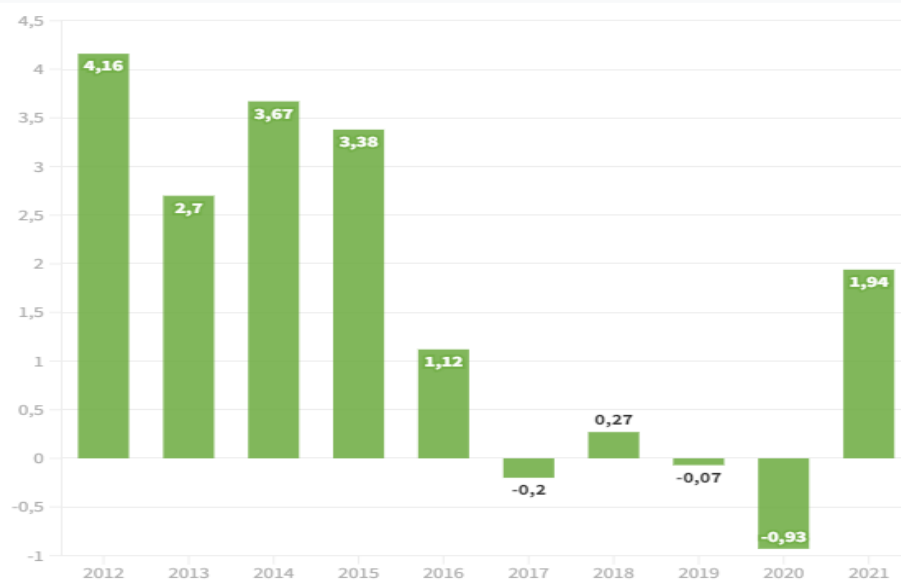
Según el Banco Central del Ecuador en el año 2019 el Producto Interno Bruto (PIB) en el último trimestre registró USD 17.824 millones de dólares constantes, en el mismo trimestre del año 2020 la presencia de la pandemia del Covid-19 fue determinante para que el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes registre USD 16.675 millones de dólares, lo que representa una caída de 7,8%, según los datos de las cuentas nacionales trimestrales. De acuerdo a los últimos datos publicados, dan a conocer que la economía ecuatoriana creció 5,6% durante el tercer trimestre del 2021, en comparación al mismo período del 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador para el tercer trimestre del 2021 fue de USD 17.379 millones en términos constantes (valoración del PIB a precios del año base 2007).

Si bien es cierto la economía mundial y en este caso la ecuatoriana se vio afectada por un enemigo común llamado Covid-19, la pandemia provocada por este virus trajo consigo una crisis económica que explica los bajos porcentajes del PIB en años pasados, exactamente desde el 2020, Este indicador es negativo para las empresas ya que las personas no tienen poder adquisitivo debido a la falta de empleo y bajos niveles en el consumo de bienes y servicios que comprenden la formulación del PIB. Lo que significa que este indicador representa una amenaza para Verónica Maldonado Spa.

✓ **Inflación**

Figura 38.

Inflación anual en los meses de diciembre



Nota: Tomado de INEC

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) Ecuador en el año 2020 registró una tasa de inflación anual de -0,93, para el año 2021 la inflación anual registro un incremento ubicándose en 1,94, la cifra más alta desde el año 2016, cuando la tasa de inflación se ubicó en 1,12. A esta variación se le atribuye la presencia de la pandemia del Covid-19, la cual originó grandes problemas en la economía mundial, en Ecuador las empresas redujeron sus precios para responder a la menor capacidad adquisitiva de la población, lo que provocó una mayor competitividad empresarial.

En este contexto la inflación representa una amenaza para Verónica Maldonado Spa, dado que los precios al consumidor se incrementan, trayendo consigo la incapacidad para adquirir

productos como cremas, ácidos, implementos, entre otros, necesarios para cada tratamiento, obligando al Spa a incrementar los precios de los servicios ofrecidos y con ello la disconformidad de sus clientes.

✓ **Tasa de Interés**

Tasa de Interés Activa. Es el porcentaje que las instituciones bancarias de acuerdo con las disposiciones emitidas por el Banco Central del Ecuador, cobran por los servicios de créditos otorgados a los usuarios, en este caso es activa porque son recursos favorables para la banca.

Tabla 48.

Tasa de Interés activa diciembre 2021

Tasas de Interés			
Enero 2022			
TASAS DE INTERÉS ACTIVA EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO.			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas*	
Tasa Activa Efectiva Referencial	%	Tasa Activa Efectiva Máxima para	%
para el segmento:	anual	el segmento:	anual
Productivo Corporativo	7.39	Productivo Corporativo	8.86
Productivo Empresarial	9.30	Productivo Empresarial	9.89
Productivo PYMES	10.23	Productivo PYMES	11.26
Consumo	16.16	Consumo	16.77
Educativo	8.64	Educativo	9.50
Educativo Social	5.49	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social	4.98	Vivienda de Interés Social	4.99
Inmobiliario	9.79	Inmobiliario	10.40
Microcrédito Minorista	19.92	Microcrédito Minorista	28.23
Microcrédito de Acumulación	20.51	Microcrédito de Acumulación	24.89
Simple		Simple	
Microcrédito de Acumulación	20.17	Microcrédito de Acumulación	22.05
Ampliada		Ampliada	
Inversión Pública	8.28	Inversión Pública	9.33

Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador

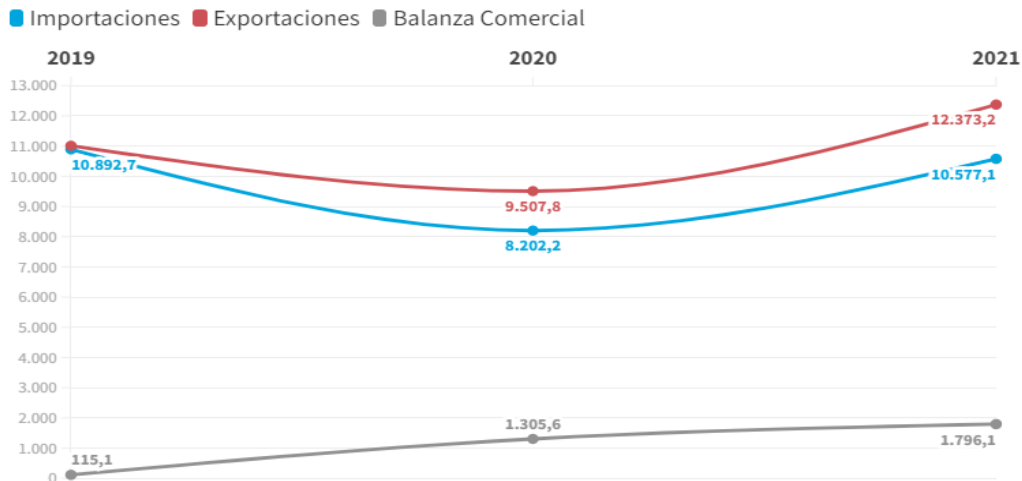
En enero del presente año Ecuador registra una tasa de interés referencial para el sector productivo PYMES de 10,23% y tasa máxima de 11,26% anual, por otro lado, registra una tasa de interés referencial para el sector productivo empresarial de 9,30% y tasa máxima de 9,89%, por último, registra una tasa de interés referencial para microcrédito minorista de 19,92% y tasa máxima de 28,23% anual.

Estar al tanto de las tasas de interés es muy beneficiosos para Verónica Maldonado Spa, ya que con esta información decidirá en qué momento es conveniente realizar un préstamo bancario. Por otro lado, este factor representa una amenaza en caso de solicitar un crédito bancario ahora mismo, ya que la tasa referencial de microcrédito minorista es de 19,92% y la tasa máxima de 28,23% anual, por ende, se le cobraría una tasa de interés muy elevada. De la misma forma completar los requisitos que solicitan las entidades financieras para acceder a un crédito bancario es complicado para los emprendedores, más aún para aquellos que nunca han accedido a un préstamo, ya que no disponen de un historial crediticio que los garantice.

✓ **Balanza Comercial**

Figura 39.

Balanza Comercial Ecuador



Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador

En Ecuador durante el período enero-junio del año 2021, la Balanza Comercial Total registró un superávit de USD 1.796 millones, USD 490 millones más que el resultado obtenido en similar periodo del año 2020, lo que significó una recuperación comercial de 37,6%. Las exportaciones alcanzaron USD 514 millones en el primer semestre de 2021, un crecimiento del 16% frente al mismo periodo del año anterior.

Estas cifras son alentadoras tanto para las empresas como para la sociedad en general, con el aumento de las exportaciones se dinamiza la economía ecuatoriana, por lo que existe circulante y mejores oportunidades para las empresas. De la misma forma el incremento de las importaciones representa también un factor positivo para algunos sectores industriales, en este caso es favorable para Verónica Maldonado Spa, dado que puede contar con los productos, equipos y herramientas necesarias para desarrollar con eficiencia los servicios ofrecidos, por ende, representa una oportunidad.

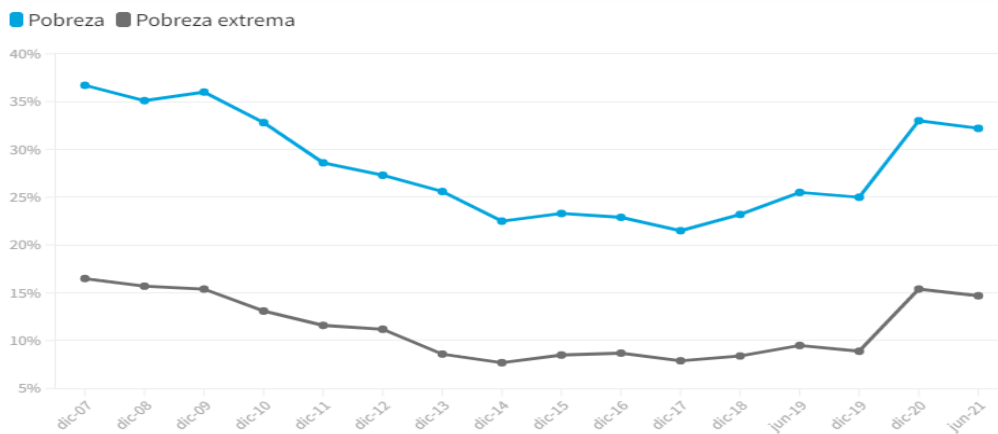
❖ **Factor Socio-Cultural**

Este factor es el responsable de muchas alteraciones positivas y negativas en la sociedad, para determinar su incidencia se analizó indicadores como: desempleo, pobreza, pobreza extrema y tasa de crecimiento poblacional.

✓ **Pobreza y pobreza extrema**

Figura 40.

Población en pobreza y pobreza extrema



Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador

Según el último reporte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentado en julio del año 2021, el 32,2% de la población ecuatoriana viven en condición de pobreza, en términos de personas son cerca de 5,7 millones, de este porcentaje el 14,7% de la población viven en la pobreza extrema.

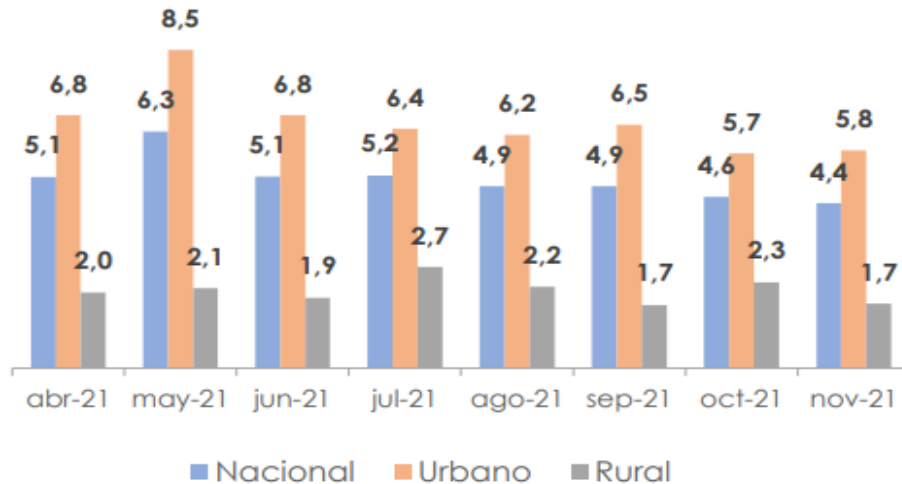
Este indicador refleja porcentajes que son negativos para el sector empresarial, año a año la crisis económica que afecta al país es mayor, esto origina que las personas no cuenten con poder adquisitivo, lo que trae consigo la falta de consumo de los productos y servicios que las empresas ofrecen. En este aspecto Verónica Maldonado Spa no es la diferencia, este factor incide

negativamente en su cartera de clientes, provocando que la misma no pueda extenderse debido a la situación económica que está atravesando el país, por ende, representa una gran amenaza.

✓ **Desempleo**

Figura 41.

Tasa de desempleo a nivel nacional y por área (porcentaje de la PEA).



Nota: Tomado de ENEMDU

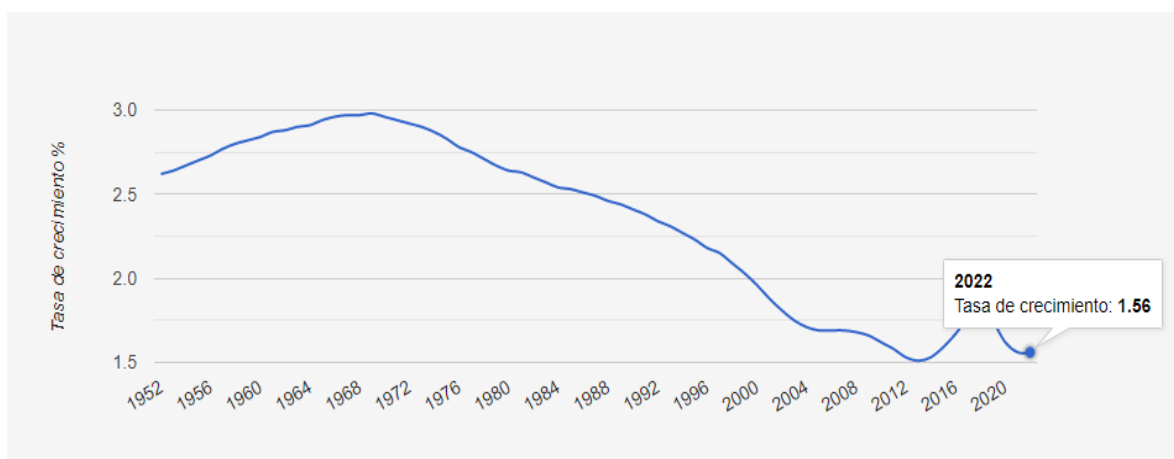
Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), en Ecuador durante el mes de noviembre del año 2021 la tasa de desempleo fue de 4,4% a nivel nacional; para el área urbana la tasa de desempleo fue de 5,8%; mientras que para el área rural fue de 1,7%.

De acuerdo a lo expuesto se entiende que la tasa de desempleo tiene un pequeño descenso en los últimos meses del año 2021, pero este factor siempre va a ser negativo para las empresas, dado que el incremento de personas desempleadas en el país conlleva que las mismas no tengan un ingreso estable, lo que indica la incapacidad para comprar un producto o adquirir un servicio. En este sentido el spa de Verónica Maldonado se ve afectado directamente, dado que las personas no cuentan con las condiciones económicas adecuadas para poder adquirir los servicios que se ofrece, debido al aumento del desempleo. Las personas que no tengan un empleo no podrán suplir sus necesidades, mucho menos tendrán dinero para poder utilizar un servicio. Es por ello que este factor representa una amenaza latente.

✓ **Tasa de crecimiento poblacional**

Figura 42.

