



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SALA DE BELLEZA ROMY'S
EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniería Comercial mención en Administración de Empresas

Profesor Guía:
Ing. Renzo Aguirre MBA.

Autora:
Romina Jenire Banguera Montaña

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Renzo Javier Aguirre

Ingeniero MBA

C.I.: 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Romina Jenire Banguera Montaña

C.I.: 080247325 6

AGRADECIMIENTO

Empezaré citando una frase del famoso escritor Paulo Coelho: “Cuando más se aproxima uno al sueño, más se va convirtiendo la leyenda personal en la verdadera razón de vivir”. Así lo siento, con una emoción inexplicable, porque creo que he llegado a una de mis tantas metas planteadas.

Quiero agradecer a Dios por ser mi guía, porque mi fe es tan grande y siempre que veo a mi lado, siento que voy de sus manos.

A ese ser tan grandioso llamado Zoila Montaña, mi querida madre, mi inspiración de quien todos los días recibo una palabra de aliento, y me pregunto como un ser tan pequeño tiene un inmenso corazón.

A todos los miembros de mi familia y amigos, que cada vez que hablo con ellos recibo apoyo incondicional, siempre sugiriéndome buenos comentarios que ayudan a mi enriquecimiento personal.

Al personal docente, mis queridos profesores, por esa labor incansable de educar.

Termino, esperando que este sea uno de los tantos logros en la historia de mi vida, que Dios me bendiga siempre.

DEDICATORIA

Dedico el siguiente trabajo realizado a mis padres, mis abuelitos, mi hermano, mis tíos y a mis verdaderos amigos, a la familia que algún día formaré, por tener tanta fe en mí, creer en mis capacidades, sentirse orgullosos de mí y yo de ellos por el gran aporte de cada uno hizo para formarme como profesional y persona.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo principal el diseño, elaboración y definición de la forma de control del Plan Estratégico para la “Sala de Belleza Romy’s” en la ciudad de Esmeraldas, y así alcanzar una ventaja competitiva en el sector.

Se basa en la identificación teórica de la planificación estratégica de la que se han obtenidos los conceptos básicos para realizar el plan estratégico, al igual que la administración estratégica necesaria para una empresa; abordando lo que es planificación, organización, control, y dirección. La planificación estratégica que se debe implementar en la empresa para hacerla crecer a futuro, gracias a las estrategias tomadas por la investigación y el análisis del mesoentorno con las 5 fuerzas de PORTER; el macroentorno con el análisis de las fuerzas PEST, el microentorno con la cadena de valor, de objetivos y de matrices estratégicas.

De igual manera se estudia la estructura organizacional con el ordenamiento de todas las áreas que conforman la empresa para lograr los resultados esperados. Es importante el perfil de la “Sala de belleza Romy’s”: cómo y cuando fue fundada, quién es su propietario, cuáles son los servicios que ofrece, su estructura, y cultura organizacional con la que se dirige el negocio.

El diseño del plan estratégico comprende desde la elaboración de la filosofía de la institución (misión, visión, valores corporativos, objetivos específicos), el diagnóstico situacional (diagnóstico externo e interno, análisis FODA. Matrices estratégicas), políticas para direccionar cómo: cuándo y por quién serán implementadas las estrategias.

Por otra parte para el control y funcionamiento del Plan estratégico elaborado se ha escogido el Balanced Scored Card (BSC) por lo que se deja planteado cuáles son indicadores de control (KPI) que se utilizarán una vez que sea

adquirido el programa, junto con los balances proyectados que han sido realizados bajo algunos supuestos y declaraciones de la propietaria debido a que la empresa no tiene balances de años pasados.

Lo que se persigue en la elaboración de este trabajo es presentar el cómo hacer paso a paso, una correcta planificación estratégica contribuyendo así, al mejoramiento de la empresa, documento de consulta para quien estuviese interesado en el tema de planificación estratégica y al trabajo de titulación del autor.

ABSTRACT

The present project has as a main objective. It is the design, elaboration and definition of the form of control of a Strategic Plan for the “Beauty Romy’s hair cut shop” in the city of Esmeraldas and thus to reach a competitive advantage among its competence. It is based on the theoretical identification of the strategic planning of the basic concepts that have been obtained to carry out the strategic plan; just like the necessary strategic administration for a business. Undertaking what planning, organization, control, and direction is; the strategic planning should be implemented in the organization to cause it to grow in a future because of the strategies taken by the investigation and the analysis of the mesoentorno with the 5 forces of Porter, the macro environment with the analysis of the forces PEST, the microenvironment with the chain of value, objective and strategic headquarters. Similarly the structure studied is organizational with the code of all the areas that conform the business to achieve the results expected.

It is important for the profile of the beauty Romy’s haircut shop, to know how and when was founded, who is their owner, which are the services that offers, their structure and its organizational culture. The design of the strategic plan starts from the elaboration of the philosophy of the institution -mission, vision, corporate values, specific objectives- the situational diagnosis (diagnostic external and internal, analysis FODA. Strategic headquarters), politics to operate how, when and by who will be implemented the strategies. On the other hand for the control and operation of the elaborated strategic Plan has been chosen the Balanced Scored Card (BSC), which i presents indicators of control (KPI) that will be utilized once that the program will be acquired, along with the balances projected that they have been carried out under some supposed and statements of the owner due to that the business does not have balances of passed years. The elaboration of this work is to present how to Do step by step, a correct strategic planning and contributing to the improvement of the business for whom is interested in the theme of strategic planning.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
2	CAPITULO II. IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGIA	3
2.1	ADMINISTRACIÓN	3
2.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
2.3	LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2.4	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	10
3	CAPITULO III. PERFIL DE LA SALA DE BELLEZA ROMY´S	13
3.1	HISTORIA DE LA SALA DE BELLEZA ROMY´S	13
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
3.3	DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	15
4	CAPITULO IV. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	18
4.1	ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	18
4.1.1	Misión	18
4.1.2	Visión	20
4.1.3	Logotipo de la Empresa	21
4.1.4	Eslogan de la Empresa	21
4.1.5	Organigrama Propuesto.....	22
4.1.6	Valores Corporativos	22
4.1.7	Objetivos Estratégicos	23
4.2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
4.2.1	Análisis Externo	25
4.2.1.1	Macroentorno	26
4.2.1.2	Mesoentorno	39
4.2.2	Análisis Interno	45
4.2.2.1	Actividades Primarias.....	46
4.2.3	Análisis FODA.....	50
4.3	ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	53
4.3.1	Análisis Industrial: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	53

4.3.2	Matriz de Perfil Competitiva (MPC): Factores Claves de Éxito	56
4.3.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	59
4.3.4	Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).....	61
4.3.5	Matriz Interna – Externa (IE)	64
4.3.6	Matriz de la Gran Estrategia	65
4.4	POLÍTICAS.....	66
4.5	STAKEHOLDERS	71
5	CAPITULO V. BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	74
5.1	¿CÓMO MEDIR Y CONTROLAR EL PLAN ESTRATÉGICO?	74
5.1.1	Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.....	74
5.1.2	Diferencia entre el Plan Estrategico y el Balanced Scorecard	75
5.1.3	Evaluación del Plan Estratégico de la “Sala de belleza Romy´s”	75
5.1.3.1	Indicadores de Evaluación	76
5.1.4	Boceto de Planteamiento del BSC para la “Sala de Belleza Romy´s”.....	78
5.2	BALANCES PROYECTADOS	83
6	CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1	CONCLUSIONES DE LA SALA DE BELLEZA ROMY’S	95
6.2	RECOMENDACIONES PARA LA SALA DE BELLEZA ROMY’S.....	95
	Bibliografía.....	97
	Anexos.....	99

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La idea de elaborar un plan estratégico, surge de una necesidad de mejorar la administración y el servicio que brindan las salas de belleza, realizando las adaptaciones que se requieran en la infraestructura y organización de la empresa, ya que normalmente ésta ha sido administrada de manera empírica, por esta razón es importante la presente investigación porque es la solución de las necesidades que se presenta en esta industria (Otros servicios), la actividad que se ejerce es la O930200 de Peluquería y otros tratamientos de Belleza; para cumplir con las expectativas de la sociedad, trabajadores, clientes, proveedores y accionistas de la empresa se investigo este tema.

1.1 ANTECEDENTES

Desde tiempos pasados hasta la actualidad las salas de belleza en el Ecuador, y más aún en la ciudad de Esmeraldas, han sido negocios empíricos sin lineamientos de procesos o una administración fundada en estudios veraces que rectifiquen el crecimiento de estas empresas. Teniendo en cuenta que este sector no es completamente formal y suficientemente explotado en este país, se debe aprovechar las oportunidades que él mismo ofrece, ya que en la actualidad el mercado ha sufrido un incremento debido a las cambiantes tendencias, modelos de vida, gustos, preferencias y las necesidades que tienen los actuales y potenciales clientes. La “Sala de belleza Romy’s” es a la que se pretende realizar el plan estratégico.

Está ubicada en la ciudad de Esmeraldas desde hace 20 años; en todo este tiempo se ha encargado de realzar la belleza y autoestima de sus clientes y se cuenta muy bien posicionada dentro de este mercado; su propietaria es la señora Zoila Montaña Niemes, tiene 27 años de experiencia en el tema de servicios de belleza y está en constante actualización en las tendencias y técnicas vanguardista de estética y belleza al igual que su personal calificado y con experiencia. En la ciudad existen cuatro salas de belleza y un SPA que se

puede considerar como la competencia, las demás no se dirigen al target medio – alto y no tienen una administración estratégica y en efecto una optimización de los recursos, aplicación de estrategia y acertadas toma de decisiones.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico para la “Sala de belleza Romy´s” en la ciudad de Esmeraldas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la teoría de la planificación estratégica en otras palabras el marco teórico del proyecto.
- Investigar el entorno para determinar las potenciales oportunidades o amenazas del negocio.
- Realizar un análisis de la cadena de valor que permita determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Desarrollar un plan estratégico para la empresa: “Sala de belleza Romy´s”.
- Determinar las posibles estrategias que aseguren que la aplicación del plan estratégico sea exitoso.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio.

2 CAPITULO II. IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGIA

2.1 ADMINISTRACIÓN

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas, y a través de ellas coordinar el trabajo de los demás. Sin embargo los gerentes no pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran.

La administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización (Ver figura 1). De manera que busca ser eficiente, aprovechar los recursos (personal, dinero, equipos, tiempo); es decir, obtener los mayores resultados con la mínima inversión, hacer las cosas bien o no mal gastar los recursos. Por otra parte se fija en la eficacia, que es hacer las cosas de manera correcta; en otras palabras está dedicada a que la organización realice las actividades adecuadas para lograr sus objetivos. Para esto necesita cuatro funciones principales que de una u otra forma son aplicadas en cualquier administración que se desee realizar. (Robbins y Coulter, 2005, p. 55)

Figura 1. FASES DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Administración, (Robbins Stephen P. y Coulter, 2005)

Elaborado por: Romina Banguera Montaña

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. Durante la década de 1980 el concepto de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se práctica de manera amplia en el mundo empresarial”. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, p. 5)

Cualquier acción estratégica que quiera ser implementada en una organización, es importante la determinación de los posibles resultados que se desea alcanzar, de igual manera las condiciones futuras los elementos necesarios para que éste funcione eficientemente. Esto solo se puede lograr mediante la

planificación. Evitar una planificación implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, mala toma de decisiones.

De esta manera Kathy Matilla, afirma “la estrategia en realidad se precisa de un ordenamiento de las actividades, asignándoles prioridades de valor -que definan lo que es importante- y de tiempo que debe ejecutarse en primer lugar; pero, además, la planificación coadyuvará a estudiar y cifrar más rápidamente la previsión de las consecuencias que pueda ocasionar cualquier movimiento estratégico” (Matilla, 2008, p. 53). En otras palabras la estrategia no significa mucho si no está de la mano con una adecuada planificación.

La planificación estratégica es la herramienta que deben implementar las organizaciones para hacer crecer a la empresa en un futuro no muy lejano. En la actualidad, la competencia del mercado en las diferentes industrias es un fenómeno exorbitante; es ahí, donde entra la necesidad de crear un plan estratégico ya que muchas empresas empíricas no lo tienen, para encontrar como diferenciar la empresa con el resto de la industria a la que pertenece; la pregunta es cómo? Ya que todas se dedican a satisfacer la misma necesidad. Es verdad que las empresas están creadas para satisfacer una necesidad prioritaria del mercado, pero esto no quiere decir que se debe dejar de lado otros puntos que el cliente si los toma en cuenta como: el servicio al cliente, productos y/o servicios, de calidad y sin elevados costos, entre otras, son de estas actividades de donde puede provenir una ventaja competitiva, que es un valor significativo por el cual la empresa se puede diferenciar de las demás.

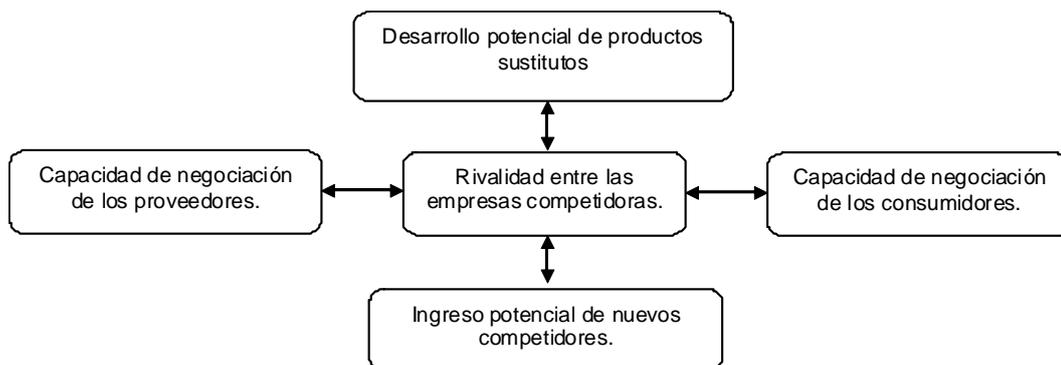
“La ventaja competitiva se crea mediante un proceso muy localizado. Las diferencias de una nación en valores cultura, estructuras, económicas, instrucciones e historias contribuyen al éxito competitivo”. (Porter, 2009, p. 219). De esta manera Porter alude a lo antes mencionado, que una ventaja competitiva no solo se obtiene de la necesidad primordial, sino también de todas aquellas que tienen que ver a la hora de satisfacer dicha necesidad, por esta razón se las trata de cubrir al realizar el plan estratégico que llevará a cabo la organización.

El presente plan estratégico utilizará las siguientes herramientas para su elaboración, diseño y el análisis situacional de la empresa:

- Mesoentorno: 5 Fuerzas de Porter

“Tal vez el modelo más conocido para analizar el ambiente externo – inmediato de la organización sea el que elaboro Michael Porter, profesor de la Harvard Business School” (Hitt, Black, & Porter, 2006). Su teoría se refiere a 5 fuerzas ambientales, las mismas que intervienen de manera significativa en las empresas que se desempeñan en un mismo circulo; en otras palabras, es la evaluación de la organización en referencia a las que se manejan dentro de la misma industria que pertenecen. Tres de cinco (naturaleza de la rivalidad, nuevos competidores y sustitutos), tienen que ver directamente con los competidores, pero para un mejor análisis, se examinará bajo los conceptos antes mencionados. Los otros dos (proveedores, clientes) su investigación hace énfasis en lo que son sus propios nombres.

Figura 2



Elaborado por: La autora

- Macroentorno: Análisis de las fuerzas PEST

Fuerzas Políticas: Los gobiernos son importantes empleadores, clientes de las empresas, regularizan, liberalizan y subvencionan las actividades de las mismas. Por tanto los factores políticos, gubernamentales y

legales representan oportunidades y amenazas claves para las pequeñas y grandes organizaciones. Los cambios de leyes de patentes, legislaciones anti monopólicas, tasas de impuestos, entre otras afectan directamente a las empresas, es por esto que el pronóstico político constituye la parte más importante de la auditoría externa. (Fred, 2008, p. 90)

Fuerzas Económicas: Ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia, debido a que el nivel económico de vida varía considerablemente entre ciudades y países, lo que es una oportunidad o amenaza para empresa o individuos que deseen: invertir, reubicarse, construir nuevas instalaciones, etc. (Fred, 2008, p. 83)

Fuerzas Sociales: Tienen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes; las oportunidades y amenazas que provienen de los cambios de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, sacuden y desafían a las organizaciones con o sin lucro, pequeñas y grandes. Por otra parte determinan la manera que viven, trabajan, producen y consumen los seres humanos; las nuevas tendencias dan como resultado un estilo de vida diferente, por consiguiente una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes.

Fuerzas Tecnológicas: Representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias, afectan directamente a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, práctica de marketing y posición competitiva de las organizaciones. Estas fuerzas crean nuevos mercados, mejores productos, los existentes quedan obsoletos, influyen en los costos de las producciones reduciendo o eliminando esta barrera, reduce el tiempo de producción, genera una

modificación en los valores y expectativas y a su vez crea una nueva ventaja competitiva más poderosas que las existentes. (Fred, 2008, p. 87)

- Microentorno: Cadena de Valor

La cadena de valor (VCA) es el proceso con el que la empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, es decir, desde la compra de materia hasta la elaboración del producto y su comercialización. Se enfoca en encontrar dónde existen las ventajas y desventajas relacionadas con los bajos costos en las actividades. Por otra parte identifica sus fortalezas y debilidades, en especial cuando se puede comparar la VCA propia con otra empresa de su industria. (Fred, 2008, p. 154)

- Objetivos

Se definen como resultados específicos que una organización busca alcanzar perseguir su misión. Son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, crean sinergia, revelan las prioridades de esta manera constituyen la base para que las actividades dentro de las fases administrativas resulten efectivas. (Fred, 2008, p. 13)

- Estrategias

Son los medios para lograr los objetivos y son las que afectan la prosperidad de la empresa a largo plazo y por eso son orientadas hacia el futuro, tiene consecuencias multifuncionales y requieren que la organización tome en cuenta factores tanto externos como internos. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gasto, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (Fred, 2008, p. 13)

- Matrices Estratégicas

“Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno, los recursos y capacidades de la empresa.

Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos, o concernientes al sector o industria en el cual opera.

Hay dos tipos de matrices:

1. De posicionamiento: ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cual opera.
2. Matrices de evaluación: posicionando o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización internos (F y D) o externos (O y A), que proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con esa realidad apreciada, prevista o valorada”. (Administración, 2011)

2.3 LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el ordenamiento de todas y cada una de las áreas que conforman una empresa para lograr resultados esperados, idealizándolos hacia una misma cultura organizacional, misión, visión, valores, políticas, etc.

Cabe recalcar que los cambios de estrategias requieren con frecuencias cambios en la estructura, “En primer lugar, la estructura dicta en gran medida la

manera de establecer los objetivos y las políticas, el segundo motivo por lo que el cambio de estrategia exige modificaciones en la estructura es porque ésta dicta la forma en la que se distribuirán los recursos.” (Fred, 2008, p. 244).

Por otra parte la mejor forma de que las organizaciones puedan adaptarse a la estrategia es cuando no son resistentes al cambio; tienen equipos de trabajo, están dispuestas a lograr paradigmas y sobre todo, las que tienen trabajadores que se sienten parte de la empresa, recordando que la planeación estratégica es un enfoque sistemático para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

En la actualidad la mayor parte de organizaciones reconocen la importancia del desarrollo de la planeación estratégica para el crecimiento y logro de objetivos a mediano y largo plazo, de esta manera lo confirma Chander en un estudio al mencionar que la estructura organizacional, sigue a la estrategia y depende de ella. Si bien es cierto, la estrategia es como una inyección para la mayoría de las organizaciones porque el ambiente se vuelve más dinámico, cada una de las áreas encargada de realizar y colaborar en el desempeño de las políticas estratégicas trabajan con mayor eficiencia y eficacia, tomando en cuenta que la gerencia administrativa tiene que lograr encaminar su organización junto con su planeación estratégica, mejorando sus condiciones de dar dirección y orientación a sus trabajadores y actividades, para que pueda funcionar de la manera antes mencionada.

2.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

“La administración estratégica es el conjunto de decisiones y de acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 180). En otras palabras la administración estratégica es la capacidad de toma de decisiones multifuncionales (la que más ayude a la empresa en general) que incluye a las a las diferentes áreas (marketing, finanzas, contabilidad, finanzas, producción,

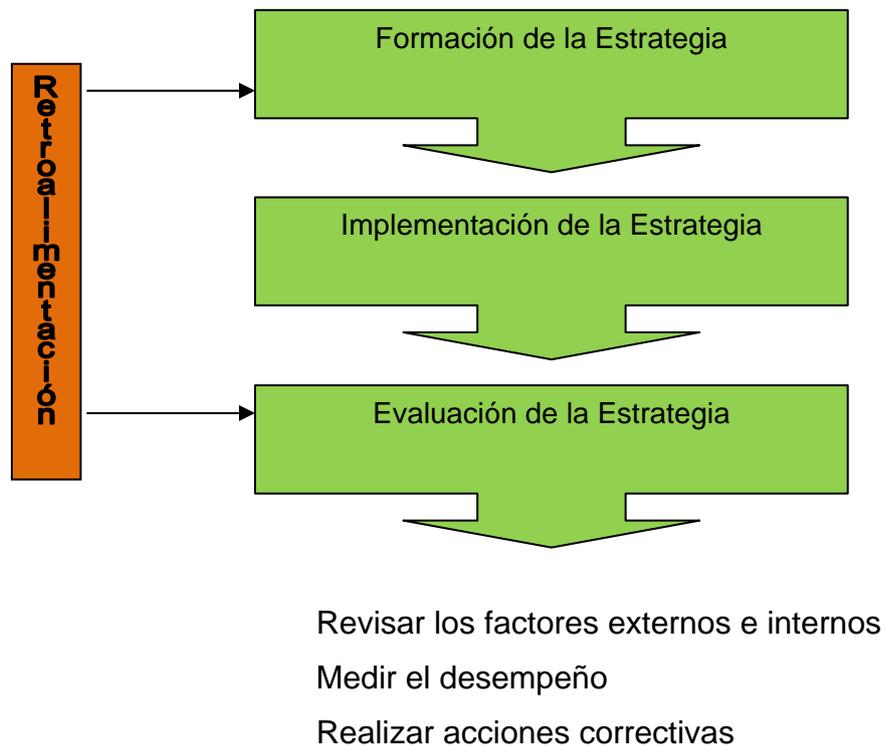
operaciones, investigación y desarrollo, sistemas) de la empresa basándose principalmente en la elaboración de un plan estratégico, para lograr los resultados esperados. (Fred, 2008, p. 16)

El proceso de la administración estratégica consta de tres fases: la planeación, implementación y evaluación de estrategias; (Ver figura 3), a pesar que la primera fase es más extensa que las otras dos no las hace menos importantes.

Dentro de la formulación de la estrategia incluye el desarrollo de la misión, visión, el análisis de las fortalezas y debilidades internas, las amenazas y oportunidades externas, desarrollo de los objetivos a largo plazo, estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

La implementación de la estrategia comprende la formulación de objetivos anuales, políticas, asignación de recursos, actividades y motivación del personal, para llevar a la práctica las estrategias; implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dando una nueva dirección a la elaboración de presupuestos, marketing, el desarrollo y utilización de sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

Por último está la evaluación de la estrategia siendo la herramienta que les permite a los gerentes saber de inmediato qué estrategias no están funcionando bien, es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian constantemente. Las actividades fundamentales de esta etapa consiste en la supervisión de los factores externos e internos que son los generadores de las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar las acciones correctivas. (Fred, 2008, p. 6)

Figura 3. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Administración Estratégica

Elaborado por: Romina Banguera Montaña

3 CAPITULO III. PERFIL DE LA SALA DE BELLEZA ROMY'S

3.1 HISTORIA DE LA SALA DE BELLEZA ROMY'S

La sala de belleza Romy's fue fundada en el año 1991; nace del corazón y el amor al trabajo de la señora Zoila Montaña Niemes, la misma que en la actualidad tiene 27 años de experiencia en el manejo de las habilidades de estética y realce de la imagen de hombres y mujeres. En ese entonces la competencia entre este tipo de empresas era baja y se manejaban de forma empírica lo que la hacía muy rentable. Las actividades económicas se realizarán bajo el RUC 1303671158001 (Ver anexo 1) y los servicios se impartirán en el actual local ubicado en la ciudad de Esmeraldas, exactamente en las calles: Juan Montalvo entre Sucre y Olmedo.

Este negocio fue creado con el afán de ofrecer servicios de belleza, que con el tiempo han ido evolucionando; hoy en día imparte al mercado: maquillajes faciales, cepillados, peinados, cortes de cabello, tintes de cabello, iluminaciones, mechas, tips, alisados tradicionales, con Keratina y chocolate, arreglo de uñas, tratamientos capilares, entre otros; generando a la misma, un mayor número de clientes, lo que ha permitido que muchos de estos y hayan prevalecido desde su creación hasta la actualidad. De igual manera a participado en eventos de belleza como: la elección de reina Esmeraldas, elección de reina del Esmeraldeñismo, elección de reina Carnaval, entre otros. Factores que han colaborado con el éxito y reconocimiento de la empresa en el mercado esmeraldeño.

Durante todos estos años la propietaria de la empresa ha sido la señora Zoila, quien con la ayuda de su hija Romina Banguera Montaña tienen en mente la ampliación de la sala de belleza, bajo un modelo de Planificación Estratégica de acuerdo con las necesidades de la organización.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente, la sala de belleza Romy's tiene una estructura organizacional simple, la cual está liderada por su propietaria. A continuación serán descritas las funciones que realizan cada uno de los presentes colaboradores.

- Nombre: Zoila Montaña Niemes

Lidera y es dueña del presente negocio. Bachiller en ciencias Contables, tiene estudios de Tercer año de Contabilidad y Auditoría. Estilista de la Sociedad de Modistas de Portoviejo. Con 27 años de experiencia en el mundo de sala de bellezas, ha realizado cursos de actualización estética como: accesoria de imagen, alisados de las últimas tendencias, tintes de cabellos, cortes, etc, con los proveedores Chi, Tec-Italy, Sebastian, Igora, L'Oréal. Se encarga de las actividades administrativas y financieras como: pago de sueldos e impuestos, abastecimiento de materiales, negociación y pagos de proveedores, entre otros, adicionalmente realiza tareas de estilista.

- Nombre: José Alberto Lozano

Realiza cepillados, corte de cabello, aplicaciones de tratamientos capilares y tintes, cepillado de cabello, maquillajes. Es Bachiller en ciencias sociales, estilista empírico, al momento estudia estética en la academia de belleza Italiana de belleza en la ciudad de Esmeraldas

- Nombre: Karolina Morales

Graduada en la academia de belleza Italiana de Belleza en la ciudad de Esmeraldas. Realiza Pedicure y manicure de damas y caballeros.

- Nombre: Romina Banguera

Bachiller en ciencias contables. Egresada de la Universidad de las Américas de Ecuador, de la carrera de Ingeniería Comercial mención Administración de Empresas. Experiencia en Servicio al Cliente y Ventas. Localiza de nuevos clientes, reintegra de clientes pasados, mantener la satisfacción de los clientes, investiga las falencias y cuáles son las necesidades del clientes, publicidad.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se define como un patrón de comportamiento que ha desarrollado una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse algo válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta para percibir, pensar y sentir. (Fred, 2008, p. 126)

Es necesario hacer un estudio acerca de cómo anda la cultura organizacional de la empresa cuando se quiere hacer cambios estratégicos en ella, para tener una visión si serán ineficientes o incluso contraproducentes; por diferentes cuestiones, la cultura es resistente al cambio, si representa una fortaleza o debilidad, las confusiones, desorientación o el desorden resultante entre los miembros de la organización ya que puede influir fuertemente en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

Para analizar al clima organizacional se realizó una entrevista (Ver anexo 2) entre los trabajadores, la misma que consta de preguntas que se dividen en seis segmentos: 1. Orientación organizacional; 2. Administración del talento humano; 3. Estilo de dirección; 4. Comunicación e integración; 5. Capacidad profesional; 6. Medio ambiente físico. De tal manera que se concluye: En la sala de belleza no se conoce la misión ni visión de la empresa, al igual que los

objetivos y los empleados no ponen en práctica con exactitud los valores de la misma. La entidad toma en cuenta para la planeación de sus actividades a los trabajadores y cuentan con las herramientas necesarias de estética para realizar el servicio, considerando que sus funciones están claramente definidas y entendidas por los mismos. Los colaboradores sienten que están ubicados en el cargo que desempeñan, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades; reciben un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo y están satisfechos con las actividades de bienestar que se realiza en la entidad al igual que las motivaciones cuando se alcanza metas y objetivos y la capacitación es una prioridad en la entidad.

La jefa tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, es coherente en sus argumentos y planeamientos, asigna las cargas del trabajo de forma equitativa, delega el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades. El trato hacia los colaboradores es respetuoso, tiene en cuenta las sugerencias que formulan; de la misma manera ellos reciben observaciones tanto en aspectos positivos como negativos acerca del trabajo. La jefa toma en cuenta a los colaboradores para desarrollar trabajos importantes, motiva y reconoce el trabajo de cada uno y ellos no tienen que consultar las mínimas acciones en la realización del trabajo.

Existe un nivel adecuado de comunicación aún más cuando la empresa no tiene muchos empleados, se comparte la información útil para el trabajo. Se fomenta el trabajo en grupo, los trabajadores tienen las habilidades requeridas para realizar el servicio, hace una buena utilización de sus conocimientos y pueden manejar adecuadamente la carga del trabajo. No se supera las expectativas del jefe pero se cumple con todas y se está dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad ya que se sienten motivados para mejorar y se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.

El área donde se trabajan tiene un ambiente físico seguro, permanece ordenada aunque esto depende mucho de cada uno como realice el trabajo de

que sea limpio y ordenado; no hay contaminación auditiva intensa pero está en un bajo grado debido a las secadoras de cabello y está iluminada adecuadamente al igual que la ventilación.

4 CAPITULO IV. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Normalmente las personas desarrollan una filosofía personal con respecto a su vida y a cómo se desenvuelve dentro de ella; de la misma manera pasa con la organización.

“Manejar las cuestiones corporativas de acuerdo a valores no sólo que beneficien a la empresa donde se labore, sino buscar el beneficio tanto para la empresa, los empleados y la comunidad alrededor de la empresa” (Delgado, 2001, p. 58)

La empresa necesita plantear cual es su filosofía institucional para que los grupos de interés sepan cómo rige la organización frente a sus actividades y a la sociedad, para esto debe tener en claro ¿cuál fue el motivo por la que fue creada?, ¿cómo quiere y debe trabajar dentro del entorno? ¿Qué quiere llegar a ser? En otras palabras la filosofía institucional es la definición de la misión (a qué se dedica la empresa), visión (qué quiere ser en el futuro la empresa), valores organizacionales (las herramientas con las que se cumplen las actividades), teniendo en cuenta los principios éticos, morales, sociales, culturales y económicos del entorno en el que subsiste.

Esta empresa, “Sala de belleza Romy’s”, no posee una filosofía institucional, sin embargo hoy en día esta guía o régimen es importante para las empresas para lograr con mayor eficacia y eficiencia lo que se desea hacer.

4.1.1 Misión

“La declaración de la misión debe ser duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Responde a la pregunta clave: ¿Cuál es nuestro negocio? Una

declaración de misión definida es esencial para establecer objetivos y estrategias con eficacia.” (Fred, 2003, p. 59) es decir, para el planteamiento de la misión la organización debe tener bien en claro las necesidades que necesita satisfacer, la razón por la que fue creada, que es lo que se está haciendo y a que se dedica, estos aspectos se deben plantear como interrogantes y responder a los mismos para obtener la creación de la misión.

Por otro lado (Fred, 2003, p. 59) sustenta que “algunas empresas elaboran declaraciones de la misión solo porque se consideran que están de moda y no porque representen un compromiso real”; sin embargo la misión es creada para dar orientación a la organización de los lineamientos o prioridades que se deben seguir para desarrollar de mejor manera las actividades en el día a día de la empresa.

“Componentes de una declaración de la misión:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿La organización en que región compite?
- Tecnología: ¿la organización está al día con la tecnología?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿la organización está dedicada al crecimiento y a la estabilidad económica?
- Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?

- Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?” (Coulter, 2005, p. 97)

De esta manera la misión abarca todos los puntos importantes que la empresa quiere satisfacer, a pesar de todos estos componentes, sin dejarlos de lado y resaltando los mismos se busca que la redacción de la misión sea corta fácil de entender y recordar para que siempre se tenga presente en la organización.

Después del análisis de conceptos e importancia de la misión, la compañía define:

La sala de belleza Romy's se encargara de resaltar la belleza de hombres y mujeres esmeraldeños, creando imagen individual, estilo de vida física, utilizando una amplia gama de servicios estéticos en las últimas tendencias, productos y colaboradores de alta calidad manteniéndolos motivados y actualizados, siendo responsable socialmente con el medio ambiente y la sociedad; satisfaciendo los deseos y expectativa de los clientes y de esta manera consolidarnos en el mercado.

4.1.2 Visión

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica: ¿Qué queremos llegar a ser?, debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. (Fred, 2003, p. 56).

De esta manera la visión es la imagen proyectada de la empresa a largo plazo, lo que quiere ser a futuro, es la ruta que se fija la organización; la misma que debe ser analizada y concretada por todos los miembros de la organización sintiéndose dueños de la misma, así todos se verán comprometidos con los

propósitos y coherencia en las actividades para llegar a cumplir ese gran objetivo.

Al analizar lo que es una visión se ha definido la siguiente visión para la sala de belleza Romy's:

“Para el 2017 ser la primera opción a la hora de embellecer la imagen en la mente de la sociedad esmeraldeña”.

4.1.3 Logotipo de la Empresa

Figura 4



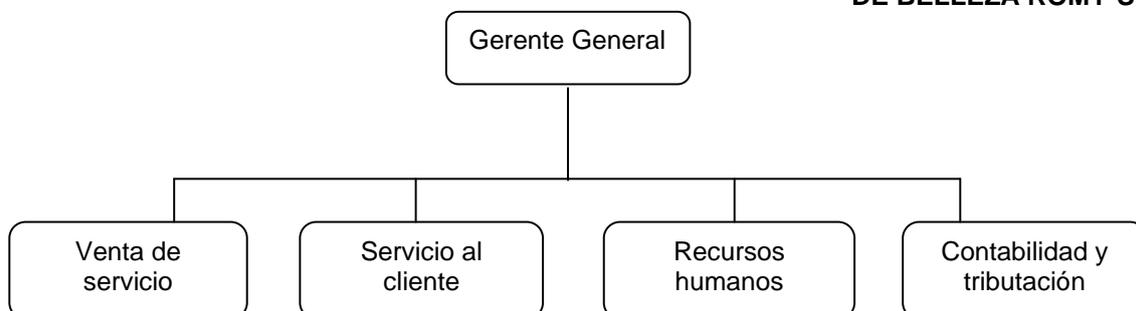
Elaborado por: La autora

4.1.4 Eslogan de la Empresa

Para la belleza que busca la excelencia.

4.1.5 Organigrama Propuesto

Figura 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA “SALA DE BELLEZA ROMY’S”



Elaborado por: La autora

Sala de belleza Romy's establecerá una estructura (Ver figura N° 5) que estará liderada por su propietaria Zoila Montaña como gerente, la empresa contará con cuatro departamentos que depende directamente de la Gerencia General estos son: Venta de servicio, en el que realizarán las actividades de servicios la señora Zoila Montaña, Alberto Lozano y Karolina Morales. Servicio al cliente y Recursos Humanos estará dirigido por Romina Banguera. En el área de Contabilidad y Tributación a este responsable posiblemente será contratada externa a la empresa.

4.1.6 Valores Corporativos

“Los gerentes de las organizaciones son responsables de establecer y sostener los valores de la corporación que quieren que asuman los empleados”. (Fred, 2003, p. 108)

Normalmente las personas poseen valores de acuerdo a sus principios que rigen la forma de actuar dentro de una sociedad o entorno, de tal manera, las organizaciones al ser conformadas de individuos diferentes tendrán diversas formas de pensar de actuar y de juzgar las acciones, por esta razón la empresa debe plantear ciertos lineamientos valorativos, para un mejor desenvolvimiento dentro de la misma y por ende al cumplimiento de la misión que es la base del buen desarrollo de un plan estratégico. Tal es así que Fred hace énfasis en la

administración por valores que: “es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones”. (Fred, 2003, p. 107)

Los valores planteados para el mejor cumplimiento y dirección de la sala de belleza Romy´s son:

Responsabilidad: Actuar pensando sobre las actividades que se realizan en la empresa, teniendo en cuenta siempre las consecuencias si son beneficiarias para la organización o no, haciéndose cargo de las mismas.

Honestidad: Se trabajará con la verdad, justicia y honradez sin aprovecharse de nadie.

Respeto: Se tratará de manera justa y considerada a todas las personas que tengan que ver con la empresa externa e internamente.

Franqueza: Se respetara los puntos de vista de cada uno de los miembro de la organización y de igual manera se expondrá las cosas o situaciones con la que no se esté de acuerdo. Por otra parte se hablará con sinceridad a los clientes externos e internos con la finalidad de no aprovecharse de ellos.

Trabajo en equipo: Se preocupará por todos los integrantes de la empresa, que estarán dispuestos a complementarnos para lograr dar un mejor servicio buscando el beneficio común y no solo en propio.

4.1.7 Objetivos Estratégicos

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado. (Pando, 2009).

Los objetivos estratégicos son la manera o la herramienta con la que se pretende llegar a la visión cumpliendo una misión, para esto la empresa debe tener una filosofía corporativa ya establecidas. Es decir son las pequeñas metas continuas que se debe ir cumpliendo para lograr aquel gran objetivo que es la visión, defendiendo y realizando la misión.

“Los objetivos estratégicos deben ser:

- Mesurables
- Comprensibles y congruentes
- Realistas
- Jerárquicos
- Estimulantes
- Coherentes
- Motivadores
- Planeados para el mediano y largo plazo” (Pando, 2009)

Una vez que se ha mencionado las características que deben tener los objetivos, cabe recalcar que como todos los puntos del plan estratégico deben ser expuestos a la organización, al fin y al cabo son planteados para ser seguidos, por esta razón es importante que los objetivos tengan las características antes mencionadas, de esta manera podrán ser entendidos, controlables, realizables, estimulantes para los que conforman la empresa.

Una vez que la “Sala de belleza Romy’s” ha diagnosticado su filosofía institucional, se plantea los siguientes objetivos:

1. Objetivo Comercialización:

Para el 2016 implantar y permanecer en el Top of mind y Top of heart de nuestros clientes a través de la mejora continua de la calidad del servicio.

2. Financiera:

Alcanzar un crecimiento del 20% por año.

Lograr pagar en 5 años el capital necesario para la inversión de otra sucursal.

3. Recursos Humanos:

Elaborar perfiles para los puestos de trabajo a implementarse.

Brindar capacitaciones a los trabajadores para la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas de estética; la periodicidad de esta dependerá de las tendencias, nueva moda y actualizaciones de las mismas.

4. Administración

Lograr que al terminar el año 2013 toda la organización se rija perfectamente con el plan estratégico en marcha.

5. Producción

Para el 2013 implementar un sistema de reservas y citas para acceder a los servicios, con el que se lograra una mejor planificación en la atención al cliente evitando así posibles retrasos y esperas innecesarias.

4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.2.1 Análisis Externo

Es importante considerar y analizar los factores externos al ambiente de la empresa, como: la competencia, la industria, lo legal, social, económico, entre

otros; con la finalidad de determinar la proporcionalidad e influencia de estos en el desempeño de la empresa.