Tasa de crecimiento poblacional Ecuador 1952-2022



Nota: Tomado de Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas

Durante el pasar de los años Ecuador ha presentado una disminución en su tasa de crecimiento, esta desaceleración en la velocidad de crecimiento demográfico se justifica por las variables de mortalidad, fecundidad y migración, fundamentales en el cambio poblacional. En el actual año 2022 la tasa de crecimiento poblacional se establece en 1,56%, esta disminución tiene que ver también con la presencia de la pandemia mundial provocada por el virus covid-19, es la enfermedad que le ha quitado la vida a un buen porcentaje de la población. En los siguientes años la tasa de crecimiento poblacional tiende a incrementarse, gracias a la vacunación y medidas adoptadas para contrarrestar este virus.

Tabla 49.

Proyección poblacional del cantón Catamayo 2023-2025 (INEC)

Grupos de Edad	2023			2024			2025		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
CATAMAYO									
1 a 4 años	1.482	1.351	2.833	1.494	1.363	2.857	1.506	1.374	2.880
5 a 9 años	2.149	2.052	4.201	2.167	2.070	4.237	2.184	2.086	4.270
10 a 14 años	2.280	2.230	4.510	2.300	2.249	4.549	2.318	2.266	4.584
15 a 19 años	1.947	1.898	3.845	1.964	1.914	3.878	1.979	1.929	3.908
20 a 24 años	1.508	1.620	3.128	1.521	1.634	3.155	1.533	1.647	3.180
25 a 29 años	1.302	1.446	2.748	1.313	1.458	2.771	1.323	1.469	2.792
30 a 34 años	1.126	1.219	2.345	1.135	1.229	2.364	1.144	1.239	2.383
35 a 39 años	965	1.108	2.073	973	1.117	2.090	981	1.126	2.107
40 a 44 años	894	919	1.813	902	927	1.829	909	935	1.844
45 a 49 años	883	868	1.751	891	875	1.766	898	882	1.780
50 a 54 años	689	751	1.440	695	757	1.452	700	763	1.463
55 a 59 años	638	684	1.322	644	690	1.334	649	695	1.344
60 a 64 años	507	533	1.040	511	538	1.049	515	542	1.057

65 a 69 años	535	557	1.092	539	562	1.101	543	567	1.110
70 a 74 años	404	393	797	408	397	805	411	400	811
75 a 79 años	341	293	634	344	296	640	347	298	645
80 y más	410	369	779	414	372	786	417	375	792
Total	18.370	18.595	36.965	18.528	18.755	37.283	18.672	18.902	37.574

Nota: Tomado de INEC

De acuerdo a la proyección efectuada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para el cantón Catamayo se estima un crecimiento moderado en su población, desde el año 2023 hasta el 2025, de acuerdo a la tasa de crecimiento registrada, lo que significa una oportunidad para Verónica Maldonado Spa, con la presencia de más individuos se incrementa también el nicho de mercado al que están dirigidos los servicios de esta empresa.

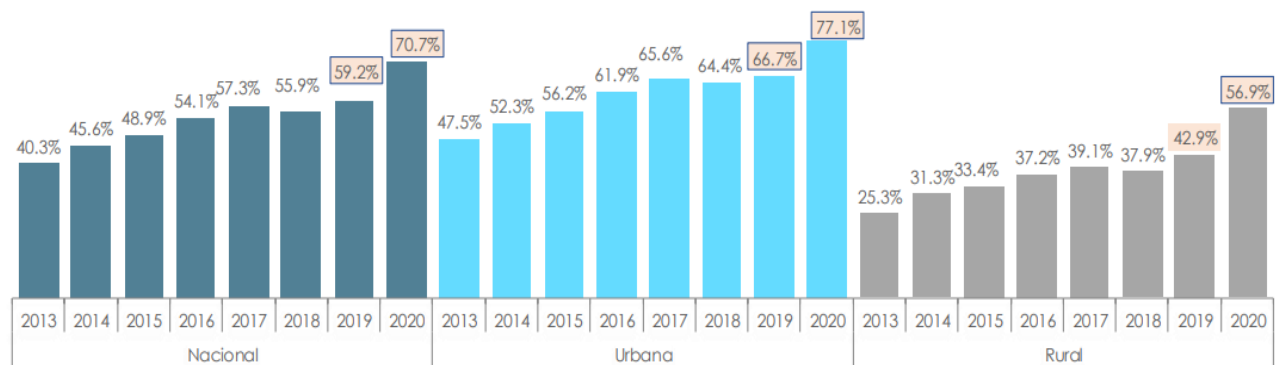
❖ Factor Tecnológico

La tecnología resalta continuamente el progreso de las empresas, la utilización de la misma permite tener una mejor posición competitiva, dejando a un lado lo tradicional, se aceleran y mejoran los procesos productivos, logrando el crecimiento empresarial. En este factor se analizaron los siguientes indicadores: utilización de móviles y redes sociales, uso del internet y mejoras tecnológicas.

✓ Uso del Internet

Figura 43.

Porcentaje de personas que utilizan internet, nacional y área



Nota: Tomado de INEC

Según el INEC en su último informe en el año 2020, el porcentaje de ecuatorianos que utilizan internet sitúa en 70,7%, lo que significa que aumentó 11,5 puntos con respecto al año 2019, por otro lado creció 10,4 puntos en el área urbana y 14,0 puntos en el área rural.

El internet es una herramienta importante para las empresas, permite vender los productos y servicios a través de plataformas tecnológicas que facilitan el comercio. El amplio porcentaje de personas que utilizan internet representa una gran oportunidad para Verónica Maldonado Spa, por medio de esta red puede hacer conocer los servicios y posicionarse en el mercado.

✓ Utilización de Móviles y Redes Sociales

Figura 44.

El estado general del uso de móviles, Internet y redes sociales



Nota: Tomado de www.branch.com

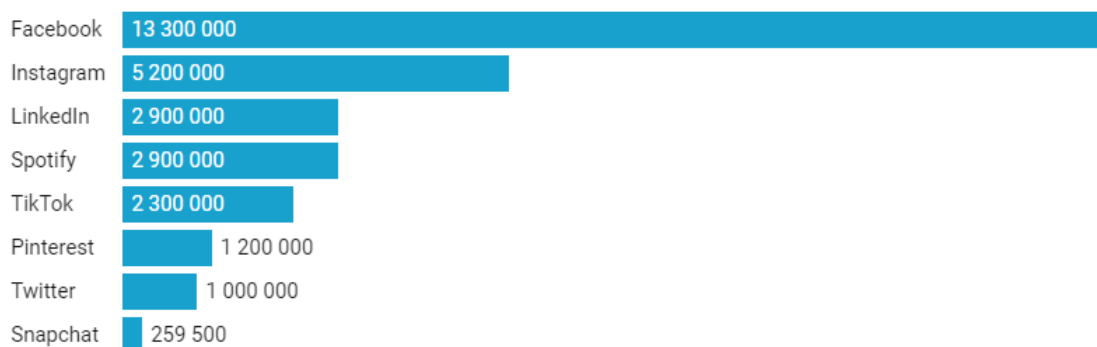
El sitio web www.branch.com en las estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021 determina que el número de dispositivos móviles conectados en el país es de 13.82 millones, lo que constituye un 77,8% de la población. También se puede destacar que hay 10.17 millones de usuarios de internet y 14 millones de perfiles de redes sociales, número que representa el 78,8% de la población.

Con el pasar de los años la brecha digital en Ecuador ha sido solucionada de a poco por las entidades gubernamentales, que tratan de facilitar el camino de la sociedad hacia la utilización de la tecnología, la globalización también es un factor determinante para el acceso de las personas al internet, redes sociales y aplicativos. Este escenario se lo puede interpretar como una oportunidad para Verónica Maldonado Spa, la utilización del celular y redes sociales son un mecanismo que facilita la comunicación, por ende, es beneficioso al momento de realizar publicidad o dar a conocer una promoción de parte de la empresa en estudio.

✓ Redes Sociales Más Utilizadas

Figura 45.

Número de usuarios por red social



Nota: Tomado de www.primicias.ec

Según la revista primicias desde enero del año 2020 a enero del 2021, Facebook, Instagram, TikTok y Twitter son las aplicaciones más populares en Ecuador. La lista la lidera Facebook con aproximadamente 13 millones de usuarios, seguido se encuentra Instagram con 5,2 millones de internautas, después de estas dos redes sociales que pertenece al gigante mundial llamado Meta Platforms, se encuentran LinkedIn, Spotify, Twitter y TikTok, esta última es una nueva plataforma digital que está ganando mucha aceptación.

La variedad de redes sociales utilizadas a nivel mundial y en este caso en Ecuador representan una oportunidad, por medio de ellas la organización puede enviar comunicados, recibir mensajes, acoger sugerencias, promocionar los servicios y posicionarse en el mercado de una forma más rápida y fácil. El presupuesto para implementar una campaña publicitaria a través de redes sociales no es muy alto, a diferencia de la publicidad en medios tradicionales, esta es solo una de las ventajas del manejo de estas aplicaciones digitales.

✓ Mejoras tecnológicas

La tecnología en los últimos tiempos ha tenido un avance muy representativo, es de gran ayuda para las personas, porque provee de máquinas y herramientas necesarias para cuidar de la salud de los individuos. En el campo empresarial de la misma manera provee de maquinaria y equipos que coadyuvan a producir bienes y ofertar servicios para la ciudadanía. En los spas es de vital importancia la utilización de la aparatología moderna, ya que permite mejorar la atención, aumentar la productividad y brindar una mejor experiencia al cliente, por medio de los servicios brindados en tratamientos corporales, faciales y de relajación.

Los grandes avances tecnológicos son muy constantes hoy en día, tomando como ejemplo a la empresa NOVASONIX que lanza al mercado BIOSphere, nueva tecnología corporal, el equipo BIOSphere realiza un masaje funcional focalizado, 100% natural, que actúa sobre la microcirculación dérmica, el panículo adiposo y el tejido muscular superficial. El dispositivo dispone de un cabezal inteligente de 45 esferas Slaag Motion, que aumenta la oxigenación del tejido y con ello el metabolismo lipolítico. A través de una experiencia de masaje placentera y natural, BIOSphere reduce el panículo adiposo, remodela y recupera los contornos corporales.

Figura 46.

BIOSphere



Nota: Tomado de www.nuevaestetica.com

Continuando el camino de la innovación, la empresa Allergan Aesthetics lanza al mercado Coolsculpting Elite, esta herramienta actúa enfriando las células grasas subcutáneas, sin afectar al tejido circundante, para reducirlas haciendo que entren en apoptosis y que el cuerpo las elimine naturalmente. Permite reducir hasta un 27% de tejido adiposo en seis meses. El nuevo equipo incorpora las tecnologías patentadas FreezeDetect, que evalúa la temperatura del tratamiento en tiempo real y ajusta la potencia de enfriamiento, para optimizar los resultados, y CoolControl, que detiene automáticamente el dispositivo en caso necesario.

Figura 47.

Coolsculpting Elite



Nota: Tomado de www.nuevaestetica.com

Sin duda alguna estos avances tecnológicos significan para la empresa en estudio una gran oportunidad, con la adquisición de estos nuevos equipos se crea una barrera competitiva, mejorando la atención, optimizando los tiempos y generando una buena imagen hacia el cliente.

6.4. Análisis Competitivo

La competencia es aquella que se disputa los mercados en una misma industria. Son todas las organizaciones que actualmente están compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios. Para la organización en estudio es importante determinar su posición competitiva dentro de un sector, ya que le permite establecer estrategias para mantenerse en el mercado.

6.4.1. Cinco Fuerzas de Porter

En este análisis se determina la posición estructural y competitiva del sector industrial al cual pertenece la empresa en estudio, esto permite el desarrollo de estrategias para persuadir las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son contrarias. La comprensión de la estructura de la industria establece también determinar la rentabilidad y con ello generar un posicionamiento estratégico eficaz. Las 5 fuerzas de Porter para Verónica Maldonado Spa son las siguientes:

❖ Amenaza de Nuevos Entrantes

El porcentaje de afectación por el ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de entrada, cuando resulta fácil entrar al mercado la amenaza es mayor.

Verónica Maldonado Spa durante el tiempo que ha brindado sus servicios en el cantón Catamayo, le ha permitido generar barreras para evitar que nuevos competidores ingresen al mercado con facilidad, estos factores crean una ventaja competitiva de la empresa. A continuación, se destacan las siguientes barreras:

Diferenciación del producto. Una de las ventajas para un producto o servicio nace cuando una empresa ya establecida tiene ganado el mercado, gracias a las cualidades que destacan el

mismo. Verónica Maldonado Spa lleva 5 años en el mercado catamayense, por ende, es la empresa con más longevidad en ese sector, esto le ha permitido ganar aceptación gracias a la experiencia y buen trato profesional. Los servicios que ofrece son de calidad, generan resultados favorables en los clientes, diferenciándose de la competencia esencialmente por la eficacia de cada uno de los tratamientos brindados, además la cartera de servicios es muy extensa, de los cuales va adaptando mejores prácticas de trabajo que permiten ofrecer un servicio cómodo, fiable y efectivo.

Necesidad de capital. Para empezar un negocio en la mayoría de los casos es necesario tener el capital adecuado, más aún cuando se quiere competir al nivel de las empresas ya establecidas, invertir en un spa requiere de un monto considerable, dado que el precio de los equipos y máquinas utilizadas es muy dispendioso, así también la adecuación de instalaciones demanda de gastos elevados, por la comodidad que debe recibir el cliente al momento de visitar un spa. Para establecer un negocio similar al de Verónica Maldonado Spa se necesita de una inversión de \$ 20.000 dólares, el cual resulta elevado por la carencia de los equipos y herramientas.

❖ **Poder de Negociación de los Proveedores.**

Para que un mercado sea atractivo depende de la condición que presente cada una de las partes que lo conforman, en este caso los proveedores juegan un papel fundamental en la industria, según su calidad, organización y responsabilidad, dependerá la aceptación en las empresas que los necesitan. Cuando los proveedores realizan un buen trabajo y más aún cuando los insumos que entregan son de alto costo o no tienen sustitutos, pueden aprovecharse de la rentabilidad de las empresas de un sector, exigiendo precios elevados.

La relación de Verónica Maldonado Spa con sus proveedores es excelente, de confianza mutua, pagos y entregas puntuales. Los proveedores que tienen relación directa con la organización en estudio son:

Tabla 50.

Proveedores directos de Verónica Maldonado Spa

Proveedor	Insumos
Insufarm	Anestesia
	Agujas
	Algodón
	Alcohol
	Gel antibacterial
	Gel neutro
	Lápiz de piel
	Guantes desechables
	Batas desechables
	Insumos médicos
Yuli Castillo	Pistolas y agujas de Mesoterapia
	Ampollas y viales
	Vitamina C
	Silicio orgánico
	Cafeína
	Agujas para Transdermoterapia y Dermapen
Natural Center	Gel Láctico
	Ácido Glicólico
	Ácido Cítrico
	Ácido Láctico
	Ácido Tartárico
	Espumas limpiadoras

Nota: Datos tomados de la entrevista a la gerente

❖ Poder de Negociación de los Compradores

El ser humano es el recurso más difícil de entender, los diferentes rasgos culturales, religiones y costumbres, exigen a las empresas a implementar continuamente estrategias para atraer nuevos clientes y satisfacer de mejor manera a la clientela establecida. Como se lo ha mencionado anteriormente en el cantón Catamayo son pocos los negocios que se dedican a brindar tratamientos faciales y corporales para las personas, por ende, cada negocio tiene un buen porcentaje de clientes, en este punto Verónica Maldonado es privilegiada por ser una de las pioneras gracias a la experiencia que cuenta, los clientes que atiende son trabajadores públicos, privados, empresarios, estudiantes y amas de casa, de este porcentaje la mayoría son mujeres.

Todos los tratamientos brindados han presentado resultados favorables, haciendo que el cliente quede satisfecho y por ende recomiende la empresa por medio del boca a boca, lo que

genera la confianza de la sociedad y le permite a la empresa ganar afiliados. La gerente por su parte siempre se mantiene al tanto de las críticas de los usuarios, por medio del constante diálogo que mantiene con los clientes brindando las debidas recomendaciones puede conocer de la satisfacción de los mismos, referente a los resultados obtenidos por los tratamientos utilizados.