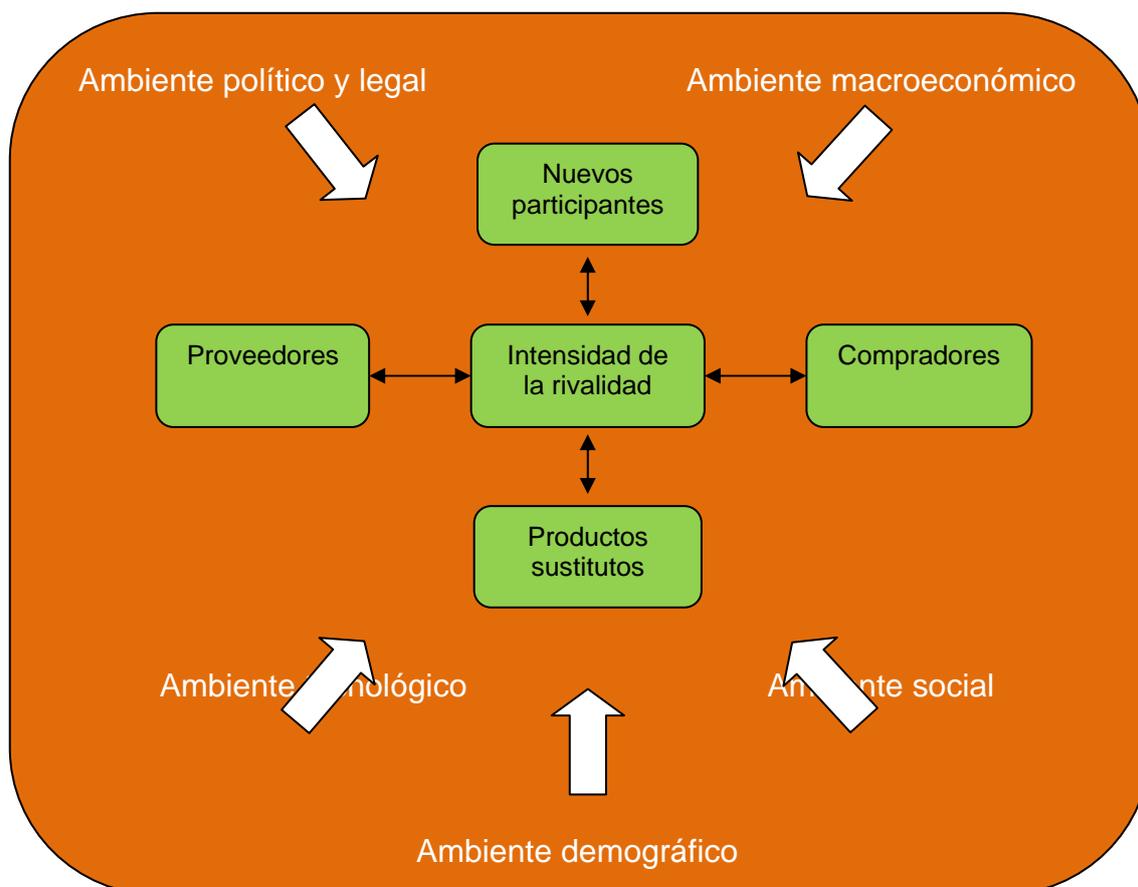
De acuerdo con el criterio de Fred el objetivo que se quiere lograr con el análisis externo es definir una lista de los factores que realmente influyen en el desempeño de la empresa. “La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales” (Fred, 2003, p. 80)

4.2.1.1 Macroentorno

El macroambiente comprende la macroeconomía, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y estilos de vida, las legislaciones y regulaciones gubernamentales y los factores tecnológicos (Ver figura 6).

El análisis del macroambiente consiste en examinar todos estos factores en el que la organización se encuentra inmersa y que puede afectarla positiva o negativamente. En otras palabras “El reto de la empresa es explorar, monitorear, pronosticar y evaluar aquellos elementos de cada segmento que tienen mayor importancia para ella. Estas actividades deben dar como resultado que pueda reconocer los cambios, las tendencias, las oportunidades y las amenazas que estén presentes en el entorno” (Michael, Duane, & Robert, 2008, p. 42)

Figura 6. EL MACROAMBIENTE DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Estrategia Competitiva. M. Porter. Las cinco fuerzas de Porter
Elaborado por: La autora

Ambiente Macroeconómico

Producto Interno Bruto Nacional.- El PIB ecuatoriano mantuvo un crecimiento desde 2005 hasta 2008, incrementándose un 31%, de 36.942.384.000 dólares a 54.208.523.000 dólares. Entre los factores que sostuvieron este crecimiento se encuentran las inversiones privadas nacionales y extranjeras, la demanda interna de bienes y servicios, el incremento del precio del petróleo sobre todo en 2008 y las remesas de los migrantes.

En 2009 se produce una caída del valor del PIB de alrededor del 4%, debido especialmente a la recesión internacional, la escasez de financiamiento, la caída del precio del petróleo a 26,65 dólares después de haber alcanzado los 117,36 dólares en junio de 2008, la disminución de la inversión, el aumento del

costo de las importaciones por las salvaguardias cambiarias impuestas por el gobierno sobre una variedad de productos y la disminución de las remesas de los migrantes que de más de 3000 millones de dólares en 2007 cayeron a 2500 millones de dólares en 2009.

Superada esta crisis y con una mediana estabilidad económica en la actualidad, el PIB empieza a crecer nuevamente y según los pronósticos para el 2015 llegará a más de 80.000 millones de dólares.

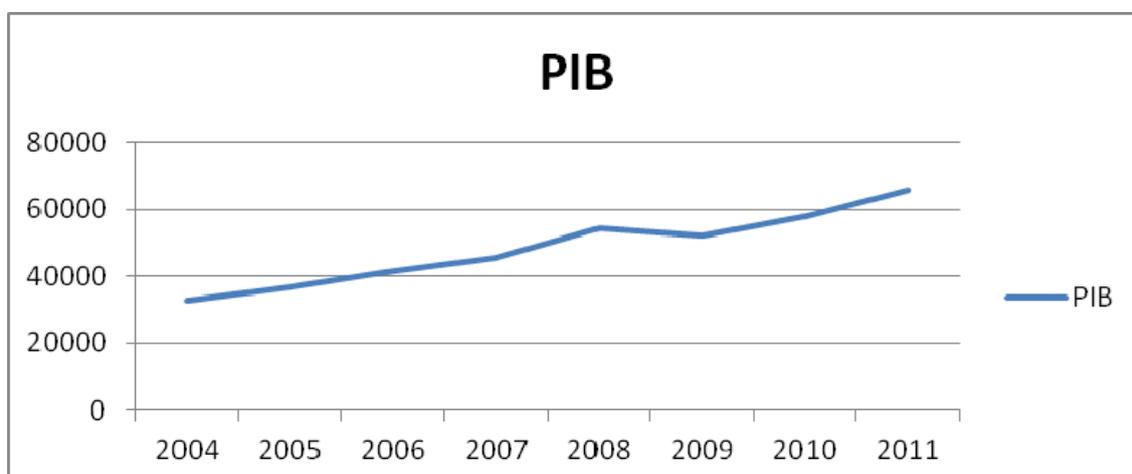
Cuadro 1

Año	PIB
2004	32.645.622
2005	36.942.384
2006	41.705.009
2007	45.503.563
2008	54.208.523
2009	52.021.862
2010	57.978.116
2011	65.945.432
2012*	71.625.395

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Figura 7. PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL EN MILLONES DE DÓLARES

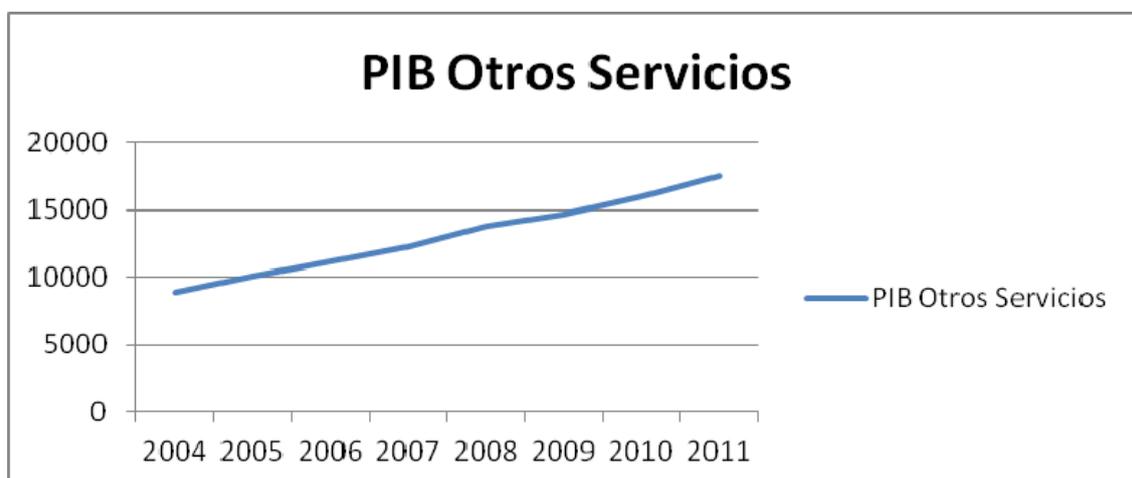


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Producto Interno Bruto de la Industria.- De acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador (BCE, 2011), la industria de Otros Servicios en los últimos años (2002 - 2007) ha tenido un bajo crecimiento dentro del país (Figura 8.) a pesar de este fenómeno, esta es una de las pocas industrias no se ha visto afectada por la crisis internacional de 2008 y la caída del precio del petróleo que produjeron una disminución del PIB ecuatoriano. Por el contrario, ha registrado un crecimiento sostenido cada año de aproximadamente 2.10 %, tal es así que en el 2008, 2009 y 2010 contribuye con 13.827.882, 14.684.918 y 15.956.568 millones de dólares correspondientemente.

Figura 8. PRODUCTO INTERNO BRUTO DE OTROS SERVICIOS EN MILLONES DE DÓLARES



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

En la actualidad esta industria aporta con un rubro muy importante dentro de PIB nacional, estimando para el 2011 una cantidad de 17.511.133 millones de dólares, es decir, aporta aproximadamente con el 28% de 65.945.432 millones de dólares que es el PIB total. Según el BCE se prevé que esta industria para el 2015 alcance los 21.873.951.000 millones (Cuadro 2), lo mismo que la hace atractiva para los futuros inversionistas.

**Cuadro 2. PROYECCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE OTROS
SERVICIOS EN MILLONES DE DOLARES.**

Año	PIB Otros Servicios
2004	8.835.647
2005	10.118.180
2006	11.186.777
2007	12.232.997
2008	13.827.882
2009	14.684.918
2010	16.058.728
2011	17.511.133
2012	18.323.521
2013	19.506.998
2014	20.690.475
2015	21.873.951

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

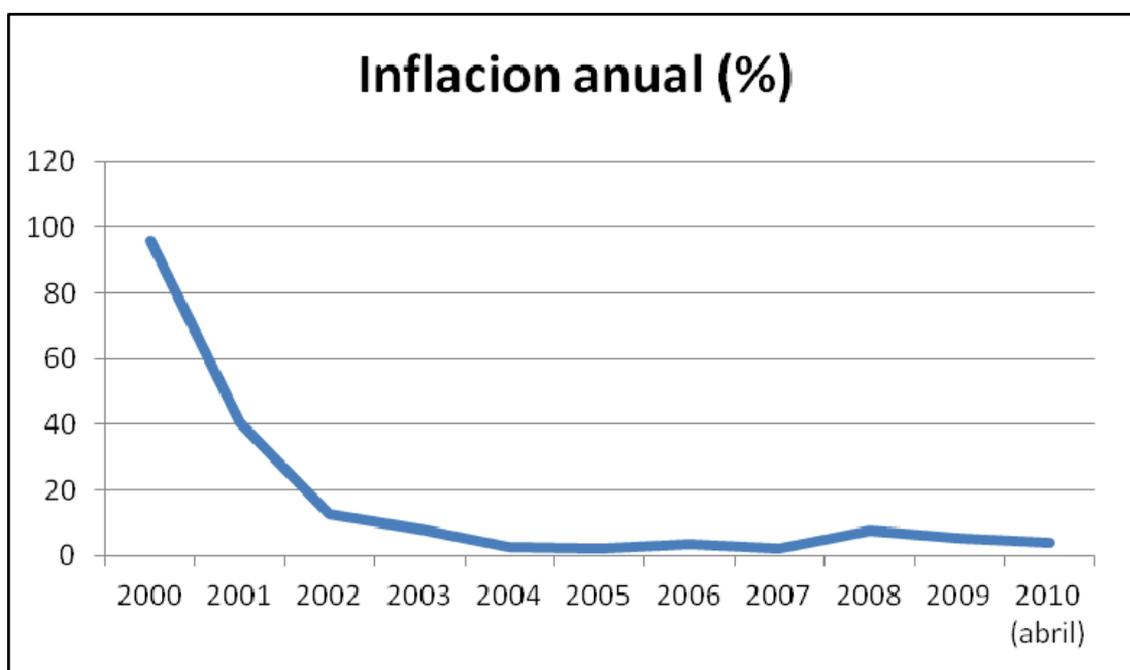
Elaborado por: La autora

Inflación Anual.- De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE, 2011), después de la crisis bancaria de 1999 y el cambio de moneda (del sucre a el dólar) Ecuador disparó esta tasa a casi el 100% dando como resultado el 96% en el año 2000 (Figura 9.). La baja que ha registrado la inflación ha producido una estabilización gradual en los precios de los servicios y la materia prima para realizar los mismos.

En el 2003 el país ya contaba con una inflación de un dígito del 8% lo que reduce el costo de vida. A partir del 2004 se llega al 2.7%, empieza a estabilizarse nuevamente la economía ecuatoriana e incluso en el 2005 sigue disminuyendo dando como resultado el 2.12% y a pesar de que en el 2008 hubo un crecimiento de inflación al 7.55% debido a la recesión mundial y el alza del petróleo, lo que no fue denso duradero, por lo que en el 2009 desciende a un 5.2% y para el 2010 aproximadamente de un 3.8% siendo beneficioso para todos los negocios de la industria, porque si existe una tasa

de inflación se puede adquirir la materia prima a costos regulares y mantener precios estables del servicio.

Figura 9. INFLACIÓN ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Tasa de Interés Activa.- La tasa de interés se encuentra directamente ligada con la inflación, debido al costo de vida, ambas se han mantenido sin mayores cambios desde el 2005 a excepción del 2008 (Figura 10). De acuerdo con el Banco Central de Ecuador, cuando la inflación se elevó al 10%, mientras que la tasa de interés activa referencial del Banco Central llegó a 10,12%. Estos valores disminuyeron por la presión que ejerció el gobierno sobre el sistema bancario, que aparte de reducir las comisiones financieras, reguló las tasas de interés. A septiembre del 2010 se tiene una tasa referencial del 9,04% (BCE, 2011), lo que resulta favorable si se desea adquirir una deuda para la implementación de una sucursal de la sala de belleza Romy's en la ciudad, dado que mientras más baja sea ésta, menor será el endeudamiento.

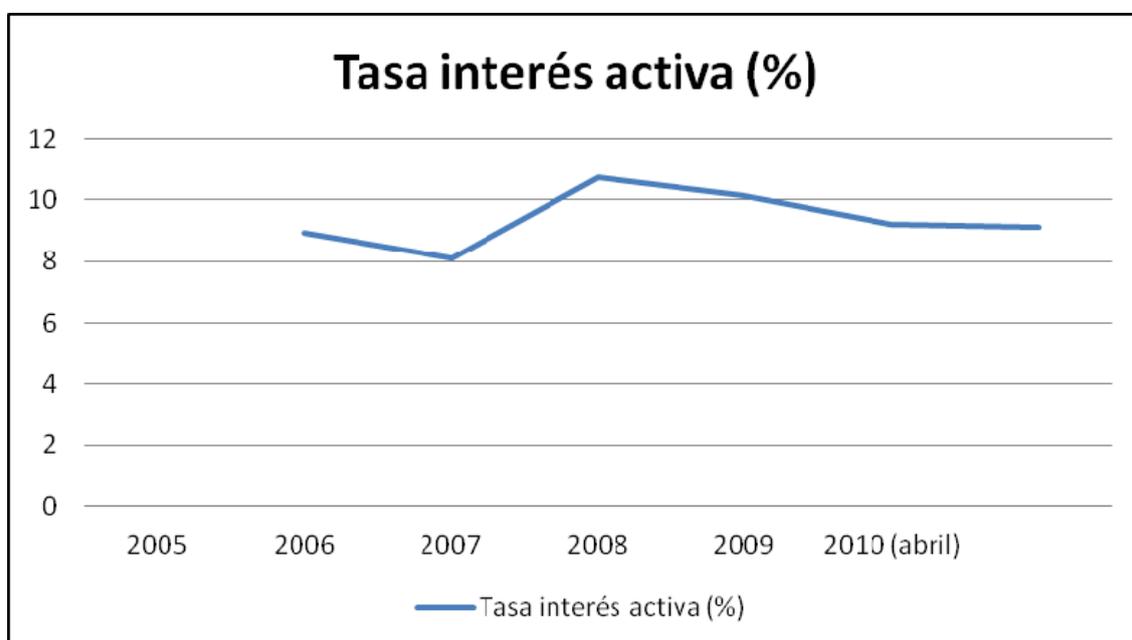
Cuadro 3

Año	Tasa interés activa (%)
2005	8,95
2006	8,11
2007	10,72
2008	10,12
2009	9,2
2010	9,04

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Figura 10. TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Cuentas Fiscales.- Según el Banco Central Ecuatoriano (BCE, 2011), las cuentas fiscales del Ecuador con relación al 2009 (Figura 10) los ingresos han tenido un crecimiento del 20.7 por ciento, es decir un rubro de USD 23.185.7 millones en el 2010. Estando apoyados por los ingresos no petroleros, que en la actualidad son obtenidos de manera más eficaz, dando un total de USD 13.994.3 millones; a su vez está el petróleo cuyo precio se ha mantenido en los últimos tiempos, después de la caída en el 2008 llegando a un promedio del

22.70 dólares por barril, igual que las operaciones de las empresas públicas han incrementado a USD 1.346.3 millones.

De la misma forma se ha elevado la inversión del gasto público en un 14.5 por ciento, es decir, USD 24.122.6 millones. El gasto corriente tiene un repunte del 17.5 por ciento, es decir, a USD 16.905.0 millones los que incluye sueldo y salarios, programas del gobierno, subsidios. Con el mismo fenómeno, está el gasto de capital con un crecimiento del 7.40 por ciento reflejando las obras públicas y anticipo para los mismos, con una cantidad de USD 7.217.6 millones (BCE, 2011).

Cuadro 4. CUENTAS FISCALES

Cuentas fiscales (Sector público no financiero, en millones de dólares)

	2007	2008	2009	2010
Ingresos Totales	13,450.7	22,061.8	18,378.4	23,185.7
Petroleros	3,318.0	8,675.3	5,211.5	7,845.0
No petroleros	9,557.6	12,493.8	12,372.7	13,994.3
Superávit empresas públicas	575.2	892.7	794.2	1,346.3
Gastos Totales	12,554.0	21,762.2	20,610.4	24,122.6
Gastos corrientes	9,148.0	14,761.4	13,930.2	16,905.0
Gastos de capital	3,406.0	7,000.8	6,680.1	7,217.6
Balance fiscal	896.7	299.6	-2,231.9	-936.9
Balance primario	1,831.4	1,004.2	-1,882.9	-518.5

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Balanza de Pagos.- Conforme a la información del Banco Central del Ecuador, en el año 2008 (Figura 11), la cuenta corriente de la balanza de pagos presentó un superávit de USD 1,194.4 millones, monto significativamente inferior al registrado el año anterior (USD 1,650.3 millones). Esta variación de -27.6% se explica por un aumento de las exportaciones petroleras en USD 3,344.2 millones, equivalente al 40.2% y por un incremento de las importaciones de bienes en el orden de USD -4,738.9 millones, es decir, a un ritmo del 36.3%. En 2008, las balanzas de servicios (USD -1.641.3 millones) y de renta (USD -

1.589.8 millones) mantienen sus déficits estructurales con respecto al año anterior, los cuales son compensados por las remesas enviadas por los trabajadores ecuatorianos residentes en el exterior. El resultado de la cuenta financiera revela el financiamiento externo neto, el cual fue de USD -1,249.8 millones en 2008, a diferencia de los USD -1,533.5 millones del año anterior, observándose una baja en el orden de -17.9%. El resultado negativo indica que en este período la economía ecuatoriana aumentó sus activos frente al resto del mundo. (BCE, 2011).

El Banco Central de Ecuador (BCE) informó que el superávit de la cuenta corriente de la balanza de pagos del país cayó 93,4 por ciento en el 2009 frente al 2008, por la crisis global que impactó los ingresos petroleros y las remesas de los migrantes. Los ingresos por exportaciones de petróleo y sus derivados, que responden por casi la mitad de las ventas externas del país, cayeron 25.09 por ciento interanual para colocarse en 14.344.3 millones de dólares. En tanto, las remesas de los trabajadores ecuatorianos en el extranjero cayeron 11.58 por ciento interanual, para ubicarse en 2.495.1 millones de dólares del presente año.

Por otra parte, las balanzas de servicios (USD -1.389.8 millones) y de renta (USD -1.439.1 millones) sosteniendo aun un déficit y siendo un poco mayor con respecto al año anterior. El contenido de la cuenta financiera refleja USD 117.3 millones en 2009, a diferencia de los USD -1.249.8 millones del año anterior, saliendo un resultado desfavorable.

Cuadro 5. BALANZA DE PAGOS ANUAL

Balanza de pagos (millones de dólares)				
	2007	2008	2009	2010
Cuenta Corriente	1,574.6	1,002.4	-310.7	-639.0
Balanza Comercial	1,823.0	1,371.3	75.2	-1750.9
Exportaciones de bienes	14,870.2	19,146.9	14,344.3	18137.1
Importaciones de bienes	-13,047.1	-17,775.5	-14,269.1	-19641.1
Balanza de servicios	-1,371.5	-1,641.3	-1,389.8	-1515.4
Balanza de renta	-2,046.9	-1,589.8	-1,439.1	-1054.3
Balanza de transferencias	3,169.9	2,862.2	2,443.1	2309.5
Remesas	3,087.8	2,821.6	2,495.1	2323.9
Balanza de Capital financiera	-1,533.5	-1,249.8	117.3	1914.2
Inversión directa	194.2	1,000.5	311.7	206.3
Errores y Omisiones	-41.1	247.4	193.4	-119.0
Reservas Internacionales	-1,497.5	-952.2	681.0	1414.0

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Para el 2010 el Banco Central de Ecuador (BCE) nos deja verde la cuenta corriente de la balanza de pagos del país cayó 93,4 por ciento en el 2009 que sigue registrándose un déficit esta vez por USD -639.0 teniendo en cuenta la aplicación de aranceles para las importaciones, el estrago de la crisis mundial lo mis que ha provocado la baja de remesas extranjeras (USD 2323.9) por los tipos de cambios y compatriotas desempleados. De otra manera las exportaciones crecieron en un 22 por ciento frente al 2009, obteniendo rubro de 18.137.1 millones de dólares.

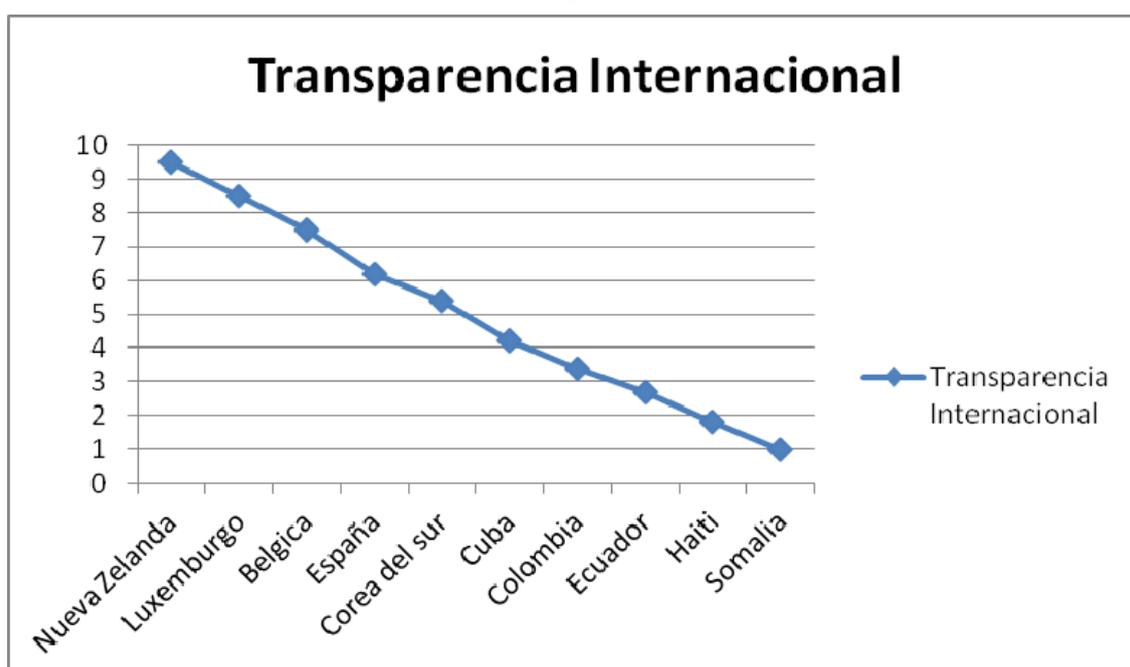
Continuando con el análisis, las balanzas de servicios (USD -1.515.4 millones) y de renta (USD -1.054.3 millones) tiene aun un déficit, pero en este año es menor que el año anterior. La cuenta de Capital financiera da un resultado de USD 1.914.2 millones en 2010, a diferencia de los USD -117.3 millones del año anterior, teniendo un crecimiento del 94.88 por ciento.

OPORTUNIDADES
➤ Regularización de las tasas de interés
➤ Como está planteado en el análisis macroeconómico, el PIB de la industria a la que se pertenece (Otros Servicios) apunta al crecimiento.
➤ Apoyo a la microindustria por parte del gobierno.
AMENAZAS
➤ Inestabilidad Económica Mundial que ha presentado en los últimos años, dando como resultado: baja de remesas, de los emigrantes, baja en la venta y precio del petróleo, quiebra de empresa; que desestabilizan la economía del País.

Ambiente Legal y Político

El Ecuador desde 1995, ha sido sacudido por una fuerte inestabilidad política, de esta manera ha tenido ocho presidentes en los últimos doce años; hasta el gobierno actual de Rafael Correa que fue reelegido en el 2009, el mismo que se ha logrado mantener en la presidencia con respecto a los gobernantes de los últimos tiempos (Offnews, 2005). Creó la Asamblea Nacional Constituyente, cuyo presidente es Fernando Cordero Cueva. (Diario, 2008).

Figura 11. TRANSPARENCIA INTERNACIONAL



Fuente: Transparencia Internacional (Organización, 2011)

Elaborado por: La autora

La política y la jurisdicción del país ha hecho que la inversión extranjera se aleja cada vez más, el cambio permanente de las leyes en los diferentes campos por la Asamblea Nacional Constituyente.

La calificación del Ecuador como uno de los países más corruptos (Figura 11) y su comparación por puntos, encontrándose en el puesto número 120 con un índice del 2.7, estando en medio de Colombia con un 3.5 y Haití con el 1.8 (Organización, 2011)

OPORTUNIDADES
➤ Estabilidad política en los últimos cinco años.
AMENAZAS
➤ Alto índice de corrupción, lo que detiene las inversiones extranjeras.

Ambiente Social

Desempleo.- De acuerdo con la información del Banco Central del Ecuador, existe una disminución gradual de la tasa de desempleo durante los últimos 6 años (Figura 12), pasando del 11,1% en 2005 al 7,9% según el pronóstico para el 2010, es un factor importante para la economía del país (BCE, 2011). Esta baja en el último año se debe en parte a las medidas económicas implementadas por el gobierno al inyectar 255 millones de dólares a la economía; 1782 millones de la reserva internacional que regresaron al país y 1500 millones que se destinaron al sector de la construcción que es uno de los más dinamizadores y generadores de empleo (Universo, 2009). Mejorar este índice implica que la gente tiene mayores oportunidades de ganar dinero y mejorar el poder adquisitivo; por lo tanto pueden acceder a otros servicios que antes no estaban a su alcance. La disminución del desempleo ayuda a mejorar todos los aspectos de la economía; se reactivan las industrias y surgen nuevas oportunidades de crear empleo.

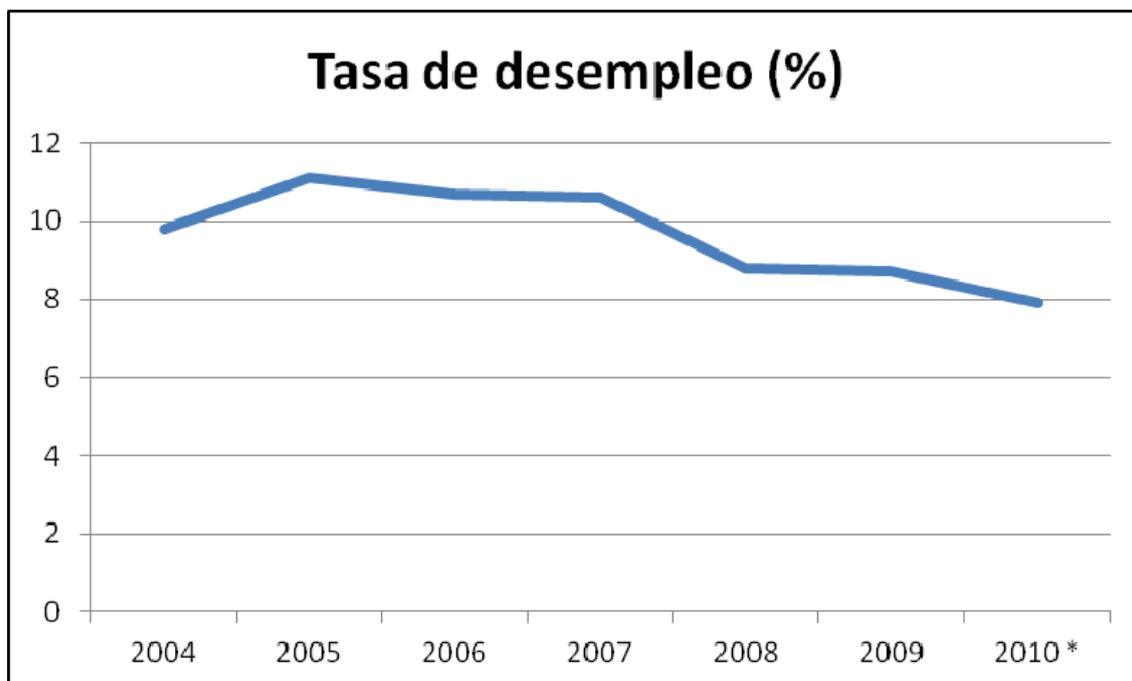
Cuadro 6

Año	Tasa de desempleo (%)
2004	9,8
2005	11,1
2006	10,7
2007	10,6
2008	8,8
2009	8,7
2010 *	7,9

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

Figura 12 DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: La autora

OPORTUNIDADES

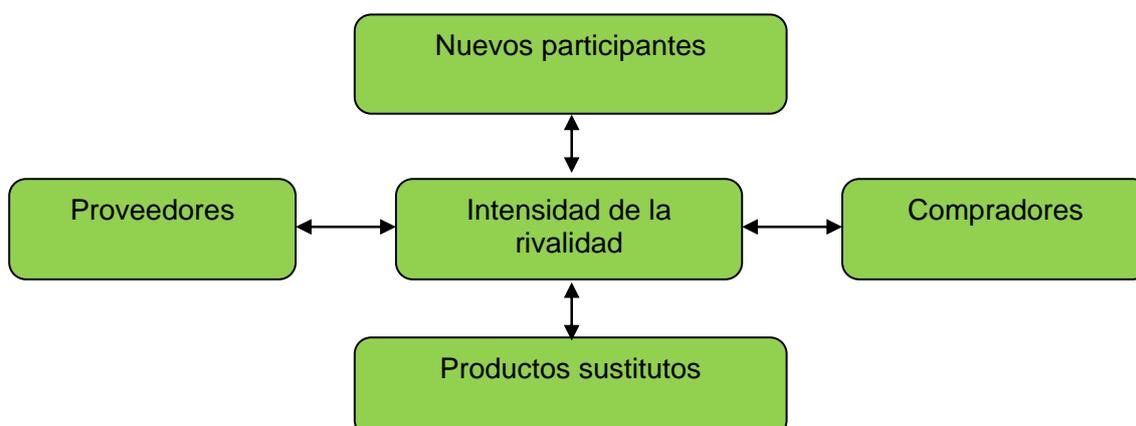
- Facilidad de encontrar personal calificado, cuando se requiera.

4.2.1.2 Mesoentorno

Para dar inicio al análisis externo de la “Sala de belleza Romy´s” se estudió el ambiente competitivo de la industria Otros Servicios que es a la que la empresa pertenece. “Los factores micros, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Tal es así que la configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en particular” (Porter, 2009, p. 33). Según Porter son cinco las fuerzas que deben ser analizadas: la intensidad de la rivalidad que son los competidores actuales, los nuevos participantes o aspirantes, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos (Figura 12).

Este análisis fue realizado con el afán de encontrar las amenazas y oportunidades que hay dentro de la industria que se está compitiendo, para establecer estrategias que ayuden a la empresa a obtener su visión de crear una sucursal en la ciudad (rentabilidad). En otras palabras lo que se busca es: “Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo”

Figura 14. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Estrategia Competitiva. M. Porter. Las cinco fuerzas de Porter
Elaborado por: Romina Banguera Montaña

Poder de Negociación de Compradores

Dado a que en la actualidad las tendencias y estilos de vida apunta hacia la belleza y estética, en parte gracias al gran auge de eventos sociales, profesionales, entre otros; generando a las personas la necesidad de realzar y mejorar su imagen. El poder de negociación de los clientes es de nivel medio, a pesar de que la demanda es alta, hay que tomar en cuenta que existen un valioso número de competidores que imparten los mismos servicios y en ocasiones en menores precios comparados con esta empresa, lo que en ocasiones no garantiza una plena satisfacción al cliente.

Adicionalmente el negocio cuenta con clientes altamente fidelizados, muchos de estos con más de diez años de permanencia, debido al pocesionamiento y buen servicio que hasta el momento la “Sala de Belleza Romy’s” les ha brindado.

OPORTUNIDADES
➤ La tendencia de las personas en la actualidad es cuidar su imagen
AMENAZAS
➤ Los clientes pueden preferir otros salones de belleza que vendan el servicio más económico.

Poder de Negociación de Proveedores

Existe una gran cantidad de proveedores de insumos para uso de salas de belleza, por ende existen mayor oferta de productos relacionados a la misma. Sin embargo es importante a la hora de elegir la relación calidad versus precio, conforme al servicio que se desea ofrecer. En base a los objetivos planteados por la empresa de brindar un producto de calidad, se trabajan con marcas reconocidas como: Sebastian, Chic, Revlon, ALFAPARF Milano, Yellow, entre otras; pudiendo elegir entre estas con cual negociar. Por tanto el nivel del poder de negociación de los proveedores es bajo.

OPORTUNIDADES
➤ Seminarios gratuitos para estar actualizado sobre los nuevos tratamientos, peinados etc.
AMENAZAS
➤ Los proveedores al no ser de la ciudad no nos puedan abastecer de los materiales a tiempo
➤ La competencia baja los precios porque usa productos más baratos.

Nuevos Competidores

Ser reconocido por los clientes en una ciudad donde hay muchos Salones de Belleza es muy difícil ya que se ofertan servicios de diferentes maneras, pero con el mismo objetivo realzar la belleza de las damas y caballeros. La fuerza de nuevos competidores es alta ya que las barreras de entradas al mercado son bajas, entre estas tenemos que: El capital de inversión no es extremadamente alto, debido a que el valor del servicio lo eleva la mano de obra. Adicionalmente hay productos estéticos que no son reconocidos y de bajo costo, lo que puede ser una tentativa para una menor inversión para obtener mayor ganancia. Al momento de constituir una empresa, en esta industria no presentan trabas legales, como la no obligatoriedad a afiliarse a un gremio.

Adicionalmente la imagen y la moda es parte de los estilos de vida actuales lo que genera una constante demanda en el mercado; generando como una consecuencia la llegada de profesionales extranjeros, que están dispuestos a invertir en el Ecuador. Lo que hace que esta fuerza sea aun más alta.

Cuando se habla del tipo de productos que se utilizan se puede ver, que pocas son las salas de belleza que utilizan productos con estándares de calidad que van a proteger cuidadosamente el cabello o tipo de piel, tomando en cuenta que la gente se inclina por precios más económicos y no se enfoca tanto en la calidad porque el ahorro es primordial a la hora de la selección y es por ello que concluimos que la competencia potencial es muy escasa.

AMENAZAS
➤ Los bajos precios en los servicios porque utilizan otra marca de productos reconocidos
➤ La llegada de profesionales de otros lados con muchas tendencias de moda diferentes a las que se pueden utilizar.

Productos Sustitutos

Para los clientes es fácil cambiar de marca cuando encuentran productos sustitutos. La tecnología evoluciona y en el mercado hay un sin número de materiales para el arreglo personal como: plancha de cabellos, cepillos giratorios, secadoras, tintes de cabello, tinas de hidromasajes, cosméticos, entre otros. El servicio que dan las peluquerías prácticamente se ve amenazado por este tipo de productos que pueden cubrir las mismas necesidades pero que no brindan los mismos beneficios; aun así se considera una fuerza baja, estos productos no dan el resultado de una sala de belleza y de igual manera los consumidores asisten a los tradicionales salones de belleza.

A pesar que son productos sustitutos y tienen precios menores al servicio que se ofrece, se debe tomar en cuenta que una buena plancha de cabello puede costar \$150.00 dólares, la misma que puede ser usada las veces que se desee, mientras que, un cepillado o planchado en una sala de belleza se paga un promedio de \$10.00 por cada vez que se lo realice el cliente, se puede generar un “ahorro” si lo realiza en casa; pero no se puede hablar de una verdadera sensibilidad de precios, ya que se puede sustituir el fin más no el servicio que se ofrece. Debido a que el servicio de la sala de belleza lo realiza un profesional, que está capacitado y tiene experiencia, el mismo que tendrá los cuidados necesarios a la hora de hacer cualquiera de las actividades que se brindan en la empresa.

Por otro lado los productos que adquieren las salas de belleza responsables son de uso profesional que no se encuentran disponibles para el mercado en

general. En otras palabras, a pesar de todo, la industria tiene ventajas sobre los productos sustitutos que se le presenta.

OPORTUNIDADES

- Hay productos que exclusivamente los pueden adquirir las peluquerías y no son de venta al público como tintes, tratamientos profesionales al igual que las planchas, secadores de cabello, etc.

Intensidad de la rivalidad

Luego del análisis de todas las empresas que se dedican al cuidado de Imagen dentro de la Industria y el gremio en que se agrupan en la ciudad de Esmeraldas, se determina que la intensidad de la rivalidad entre los competidores es alta.

No se obliga a este tipo de negocios a afiliarse a los gremios, aun así, existen tres gremios de peluquerías y salones de belleza (Ver anexo 3): (1) Asociación de peluqueros y belleza de Esmeraldas, en el que existen 26 socios; (2) Gremio provincial de barberos y estilistas profesionales de Esmeraldas, que posee 31 socias; (3) Asociación de artesanos y estilistas de la ciudad de Esmeraldas, en el que intervienen 27 socios. En total existen 84 competidores afiliados entre peluqueros, salones de bellezas y centros estéticos, mientras que en el SRI existen 186 afiliados con esta actividad comercial (Ver anexo 4). Si mayor es la cantidad de competidores existentes en el sector menos será la posibilidad de diferenciación para sus servicios; cuando mayor sea el exceso de la capacidad productiva de la Industria, mayor será la probabilidad de la rivalidad competitiva. Cabe recalcar que aún en la actualidad estas empresas siguen siendo administradas de manera empírica y no han planeado un futuro, por lo que la “Sala de bella Romy´s”. La encontrado la manera de diferenciarse entre ellas, es decir, crea una ventaja competitiva que le permite tener la delantera en su industria.

Los precios que se generan dentro del mercado en el área de belleza son variables, por lo que hace aun más alta la intensidad de la rivalidad, con una sensibilidad de precios, que muchas veces no solo depende de la economía del país, del poder de adquisición, etc., sino también de los gustos y preferencias del mercado. A pesar de esto la empresa consta con una buena afluencia y fidelidad de clientes; trabaja con proveedores que venden productos profesionales para esta actividad económica, los mismos que tienen un precio representativo o su calidad, además de esto cuenta con un personal calificado. Donde su afectación en cuanto al precio es mínima, aun tomando en cuenta los productos sustitutos que existen para las salas de belleza.