❖ **Amenaza de Productos o Servicios Substitutos.**

Los productos sustitutos realizan la misma función o una similar a la del producto de la industria de diferentes maneras, representan un problema, y estos limitan el beneficio de una empresa, cuando un producto sustituto es más avanzado y vendido a un precio menor, afecta directamente a la utilidad de una organización. Las empresas que representan un producto sustituto para Verónica Maldonado Spa son las siguientes:

Gimnasios. Es un lugar donde las personas acuden a practicar ejercicio por medio de máquinas y pesas, brindan recomendaciones sobre nutrición, cuenta también con artículos deportivos a disposición de quienes lo visiten. Los gimnasios que más se destacan en la ciudad de Catamayo son: Evolution Gym, Gold Gym, Cross299 Gym, y Natural Fitness.

Cirugía plástica estética. Por medio de un procedimiento quirúrgico-estético las personas pueden obtener un resultado similar al de un spa, por ejemplo, la reducción de medidas, este proceso es más rápido por cirugía, pero por otro lado es riesgoso y requiere de un gasto muy elevado. Por su parte en el spa este tratamiento se lo realiza por medio de cremas, equipos láser y dietas recomendadas por la profesional. Este proceso por lo general se lo realiza en clínicas y hospitales.

❖ **Rivalidad entre los Competidores Existentes**

La competencia representa en efecto una amenaza, esta se desarrolla normalmente utilizando campañas publicitarias, estrategias de precios y lanzamiento de nuevos productos, estas acciones generan la rivalidad entre negocios y obligan al cliente a elegir entre muchas opciones. Los altos niveles de competencia causan problemas en la rentabilidad de las empresas, obligándolas a contratascar para desviar el camino a la quiebra. Las estrategias que ha desarrollado Verónica Maldonado Spa para ser más competitiva son:

- Tecnología moderna
- Local propio
- Servicios de calidad

Los competidores de la empresa en estudio son pocos, pero estos tienen algunas ventajas, por ejemplo, mejor ubicación y horario de atención. La competencia directa comprende tres negocios detallados a continuación:

Tabla 51.

Competidores de la Ciudad

Nombre Comercial	Servicios	Dirección y Contactos
BeautyTouch	Plasma rico en plaquetas Exilis Rejuvenecimiento ultrasónico Repolarización capilar Tratamientos de belleza Depilación Limpiezas faciales Vitaminización facial Hidratación de colágeno Repolarización capilar Cirugía capilar alisante Reducción de medidas Tonificación corporal	Ciudad: Catamayo Dirección: Eugenio Espejo y 18 de noviembre (frente al distrito de salud). Contactos: 0986095391 - 0959779521
Oasis Spa	Plasma rico en plaquetas Limpieza facial profunda Dermapen Hidrolipoclasia Vacumterapia Limpieza anti-acne Despigmentación facial y corporal Peeling Yellow Rizado de pestañas Mesoterapia Dermaplaning Masajes reductores y relajantes Repolarización Vitaminización	Ciudad: Catamayo Dirección: 24 de mayo y Eugenio Espejo. Contactos: 0968038230
	Limpiezas faciales Tratamientos de Acné Mega vitamina C Pestañas pelo a pelo	Ciudad: Catamayo

ISIS Beauty Style	Diseño y sombreado de cejas Tratamientos de uñas Depilación Maquillaje Cepillado y Alisado	Dirección: Av. Panamericana esquina, junto al parque cuerno de la abundancia. Contactos: 0985168675- 0998480097
-------------------	--	---

Nota: Datos tomados de la entrevista a la gerente y visita a la competencia

6.4.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de “Verónica Maldonado Spa”

El objetivo de esta matriz es mostrar la posición de la empresa en relación a sus competidores vinculados a la industria. La matriz de perfil competitivo identifica las debilidades y fortalezas con relación a la posición estratégica de una organización. Para su realización mediante la observación se tomó en cuenta las empresas de la ciudad de Catamayo que brindan el mismo tipo de servicios que Verónica Maldonado Spa, por lo cual se consideran competencia directa (ver anexo 6).

Tabla 52.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Verónica Maldonado Spa

Factor Clave de Éxito	Verónica Maldonado Spa			Beauty Touch		Oasis Spa		ISIS Beauty Style	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Gama de servicios	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
2 Calidad del servicio	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	4	0,56
3 Experiencia	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	4	0,52
4 Uso de tecnología	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
5 Publicidad	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,10	2	0,20
6 Facilidad de ubicación	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44	2	0,22
7 Adecuadas instalaciones	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
8 Promociones brindadas	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18
9 Precios accesibles	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
TOTAL	1		3,50		3,35		3,03		3,16

Nota: Datos tomados de la encuesta a los clientes, entrevista a la gerente y visita a los competidores

Análisis

Una vez evaluados los factores clave de éxito tomados en cuenta en la MPC, referente a las 4 empresas competidoras, incluida la organización en estudio, se puede apreciar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas. En el primer lugar se encuentra Verónica Maldonado Spa con una ponderación total de 3,50, el segundo lugar lo ocupa BeautyTouch con un puntaje de 3,35, en tercer lugar se encuentra ISIS Beauty Style con una ponderación de 3,16, el último lugar le pertenece a Oasis Spa con un puntaje total de 3,03.

De acuerdo a la ponderación final se puede deducir que Verónica Maldonado Spa es una empresa fuerte en comparación a los 3 competidores. Pero si bien la puntuación total refleja esa supremacía, tiene algunos puntos débiles como:

Facilidad de ubicación: este factor es muy importante porque facilita la llegada al Spa, tanto de los clientes estables, como también de nuevos clientes.

Promociones brindadas: captar la atención de los clientes es fundamental, esto se puede lograr por medio de incentivos como: descuentos, facilidades de pago, cupones o regalos.

Publicidad: el reconocimiento y posicionamiento en el mercado dependen mucho de este factor, el dar a conocer los servicios ofrecidos mediante los medios de comunicación como: radio, televisión, periódico, redes sociales, entre otros, permite establecer una buena imagen empresarial y llegar a más personas.

En conclusión, la empresa en estudio se encuentra en una buena posición competitiva, pero debe trabajar estratégicamente en fortalecer aquellos factores débiles.

6.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de “Verónica Maldonado Spa”

Esta matriz permite conocer en resumen las oportunidades y amenazas del entorno externo, que Verónica Maldonado Spa debe evaluar para implementar estrategias, con el propósito de aprovechar las oportunidades y poder contrarrestar las amenazas.

Tabla 53.

Matriz EFE de Verónica Maldonado Spa

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1 Créditos desde \$ 500 hasta \$ 5.000 al 1%	0,05	3	0,15
2 El 0% en la partida arancelaria del ácido láctico, producto utilizado en los tratamientos brindados	0,07	4	0,28
3 Superávit de la Balanza Comercial de USD 1.796 millones	0,04	2	0,08
4 Tasa de crecimiento poblacional de 1,56%, proyecciones de aumento en la población del cantón Catamayo	0,07	3	0,21
5 El 70,7% de ecuatorianos utilizan Internet	0,06	2	0,12
6 Utilización de Móviles y Redes Sociales	0,05	3	0,15
7 Variedad de Redes Sociales	0,05	3	0,15
8 Innovaciones tecnológicas en equipos para Spas	0,07	2	0,14
9 Incremento en los cuidados: corporales, faciales, masajes de relajamiento, masajes reductores y depilaciones.	0,05	4	0,20
Subtotal	0,51		1,48
AMENAZAS			
1 Modificaciones en el cobro del impuesto a la renta contempladas en la ley orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad fiscal tras la pandemia Covid-19	0,04	2	0,08
2 El PIB registró un crecimiento de 0,5% con respecto al segundo trimestre del año 2021	0,05	4	0,20
3 Tasa de Inflación del 1,94% anual en diciembre del año 2021	0,06	2	0,12
4 Tasa de Interés Activa referencial para microcrédito minorista de 19,92% y tasa máxima de 28,23% anual	0,07	2	0,14
5 El 32,2% de ecuatorianos viven en condiciones de pobreza, de este porcentaje el 14,7% de la población viven en la pobreza extrema	0,06	2	0,12
6 Tasa de Desempleo de 4,4% a nivel nacional	0,06	2	0,12
7 Productos sustitutos	0,07	3	0,21
8 Competencia	0,08	2	0,16
Subtotal	0,49		1,15
Total			2,63

Nota: Datos tomados del Análisis externo

Análisis:

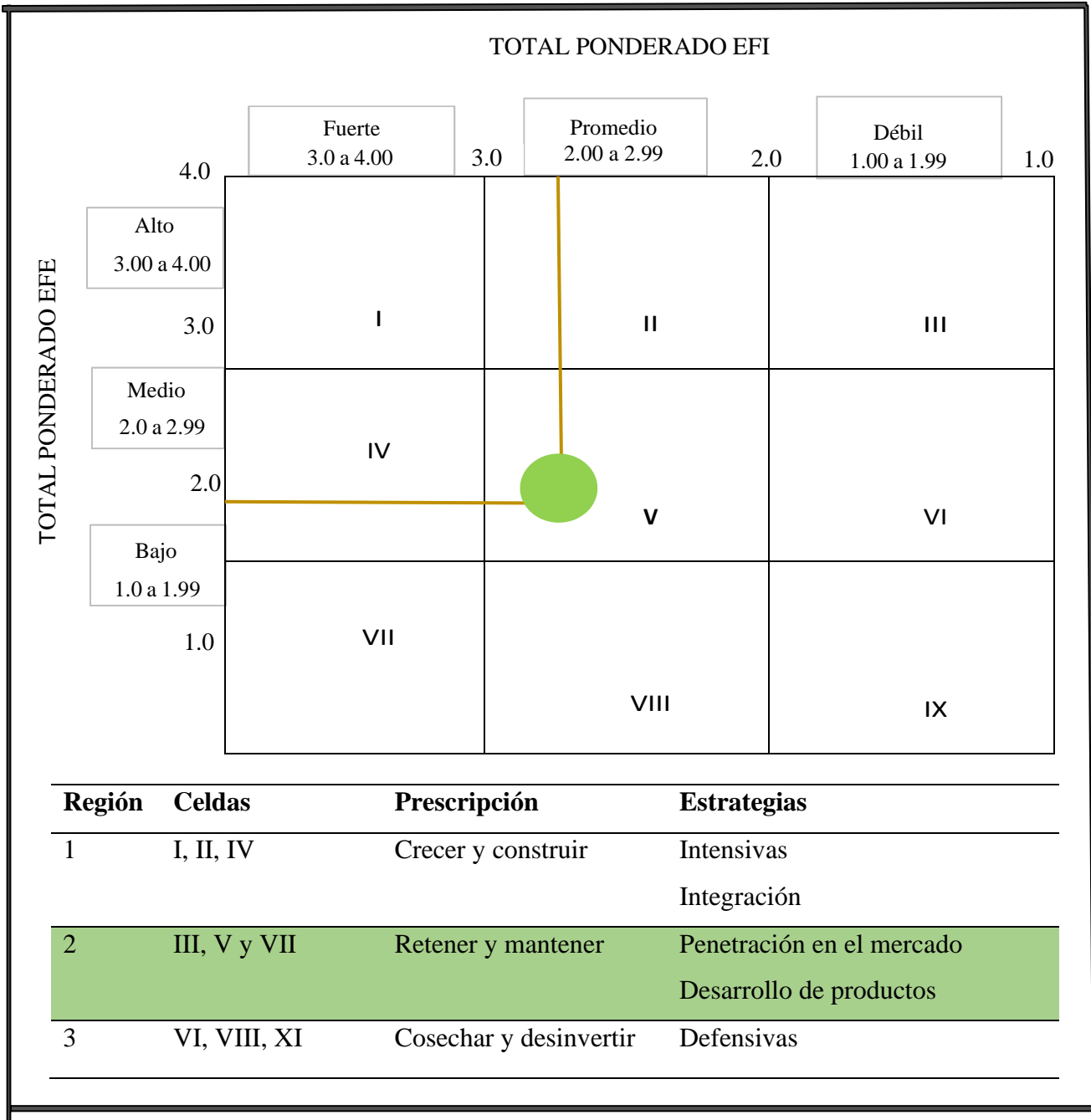
La matriz EFE de Verónica Maldonado Spa cuenta con 17 factores determinantes de éxito, 9 oportunidades y 8 amenazas. El total ponderado de la matriz es de 2,63 que está por encima del valor promedio, esto significa que responde de una forma considerable a las oportunidades que se presentan y las estrategias implementadas han impedido que las amenazas afecten en gran proporción a la empresa. Los obstáculos que presenta en el entorno externo no han impedido que el negocio sea sostenible, en este punto se debe retroalimentar cada sector que este expuesto a una amenaza y enfrentarla por medio de una estrategia. El buen número de oportunidades debe ser aprovechado adecuadamente, tal es el caso del mercado en crecimiento y hogares con equipamiento tecnológico, conduciendo de esta manera al éxito de la organización.

6.5. Matriz Interna – Externa (IE) de “Verónica Maldonado Spa”

Para el desarrollo de la matriz Interna y Externa de Verónica Maldonado Spa, se tomó en cuenta el total ponderado de la matriz EFE que fue de 2,63 y de la misma forma se consideró el total ponderado de la matriz EFI que fue de 2,68, con ello se determinó el cruce de los dos puntajes representado de la siguiente manera:

Tabla 54.

Matriz Interna – Externa (IE) de Verónica Maldonado Spa



Nota: Datos tomados de la Matriz EFE Y EFI

Análisis:

El Spa Verónica Maldonado dentro de la matriz de factores internos y externos (IE) se encuentra ubicada en los cuadrantes II, IV y V que pertenecen a la región 2, por lo que debe implementar estrategias para retener y mantener, enfocadas a la penetración en el mercado y el desarrollo de productos. El objetivo principal en este ámbito es aumentar las ventas, desarrollando

ideas para atraer al cliente ya sea por medio de la publicidad o promociones llamativas. Se debe invertir inteligentemente en planes que permitan ganar una cuota mayor de mercado, captar la atención del cliente y sobre todo posicionarse en la mente del consumidor.

6.6. Matriz FODA de “Verónica Maldonado Spa”

Una vez desarrollados los análisis tanto de los factores externos como de los factores internos de la empresa en estudio, se realiza la matriz FODA, que permite evaluar las fortalezas (F), oportunidades(O), debilidades (D) y amenazas (A), una vez consolidados estos factores se tiene un panorama más claro de la situación de la organización.

Tabla 55.

Matriz FODA de Verónica Maldonado Spa

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Local propio	D1	No cuenta con filosofía empresarial bien estructurada
F2	Calidad de los productos empleados en los tratamientos	D2	No cuenta con diseño y estructura organizacional
F3	Resultados efectivos de los tratamientos	D3	No cuenta con planes de publicidad
F4	Servicio de calidad “tratamientos”	D4	No cuenta con planes de promociones
F5	Precios accesibles	D5	Ubicación no estratégica
F6	Horario de atención adecuado	D6	No existe un registro total de clientes
F7	Tecnología apropiada para brindar el servicio	D7	No se ha diseñado ni implementado ningún plan Estratégico de Marketing
F8	Eficiente servicio al cliente	D8	No ofrece servicios en tendencia
F9	Instalaciones adecuadas		
F10	Buena relación con proveedores		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Créditos desde \$ 500 hasta \$ 5.000 al 1%	A1	Modificaciones en el cobro del impuesto a la renta contempladas en la ley orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad fiscal tras la pandemia Covid-19
O2	El 0% en la partida arancelaria del ácido láctico, producto utilizado en los tratamientos brindados	A2	El PIB registró un crecimiento de 0,5% con respecto al segundo trimestre de 2021
O3	Superávit de la Balanza Comercial de USD 1.796 millones	A3	Tasa de Inflación del 1,94% anual en diciembre 2021

O4	Tasa de crecimiento poblacional de 1,56%, proyecciones de aumento en la población del cantón Catamayo	A4	Tasa de Interés Activa referencial para microcrédito minorista de 19,92% y tasa máxima de 28,23% anual
O5	El 70,7% de ecuatorianos utilizan Internet	A5	El 32,2% de ecuatorianos viven en condiciones de pobreza, de este porcentaje el 14,7% de la población viven en la pobreza extrema
O6	Utilización de Móviles y Redes Sociales	A6	Tasa de Desempleo de 4,4% a nivel nacional
O7	Variedad de Redes Sociales	A7	Productos sustitutos
O8	Innovaciones tecnológicas en equipos para Spas	A8	Competencia
O9	Incremento en los cuidados: corporales, faciales, masajes de relajamiento, masajes reductores y depilaciones.		