Cuadro 7. ASOCIACIÓN DE PELUQUEROS Y BELLEZA DE ESMERALDAS

PELUQUERÍA O GABINETE	AFILIADAS
MIS RISITOS	SI
CHIPANTIZA JR	SI
LA EJECUTIVA	SI
CHIPANTIZA	SI
CENTRAL	SI
CHIPANTIZA JR	SI
FIGARO	SI
TERESITA	SI
MARTHITA	SI
YESSICA	SI
ECUADOR	SI
CRUZITA	SI
AFRODITA	SI
SENEIDA	SI
CHEO	SI
ARTE FRANCES	SI
ASHLEY MISHELLE	SI
FASHION	SI
REVOLUSSION	SI
DUVA N	SI
MARISOL	SI

Elaborado por: La autora

OPORTUNIDADES
➤ Ninguna empresa de la rama a la que se pertenece se ha preocupado por planear para el futuro y realizar un plan estratégico.
AMENAZAS
➤ La lucha entre los gremios existentes pueden afectar a los miembros del mismo.

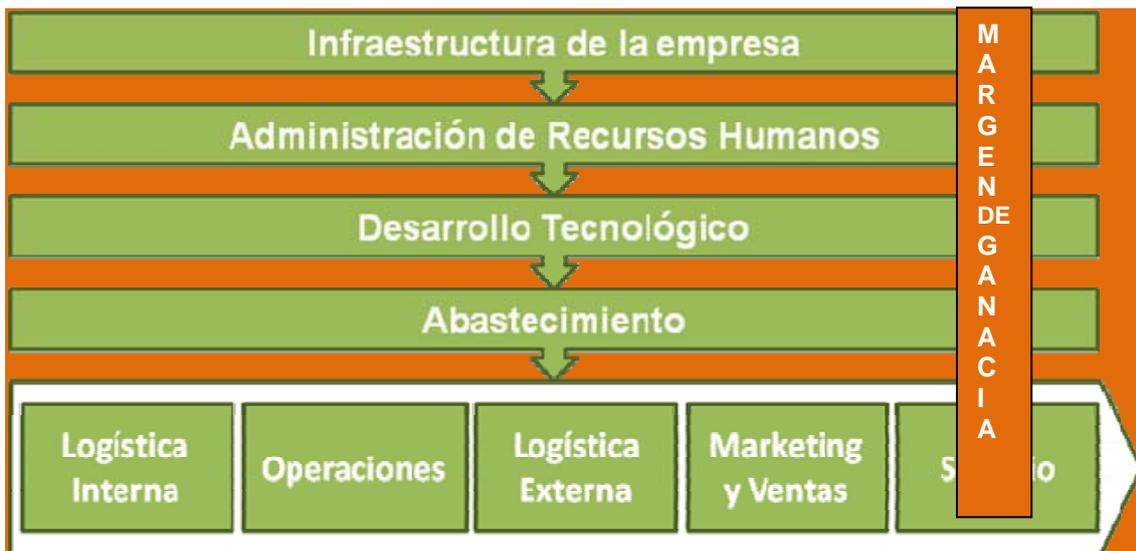
4.2.2 Análisis Interno

“Es necesario que los gerentes y empleados representativos participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial de la empresa” (Fred, 2008, p. 123). Es decir el concepto que comprende Hill y Jones mediante la Cadena de Valor (Figura 15.); cuyo propósito es resaltar las actividades de la organización que crean un valor al cliente mediante las actividades primarias, a su vez esto hace que ese valor generado en los compradores deje un margen de ganancia (más valor, disminuyendo costos), por medio de las actividades secundarias.

En otras palabras el gran objetivo de la cadena de valor es lograr una ventaja competitiva y más aún que sea sostenible, para lograr diferenciarse entre los competidores de su industria depende de tres factores: “(1) la cantidad de valor que los clientes coloquen a los productos de la compañía, (2) el precio que ésta les pone y (3) los costos de crear ese valor” (Hill & Jones, 2005, p. 88). Si bien es cierto el resultado que se obtiene de la cadena de valor es una Ventaja competitiva.

Una vez expuestos los conceptos antes mencionados se utilizará la Cadena de valor como herramienta para el análisis interno de la “Sala de Belleza Romy’s”, de manera que se detecten las oportunidades de mejoramiento y la ventaja competitiva.

Figura 15 CADENA DE VALOR



Fuente: Administración Estratégica un Enfoque Integrado; Hill & Jones

Elaborado por: Romina Banguera Montañó

4.2.2.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y el servicio posventa que se le dé. En la cadena de valor las actividades fundamentales se descomponen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, comercialización y ventas, y servicio al cliente. (Hill & Jones, 2005, p. 90)

Investigación y Desarrollo

En la actualidad la “Sala de belleza Romy’s” no tiene un departamento o un encargado del área de investigación y desarrollo, por el hecho que desde su creación toda ha sido de forma empírica, de esta manera la empresa no desarrolla nuevas opciones de servicios que sean atractivos para los actuales y posibles consumidores. Por otra parte no se ha deducido si se pueden reducir los costos de producción para bajar los precios mayores, porque no posee un manual de procesos.

DEBILIDADES
➤ No hay asignación de recursos (económicos y de tiempo) para la implementación de esta área.
➤ No tiene una investigación para sustentar una estrategia de precios
➤ Pérdida de posibles clientes por falta de servicios que los atraigan.

Producción

Al igual que la anterior actividad la empresa no cuenta con un área formal para la creación específica de nuevos productos, cabe recalcar que la experiencia le ha permitido a la “Sala de belleza Romy’s” innovar sus servicios actuales, mediante nuevas tendencias, productos y moda. Por el contrario no tiene lineamientos de los servicios que se están impartiendo de modo que no le permite analizar en que puede lograr un valor superior, mejoramiento de calidad por un menor costo.

FORTALEZAS
➤ Actualización del personal con productos y tendencias de vanguardia.
DEBILIDADES
➤ Falta de implementación formal del departamento de producción

Comercialización y Servicio al Cliente

Este departamento es conformado por la señora Zoila Montaña que se encarga de:

- El servicio cause una impresión favorable en el cliente.
- Ir descubriendo cuales con las presentes y futuras necesidades de los clientes.

Su ayudante Romina Banguera, colaborando con:

- Publicidad y Auspicios.

- Contactar a los clientes para saber su nivel de satisfacción.
- Recuperación de cartera de clientes.

Por otra parte la atención al cliente se puede palpar en el momento que el consumidor a obtenido el servicio e inmediatamente se realiza una mejora o se le aporta con retoques, o pequeños trabajos adicionales.

FORTALEZAS
➤ Cuenta con un equipo de trabajo capacitado para impartir los servicios de la empresa.
DEBILIDADES
➤ No hay un sistema informático con la base de datos de los clientes.
➤ No existe un plan comercial con el que se rija la empresa.
➤ Falta de planteamiento de políticas de funcionamiento.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan materiales para la producción que permiten que se den las actividades fundamentales. Estas actividades se descomponen en cuatro funciones: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas informáticos e infraestructura de la empresa. (Hill & Jones, 2005, p. 93)

Logística

El área manejo de materiales, la encargada es Zoila Montaña quien administra los materiales que se necesitan para brindar el servicio y los de la venta para el complemento del mismo; por otra parte la empresa cuenta con el apoyo de una persona encargada de algunos retiros y entrega de materiales, cobro de cheques y otras actividades que se requiera.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los proveedores envían personal para que brinden capacitación, demostración e informar de los últimos productos.

Recursos Humanos

Esta área no está definida dentro de la empresa, a pesar de esto se procura contratar personal capaz y eficiente, se someten a capacitaciones y el trabajo que realizan es supervisado. Aun así la organización necesita determinar y plasmar los procesos de elección de personal, planificación de los recursos humanos y manejo del mismo, al carecer de estos lineamientos son menos exigibles los parámetros que se requiere que un empleado desempeñe en su puesto de trabajo.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 27 años de experiencia en el mercado local.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carece de lineamientos para el desempeño de los puestos de trabajo

Sistemas de Información

La “Sala de belleza Romy’s” no cuenta con sistemas de información que le permita un mejor manejo de ciertos recursos, es decir, carece de una base de datos explícita y con toda la información necesaria de los clientes, no tiene un programa informático para la administración de inventarios y precios de los servicios. No se entera con más rapidez y facilidad de las últimas tendencias de la moda a nivel de peluquería.

Por otro lado, tampoco posee un sistema contable o financiero, que le permita saber los costos, ganancias o pérdidas exactas que la empresa tiene. La contabilidad es muy básica y es realizada por la señora Zoila Montaña, de manera favorable no hay pérdidas hasta el momento, pero no se sabe de manera precisa cuantas son las ganancias. La documentación del SRI y sus

respectivas declaraciones es realizada por el señor Luis Morales, una persona externa a la empresa.

DEBILIDADES
➤ No cuenta con un sistema contable. (control de inventarios, proveedores, clientes, etc.)
➤ No se toman decisiones basándose en un plan financiero.

4.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA (Figura 14) “es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos de la empresa. Se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables”. (Infomipyme, 2011)

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan

elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Ponce, 2012).

Cuadro 8. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS
1. Actualización del personal con productos y tendencias de vanguardia.
2. Cuenta con un equipo de trabajo capacitado para impartir los servicios de la empresa.
3. Los proveedores envían personal para que brinden capacitación, demostración e informar de los últimos productos.
4. 27 años de experiencia en el mercado local.
OPORTUNIDADES
1. Ninguna empresa de la rama a la que se pertenece se ha preocupado por planear para el futuro y realizar un plan estratégico
2. Hay productos que exclusivamente los pueden adquirir las peluquerías y no son de venta al público como tintes, tratamientos profesionales al igual que las planchas, secadores de cabello, etc.
3. Productos que tienen un contenido de materiales que ayudaran al cuidado corporal.
4. La tendencia de las personas en la actualidad es cuidar su imagen
5. Regularización de las tasas de interés
6. Como está planteado en el análisis macroeconómico, el PIB de la industria a la que se pertenece (Otros Servicios) apunta al crecimiento.
7. Apoyo a la microindustria por parte del gobierno.
8. Estabilidad política en los últimos cinco años.
9. Facilidad de encontrar personal calificado, cuando se requiera.
DEBILIDADES
1. No hay asignación de recursos (económicos y de tiempo) para la implementación de esta área (Investigación y desarrollo).
2. No tiene una investigación para sustentar una estrategia de precios
3. Pérdida de posibles clientes por falta de servicios que los atraigan.
4. Falta de implementación formal del departamento de producción
5. No hay un sistema informático con la base de datos de los clientes.
6. No existe un plan comercial con el que se rija la empresa.
7. Falta de planteamiento de políticas de funcionamiento.
8. Carece de lineamientos para el desempeño de los puestos de trabajo
9. No cuenta con un sistema contable. (control de inventarios, proveedores, clientes, etc.)
10. No se toman decisiones basándose en un plan financiero.
AMENAZAS
1. La lucha entre los gremios existentes pueden afectar a los miembros del mismo.
2. Los bajos precios en los servicios porque utilizan otra marca de productos reconocidos
3. La llegada de profesionales de otros lados con muchas tendencias de moda diferentes a las que se pueden utilizar.
4. Los proveedores al no ser de la ciudad no nos puedan abastecer de los materiales a tiempo
5. La competencia baja los precios porque usa productos más baratos.
6. Los clientes pueden preferir otras salas de belleza que vendan el servicio más económico.
7. Inestabilidad Económica Mundial que ha presentado en los últimos años, dando como resultado: baja de remesas de los emigrantes, baja en la venta y precio del petróleo, quiebra de empresa; que desestabilizan la economía del País.
8. Alto índice de corrupción, lo que detiene las inversiones extranjeras.

Fuente: Administración Estratégica; David Fred

Elaborado por: Romina Banguera Montaña

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas. Las dos partes más importantes, son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas. (Thompson, p. 119)

4.3 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez realizado el análisis FODA, con el que se ha logrado identificar las ventajas y desventajas de los factores externos e internos de la empresa, se procede a hacer el análisis de la estrategia, en la que se utilizará un esquema de etapas que contienen algunas herramientas para lograr la definición de las estrategias.

La etapa 1 también llamada etapa de entrada, se realiza mediante la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo MPC; es la que brinda los datos básicos de entrada para las matrices de la etapa de conciliación y decisión que es la etapa 2 conformada por la matriz FODA, la matriz SPACE, la matriz de la gran estrategia; definiéndose como la etapa que asocia los recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por los factores externos. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, p. 216)

4.3.1 Análisis Industrial: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Para la misma se requiere hacer el listado de los factores externos (oportunidades y amenazas) ya antes identificados en el análisis FODA. Asignar una

ponderación que indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa; la misma que debe oscilar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Delegar una clasificación a cada factor externo entre 1 y 4 basándose en la efectividad de las estrategias de la empresa. Una vez que se obtiene la puntuación ponderada total es importante tomar en cuenta que mas alta es 4, promedio 2.5 y la más baja 1.

Cuadro 9. MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
OPORTUNIDADES			
1. Ninguna empresa de la rama a la que se pertenece se ha preocupado por planear para el futuro y realizar un plan estratégico	0.16	2	0.36
2. Hay productos que exclusivamente los pueden adquirir las peluquerías y no son de venta al público como tintes, tratamientos profesionales al igual que las planchas, secadores de cabello, etc.	0.08	3	0.24
3. Seminarios gratuitos para estar actualizado sobre los nuevos tratamientos, peinados etc.	0.10	3	0.30
4. La tendencia de las personas en la actualidad es cuidar su imagen	0.05	4	0.20
5. Regularización de las tasas de interés	0.04	2	0.08
6. Como está planteado en el análisis macroeconómico, el PIB de la industria a la que se pertenece (Otros Servicios) apunta al crecimiento.	0.04	3	0.12
7. Apoyo a la microindustria por parte del gobierno.	0.05	4	0.20
8. Estabilidad política en los últimos cinco años.	0.04	3	0.12
9. Facilidad de encontrar personal calificado, cuando se requiera.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
1. La lucha entre los gremios existentes pueden afectar a los miembros del mismo.	0.04	2	0.08
2. Los bajos precios en los servicios porque utilizan otra marca de productos reconocidos	0.02	2	0.04
3. La llegada de profesionales de otros lados con muchas tendencias de modas diferentes a las que se pueden utilizar.	0.03	3	0.09
4. Los proveedores al no ser de la ciudad no nos puedan abastecer de los materiales a tiempo	0.09	1	0.09
5. La competencia baja los precios porque usa productos más baratos.	0.03	2	0.06
6. Los clientes pueden preferir otras salas de belleza que vendan el servicio más económico.	0.05	3	0.15
7. Inestabilidad Económica Mundial que ha presentado en los últimos años, dando como resultado: baja de remesas, de los emigrantes, baja en la venta y precio del petróleo, quiebra de empresa; que desestabilizan la economía del País.	0.07	1	0.07
8. Alto índice de corrupción, lo que detiene las inversiones extranjeras.	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.35

Fuente: Administración Estratégica; David Fred

Elaborado por: Romina Banguera Montaña

Si se observa el cuadro 9 deja ver el análisis de los factores externos claves tanto en las oportunidades como las amenazas. Por otra parte el resultado de la calificación ponderada total es de 2,35 lo que significa que esta empresa no se encuentra dentro del promedio de 2,5 a 4, pero tampoco está en la posición de 1, lo que quiere decir que, las estrategias no están siendo aprovechadas al máximo, que falta un poco más de esfuerzo para que las estrategias sean eficaces beneficiándose de las oportunidades y minimizando las posibles y actuales amenazas.

Adicionalmente se puede ver que la oportunidad más fuerte es “Seminario gratuitos para estar actualizado sobre nuevos tratamientos, peinados, etc.” por lo que se debe crear estrategias que impulsen aprovechar mucho mas esta oportunidad; por el contrario la amenaza más alta es: “Los clientes pueden preferir otras salas de belleza que vendan el servicio más económico”, siendo así, se debe tomar una medida que permita contrarrestar esta amenaza, que permita a la empresa bajar los precios, atraer a los clientes, etc.

4.3.2 Matriz de Perfil Competitiva (MPC): Factores Claves de Éxito

Matriz de perfil competitiva (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa con la que se está trabajando. Las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales de esta matriz se realiza de la misma manera que de la matriz EFE; las diferencias entre estas dos matrices son: los factores críticos de éxito de la MPC incluyen cuestiones internas y externas, los mismos no están agrupados por oportunidades y amenazas. En esta matriz se puede comparar las calificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con nuestra empresa. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna. (Fred, 2008, p. 110).

Para la construcción de la MPC se ha tomado en cuenta para la comparación competitiva a salas de belleza que se encuentren en similares condiciones y

que se consideran competencia para la “Sala de belleza Romy’s”. De esta manera intervienen: Spa Sandra, D’Luis, Chipantiza, J’Laow, D’Bildo.

Los factores de éxitos que se han determinado para esta matriz son los siguientes:

1. Afluencia de clientes
2. Calidad de los productos que se utilizan en el servicio
3. Servicio al cliente
4. Personal con experiencia
5. Lealtad de los clientes
6. Precio competitivo
7. Tiempo en el mercado
8. Afiliación a gremio

Cabe mencionar que la información adquirida es mediante visitas a los respectivos competidores, conversación con clientes y empleados. Los resultados adquiridos a través de la matriz MCV son: la “Sala de belleza Romy’s” con una calificación ponderada de 2.32 lo que quiere decir que la empresa tiene una gran falencia en el manejo de sus amenazas como de sus debilidades, por tanto no está utilizando sus oportunidades y fortalezas al máximo para tener mayor éxito en el mercado.

El análisis de la matriz de perfil competitiva (Ver cuadro 10), se ha realizado mediante la comparación de las siguientes empresas del sector, consideradas como verdadera competencia de la “Sala de belleza Romy’s”: Sandra Spa, D’Luis, J’Laow, D’Baldo, Chipantiza.

Cuadro 10. MATRIZ MCV

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	ROMY'S			SANDRA SPA			D'LUIS		
	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1. Afluencia de clientes	0.14	4	0.56	0.15	2	0.3	0.17	3	0.51
2. Calidad de los productos que se utilizan en el servicio	0.17	3	0.51	0.14	2	0.28	0.16	4	0.64
3. Servicio al cliente	0.14	2	0.28	0.13	2	0.26	0.14	3	0.42
4. Personal con experiencia	0.15	2	0.3	0.12	2	0.24	0.13	2	0.26
5. Lealtad de los clientes	0.17	2	0.34	0.09	3	0.27	0.11	1	0.11
6. Precio competitivo	0.08	1	0.08	0.15	4	0.6	0.11	1	0.11
7. Tiempo en el mercado	0.05	1	0.05	0.14	3	0.42	0.1	1	0.1
8. Afiliación a gremio	0.1	2	0.2	0.08	3	0.24	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.32	1		2.61	1		2.23
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	J'LAOW			D'BILDO			CHIPANTIZA		
	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1. Afluencia de clientes	0.2	4	0.8	0.16	3	0.48	0.18	3	0.54
2. Calidad de los productos que se utilizan en el servicio	0.12	2	0.24	0.13	3	0.39	0.12	2	0.24
3. Servicio al cliente	0.1	1	0.1	0.15	2	0.3	0.08	2	0.16
4. Personal con experiencia	0.13	2	0.26	0.1	2	0.2	0.13	3	0.39
5. Lealtad de los clientes	0.12	3	0.36	0.18	3	0.54	0.1	1	0.1
6. Precio competitivo	0.14	3	0.42	0.12	2	0.24	0.15	3	0.45
7. Tiempo en el mercado	0.13	2	0.26	0.09	1	0.09	0.08	1	0.08
8. Afiliación a gremio	0.06	1	0.06	0.07	2	0.14	0.16	3	0.48
TOTAL	1		2.5	1		2.38	1		2.44

Fuente: Administración Estratégica; David Fred

Elaborado por: La autora

Sandra Spa es una de las empresas que está más actualizada en lo que es procesos de belleza corporal más lo tradicional de una sala de belleza, lo que hace que los clientes la prefieran por los precios competitivos que ofrecen por medio de promociones que van de la mano con los servicios antes mencionados; de la misma manera J'Laow el mayor éxito que tiene dentro del análisis es el precio competitivo. De la misma manera que en la matriz anterior se hace énfasis que la empresa debe crear una estrategia que le permita competir con los precios un poco más bajo.

Por otra parte el hecho de que las empresas varíen en calificación, no quiere decir exactamente que la una es mejor que la otra en esa proporción. Esta matriz es una herramienta para asimilar y evaluar la información del sondeo que se realizó entre ellas y de esta manera sirva para tomar decisiones.

4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y construye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Para el desarrollo de esta matriz se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico, no interpretándola como una técnica todopoderosa. Los pasos que se debe seguir para la construcción de la EFI son: Elaboración del listado de los factores internos es decir, fortalezas y debilidades obtenidas del FODA. Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (irrelevante) a 1.0 (muy relevante) la suma total de las ponderaciones debe dar 1.0. Delegar una calificación a cada factor donde, una debilidad importante es igual a 1, una debilidad menos es igual a 2, una fortaleza menor es igual a 3 y una fortaleza importante es igual a 4. Luego se procede a multiplicar la ponderación por la calificación respectiva de las variables y por último se suma los puntajes ponderados para obtener el total de los mismos, lo que no puede ser mayor a 4, lo más bajo que es 1 y el promedio de 2.5 es decir que a partir de ahí las empresas tienen una posición interna fuerte.

Cuadro 11. MATRIZ EFI

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FORTALEZAS			
1. Actualización del personal con productos y tendencias de vanguardia.	0.09	3	0.27
2. Cuenta con un equipo de trabajo capacitado para impartir los servicios de la empresa.	0.11	4	0.44
3. Los proveedores envían personal para que brinden capacitación, demostración informar de los últimos productos.	0.12	3	0.36
4. 27 años de experiencia en el mercado local.	0.15	4	0.6
DEBILIDADES			
1. No hay asignación de recursos (económicos y de tiempo) para la implementación de esta área (Investigación y desarrollo).	0.05	1	0.05
2. No tiene una investigación para sustentar una estrategia de precios	0.05	2	0.1
3. Pérdida de posibles clientes por falta de servicios que los atraigan.	0.04	1	0.04
4. Falta de implementación formal del departamento de producción	0.03	2	0.06
5. No hay un sistema informático con la base de datos de los clientes.	0.05	1	0.05
6. No existe un plan comercial con el que se rija la empresa.	0.06	1	0.06
7. Falta de planteamiento de políticas de funcionamiento.	0.07	2	0.14
8. Carece de lineamientos para el desempeño de los puestos de trabajo	0.05	1	0.05
9. No cuenta con un sistema contable. (control de inventarios, proveedores, clientes, etc.)	0.08	2	0.16
10. No se toman decisiones basándose en un plan financiero.	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.43

Fuente: Administración Estratégica; David Fred

Elaborado por: La autora

Se puede denotar claramente en la (cuadro 11) de la matriz EFI que la “Sala de belleza Romy’s” tiene una posición interna débil a pesar que tiene una calificación ponderada total de 2.43 que es cercano al promedio de 2.5 que es

el aceptable en el desarrollo interno. Es necesario que se empiece a trabajar en el desempeño de las actividades internas de la empresa aprovechando eficientemente las fortalezas en conjunto con las oportunidades y así mejorar la posición actual.

De igual manera se puede observar que la fortaleza más relevante es “Los proveedores envían personal para que brinden capacitación, demostración informar de los últimos productos”, lo que reafirma las matrices anteriores, haciendo énfasis en la capacitación al personal para brindar un buen servicio. Mientras que la debilidad más fuerte es “No cuenta con un sistema contable (control de inventarios, proveedores, clientes, etc)”, por tanto es recomendable crear estrategias en las que existan sistemas informáticos.

4.3.4 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Las estrategias FO (fortalezas - oportunidades) es decir, lograr que las fortalezas internas se puedan utilizar para aprovechar acontecimientos externos.
2. Las estrategias DO (debilidades - oportunidades) son el empuje cuando existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.
3. Las estrategias FA (fortalezas – amenazas) se utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
4. Las estrategias DA (debilidades- amenazas) son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Para el proceso de elaboración de una matriz FODA se necesita:

1. La lista de las oportunidades externas claves de la empresa.
2. Una lista de las amenazas externas claves que pueden involucrar a la empresa.
3. La lista de fortalezas internas que posee la empresa.
4. De la misma forma una lista de debilidades internas claves para la empresa.
5. Luego de tener las listas se procede a conciliar las fortalezas con las oportunidades y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas con las amenazas y plasmar las estrategias diagnosticadas.
8. Por último se concilian las debilidades con las amenazas y se registra las estrategias DA obtenidas. (Fred, 2008, p. 221)

Figura 16. MATRIZ FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F – O		D – O	
O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una investigación de los actuales y posibles servicios de belleza para desarrollar un manual de procesos. F4, O3. • Explotar las capacidades del personal de trabajo. F2, O5 • Creación de una sucursal. F4, O6, O7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los estándares y lineamientos para mejorar la selección del personal y la organización laboral. D8, O12. • Implementación de Sistemas de la Información. D5, O7, O8, O10. 	
	F – A		D – A
A M E N A Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las relaciones con los proveedores. F1, A5. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una investigación para la implementación de una política de precios. D2, D9, A6, A8. 	

Fuente: Administración Estratégica; David Fred

Elaborado por: La autora

Se puede observar en la (Figura 16) la Matriz FODA diseñada para la “Sala de belleza Romy’s”, en la que se determinan las estrategias que la empresa debe establecer como cumplir, por medio de las políticas sobre las cuales deben ser aplicadas estas estrategias de tal forma que se pueda alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

4.3.5 Matriz Interna – Externa (IE)

Para la elaboración de la matriz IE previamente deben estar realizadas las matrices EFI y EFE, es así que matriz está constituida por dos dimensiones claves, el eje de las x que mide las puntuaciones ponderadas totales EFI y el eje de las y que mide las puntuaciones totales ponderadas EFE. “En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total de EFI de 1.00 a 1.99 representa una posición interna débil; una posición de 2.00 a 2.99 se considera promedio y puntuación de 3.00 a 4.00 es fuerte. De la misma manera, en el eje de las y, una puntuación ponderada total EFE de 1.00 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.00 a 2.99 es media y puntuación de 3.00 a 4.00 es alta.” (Fred, 2008, p. 110).

A su vez tiene una división de tres regiones importantes, las mismas que tienen diversas implicaciones en las estrategias. Es así que si la puntuación cae en la división de las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar, utilizando estrategias intensivas o integradoras. Las que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar. Por último las que caen VI, VIII o IX deben utilizar las estrategias para cosechar o desechar. (Fred, 2008, p. 110).

Figura 17. MATRIZ IE

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
		FUERTE 3.0 A 4.	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
		3.0	2.0	1.0
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES	ALTA 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIA 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJA 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Administración Estratégica; David Fred

Elaborado por: La autora

En el caso de la “Sala de belleza Romy’s” en el eje de las x se encuentra en 2.43 que es el resultado de la puntuación ponderada total en la matriz EFI y en el eje de las y de 2.31 que es el total de la puntuación ponderada de la matriz EFE, es decir se encuentra en el cuadrante V lo que significa que pueden administrarse mejor con las estrategias de Mantener y conservar, que encierra todo lo que es penetración de mercado y el desarrollo de productos son las estrategias más utilizadas en este tipo de empresas.

4.3.6 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas (Ver figura 17); en este caso se la utilizara con el fin de certificar el resultado de la matriz IE y encontrar la mejor estrategia que ayude a acelerar el crecimiento de la empresa.

Figura 18. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Fuente: Administración Estratégica; David Fred

Elaborado por: La autora

Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una empresa debe tomar en consideración se enlistan en orden secuencial de atractivo de cada cuadrante de la matriz. De acuerdo con el resultado de la matriz IE que es la ubicación en el cuadrante V que recomienda usar las estrategias del cuadrante I de la matriz de la gran estrategia que en general son penetración y desarrollo de mercado y desarrollo de producto). En otras palabras se llevará a cabo una estrategia de penetración y desarrollo de mercado en la que se utilizará La Creación de una Nueva Sucursal en la ciudad de Esmeraldas. Lo que también garantiza la elección de las estrategias de la matriz FODA.

4.4 POLÍTICAS

Las políticas son necesarias para hacer que la estrategia funcione; éstas facilitan la resolución de los posibles problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. En otras palabras son la guía, métodos, procedimientos, reglas, formas, y prácticas administrativas específicas para

apoyar e impulsar el trabajo hacia la meta señalada, siendo instrumentos de acciones administrativas que pueden usarse. (Fred, 2008, p. 245)

Una vez establecidas las estrategias en la matriz FODA se plantean las políticas con las que se pretenden lograr dichas estrategias.

ESTRATEGIA 1:

Establecer una investigación de los actuales y posibles servicios de belleza para desarrollar un manual de procesos.

Políticas de apoyo:

1. A partir de la elaboración de este plan se tienen dos meses para poner en marcha la investigación.
2. Una vez comenzada la investigación se tiene tres meses para terminar el manual de procesos de los servicios.
3. Todos los empleados deben participar con opiniones acerca del avance de la presente estrategia.
4. La principal encargada de la puesta en marcha y conclusión de la estrategia es Zoila Montaña.

Presupuesto: \$ 400.00 dólares.

Tiempo: Dos meses.

ESTRATEGIA 2

Explotar las capacidades del personal de trabajo.

Políticas de apoyo:

1. Una vez elaborado este plan estratégico, la empresa tendrá un plazo de un mes para la puesta en marcha de la estrategia.
2. La organización entera debe estar predispuesta para el mejoramiento continuo de sus capacidades.
3. Los trabajadores de las diferentes funciones recibirán seminarios de servicio al cliente y relaciones.
4. Los colaboradores serán sometidos a más capacitaciones según lo que hagan en la sala de belleza.

Presupuesto: \$ 600.00 dólares

Tiempo: Un mes.

ESTRATEGIA 3:

Creación de una sucursal.

Políticas de apoyo:

1. A partir de la elaboración de este plan, se tiene seis meses de tiempo para empezar con el desarrollo de la estrategia.
2. Se contratará a una persona que investigue cual es el sitio estratégico para colocar la sucursal.
3. Buscar los medios financieros para llevar a cabo la construcción.

4. Las gestiones pertinentes a este caso serán realizadas o guiadas por Zoila Montaña.

Presupuesto: \$ 30,000.00 dólares

Tiempo: 6 meses

ESTRATEGIA 4:

Mejorar las relaciones con los proveedores.

Políticas de apoyo:

1. La empresa tiene un mes luego de conocer el plan estratégico para lograr alianzas y soluciones con los proveedores.
2. Se establecerán citas más continuas con los proveedores para estar más informados.
3. Se buscara que entre la sala de belleza y sus proveedores halla confianza y lealtad.

Tiempo: dos meses

ESTRATEGIA 5:

Implementación de Sistemas de la Información.

Políticas de apoyo:

1. A partir del presente plan se contratará a un Ing. Informático para que recomiende los programas que hay que utilizar para implementar una base de datos, programa financiero, internet.

2. Logrado el primer punto se realizará un presupuesto para proceder a la compra de lo que se decida que es mejor.
3. Una vez implementado los equipos y sistemas, se realizaran capacitaciones a todos los colaboradores para que sepan de esta implementación.

Presupuesto: \$ 3.000,00 dólares

Tiempo: Dos meses

ESTRATEGIA 6:

Establecer los estándares y lineamientos para mejorar la selección del personal y la organización laboral.

Políticas de apoyo:

1. Luego de la presentación del actual plan estratégico, la empresa tendrá un mes para comenzar a establecer esta estrategia.
2. Esta actividad será dirigida por Romina Banguera.
3. Se elaborarán de manera detallada las características principales que los trabajadores deberían tener en cuanto a: estudios, experiencia, personalidad.

Tiempo: tres meses

ESTRATEGIA 7:

Establecer una investigación para implementar una política de precios.

Políticas de apoyo:

1. A partir de la elaboración de este plan se tienen dos meses para poner en marcha la investigación.
2. Realizar la respectiva investigación de mercado en cuanto a la competencia y a los productos que se utilizan en los servicios.
3. Esta estrategia estará liderada por Romina Banguera.
4. Una vez comenzada la investigación se tiene dos meses para diagnosticar una política de precios.

Presupuesto: \$ 300,00 dólares.

Tiempo: tres meses.

4.5 STAKEHOLDERS

¿De qué manera pueden influir las estrategias en los stakeholder?

Los stakeholders es un individuo o grupo de individuos que tienen intereses directos o indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de los objetivos de dicha organización, es aquí donde las estrategias influyen de manera positiva o negativa en estos grupos de interés, gracias a sus acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales. En otras palabras es todo lo que se interesa por las responsabilidades de la dirección en los niveles internos de la empresa como de las relaciones con los participantes del entorno inmediato que son los que están interesados en la existencia y desarrollo de la organización, es decir en la responsabilidad moral de la misma. (Neyra, 2006)

Cada empresa, de acuerdo con su actividad, ubicación geográfica, contexto social, y evolución, debe tener en cuenta sus Grupos de Interés

particulares y relevantes. Se puede hacer una larga enumeración de los mismos y hacer verdaderas listas de mercado sobre los grupos de interés; sin embargo, para fines analíticos, se puede hablar de tres grandes categorías: los grupos de interés internos de la empresa, principalmente los empleados y accionistas; los grupos de interés externos, la Comunidad, la Sociedad, los Organismos públicos reguladores, etc.; y los grupos de interés intermedios, que son externos a la empresa, pero que están directamente involucrados a la cadena de valor, como son los clientes, los proveedores, los asociados a los proyectos de inversión, la banca que financia las operaciones, etc. (Carvajalino, 2010)

Clientes: Apoyan el cumplimiento de la misión y visión de la empresa al igual que los objetivos. Influyen positivamente en las estrategias que apuntan a la creación de una nueva sucursal debido a la concurrencia de clientes. A establecer una investigación de los posibles y actuales servicios de belleza, gracias al éxito que ha tenido el proceso de los servicios, lo que se trata de hacer es complacer plenamente a este grupo.

Proveedores: A través de este plan se plantea mejorar las relaciones con los proveedores para lograr un eficiente manejo de la materia prima al igual que apoyan la estrategia de explotar la capacidad del personal de trabajo, ya que se pretende realizar alianzas estratégicas para que muchos de los conocimientos que se impartan sea por los proveedores de los productos que se están utilizando en los servicios.

Competencia: Actualmente ninguna sala de belleza ha patentado su servicio como se pretende hacer en la “Sala de belleza Romy’s” en la ciudad de Esmeraldas, lo más que se ha hecho es conservar el mismo nombre por negocios familiares como la sala de belleza Chipantiza. Esta estrategia ara que la empresa crezca en el mercado y tenga oportunidades de negocios.

Gobierno y Financiamiento: Con las actuales políticas de gobierno la microindustria está apoyada por las misma, de esta manera es factible crecer

en el mercado con otra sucursal y a la implementación de sistemas de la información en la empresa, ya que la industria a la que se pertenece aporta con aproximadamente el 27% del PIB nacional, las tasas de intereses para los pequeños empresarios son bajas.

Accionistas: la Señora Zoila Montaña única accionista y dueña de la “Sala de belleza Romy’s” está de acuerdo con todas las estrategias que se pretenden implementar a través de este plan estratégico, esperando tener los resultados esperados.

Personal: La organización cuenta con un personal que desea cumplir con las necesidades de los clientes, esto es el empuje para lograr la estrategia de explotar o mejorar las capacidades del personal de trabajo y a que cumplan con los lineamientos para la mejor selección del personal, cabe mencionar que estos serán motivados de manera económica y emocional.

5 CAPITULO V. BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 ¿CÓMO MEDIR Y CONTROLAR EL PLAN ESTRATÉGICO?

Para la mejor y mayor eficacia y eficiencia del Plan estratégico elaborado para la “Sala de belleza Romy’s”, se ha decidido adjuntar índices de medición de rendimientos basados en las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), porque se desea no solo aplicarlas las estrategias como expuestas en el plan sino también el control y medición de las mismas.

5.1.1 Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral

“Es una metodología gerencial creada inicialmente por Robert Kaplan y David Norton, que sirve como una poderosa herramienta para la navegación estratégica de las empresas. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua” (Fleitman, 2007, p. 79), siendo así utilizada para la planeación y análisis de la administración para validar las estrategias y el analizar su impacto.

Por otra parte el BSC permite visualizar el desempeño de la empresa, utilizando criterios de medición e indicadores para controlar el cumplimiento de la misión, objetivos de la organización y facilita la toma de decisiones, midiendo el buen funcionamiento en los resultados financieros, clientes, procesos internos, desarrollo y conocimientos.

- **Perspectiva Financiera:** qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento, se debe alcanzar para maximizar el valor de los accionistas.
- **Perspectiva de Clientes:** como se debe satisfacer a los clientes para alcanzar los objetivos financieros.

- **Perspectiva de procesos Internos:** cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** qué se debe hacer para aprovechar estos potenciales.” (Estrategico, 2012)

5.1.2 Diferencia entre el Plan Estrategico y el Balanced Scorecard

Luego de analizar en el capítulo 1 el significado y todo lo que concierne a la planificación y administración estratégica; un Plan Estratégico es diseñar como la organización puede lograr sus objetivos y metas planeadas, plasmando temas ya consensuados e investigados y estableciendo las definiciones de misión, visión, valores, análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, matrices estratégicas y la selección de retos estratégicos (estrategias). Mientras que el BSC es una herramienta de gestión eficaz utilizada en las empresas para implementar y llevar a la práctica su plan estratégico, permitiendo que la organización se encuentre informada día a día y en tiempo real del cumplimiento de sus metas prefijadas utilizando indicadores visibles. (Fleitman, 2007, p. 81).

5.1.3 Evaluación del Plan Estratégico de la “Sala de belleza Romy´s”

“El análisis del cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficiencia las estrategias implementadas:

1. ¿La empresa mejorará y creará valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional, etc.?
2. ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?

3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?" (Fred, 2008, p. 346)

El BSC es la herramienta para colocar en marcha un plan estratégico, con los mismos conceptos, pero con énfasis en el control y medición del cumplimiento de las estrategias gracias a sus indicadores; por esta razón se llevara a cavo la aplicación del plan estratégico más los indicadores de crecimiento, control o satisfacción que existen en el BSC a través de las cuatro perspectivas, ya que la empresa tiene la necesidad de evaluar resultados para tomar decisiones futuras.