Nota: Datos tomados de la Matriz EFE Y EFI

6.7. Matriz de Alto Impacto (FODA) de “Verónica Maldonado Spa”

Con la información determinada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la matriz FODA de la entidad en estudio, se procedió a la combinación de estos factores, lo que permitió generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, que son: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

Tabla 56.

Matriz de Alto Impacto de Verónica Maldonado Spa



FACTORES INTERNOS

1. Local propio
2. Calidad de los productos empleados en los tratamientos
3. Resultados efectivos de los tratamientos
4. Servicio de calidad “tratamientos”
5. Precios accesibles
6. Horario de atención adecuado
7. Tecnología apropiada para brindar el servicio
8. Eficiente servicio al cliente
9. Instalaciones adecuadas
10. Buena relación con proveedores

1. No cuenta con filosofía empresarial bien estructurada
2. No cuenta con diseño y estructura organizacional
3. No cuenta con planes de publicidad
4. No cuenta con planes de promociones
5. Ubicación no estratégica
6. No existe un registro total de clientes
7. No se ha diseñado ni implementado ningún plan Estratégico de Marketing
8. No ofrece servicios en tendencia

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

1. Créditos desde \$ 500 hasta \$ 5.000 al 1%
2. El 0% en la partida arancelaria del ácido láctico, productos utilizados en los spas para los servicios que prestan
3. Superávit de la Balanza Comercial de USD 1.796 millones
4. Tasa de crecimiento poblacional de 1,56%, proyecciones de aumento en la población del cantón Catamayo
5. El 70,7% de ecuatorianos utilizan Internet
6. Utilización de Móviles y Redes Sociales
7. Variedad de Redes Sociales
8. Innovaciones tecnológicas en equipos para Spas
9. Incremento en los cuidados: corporales, faciales, masajes de relajamiento, masajes reductores y depilaciones.

ESTRATEGIAS (FO)

- (F2, F3, F4, O7) Diseño de un plan publicitario para dar a conocer los servicios y productos de calidad, con resultados eficientes, a través de redes sociales.
- (F1, F9, O8) Obtención de tecnología y equipos en tendencia, aprovechando el local propio y las instalaciones adecuadas, para dar un mejor servicio a los clientes.

ESTRATEGIAS (DO)

- (D6, O9) A través de un software se llevará el registro de los clientes, así como también las sesiones a realizar, los avances de los tratamientos de cada paciente y el incremento de usuarios.
- (D4, O6,) Implemto de un plan promocional, con descuentos, regalos y sorteos, en fechas festivas, como: navidad, san Valentín, día de la mujer, día de la

madre etc. A través de redes sociales.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. Modificaciones en el cobro del impuesto a la renta contempladas en la ley orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad fiscal tras la pandemia Covid-19</p> <p>2. El PIB registró un crecimiento de 0,5% con respecto al segundo trimestre de 2021</p> <p>3. Tasa de Inflación del 1,94% anual en diciembre 2021</p> <p>4. Tasa de Interés Activa referencial para microcrédito minorista de 19,92% y tasa máxima de 28,23% anual</p> <p>5. El 32,2% de ecuatorianos viven en condiciones de pobreza, de este porcentaje el 14,7% de la población viven en la pobreza extrema</p> <p>6. Tasa de Desempleo de 4,4% a nivel nacional</p> <p>7. Productos sustitutos</p> <p>8. Competencia</p>	<p>✓ (F5, A6) Debido al incremento de la tasa de desempleo, mantener los precios accesibles y con ello fidelizar a los usuarios.</p>	<p>✓ (D1, D7, A8) Realizar el plan de marketing estratégico en donde se defina formalmente la filosofía empresarial y se planteen posibles soluciones para mejorar el desarrollo de la empresa, una vez que se conozca el estado actual de la misma.</p> <p>✓ (D8, A8) Incremento de nuevos servicios en tendencia para hacer frente a la competencia.</p>

Nota: Datos tomados del Análisis Interno y Externo

Estrategias de la Matriz de Alto Impacto

❖ Estrategias (FO)

- (F2, F3, F4, O7) Diseño de un plan publicitario para dar a conocer los servicios y productos de calidad, con resultados eficientes, a través de redes sociales.
- (F1, F9, O8) Obtención de tecnología y equipos en tendencia, aprovechando el local propio y las instalaciones adecuadas, para dar un mejor servicio a los clientes.

❖ Estrategias (DO)

- (D6, O9) A través de un software se llevará el registro de los clientes, así como también las sesiones a realizar, los avances de los tratamientos de cada paciente y el incremento de usuarios.
- (D4, O6,) Implemento de un plan promocional, con descuentos, regalos y sorteos, en fechas festivas, como: navidad, san Valentín, día de la mujer, día de la madre etc. A través de redes sociales.

❖ Estrategias (FA)

- (F5, A6) Debido al incremento de la tasa de desempleo, mantener los precios accesibles y con ello fidelizar a los usuarios.

❖ Estrategias (DA)

- (D1, D7, A8) Realizar el plan de marketing estratégico en donde se defina formalmente la filosofía empresarial y se planteen posibles soluciones para mejorar el desarrollo de la empresa, una vez que se conozca el estado actual de la misma
- (D8, A8) Incremento de nuevos servicios en tendencia para hacer frente a la competencia.

7. Discusión

7.1. Propuesta De Un Plan De Marketing Estratégico Para El Spa “Verónica Maldonado.

El planteamiento de los análisis interno, externo y competitivo sirvió de base para determinar el diagnóstico situacional de Verónica Maldonado Spa, y con ello proceder a realizar la propuesta de marketing estratégico. Como punto de partida se plantea la filosofía empresarial bien estructurada para la organización, en la que se establece la misión, visión y valores corporativos que ayudan a fortalecer la imagen institucional. Para la formulación de las estrategias se tomó en cuenta la información desplegada del diagnóstico situacional, también se consideró la matriz de Ansoff y matriz Interna-Externa IE, con el propósito de direccionar las alternativas de solución hacia un objetivo común.

Seguidamente se desarrollan los objetivos estratégicos, cada uno debidamente organizado por actividades, estrategias, metas, políticas, tácticas, responsabilidades, cronograma y el presupuesto detallado de cada objetivo.

7.1.1. Filosofía Empresarial

Propuesta de Misión

“Brinda a la ciudadanía servicios eficientes en estética y bienestar, para la salud del cuidado de la piel, en un ambiente e instalaciones adecuadas, con tecnología apropiada, productos de calidad y mano de obra calificada, garantizando resultados eficaces”

Propuesta de Visión

“Verónica Maldonado Spa en tres años será líder en el mercado del cantón Catamayo, por los servicios de calidad, la efectividad de los tratamientos y constante innovación, que seguirá brindando para la satisfacción de los clientes”

Propuesta de Valores Corporativos

○ Responsabilidad

Aplicar los procedimientos adecuados en cada uno de los tratamientos, el en tiempo definido y en las condiciones acordadas con el cliente, de la misma forma estar al día con las obligaciones tributarias y demás pagos a realizar.

○ Respeto

Tratar a todos los clientes por igual sin denigrar su etnia, edad o género, brindar también un buen trato a los proveedores.

○ Confianza

Garantizar los tratamientos, por medio de buenas prácticas profesionales y la utilización de productos de excelencia, brindando de esta manera seguridad a los usuarios.

○ Compromiso

La obligación moral de brindar servicios de calidad que incidan positivamente en la sociedad y que no alteren al medio ambiente, incorporando prácticas de trabajo con Responsabilidad Social.

○ Integridad

Mantener siempre el camino hacia lo correcto, concentrando las actividades sin afectar los intereses de las demás personas.

7.1.2. *Objetivos Estratégicos*

- ❖ Realizar un plan de contenidos “social media” para dar a conocer los servicios y productos de calidad, con resultados eficientes, a través de redes sociales; y, hacer promociones para incrementar la demanda de servicios, aprovechando la publicidad en redes sociales.
- ❖ Adquirir tecnología y equipos en tendencia, aprovechando el local propio y las instalaciones adecuadas, para dar un mejor servicio a los clientes.
- ❖ Comprar un software que sirva para llevar el control eficiente de los clientes, así como también las sesiones a realizar, los avances de los tratamientos de cada paciente y el incremento de usuarios.
- ❖ Implementar nuevos servicios en tendencia con mejores beneficios para los clientes y así hacer frente a la competencia.

7.1.3. Objetivo Estratégico 1

Realizar un plan de contenidos “social media” para dar a conocer los servicios y productos de calidad, con resultados eficientes, a través de redes sociales; y, hacer promociones para incrementar la demanda de servicios, aprovechando la publicidad en redes sociales.

Problema

De acuerdo al diagnóstico situacional se pudo apreciar que la organización no cuenta con planes de publicidad, tampoco de promoción, esto se ve reflejado en el criterio de los encuestados y la opinión de su gerente, lo que ha traído como consecuencia que la empresa no este posicionada en el mercado catamayense, esto se puede apreciar también en la matriz de Ansoff, que establece que la organización debe trabajar en la penetración del mercado actual con servicios existentes. Por ello se propone la creación de un plan de publicidad y promociones, para dar a conocer todos los servicios que ofrece Verónica Maldonado Spa, anunciar los nuevos tratamientos incorporados y dar a conocer las diferentes promociones implementadas.

Estrategia

- Elaboración de un plan de publicidad estructurado, que incorpore las actividades, responsables, tiempos, presupuesto y las redes sociales tomadas en cuenta para anunciar los servicios que ofrece el Spa.
- Diseño de un plan de promociones, con detalle de los tiempos, recursos y tipos de promociones tomadas en cuenta como descuentos, sorteos y ofertas.

Táctica

- Crear flyers publicitarios diseñados con información referente a los servicios de calidad, resultados efectivos y promociones, para publicarlos a través de las páginas institucionales de Verónica Maldonado Spa, tanto en Facebook como Instagram.
- Ofrecer descuentos, sorteos y ofertas, en fechas festivas como: Día de la Mujer, San Valentín, Día de la Madre, Fiestas de del Cantón Catamayo, Navidad y Fin de Año.

Meta

- Con el plan publicitario incrementar la demanda en un 5% en 4 meses.
- En un año posicionarse en la mente del consumidor dando a conocer las promociones aplicadas en fechas festivas.

Política

- La campaña publicitaria en redes sociales tendrá una duración de cuatro meses.

- El diseño de los flyers publicitarios debe ser entendible, persuasivo, recordatorio, concluyente y llamativo, de acuerdo al mensaje que se pretende dar a conocer.
- Las promociones se darán a conocer mediante redes sociales durante 4 meses, tiempo que dura la campaña publicitaria.
- Los descuentos serán desde 20% hasta 35% en fechas festivas, de acuerdo a la acogida que tiene cada servicio.
- El sorteo será transmitido por la FanPage de Facebook de la organización.
- En las promociones de paquetes de servicios se agrupará un servicio con gran demanda y otro que no cuente con buena aceptación.
- Las promociones se planificarán a inicio de año.

Tabla 57.

Desarrollo del objetivo 1

Nombre del programa: Plan de Publicidad y de Promociones												
Descripción: Realización de un plan de contenidos “social media” con el objetivo de dar a conocer principalmente los servicios que ofrece la organización mediante las redes sociales. Establecer también un plan de promociones para captar la atención de los usuarios y con ello expandir la cuota de mercado.												
Fecha de inicio: 01 de marzo del 2022 Fecha de finalización: 28 de febrero del 2023												
Responsable: Gerente – Diseñador gráfico												
Cronograma												
ACTIVIDADES	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
	A	B	A	U	U	G	E	C	O	I	N	E
	R	R	Y	N	L	O	P	T	V	C	E	B
Diseño y publicación de los flyers publicitarios en Facebook en Instagram (Campaña Publicitaria)			X	X	X	X						
Aplicación de descuentos en los tratamientos ofrecidos	X		X							X		X
Diseño e impresión de boletos para sorteo de premios	X											
Adaptar precios oferta por la utilización de paquetes de servicios	X		X							X		X
Trasmisión del sorteo por la FanPage de Facebook para dar a conocer los ganadores de los premios										X		
Asistir a capacitaciones de Marketing Digital	X											
Presupuesto												

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Elaboración de flyers por un diseñador gráfico, para publicarlos en Facebook e Instagram	72	\$ 5,00	\$ 360,00
Publicidad pagada en redes sociales	4 meses	\$ 30,00	\$ 120,00
Diseño e impresión de boletos para sorteo	1000	\$ 0,01	\$ 10,00
Capacitación al gerente en temas de Marketing Digital.	1 curso	\$ 120,00	\$ 120,00
Descuentos realizados en todo el año por fechas festivas	10 personas	\$ 46.40	\$ 464,00
Precio oferta por paquetes de servicios	10 personas	\$ 33,00	\$ 330,00
Premios del sorteo	5	\$ 20,00	\$ 100,00
		Total	\$1.504,00

Nota: Investigación Directa

Desarrollo del Plan Publicitario

➤ Flyers diseñados para Facebook

Figura 48.

Flyers para Facebook



Nota: Tomado de es.postermywall.com

Limpieza facial

- Gel Limpiadora
- Agua Micelar
- Mascarilla Hidratante
- Hidrogel
- Crema Humectante
- Lavado con jabón natural

Verónica Maldonado SPA

Nota: Tomado de es.postermywall.com

Figura 49.

Flyer de promociones

Verónica Maldonado SPA

GRANDES DESCUENTOS

LIMPIEZA FACIAL
20% OFF
~~20~~
\$16

RIZADO PERMANENTE DE PESTANAS
30% OFF
~~18~~
\$13

DEPILACIÓN LASER DE AXILAS
30% OFF
~~20~~
\$14

Calle 8 de diciembre y Alicia de Burneo 0993111394

Nota: Tomado de es.postermywall.com

➤ **Flyers diseñados para Instagram**

Figura 50.

Flyers para Instagram



Nota: Tomado de es.postermywall.com

Verónica Maldonado SPA

- ◆ Limpieza facial profunda
- ◆ Depilación con cera y laser
- ◆ Tratamiento anti-acne
- ◆ Plasma rico en plaquetas
- ◆ Megadosis vitamina C
- ◆ Tratamiento cicatrices
- ◆ Peeling Químico
- ◆ Carboxiterapia
- ◆ Mesoterapia

Calle 8 de diciembre y Alicia de Burneo 0993111394

Nota: Tomado de es.postermywall.com

Desarrollo del Plan de Promociones

Tabla 58.

Descuentos

Producto	Fecha festiva	Precio normal	Descuento	Precio final	Saldo
Limpieza facial	San Valentín y festividades del cantón Catamayo	\$ 20,00	20%	\$ 16,00	\$ 4,00
Limpieza facial	Día de la Mujer y de la Madre	\$ 20,00	30%	\$ 14,00	\$ 6,00
Limpieza facial p	Navidad y Fin de año	\$ 20,00	25%	\$ 15,00	\$ 5,00
Rizado permanente de pestañas	San Valentín y festividades del cantón Catamayo	\$ 18,00	30%	\$ 12,60	\$ 5,40
Rizado permanente de pestañas	Día de la Mujer y de la Madre	\$ 18,00	25%	\$ 13,50	\$ 4,50
Rizado permanente de pestañas	Navidad y Fin de año	\$ 18,00	25%	\$ 13,50	\$ 4,50
Depilación Laser de axilas	San Valentín y festividades del cantón Catamayo	\$ 20,00	20%	\$ 16,00	\$ 4,00
Depilación Laser de axilas	Día de la Mujer y de la Madre	\$ 20,00	35%	\$ 13,00	\$ 7,00
Depilación Laser de axilas	Navidad y Fin de año	\$ 20,00	30%	\$ 14,00	\$ 6,00

Nota: Datos tomados de la entrevista a la gerente

➤ **Sorteo**

Por la utilización del servicio el cliente recibe un boleto para el sorteo de los siguientes premios:

- Limpieza facial
- Depilación láser de axilas
- Mascarilla facial
- Masaje piernas cansadas
- Rizado permanente de pestañas

El sorteo se lo realizará el día 25 de diciembre del año 2022 y será transmitido por la FanPage institucional. A continuación, se presenta el modelo del boleto:

Figura 51.

Modelo de boleto



Nota: Tomado de es.postermywall.com

➤ **Promociones por paquetes de servicios**

Tabla 59.

Promociones

Servicios	Precio normal	Precio oferta	Saldo
Limpieza facial	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 10,00
Parafina de manos	\$ 10,00		
Rizado de pestañas	\$ 18,00	\$ 30,00	\$ 8,00
Limpieza Facial	\$ 20,00		
Depilación láser de bigote	\$ 7,00	\$ 22,00	\$ 5,00
Drenaje linfático	\$ 20,00		
Depilación láser de piernas	\$ 70,00	\$ 80,00	\$ 10,00
Depilación láser de axilas	\$ 20,00		

Nota: Datos tomados de la entrevista a la gerente

Tabla 60.

Cuadro resumen del objetivo 1

Objetivo Estratégico 1: Realizar un plan de contenidos “social media” para dar a conocer los servicios y productos de calidad, con resultados eficientes, a través de redes sociales; y, hacer promociones para incrementar la demanda de servicios, aprovechando la publicidad en redes sociales.					
PROYECTO	META	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	DURACIÓN
<p>PLAN PUBLICITARIO Crear flyers publicitarios diseñados con información referente a los servicios de calidad, resultados efectivos y promociones, para publicarlos a través de las páginas institucionales de Verónica Maldonado Spa, tanto en Facebook como Instagram.</p> <p>PLAN DE PROMOCIONES Ofrecer descuentos, sorteos y ofertas, en fechas festivas como: Día de la Mujer, San Valentín, Día de la Madre, Fiestas de del Cantón Catamayo, Navidad y Fin de Año.</p>	<p>Con el plan publicitario Incrementar la demanda en un 5% durante 4 meses.</p> <p>En un año posicionarse en la mente del consumidor dando a conocer las promociones aplicadas en fechas festivas.</p>	<p>Elaboración de un plan de publicidad estructurado, que incorpore las actividades, responsables, tiempos, presupuesto y las redes sociales tomadas en cuenta para anunciar los servicios que ofrece el Spa.</p> <p>Diseño de un plan de promociones, con detalle de los tiempos, recursos y tipos de promociones tomadas en cuenta como descuentos, sorteos y ofertas.</p>	\$1.504,00	Gerente - Diseñador gráfico	Anual

Nota: Investigación Directa

7.1.4. Objetivo Estratégico 2

Adquirir tecnología y equipos en tendencia, aprovechando el local propio y las instalaciones adecuadas, para dar un mejor servicio a los clientes.

Problema

De acuerdo al análisis efectuado se pudo detectar que la organización no dispone de aparatología actualizada, por otra parte, si cuenta con local propio e instalaciones adecuadas, es por ello que se propone la adquisición de nuevos equipos y herramientas en tendencia, que

permitan brindar un mejor servicio, reducir tiempos y aumentar la productividad, aprovechando de esta manera las fortalezas que tiene la organización.

Meta

- Perfeccionar el servicio al cliente en un año adquiriendo tecnología, herramientas y equipos actualizados.

Estrategia

- Realizar la compra de nueva tecnología en equipos y herramientas, con el propósito de potenciar el servicio a los usuarios.

Táctica

- Investigar por internet en las páginas web sobre aparatología en tendencia utilizada por otros spas.
- Registrarse en las páginas web de proveedores para solicitar proformas de los equipos que son de interés para la empresa.
- Realizar el pago final por la compra realizada según las condiciones acordadas.

Política

- Los equipos adquiridos serán revisados por un técnico para verificar el buen estado de la aparatología.
- Establecer un acuerdo con el proveedor relacionado al precio y tiempo de entrega de los equipos.

Tabla 61.

Desarrollo del objetivo 2

Nombre del programa: Compra de aparatología en tendencia												
Descripción: Adquirir equipos y herramientas tecnológicas actualizadas para brindar un mejor servicio a los clientes												
Fecha de inicio: 01 de marzo del 2022 Fecha de finalización: 28 de febrero del 2023												
Responsable: Gerente - Técnico												
Cronograma												
ACTIVIDADES	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
	A	B	A	U	U	G	E	C	O	I	N	E
	R	R	Y	N	L	O	P	T	V	C	E	B
Indagar en páginas web de los proveedores sobre la venta de equipos actualizados que se utilizan para brindar los servicios en un spa	X											
Solicitar proformas de los precios que tienen aquellos artículos que son de interés para la organización		X										
Desembolsar el dinero a la empresa que ha sido elegida para adquirir los equipos y herramientas			X									
Presupuesto												
DESCRIPCIÓN	CANTIDA		PRECIO		TOTAL							
	D		UNITARIO									
Pago por la compra de BIOSphere	1		\$ 600,00		\$ 600,00							
Pago por la adquisición de Coolsculpting Elite	1		\$ 500,00		\$ 500,00							
Pago por la compra de Cepillo de Limpieza Sónica	1		\$ 130,00		\$ 130,00							
Pago por la compra de Olla Calentadora para Piedras Calientes de Masajes	1		\$ 140,00		\$ 140,00							
Pago por la adquisición de Gel Maker Calentador PRP	1		\$ 320,00		\$ 320,00							
Remuneración al técnico por revisión de equipos	1		\$ 40,00		\$ 40,00							
									Total		\$ 1730,00	

Nota: Investigación Directa

➤ **BIOSphere (Novasonix)**

Figura 52.

BIOSphere



Nota: Tomado de www.beautymarket.es

Descripción del equipo

BIOsphere es un sistema de masaje dérmico-funcional focalizado, 100% natural, que actúa sobre la microcirculación dérmica, panículo adiposo y tejido muscular superficial. El dispositivo dispone de un cabezal inteligente de 45 esferas Slaag Motion, que aumenta la oxigenación del tejido y con ello el metabolismo lipolítico. A través de una experiencia de masaje placentera y natural con movimientos de rotación y percusión. Es totalmente ergonómico gracias a su manípulo diseñado especialmente para el esteticista, incluye también una pantalla y software intuitivos para un fácil manejo. El precio es de \$600,00

➤ **Coolsculpting Elite**

Figura 53.

Coolsculpting Elite



Nota: Tomado de www.nuevaestetica.com

Descripción del equipo

Esta herramienta sirve para enfriar las células grasas subcutáneas, por medio de paneles de frío sin afectar al tejido circundante, para reducir las haciendo que entren en apoptosis y que el cuerpo las elimine naturalmente. Aniquila las células de grasa después de someterlas a una temperatura inferior a 8 grados bajo cero. Es un procedimiento no quirúrgico que, además, no necesita un tiempo mínimo de recuperación. Precio \$ 500,00

➤ **Cepillo de limpieza sónica**

Figura 54.

Cepillo de limpieza sónica



Nota: Tomado de www.conair.la

Descripción del equipo

Limpia y masajea el rostro al mismo tiempo, perfecto para uso diario y todo tipo de piel, resistente al agua, remueve impurezas, exceso de grasa y maquillaje. El cepillo es recargable, produce 300 oscilaciones por segundo, para proporcionar una limpieza suave, pero eficaz, ciclo de limpieza de 60 segundos, para una limpieza profunda y uniforme. Precio \$ 130,00

➤ **Olla Calentadora para Piedras Calientes de Masajes**

Figura 55.

Olla calentadora de piedras



Nota: Tomado de www.jctechology.com.ec

Descripción del equipo

El calentador de piedras es capaz de calentar las piedras de masaje del spa a la temperatura adecuada para la piel. Equipado con una tapa y una cuchara, previene eficazmente la pérdida de calor. Precio \$ 140,00

➤ Gel Maker Calentador PRP

Figura 56.

Gel Maker calentador PRP



Nota: Tomado de www.yaesta.com

Descripción del equipo

La máquina de calefacción de gel PRP es ampliamente utilizada para la preservación y reacción de las muestras, la fabricación de gel PRP y la amplificación del ADN. El gel fabricado por este instrumento muestra un efecto inmediato. PRP activado y gel preparado se mezclan mediante el uso de una transferencia, creando así una nueva forma de gel. La máquina de fabricación de gel de colágeno PRP PPP tiene un control de temperatura de alta precisión, funcionamiento estable y fiable, visualización de temperatura en tiempo real, visualización de cuenta regresiva, protección de seguridad múltiple, detección automática de fallos y función de alarma de zumbador. Precio \$ 320,00

Tabla 62.

Cuadro resumen del objetivo 2

Objetivo Estratégico 2: Adquirir tecnología y equipos en tendencia, aprovechando el local propio y las instalaciones adecuadas, para dar un mejor servicio a los clientes.					
PROYECTO	META	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	DURACIÓN
Comprar y poner en funcionamiento nueva aparatología, aprovechando las instalaciones adecuadas y local propio, para mejorar la experiencia de los usuarios.	Perfeccionar el servicio al cliente en un año adquiriendo tecnología, herramientas y equipos actualizados.	Realizar la compra de nueva tecnología en equipos y herramientas, con el propósito de potenciar el servicio a los usuarios.	\$ 1730,00	Gerente Técnico	Anual

Nota: Investigación Directa

7.1.5. Objetivo Estratégico 3

Comprar un software que sirva para llevar el control eficiente de los clientes, así como también las sesiones a realizar, los avances de los tratamientos de cada paciente y el incremento de usuarios.

Problema

Actualmente la organización no cuenta con un apropiado control del registro de clientes, tampoco del número de sesiones brindadas, ventas realizadas y demás información importante que anotar, es por ello que urgentemente se debe incluir un sistema de registro mediante un software, con el que se pueda realizar este trabajo de una manera más competente.

Meta

- Registrar a diario toda la información acerca de los clientes, servicios brindados y ventas realizadas, para ejercer un mejor control sobre ella, permitiendo tomar decisiones acertadas.

Estrategia

- Integrar un software para llevar un control apropiado relacionado con la información de los clientes y ventas realizadas.

Táctica

- Comprar un software CRM, por medio de una plataforma digital que oferte dichos programas.
- Realizar el pago correspondiente por la compra del programa mediante una tarjeta de crédito o débito aprobada.

Tabla 63.

Desarrollo del objetivo 3

Nombre del programa: Implementación de un software para llevar un oportuno control de clientes y ventas realizadas												
Descripción: Incorporar un software en la empresa que sirva como herramienta de control, relacionada con los usuarios y servicios brindados												
Fecha de inicio: 01 de marzo del 2022 Fecha de finalización: 28 de febrero del 2023												
Responsable: Gerente												
Cronograma												
ACTIVIDADES	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
	R	R	Y	N	L	O	P	T	V	C	E	B
Investigar en la web acerca de software de control de clientes y ventas	X											
Manipular los softwares encontrados por medio de las pruebas gratuitas	X											
Realizar una lista de ventajas y desventajas de cada plataforma		X										
Cancelar el valor mensual por la utilización del software seleccionado		X										
Presupuesto												
DESCRIPCIÓN	CANTIDA D		PRECIO UNITARI O		TOTAL							
Pago del plan mensual del software ChiDesk	12 meses		\$ 40,00		\$ 480,00							
Total										\$ 480,00		

Nota: Investigación Directa

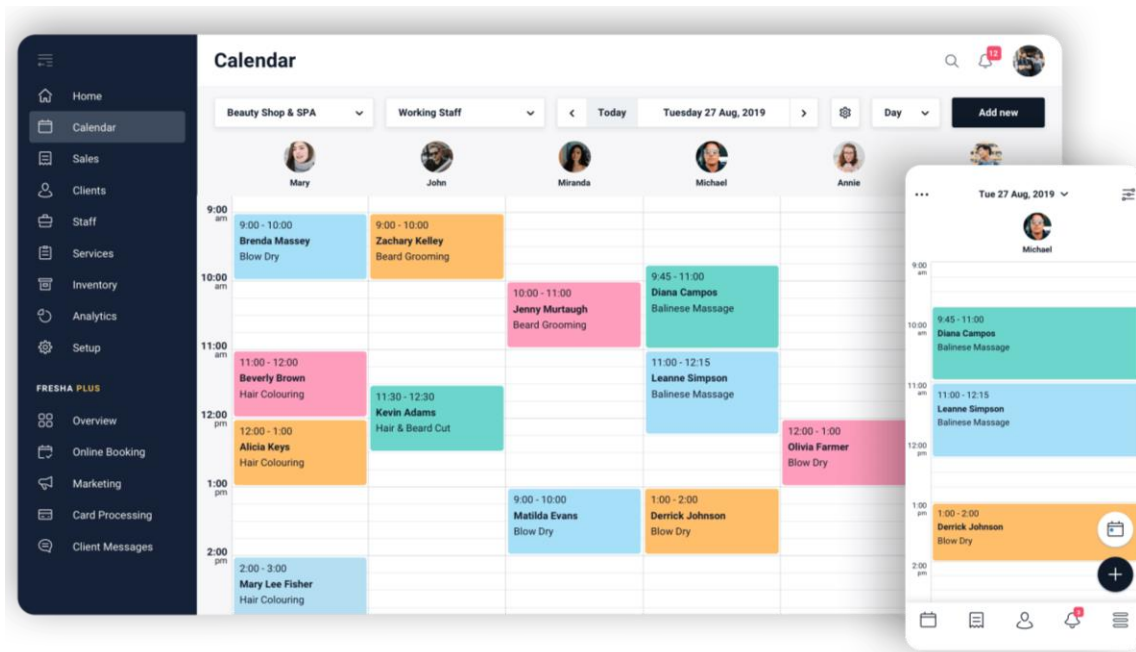
➤ **Software ChiDesk**

Figura 57.

Software ChiDesk



Nota: Tomado de www.chidesk.com



Nota: Tomado de www.chidesk.com

Descripción del programa

ChiDesk es una solución de software basada en la nube que ofrece programación de citas, reservas en línea, gestión de empleados, punto de venta y funcionalidad de marketing. ChiDesk es ideal para spas, salones de belleza, gimnasios y médicos.

Beneficios

- **Gestiona citas.** Realiza un seguimiento de las citas individuales y grupales, asigna varios empleados y recursos, con ello se puede ver fácilmente el estado de cada cita.

- **Registro de ventas y seguimiento de existencias.** La facturación integrada registra las ventas, realiza un seguimiento de las comisiones de los empleados y automatiza el control de existencias.
- **Seguimiento y control de empleados.** Administra todos los horarios, turnos y días libres de los empleados y realiza un seguimiento de las horas de trabajo utilizando la función de control de tiempo. Los empleados pueden ver y editar sus horarios desde cualquier lugar.
- **Fortalece las relaciones con clientes.** Cuenta con la opción de enviar correos electrónicos masivos o mensajes SMS a los clientes en función de su historial individual en la empresa. También se puede automatizar recordatorios de citas, sesiones de seguimiento y mensajes de agradecimiento.
- **Obtener información del rendimiento empresarial.** Brinda informes sencillos para administrar el negocio de manera más efectiva. Desde ventas hasta comisiones y desempeño de los empleados.

Tabla 64.

Cuadro resumen del objetivo 3

Objetivo Estratégico 3: Comprar un software que sirva para llevar el control eficiente de los clientes, así como también las sesiones a realizar, los avances de los tratamientos de cada paciente y el incremento de usuarios.					
PROYECTO	META	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	DURACIÓN
Adquirir un software que sirva como herramienta de control, relacionada con los usuarios y servicios brindados.	Registrar a diario toda la información acerca de los clientes, servicios brindados y ventas realizadas, para ejercer un mejor control sobre ella, permitiendo tomar decisiones acertadas.	Integrar un software para llevar un control apropiado relacionado con la información de los clientes y las ventas realizadas.	\$ 480,00	Gerente	Anual

Nota: Tomado de Investigación Directa

7.1.6. Objetivo Estratégico 4

Implementar nuevos servicios en tendencia con mejores beneficios para los clientes y así hacer frente a la competencia.

Problema

En la actualidad la empresa en estudio cuenta con una cartera de servicios extensa, pero no es actualizada, las nuevas tendencias en tratamientos para el cuidado y relajación de la piel son muy conocidas por los usuarios que están en constante innovación, de acuerdo a la matriz interna-externa (IE) se pudo apreciar que la organización en estudio necesita implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, es por ello que debe incorporar nuevos servicios, que le permitirán aumentar el número de clientes y estar en una mejor posición competitiva.

Estrategia

- Acoger nuevos servicios en tendencia que suplan las recientes necesidades de las personas que utilizan tratamientos para la salud del cuidado y relajación de la piel.

Meta

- En el lapso de un año incorporar cuatro nuevos tratamientos al spa, que cuenten con prácticas de trabajo no complejas, materia prima de fácil acceso y operatividad sencilla.

Táctica

- Capacitarse dentro del área de cosmetología en tendencias de tratamientos faciales y corporales.
- Indagar en páginas web de otros spas que estén posicionados en el mercado, acerca de los servicios actualizados que ofertan.

Política

- Enterarse de todo el procedimiento de cada uno de los nuevos servicios a incorporar.
- Dar a conocer los beneficios de los tratamientos implementados.
- Contrarrestar los posibles riesgos de los nuevos servicios.
- Aceptar las recomendaciones dictaminadas por los expertos sobre el funcionamiento de los nuevos tratamientos.
- Cada tratamiento debe ser entendido en su totalidad para su ejecución.

Tabla 65.

Desarrollo del objetivo 4

Nombre del programa: Llevar a cabo nuevos tratamientos faciales y corporales												
Descripción: Implementar nuevos servicios para el cuidado y relajación de la piel, haciendo frente a la competencia												
Fecha de inicio: 01 de marzo del 2022 Fecha de finalización: 28 de febrero del 2023												
Responsable: Gerente												
Cronograma												
ACTIVIDADES	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
	R	R	Y	N	L	O	P	T	V	C	E	B
Recibir cursos y capacitaciones en cosmetología referente a nuevos tratamientos para el cuidado y relajación de la piel	X	X	X									
Adquirir materia prima y aparatología utilizada en los nuevos servicios				X								
Incluir los nuevos tratamientos en la cartera de servicios, dándola a conocer de esta manera a los clientes					X							
Presupuesto												
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		PRECIO UNITARIO		TOTAL							
Pago de capacitaciones en el área de cosmetología referente a tendencias en tratamientos faciales y corporales.	3 meses		\$ 100,00		\$ 300,00							
Materia prima para tratamiento corporal con sales marinas	50 libras		\$ 1,50		\$ 75,00							
Plasma Pen	1		\$ 120,00		\$ 120,00							
Materia prima para masaje con Vela de Soya	15 velas		\$ 6,00		\$ 90,00							
Máquina depiladora IPL	1		\$ 270,00		\$ 270,00							
			Total		\$ 855,00							

Nota: Investigación Directa

➤ **Tratamiento corporal con sales marinas**

Figura 58.

Sales marinas



Nota: Tomado de www.elperiodico.com

La utilización de sales marinas es excelente en la piel, ya que funciona como exfoliante que libera la piel de células muertas, promoviendo la circulación sanguínea y linfática.

Procedimiento

1. Llenar una taza de sal marina gruesa.
2. Humedecerla con agua hasta formar una pasta pegajosa.
3. Cuando la masa sea homogénea, extender un puñado de la mezcla por todo el cuerpo, empezando siempre por los pies. Es importante evitar la zona del cuello y el pecho.
4. Cuando la piel se haya impregnado de sal, masajear suavemente la dermis con movimientos circulares.
5. Tras las fricciones, eliminar la pasta con un poco de agua tibia.

Beneficios

- Ayuda al proceso de eliminación de impurezas y escamas que se depositan de forma regular en la superficie de la piel.
- Potencia la regeneración y renovación de la piel.
- Previene el envejecimiento cutáneo.
- Activa la circulación.
- Favorece una mejor oxigenación de la epidermis.

➤ **Plasma Pen**

Figura 59.

Plasma pen



Nota: Tomado de eterna.ec

El Plasma Pen es una técnica estética que se realiza con un dispositivo seguro y efectivo, para tratar de forma no quirúrgica el exceso de piel y arrugas. Con este dispositivo se realiza la emisión de plasma en pequeños puntos sobre la zona a tratar, dando como efecto el tensado de la piel, así mismo promueve la producción y regeneración natural de colágeno y elastina.

Procedimiento

El Plasma Pen utiliza una carga electromagnética, la cual produce un rayo de microplasma fraccionado (ionización de gases en el aire). De modo que no hay contacto directo con la piel y no hay daños dérmicos. Así, bajo la acción del plasma se provoca una producción activa de colágeno y elastina que tensa la piel de manera natural, efectiva e inmediata.

Beneficios

- Eliminación de verrugas y nevus.
- Efectivo lifting (levantamiento de piel) en el área tratada.
- La piel se vuelve más tersa.
- Eliminación de hiperpigmentación (manchas)
- Disminución de secuelas de acné.
- Arrugas difuminadas y menos profundas.
- La piel en exceso se reduce notablemente.
- Afinamiento y reducción de tamaño de estrías.

➤ **Masaje con Vela de Soya**

Figura 60.

Vela de soya



Nota: Tomado de www.amexessentials.com

Comprende un masaje cálido con el aceite vegetal que desprende al derretir una vela de soja. Este tipo de vela, al no contener parafina ni elementos tóxicos, tiene múltiples beneficios terapéuticos e hidratantes para la piel.

Procedimiento

Se prende la vela y se espera unos minutos hasta que comience a derretir el aceite; luego, se deja caer cuidadosamente sobre la piel y se realiza un masaje suave por el cuerpo, distensionando los músculos por medio del calor. La vela está compuesta de finos aceites vegetales como el coco y el karité que además de relajar son una excelente fuente de hidratación para la piel.

Beneficios

- Relajación e hidratación de la piel.
- Aromatización de la piel.
- Armoniza todo el espacio brindando una sensación calmante mientras se disfruta el masaje.
- Masaje cálido gracias a la estimulación de los sentidos y el toque tropical de los aceites calientes.
- La vela de soja emite 98% menos hidrocarburos: mejor para el ambiente y la salud, además no es tóxica, no contiene parafina y es 100% vegetal.

➤ **Depilación Luz Pulsada**

Figura 61.

Depilación IPL



Nota: Tomado de www.philips.com.mx

La depilación IPL es un método de fotodepilación que inhibe o debilita el crecimiento del vello atacando el folículo a través de pulsaciones de luz suave. Esta luz es policromática y de amplio espectro, compuesta por partículas que viajan en distintas direcciones y en diferentes longitudes de onda.

Beneficios

- Funciona para vellos de colores rubio oscuro, castaños y negro naturales, y en tonos de piel que van desde muy blanco al marrón oscuro.
- En los casos donde sea mayor el contraste entre el color del vello y la piel, más efectivo será el tratamiento IPL.
- Ofrece hasta un 92% de reducción del vello luego de tres tratamientos y hasta seis meses sin vello tras 12 sesiones.
- Cuenta con cuatro accesorios curvos para llegar cómodamente a las zonas más difíciles.

Precauciones

Solo utilizarse por personas mayores de 18 años, por lo que se debe tener precaución para que los niños no jueguen con el dispositivo.

Tabla 66.

Cuadro resumen del objetivo 4

Objetivo Estratégico 4: Implementar nuevos servicios en tendencia con mejores beneficios para los clientes y así hacer frente a la competencia.					
PROYECTO	META	ESTRATEGIA	PRESU PUESTO	RESPON SABLES	DURACIÓN
Ofrecer nuevos servicios para el cuidado y relajación de la piel, haciendo frente a la competencia y captando una mayor cuota de mercado.	En el lapso de un año incorporar cuatro nuevos tratamientos al spa, que cuenten con prácticas de trabajo no complejas, materia prima de fácil acceso y operatividad sencilla.	Acoger nuevos servicios en tendencia que suplan las recientes necesidades de las personas que utilizan tratamientos para la salud del cuidado y relajación de la piel.	\$ 855,00	Gerente	Anual

Nota: Investigación Directa

7.1.7. Presupuesto Del Plan Estratégico De Marketing

Para cumplir con las actividades tomadas en cuenta dentro de cada uno de los objetivos estratégicos planteados para el Spa “Verónica Maldonado” se debe obedecer con el siguiente presupuesto:

Tabla 67.

Presupuesto del plan de marketing estratégico

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	
Objetivos Estratégicos	Costo
Realizar un plan publicitario para dar a conocer los servicios y productos de calidad, con resultados eficientes, a través de redes sociales; y, hacer promociones para incrementar la demanda de servicios, aprovechando la publicidad en redes sociales.	\$1.504,00
Adquirir tecnología y equipos en tendencia, aprovechando el local propio y las instalaciones adecuadas, para dar un mejor servicio a los clientes.	\$ 1730,00
Comprar un software que sirva para llevar el control eficiente de los clientes, así como también las sesiones a realizar, los avances de los tratamientos de cada paciente y el incremento de usuarios.	\$ 480,00
Ofrecer nuevos servicios en tendencia con mejores beneficios para los clientes y así hacer frente a la competencia.	\$ 855,00
TOTAL	\$ 4.569,00

Nota: Datos tomados de la Propuesta del Plan de Marketing Estratégico

En definitiva, la propuesta de plan de marketing estratégico para el Spa “Verónica Maldonado” conlleva un presupuesto total de \$ 4.569,00 dólares, es importante destacar que el tiempo de ejecución del Plan es de un año calendario, con fecha de inicio 01 de marzo del año 2022 y fecha de culminación 28 de febrero del año 2023.

8. Conclusiones

Una vez presentada la propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para el Spa “Verónica Maldonado” gracias a la información detectada en el diagnóstico situacional, se puede concluir lo siguiente:

- Dentro del análisis interno se pudo detectar que la organización se encuentra más fuerte que débil, donde las fortalezas sobresalen más que las debilidades, cuenta con ventajas como: local propio, precios accesibles, instalaciones adecuadas, servicio de calidad, entre otros, que permiten ubicar a la empresa en un buen estándar entre los spas de la ciudad de Catamayo, por otro lado no se debe subestimar las debilidades encontradas como: ubicación no estratégica, carencia de servicios actualizados, falta de planes de publicidad y de promociones, ya que estos factores por el contrario disminuyen el nivel de competitividad.
- De acuerdo al promedio obtenido en la Matriz EFE de la evaluación externa, se puede deducir que la empresa responde considerablemente a las oportunidades que se presentan, y las estrategias implementadas han impedido que las amenazas afecten en gran proporción a la empresa. La competencia, inflación, pobreza, productos sustitutos y desempleo, son las principales dificultades externas localizadas, por su parte las principales ventajas diagnosticadas en el macroambiente son: crecimiento poblacional, innovaciones tecnológicas, ayuda gubernamental y utilización de redes sociales.
- En el análisis competitivo la organización se encuentra en el pódium, gracias al promedio final de la ponderación de los factores de éxito tomados en cuenta en la matriz de perfil competitivo, como, por ejemplo: la calidad del servicio, experiencia y gama de servicios. Pero si bien la puntuación refleja esa supremacía, la entidad presenta algunos puntos débiles importantes como son la ubicación no estratégica, falta de promociones y publicidad.
- En la propuesta del plan de marketing estratégico se establecieron 4 objetivos, cada uno debidamente estructurado por un plan operativo que comprende estrategias, metas, tácticas,

políticas, actividades, cronograma y presupuesto, todos estos encaminados a mejorar la productividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

9. Recomendaciones

Una vez finalizada la parte de indagación del presente trabajo investigativo, se procede a realizar las debidas recomendaciones de acuerdo a los análisis e información recopilada:

- Explotar en su totalidad las fortalezas detectadas y tratar de eliminar las debilidades presentes en la organización, dado que son variables que la empresa puede controlar.
- Retroalimentar cada sector que este expuesto a una amenaza externa, de la misma forma se debe aprovechar las oportunidades presentes en el macroentorno.
- La organización se encuentra en una buena posición competitiva, pero debe trabajar estratégicamente en fortalecer aquellos factores débiles, como la ubicación no estratégica, falta de promociones y de publicidad.
- Debido al incremento de la tasa de desempleo de los ecuatorianos, mantener los precios accesibles y con ello fidelizar a los usuarios.
- Poner en marcha la presente propuesta, ya que se la realizó en base a información destacada de las variables internas, externas y competitivas de la organización, por ende, la aplicación de la misma incidirá en el éxito de la empresa.

10. Bibliografía

- Bermeo Muñoz, E., & Rincón Guio, C. (2018). *Manual de planeación estratégica de Marketing*. Colombia: Editorial Uninavarra.
- Vallejo , L. (2016). *Marketing en productos y servicios*. Riobamba: ESPOCH.
- ALTAIR. (2021). La Elaboración del Plan Estratégico. *ALTAIR*, 14.
- Alvarado Martínez, T. E. (2001). Metodología para la elaboración de un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 9, 285.
- Ancín, J. M. (2008). El proceso de Planificación comercial y de Marketing. En J. M. Ancín, *El plan de marketing en la práctica* (pág. 65). Madrid: ESIC.
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *PERSPECTIVAS*, 25, 193.
- Arias, K. C. (2017). Plan de Negocios para Vip@Spa. "*Tesis de Ingeniería*". Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Azogue, F. C. (2013). Plan de Marketing para la Peluquería y Spa Chalimars en la ciudad del Puyo provincia de Pastaza. "*Tesis de Ingeniería*". Universidad Regional Autónoma de los Andes, Puyo.
- Ballesteros, R. (2013). Objetivos de marketing . En R. H. Ballesteros, *Plan de Marketing: Diseño, Implementación y Control* (págs. 66-67). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ballesteros, R. H. (2013). Generalidades del Plan de Marketing. En R. H. Ballesteros, *Plan de Marketing, diseño implementación y control* (pág. 3). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bernardo, L. T. (2014). Plan estratégico de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa Mizpa S.A Distribuidora. "*Tesis de Ingeniería*". Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Guayaquil.

- Chagra, A. (2007). Concepto de Marketing. En A. D. Chagra, *Introducción al Marketing* (pág. 11). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Chagra, A. D. (2007). Planeación Estratégica del Marketing. En A. D. Chagra, *Introducción al Marketing* (pág. 28). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Chagra, A. D. (2007). Marketing Mix. En A. D. Chagra, *Introducción al Marketing* (págs. 16-17). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Chiavenato, I. (2016). Diagnóstico estratégico externo. En I. Chiavenato, *Planeación Estratégica* (pág. 54). México: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2017). Presupuestos. En I. Chiavenato, *Planeación Estratégica* (pág. 260). México: MCGRAW-HILL.
- Coca Carasila, M. (2006). El concepto del Marketing: Pasado y Presente. *Perspectivas*, 47.
- Córdova, M. (2011). Cronograma de trabajo:. En M. C. Padilla, *Formulación y Evaluación de Proyectos* (pág. 43). Bogotá: Ecoe Ediciones .
- D'Alessio, F. (2008). Matriz de evaluación de factores externos EFE. En F. D. Ipinza, *El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia* (págs. 125-126). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). Evaluación Interna. En F. D'Alessio, *El proceso estratégico* (págs. 165-167). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas (FODA). En F. D. Ipinza, *El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia* (pág. 266). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). La Matriz del Boston Consulting Group (BCG). En F. D. Ipinza, *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia* (pág. 309). México: Pearson.

- D'Alessio, F. (2008). La Matriz del Perfil Competitivo. En F. D. Ipinza, *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia* (págs. 145-146). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). Matriz Ansoff. En F. D. Ipinza, *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia* (págs. 40-41). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). Matriz de evaluación de factores internos EFI. En F. D. Ipinza, *El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia* (págs. 184-185). México: Pearson.
- Ezequiel, A., & Aguilar, M. (2005). *Como elaborar un proyecto*. Buenos Aires: Lumen/hvmanitas.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Catamayo Ordenanza que establece las medidas para evitar la propagación del virus Covid-19 en los establecimientos del cantón Catamayo. (1 de Junio de 2020). catamayo.gob.ec. Catamayo, Loja, Ecuador.
- González, R. M. (2016). Marketing en el siglo XXI. *CEF*, 41.
- Ipinza, F. A. (2008). Estrategia. En F. A. Ipinza, *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia* (pág. 6). México: Pearson.
- Kotler, P. (2013). El Macroentorno. En P. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 70). México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fijación de objetivos y metas de la empresa . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 41). México: Pearson.
- Lorenzo Adalid, A. R., Aymara Cevallos , V. D., & Rojas Portero, J. M. (2020). Matriz de Producto/Mercado de Ansoff: una revisión bibliográfica en Lationamérica (2008-2018). *TAMBARA*, 11, 943.
- Martínez García, A., Ruiz Moya , C., & Escrivà Monzó, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.

- Martínez Pedrós, D., & Milla Guitiérrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*(1), 249.
- Muñoz, C. (2014). Propuesta de factibilidad para a creación de un Spa en el cantón Biblián. *"Tesis de Ingeniería"*. Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca, Cuenca.
- Noblecilla Grunauer, M., & Granados Maguiño, M. (2018). Definición de Marketing Estratégico. En M. Noblecilla Grunauer, & M. Granados Maguiño, *El Marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento* (pág. 151). Machala: Ediciones UTMACH.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Púlido, R. P. (2017). elementos de la planificación estratégica en pymes de barranquilla. *elementos de la planificación estratégica en pymes* (pág. 6). Barranquilla: Research Gate.
- Registro Oficia N° 535 Ordenanza Municipal que regula las normas de bioseguridad sanitaria para contener la propagación del virus Covid-19 "Coronavirus" en el cantón Catamayo. (29 de Abril de 2020). Registro Oficial. Catamayo, Loja, Ecuador.
- Registro Oficial 517 Reglamento funcionamiento establecimientos sujetos control sanitario. (7 de Octubre de 2013). Registro Oficial. Ecuador, Ecuador.
- Registro Oficial del Ecuador 312 Ley de Compañías. (29 de Diciembre de 2017). Registro oficial del Ecuador. Ecuador, Ecuador.
- Rodríguez, S. J. (2011). Definición de organismo social productivo-empresa. En S. J. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 22). México: McGRAW-HILL.

- Rosas, V. d. (2014). Estudio de Factibilidad para la creación de un Spa con gimnasio acuático ubicado en la ciudad de Quito, valle de Cumbayá. *"Tesis de Ingeniería"*. Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, Quito.
- Rosso, R. (2014). Análisis PEST del Sector Dental . *Mercado Dental* , 216.
- Sánchez, C. A. (s.f.). Generalidades de la táctica y de la práctica. *Estrategia y práctica parlamentaria en un Congreso plural* , 104.
- Socatelli, M. (2013). Fundamentos para Emprendimientos Turísticos Sostenibles, la formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles. *Intermark*, 1.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Universitaria de Asturias. (2014). Concepto y Clasificación de Empresa. *Universitaria de Asturias*, 2-3.
- Urquia, R. P. (2014). *Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción sociolaboral de personas con discapacidad* . San Millán: Tutor Formación.
- Vallet-Bellmunt, T. (2015). Plan de marketing. En T. Vallet-Bellmunt, *Principios de marketing estratégico* (pág. 30). Universitat Jaume.
- Velázquez, E. (2012). *Canales de Distribución y Logística*. México: RED TERCER MILENIO.
- Yunga, J. C. (2014). Anuario de Estadística de Salud: Recursos y Actividades. *INEC*, 58.
- Zevallos, E. E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *QUIPUKAMAYOC*, 20, 9-10.

11. Anexos

Anexo 1.

Guía de entrevista a la gerente

Con el propósito de conocer más acerca de su empresa y poder recabar información necesaria para la elaboración de mi tesis, por favor contestar las siguientes preguntas:

1. **¿Qué profesión tiene?**
2. **¿Cómo fue que surgió la idea de emprender?**
3. **¿Qué tiempo lleva su empresa en el mercado?**
4. **¿Cuándo empezó su empresa, tuvo inconvenientes? ¿De qué tipo?
Económico, familiar u otro.**
5. **¿Su empresa es de tipo familiar, individual u otro tipo?**
6. **¿Desde sus inicios a la actualidad qué porcentaje ha crecido la empresa?**
7. **¿La empresa cuenta con una misión, visión y valores?**
8. **¿Qué servicios ofrece su empresa?**
9. **¿Los productos que utiliza para brindar los servicios son de calidad?**
10. **¿A qué tipo de personas están dirigidos los servicios que su empresa ofrece?**
11. **¿De los servicios que la empresa ofrece cuál es el que tiene mayor acogida? ¿Por qué?**
12. **¿Conoce usted si los clientes quedan satisfechos luego de recibir los servicios?**
13. **¿Cuál es el valor agregado que brinda su empresa?**
14. **¿Ha tenido algún inconveniente con algún cliente en relación a los servicios que usted presta?**
15. **¿En base a que usted determina los precios de sus servicios?**
16. **¿Los precios de los servicios que ofrece son más bajos, iguales o más altos que la competencia?**
17. **¿Qué formas de pago aceptan en su empresa?**
18. **¿El local donde funciona su empresa es propio o arrendado?**
19. **¿Por qué escogió ubicar la empresa en donde se encuentra actualmente?**
20. **¿Los servicios que brinda, generan resultados favorables a los clientes?**
21. **¿El horario de atención a los clientes es el adecuado?**
22. **¿Se realiza publicidad para dar a conocer los servicios que su empresa ofrece? ¿En qué medios?**

23. **¿Ofrece algún tipo de promociones a sus clientes? indique cuales**
24. **¿Cuáles son las marcas de los productos que utiliza para el servicio que brinda?**
25. **¿Cuáles cree usted que son sus principales competidores, comente su nombre?**
26. **¿Cuáles cree usted que son sus ventajas frente a la competencia?**
27. **¿Cuáles son sus desventajas frente a la competencia?**
28. **¿Qué estrategias utiliza para enfrentar a la competencia y ser competitivo?**
29. **¿Tiene contrato con un solo proveedor o diferentes? Comente algunos**
30. **¿Cómo es la relación que usted mantiene con sus proveedores?**
31. **¿La procedencia de los productos que utiliza en los tratamientos es nacional o importados?**
32. **¿Las tasas de interés actuales de las entidades financieras, inciden positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa?**
33. **¿Las leyes relacionadas al sector empresarial aprobadas últimamente por el gobierno, son positivas o negativas para su empresa? ¿Por qué?**
34. **Según el INEC (2021) el 32,2% de la población ecuatoriana viven en condiciones de pobreza. ¿Cómo incide esto en su empresa?**
35. **La inflación desde enero a octubre 2021 sitúa en 1,51% en nuestro país. ¿Cómo afecta este factor a su empresa?**
36. **En el período enero-junio de 2021, la Balanza Comercial total registró un superávit de \$ 1.796 millones en nuestro país. ¿Este indicador incide positiva o negativamente en su empresa?**
37. **En los primeros tres meses del año actual, en el Ecuador el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó USD 16.445 millones en términos constantes, registrando un crecimiento de 0,7% con respecto al cuarto trimestre del año 2020. ¿Esto ha sido beneficioso para su empresa?**
38. **La tasa de desempleo diagnosticada en el mes de septiembre del 2021 a nivel nacional, es de 4,9 %. ¿Su empresa se ha visto perjudicada por este factor?**
39. **¿Cómo ha incidido en su empresa la suspensión del impuesto de salida de divisas?**
40. **¿En qué porcentaje se ve afectada su empresa por el pago de aranceles concernientes a los equipos y productos utilizados?**

41. ¿A su criterio, el precio de los equipos adquiridos en los últimos años, han sido altos, normales o bajos?
42. ¿En qué porcentaje ha afectado la pandemia a su empresa?
43. ¿De qué manera ha afectado la crisis económica del país a su empresa?
44. ¿Qué barreras ha generado para evitar que ingresen nuevos competidores al mercado?
45. ¿Para evitar que sus competidores ganen mercado, qué estrategias utiliza en la actualidad?
46. ¿Dispone de tecnología actualizada para desarrollar sus actividades?
47. ¿En la empresa se mantiene una base de datos con la información personal de sus clientes?
48. ¿Cree usted que la empresa ha logrado posicionarse en el mercado?
49. ¿Ofrece la atención a domicilio?
50. ¿Ha realizado un plan de marketing en su empresa?
51. ¿Conoce usted lo beneficios de la aplicación de un plan de marketing?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.

Modelo de encuesta a los clientes

PREGUNTAS GENERALES

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. ¿Cuál es su edad?

Entre 16 y 25 años

Entre 26 y 35 años

Entre 36 y 45 años

De 46 años en adelante

3. ¿Cuál es su principal ocupación?

Estudiante

Ama de casa

Empleado/a de empresa privada

Funcionario/a público

Empresario/a

4. ¿Cada que tiempo visita Verónica Maldonado Spa?

Diario

Semanal

Mensual

Trimestral

Anual

ANÁLISIS DE SERVICIO

5. ¿Conoce todos los servicios que ofrece Verónica Maldonado Spa?

Si

No

6. De los servicios que la empresa ofrece, señale ¿Cuáles son los que más utiliza usted?

Depilación con cera o laser

Limpieza facial profunda

Tratamiento anti-acne

Drenaje linfático post-operatorio

Plasma rico en plaquetas (rostro-cabello)

Mesoterapia facial o corporal

Carboxiterapia

Tratamiento cicatrices queloides

Megadosis vitamina C

Peeling Químico

7. ¿Se ha percatado si los productos que se utilizan en los servicios que brinda Verónica Maldonado Spa son de calidad?

Si

No

8. ¿Los resultados de los servicios recibidos en Verónica Maldonado Spa cumplieron sus expectativas?

Si

No

9. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que ofrece Verónica Maldonado Spa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en Verónica Maldonado Spa con respecto a la orientación e información brindada a sus clientes?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

11. Al momento de elegir el servicio ¿Qué factores son importantes para usted?

Seriedad

Precio

Calidad

Responsabilidad

Resultados

12. ¿Qué aspectos considera usted que Verónica Maldonado Spa debe mejorar?

Atención al cliente

Adquirir nuevos equipos

Mejorar las instalaciones

Cambiar de ubicación

Ofrecer más servicios como: circuitos hídricos, mascarillas, tratamientos nutritivos, entre otros.

13. ¿Cómo considera usted el horario de atención que presta Verónica Maldonado Spa?

Accesible

Poco accesible

Para nada accesible

14. Según su opinión, los servicios que brinda Verónica Maldonado Spa en los últimos tiempos han:

Mejorado
Empeorado
Siguen igual

15. ¿Considera usted que las instalaciones de Verónica Maldonado Spa son adecuadas?

Si
No

16. ¿Ha tenido algún problema durante algún tratamiento recibido?

Si
No

17. Si su respuesta anterior fue positiva, indique ¿Qué tipo de problema tuvo?

De salud
Alergias
Incomodidad
Mucho ardor
Otro

ANÁLISIS DE PRECIO

18. ¿Cree usted que el precio de los servicios que brinda Verónica Maldonado Spa, está acorde con la calidad de los mismos?

Si
No

19. ¿Cómo considera usted el precio de los servicios que ofrece Verónica Maldonado Spa?

Altos
Bajos
Normales

20. ¿Qué medio de pago utiliza para pagar los servicios recibidos en Verónica Maldonado Spa?

Efectivo
Tarjeta de crédito
Tarjeta de debito
Transferencia bancaria
Cheque

Crédito directo

ANÁLISIS DE PLAZA

21. ¿A su criterio la ubicación de Verónica Maldonado Spa es de fácil acceso?

Si

No

22. Si su respuesta anterior fue negativa. ¿Dónde le gustaría que se ubique la empresa?

Centro de la ciudad

Cerca de los demás Spas

Afuera de la ciudad

ANÁLISIS DE PROMOCION

23. ¿Ha recibido promociones por parte de Verónica Maldonado Spa?

Si

No

24. Sí su respuesta anterior fue positiva. ¿Qué tipo de promociones recibió en Verónica Maldonado Spa?

Descuentos

Cupones

Regalos

Facilidades de pago

25. Sí su respuesta anterior fue negativa ¿Le gustaría que Verónica Maldonado Spa le ofrezca algún tipo de promoción? ¿Qué promociones le gustaría recibir?

Descuentos

Cupones

Regalos

Facilidades de pago

Si

No

26. ¿Ha recibido, escuchado o visto algún tipo de publicidad de Verónica Maldonado Spa?

Si

No

27. Si la respuesta anterior fue positiva ¿Mediante qué medios conoció de los servicios que ofrece Verónica Maldonado Spa?

Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, tiktok)

Radio

Televisión

Periódico

Amigos

Volantes

28. Si su respuesta anterior fue negativa ¿Por qué medios le gustaría informarse acerca de los servicios que presta Verónica Maldonado Spa?

Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, tiktok)

Radio

Televisión

Periódico

Volantes

29. ¿Cómo considera usted la imagen de Verónica Maldonado Spa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

30. ¿Acude usted a otra empresa a adquirir servicios similares de los que ofrece Verónica Maldonado Spa? Si su respuesta es negativa termina la encuesta.

Si

No

31. Si su respuesta anterior fue positiva, señale el nombre del spa al que usted acude

Beauty Touch

Oasis Spa

Isis Centro de Belleza Integral

Otro.....

32. ¿Cómo califica usted el servicio ofrecido por dicha empresa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

33. ¿Cómo considera usted el precio de los servicios que ofrece Verónica Maldonado Spa referente a la competencia?

Más alto

Más bajo

Igual

GRACIAS POR SU AYUDA

Anexo 3.

Registro de clientes, proveedores, facturas y notas de venta

Ana Veronica Maldonado Agreda
Actividades en Tratamientos de Cosmetología
Direc.: 8 de Diciembre sin y Alicia Bureno y
Atahualpa Cell.: 0993111394
CATAMAYO - LOJA - ECUADOR
CALIFICACION ARTESANAL N° 037653
R.U.C. 1103997928001
Aut.N° S.R.I. 1128497446

FECHA DE EMISION
DIA MES AÑO
17 10 2021

FACTURA
001-001- N° 000000231

Cliente: FRANCISCO BURNEO
RUC/C.I.: 1101711701 Telf.: 0932133768
Dirección: AVANZO DE MERCADILLO y Av. CATAMAYO

CANT.	DETALLE	V. UNIT	V. TOTAL
6	ESJONES DEPICADON JASSER		140

GRAFICAS AGUICAR - César Bolívar Aguirre Carrón - RUC: 1103681497501 - AUT. NRO. 13873 - TELF.: 2 878500 - Emisión 000000226 - 000000275 Elaborado 20-07-2021 Válido para su emisión hasta 20 de JULIO del 2022

FORMA DE PAGO
Efectivo: Tarjeta de Crédito/Débito:
Dinero Electrónico: Otros:

SUBTOTAL \$ 140
DESCUENTO \$
I.V.A. TARIFA 0 %
I.V.A. 12 %
TOTAL \$ 140

ORIGINAL - ADQUIRENTE - COPIA-EMISOR
FIRMA AUTORIZADA FIRMA CLIENTE Documento Categorizado: N0

Ana Veronica Maldonado Agreda
Actividades en Tratamientos de Cosmetología
Direc.: 8 de Diciembre sin y Alicia Bureno y
Atahualpa Cell.: 0993111394
CATAMAYO - LOJA - ECUADOR
CALIFICACION ARTESANAL N° 037653
R.U.C. 1103997928001
Aut.N° S.R.I. 1124064539

FECHA DE EMISION
DIA MES AÑO
05 05 2024

FACTURA
001-001- N° 000000132

Cliente: _____
RUC/C.I.: _____ Telf.: _____
Dirección: _____

CANT.	DETALLE	V. UNIT	V. TOTAL
1	EMPLEZA FACIAL		2000

GRAFICAS AGUICAR - César Bolívar Aguirre Carrón - RUC: 1103681497501 - AUT. NRO. 13873 - TELF.: 2 878500 - Emisión 000000126 - 000000175 Elaborado 08-01-2019 Válido para su emisión hasta 08 de ENERO del 2020

FORMA DE PAGO
Efectivo: Tarjeta de Crédito/Débito:
Dinero Electrónico: Otros:

SUBTOTAL \$ 2000
DESCUENTO \$
I.V.A. TARIFA 0 %
I.V.A. 12 %
TOTAL \$ 2000

ORIGINAL - ADQUIRENTE - COPIA-EMISOR
FIRMA AUTORIZADA FIRMA CLIENTE Documento Categorizado: N0

Anexo 4.

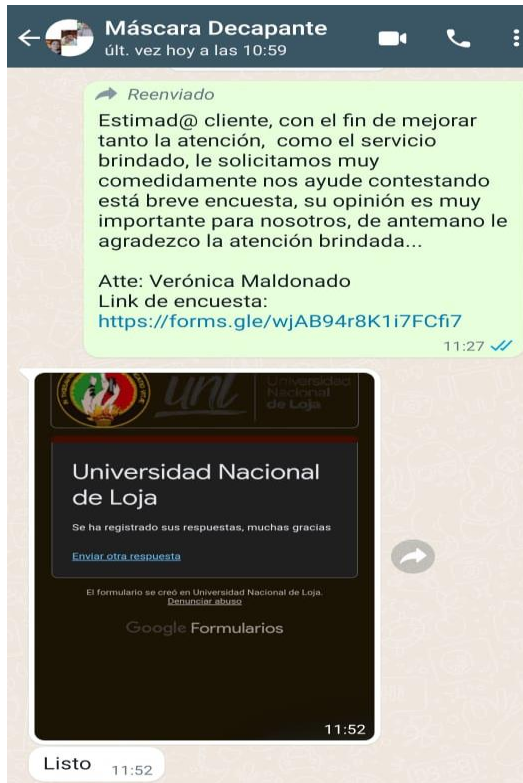
Procesamiento de la Información en el programa Estadístico IBM SPSS

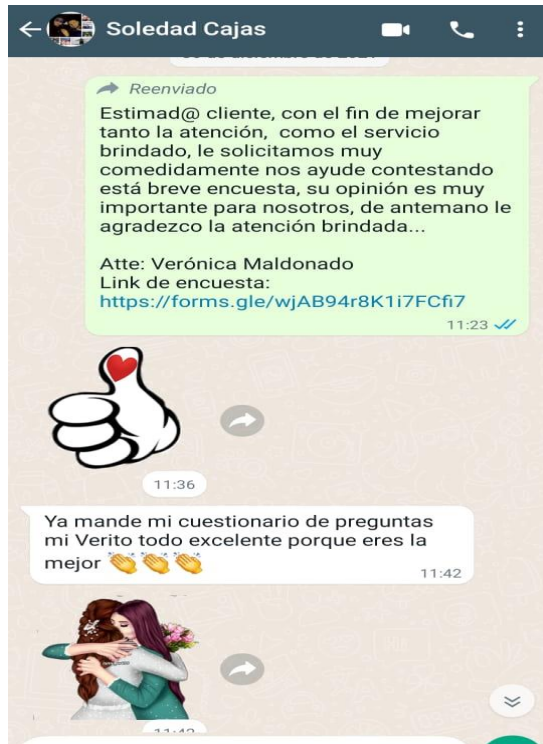
	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
4	@2. ¿Cuál...	Cadena	23	0	2. ¿Cuál es su ...	Ninguna	Ninguna	23	Izquierda	Nominal	Entrada
5	@3. ¿Cuál...	Cadena	29	0	3. ¿Cuál es su ...	Ninguna	Ninguna	29	Izquierda	Nominal	Entrada
6	@4. ¿Cada...	Cadena	10	0	4. ¿Cada que ti...	Ninguna	Ninguna	10	Izquierda	Nominal	Entrada
7	@5. ¿Conoc...	Cadena	2	0	5. ¿Conoce tod...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
8	@6. Delosse...	Cadena	47	0	6. De los servici...	Ninguna	Ninguna	47	Izquierda	Nominal	Entrada
9	@7. ¿Sehap...	Cadena	2	0	7. ¿Se ha perca...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
10	@8. ¿Losres...	Cadena	2	0	8. ¿Los resultad...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
11	@9. ¿Cómo...	Cadena	9	0	9. ¿Cómo consi...	Ninguna	Ninguna	9	Izquierda	Nominal	Entrada
12	@10. ¿Cuál...	Cadena	9	0	10. ¿Cuál es su...	Ninguna	Ninguna	9	Izquierda	Nominal	Entrada
13	@11. Almo...	Cadena	15	0	11. Al momento...	Ninguna	Ninguna	15	Izquierda	Nominal	Entrada
14	@12. ¿Quéa...	Cadena	100	0	12. ¿Qué aspec...	Ninguna	Ninguna	81	Izquierda	Nominal	Entrada
15	@13. ¿Cóm...	Cadena	19	0	13. ¿Cómo con...	Ninguna	Ninguna	19	Izquierda	Nominal	Entrada
16	@14. Según...	Cadena	12	0	14. Según su op...	Ninguna	Ninguna	12	Izquierda	Nominal	Entrada
17	@15. ¿Cons...	Cadena	2	0	15. ¿Considera ...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
18	@16. ¿Hate...	Cadena	2	0	16. ¿Ha tenido ...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
19	@17. Sisure...	Cadena	11	0	17. Si su respu...	Ninguna	Ninguna	11	Izquierda	Nominal	Entrada
20	@18. ¿Cree...	Cadena	2	0	18. ¿Cree usted...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
21	@19. ¿Cóm...	Cadena	8	0	19. ¿Cómo con...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
22	@20. ¿Qué...	Cadena	22	0	20. ¿Qué medio...	Ninguna	Ninguna	22	Izquierda	Nominal	Entrada
23	@21. ¿Asuc...	Cadena	2	0	21. ¿A su criteri...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
24	@22. Sisure...	Cadena	24	0	22. Si su respu...	Ninguna	Ninguna	24	Izquierda	Nominal	Entrada
25	@23. ¿Hare...	Cadena	2	0	23. ¿Ha recibido...	Ninguna	Ninguna	2	Izquierda	Nominal	Entrada
26	@24. Sisure...	Cadena	19	0	24. Si su respu...	Ninguna	Ninguna	19	Izquierda	Nominal	Entrada
27	@25. Sisure...	Cadena	20	0	25. Si su respu...	Ninguna	Ninguna	20	Izquierda	Nominal	Entrada

	Marcatemporal	Direccióndecorreoelectrónico	@1. Sexo	@2. ¿Cuál es su edad	@3. ¿Cuál es su principal ocupación	@4. ¿Cada que tiempo visita Verónica Maldonado Spa	@5. ¿Cada que tiempo utiliza los servicios de la empresa	@6. Delos servicios que la empresa ofrece señale
1	21-Dec-2021	hoanaelrojas@hotmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Empresario/a	Mensual	No	Limpieza facial profunda
2	29-Dec-2021	rodriguezklauia38@gmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Empleado/a de empresa privada	Mensual	Si	Tratamiento anti-acne
3	29-Dec-2021	edgargo83@gmail.com	Masculino	Entre 36 y 45 años	Empresario/a	Semanal	Si	Depilación con cera o laser
4	29-Dec-2021	cris_torres@hotmail.es	Femenino	Entre 26 y 35 años	Empleado/a de empresa privada	Trimestral	Si	Depilación con cera o laser
5	29-Dec-2021	yadirasonia10@gmail.com	Femenino	Entre 36 y 45 años	Ama de casa	Anual	Si	Limpieza facial profunda
6	29-Dec-2021	arletcarolinapena172@gmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Ama de casa	Anual	Si	Limpieza facial profunda
7	29-Dec-2021	salinassteven33@gmail.com	Masculino	Entre 16 y 25 años	Estudiante	Mensual	Si	Limpieza facial profunda
8	29-Dec-2021	monika1990mmp@outlook.es	Femenino	Entre 26 y 35 años	Ama de casa	Mensual	Si	Drenaje linfático post-operatorio
9	30-Dec-2021	ame271212@gmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Ama de casa	Trimestral	Si	Limpieza facial profunda
10	30-Dec-2021	lubri_hodacar@hotmail.com	Femenino	Entre 36 y 45 años	Empresario/a	Mensual	Si	Depilación con cera o laser
11	30-Dec-2021	gironelyn753@gmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Ama de casa	Trimestral	Si	Megadosis vitamina C
12	30-Dec-2021	soledadcajas8@gmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Ama de casa	Trimestral	Si	Plasma rico en plaquetas (rostro-cabello)
13	30-Dec-2021	mximesan@hotmail.com	Femenino	Entre 36 y 45 años	Funcionario/a público	Anual	Si	Limpieza facial profunda
14	30-Dec-2021	karinalexandra01@hotmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Funcionario/a público	Anual	Si	Drenaje linfático post-operatorio
15	30-Dec-2021	rose.1985@live.com	Femenino	Entre 36 y 45 años	Funcionario/a público	Trimestral	Si	Mesoterapia facial o corporal
16	30-Dec-2021	di28camacho@gmail.com	Femenino	Entre 16 y 25 años	Estudiante	Anual	No	Limpieza facial profunda
17	30-Dec-2021	ronaldfvs91@gmail.com	Masculino	Entre 26 y 35 años	Empleado/a de empresa privada	Trimestral	Si	Limpieza facial profunda
18	30-Dec-2021	chinalapo@gmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Ama de casa	Anual	Si	Megadosis vitamina C
19	30-Dec-2021	pauchalorena@gmail.com	Femenino	Entre 36 y 45 años	Ama de casa	Mensual	Si	Tratamiento cicatrices queloides
20	30-Dec-2021	yomajueves@outlook.es	Femenino	Entre 36 y 45 años	Empleado/a de empresa privada	Semanal	Si	Plasma rico en plaquetas (rostro-cabello)
21	30-Dec-2021	lou_1987@hotmail.es	Femenino	Entre 26 y 35 años	Funcionario/a público	Anual	Si	Mesoterapia facial o corporal
22	30-Dec-2021	lucy_13@gmail.com	Femenino	Entre 26 y 35 años	Ama de casa	Anual	Si	Limpieza facial profunda

Anexo 5.

Envío de encuestas online por redes sociales





Anexo 6.

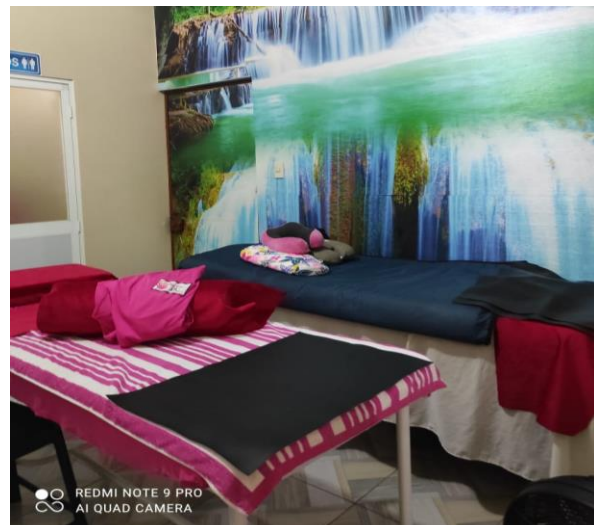
Ficha de observación dirigida a la competencia directa

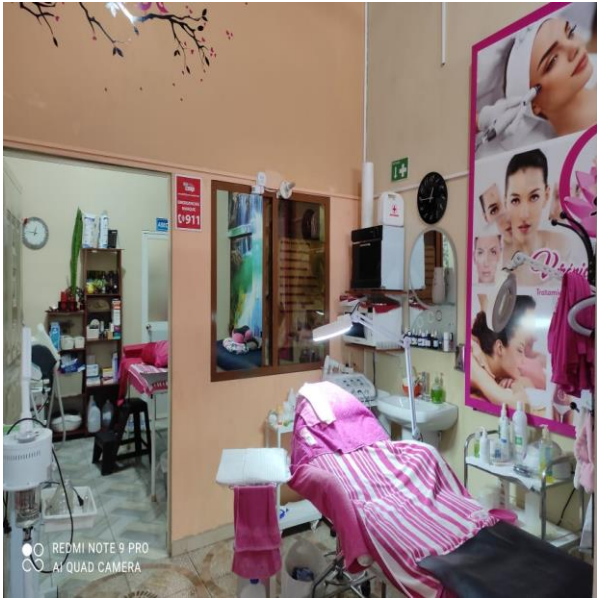
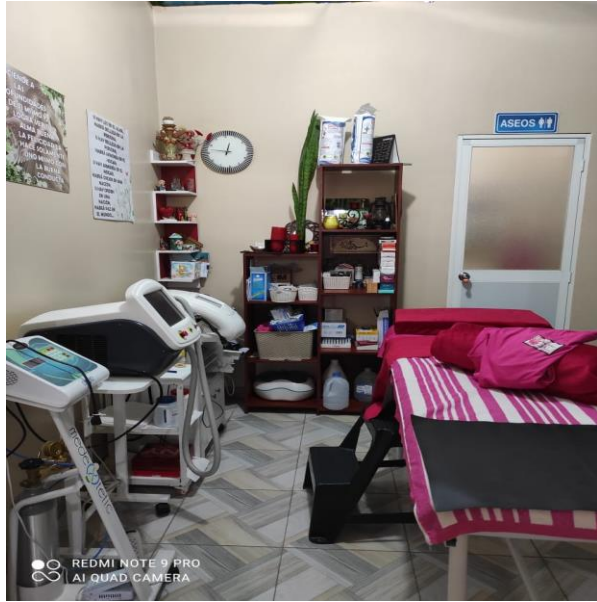
Con la presente ficha de observación se pretende obtener información específica de las empresas que representan la competencia directa de Verónica Maldonado Spa, los resultados obtenidos serán de gran utilidad para definir la posición competitiva en la industria de la empresa en estudio:

Empresa en estudio:	Verónica Maldonado Spa	
Observador:	Ronald Fabricio Cueva Martínez	
Spas de Catamayo	Beauty Touch, Oasis Spa, ISIS Beauty Style	
Criterios de Evaluación	Calificación	
Gama de servicios		
Calidad del servicio		
Experiencia		
Uso de tecnología		
Publicidad		
Facilidad de ubicación		
Adecuadas instalaciones		
Promociones brindadas		
Precios accesibles		

Anexo 7.

Instalaciones de la empresa





Anexo 8.

Certificado de traducción de Abstrac

Mgs. Mónica Jimbo Galarza

C E R T I F I C O :

Haber realizado la traducción de Español – Inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas titulado **“Plan de Marketing Estratégico para el Spa “Verónica Maldonado” en la ciudad de Catamayo periodo septiembre 2021 – febrero 2022”** de autoría de Ronald Fabricio Cueva Martínez con CI: 1105971699.

Se autoriza a la interesada hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Emitida en Loja, a los 6 días del mes de Julio 2022.



Mgs. Mónica Jimbo Galarza

MAGÍSTER EN ENSEÑANZA DE INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA

REGISTRO EN LA SENECYT N° 1021-2018-1999861