5.1.3.1 Indicadores de Evaluación

Indicadores Financieros.- Son valiosos para resumir las consecuencias económicas, indican si la o las estrategias que se han puesto en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora y está dentro del mínimo aceptable; en este caso el cumplimiento de los objetivos financieros sin dejar de lado la confianza de la comunidad, se relacionan con la rentabilidad, medida, por ejemplo: ingresos, los rendimientos del capital empleado, crecimiento en ventas, etc. (Kaplan & Norton, 2009, p. 28)

Indicadores Clientes.- Miden la actuación de la unidad de negocio en los segmentos que la empresa se desenvuelve; y se concentran en los procesos fundamentales que crean valor para ir más allá de los clientes satisfechos y llegar a clientes fieles. Los indicadores fundamentales para esta perspectiva deben reflejar la combinación de los dos elementos antes mencionados, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, precios, etc. (Kaplan & Norton, 2009, p. 30)

Indicadores Procesos Internos.- Se concentran en medir los procesos que debe destacar para seguir proporcionando valor a todas las partes interesadas con el compromiso de los mismos, estando en posición de contribuir en la

mejora continua para mantener la ventaja competitiva, la productividad de los trabajadores, innovaciones, optimización de recursos, etc. (Niven, 2003, p. 39)

Indicadores Aprendizaje y Crecimiento.- Apuntan alcanzar las ambiciones, metas de los clientes, accionistas, procesos internos, en otras palabras es una certificación del cumplimiento y del futuro éxito de las tres perspectivas anteriores; teniendo como meta crear un entorno que estimule a los empleados al igual que la formación necesaria en conocimientos, porque solo a través de ellos se podrá llegar a los objetivos que serán medidos por el éxito en áreas, desarrollo de capacitación, comunicaciones efectivas, aprendizaje, etc. (Niven, 2003, p. 40)

5.1.4 Boceto de Planteamiento del BSC para la “Sala de Belleza Romy´s”

Cuadro 12

OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULAS	Peligro	Precaución	Meta	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
PERSPECTIVA FINANCIERA			2013	2014	2015	2016			
Alcanzar un crecimiento del 20% al año.	Índice de crecimiento financiero	$\frac{Utilidad\ Neta^n - Utilidad\ Neta^{n-1}}{Utilidad\ Neta^{n-1}} \times 100$	10%	15%	20%	98.98%	37.81%	31.52%	27.69%
Lograr pagar en 5 años el capital necesario para la inversión de otra sucursal.	ROE	$\frac{Utilidad\ neta\ libre\ de\ Imp.}{Capital}$	4%	8%	12%	9.10%	14.64%	21.39%	29.58%
Lograr una liquidez corriente adecuada con la inversión de las estrategias implementadas.	Liquidez Corriente	$\frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	1.2	1.8	2.4	2.33	2.4	2.48	2.5
	Prueba ácida	$\frac{Activo\ Corriente - Inventarios}{Pasivo\ corriente}$	1.2	1.8	2.4	2.30	2.38	2.46	2.48
Medir la rotación de las ventas luego de implementar las estrategias propuestas.	Rotación en ventas	$\frac{Ventas}{Total\ de\ Activos}$	0.50	1.00	1.50	2.18	1.97	1.78	1.63
OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULAS	Peligro	Precaución	Meta	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
PERSPECTIVA CLIENTES			2013	2014	2015	2016			
Para el 2016 implantar y permanecer en el Top of mind y Top of heart de nuestros clientes a través de la mejora continua de la calidad del servicio	Índice de cartera de clientes.	$\frac{T.Cientes\ al\ mes^n - T.Cientes\ al\ mes^{n-1}}{T.Cientes\ al\ mes^{n-1}} \times 100$	0%	15%	30%	45%	18%	25%	32%
	Promedio de la concurrencia de clientes leales.	$\frac{Total\ de\ clientes\ leales\ al\ mes}{Total\ de\ Clientes\ al\ mes}$	30%	40%	70%	45%	65%	75%	78%

Trabajar permanentemente con productos y mano de obra de calidad.	Promedio de la satisfacción del cliente.	# de Clientes satisfechos Total de clientes encuestados	70%	80%	90%	87%	89%	92%	95%
OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULAS	Peligro	Precaución	Meta	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						2013	2014	2015	2016
Lograr que al terminar el año 2013 toda la organización se rija perfectamente con el plan estratégico en marcha.	Satisfacción de la empresa externa e interna. Promedio del nivel de desempeño en trabajo en equipo.	# de Clientes Internos satisfechos Total de clientes internos encuestados	75%	85%	95%	85%	90%	95%	97%
		# de Clientes externos satisfechos Total de clientes externos encuestados	70%	80%	90%	87%	89%	92%	95%
		Total calificación por trabajo en Eq. Total Empleados evaluados	75%	85%	95%	80%	85%	95%	98%
OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULAS	Peligro	Precaución	Meta	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
PERSPECTIVA APRENDISAJE Y CRECIMIENTO						2013	2014	2015	2016
Elaborar perfiles para los puestos de trabajo a implementarse. Brindar capacitaciones a los trabajadores para la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas de estética.	Número de seminarios al año. Nivel de Competencia (Promedio de calificación en evaluaciones)	Total de seminarios recibidos al año	1	3	5	3	5	5	4
		Total de las calificaciones del personal Total de empleados	8.5	9.0	9.5	8.5	9.2	9.5	9.8

Elaborado por: La autora

Indicadores Usados

Índice de crecimiento financiero.- Evalúa el porcentaje de crecimiento que la empresa tiene año a año permitiendo comparar sus utilidades. La empresa debe alcanzar su meta de incremento financiero del 20% por cada año de trabajo, que es uno de los objetivos generales de la empresa, es decir, crecer en el mercado para tener más utilidades.

ROE.- Es el índice más cercano a los accionistas, mide el rendimiento obtenido por los capitales propios, en un determinado periodo de tiempo. La empresa estipula como meta el 12% del retorno de la utilización sobre lo que tiene para la prestación del servicio con el fin de que este sea rentable por esta razón se considera peligro el 4% de ROE.

Liquidez corriente.- Mide la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas, mientras mayor sea la razón, mayor es su capacidad.

Prueba acida.- Se concentra en proporcionar una medida más correcta de la liquidez que la liquidez corriente. La liquidez corriente al igual que la prueba acida considera como peligroso el 1.2 de liquidez y exige el 2.5 porque la empresa surgen imprevistos para inventarios que hay que aprovechar.

Rotación de ventas.- Calcula cuanto ingreso me están generando los activos totales por cada servicio vendido. Con este índice se busca ver si el plan estratégico se refleja en la eficiencia de la administración, estimando como meta el 1.5 de veces que se utiliza en los activos en las ventas tomando como peligroso el 0.5.

Índice de cartera de clientes.- Determina el porcentaje de crecimiento de la cartera de clientes mes a mes. Peligroso sería para la empresa que esta índice marque 0% ya que si invierte en un plan estratégico para mejorar deben acudir más clientes, estableciendo como meta el 3% mensual de crecimiento.

Promedio de la concurrencia de los clientes leales.- Evalúa la cantidad de clientes acuden frecuentemente sobre el total de los clientes, para saber el porcentaje de clientes leales. Al igual que el índice de cartera de clientes, este busca incrementar los clientes pero que sean leales que vean todo lo que la empresa les ofrece, teniendo como meta el 70% de los clientes del mes sean leales.

Promedio de la satisfacción de los clientes.- Mide la cantidad de clientes satisfechos con el servicio de la empresa, mediante encuestas. La empresa exige como meta el 90% de los clientes estén satisfecho del número total de las encuestas que se realizan, dado que con el plan estratégico que se aplicara busca la excelencia.

Satisfacción de la empresa externa e interna.- Evalúa la satisfacción y conformidad de los clientes externos e internos de la empresa con el plan estratégico aplicado; previa encuesta. Resulta peligroso para la empresa tener un índice del 75% y 70% interno y externo respectivamente, dado a que si sus trabajadores se sienten bien con la gestión que se aplicara, tendrán mejor desempeño, teniendo como meta el 95% y 90% de satisfacción.

Promedio del nivel de desempeño de trabajo en equipo.- Determinar que parte del grupo de trabajo es un equipo de trabajo. Con las nuevas estrategias se busca lograr tener un equipo de trabajo con 95% en las calificaciones de trabajo en equipo, caso contrario el 75% significa que aun se tiene un grupo de trabajo.

Numero de seminarios al año.- Cuantificar la cantidad de seminarios impartidos en el año. Para alcanzar todas las metas de la empresa, se necesita un personal capacitado; la meta es 5 seminarios por año, el peligro seria tener 1 seminario anual.

Nivel de competencia.- Evaluar el nivel de conocimientos y mejoramiento que están teniendo los trabajadores gracias a las capacitaciones. Si la empresa invierte en capacitación, exige que esta sea aprovechada por tanto la meta es de 9.5 en calificaciones sobre 10 tomando como peligroso calificaciones de 8.5. (Rueda, 2010) (Compañías, 2007)

5.2 BALANCES PROYECTADOS

Cuadro 13. PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	51,948.00	114,285.60			
Sucursal 1	51,948.00	62,337.60	74,805.12	89,766.14	107,719.37
Sucursal 2		51,948.00	62,337.60	74,805.12	89,766.14
EGRESOS	52,486.00	84,438.64			
Costo de Venta	29,300.00	47,387.12	48,895.36	50,463.85	52,095.00
Materia Prima	8,568.00	17,821.44	18,534.30	19,275.67	20,046.70
Salarios	20,732.00	29,565.68	30,361.07	31,188.18	32,048.30
Estilista 1	12,534.00	13,035.36	13,556.77	14,099.05	14,663.01
Estilista 2	4,866.00	4,867.04	4,868.08	4,869.12	4,870.16
Estilista 3		4,866.00	4,867.04	4,868.08	4,869.12
Manicurista 1	3,332.00	3,465.28	3,603.89	3,748.05	3,897.97
Manicurista 2		3,332.00	3,465.28	3,603.89	3,748.05
Gastos Generales	23,186.00	34,545.52	35,759.34	37,021.30	38,333.31
Sueldos	19,319.00	20,091.76	20,895.43	21,731.25	22,600.50
Gerente general	16,078.00	16,721.12	17,389.96	18,085.56	18,808.99
Servicios al cliente	3,241.00	3,370.64	3,505.47	3,645.68	3,791.51
Arriendo		5,400.00	5,616.00	5,840.64	6,074.27
Servicios Básicos	1,320.00	2,692.80	2,800.51	2,912.53	3,029.03
Mantenimiento	200.00	408.00	424.32	441.29	458.94
Publicidad		1,000.00	1,040.00	1,081.60	1,124.86
Gremio	224.00	232.96	242.28	251.97	262.05
Enseres de limpieza y otros	500.00	1,040.00	1,060.80	1,082.02	1,103.66
Depreciaciones de Activos	1,623.00	3,680.00	3,680.00	3,680.00	3,680.00
Gastos Varios		2,506.00	2,235.00	1,964.00	1,692.00
Gasto de Intereses por pagar		1,356.00	1,085.00	814.00	542.00
Gastos Amortización acum. Constitución y licencias		1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00
UTILIDAD ANTE DE IMPUESTOS	-538.00	29,846.96	50,253.02	75,122.11	105,365.21
15 % Trabajadores	-80.70	4,477.04	7,537.95	11,268.32	15,804.78
UTILIDAD ANTE DE IR	-457.30	25,369.92	42,715.06	63,853.80	89,560.43
25 % Impuesto a la renta	-114.33	6,342.48	10,678.77	15,963.45	22,390.11
UTILIDAD NETA	-342.98	19,027.44	32,036.30	47,890.35	67,170.32

Elaborado por: La autora

SUPUESTOS:

El balance de Pérdidas y ganancias de la sala de belleza Romy's es proyectado a 5 años; estimando el 20% de crecimiento en ventas año a año, es decir llegar a cumplir este objetivo financiero.

Por otra parte se ha estimado un crecimiento de los gastos y costos del 4% año a año

Sucursal 1: Actual local.

Sucursal 2: La sucursal que se implementara (gran estrategia del plan estratégico).

El valor de la cuenta de Materia prima y Salarios, pertenecientes al costo de venta y de los rubros en Ingresos que son obtenidos de las ventas aproximadas del servicio; también fue información dada por la señora Zoila Montaña, a continuación el detalle de las mismas:

Tabla N° 1: INGRESOS ANUALES

Ingresos Anuales (1er. Año)					
Item	Concepto	Mensual	Cant. Anual	Precio Unitario	Valor
1	Cortes de cabello dama	30	360	10	3,600
2	Cortes de cabello caballero	25	300	6	1,800
3	Corte de cabello niño	16	192	4	768
4	Cepillado de cabello corto	20	240	6	1,440
5	Cepillado de cabello largo	80	960	10	9,600
6	Tintes de cabello	25	300	30	9,000
7	Mechas	4	48	45	2,160
8	Iluminaciones	6	72	30	2,160
9	Rayitos	10	120	30	3,600
10	Alisados	12	144	60	8,640
11	Alisados con keratina	2	24	130	3,120
12	Permanentes	1	12	20	240
13	Peinados	10	120	15	1,800
14	Maquillajes faciales	8	96	10	960
15	Arreglo de uñas	25	300	7	2,100
16	Tratamientos capilares	10	120	8	960
	Total		3,408		51,948
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				15.24

Elaborado por: La autora

Tabla N° 2: MATERIA PRIMA

Materia Prima (1er. Año)			
Item	Concepto	Mensual	Cost.Anual
1	Tintes para cabello	150	1,800
2	Oxigentas	40	480
3	Polvo decolorante	62	744
4	Shampoo	17	204
5	Acondicionador	17	204
6	Infusión	18	216
7	Cremas capilares	24	288
8	Líquidos permanentes	18	216
9	Cremas alisadoras	105	1,260
10	Keratina	130	1,560
11	Papel aluminio	12	144
12	Hidratante para cepillar	39	468
13	Binchas	10	120
14	Spray	15	180
15	Ligas	3	36
16	Orquídeas	6	72
17	Gorros	10	120
18	Esmaltes	18	216
19	Quita esmalte	8	96
20	Removedor de cutículas	3	36
21	Crema exfoliante	6	72
22	Limas	3	36
	Total		8,568

Elaborado por: La autora

Tabla Nº 3: SALARIOS

Nómina personal de planta (1er. año)									
Ítem	Concepto	Salario mensual	Cantidad	Salario Anual	13er.	14to.	IESS	Fondos de reserva	Total Anual
1	Jefe de producción y venta de servicio	800	1	9,600	800	264	1,070	800	12,534
2	Estilista	300	1	3,600	300	265	401	300	4,866
3	Manicurista	200	1	2,400	200	264	268	200	3,332
	Total	1,300	3	15,600	1,300	793	1,739	1,000	20,732

Elaborado por: La autora

Los gastos de la empresa de servicios básicos fueron calculados en base al consumo de meses anteriores.

La publicidad es un monto reservado para darle arranque a la nueva sucursal y a los pequeños auspicios que fueron mencionados en el desarrollo del trabajo.

La cuenta mantenimiento son para pequeños arreglos de equipos, de esta misma manera existe la cuenta para enseres y materiales de limpieza.

El gremio es pagado con cuotas fijas mensuales de 12.00 dólares.

Debido que la gran estrategia es una nueva sucursal, será en un local rentado para mayor comodidad de la empresa, hasta que esta sea evaluada y la empresa se recapitalice.

Los sueldos fueron calculados con el sueldo base de cada trabajador con todos sus beneficios de ley, al igual que las depreciaciones.

Tabla Nº 4: GASTOS GENERALES

Gastos generales anuales		
Item	Concepto	Valor
1	Servicios básicos	1,320
2	Publicidad *	1000
3	Mantenimiento	200
4	Arriendo *	5,400
5	Gremio	224
6	Enseres y materiales de limpieza	500
7	Sueldos	19319
8	Depreciaciones	1623

Elaborado por: La autora

Tabla Nº 5: CALCULO DE SUELDOS

Nómina personal administrativo (1er. año)									
Item	Concepto	Sueldo mensual	Cantidad	Sueldo Anual	13er.	14to.	IESS	Fondos de reserva	Total Anual
1	Gerente General	1,000	1	12,000	1,000	240	1,338	1,500	16,078
2	Servicio al cliente	150	1	1,800	150	240	201	850	3,241
Total		1,150	2	13,800	1,150	480	1,539	2,350	19,319

Elaborado por: La autora

Tabla Nº 6: ACTIVOS Y DEPRECIACIÓN

Muebles, equipos, herramientas y equipos de computación					Depreciación		
Ítem	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Valor	Nº Años	V/Año	V/Desecho
1	Impresora multifunción	1	150	150	3	50	0
2	Computadores	2	500	1,000	3	333	0
3	Regulador de voltaje	2	40	80	3	27	-53
4	Escritorios	2	120	240	10	24	120
5	Vitrinas	2	75	150	10	15	0
6	Estanterías	2	100	200	10	20	0
7	Teléfonos	1	25	25	3	8	-17
8	Secadores de cabello	2	250	500	3	167	-333
9	Maquina de Corte	2	50	100	3	33	0
10	Planchas de cabello	3	160	480	3	160	0
11	Onduladores, rulos eléctricos	2	80	160	3	53	-107
12	Televisor	1	450	450	3	150	-300
13	Muebles	1	550	550	10	55	275
14	Anaqueles	1	300	300	10	30	150
15	Aire acondicionado	1	950	950	10	95	475
16	Sillas de peluqueria	3	350	1,050	10	105	0
17	Mesas de Manicure	1	200	200	10	20	100
18	Sillas	3	50	150	10	15	0
19	Lavadores de cabello	1	400	400	10	40	200
20	Herramientas varias		1,970	1,970	3	657	-1,313
Total				9,105		2,057	-803

Elaborado por: La autora

La cantidad de los Gastos de intereses fue obtenida de la siguiente tabla.

Tabla N° 7: CREDITO BANCARIO

Tabla de amortización del crédito					
Monto USD.	11464	Plazo	5	Cuota	2,292.78
Tasa interés	11.8%	Pago Anual	1		
Período	Desembolso	Interés	Principal	Pago fijo	Saldo
0	11,464				11,464
1		1,356	3,649	2,293	9,171
2		1,085	3,378	2,293	6,878
3		814	3,106	2,293	4,586
4		542	2,835	2,293	2,293
5		271	2,564	2,293	0
		4069	15532		

Elaborado por: La autora

Los Gastos de amortización fueron calculados bajo el siguiente concepto:

Tabla N° 8: PERMISOS Y CAPACITACIONES PARA LA INVERSIÓN

Registro de constitución permisos y licencias					
Ítem	Concepto	Valor	Nº Años	V/Año	V/Desecho
1	Capacitación	2000	5	400	
2	Investigaciones y Desarrollo	700	5	140	
3	Constitución de la empresa	1,300	5	260	0
4	Programas y licencias de informática	1,750	5	350	0
	Total	5,750		1,150	0

Elaborado por: La autora

PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS

Tabla N° 9 Estado de Perdidas y Ganancias

	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS					
Circulante:					
Caja y Bancos	15,000.00	55,985.61	79,170.25	108,633.11	142,901.88
Inventario	714.00	742.56	772.26	803.15	835.28
Total de Activo Circulante	15,714.00	56,728.17	79,942.51	109,436.26	143,737.16
Fijo:					
Local comercial	50,000.00	47,500.00	45,000.00	42,500.00	40,000.00
Muebles y Equipos	4,425.00	8,537.00	7,407.00	6,277.00	5,147.00
Herramientas y Equipos	3,210.00	6,420.00	4,280.00	2,140.00	
Equipos de computación		1,230.00	820.00	410.00	
(Depreciación acum. Local comercial)	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
(Depreciación acum. Muebles y Equipos)	553.00	1,130.00	1,130.00	1,130.00	1,130.00
(Depreciación acum. Herramientas y Equipos)	1,070.00	2,140.00	2,140.00	2,140.00	2,140.00
(Depreciación acum. Equipos de computación)		410.00	410.00	410.00	
Total de Activo Fijo	53,512.00	57,507.00	51,327.00	45,147.00	39,377.00
Nominal:					
Costitución y permisos por la inversión		5,750.00	4,600.00	3,450.00	2,300.00
(Amortización acum. Costitución y licencias I.)		1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00
Total de Activo Nominal		4,600.00	3,450.00	2,300.00	1,150.00
TOTAL DE ACTIVOS	69,226.00	118,835.17	134,719.51	156,883.26	184,264.16
PASIVOS					
Corriente:					
Cuentas por pagar	300.00	714.00	714.00	714.00	714.00
IESS por pagar	3,278.00	3,947.00	4,104.88	4,269.08	4,439.84
15% participación trabajadores	-80.70	5,277.92	8,370.87	12,134.55	16,705.66
Impuesto a la Renta por Pagar	-114.33	7,477.06	11,858.73	17,190.61	23,666.35
Total Pasivo Corriente	3,382.97	17,415.98	25,048.48	34,308.24	45,525.85
Fijo:					
Préstamo por pagar		11,464.00	9,472.00	7,480.00	5,488.00
Intereses por pagar		1,356.00	1,085.00	814.00	542.00
Total Pasivo Fijo		12,820.00	10,557.00	8,294.00	6,030.00
TOTAL DE PASIVO	3,382.97	30,235.98	35,605.48	42,602.24	51,555.85
PATRIMONIO					
Capital	66,168.01	66,168.01	66,168.01	66,168.01	66,168.01
Utilidad Neta	-324.98	22,431.18	32,946.02	48,113.01	66,540.30
TOTAL PATRIMONIO	65,843.03	88,599.19	99,114.03	114,281.02	132,708.31
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	69,226.00	118,835.17	134,719.51	156,883.26	184,264.16

Elaborado por: La autora

SUPUESTOS:

Caja y Bancos: Estos rubros fueron información que la propietaria declaro.

Inventarios: Valor mensual que se gasta cada mes en materia prima (Tabla N° 10).

El activo fijo, como son los Muebles y equipos, Herramientas y equipos y Equipos de computación, al igual que la depreciación los podemos ver en los activos con su depreciación (Tabla N° 6).

Permisos, licencias y capacitaciones (Inversión) al igual que su amortización se la puede visualizar en la Tabla N° 8.

Cuentas por Pagar: Valores aproximados que dio a conocer la señora Zoila Montaña de acuerdo con las compras que hace, es decir la materia prima mensual que es pagada 50% en efectivo y el saldo a crédito.

IESS por pagar, 15% de Trabajadores, Impuesto a la Renta: son los valores obtenidos del ejercicio contable.

Préstamo e Intereses por pagar: Ver en la tabla N° 7

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla N° 10 Flujo de Caja

	2012	2013	2014	2015	2016
<u>INGRESOS</u>					
Ventas	51,948.00	114,285.60	137,142.72	164,571.62	197,485.52
Total Ingresos	51,948.00	114,285.60	137,142.72	164,571.26	197,485.52
<u>EGRESOS</u>					
Costos	29,300.00	47,387.12	48,895.36	50,463.85	52,095.00
Gastos Generales	23,186.00	34,545.52	35,759.34	37,021.30	38,333.31
Gastos Varios ()		2,506.00	2,235.00	1,964.00	1,692.00
Total de Egresos	52,486.00	84,438.64	86,889.70	89,449.15	92,120.31
UTILIDAD ANTE DE IMPUESTOS	-538.00	29,846.96	50,253.02	75,122.11	105,365.21
15 % Trabajadores	-80.70	4,477.04	7,537.95	11,268.32	15,804.78
UTILIDAD ANTE DE IR	-457.30	25,369.92	42,715.06	63,853.80	89,560.43
25 % Impuesto a la renta	-114.33	6,342.48	10,678.77	15,963.45	22,390.11
UTILIDAD NETA	-342.98	19,027.44	32,036.30	47,890.35	67,170.32
Inversión (Constitución, licencias, capital de trabajo)		-28,660.00			
Préstamo		11,464.00			
FLUJO NETO DE CAJA	-342.98	1,831.44	32,036.30	47,890.35	67,170.32
FLUJO ACUMULADO		1,488.46	33,524.76	81,415.11	148,585.43

Elaborado por: La autora

SUPUESTOS:

El capital de trabajo fue diseñado para tres meses.

Tabla N° 11: CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo (para 3 meses)					
Item	Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Valor
1	Materiales de belleza		3	714	2,142
2	Arriendo	local	3	550	1,650
3	Remuneraciones	salarios	3	3338	10,014
	Total				13,806

Elaborado por: La autora

Calculo del Punto Equilibrio:

Tabla N° 12: COSTO UNITARIO

Costo Unitario (1er. año)					
Materia Prima	M.O.D.	Equipo y herramientas.	Otros	Gastos	Total
1.76	6.08	0.05	0.50	6.80	15.20

Margen rentabilidad
45%

Tot. Costo 8.40 6.80 15.20

PVP 15.24

Elaborado por: La autora

Tabla N° 13: COSTO UNITARIO

Margen Bruto y Operativo

Calculo de Márgenes	
Costo Operativo	8.40
Gastos generales	6.80
PVP	15.24
Margen Bruto	6.84
Margen Operativo	0.04

Elaborado por: La autora

Punto de equilibrio	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	15.24
v=	8.40
F=	23186
q=	3386

Precio unitario promedio

Costo unitario del producto

Gastos

Punto equilibrio

Ventas mínimas del

primer año =

3386

6 CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES DE LA SALA DE BELLEZA ROMY´S

Luego de haber realizado el presente Plan estratégico para la sala de belleza Romy´s se concluye que:

La “Sala de Belleza Romy´s” contara con un plan estratégico, el cual permitirá visualizar y aprovechar las fortalezas y oportunidades para poder enfrentar las debilidades y amenazas.

Mediante la elaboración y análisis de las matrices, se definieron siete estrategias, teniendo mayor relevancia la implementación de una sucursal en la ciudad de Esmeraldas.

La empresa cuenta con un personal calificado y la infraestructura necesarias para brindar un buen servicio, apuntando llegar a un excelente servicio con la implementación del plan, para que aumente la demanda de clientes.

Los estados financieros que se han proyectado nos dejan ver la factibilidad y el crecimiento que tendrá la Sala de belleza Romy´s, cumpliendo con los parámetros establecidos en el presente proyecto.

6.2 RECOMENDACIONES PARA LA SALA DE BELLEZA ROMY´S

La sala de belleza Romy´s es una empresa cuya formación y administración ha sido de manera empírica, se recomienda llevarla al marco de la administración estratégica, aplicando el Plan estratégico realizado.

Verificar si el cumplimiento del plan estratégico puesto en marcha está dando resultados a beneficio de la empresa, basándose en la metodología del Balanced Scorecard.

Se recomienda capacitar constantemente al personal de acuerdo a las innovaciones administrativas y del servicio.

Practicar los valores a cabalidad previamente determinados, cumpliendo todo lo q la empresa oferta a los clientes, en especial una buena atención y servicio de calidad, ya que esto le ha permitido tener un buen prestigio en el mercado; demostrando en la práctica que las estrategias escogidas ayudaran a la empresa a invertir parar crecer en beneficio propio aprovechando los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Flitman Jack. Evaluacion Integral para Implementar los Modelos de Calidad. 2007. Mexico. Pax Mexico.
- Fred David. Conceptos de Administracion Estrategica. 2003. Mexico. Pearson Educacion.
- Fred David. Conceptos de Administracion Estrategica. 2008. Mexico. Pearson Educacion.
- Hill Charles. Iones Gareth. Administracion Estrategica enfoque Integrado. 2005. Mexico. MC Graw Hill
- Hitt Michael. Black Stewart. Porter Lyman. Administración. 2006. Mexico. Pearson Educacion.
- Hitt Michael. Ireland Dune. Hoskisson Robert. Administración Estrategica Competitividad y glovalizacion. 2008. Mexico. Engoge Learning.
- Kaplan Rober. Norton David. El Cuadro de Mando Integral. 2009. Barcelona. Gestion 2003.
- Matilla Kathy, Modelos de la Planificacion Estrategica en la Teoria de las Relaciones Publicas. 2008. Barcelona. UOC
- Niven Raul. Mando Integral Paso a Paso. 2003. Barcelona. Gestion 2000.
- Porter Michael. Ser Competitivo. 2009. Barcelona. Deusto.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mery. Administración. 2005. Mexico. Pearson Educación.

Documentos de Internet:

- Banco Central del Ecuador. BCE. 2011. <http://www.bce.fim.ec>
- Delgado Cecilia Garcia. Gestipolis. 2001. <http://www.gestipolis.com>
- Diario el Universo. El Universo. 2009. <http://www.eluniverso.com>

- El diario. El diario. 2008. <http://www.eldiario.com>
- El Plan Estrategico. El Plan Estrategico. 2006. <http://www.plan-estrategico.html>
- <http://www.administraciondeempresas.blogspot.com>
- Infomipyme. Infomipyme. 2011. <http://www.infomipyme.com>
- Neyra Calderon. Gestipolis. 2006. <http://www.gestipolis.com>
- Offenews. Offenews Info. 2005. <http://www.offenews.info.com>
- Organización Transparencia Internacional. Transparencia Internacional. 2011. <http://www.transparencia.org.es>
- Pando Leonardo. Slideshare. 2009. <http://www.slideshare.net>
- Ponce Humberto. UNAD. 2012. <http://www.eumed.net>
- Rueda Humberto. Scribd. 2010. www.es.scribd.com
- Super Intendencia de Compañía. Super Intendencia de Compañía. 2007. <http://www.supercias.gov.ec>

ANEXOS

ANEXO 1

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1303671158001
APELLIDOS Y NOMBRES: MONTAÑO NIEMES ZOILA MARIA
NOMBRE COMERCIAL: SALA DE BELLEZA ROMYS
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
CALIFICACION ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO NUMERO: 37694
FEC. NACIMIENTO: 29/08/1986 FEC. ACTUALIZACION: 26/08/2004
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 08/10/2000
FEC. INSCRIPCION: 06/10/2000

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ACTIVIDADES REALIZADAS EN SALA DE BELLEZA

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: ESMERALDAS Cantón: ESMERALDAS Parroquia: LUIS TELLO (LAS PALMAS) Referencia:
BARRIO TERCER PISO A TRES CUADRAS DEL COLEGIO RICARDO BASTIDAS Teléfono: 2723139

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 a

JURISDICCION: REGIONAL NORTE ESMERALDAS

Firma del contribuyente: Zoila Montano

SRI DIRECCION REGIONAL NORTE PROVINCIA ESMERALDAS
COD. 26 AGO. 2004
REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
NOMBRE: NIEMES ZOILA MARIA
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MKPLAZA Lugar de emision: ESMERALDAS: JAIME ROLDOS - RECINTO PORTUARIO Fecha y hora: 26.08.2004 12:08:08

Table with columns for months and years, likely a tax declaration schedule or ledger.

ASOCIACION DE PELUQUEROS Y BELLEZA DE ESMERALDAS

FUNDADA EL 4 DE ABRIL DE 1974

DIRECCION: 9 DE OCTUBRE ENTRE SUCRE Y BOLIVAR

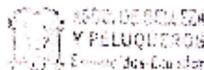
TLF. 062728-192

ESMERALDAS

ECUADOR

NOMBRES	PELUQUERIA O GABINETE	DIRECCION TLF.	FIRMAS Y C.I.
17.-TITE BARRERA HUGO ABSALON	CHEO	OLM.10 AGOT.9 OCT. 062714231 180204605-8
18.-TITE ALVARO		CODESA
19.-VERA FARIAS MARIA DE I.	ARTE FRANCES	COLN.9 OCT.PIEDRHT 062712485 130766634-5
20.-VERA MACIAS JOHANNA	ASHLEY-MISHELLE	PIEDRA.COLN E.ALF. 099349253 080223179-5
21.-YANEZ FLORES MARIA GRA.	FASHION	MEJIA OLM.Y SUCRE 062727660 0800089075-8
22.- URRRIOLA SIXTO	URRIOLA	OLM.MONTIV.FSPE.
23.- HERRERA CORDOVA J. ESTEFA	REVOLUSSION	COLON MEJIA SALN. 097861046 0802521427
24.- PUNINA PUNINA SEGD.SERGIO	DUVA N	COLON PIHTA.9 OCT. 094341641 180334165-8
25.-CRIOLLO FLORES MARISOL	MARISOL	ROCHI.COL.Y.E. ALF. 097172198 0802042242
26.-LARREA ACOSTA EVA		9 OCT.GUSTV.BECERRA 081858468 0803922952


Luis Raul Chipantiza
PRESIDENTE



ASOCIACION DE PELUQUEROS Y BELLEZA DE ESMERALDAS

FUNDADA EL 4 DE ABRIL DE 1974

DIRECCION: 9 DE OCTUBRE ENTRE SUCRE Y BOLIVAR

TLF. 062728-192

ESMERALDAS

ECUADOR

NOMBRES	PELUQUERIA O GABINETE	DIRECCION TLF.	FIRMAS Y C.I.
7.- CHIPANTIZA GUEVARA LUIS ENRIQUE	FIGARO	9 OCT.BOLVR.MALC. 088472016 090170720-8
8.-GAMEZ CAGUA SANTA TERESA	TERESITA	CAÑZRS.COLN.E.ALF. 062723876 080101143-8
9.-GUAGUA JAMA LETY NILA	MARTHITA	COLN.CAÑZRS 080067055-9
10.-HERRERA CHSING ROSA ESTER	YESSICA	J.MONTLV.BOLVR. 080399928 080163913-9
11. GINEZ MORALES J. HUMBERTO	ECUADOR	BOLIVAR Y SALNS 080006392-7
12.-LIZANDRA LETICIA MARGARITA	CRUZITA	OLM.Y RICAUTE 062711078 080158458-2
13.-MONTOYA LLIZONDA SONIA		TOHITA # 1 090672946-2
14.-QUIÑONEZ BURBANO M. FIDELA	AFRODITA	PROPICIA # 2 086195101 08059746-9
15.-TENORIO TENORIO SENEIDA M.	SENEIDA	G.BECERRA CAÑZS. 062/16009 080063390-1
16.-TREJO GAMEZ YELCI BELLANARA		OLM.9OCT.P 091036630 080257968-0

ASOCIACION DE PELUQUEROS Y BELLEZA DE ESMERALDAS

FUNDADA EL 4 DE ABRIL DE 1 974

DIRECCION: 9 DE OCTUBRE FNTRE SUCRE Y BOLIVAR

TLF. 062728-192

ESMERALDAS

ECUADOR

NOMINA SOCIOS ACTIVOS

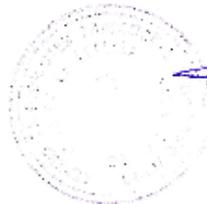
NOMBRES	PELUQUERIA O GABINETE	DIRECCION TLF.	FIRMAS Y C.I.
1.-ANGULO NAZARENO RITA EUGENIA	MIS RISITOS	OLM.9 DE OCT.PIEDRHT 088235289 080083692-6
2.-BOMBON CAIZA ALBITA DEL ROCIO	CHIPANTIZA JR	OLM.10 AGOT.Y 9 DE OCT. 062722197 080147119-4
3.- CANDO BONE OSCAR JOSELO	LA EJECUTIVA	10 AGOT SUCRE Y BOLVR 080550146 080120058-5
4.- CHIPANTIZA PILATAXI SGDO PEDRO	CHIPANTIZA	OLMEDO Y 10 DE AGTO. 09211498-2
5.-CHIPANTIZA PILATAXI SGDO CELIANO	CENTRAL	9 OCTB.SUCRE Y BOLVR. 180082518-2
6.-CHIPANTIZA CHIPANTIZA LUIS RAUL	CHIIPANTIZA JR.	OLM.10 AGOT.9 OCT. 062728192 080136155-1

GREMIO DE BELLEZA Y CONEXOS DE ESMERALDAS
Esmeraldas Ecuador

Nómina de las socias del Gremio de Belleza y Conexos de Esmeraldas.

<u>NOMINA</u>	<u>Cédula Ciud.</u>
01.- Chavez Rezabala Libina Monserrate	080136324-3
02.- Bonifaz Bone Ana Patricia	080178363-0
03.-Toala Sánchez Betty Elizabeth	130473869-1
04.-Conforine Leones Gloria del Pilar	170807695-3
05.-Vélez Chillambo Mónica Karina	080456284-1
06.-Cedeño Caicedo Magaly Jazmis	130811553-2
07.- Benavides Cortez Cilia Isabel	091450505-2
08.- Castillo Campo Alicia Berenice	080219717-8
09.-Estrada Yáñez Catalina del Carmen	170351222-6
10.-Torres Valencia Enma Sofia	080131124-2
11.- Muñoz Valencia Tanya Monserrate	080113095-6
12.-Medina Valencia Lidia Maribel	080155785-1
13.- Arroyo Peralta Waina Clara	080119445-7
14.-Plaza Jaen Mercedes	080456878-1
15.- Mallitasig Asifuela Silvia Alexandra	050314819-9
16.-Bone Ortíz Gloria Raquel	080029230-3
17.- Montaña Niemes Zoila	
18.- Arce Jama Dennis	080198636-5
19.- Clavijo Arboleda Malvis Alexandra	080202999-1
20.-Chinga Avila Giney del Rocio	080120480-1
21.- Franco toapanta Maria Victoria	180523489-3
22.- Loor Secaria Nathali Silvana	172450002-8
23.- Ortiz Méndez Mariana Sujey	080201602-2
24.- Tenorio Tarita Flora Maribel	080084142-1
25.- Tenorio Tarira Flora Maribel	080389824-6
26.- Sánchez Pachito Celia Emerita	080084142-1
27.- Neira Ontaneda Nelly Lucia	171635817-9


Nelly Neira Ontaneda
PRESIDENTA




Elizabeth Toala Sanchez
SECRETARIA

**GREMIO PROVINCIAL DE BARBEROS Y ESTILISTAS
PROFESIONALES DE ESMERALDAS**

FUNDADO EL 18 DE FEBRERO DEL 2004

Acuerdo Ministerial No. 165-04, Libro 02, folio 004, y Registro 002 del 19 de Mayo del 2004

LEMA: LEALTAD, PERSEVERANCIA Y DISCIPLINA

DIRECCION: 9 de Octubre No. 225 entre Bolívar y sucre
ESMERALDAS

Teléfono: 2721923
ECUADOR

16. Hidalgo Medranda Elizabeth	130750322-0
17. Looz Iudaura	130220092-7
18. Lara Sanchez Gabriela Yiseth	1715391167-8
19. Méndez Bone Yasmirna	080152271-5
20. Meza Mera Lidiana Isabel	130330454-0
21. Monte Gonzales Miriam Susana	080117092-3
22. Moran Farias Victoria Rita	080001809-8
23. Nazareno Rúa Milia Alexandra	080192120-6
24. Ordoñez Quijano Betsy	080051225-3
25. Ramos Mendoza Genirih Cecilia	170509756-4
26. Salazar Teneda Diana Mercedes	080295812-4
27. Sánchez Napa Pablo Cesar	080265603-3
28. Sandoval Mesa Yolanda Paulina	080153813-3
29. Ubidia Amaguaya Luis Alfonso	060252020-7
30. Vera Heredia Luján Fidelina	080032278-0
31. Zambrano Romero José David	080047105-4

LEALTAD, PERSEVERANCIA Y DISCIPLINA


Sr. David Zambrano Romero
PRESIDENTE



Lic. Jasmirna Mendez Bone
SECRETARIA

**GREMIO PROVINCIAL DE BARBEROS Y ESTILISTAS
PROFESIONALES DE ESMERALDAS**

FUNDADO EL 18 DE FEBRERO DEL 2.004

Acuerdo Ministerial No. 165-04, Libro 02, Folio 004, y Registro 002 del 19 de Mayo del 2.004

LEMA: LEALTAD, PERSEVERANCIA Y DISCIPLINA

DIRECCION: 9 de Octubre No. 225 entre Bolívar y sucre
ESMERALDAS

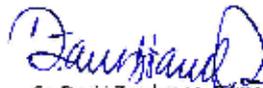
Teléfono: 2721923
ECUADOR

CONVOCATORIA D LOS SOCIOS A ASAMBLEA GENERAL

FECHA:

APellidos y Nombres	Nº DE CEDULA	FIRMAS
1. Alarcón Torres Amala	080122276-1
2. Angulo Caicedo Jose Ricardo	080353238-1
3. Arroyo España Glenda Maria	080083692-6
4. Benítez Benavides Jova Jajhaira	080221403-1
5. Bone Grueso Cesar Isaias	080164047-5
6. Bustamante López Sonia Maria	092029846-0
7. Castillo Cabezas Segundo Jose	060209579-9
8. Cedeño Caicedo Magali Jazmin	130811553-2
9. Cedeño Quiñones Jaqueline D.	080228733-4
10. Chicaiza Acosta Belgica Yolanda	080164746-2
11. Cortez Zamiga Vivianz Enelesia	080311771-9
12. España Bueno Jessica	080211101-3
13. Farías Quiñones Miriam Jecovana	080086836-6
14. Grela Tangla Sonia Maria	080054190-6
15. Grueso Mostoso Miriam L.	080144511-5

LEALTAD, PERSEVERANCIA Y DISCIPLINA


Sr. David Zambrano Romero
PRESIDENTE



Lic. Jasmima Mendez Bone
SECRETARIA

ANEXO 2



OFICIO NO: 9170120110PLN003134
TRAMITE: 108012011004910
FECHA: QUITO, 19 Dic. 2011
ASUNTO: INFORMACION

Señorita.
Romina Banguera Montaño
Dirección: Juan Montalvo entre Sucre y Olmado (Sala de Belleza Ronny)
Esmeraldas

De mi consideración

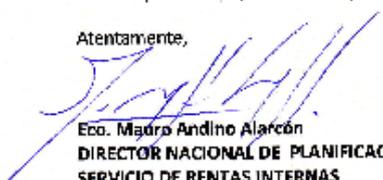
En atención al trámite No.108012011004910, presentado el 28 de noviembre pongo en su conocimiento, la información sobre el número de salones de belleza, peluquerías, barberías y centros de estética registrados en el cantón Esmeraldas, de conformidad a su actividad económica principal del CIIU3 que se encuentran inscritos en el Registro Único de Contribuyentes:

PELUQUERIA Y OTROS TRATAMIENTOS DE BELLEZA	Número de contribuyentes
Actividades de lavado, corte, peinado, teñido, ondulación y alisado del cabello, de afeitado o recorte de la barba y actividades afines para hombres y mujeres	174
Otros tratamientos de belleza: arreglo de manos y pies, masajes faciales y maquillaje	12
Total general	186

Fuente: base de datos RUC
Fecha de corte: 2011-12-09

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle mi respecto y estima

Atentamente,


Edo. Marco Andino Alarcón
DIRECTOR NACIONAL DE PLANIFICACION Y COORDINACION
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS