

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA SPA INNOVADOR NEFESH AL AÑO 2017		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	QUINTERO GUACANEME MAYERLY		
	MEJIA GOMEZ SANDRA PATRICIA		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	Direccionamiento		Escenarios
	Competitivo		Cuadro de Mando Integral Spa
	Spa Móvil		Estructural
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	En el documento se encuentran los objetivos del proyecto, seguidos de una descripción de la organización, a la cual posteriormente se le realiza el análisis tanto interno como externo de todos sus factores para identificar las variables estratégicas, es decir, aquellas que tienen un mayor impacto sobre el Spa Innovador Nefesh. Con estas variables se construyen los escenarios a los cuales se puede ver sometida la empresa, identificando el escenario deseable y las acciones necesarias para alcanzarlo. Estas acciones se resumen en un mapa estratégico que le ayuda a la empresa a encaminar su trabajo hacia la maximización de utilidades y lograr posicionamiento en el mercado.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA  
SPA INNOVADOR NEFESH AL AÑO 2017**



**MAYERLY QUINTERO GUACANEME  
SANDRA PATRICIA MEJIA GOMEZ**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA  
BOGOTA  
2013**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA  
SPA INNOVADOR NEFESH AL AÑO 2017**



**MAYERLY QUINTERO GUACANEME  
SANDRA PATRICIA MEJIA GOMEZ**

***Trabajo de grado para optar por el título de  
Especialistas en Gerencia Estratégica***

***Director  
DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS  
Administrador de Empresas Agropecuarias  
Maestría en Mercadeo Industrial  
Maestría en Gestión de Marketing***

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA  
BOGOTA  
2013**

***Nota de Aceptación***

---

---

---

---

***Presidente del Jurado***

---

***Jurado***

---

***Jurado***

***Bogotá, Febrero de 2013***

***A Dios por darnos sabiduría y fortaleza,  
A nuestras familias por su paciencia, apoyo y amor.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco ante todo a Dios por darme la salud y ánimo para dar cada paso y poner en mi vida a las personas y las oportunidades que me han permitido crecer personal y profesionalmente, a mis padres les agradezco infinitamente todo el amor, respaldo y apoyo que siempre me han brindado.

Agradezco a mi esposo y a mis hijas por el apoyo y la comprensión por dejarlos tanto tiempo solos y ante todo por existir y brindarme tanto amor y felicidad que llenan de sentido mi vida.

Doy gracias a Helm Bank por las oportunidades de crecimiento que me han brindado y especialmente por el apoyo recibido para llevar a cabo ésta especialización.

También agradezco especialmente a la Universidad de La Sabana por preocuparse en crear programas que apunten al desarrollo integral como profesionales con habilidades y competencias que en mi caso no sabía que tenía y podía explotar y brindarnos las herramientas para ejecutarlas en nuestros ámbitos personales y laborales.

Agradezco a nuestros profesores que nos aportaron sus experiencias y conocimientos con gran entusiasmo, especialmente quiero agradecer al profesor Dario Sierra nuestro asesor de trabajo de grado, por su disposición y por transmitirnos tanto conocimiento, entusiasmo y amor por su trabajo.

Finalmente quiero agradecer a mi equipo de trabajo Sandra Mejía porque logramos un total entendimiento y apoyo mutuo que representó el complemento ideal para trabajar en equipo durante toda la especialización.

**MAYERLY QUINTERO GUACANEME**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haber puesto en mi camino todas estas oportunidades, por cruzar en mi vida a las personas que fueron la base para lograr este gran paso para mí y para mi familia. Por brindarme la sabiduría hacia tomar el camino correcto, por encontrarlo cada vez que lo llamé y por escuchar mis solicitudes, con resultados a la vista.

A Mi Gran Amor, mi esposo Alexander Bautista Vizcaíno, por ser el ejemplo de valentía, dedicación, disciplina, excelencia y resistencia, por enseñarme a ser cada vez mejor como persona, esposa y profesional, gracias a él soy quien soy.

A mis hijos Gabriela y Alexander, quienes aun sin entender esta travesía, pero teniendo clara la responsabilidad, siempre demostraron su apoyo con su hermosa sonrisa, sus gigantes abrazos, sus inocentes besos cada vez que salía y llegaba de la Universidad, sin reproches, con un gran amor.

A mi mamá Hermelinda Gómez por su aliento y orgullo, por enseñarme a perseverar, por orar por mí, su educación hizo que nunca me rindiera, a su esposo Edgar Ome Parra por dejarse contagiar de mi mamá.

A mi suegra Delfina Vizcaíno Vargas, quien nunca tuvo reparo en estar pendiente de mis hijos mientras yo me dedicaba a este reto profesional, sin su apoyo e incondicionalidad nada hubiera sido posible.

A mi compañera Mayerly Quintero Guacaneme, por ser el complemento ideal en este camino, contar con su trabajo en equipo fue la mejor estrategia para culminar la Especialización. A Martha, Claudia, María I., Diana, Miguel y Daniel, mis compañeros del G8 que hicieron de este proceso una agradable experiencia de vida.

A mi familia, mi hermana, su esposo, mis sobrinos, porque siempre me dan el norte para lograr mis metas. A Graciela Mahecha, la nana de mis hijos quien siempre estuvo a su lado dándoles el amor y el cuidado que necesitaban.

A Darío Sierra, quien como asesor aportó a nuestras vidas no solo conocimiento sino ejemplo y motivación. Al grupo de docentes de la Universidad de la Sabana, quienes aportaron con sus conocimientos una nueva vida profesional.

A Helm Bank, por su ayuda económica y por fijarme retos que día a día me exigen más profesionalmente.

**SANDRA PATRICIA MEJIA GOMEZ**



## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRAFICAS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN.....	xii
1. OBJETIVOS.....	4
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
2. MARCO TEORICO .....	5
2.1. PROSPECTIVA.....	5
2.2. HERRAMIENTAS DE PROSPECTIVA .....	8
2.2.1. Análisis de Competencias Fortalezas y Debilidades .....	8
2.2.2. Árbol de Competencias de Marc Giget .....	8
2.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI .....	9
2.2.4. Matriz de Atractividad Cinco fuerzas de Porter .....	10
2.2.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	11
2.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	11
2.2.7. Matriz de Análisis Estructural .....	13
2.2.8. Análisis de Actores Sociales.....	14
2.2.9. Método Delphi .....	16
2.2.10. Análisis del Escenario Tendencial.....	17
2.2.11. Análisis Peter Schwarthz .....	18
2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	18
2.3.1. Escenario Apuesta .....	18
2.3.2. Árbol de Pertinencia.....	19
2.3.3. Matriz de Importancia y Gobernabilidad .....	19
2.3.4. Cuadro de Mando Integral.....	20
3. DEFINICION DEL SISTEMA.....	22
3.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION .....	22
3.1.1. Misión .....	26

3.1.2.	Matriz de Macrosegmentación .....	26
3.1.3.	Visión .....	26
3.1.4.	Objetivos Corporativos.....	27
3.2.	FILOSOFIA.....	27
3.2.1.	Principios.....	27
3.2.2.	Valores .....	28
4.	ANALISIS DEL SISTEMA.....	30
4.1.	ANALISIS DE COMPETITIVIDAD.....	30
4.1.1.	Diagnóstico Estratégico .....	30
4.1.1.1.	Árbol de Competencias (Fortalezas y Debilidades) .....	30
4.1.1.2.	Análisis tendencial de Variables .....	32
4.1.1.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	37
4.1.2.	Análisis de Entorno Estratégico .....	39
4.1.2.1.	Análisis de Atractividad .....	39
4.1.2.1.1.	Cinco fuerzas de Porter y Matriz de Atractividad .....	39
4.1.2.1.2.	Análisis del Sector .....	42
4.1.2.2.	Identificación de Competidores .....	48
4.1.2.3.	Matriz de Perfil Competitivo M.P.C. ....	50
4.1.3.	Análisis del Macro entorno.....	53
4.1.3.1.	Marco Pestel .....	53
4.1.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	57
4.1.4.	Planteamiento del Problema.....	58
4.1.4.1.	Objeto del Problema.....	59
4.1.4.2.	Objetivo del Problema.....	61
4.1.4.3.	Descripción de la situación del Problema .....	62
4.1.5.	Análisis Estructural del Sistema.....	63
4.1.5.1.	Análisis de Variables Estratégicas (Motricidad y Dependencia) .....	63
4.1.5.1.1.	Matriz Relacional .....	63
4.1.5.1.2.	Micmac MDI .....	64
4.1.5.1.3.	Micmac MII .....	64
4.1.5.1.4.	Micmac Displacement.....	65

4.1.5.2.	Identificación de los Factores de Cambio .....	65
4.1.5.3.	Fichas de los Factores de cambio.....	67
4.1.6.	Análisis de los Actores Sociales.....	72
4.1.6.1.	Identificación de los Actores Sociales .....	72
4.1.6.2.	Cuadro de Interés .....	73
4.1.6.3.	Objetivos Asociados .....	74
4.1.6.4.	Valoración de los Actores frente a los Objetivos .....	75
4.1.6.5.	Identificación de Objetivos Conflictivos .....	77
4.1.6.6.	Gráfica de los objetivos conflictivos .....	79
4.1.6.7.	Clasificación de los objetivos conflictivos y no conflictivos .....	80
4.1.6.8.	Identificación de alianzas entre los Actores Sociales .....	82
4.1.6.9.	Análisis de los Objetivos que generan Convergencia, Divergencia, Ambivalencia en los diferentes actores .....	84
4.1.6.9.1.	Convergencia .....	84
4.1.6.9.2.	Divergencia.....	86
4.1.6.9.3.	Ambivalencia.....	87
4.1.6.10.	Determinación del grado de poder de los Actores Sociales.....	88
4.1.6.11.	Clasificación de los actores según su grado de poder.....	89
4.1.6.12.	Preparación y puntos de negociación.....	90
5.	ANALISIS DE FUTUROS (FUTURIBLES) .....	92
5.1.	METODO DELPHI .....	92
5.1.1	Eventos – Hipótesis.....	93
5.1.2	Análisis de los Eventos – Hipótesis .....	94
5.1.2.1	Perfil de los Expertos.....	94
5.1.2.2	Consulta a los Expertos .....	95
5.1.2.3	Consenso de los Expertos.....	99
5.1.3	Identificación de Eventos Probables .....	100
5.2	ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL .....	101
5.2.1	Descripción del Escenario Tendencial .....	101
5.2.2	Familia de Variables.....	102
5.2.3	Familia de Variables por Categorías .....	102
5.3	EJES DE PETER SWARTZ .....	103

5.4 CONSTRUCCION DE ESCENARIOS.....	104
5.4.1 Escenario Optimista .....	104
5.4.2 Escenario Pesimista.....	104
5.4.3 Escenario Alterno 1 .....	105
5.4.4 Escenario Alterno 2.....	105
5.5 CONSTRUCCION DE ANALISIS DEL ESCENARIO DESEABLE .....	106
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	107
6.1. CONSTRUCCION DEL ESCENARIO APUESTA.....	107
6.1.1. DOFA de los Objetivos Estratégicos .....	107
6.1.2. Formulación y construcción del Árbol de Pertinencia.....	109
6.2. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD.....	114
6.2.1. Ubicación de las Acciones .....	119
6.2.2. Formulación de acciones de Ejecución Inmediata.....	119
6.2.3. Formulación de acciones de Mediano Plazo .....	120
6.2.4. Formulación de acciones de Largo Plazo.....	124
6.2.5. Formulación de acciones Retos para el futuro .....	124
7. PLAN DE ACCION.....	125
7.1. MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS. ESTRATEGICOS .....	125
7.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	126
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES .....	130
BIBLIOGRAFIA.....	132

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Árbol de Competencias .....	30
Cuadro 2. Análisis Tendencial de Variables .....	32
Cuadro 3. MEFI.....	37
Cuadro 4. Análisis de Atractividad .....	39
Cuadro 5. MPC .....	51
Cuadro 6. Marco Pestel .....	53
Cuadro 7. MEFE .....	57
Cuadro 8. Matriz Relacional.....	63
Cuadro 9. Factores de Cambio .....	65
Cuadro 10. Fichas de los factores de cambio .....	67
Cuadro 11. Actores Sociales.....	72
Cuadro 12. Cuadro de interés de los actores.....	73
Cuadro 13. Objetivos Asociados.....	74
Cuadro 14. Valoración Actores Sociales.....	75
Cuadro 15. Objetivos Conflictivos .....	77
Cuadro 16. Objetivos Conflictivos .....	80
Cuadro 17. Objetivos no conflictivos.....	80
Cuadro 18. Identificación de alianzas entre actores .....	82
Cuadro 19. Objetivos convergentes.....	84
Cuadro 20. Grupos de actores convergentes .....	85
Cuadro 21. Divergencia .....	86
Cuadro 22. Grupos de actores divergentes .....	86
Cuadro 23. Ambivalencia.....	87
Cuadro 24. Grado de poder de los actores.....	88
Cuadro 25. Clasificación de actores .....	89
Cuadro 26. Puntos de negociación .....	90
Cuadro 27. Método Delphi .....	92
Cuadro 28. Eventos .....	93
Cuadro 29. Perfil de los expertos.....	94
Cuadro 30. Consulta a los expertos.....	95
Cuadro 31. Consenso de los expertos.....	99
Cuadro 32. Eventos probables.....	100
Cuadro 33. Escenario Tendencial.....	101
Cuadro 34. Familia de variables .....	102
Cuadro 35. Familia de variables por categorías.....	102
Cuadro 36. Ejes de Peter Swartz.....	103
Cuadro 37. Escenario Optimista .....	104

Cuadro 38. Escenario Pesimista.....	104
Cuadro 39. Escenario Alterno 1 .....	105
Cuadro 40. Escenario Alterno 2.....	105
Cuadro 41. Escenario Deseable .....	106
Cuadro 42. DOFA objetivos estratégicos.....	107
Cuadro 43. Árbol de Pertinencia.....	109
Cuadro 44. Matriz de importancia y gobernabilidad.....	114
Cuadro 45. Acciones de ejecución inmediata .....	119
Cuadro 46. Acciones de mediano plazo .....	120
Cuadro 47. Acciones de largo plazo .....	124
Cuadro 48. Acciones retos para el futuro.....	124
Cuadro 49. Objetivos conflictivos vs. Objetivos Estratégicos.....	125
Cuadro 50. Cuadro de mando integral.....	126

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Participación porcentual Bogotá en el PIB Nacional .....	43
Gráfica 2. Participación por ramas de actividad en Bogotá 2011 .....	44
Gráfica 3. Comportamiento trimestral actividad servicios sociales, comunales y personales .....	45
Gráfica 4. Variación servicios sociales comunales y personales .....	46
Gráfica 5. Población Ocupada Agosto - Octubre de 2011 .....	47
Gráfica 6. MICMAC MDI .....	64
Gráfica 7. MICMAC MII .....	64
Gráfica 8. MICMAC Displacement .....	65
Gráfica 9. Objetivos conflictivos .....	79
Gráfica 10. Grado de poder de los actores .....	89
Gráfica 11. Ubicación de las acciones .....	119

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de análisis estructural.....	13
Figura 2. Importancia y Gobernabilidad .....	19
Figura 3. Antecedentes revista Dinero .....	24
Figura 4. Tendencias revista Dinero .....	25



## RESUMEN

Con la idea de iniciar el proyecto de creación de empresa y desarrollo de negocio, se concluyó que el sector de la belleza y la estética tiene un gran potencial, por tal razón se llevó a cabo el Plan Estratégico que está detallado a lo largo del trabajo.

Para tal efecto se utilizaron diferentes herramientas de la Prospectiva que fueron desarrolladas mediante cinco etapas: 1) Definición del Sistema, 2) Análisis del Sistema, 3) Análisis de futuros, 4) Direccionamiento Estratégico y 5) Cuadro de Mando Integral.

En el desarrollo de estas etapas se logró el diseño de la misión, visión, objetivos corporativos, filosofía; la determinación de los intereses de los actores, la identificación de los objetivos estratégicos, actividades a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, llegando al diseño de la estrategia, que permitirá mediante su ejecución, la puesta en marcha del Spa Innovador Nefesh en la ciudad de Bogotá para el año 2017.

## INTRODUCCIÓN

Crear empresa como alternativa de negocio se convierte en todo un reto a la hora de estructurar una idea de negocio; como emprendedores se evaluaron diferentes opciones de negocio motivados por la posibilidad de ser empresarios independientes generadores de empleo.

La idea definitiva surge luego de documentar diferentes aspectos del sector servicios profesionales de estética y belleza que permitieron identificar en éste una atractiva opción para crear empresa.

El sector de belleza es uno de los sectores de servicios con mayor competencia, el tema de la vanidad y la relajación se ha fortalecido y todavía cuenta con un gran potencial de crecimiento.

En los últimos años hablar de belleza y estética es hablar de un sector económico en constante crecimiento, con más de 150 mil profesionales trabajando en los más de 24 mil establecimientos de estética y cosmética a nivel nacional, para el año 2012 Colombia será el tercer país en Latinoamérica con mayor consumo per cápita de estética y belleza.<sup>1</sup>

Por esto, es importante destacar que Colombia se ha vuelto un referente de belleza y estética, fortaleciendo cada día los lazos comerciales dentro y fuera del país, estableciendo grandes retos para el crecimiento de la industria, entendiendo que el mejor estilo, es la buena administración y las relaciones comerciales, para establecer negocios rentables, sin perder el profesionalismo y la calidad en el servicio.

Dentro del sector de belleza se encontró el negocio de Spa como una buena alternativa para crear empresa; durante los últimos años en Colombia los negocios de SPA han reemplazado los centros de estética y hasta los mismos gimnasios, con novedosas técnicas para la relajación y el cuidado corporal y una tecnología avanzada en equipos y servicios.

La industria del SPA en los últimos 10 años ha tenido un crecimiento asombroso, no solamente en Colombia sino en todo el mundo, como consecuencia de la vida moderna, el stress, el ritmo acelerado, el exceso de responsabilidades, si hay una palabra que describa la experiencia que se vive en un spa es “Bienestar”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://formulaciondeproyectos.com.co>

<sup>2</sup> Aprofest 2012

Es así, como se encontró en el desarrollo de éste Plan Prospectivo sobre el negocio de “SPA” la oportunidad para aprovecharlo como herramienta de planeación estratégica fundamental para su creación y desarrollo.

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. La posición prospectiva está inmersa en la actitud proactiva, pues la probabilidad de que algo ocurra es directamente proporcional a la actividad que se despliega para que así sea.<sup>3</sup>

El presente trabajo fue desarrollado en cinco fases: en la primera fase se inicia con una definición del sistema presentando una descripción de los Antecedentes del sector y los lineamientos básicos que regirán a la empresa como la misión, matriz de macrosegmentación, visión, objetivos corporativos, filosofía, valores, políticas y competencias esenciales que permiten identificar el norte que la empresa quiere seguir en el mercado y bajo qué lineamientos lo quiere lograr.

La segunda fase corresponde al análisis del sistema y se trabaja sobre cinco etapas claves: inicialmente con un análisis de competitividad en donde se elabora un diagnóstico a través del estudio de variables internas utilizando como herramienta el árbol de competencias, la matriz MEFI y la identificación de competidores. Seguidamente se realiza un análisis de entorno estratégico a través de un análisis de atractividad en el cual se identifican las oportunidades de crecimiento del sector utilizando como herramientas las cinco fuerzas de Porter, la matriz de atractividad, análisis del sector y matriz de perfil competitivo MPC. En la tercera etapa tenemos el análisis del macro entorno a través de una descripción de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, científicos y ambientales del sistema, utilizando la matriz de factores de cambio exógenos, la matriz de evaluación de factores externos MEFE. En la cuarta etapa se plantea el problema de investigación, objeto del problema y objetivo del problema, se describe la situación del problema y se justifica el planteamiento del problema. En la quinta etapa se realiza un análisis estructural del sistema a través del análisis de las variables estratégicas con su motricidad y dependencia utilizando la matriz relacional y la herramienta MICMAC, finalmente se identifican los factores de cambio. La sexta y última etapa se realiza un análisis de los actores sociales en donde se inicia identificando los actores sociales, se trabaja la matriz de los actores por objetivos, se identifican los objetivos que generan convergencia, divergencia y ambivalencia en los actores sociales, se identifican las alianzas

---

<sup>3</sup> Prospectiva estratégica: problemas y métodos - Michel Godet

entre los actores sociales y se identifican los objetivos conflictivos. Así mismo se determina el grado de poder entre los actores sociales y la relación de poder entre ellos con el objeto de establecer los puntos de negociación.

En una tercera fase se realizó el análisis de futuros, utilizando como herramienta el método Delphi, análisis del escenario tendencial y análisis morfológico para llegar a la construcción de los escenarios optimista, pesimista y alterno y finalmente a la construcción y análisis del escenario deseable.

En la cuarta fase se elabora el direccionamiento estratégico a partir de la construcción del escenario apuesta, formulación y construcción de objetivos estratégicos y finalmente a través de la matriz de importancia y gobernabilidad identificar las acciones de ejecución inmediata, Mediano y Largo Plazo.

En la quinta fase se determinará el plan de acción a través de la matriz de relación de los objetivos conflictivos vrs los objetivos estratégicos y se realiza un análisis del carácter colectivo de la estrategia.

En la sexta y última fase se realiza el cuadro de mando integral que se define como un modelo de planeación y de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados a través de indicadores, ligados a los planes de acción, proporciona una fotografía que nos permite examinar la estrategia mediano y largo plazo con el propósito de llevarla a su ejecución.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. OBJETIVO GENERAL<sup>1</sup>

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico al año 2017, para la creación de Spa Innovador denominado **NEFESH**, a partir del planteamiento de un problema específico que da inicio a este proyecto.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS<sup>2</sup>

- ⊗ Describir la razón de ser de Spa Innovador **NEFESH**
- ⊗ Analizar el sistema en cual se desenvuelve “la empresa”, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
- ⊗ Identificar establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para Spa Innovador NEFESH.
- ⊗ Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
- ⊗ Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo del Spa.
- ⊗ Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto al 2017.
- ⊗ Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégico.

---

<sup>1</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

<sup>2</sup> Ibíd

## 2. MARCO TEORICO

Para el desarrollo del Plan Prospectivo Estratégico de Spa Innovador, se utilizaron las siguientes herramientas:

### 2.1. PROSPECTIVA

Etimológicamente prospectiva viene de la palabra prospectus, que significa “mirar hacia adelante”. La prospectiva como disciplina intelectual surge en Francia, por iniciativa de uno de sus creadores, Gastón BERGER, en 1957<sup>3</sup>. Esencialmente nos permite visualizar el futuro y actuar en el presente. La prospectiva no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho (óptimo o pésimo) sino que busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a su ocurrencia, con sus potentes “faros anticipatorios” iluminado con ello las acciones que se deben tomar en el presente.

La prospectiva, por lo tanto, no sólo pretende conocer el futuro de manera anticipada sino, fundamentalmente, diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa.

Según el Instituto de Prospectiva estratégica, la prospectiva la aplicamos para explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de empresas, grupos, sectores, organizaciones, instituciones, temáticas o problemáticas de toda índole (políticas, económicas, tecnológicas, sociológicas, etc.) a medio y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influirán en la evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados.

Los productos formales de reflexión prospectiva van más allá de la presentación de escenarios y más allá de la presentación de planes. Es crucial la elaboración de una visión estratégica de guía, con la se puede compartir un sentido de compromiso (alcanzado en parte a través del proceso de trabajo en red. Diseñar escenarios y hacer una proyección o una prospectiva: Escenario más probable, escenario optimista y escenario pesimista. Esta definición de escenarios tiene que ver con nuestra visión de los riesgos y esto tiene que ver con la personalidad.

---

<sup>3</sup> GODET, Michael. de la anticipación a la acción. Manual de prospectiva Estratégica. 1998

La prospectiva mejora el proceso de toma de decisiones a través de:

- Desarrollar marcos de referencia útiles para la toma de decisiones y la planificación
- Identificar futuros peligros y oportunidades.
- Sugerir una variedad de enfoques posibles para la resolución de problemas.
- Contribuir a evaluar políticas y acciones alternativas en el mediano y largo plazo.
- Aumentar los grados de libertad para elecciones de futuros posibles<sup>4</sup>

Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:<sup>5</sup>

- **Método Delphi:** que consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos y no expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o “drivers”), con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán.
- **Método de Probabilidades de Bayes:** es la aplicación de las fórmulas derivadas del Teorema de Bayes a la determinación de las llamadas probabilidades revisadas; y que están asociadas a un conjunto dado de hipótesis (escenarios posibles) mutuamente excluyentes, como consecuencia de la interacción de variables generadoras de futuros (“drivers”).
- **Método de la Matriz de Impacto cruzado:** su lógica básica subyacente consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de las interacciones de una serie de variables (“drivers”) que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado.
- **Exploración del Entorno:** es una técnica muy simple de aprender pero muy poderosa por el nivel de análisis que permite, y que se basa en la

---

<sup>4</sup> <http://www.gestionpublicaperu.com/temasinteres.php>

<sup>5</sup> LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de Cambios, Mag. Fernando Ortega San Martín

identificación de variables de cambio (“drivers”) mediante el empleo de diferentes enfoques temáticos.

- **Método de Análisis Morfológico:** esta técnica persigue explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado. Para ello, es preciso identificar con gran precisión lo que se denominan los parámetros caracterizadores del tema bajo estudio.

Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de “desaprender” y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización.

Sin embargo, no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la *prospectiva “debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores”*<sup>6</sup>.

Existen dos escuelas científicas que dominan el campo de la prospectiva a nivel mundial. La primera fundada en Francia en la década de los años 60 por Bertrand de Jouvenel y un muy joven Michel Godet, se basa en el Humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados, y propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural.

A la segunda escuela se le denomina Inglesa porque sus principales defensores se encuentran en las Universidades de Sussex y Manchester, aun cuando sería Anglosajona porque su influencia también abarca Alemania y los Estados Unidos.

Esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios futuros, por lo que considera que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro. Ahí radica su diferencia con la escuela francesa.

---

<sup>6</sup> Johnston, 2002



## 2.2. HERRAMIENTAS DE PROSPECTIVA

### 2.2.1. Análisis de Competencias Fortalezas y Debilidades

Con los arboles de competencias se pretende establecer una radiografía de la empresa para analizar las competencias técnicas, el saber hacer (Raíces), la capacidad de producciones (tronco) y la líneas de productos, comercialización y mercado (Ramas o frutos)<sup>7</sup>

Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: ya que permite establecer factores que aceleren el desarrollo competitivo de la organización (fortalezas) y factores que retarden desarrollo competitivo de la organización (debilidades) de las raíces, del tronco y de las ramas.<sup>8</sup>

**Aplicación:** con esta herramienta se identificaron las fortalezas y debilidades del Spa, ubicándolas en raíz, tronco y frutos con el fin de determinar los factores de cambio para aplicar la estrategia.

### 2.2.2. Árbol de Competencias de Marc Giget

Pretende representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (Competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Desde hace una decena de años, se utiliza la representación de los *árboles de competencia* como un útil de reflexión colectiva en el seno de los talleres de prospectiva. Permiten comenzar un ejercicio de prospectiva tanto para un territorio como para una empresa<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> DEFINICIÓN ÁRBOL DE COMPETENCIAS: Disponible en:  
[http://incp.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=457:los-arboles-de-competencias-&catid=61:estrategico&Itemid=52](http://incp.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=457:los-arboles-de-competencias-&catid=61:estrategico&Itemid=52)

<sup>8</sup> FORTALEZAS Y DEBILIDADES: Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica 2011 Profesor Darío Sierra. Universidad de la Sabana

<sup>9</sup> <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20competencias.html>

**Aplicación:** Una vez determinadas las variables endógenas, se planteó el pasado, presente y futuro de la empresa para determinar cómo es el comportamiento del negocio frente al saber hacer, a los procesos y a los resultados.

### 2.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

Es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Los siguientes son los pasos para su elaboración:

- a. Hacer una lista de los factores de éxito, pueden ser entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se deben anotar las fortalezas y después las debilidades de la manera más específica posible usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
- b. Se le asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- c. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- d. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- e. Al sumar las calificaciones ponderadas de cada variable se determina el total ponderado de la organización entera.

Cualquiera que sea la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5

caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. <sup>10</sup>

**Aplicación:** La MEFI se utilizó para analizar las fortalezas y debilidades del Spa a nivel interno, y así se determinó la favorabilidad positiva o negativa de los factores de éxito del negocio.

#### 2.2.4. Matriz de Atractividad Cinco fuerzas de Porter

Es una matriz que nos puede mostrar la posición del negocio según lo atractivo del mercado y el grado de fortaleza.

Michael Porter desarrollo un modelo orientado a evaluar la conducta de las empresas dentro del sector y rendimiento de la industria en este caso alimentos y Bebidas este condicionado por las siguientes fuerzas:

- **La entrada de nuevas empresas a competir en el mercado:** esta depende del sector, la estructura y los factores claves de competencia en el sector, la rentabilidad y la tasa de crecimiento del sector son incentivos para la entrada de nuevos competidores.
- **Poder negociación de proveedores:** Refleja la capacidad de fijar niveles de precio y calidad, para evitar el mayor control sobre la industria, puesto que pueden absorber el rendimiento del sector. El poder de los proveedores se refleja cuando pueden controlar los recursos claves de la industria o cuando los productos son de difícil sustitución.
- **Poder de Negociación con los compradores:** Los compradores ejercen control cuando existen pocos compradores se debe tener en cuenta los siguientes factores que inciden en el poder de negociación: Alto valor de la negociación, facilidad para sustituir el proveedor, buena información sobre costos del bien o servicio y los precios en el mercado, cultura de renegociación de los precios (descuentos).
- **Amenaza de productos sustitutos:** Es la posibilidad de ofrecerle al consumidor satisfacer las necesidades con nuevas opciones. También cuando los precios en la industria se incrementan adquieren niveles relativamente

---

<sup>10</sup> <http://planeacionestrategica.blogspot.es>

altos para la economía, se crea un incentivo para la creación de productos sustitutos.

- **Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad es alta cuando el número de competidores es alto, el crecimiento de la industria es bajo, el nivel de los costos fijos es alto, el producto perecedero, el exceso de capacidad es significativo y las barreras de salida son altas.<sup>11</sup>

**Aplicación:** Mediante las cinco fuerzas, se evidenciaron los aspectos más importantes del sector al que pertenece el Spa, las estrategias competitivas de la empresa frente a las de sus competidores.

### 2.2.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una MEFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.<sup>12</sup>

**Aplicación:** Con esta herramienta se identificó la posición del Spa frente a dos de sus competidores más importantes (Chairama y Wellness), de acuerdo a los factores estratégicos.

### 2.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz MEFE consta de cinco pasos:

---

<sup>11</sup> SANABRIA TIRADO, RAÚL, Formulación Estratégico – Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes: 2007 127-128-129p

<sup>12</sup> <http://planeacionestrategica.blogspot.es>

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito. Abarcando un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anote las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.<sup>13</sup>

**Aplicación:** La MEFE, se utilizó para analizar como es el comportamiento del Spa frente a las oportunidades y amenazas del entorno, determinando el grado de atraktividad en el sector.

---

<sup>13</sup> Ibid

## 2.2.7. Matriz de Análisis Estructural

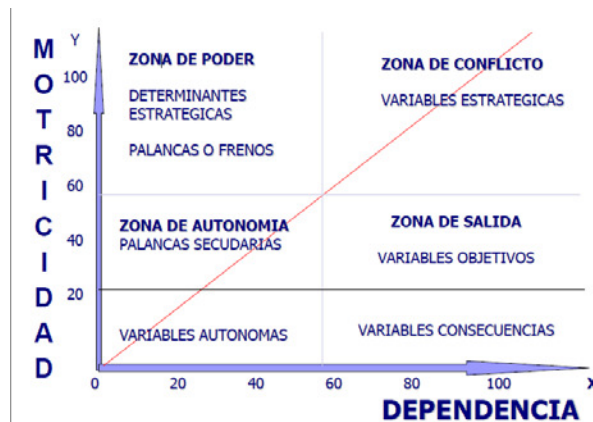
La utilización del Análisis Estructural tiene como misión establecer de forma clara y precisa la estructura de las relaciones entre las variables que caracterizan a una empresa; la herramienta de análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, permitiendo así estudiar las relaciones e identificar las variables críticas las cuales se debe trabajar en el proceso prospectivo.

La Matriz Relacional utiliza la siguiente escala para la calificación de las variables:

- 0 si existe relación débil entre las variables. Influencia Débil
- 30 si existe relación moderada entre las variables, Influencia Moderada
- 100 si existe relación directa fuerte entre las variables. Influencia Fuerte

La sumatoria de cada fila de la matriz relacional permite determinar la Motricidad, es decir la influencia de cada variable sobre el comportamiento de las demás variables y sumatoria de cada columna permite determinar la Dependencia que es el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás. Los resultados de la calificación anterior, son llevados a una matriz que está dividida en cuatro cuadrantes que definen el estado de las variables ante el sistema.<sup>14</sup>

Figura 1. Matriz de análisis estructural



<sup>14</sup> Concepto y gráfico tomados de la clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica. Julio de 2012

- Zona de Poder: aquí se ubicarán las variables cuya influencia sobre las demás es relativamente alta manteniendo un nivel de autonomía igualmente alto (baja dependencia). Normalmente son las variables que determinan las condiciones macro del sistema, Son llamadas variables motrices, de poder o de entrada.
- Zona de Conflicto: Es un sector que contiene variables muy motrices y muy dependientes, cualquier cambio en la situación actual de éstas llevara a gran parte de las otras variables a cambio y viceversa. Son llamadas también variables de enlace o variables claves de éxito.
- Zona Dependiente: es el lugar para las variables con poca motricidad y alta dependencia. La evolución de variables se ve casi en su totalidad condicionada al desempeño de las Variables de Poder y de Conflicto.
- Zona Autónoma: Se relacionan con las variables de bajo niveles motrices y dependientes. Tienen gran inercia ya se afectan poco con los cambios globales del sistema y requieren ser individualizadas para tener evolución. Ubicando las variables en el Plano de Relación Motricidad – Dependencia se identifica en la Zona de Conflicto las Variables Estratégicas.

**Aplicación: Calificando la influencia directa entre cada variable estructural, se determinaron las variables estratégicas del Spa, sobre las cuales se efectuará el análisis estratégico.**

## 2.2.8. Análisis de Actores Sociales

Son grupos humanos que se caracterizan porque consciente o inconscientemente se unen para obrar en defensa de sus intereses, utilizando el grado de poder que cada uno pueda ejercer.<sup>15</sup>

Se deben identificar los actores que se pueden aliar para favorecer e influenciar, con el fin de plantear un futuro realizable dependiendo de su poder, confrontar sus intereses y objetivos en la consecución de las estrategias.

Los pasos a seguir para determinar el juego de actores son los siguientes:

---

<sup>15</sup> Tomado de la Presentación: Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica. Universidad de la Sabana. Julio de 2012

- **Identificación de los actores sociales.** Se identifica los actores junto con sus respectivas motivaciones, intereses, apremios y medios de comunicación para cumplir sus proyectos.
- **Construcción de objetivos asociados.** Para cada uno de los actores identificados se determinan en cada variable estratégica los objetivos asociados de acuerdo con sus propios intereses, dando como resultado los campos de batalla.
- **Matriz de actores por objetivos.** La Matriz se califica de acuerdo a la posición favorable (30, 70, 100), desfavorable (-30, -70, -100) o nula (0) de cada actor frente a cada objetivo, para determinar el grado de conflictividad que puede presentarse.
- **Análisis de los objetivos que generan convergencia, divergencia, ambivalencia en los diferentes actores.** En los campos de batalla establecidos anteriormente, se puede presentar el caso de Actores que convergen, es decir, tienen objetivos similares o divergen si tienen intereses diferentes.
- **Identificación de alianzas entre los actores sociales.** La matriz de alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores, establece para cada campo de batalla, es decir para los objetivos, los actores que se encuentran aliados (posiciones favorables) y con los cuales se enfrenta (posiciones desfavorables)<sup>16</sup>
- **Identificación de objetivos Conflictivos.** Con los resultados obtenidos en la calificación de los Objetivos frente a cada Actor, se grafican las sumatorias obtenidas, y se determinan cuales objetivos son los más conflictivos.
- **Determinación del grado de poder de los actores sociales.** El poder de los actores, se mide por la capacidad de influenciar o doblegar los intereses de los demás actores. Graficando se podrá observar, el grado de poder, la clasificación dependiendo del grado de poder y la relación de poder entre los actores.
- **Relación de poder entre actores.** Después de clasificar el grado de poder de los actores, se identifica por medio de la gráfica de relación de poder entre

---

<sup>16</sup> ACTORES SOCIALES: Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012



actores la influencia y la dependencia, donde se evidencian los actores dominantes.

Para calificar la Influencia y Dependencia de los Actores frente a los otros actores se toman como valores 0=Nula, 30= Baja, 70=Media y 100:Alta. Al tener los objetivos conflictos, se revisa el Actor con el que se debe negociar y los actores que pueden influenciar para que cambie su interés a cambio de acciones que le generen beneficios igualmente.

- **Preparación para la negociación.** En los puntos de negociación se plantean alternativas para contrarrestar los intereses en los cuales los actores divergen.

**Aplicación:** Se identificaron los actores sociales para el spa, determinando el grado de poder que pueda influenciar la estrategia de la empresa enfrentando sus intereses acerca de la estrategia y se determinaron los puntos de negociación para el consenso frente a los objetivos.

### 2.2.9. Método Delphi

Pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

- **Anonimato:** Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate.
- **Iteración y Realimentación Controlada:** La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- **Respuesta del grupo en forma estadística:** La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que

se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido<sup>17</sup>.

**Aplicación:** Basados en el método Delphi, se determinó el escenario tendencial del spa para el año 2017, teniendo en cuenta las opiniones de tres (3) expertos con respecto a los diferentes eventos formulados por la empresa para la estrategia.

### 2.2.10. Análisis del Escenario Tendencial

Representación de futuribles que describen la evolución del sistema estudiado (empresa, grupo, organización, sector, mercado, institución, problemática, conjunto de temas relacionables, etc.), tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables-clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

- **Escenario Optimista – Apuesta.** Se define como el escenario optimo, el mejor de los escenarios previstos, determina hacia donde la empresa quiere ir, o a donde le gustaría estar, será el escenario en el que mayor incremento de resultados arrojará.
- **Escenario Pesimista.** Definido como el estado en el que antes de empezar a realizar un análisis este sería el peor de los escenarios previstos, ya que será el que menor incremento en resultados arrojaría.
- **Escenarios Alternos.** Definido como un escenario medio, en el cual podría entregar cada categoría de variables, dos comportamientos posibles, uno positivo o uno negativo, es decir que las categorías estén en su peor o mejor momento.<sup>18 19</sup>

**Aplicación:** A través del análisis de escenarios, se definieron las diferentes alternativas a futuro que conducen a la consecución de cada escenario, determinando las tendencias y grado de competencia de la empresa.

---

<sup>17</sup> <http://www.elergonomista.com/14en14.html>

<sup>18</sup> [www.t-balance.com/CMEi/InformeEscenarios.pdf](http://www.t-balance.com/CMEi/InformeEscenarios.pdf)

<sup>19</sup> [www.innovacion.com.es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=175&Itemid=34](http://www.innovacion.com.es/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=34)

### 2.2.11. Análisis Peter Swarthz

Es la técnica cualitativa donde se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con distintos escenarios) y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos.<sup>20</sup>

**Aplicación:** Mediante esta técnica se determinaron los escenarios probables para el Spa que permitan la construcción del escenario deseable.

## 2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 2.3.1. Escenario Apuesta

El escenario apuesta es el escenario más conveniente desde el punto de vista de la organización, este implica mejoras y en algunos casos, situaciones de ruptura con respecto al escenario probable.

Para detallar el escenario apuesta se utiliza la metodología del Árbol de Pertinencia el cual tiene como fin crear la opción estratégica y esta es la finalidad de la investigación prospectiva.

En la investigación prospectiva son necesarios los propósitos ya que son quienes guían las acciones para llegar a la opción estratégica y cada propósito se logra alcanzando unos objetivos que conforman el escenario apuesta. La forma de llegar al objetivo es por medio de acciones estratégicas. Todo este proceso se visualiza explotando las fortalezas y oportunidades, resolviendo las debilidades y disminuyendo las amenazas de la empresa.<sup>21</sup>

**Aplicación:** Mediante el escenario Apuesta se identificó hacia dónde quiere ir la empresa y las acciones que se deben ejecutar para lograrlo.

---

<sup>20</sup> Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

<sup>21</sup> Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

### 2.3.2. Árbol de Pertinencia

Es una técnica decisional empleada en la selección de futuros, en la cual se crea una jerarquía de decisiones o elementos mutuamente excluyentes de un sistema, por niveles de relevancia que constituyen las ramas del árbol a partir de un tronco o nodo inicial que sería el sistema. Sirve para mapear metas, proyectos y facilita la articulación de acciones (programas, presupuesto, alternativas) y decisiones que permiten conseguir un determinado objetivo. Su fin es plantear la estrategia óptima para alcanzar el objetivo.

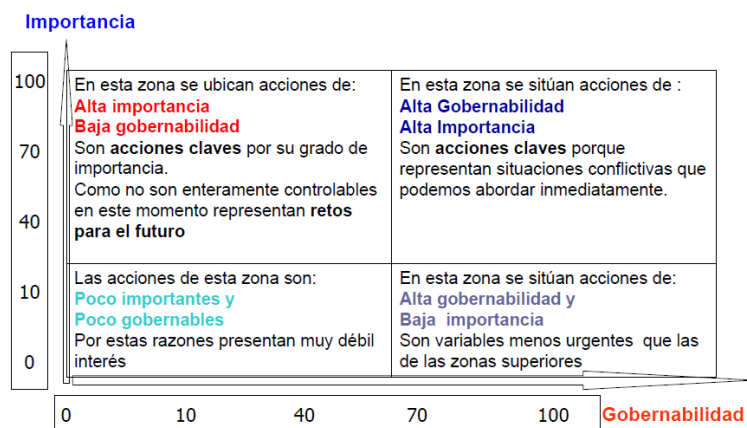
Técnica para analizar sistemas o procesos en la que se diagraman distintos niveles de complejidad y en el que se identifica una jerarquía. La técnica se emplea para identificar efectos colaterales no esperados de las innovaciones.<sup>22</sup>

**Aplicación:** Utilizando esta herramienta, se evaluaron los objetivos propuestos y se determinó la relación presente futuro que permite identificar hacia donde se dirige el Spa, las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos.

### 2.3.3. Matriz de Importancia y Gobernabilidad

La utilización de la herramienta Matriz de Importancia y Gobernabilidad, permite priorizar e identificar las acciones a corto, mediano y largo plazo, se aplicó la técnica para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas obteniendo el siguiente resultado en la tabla:

Figura 2. Importancia y Gobernabilidad



<sup>22</sup> <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arb%20de%20pertinencias.html>

Para realizar la calificación se tiene en cuenta:

- La importancia es el grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo. La escala de valoración de Importancia es:
  - 30, Importancia Débil
  - 70, Importancia Moderada
  - 100, Importancia Fuerte
  
- La gobernabilidad es el grado de control que los actores sociales de la organización puedan tener sobre cada acción. La escala de Valoración de Gobernabilidad es:
  - 30, Gobernabilidad Débil
  - 70, Gobernabilidad Moderada
  - 100, Gobernabilidad Fuerte

Posteriormente se grafican los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas a las acciones para identificar las acciones más importantes según especificaciones de la misma.<sup>23</sup>

**Aplicación: Usando esta matriz, se determinó la prioridad en las acciones que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo, con el fin de cumplir los objetivos planteados.**

#### **2.3.4. Cuadro de Mando Integral**

El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos **Robert Kaplan y David Norton**, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Con el objetivo de introducir la mesurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

<sup>24</sup> <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.<sup>25</sup>

El CMI tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son<sup>26</sup>:

- **Desarrollo y aprendizaje:** con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico
- Aspectos **internos** del negocio: seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarla
- **Relación con el cliente:** el cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía
- Aspectos **financieros:** que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml>

<sup>26</sup> Ibid

### **3. DEFINICION DEL SISTEMA**

#### **3.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION**

La industria de los spas, aun cuando tiene siglos de antigüedad, ha emergido nuevamente, reformándose y definiéndose con base en las demandas y necesidades de los consumidores de la actualidad. Esto ha sido evidente no sólo en los Estados Unidos, sino también en Europa Occidental.

Son una tradición milenaria. Los antepasados latinos, en los tiempos del Imperio Romano, derivaron de la expresión "salute per aqua" la palabra spa, con la que designaron a los lugares con aguas minerales y termales en los que la gente practicaba la balneoterapia con resultados curativos para diversas afecciones.

Hoy en día, los spas no necesariamente cuentan con aguas termales, pero en cambio ofrecen una amplia variedad de servicios con fines de estética, medidas preventivas para la salud y bienestar, entre otros.

El imperio romano sirvió como ejemplo para el desarrollo de los spas europeos y es la raíz de la actual filosofía de una vida saludable. Ya desde entonces, los spa contaban con amplias instalaciones en las cuales se ofrecían baños calientes, tibios y fríos; salones de masaje; gimnasio, campos para juego y bibliotecas.

A principios de este siglo, los spa tuvieron una suave transición para convertirse en centros de salud masivos.

A su vez, Alemania Occidental, Francia, Italia, Austria, Suiza, Bélgica y Dinamarca incorporaron, también en los inicios de este milenio, ciertos tratamientos a base de agua a sus servicios nacionales de salud, aceptados como una forma de tratamiento médico masivo. Los doctores recetaban a sus pacientes que fueran a los spa para "curarse".

Siguiendo la corriente histórica, los estadounidenses intentaron emular el concepto del spa europeo y los construyeron donde existieran aguas termales, también introdujeron actividades recreativas como boliche, ping-pong, billar y carreras de caballos.

Al igual que en Europa, el concepto del spa en los Estados Unidos también cambió. Fue durante los años 40 cuando se construyeron los primeros spa que no contaban con aguas termales y estaban ubicados cerca del desierto.

Durante los años 60, el auge de las vacaciones de sol y playa redujeron el turismo de spa notablemente.

Fue a mediados de los años 70 cuando varios spa europeos volvieron a captar la atención del turista al dar un giro enfocado hacia el mejoramiento de la salud a través de un ambiente de descanso, desarrollando así el concepto de salud y descanso.

Esto sirvió también para atraer gente más joven, que prefiere conservar su salud por medio de actividades que sean, además, divertidas.

Las necesidades de descanso y recreación comenzaron a cambiar a fines de los años 60 y principios de los 70, de ahí surgió la necesidad de cambiar el concepto de spa, incorporando ciertos componentes a este tipo de centros vacacionales.

Fue hasta los años 70 y 80 que resurgió la industria de los spas, principalmente como resultado del incremento en la preocupación por "estar en forma", la cual prevalece hasta hoy en día.<sup>27</sup>

Colombia hoy ocupa el tercer lugar, después de México y Brasil, en el ranking de negocios de SPA y como formador de opinión en el campo de la belleza y de los tratamientos para el cultivo del cuerpo, con establecimientos especializados en nuevas técnicas a través del agua, como principal insumo. En el país, según estadísticas conocidas, el negocio del SPA ha experimentado en los últimos dos años un crecimiento acelerado equivalente al 100% y se han creado más de un centenar de estos negocios, con especialidades médicas y resultados ampliamente satisfactorios, no obstante la crisis económica que nos afecta.<sup>28</sup>

El concepto de la belleza ahora está ligado también a nuevas prácticas holísticas, y técnicas orientales como el shatsu, la aromaterapia y la reflexología, entre otras, para configurar un cuadro técnico y científico a favor de la belleza en la mujer.

El negocio de la belleza mueve más de mil millones de dólares en la región y se convierte en un componente atractivo y generador de recursos para miles de familias, reconocieron los especialistas que participan en la VIII Feria Belleza y Salud, organizada por Corferias y Aprofest.

Cada día cobra más importancia la imagen personal. Y para cultivarla, la salud y la belleza son los principales insumos. En los últimos años las tendencias del

---

<sup>27</sup> <http://www.terra.com.mx/articulo.aspx?articuloid=68215>

<sup>28</sup> <http://masguau.com/2009/08/27/el-spa-reemplazo-en-colombia-a-los-centros-de-estetica-y-los-gimnasios/>



consumo han promovido de manera increíble todos los negocios que contribuyen a mejorar la apariencia física.

Figura 3. Antecedentes revista Dinero



29

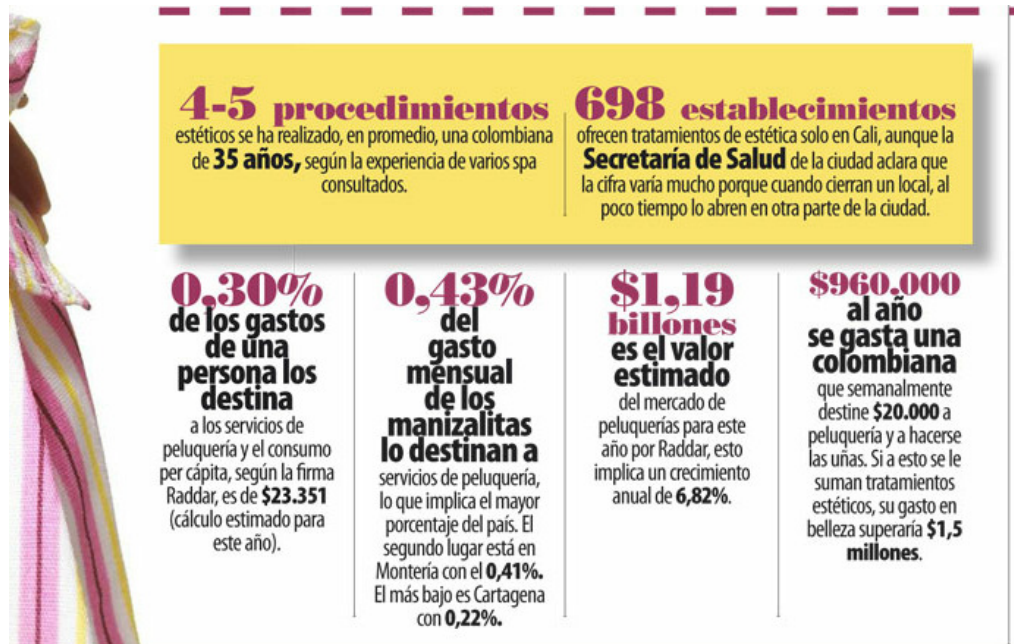
De acuerdo con el jefe de Proyectos del Macrosector Estilo de Vida de la Feria Salud y Belleza, Saúl Valero, este negocio mueve en Colombia 2.3 billones de pesos (sin contar aseo), y está compuesto en un 80% por pymes y en un 20% por grandes empresas. También le ha dado un impulso especial al comercio minorista, que creció 11,07% y genera 16.651 empleos directos y un sinnúmero de indirectos, entre personas que ofrecen sus servicios como esteticistas y peluqueros.

Por su parte, el sector de cosméticos ha tenido un crecimiento en los últimos diez años del 100%. El gasto per cápita en nuestro país está alrededor de 50 dólares a precios de producción. Este renglón de la economía ha crecido a través de la modalidad de venta directa, que genera ingresos a más de 400.000 personas vinculadas a la venta multinivel.

Frente a las tendencias de consumo que se caracterizan por la exigencia, la oferta ha tenido que adaptarse y cumplir con las necesidades de una demanda que requiere elevados grados de calidad y responsabilidad por tratarse de tratamientos y procedimientos que involucran la salud.

También se percibe un alto grado de innovación, ya que los avances en tratamientos estéticos llegan a Colombia ahora mucho más rápido dado el amplio número de personas dispuestas a pagar altas sumas de dinero por acceder a ellos.

Figura 4. Tendencias revista Dinero



www.dinero.com  
 © Copyright 2012 . Todos los derechos reservados.  
 Está prohibida la reproducción total o parcial de la página

Cirugías plásticas, tratamientos láser, servicios en spa, peluquerías y gimnasios, el diseño de sonrisa o aparatos que ofrecen reducción de kilos o rejuvenecimiento rápido están a la orden del día en todas las ciudades del país<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/48/72/>

### 3.1.1. Misión<sup>31</sup>

Garantizar el equilibrio entre piel, cuerpo y alma mediante la experiencia de bienestar, relajación y belleza, para mujeres y hombres de todas las edades, con la calidad y seguridad que se merecen.

### 3.1.2. Matriz de Macrosegmentación



### 3.1.3. Visión<sup>32</sup>

Spa Innovador Nefesh para el año 2017 en Bogotá, será reconocido como una de las primeras opciones en bienestar y relajación. Ofreciendo servicios con innovación y calidad y proporcionando un equilibrio integral entre imagen, salud y belleza a nuestros clientes.

<sup>31</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Pensamiento y Análisis Estratégico. Especialización en Gerencia Estratégica. Universidad de la Sabana. Prof. Alvaro Ramírez Restrepo. 2012

<sup>32</sup> Ibid

### 3.1.4. Objetivos Corporativos<sup>33</sup>

- ⦿ **Rentabilidad:** superar las expectativas al generar valor económico para los clientes, empleados, proveedores y accionistas.
- ⦿ **Mejoramiento continuo:** implementar la cultura de innovación e investigación para mejorar día a día nuestros servicios, mejorando la calidad de vida de los clientes internos y externos.
- ⦿ **Posicionamiento:** incluir a la empresa dentro del ranking de spas más conocidos en el país
- ⦿ **Talento Humano:** ser fuente de capacitación y empleo para madres cabeza de familia y población vulnerable, velando por su bienestar, contribuyendo al desarrollo de nuestro país.
- ⦿ **Calidad:** generar la satisfacción plena de nuestros clientes creando servicios impactantes y diferenciadores para cumplir las metas, ser una empresa rentable, eficiente y en constante desarrollo.
- ⦿ **Cliente:** convertir los servicios del spa de un lujo a una necesidad de salud y belleza que promuevan la vida sana.

## 3.2. FILOSOFIA<sup>34</sup>

### 3.2.1. Principios

- ⦿ **Ética Profesional:**
  - El personal estará capacitado integralmente, con total idoneidad para desarrollar las diferentes actividades que demanden su labor dentro de la empresa.
  - Aceptaran sólo prestar servicios para los cuales tienen entrenamiento adecuado realizando actividades en un marco de calidad, responsabilidad social y ética.

---

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Ibid

- ⊗ **Responsabilidad y respeto para con los pacientes y equipo de trabajo:**
  - Respetando y cumpliendo todas las normas que posea la organización para su personal y el contrato que regula la relación laboral.
  - Estricto cumplimiento de los códigos de conducta establecidos en el manejo de las relaciones tanto de nuestros clientes internos como externos.
- ⊗ **Brindar bienestar y confort al paciente:**
  - Garantizar siempre un momento de verdad satisfactorio para nuestros clientes. Destinando todos nuestros recursos físicos y humanos para alcanzarlo.
- ⊗ **Cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Salud:**
  - Nuestros protocolos y procedimientos estarán regulados por la Ley 1164 de 2007, Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Ley 711 de 2001 Por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética.

### 3.2.2. Valores<sup>35</sup>

- ⊗ **Calidad humana**
  - Con una visión clara de aportar por parte de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, el buen desempeño y la calidad de gestión en el entorno en que se encuentre.
  - Fortalecer la Calidad Humana para una mayor equidad en las relaciones entre los miembros de la organización educativa, propiciando el amor, el respeto, el crecimiento y la consolidación de los mismos.

---

<sup>35</sup> Ibid

## ⦿ **Dignidad**

- La dignidad humana es el valor fundamental del resto de los valores. La valoración de la dignidad de la persona humana en su integridad (cuerpo, alma y espíritu), constituye el aspecto primordial de todos los seres humanos dentro de una misma organización.

## ⦿ **Emprendimiento**

- Promover las buenas ideas que se generen al interior de la compañía por alguno de sus integrantes, llevar con entusiasmo y optimismo la misión y visión de nuestra compañía.

## ⦿ **Innovación**

- Nuestro Spa tendrá un componente innovador permanente, de tal manera que logremos ser competitivos en el mercado, ofreciendo alternativas que se encuentren a la vanguardia y que representen para nuestro cliente la mejor opción.

## ⦿ **Pasión por el servicio**

- Nuestra pasión debe estar fundamentada en brindar a nuestros clientes un excelente servicio, con el fin de fidelizar los clientes actuales quienes a su vez nos referirán nuevos clientes.

## ⦿ **Honestidad**

- Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas. En nuestra compañía se tendrá muy presente éste valor para el desarrollo de todas las actividades.

## 4. ANALISIS DEL SISTEMA

### 4.1. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

#### 4.1.1. Diagnóstico Estratégico

##### 4.1.1.1. Árbol de Competencias (Fortalezas y Debilidades)<sup>36</sup>

Cuadro 1. Árbol de Competencias

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MERCADEO</b>	<p>Conocimiento en el manejo de alianzas estratégicas como productos complementarios.</p> <p>Habilidades en el desarrollo de investigaciones de mercado.</p>	<p>Desconocimiento de los contactos que puedan estar interesados en tener una alianza.</p> <p>Inexperiencia en la búsqueda de financiación de proyectos de investigación.</p>	<p>Cumplimiento de la normatividad existente sobre cosmetología y estética</p> <p>Servicios sustitutos o complementarios.</p> <p>Herramientas de registro y conocimiento del cliente.</p>	<p>No se tiene experiencia en el mercado.</p> <p>Implementación inicial de la herramienta.</p>	<p>Productos y servicios innovadores que suplan las necesidades de sus clientes.</p> <p>Manejo de precios competitivos</p> <p>Estrategias de fidelización de clientes</p>	<p>Sin participación en el mercado ya que aún no se ha constituido formalmente como empresa.</p>
<b>ADMINISTRACION</b>	<p>Experiencia en la selección y capacitación de personal</p> <p>Conocimiento de los principios y valores que deben regir una compañía.</p>	<p>Desconocimiento e inexperiencia en el negocio por parte de las emprendedoras</p>	<p>Adquisición de equipos de última tecnología.</p> <p>Proyecto de portabilidad de equipos que permitan prestar servicios integrales a domicilio.</p> <p>Procesos y políticas de calidad y seguridad administrados profesionalmente</p> <p>Responsabilidad social en la contratación de madres cabeza de hogar</p>	<p>Rotación del personal</p> <p>Adquisición de mano de obra calificada.</p> <p>Procesos sin documentar y establecer responsables</p>	<p>Equipo de ventas especializado que abarque nuevo mercado.</p>	<p>Las ventas se pueden ver afectadas si los flujos y tiempos de respuesta de los procesos internos no se garantizan.</p>
<b>TECNOLOGIA</b>		<p>Inexperiencia en la búsqueda de financiación para la adquisición de equipos nuevos.</p>	<p>Proyecto de portabilidad de equipos que permitan prestar servicios integrales a domicilio.</p>	<p>Importación de los equipos altamente seleccionados y con garantía</p>	<p>Gran número de clientes que buscan el diferencial en servicio y calidad.</p>	
<b>FINANZAS</b>	<p>Experiencia en el manejo contable y financiero de una empresa.</p>	<p>Desconocimiento de otras fuentes de financiación a menor costo.</p>	<p>Para inicial se requiere de una importante inversión de capital.</p> <p>Definición de procesos contables y de control que garanticen la destinación de los recursos y su adecuado uso</p>	<p>Incremento en la planta de personal.</p>		

<sup>36</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Pensamiento y Análisis Estratégico. Especialización en Gerencia Estratégica. Universidad de la Sabana. Prof. Alvaro Ramírez Restrepo. 2012

## **Fortalezas**

- ✓ Acceso al crédito
- ✓ Implementados procesos de calidad y seguridad
- ✓ Precios competitivos frente al mercado
- ✓ Estrategia de fidelización de clientes diferente a la alta Informalidad en el mercado
- ✓ Vanguardia frente a la tendencia en los consumidores de llevar una vida sana, buscar relax y descanso acompañado de belleza
- ✓ Productos innovadores que tienen pocos servicios sustitutos en el mercado
- ✓ Alta rentabilidad por los bajos costos que implican
- ✓ Interés del spa por el cuidado de la salud. Hombres y mujeres se ven obligados a mantenerse sanos y verse bien debido a la competencia laboral que existe
- ✓ Staff altamente capacitado y especializado capaz de responder con profesionalismo brindando el mejor servicio.
- ✓ Diversidad de portafolio para los diferentes segmentos de clientes
- ✓ Personal capacitado. Programas de capacitación para nuestras empleadas madres cabeza de familia lo cual ayuda con la fidelización de los clientes y con la motivación de los empleados
- ✓ Cuenta con el proyecto de alianzas estratégicas con proveedores, y otras empresas dedicadas a la belleza y el relax
- ✓ Proyecto de compra de una franquicia reconocida para lograr renombre
- ✓ Contratación de madres cabeza de familia
- ✓ Ofrece servicios y productos innovadores en constante cambio por los avances en el sector.

## **Debilidades**

- ✓ Deuda a largo plazo
- ✓ Ser una empresa joven en el mercado y sin el respaldo que las grandes marcas dan al establecimiento
- ✓ Imposibilidad de competir con el mercado informal que maneja precios muy cómodos
- ✓ Limitación financiera para reaccionar con rapidez en los avances tecnológicos
- ✓ Costos de los equipos importados seleccionados
- ✓ Falta de instalaciones adecuadas
- ✓ Desconocimiento e inexperiencia sobre el negocio
- ✓ Imposibilidad de bajar precios frente a crisis económicas
- ✓ Imposibilidad de competir con precio, reaccionando al incremento constante de empresas competidoras en el mercado
- ✓ Falta de un convenio que brinde seguridad para el turista
- ✓ Falta de capital de trabajo propio
- ✓ Falta de participación en el mercado



#### 4.1.1.2. Análisis tendencial de Variables<sup>37</sup>

Cuadro 2. Análisis Tendencial de Variables

Variables Endógenas	Análisis del pasado	Análisis del presente	Análisis del futuro
Costos en entrenamiento	De acuerdo con los costos establecidos en el mercado	El uso de nuevas tecnologías y nuevos “modos de saber hacer”, generan desafíos cada vez más apremiantes a las empresas que deben adaptar sus métodos y equipos de trabajo para sacar provecho a los cambios. Para iniciar el negocio se debe capacitar a un 100% de los empleados, algunas tareas más especializadas que otras.	Disminución del personal a capacitar en un 40%, teniendo en cuenta que la rotación de personal va a disminuir notablemente y se capacitará a menos empleados o en tareas o refuerzos específicos.
Principios y valores corporativos	Este mercado se caracteriza por contar con personal idóneo con capacidad de asimilar fácilmente los valores y principios corporativos que se establezcan	Cada entidad tiene la potestad de adoptar sus propios principios valores y darles el orden y la importancia que considere correctos de acuerdo a su Misión, Visión y lineamientos de acción.	Todos y cada uno de los empleados cumplirán a cabalidad los principios y valores establecidos por la compañía en beneficio del buen clima laboral y en pro de fidelizar y aumentar la cartera de clientes.
Equipos	Constante innovación en equipos	Se requiere de un 100% de los equipos importados para la iniciación del Spa.	Contará con el 100% de los equipos requeridos inicialmente.

<sup>37</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Especialización en Gerencia Estratégica. Universidad de la Sabana. Prof. Dario Alfonso Sierra Arias. 2012

<b>Variables Endógenas</b>	<b>Análisis del pasado</b>	<b>Análisis del presente</b>	<b>Análisis del futuro</b>
Procesos y políticas de calidad	No se cuenta con información.	Aún no se han documentado los procesos y políticas de calidad sobre los productos a ofrecer.	Además de contar con los procesos documentados, tendrá como mínimo una certificación de calidad en los procesos.
Responsabilidad social	Las madres cabeza de familia se consideran un grupo históricamente discriminado al igual que las mujeres en estado de embarazo. El trabajo representa, para estas poblaciones, la única posibilidad de su propio sustento y el de su familia, y en consecuencia, el único medio para el goce efectivo de los derechos fundamentales de la trabajadora y de quienes dependen de ella, especialmente de los menores de edad.**	No se cuenta con personal vinculado a la compañía, se está trabajando en la definición de cargos y funciones para determinar los perfiles requeridos.	Contará con un 50% de su personal representado en madres cabeza de familia.
Educación para el trabajo del talento humano	Programas desarrollados para garantizar la capacitación y el desarrollo del talento humano.	No se cuenta con personal vinculado a la compañía.	Desarrollar convenios con las entidades que brindan éste servicio.
Desconocimiento e inexperiencia en el negocio	Emprendedoras en búsqueda de una alternativa de negocio rentable y en crecimiento	Se realizó una investigación del tipo de negocio a desarrollar. El sector Spa ha crecido a un ritmo vertiginoso configurándose con unas características y requerimientos propios que le identifican y distinguen de otro tipo de negocios. <sup>38</sup>	Se contará con una amplia experiencia en el manejo de Spas que permitirán el desarrollo de nuevas alternativas.

<sup>38</sup> <http://www.expertosenspa.com/>

Variables Endógenas	Análisis del pasado	Análisis del presente	Análisis del futuro
Rotación del personal	La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo. <sup>39</sup>	No se cuenta con una estadística de rotación de personal ya que no se ha contratado personal. Sin embargo, de acuerdo con las estadísticas del país se encontró lo siguiente: La rotación de personal practicada por las microempresas es extremadamente elevada y debe ser calificada de feroz. El porcentaje que, frente al stock de empleados, representan los nuevos enganches anuales (que, en equilibrio, deben ser iguales a los desenganches: retiros de la fuerza laboral + movimientos hacia otros empleos) oscila entre el 58% y el 62%, con una media en el 60%. <sup>40</sup>	Se tendrá índice de rotación de personal inferior al 40 %
Productos y servicios	La industria cuenta con un amplio portafolio de productos innovadores y constante desarrollo.	No ha desarrollado productos para la apertura de su negocio.	Tendrá como mínimo 5 productos innovadores desarrollados y en venta.
Precios	Por incursionar como un producto innovador y muy exclusivo la tabla de precios por producto inicialmente era muy alta, además por el costo de los equipos e insumos.	Los precios establecidos en el mercado están sujetos a la calidad de los productos y a los costos asociados directos e indirectos. Sin embargo, se encuentra gran variedad de materia prima, insumos y equipos a precios más competitivos que se traducen en menor costo para el cliente.	Convertirse en una empresa competitiva en precios con el fin de incrementar las ventas en un 40%.

<sup>39</sup> <http://www.corteconstitucional.gov.co/>

<sup>40</sup> <http://www.infomipyme.com>

<b>Variables Endógenas</b>	<b>Análisis del pasado</b>	<b>Análisis del presente</b>	<b>Análisis del futuro</b>
Estrategias de fidelización de clientes	No existía una tendencia o necesidad clara de los servicios de un spa, además de la percepción del costo elevado.	El interés de los clientes se enfoca cada vez más en suplir su necesidad de relajación y manejo del estrés. Por lo cual buscan el lugar en el cual se sientan a gusto y totalmente satisfechos con la relación costo - beneficio.	Contará con una participación como mínimo de un 40% de las alianzas estratégicas.
Normatividad existente sobre cosmetología y estética	Regulada bajo el sector de belleza y salud en Colombia.	Desde un comienzo se debe cumplir con la normatividad del sector y del país para desarrollo de la actividad.	Garantizar que las normas y políticas legales de funcionamiento estén documentadas y con fiscalización permanente de su cumplimiento.
Servicios sustitutos	En el mercado de los spa se ha venido desarrollando un portafolio amplio de productos y servicios sustitutos.	En la actualidad encontramos que éstos productos sustitutos afectan de manera importante la calidad en los servicios que se prestan ya que si bien es cierto son más económicos y dejan mayor margen, puedan generar la deserción de clientes de manera importante.	Se contará con amplio directorio de proveedores y clientes que provean o requieren de productos que sustituyan en alguna medida los que se manejan en la actualidad.
Participación en el mercado	El negocio de los Spa ha venido desarrollando posicionamiento gracias a la necesidad de las personas de buscar relajación y cuidado del cuerpo en estos centros especializados.	Han dado un impulso especial al comercio minorista, que creció 11,07% y genera 16.651 empleos directos y un sin número de indirectos, entre personas que ofrecen sus servicios como esteticistas y peluqueros y masajistas. <sup>41</sup>	Tendrá una participación en el mercado de un 3%.
Infraestructura física	De acuerdo con los productos y servicios que implementen, se tendrá que adecuar el espacio físico para atención a clientes.	No se cuenta con una infraestructura física que supla las necesidades para el desarrollo de los productos.	Se tendrá un cubrimiento del 100% de la necesidad de infraestructura física requerida.

<sup>41</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/ensayoecono/14.htm>

<b>Variables Endógenas</b>	<b>Análisis del pasado</b>	<b>Análisis del presente</b>	<b>Análisis del futuro</b>
Inversión	Existen mecanismos diferentes de acceso a financiación, los cuales se pueden identificar fácilmente con el propósito de evaluar y tomar los costos más bajos de financiación.	Disponibilidad de crédito bancario de acuerdo con el manejo financiero de los socios y su capacidad de endeudamiento. Se requiere una importante inversión inicial.	Se habrá reducido la deuda inicial en un 70%.
Rentabilidad	La rentabilidad de éste sector ha estado dada por los altos márgenes que se lograban en la prestación de éstos servicios ya que se venía como algo de lujo	De acuerdo con algunos estudios el margen Ebitda identificado en empresas pymes y micro pyme ha estado en promedio en un 10%.	Contará con una rentabilidad sobre el ebitda del 8%
Deuda a largo plazo	Iniciativas por parte de los Bancos de impulsar el endeudamiento a largo plazo, con tasas atractivas de financiación.	Por ser un negocio nuevo, se busca que la financiación sea a largo plazo.	Se habrá disminuido en un 50% la deuda a largo plazo.
Dependencia financiera	No se cuente con un capital propio para iniciar el negocio.	Inicialmente la única fuente de financiación será del sistema financiero.	Se contarán con otras fuentes de financiación que provean capital de trabajado y permitan disminuir los costos asociados.
Acceso al crédito	Amplia gama de mecanismos de financiación.	Los socios tienen una amplia posibilidad de acceso al crédito.	Sostener a largo plazo el buen manejo financiero tanto a título personal de los socios como de la compañía.

#### 4.1.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)<sup>42</sup>

Cuadro 3. MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I.				
Area	FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>Fortalezas</b>				
Financiera	Acceso al crédito	0,04	4	0,16
Producción	Implementados procesos de calidad y seguridad	0,04	4	0,16
Mercadeo	Precios competitivos frente al mercado	0,03	4	0,12
	Estrategia de fidelización de clientes diferente a la alta Informalidad en el mercado	0,05	3	0,15
Financiera	Alta rentabilidad por los bajos costos que implican	0,05	4	0,20
Administrativa	Staff altamente capacitado y especializado capaz de responder con profesionalismo brindando el mejor servicio.	0,04	4	0,16
Mercadeo	Diversidad de portafolio para los diferentes segmentos de clientes	0,05	4	0,20
Administrativa	Personal capacitado. Programas de capacitación para nuestras empleadas madres cabeza de familia lo cual ayuda con la fidelización de los clientes y con la motivación de los empleados	0,05	4	0,20
Mercadeo	Cuenta con el proyecto de alianzas estratégicas con proveedores, y otras empresas dedicadas a la belleza y el relax	0,05	4	0,20
Financiera	Proyecto de compra de una franquicia reconocida para lograr renombre	0,04	4	0,16
Administrativa	Contratación de madres cabeza de familia	0,04	4	0,16
Mercadeo	Ofrece servicios y productos innovadores en constante cambio por los avances en el sector	0,05	4	0,20
<b>Debilidades</b>				
Financiera	Deuda a largo plazo	0,05	2	0,10
Administrativa	Ser una empresa joven en el mercado y sin el respaldo que las grandes marcas dan al establecimiento	0,05	2	0,10
Comercial	Imposibilidad de competir con el mercado informal que maneja precios muy cómodos	0,04	2	0,08
Financiera	Limitación financiera para reaccionar con rapidez en los avances tecnológicos	0,04	1	0,04
	Costos de los equipos importados seleccionados	0,04	2	0,08
Administrativa	Falta de instalaciones adecuadas	0,04	2	0,08
Administrativa	Desconocimiento e inexperiencia sobre el negocio	0,04	2	0,08
Financiera	Imposibilidad de bajar precios frente a crisis económicas	0,02	2	0,04
Financiera	Imposibilidad de competir con precio, reaccionando al incremento constante de empresas competidoras en el mercado	0,03	1	0,03
Administrativa	Falta de un convenio que brinde seguridad para el turista	0,03	2	0,06
Financiera	Falta de capital de trabajo propio	0,05	2	0,10
Mercadeo	Falta de participación en el mercado	0,04	2	0,08
	Sumas	1,00		<b>2,94</b>
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>		1,00		<b>MEDIO</b>

<sup>42</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Pensamiento y Análisis Estratégico. Especialización en Gerencia Estratégica. Universidad de la Sabana. Prof. Alvaro Ramírez Restrepo. 2012

El resultado de 2,94 indica que la empresa es fuerte internamente, sin embargo, existen varios aspectos a mejorar para consolidarse como una de los mejores spas de la ciudad. De acuerdo a la importancia que tiene cada fortaleza y debilidad para lograr el éxito dentro de un sector, y calificar internamente que tipo de fortaleza (mayor o menor) y debilidad (mayor o menor), dio como resultado una calificación de **2,94**, significa que las fortalezas cubren las necesidades de la empresa aunque se necesitan mejoras y estrategias que reduzcan las debilidades para aprovechar todas las fortalezas. Las fortalezas de mayor impacto del SPA son alianzas estratégicas con proveedores y empresas del sector, la capacitación continua a los trabajadores, entre otros. Es importante reducir debilidades significativas como es el hecho de ser una empresa nueva en el mercado, la dependencia del endeudamiento y bajo capital de trabajo.

## 4.1.2. Análisis de Entorno Estratégico

### 4.1.2.1. Análisis de Atractividad

#### 4.1.2.1.1. Cinco fuerzas de Porter y Matriz de Atractividad<sup>43</sup>

Cuadro 4. Análisis de Atractividad

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE:		SERVICIOS DE SPA EN BOGOTÁ						
FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
BARRERAS A LA ENTRADA	Economías de escala	Pequeña	1			1	Grande	A pesar de que el sector servicios personales cuenta con una alta economía de escala vemos que en específico para el servicio de Spa este factor fue calificado como muy poco debido a que es una industria que está en procesos de expansión y crecimiento.
	Diferenciación de producto	Escasa				1	Grande	De acuerdo con lo que se maneja en el sector, los productos a utilizar son de alta calidad y deben tener un diferencial.
	Identificación de marca	Baja				1	Elevada	Los usuarios exigen productos de marca, reconocidos y que cumplan con las condiciones requeridas.
	Costo de cambio	Bajo				1	Elevado	Se requiere una importante inversión.
	Acceso a canales de distribución	Amplio		1			Restringido	Es baja la utilización de estos canales.
	Requerimientos de capital	Bajos					1 Elevados	Se requiere una importante inversión para desarrollar un negocio de Spa en el mercado.
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		1			Restringido	La demanda es poca a corto plazo ya que no se utilizarán equipos ta
	Acceso a materias primas	Amplio				1	Restringido	Amplia variedad de proveedores de equipos y de insumos para Spa.
	Protección del gobierno	Inexistente	t	1			Elevada	Protección al sector de servicios personales al cual pertenece con normatividad de regulación.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia				1	Muy importante	El alto debido a que en el sector se han desarrollado modelos innovadores que desarrollaron la expertis durante algunos años.

<sup>43</sup> Ibid.



FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada			1		Baja	De acuerdo con el sector, es calificado como alto éste factor ya que es fundamental que los activos sean especializados.
	Costo fijo de salida	Elevado		1			Bajo	Son neutros debido a que se está trabajando sobre la apertura de una empresa nueva prestadora de servicios de Spa.
	Interrelación estratégica	Elevada		1			Baja	No se implementado el direccionamiento estratégico a la compañía.
	Barreras emocionales	Elevadas		1			Bajas	Un gran número en el sector, de empresas prestadoras de éstos servicios son constituidas por miembros de la misma familia.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas		1			Bajas	No hay regulaciones que afecten la operación de la empresa.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande			1		Pequeño	En el sector de servicios personales hay una alta competencia.
	Crecimiento de la industria relativo a industria de Spas.	Lento			1		Rápido	La industria crece de manera acelerada debido a la alta demanda de los productos.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		1			Bajo	Por ser una empresa de servicios, no se manejará un alto stock de productos que requieran de almacenamiento.
	Características del producto	Generico			1		Producto único	Productos con diferenciales atados a la calidad en el servicio.
	Incrementos capacidad	Pequeños		1			Grandes	La capacidad estimada será reducida con el propósito de crecer a corto plazo.
	Diversidad de competidores	Elevada			1		Baja	Amplio volumen de competidores.
	Compromisos estratégicos	Grandes	1				Bajos	Aún no se han establecido alianzas estratégicas.
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos			1		Muchos	Se ha identificado un nicho específico de mercado con capacidad de pago el cual se abordará de entrada,
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos			1		Pocos	Gran variedad de productos sustitutos y complementarios, cuyo diferencial es la calidad y asesoría.
	Costos de cambio del comprador	Bajos		1			Altos	Es alto ya que los clientes deben tener la necesidad de utilizar nuestros productos.
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada			1		Baja	Es un servicio muy atractivo para los compradores.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja			1		Elevada	Con alta capacidad de compra y experiencia en el manejo de clientes y competidores.
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande			1		Pequeña	Los productos y servicios a comercializar deben contribuir de manera importante en la percepción de calidad y atención,
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande		1			Fracción pequeña	La industria no es representativa en e ingreso de los compradores.
	Rentabilidad de los compradores	Baja			1		Elevada	El comprador siempre espera un buen productos a bajo costo.

FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos	1				Muchos	Los proveedores de los equipos e insumos son pocos y fáciles de identificar.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja			1		Elevada	Las marcas de ciertos productos son exclusivas, sin embargo, hay una gran variedad de insumos sustitutos.
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado	1				Bajo	No se generarían altos costos.
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada			1		Baja	Los canales de distribución consideran que es un mercado atractivo.
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja			1		Elevada	Permitiría disminuir el costo del producto final.
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada			1		Pequeña	Representan marcas reconocidas y no reconocidas lo cual permite tener variedad en el mercado.
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande			1		Fracción pequeña	Los proveedores son quienes definen que tanto aportan en costo.
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña			1		Grande	En una alta medida depende la rentabilidad de los proveedores de la industria.
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			1		Pequeña	Alta disponibilidad de productos sustitutos con validez en calidad y precio.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos			1		Elevados	Son productos asequibles y en algunos casos de menor precio.
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada			1		Baja	Empresas solventes con quienes se puede pensar en realizar algún tipo de alianza.
	Precio-valor de sustitutos	Elevado				1	Bajo	Mayor competitividad en precio.
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable		1			Favorable	No hay normas o leyes que afecten el desarrollo del negocio en este sector.
	Regulación de la industria	Desfavorable			1		Favorable	El sector belleza tiene normas que exigen el cumplimiento de ciertas condiciones especialmente por el manejo de productos químicos para los tratamientos y masajes.
	Consistencia de políticas.	Baja			1		Elevada	También existen políticas que regulan el manejo de equipos y productos en el cuerpo humano.
	Movimientos de capital entre países	Restringido	1				Sin restricción	Por ahora no se ha pensado en expansión, sin embargo puede ser una posibilidad a largo plazo.
	Tarifas aduaneras	Restringidas			1		Sin restricción	Las establecidas para el sector, la mayoría de los equipos y productos son importados.
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido	1				Sin restricción	Productos y servicios que pueden atraer mercado extranjero.
	Propiedad extranjera	Limitada	1				Ilimitada	Regulación establecida que no afecta la relación ya el capital a invertir es netamente colombiano.
Ayuda a competidores	Substancial	1				Ninguna	Programas del gobierno para el desarrollo de negocios de emprendedores.	

**ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA**

	<b>CALIFICACION GENERAL</b>					
	<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutra</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>	
Barreras a la entrada	1	3	0	5	1	
Barreras a la salida		3	1	1		
Rivalidad entre competidores	1	2	0	4		
Poder de los compradores		1	1	6		
Poder de los proveedores		2		6		
Disponibilidad de sustitutos			0	3	1	
Acciones de gobierno		4	1	3		
<b>Evaluación General</b>	2	15	3	28	2	47
	1	2		3	4	
	2	30	0	84	8	124

**2,6 NIVEL DE ATRACTIVIDAD**

En el análisis del sector industrial se observa que el nivel de atractividad es medio alto ya que el indicador arroja un valor de 2.6, lo cual nos permite identificar que es un mercado medianamente atractivo, a pesar de que se diferencia en el tipo de producto, las barreras de entrada son altas teniendo en cuenta que la entrada de nuevas tecnologías y el acceso de materias primas está un poco restringido, por otro lado se tiene una alta atractividad por el poder de los proveedores ya que son muchos proveedores y depende de ellos el costo de la operación de las empresas por los costos tecnológicos que ellos acarrean, además de este poder en el costo, también tienen poder de generar una integración hacia adelante porque son los conocedores de las tecnologías y el manejo de la industria.

En cuanto a los compradores, identificamos un alto nivel de atractividad que representa una alta posibilidad de compra de nuestros productos. En conclusión podemos afirmar que aunque es un negocio de media alta atractividad los factores con mayor influencia están dados por los proveedores y compradores que representan dos fuentes claves para el desarrollo de un nuevo negocio en el sector.

**4.1.2.1.2. Análisis del Sector**

Para el sector no hay mucha información al detalle, sin embargo, existe información sobre el sector al que pertenece la actividad económica del Spa, que corresponde a servicios comunales, sociales y personales.

Uno de los factores más importantes está dado por el comportamiento de la economía a nivel país, y a nivel Bogotá que es donde se tiene estimado hacer el montaje del Spa Innovador Nefesh. Por esta razón a continuación presentamos las principales cifras económicas y de empleo de la actividad correspondiente. En estas cifras se evidencia que el sector está en crecimiento y ha mantenido un

crecimiento constante durante los últimos meses, sumado a que la ciudad de Bogotá siendo la capital tiene también cifras muy favorables para la empresa:

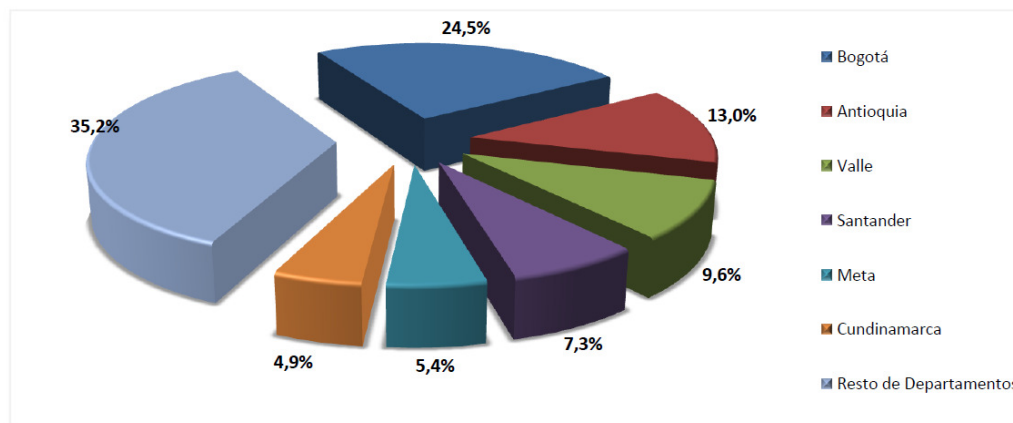
## DANE Boletín de Prensa III trimestre de 2012 <sup>44</sup>

### Comportamiento sectorial del PIB para lo corrido del año 2012 (enero - septiembre)

Dentro del periodo comprendido entre enero y septiembre del año 2012, el Producto Interno Bruto creció en 3,9 respecto al mismo periodo de 2011. Este comportamiento se explica por las siguientes variaciones sectoriales: 7,2% en explotación de minas y canteras; 5,5% en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas; 4,3% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 4,3% en servicios sociales, comunales y personales; 4,2% en comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles; 3,8% en electricidad, gas de ciudad y agua; 2,1% en agropecuario, silvicultura, caza y pesca; 0,6% en construcción; y 0,0% en industrias manufactureras.

#### Gráfica 1. Participación porcentual Bogotá en el PIB Nacional

Gráfico 3. Participación porcentual en el PIB Nacional año 2011pr, base 2005



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

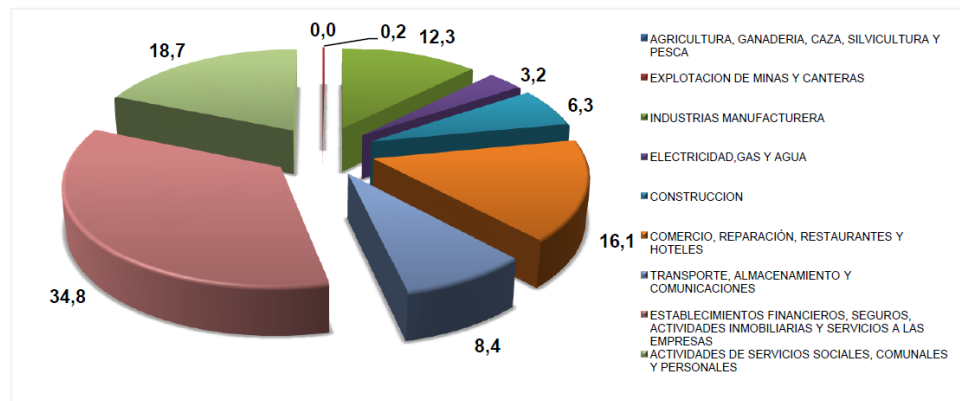
El Gráfico 17 muestra las actividades de mayor participación dentro del PIB de Bogotá, dentro de las que establecimientos financieros,

<sup>44</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Resultados\\_2011.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2011.pdf)

seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas representan el 34,8%, donde, los servicios inmobiliarios participan con 15,1%, servicios sociales, comunales y personales con 18,7%, comercio, reparación, restaurantes y hoteles 16,1% y la industria manufacturera 12,3%. Por su parte, las actividades de menor participación son la explotación de minas y canteras con 0,2% y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca 0,0%.

**Gráfica 2. Participación por ramas de actividad en Bogotá 2011**

**Gráfico 17. Participación por grandes ramas de actividad económica en Bogotá, año 2011pr**



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

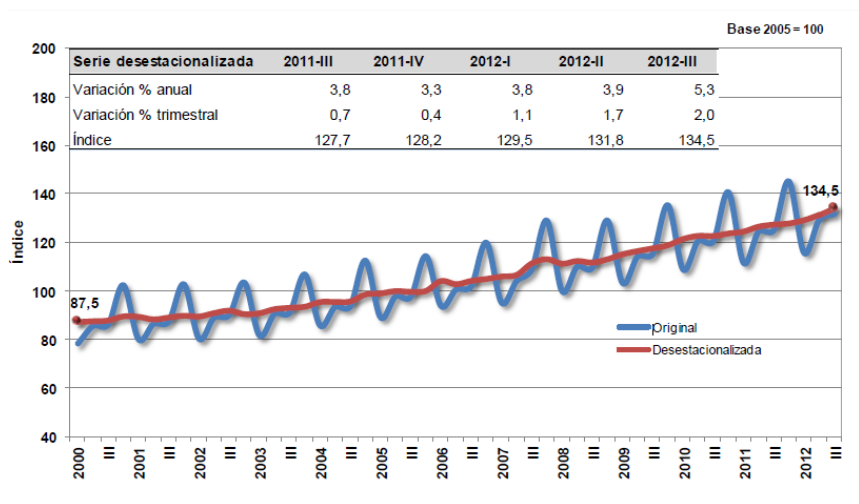
## Actividades de servicios sociales, comunales y personales

### Comportamiento trimestral

El valor agregado del sector de servicios sociales, comunales y personales creció en 5,3% frente al mismo trimestre del año anterior; y tuvo un aumento en 2,0%, respecto al trimestre inmediatamente anterior.

### Gráfica 3. Comportamiento trimestral actividad servicios sociales, comunales y personales

**Gráfico 40**  
**Servicios sociales, comunales y personales**  
**2000 / I - 2011 / III**



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Con relación al tercer trimestre de 2011, los servicios sociales, comunales y personales crecieron en 5,3% como resultado de los siguientes comportamientos: servicios de administración pública y defensa en 4,9%; servicios de enseñanza de mercado en 2,5%; servicios sociales (asistencia social) y de salud en 4,4%; servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos, otros servicios en 10,9%; y servicios domésticos en 2,0%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el sector creció en 2,0%. Este comportamiento se explica por el crecimiento de los servicios de las administraciones públicas y defensa en 0,3%; servicios de enseñanza de mercado en 0,6%; servicios sociales (asistencia social) y de salud en 1,7%; de los servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios en 11,2% y de los servicios domésticos en 1,3%.

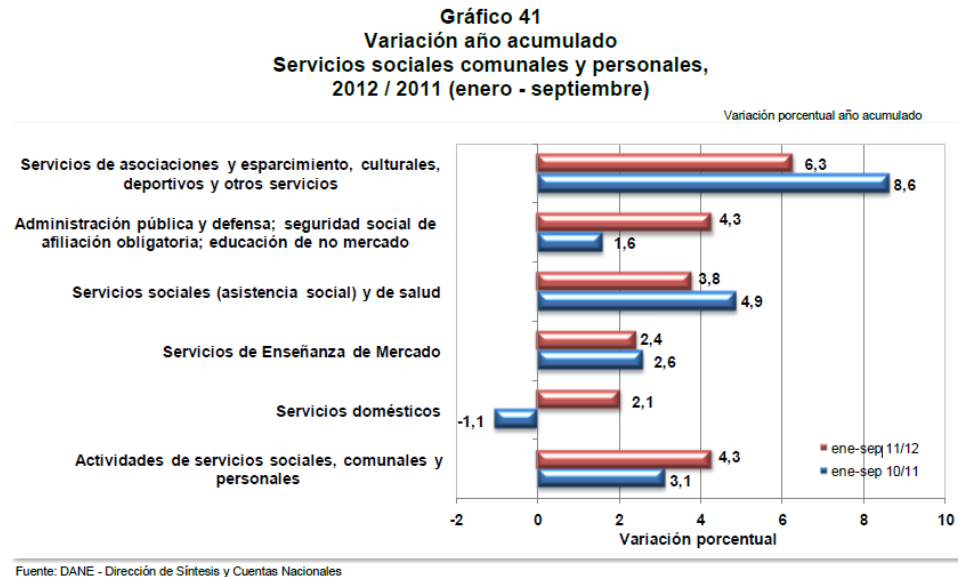
#### **Comportamiento año acumulado (enero - septiembre)**

En el período acumulado entre enero y septiembre de 2012, los servicios sociales, comunales y personales crecieron en 4,3%, comparados con el mismo período del año anterior.

Durante este período se observaron los siguientes resultados: un incremento en los servicios de administración pública y defensa, seguridad social de afiliación obligatoria y de educación de no mercado en 4,3%; servicios de enseñanza de mercado en 2,4%; servicios

sociales y de salud de mercado en 3,8%; servicios de asociaciones y esparcimiento de mercado en 6,3%; y los servicios domésticos en 2,1%.

**Gráfica 4. Variación servicios sociales comunales y personales**

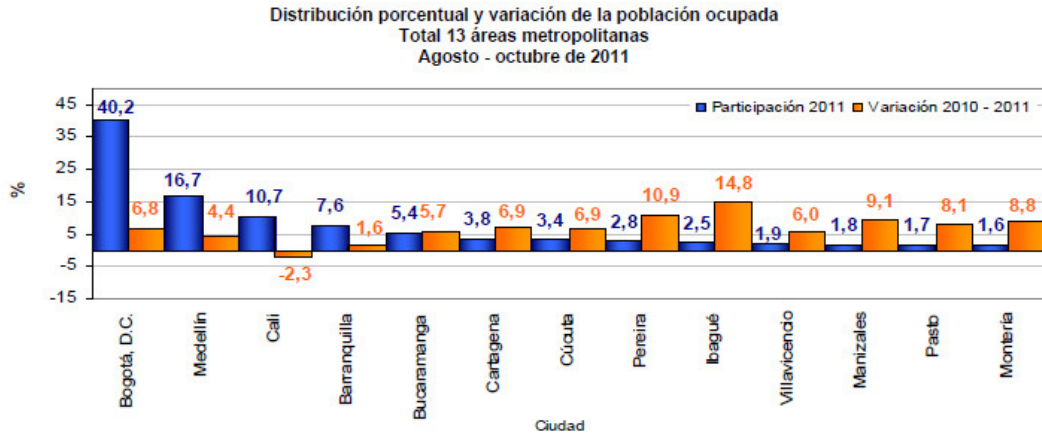


## Empleo <sup>45</sup>

En cuanto a empleo podemos ver que Bogotá presenta la mayor tasa de empleo en el sector, igual se observa que el sector servicios comunales, sociales y personales es el que más empleos aporta a la sociedad. Es importante el dato de la informalidad, al ser el menor, favorece al Spa por cuanto esta actividad cuenta con competidores en esta condición.

<sup>45</sup> <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/en-bogota-esta-402-empleados-del-pais/>

Gráfica 5. Población Ocupada Agosto - Octubre de 2011



En el trimestre móvil agosto - octubre de 2011, **la población ocupada de las 13 ciudades y áreas metropolitanas presentaron en promedio un incremento de 5,2%** en la población ocupada frente al mismo período de 2010. Bogotá, concentró 40,2% de la población ocupada; Medellín, Cali y Barranquilla agruparon 35,0%.

En la capital hay 3,9 millones de personas trabajando, de una población de 7,5 millones, E l número de ocupados creció un 6,8% entre agosto y octubre de 2010 y 2011.

**Además Bogotá está entre las ciudades con menor proporción de informalidad, con una tasa del 45,1%**, seguida de Medellín (46,8%) y Manizales (46,2%).

Para octubre las ramas de actividad que más empleo generaron en la capital fueron Industria manufacturera **que aportó 693.000 puestos de trabajo, Servicios, comunales, sociales, personales con 925.000 y transporte, almacenamiento y comunicaciones 377.000.**



#### 4.1.2.2. Identificación de Competidores

COMPETENCIA ACTUAL	SUSTITUTOS	POTENCIALES ENTRANTES
Spa Innovador Chairama La Riviera Wellness Spa Movil Kuidate Clínicas de Estética Gimnasios  Salones de Belleza  Campos Deportivos  Hoteles	Día de Spa Spa móvil Terapias relajantes Sauna - Turco	Nuevas Clínicas de Estética Nuevos Spas Spa en Hoteles
	COMPRADORES	PROVEEDORES
	Personas naturales  Turistas  Fondos de empleados  Empresas	Equipo y dotación para estética Muebles Productos para el cuidado corporal y facial Proveedor de cosméticos

#### Chairama Spa

Es un espacio natural de relajación y purificación del cuerpo y de la mente, inspirado en la Sierra Nevada de Santa Marta y en la biodiversidad colombiana. Cuenta con el primer circuito de hidroterapia en Colombia.<sup>46</sup>

El Chairma Spa, ubicado en Bogotá, en la calle 95 con carrera 11 A, abrió sus puertas al público el pasado 5 de abril. El Spa de 2.000 mt<sup>2</sup>, tiene un diseño inspirado en los pisos térmicos de la Sierra Nevada de Santa Marta. “En los espacios de Chairama Spa podrá encontrar un novedoso y original circuito de hidroterapia. Al recorrerlo podrá experimentar todos los beneficios del agua en el cuerpo”, señala Claudia Elena Vásquez, una de las propietarias del Spa. Entre los lugares más interesantes está el flotarium, una piscina que contiene una solución de agua saturada de sales a la temperatura del cuerpo, que ayuda a combatir el jet lag y a disminuir la tensión muscular y nerviosa. El spa también tiene piscinas calientes y frías, duchas de contraste, un pediluvio, sauna y turcos. Hay un piso solo para tratamientos con ingredientes provenientes del agua y de la tierra (sales marinas, algas, barros vegetales). Otro para terapias grupales como yoga, tai chi y pilates. En el primer piso está la tienda donde se encuentra una línea de productos para el cuidado del cuerpo inspirada en la biodiversidad colombiana. También hay peluquería y el restaurante, Chairama SPA-La Terraza, “cuya carta internacional maneja un concepto de comida saludable y balanceada, no dietética. La carta la desarrolló el chef de Nazca, Miguel Castillo”. El Chairama tiene tres socios. “Desde el comienzo del desarrollo del proyecto, vimos que cada uno de los tres podía aportar su conocimiento y experiencia para el negocio”, dice Claudia Elena Vásquez. Carlos Yaipen es dueño de una empresa de insumos químicos, socio en los restaurantes Nazca y 14 Inkas, con experiencia en el montaje de nuevos

<sup>46</sup> <http://www.colmedica.com/clientes/beneficios/convenios/Paginas>

negocios y de temas financieros. Sergio Avella es Ingeniero Industrial y tiene un amplio conocimiento de los productos de consumo masivo. Claudia Elena Vásquez ha estado encargada de desarrollar los servicios del spa, los tratamientos, los protocolos de hidroterapia, de peluquería, las terapias, la página web y del desarrollo de los productos con la marca del spa.<sup>47</sup>

### **La Riviera Spa<sup>48</sup>**

Es una cadena nacional de spa que promueve una filosofía donde el bienestar y el equilibrio son pilares fundamentales.<sup>49</sup>

La Riviera SAS pertenece al Grupo WISA, una empresa de gran trayectoria en el mercado de belleza, ubicada en Zona Libre de Colón, Panamá. Formada hace más de 50 años, líder en la distribución y comercialización de marcas internacionales de lujo y que, hoy tiene presencia en mercados locales y zonas libres en 11 países de Latinoamérica.

La Riviera abre sus puertas en Panamá en 1992 y llega a Colombia en 1994 bajo el nombre La Parfumerie, en mayo de 2009 evoluciona a La Riviera, con un concepto nuevo, la ampliación del portafolio de productos y un servicio personalizado y especializado, dirigido a satisfacer necesidades en el mundo de la belleza y el bienestar. De esta manera La Riviera responde a las necesidades de un exigente público en productos de belleza, relojería, accesorios y tecnología de las más prestigiosas marcas a nivel mundial.

Cada espacio en La Riviera ha sido cuidadosamente diseñado, siguiendo las normas internacionales que rigen los parámetros de los almacenes de venta de productos de belleza. Cada área de servicio personalizado brinda un ambiente especial y transmite los valores y el estilo de cada marca. La amplitud e iluminación ofrecen una invitación al que visita la tienda para recorrer cada espacio y así descubrir todas las novedades que ofrecen las marcas favoritas de todos. Allí se vive una experiencia sensorial

El amplio portafolio y la calidad de los productos, el ambiente y la atención personalizadas son elementos claves y únicos que solo se viven en nuestras tiendas. La experiencia de compra al visitar La Riviera es lo que la distingue de otras tiendas de belleza.

Hoy La Riviera cuenta con 45 tiendas propias en Colombia.

---

<sup>47</sup> <http://www.finanzaspersonales.com.co/cuanto-cuesta/articulo/los-tres-mejores-spa-del-pais>

<sup>48</sup> <http://www.lariviera.com.co/quienes-somos.html>

<sup>49</sup> <http://www.colmedica.com/clientes/beneficios/convenios/Paginas>

De esta manera, mediante una exclusiva oferta de productos y servicios de lujo, La Riviera trabaja día a día para brindar total satisfacción a sus clientes.

### **Wellness Spa Movil<sup>50</sup>**

**MISION:** En **Wellness Spa** Movil Center, el mejor Spa en Bogotá, promovemos la calidad de vida y el bienestar de nuestros clientes a través de una experiencia spa única sin la necesidad de salir de casa.

Wellness Spa le permite disfrutar de unas horas donde nos encargaremos de mimar sus sentidos y transportarlos a un estado único de bienestar y relajación a través de una fácil y rápida reserva.

**VISION:** Para el año 2013, **Wellness Spa** Móvil Center será el **SPA MOVIL** más reconocido del mercado a nivel nacional por la calidad e innovación de sus servicios, logrando llevar una experiencia spa única sin salir de casa satisfaciendo las necesidades modernas del público interesado en su bienestar, imagen, salud y belleza.

#### **4.1.2.3. Matriz de Perfil Competitivo M.P.C.<sup>51</sup>**

Con el análisis de las fortalezas y debilidades a través de matriz M.P.C., se identificó un nivel de competitividad medio - alto del 2,94 en donde fortalezas como ofrecer servicios y productos innovadores en constante cambio por los avances en el sector representa un diferencial importante, también el compromiso social a través del cual se busca contratar madres cabeza de familia con el fin de capacitarlas con alto nivel de exigencia de tal manera que el Spa logre brindar a sus potenciales clientes un servicio integral que satisfaga sus necesidades.

Otra importante fortaleza a resaltar versus los competidores es la posibilidad de comprar una franquicia reconocida para lograr renombre que permitiría manejar una alta ventaja competitiva.

De acuerdo a este diagnóstico, basados en la MPC, se concluye que el spa puede mejorar su competitividad en el mercado, dirigiendo sus esfuerzos y metas en la búsqueda de capital de trabajo, diversificación de su portafolio de productos, aprovechando alianzas estratégicas que coadyuven con la capacitación del

---

<sup>50</sup> <http://www.wellnesspamovil.com/spa-movil/wellness-spa-en-bogota.html>

<sup>51</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Alvaro Ramírez Restrepo. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, 2012

personal para lograr el posicionamiento en el mercado mediante la estrategia de liderazgo en diferenciación.

Las empresas competidoras tienen calificaciones muy cercanas, lo cual impone como reto repuntar como uno de los mejores spa de Bogotá, optando por la opción del spa móvil como producto diferenciador, ya que el único que presenta esta opción es el Wellness Spa Móvil.

**Cuadro 5. MPC**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.P.C.</b>										
<b>No.</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>SPA INNOVADOR</b>			<b>WELLNESS SPA MOVIL</b>			<b>CHAIRAMA</b>		
		<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Fortalezas</b>										
1	Acceso al crédito	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12
2	Implementados procesos de calidad y seguridad	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16
3	Precios competitivos frente al mercado	0,03	4	0,12	0,02	4	0,08	0,02	3	0,06
4	Estrategia de fidelización de clientes diferente a la alta informalidad en el mercado	0,05	3	0,15	0,03	4	0,12	0,03	4	0,12
5	Alta rentabilidad por los bajos costos que implican	0,05	4	0,20	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09
6	Staff altamente capacitado y especializado capaz de responder con profesionalismo brindando el mejor servicio.	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12
7	Diversidad de portafolio para los diferentes segmentos de clientes	0,05	4	0,20	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12
8	Personal capacitado. Programas de capacitación para nuestras empleadas madres cabeza de familia lo cual ayuda con la fidelización de los clientes y con la motivación de los empleados	0,05	4	0,20	0,04	4	0,16	0,04	2	0,08
9	Cuenta con el proyecto de alianzas estratégicas con proveedores, y otras empresas dedicadas a la belleza y el relax	0,05	4	0,20	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08
10	Proyecto de compra de una franquicia reconocida para lograr renombre	0,04	4	0,16	0,05	2	0,10	0,05	3	0,15
11	Contratación de madres cabeza de familia	0,04	4	0,16	0,05	3	0,15	0,05	4	0,20
12	Ofrece servicios y productos innovadores en constante cambio por los avances en el sector	0,05	4	0,20	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08

No.	FACTORES INTERNOS	SPA INNOVADOR			WELLNESS SPA MOVIL			CHAIRAMA		
		PESO	CALIFIC.	TOTAL	PESO	CALIFIC.	TOTAL	PESO	CALIFIC.	TOTAL
<b>Debilidades</b>										
1	Deuda a largo plazo	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10
2	Ser una empresa joven en el mercado y sin el respaldo que las grandes marcas dan al establecimiento	0,05	2	0,10	0,05	3	0,15	0,05	2	0,10
3	Imposibilidad de competir con el mercado informal que maneja precios muy cómodos	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08
4	Limitación financiera para reaccionar con rapidez en los avances tecnológicos	0,04	1	0,04	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08
5	Costos de los equipos importados seleccionados	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08
6	Falta de instalaciones adecuadas	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08
7	Desconocimiento e inexperiencia sobre el negocio	0,04	2	0,08	0,01	3	0,03	0,01	2	0,02
8	Imposibilidad de bajar precios frente a crisis económicas	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
9	Imposibilidad de competir con precio, reaccionando al incremento constante de empresas competidoras en el mercado	0,03	1	0,03	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
10	Falta de un convenio que brinde seguridad para el turista	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
11	Falta de capital de trabajo propio	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10	0,05	2	0,10
12	Falta de participación en el mercado	0,04	2	0,08	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
	Sumas	<b>1,00</b>		<b>2,94</b>	<b>0,88</b>		<b>2,55</b>	<b>0,88</b>		<b>2,22</b>
	<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>	<b>1</b>		<b>MEDIO ALTO</b>	<b>1</b>		<b>MEDIO ALTO</b>	<b>1</b>		<b>MEDIO ALTO</b>

### 4.1.3. Análisis del Macro entorno

#### 4.1.3.1. Marco Pestel<sup>52</sup>

Cuadro 6. Marco Pestel

Fuerzas	Oportunidades	Amenazas
<p><b>Ecosfera</b></p>	<p>Diferentes fuentes de financiación:                      - El Estado pone a disposición de las PYMES diferentes fuentes de financiamiento, a bajo costo y respaldado por el Fondo Nacional de Garantías.                      FOMIPYME: modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la cofinanciación de programas, proyectos y actividades para su desarrollo tecnológico.                      FINDETER - ACOPI: La Financiera de Desarrollo Territorial S.A.A – FINDETER, la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI y el Fondo Nacional de Garantías.                      FONADE: promover el desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas en consideración a su participación para la generación de empleo, desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales.                      FONDO NACIONAL DE GARANTIAS: respaldar los créditos ante el sistema financiero, que hayan sido otorgados para financiar proyectos liderados por personas naturales o jurídicas, hasta un porcentaje de este.                      BANCOLDEX: facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, una garantía automática.                      SECTOR BANCARIO TRADICIONAL.<sup>53</sup></p>	<p>Tasas de interés interbancarias:                      - La Junta Directiva del Banco de la República despidió el año con una caída en los tipos de interés y optó por seguir con esa tendencia en el arranque de 2013. En su primera reunión del año la autoridad monetaria y cambiaria decidió reducir la tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos hasta llevarla a cuatro por ciento.<sup>54</sup></p>

<sup>52</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

<sup>53</sup> [http://www.pymesfuturo.com/Fuentes\\_financiamiento.htm](http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm)

<sup>54</sup> <http://confidencialcolombia.com/.../Banco-Central-recorta-tasa-de-interés>

<p>Crecimiento de la economía: Obras civiles, minería y transporte impulsarán a la economía. Dinámica del PIB estará entre el 4 y el 5 por ciento. - La mayoría de las proyecciones apuntan a una tasa por encima del promedio esperado para América Latina, que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) crecerá el año entrante a un ritmo de 3,8 por ciento, en línea con lo que prevé el Fondo Monetario Internacional (FMI), 3,9 por ciento - De cualquier forma, el 2013 es considerado por los analistas internos y externos como el año en el que la desaceleración de la economía colombiana tendrá su punto de quiebre, lo cual hace pensar que el país tendrá un crecimiento de entre 4 y 5%, máximo.<sup>55</sup></p>	<p>Desempleo: - Apenas se conoció la decisión del Banco de la República de bajar las tasas de interés de 5,25% a 5%, sobraron los elogios de todos los sectores, se despejó la incertidumbre y algunos creen que se protegerá el empleo. Analistas creen que para fin de año podrían estar por debajo de 4,75%.<sup>56</sup></p>
<p>Tratado de libre comercio: Entre los resultados del estudio, se destaca que el 43% de los microempresarios en Bogotá desconoce los beneficios para exportar que ofrece el TLC. El 45% aún no está seguro de aprovechar las ventajas del acuerdo. Por otra parte, el 78% desconoce que actualmente las alcaldías locales ofrecen créditos y capacitación a las Pymes para que se fortalezcan por la entrada en vigencia del TLC. A la falta de confianza y desconocimiento acerca del acuerdo comercial, se suma el temor generalizado que los empresarios tienen al exportar sus productos y servicios. Según el estudio, el 29% de las pequeñas y medianas empresas no ha exportado en los últimos 6 meses.<sup>57</sup></p>	<p>Desarrollo del sector salud y belleza en Colombia: El sector de belleza y salud genera cada año en Colombia negocios por 2,3billones de pesos, equivalentes a 1.230 millones de dólares y más de 16 mil empleos directos. Precisaron que el 36,53 por ciento de la producción de productos de belleza y salud, equivalente a 107,8 millones de dólares, se exporta a Venezuela y un 20,7 por ciento o 61 millones de dólares, va a Ecuador.<sup>58</sup></p>

<sup>55</sup> [http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12450662.html](http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12450662.html)

<sup>56</sup> <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/reduccion-tasas-aumenta-optimismo-para-2013>

<sup>57</sup> <http://www.poli.edu.co/comunica/prensa/COM.%20PYMES%20Y%20TLC%20CON%20ESTADO S%20UNIDOS.pdf>

<sup>58</sup> <http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/default2.aspx>

<b>Sociosfera</b>	<p>Mejora del poder adquisitivo: En el transcurso del año entrante, los salarios en el país crecerán 5 por ciento, incremento que posicionará a los trabajadores colombianos en los primeros lugares en términos de poder adquisitivo en América Latina. Así lo señala un informe presentado por Mercer, en el que se subraya que el país está en el tercer lugar con los salarios más altos de la región, precedido por Brasil y Chile.<sup>39</sup></p>	<p>Nivel educativo madres cabeza familia: Si bien es cierto se quiere apoyar a la población vulnerable con la generación de empleo, se debe garantizar que tomen las capacitaciones necesarias garantizando la calidad en el servicio.</p>
	<p>Incremento del Turismo: Cerca del 50% de los extranjeros que ingresaron al país en el año en curso, se hospedó en Bogotá, con un total de 236.714 personas. El segundo lugar preferido en Colombia por los extranjeros fue Bolívar, departamento que recibió el 11.9% de los visitantes entrados al país en este periodo (56.828 personas). Siguen en su orden el departamento del Valle, con 9.1%, Antioquia con el 8.7% y San Andrés con el 6.7%. 40</p>	<p>Desempleo: los sectores donde se concentró el mayor número de ocupados fueron comercio, restaurantes y hoteles (representan el 26% de la población empleada). Y dentro de la población empleada, los trabajadores por cuenta propia representaron el 42,8% del total nacional. 41</p>
<b>Politosfera</b>	<p>Legislación que incentive la inversión: Los requisitos para la apertura y funcionamiento de cualquier establecimiento de belleza, están establecidos en la Ley 232 de 1995, por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, así como en el Decreto 1879 de 2008, reglamentario de dicha ley.<sup>42</sup></p>	<p>Impuestos: El Impuesto de Renta, Retención en la Fuente y demás representan un gasto importante al interior de la compañía.</p>
	<p>Seguridad ciudadana: La seguridad ciudadana ha sido una prioridad para este gobierno desde el inicio, por eso se expidió la política pública de seguridad y convivencia ciudadana mediante La Policía Nacional Comunitaria por Cuadrantes. 43</p>	<p>Corrupción: La corrupción es un fenómeno que ataca de manera directa o indirecta, el desarrollo de nuevas empresas en Colombia y frena en gran medida la visita de turistas</p>
<b>Tecnosfera</b>	<p>Rapidez de los avances tecnológicos: Mayor practicidad en el uso de los equipos, optimización de tiempo y procesos más ágiles es lo que industria requiere para mejorar su atención a clientes y competitivo con productos innovadores de mayor calidad.</p>	<p>Costos asociados a la nueva en Tecnología avanzada: Alta inversión en nuevos equipos.</p>



<p><b>Biosfera</b></p>	<p>Bienestar de la población: Según información del Dane, en los últimos dos años los turistas de salud aumentaron un 75 por ciento hasta agosto. Y mientras que en el 2010, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los ingresos por turismo de salud ascendieron a 50 millones de dólares, en el 2011 sumaron 83 millones. Para el primer semestre de este año la cifra alcanzó los 48 millones de dólares, frente a 37 millones reportados para igual periodo del año pasado, lo que se traduce en un crecimiento del 32%.<sup>59</sup></p>	<p>Desequilibrio social: En Colombia la pobreza es un factor que afecta una buena parte de la población, generando en gran medida una alerta a los gobiernos quienes intervienen para tratar de reducir la brecha que existen entre quienes tienen capacidad de pagar y quienes no.</p>
------------------------	---	---

Como podemos observar en este análisis, Colombia es un país en el que momento tiene una estabilidad económica importante por ser un país el cual su crecimiento del PIB para el 2011 es casi del 4,6% lo que indica uno de los mejores crecimiento en el momento de turbulencia que vive el mundo, además de esto se pronostica que la tasa de desempleo baje pasando de estar en dos dígitos a pasar a un solo dígito lo que indica que es un buen momento para realizar negocios porque las personas tendrán más capacidad para consumir debido también a las bajas tasas de inflación que se tiene proyectadas. Además con la entrada del TLC con Estados Unidos y con otros países se espera que bajen más los precios a los consumidores lo que igual será un reto para las empresas el generar mayor valor a los clientes.

La esfera socioeconómica no es tan positiva para la industria debido a que las personas cuando bajan las tasas de interés lo que buscan es sacar créditos para vivienda y esto hace que baje su interés por consumir cosas para el entretenimiento o por el contrario ya existen actitudes por el ahorro que es lo que se fomenta desde la familia y hace que no se piense tanto en diversión, por otro lado como se sabe Colombia es un país que su población este más que todo concentrado en los estratos 2 y 3 que son personas que culturalmente buscan el entrenamiento pero lo buscan a bajos precios y no son personas tan fieles por lo que es difícil llegar y tener la misma base de clientes debido a que son cambiantes.

En la poliesfera se tiene gran apoyo del gobierno para planes de crecimiento lo que es una ventaja ya que si crece el gobierno crecerán todos los sectores de la economía, en cuanto a la tecnosfera, la velocidad de la tecnología ha hecho que las personas se vuelvan mucho más prácticas y novedosas.

<sup>59</sup> PORTAFOLIO [Página web] [Octubre 5 de 2012] <http://www.portafolio.co/economia/sueldos-colombia-crecerian-5-ciento-durante-el-2013>

#### 4.1.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE<sup>60</sup>

Cuadro 7. MEFE

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.</b>				
<b>Factores externos</b>				
	<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
1	Disponibilidad de financiación externa	0,08	4	0,32
2	Crecimiento de la economía	0,07	4	0,28
3	Tratado de libre comercio	0,03	3	0,09
4	Aranceles de importación	0,03	3	0,06
5	Mejora del poder adquisitivo de la sociedad	0,07	4	0,32
6	Incremento del Turismo	0,05	4	0,28
7	Legislación que incentive la inversión	0,03	2	0,04
8	Seguridad ciudadana	0,03	3	0,09
9	Rapidez de los avances tecnológicos	0,05	4	0,20
10	Bienestar de la sociedad	0,05	4	0,20
<b>AMENAZAS</b>				
11	Tasas de interés interbancarias	0,05	3	0,15
12	Desempleo	0,06	2	0,12
13	Nuevos productos y servicios en el sector	0,03	2	0,06
14	Crisis económica	0,03	1	0,03
15	Nivel educativo de madres cabeza de familia	0,1	1	0,10
16	Desempleo	0,04	2	0,08
17	Impuestos	0,04	2	0,08
18	Corrupción	0,03	2	0,06
19	Desequilibrio social	0,06	1	0,06
20	Tecnología avanzada	0,07	2	0,14
		1,00		<b>2,76</b>

El resultado de esta matriz, de 2,76 sugiere que el Spa debe crear estrategias que preparen a la empresa para enfrentarse a los aspectos externos que puedan afectar el negocio, en este caso, es importante prepararse para el cambio en la tecnología que por los costos y la logística de cambio de tecnología a la que se enfrenta el sector debido a que una falla en este aspecto afecta directamente la competitividad del Spa.

Se evidencia que la empresa debe generar medidas que permitan el aprovechamiento del buen momento de la economía del país, sumado a la moda

<sup>60</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Alvaro Ramírez Restrepo. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, 2012

de bienestar que hay en la sociedad, y aprovechamiento financiero de las múltiples opciones existentes en el mercado, de este último factor y la gestión financiera que se dé a la empresa, depende su sostenimiento en el tiempo, por la falta de capital de trabajo actual.

#### 4.1.4. Planteamiento del Problema



Después de analizado el portafolio de oportunidades decidimos comenzar a trabajar en el Plan de Negocios para un Spa, como valor agregado o innovador, queremos dar varias opciones:

1. Spa de destino
2. Spa empresarial
3. Spa para la tercera edad
4. Spa para madres gestantes
5. Spa para madres ejecutivas
6. Las funciones que tengan que ver con el “hidro” a domicilio, es decir, un spa móvil
7. Servicio las 24 horas
8. Capacitación y fuente de empleo a madres cabeza de hogar y población vulnerable únicamente.

Teniendo en cuenta que en el país existen más salones de belleza y SPA que droguerías, bancos, supermercados o cualquier otro tipo de negocio, demostrando el desarrollo del concepto de la belleza en el ámbito mercantil, queremos también darle una vuelta al sector que hasta la fecha ha venido siendo tan informal.

Teniendo en cuenta que el spa busca convertir la armonía entre piel, cuerpo y alma en una necesidad de salud, y bienestar para personas de todas las edades y que el significado de alma en hebreo es La unión del cuerpo y el espíritu

constituyen un alma, entonces, el spa tendrá el nombre de ALMA en hebreo **NEFESH**.

Por esta razón desarrollaremos el direccionamiento estratégico de la empresa con el problema definido de la siguiente manera:

***Desarrollar cultura de consumo para los servicios de Spa Innovador Nefesh, como una necesidad de salud y bienestar, al año 2017, en ciudad de Bogotá***

---

#### **4.1.4.1. Objeto del Problema**

Teniendo en cuenta el planteamiento de problema, respondiendo a la pregunta ¿en quién se manifiesta el problema?, se evidencia que ese quien son las personas de todas las edades que busquen salud y bienestar para equilibrar su día a día, más ahora que cobra más importancia la imagen personal. Y para cultivarla, la salud y la belleza son los principales insumos. En los últimos años las tendencias del consumo han promovido de manera increíble todos los negocios que contribuyen a mejorar la apariencia física, que de paso es gran incentivo para mejorar la sensación de bienestar.

Spa es un sitio donde se aplican diversos tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base el agua; todo ello enfocado al bienestar físico, mental y espiritual de la persona.

Hace unos años acudir a un Spa era considerado un lujo y que además solo se lo podían dar las mujeres, hoy es una opción también para los hombres que ayuda a contrarrestar los efectos de un estilo de vida estresante, y por otro lado, el de los emprendedores; en especial los amantes de la salud, resulta ser una muy buena oportunidad de negocio.

Por esta razón, se pretende segmentar el mercado de la siguiente manera:<sup>61</sup>



1. **Spa empresarial:** Prestar el servicio del spa a programas empresariales de relajación para disminuir las tasas de incapacidades por estrés actuales.

Varios estudios realizados en Europa estiman que entre el 50 y el 60 por ciento del total de días laborales perdidos está vinculado con esta condición. En el Reino Unido, por ejemplo, el grupo compuesto por el estrés, la ansiedad y la depresión ocupa el segundo lugar en las causas de ausentismo en las empresas, detrás de los trastornos musculoesqueléticos. Y según la Oficina de Estadísticas de Estados Unidos, la llamada 'reacción neurótica al estrés' es el cuarto trastorno que produce mayor discapacidad en el lugar de trabajo. Además, en ese país los problemas asociados al estrés laboral tienen un costo de entre 200 mil y 300 mil millones de dólares al año, de acuerdo con las cifras oficiales.<sup>62</sup>

2. **Spa para la tercera edad:** Las personas de la tercera edad requieren cuidados especiales que se pueden dar mediante tratamientos de relajación y bienestar, rejuvenecimiento.
3. **Spa para madres gestantes:** la época de gestación es muy importante y requiere cuidados especiales que se pueden armar mediante programas de hidroterapia y relajación. Según las proyecciones del DANE, para el año 2010 los ancianos constituirán el 8,7 por ciento de la población total y para el 2025 será del 18,5 por ciento.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Fuente. Las Autoras.

<sup>62</sup> [http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-11854082.html](http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11854082.html)

<sup>63</sup> [http://www.plano-sur.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=777:la-tercera-edad-y-el-olvido-creciente-de-sus-necesidades-mas-apremiantes&catid=38:derechoshumanos&Itemid=59](http://www.plano-sur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=777:la-tercera-edad-y-el-olvido-creciente-de-sus-necesidades-mas-apremiantes&catid=38:derechoshumanos&Itemid=59)

4. **Spa para madres ejecutivas:** el día a día roba lozanía y energía a las mujeres que trabajan y adicionalmente que cumplen sus labores en el hogar, lo cual requiere programas especiales de rejuvenecimiento y salud.
5. **Spa para hombres: actualmente** el servicio de salud, relajación y belleza no es exclusivo de mujeres, los hombres cada día merecen cuidarse más mediante los diferentes programas ofrecidos en el spa.
6. **Spa para niños:** Cada día es mayor la oferta de opciones de spa para niños, para fiestas, o para que utilicen los programas mientras sus mamás disfrutan de los servicios del spa.
7. **Spa de destino:** Adicionalmente a los servicios de un spa, ofrece hospedaje; comúnmente el spa destino se encuentra dentro de hoteles, resorts o en lugares turísticos.
8. **Spa Móvil:** Las funciones que tengan que ver con el “hidro” a domicilio, es decir, un spa a domicilio, previo estudio de condiciones de seguridad y salubridad.
9. **Spa 7x24:** Servicio las 24 horas los 7 días de la semana.

#### 4.1.4.2. Objetivo del Problema

Tomando el objetivo como la aspiración, el para qué se desarrolla la investigación, llegamos a la conclusión de tomar como objetivos de la investigación para convertir el equilibrio entre piel, cuerpo y alma en una necesidad:

- Rentabilidad: superar las expectativas al generar valor económico para los clientes, empleados, proveedores y accionistas.
- Mejoramiento continuo: implementar la cultura de innovación e investigación para mejorar día a día nuestros servicios, mejorando la calidad de vida de los clientes internos y externos.
- Posicionamiento: incluir a la empresa dentro del ranking de spas más conocidos en el país
- Talento Humano: ser fuente de capacitación y empleo para madres cabeza de familia y población vulnerable, velando por su bienestar, contribuyendo al desarrollo de nuestro país.

- **Calidad:** generar la satisfacción plena de nuestros clientes creando servicios impactantes y diferenciadores para cumplir las metas, ser una empresa rentable, eficiente y en constante desarrollo.
- **Cliente:** convertir los servicios del spa de un lujo a una necesidad de salud y belleza que promuevan la vida sana.

#### 4.1.4.3. Descripción de la situación del Problema

Para poder lograr solucionar el problema y que los usuarios tomen el ir al spa como una alternativa de salud al lograr el equilibrio entre piel, cuerpo y alma, lo importante es que el cliente vea los spas como un centro destinado a la mejora del bienestar tanto físico como espiritual.

Existen varias razones para asistir a un spa hoy en día, el spa se ha convertido en el lugar preferido de muchas personas, se ha mostrado como un lugar mágico en donde abundan los faciales, los masajes corporales y muchas alternativas de tratamientos de belleza, por tanto exponemos cinco razones para acudir a uno:

**Para consentirse:** el SPA mejora el estado de salud físico y mental, le ayuda a la piel y la hace ver radiante, también ayuda al buen funcionamiento de todo el organismo.

**Para descansar:** muchas veces la sensación de cansancio por el trajín de la vida cotidiana, convierte en una buena idea acudir al spa y relajarse, ir al sauna, un masaje corporal, dejarse consentir y prepararse para volver a la rutina.

**Por los tratamientos:** comúnmente los tratamientos que dan en el spa son realizados con ingredientes de alta calidad lo cual incrementa el beneficio de los mismos y otorga un resplandor de salud.

**Para sentirte atractivo (a):** muchas veces surge la necesidad de cultivar la belleza, es por eso que acudir al spa dará una sensación de renovación.

**Para meditar:** si hay algún pensamiento que afecta o alguna duda laboral por resolver, acudir a un spa puede relajar la mente y aclarar los pensamientos.

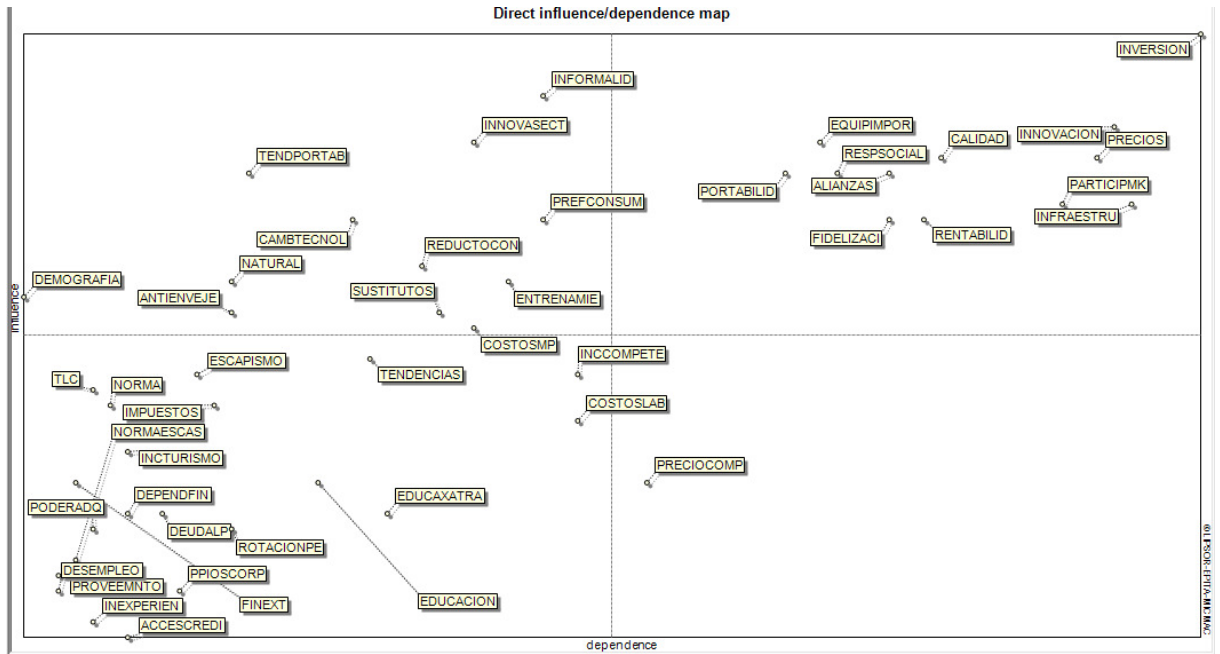
En conclusión, la relajación es algo básico de la vida diaria, al darse este tiempo para cada uno y compaginar el trabajo con el ocio, la relajación y la meditación, logramos el equilibrio que se necesita entre cuerpo, piel y alma.





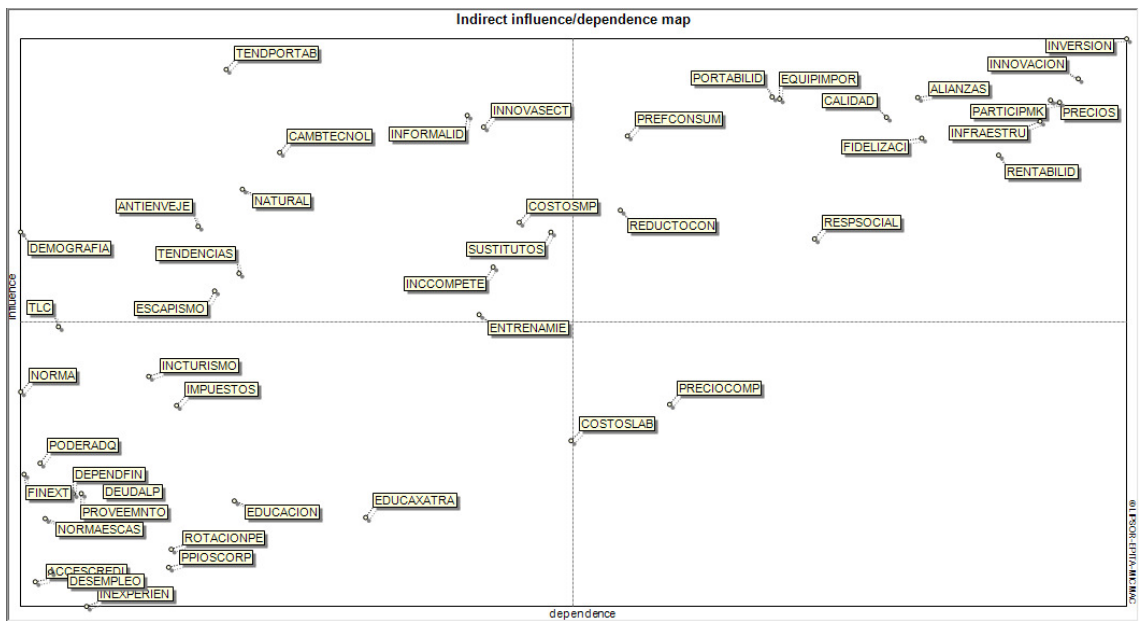
### 4.1.5.1.2. Micmac MDI

Gráfica 6. MICMAC MDI



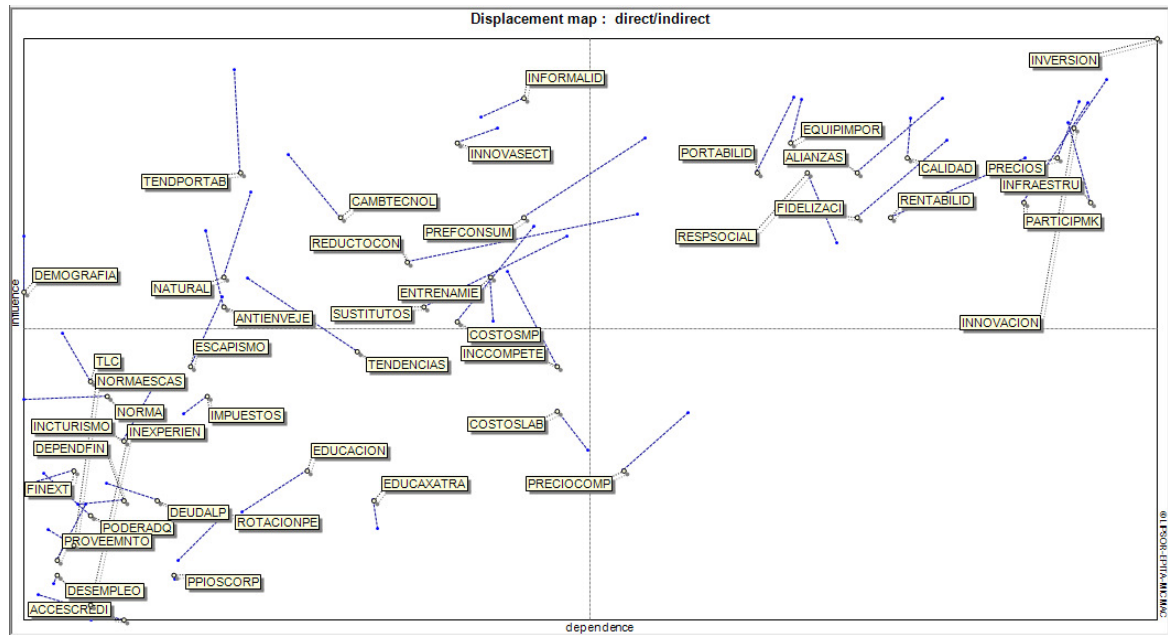
### 4.1.5.1.3. Micmac MII

Gráfica 7. MICMAC MII



#### 4.1.5.1.4. Micmac Displacement

Gráfica 8. MICMAC Displacement



#### 4.1.5.2. Identificación de los Factores de Cambio

Cuadro 9. Factores de Cambio

No.	N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns	Promedio
1	17	Inversión requerida para poner en funcionamiento el spa	48	71	59,5
2	7	Productos y servicios innovadores	42	66	54
3	8	Precios competitivos	40	65	52,5
4	12	Infraestructura física	37	67	52
5	11	Participación en el mercado	37	63	50
6	3	Políticas de calidad y seguridad	40	56	48
7	28	Alianzas estratégicas	39	53	46
8	14	Rentabilidad	36	55	45,5
9	6	Equipos importados	41	49	45
10	4	Contratación de madres cabeza de hogar	39	50	44,5

11	9	Fidelización de clientes	36	53	44,5
	12	19	Proyecto de portabilidad (spa móvil)	39	47
	33	Informalidad de la competencia	44	33	38,5
	36	Nuevos productos y servicios en el sector	41	29	35
	34	Inclinación del consumidor por el precio y no por la calidad	36	33	34,5
	20	Costo de entrenamiento del personal	32	31	31,5
	46	Incremento de la competencia	26	35	30,5
	42	Reducción de costos de los consumidores	33	26	29,5
	24	Costo de la materia prima	29	29	29
	26	Costos de la contratación laboral	23	35	29
	32	Precios de la competencia	19	39	29
	44	Rapidez de los avances tecnológicos	36	22	29
	10	Servicios sustitutos	30	27	28,5
	45	Tendencia a la portabilidad	39	16	27,5
	30	Tendencia en los consumidores a una vida sana.	27	23	25
	41	Tendencia hacia lo natural	32	15	23,5
	43	Ola Anti-envejecimiento	30	15	22,5
	1	Educación para el trabajo del talento humano	17	24	20,5
	39	Nivel educativo de madres cabeza de familia	19	20	19,5
	40	Incremento del escapismo por el estrés	26	13	19,5
	35	Impuestos	24	14	19
	38	Cambios demográficos por envejecimiento de la población	31	3	17
	18	Cumplimiento de la normatividad existente sobre cosmetología y estética	24	8	16
	25	Tratado de libre comercio y aranceles de importación	25	7	16
	21	Rotación del personal	16	15	15,5
	29	Incremento del Turismo	21	9	15
	15	Deuda a largo plazo	17	11	14
	16	Dependencia financiera	17	9	13
	23	Disponibilidad de financiación externa	19	6	12,5
	2	Principios y valores corporativos	12	12	12

27	Mejora del poder adquisitivo de la sociedad	16	7	11,5
31	Falta Normatividad unificada del sector belleza	14	6	10
13	Acceso al crédito	9	9	9
22	Mantenimiento y garantía de equipos importados	13	5	9
5	Desconocimiento e inexperiencia en el negocio por parte de las emprendedoras	10	7	8,5
37	Desempleo	12	5	8,5
	Totals	1293	1293	<b>1293</b>

#### 4.1.5.3. Fichas de los Factores de cambio

Cuadro 10. Fichas de los factores de cambio

NOMBRE DEL FACTOR 1	DESCRIPCION
<b>INVERSION</b>	
En qué consiste?	La inversión en infraestructura, equipos y montaje en general
Cómo se manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestación?	Porcentaje de disminución de la deuda inicial periódicamente.
Que tendencia presenta el factor?	Negativamente, recursos insuficientes
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Acceso limitado a los créditos
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia decreciente, se espera lograr conseguir los recursos suficientes sin embargo la tendencia es que no tenga que invertir tanto dinero.

NOMBRE DEL FACTOR 2	DESCRIPCION
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES</b>	
En qué consiste?	Diseñar un portafolio de productos de acuerdo a los cambios en el mercado y que tengan un factor diferenciador de los otros spa
Cómo se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	Cantidad de productos y servicios diseñados durante determinado período y sus ventas frente al total
Que tendencia presenta el factor?	Positivo, es un valor agregado para el cliente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Falta de conocimiento sobre el mercado
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, cada vez hay más oportunidades y necesidades de innovación.

<b>NOMBRE DEL FACTOR 3</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>PRECIOS</b>	
En qué consiste?	Mantener un estándar de precios de venta por debajo del mercado aunque con rentabilidad, aprovechando los beneficios del estado por la contratación de madres cabeza de hogar
Cómo se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	Análisis de precios frente al mercado con cierta periodicidad
Que tendencia presenta el factor?	Positivo, es un valor agregado para el cliente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Falta de conocimiento sobre el mercado
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, siempre se trabajará en la reducción de costos para cumplirlo.

<b>NOMBRE DEL FACTOR 4</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>INFRAESTRUCTURA FISICA</b>	
En qué consiste?	Requerimos unas instalaciones especiales y grandes
Cómo se manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestación?	Medición porcentual del cubrimiento de la infraestructura física.
Que tendencia presenta el factor?	Negativo, debido a la gran inversión que se debe efectuar
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Falta de dinero y de financiación
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, de acuerdo con la demanda se evaluará la posibilidad de ampliar la capacidad instalada.

<b>NOMBRE DEL FACTOR 5</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>	
En qué consiste?	Por ser una empresa nueva, no hay posicionamiento en el mercado
Cómo se manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestación?	Medición de la participación en el mercado.
Que tendencia presenta el factor?	Negativo, cada vez hay más spa tanto en el mercado informal como en el formal
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La competencia, el precio
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, si cumplimos con las metas, lograremos el posicionamiento esperado.

<b>NOMBRE DEL FACTOR 6</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>PROCESOS Y POLITICAS DE CALIDAD</b>	
<b>En qué consiste?</b>	Mantener estándares de calidad y seguridad de acuerdo a la normatividad minimizando cualquier riesgo que se pueda presentar para los clientes y empleadas
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Como se podría medir cada manifestación?</b>	Porcentaje de ejecución de las actividades para lograr la certificación de calidad.
<b>Que tendencia presenta el factor?</b>	Positivo, cada vez hay más políticas de calidad
<b>Que rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Desconocimiento de las personas, falta de capacitación
<b>Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?</b>	Tendencia creciente, la implementación de nuevas políticas y procesos serán una constante en el desarrollo de la compañía.

<b>NOMBRE DEL FACTOR 7</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	
<b>En qué consiste?</b>	Alianzas con sectores como el turismo, clínicas de estética, centros deportivos fondos de empleados y demás.
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Como se podría medir cada manifestación?</b>	Porcentaje de participación de las alianzas estratégicas en el negocio.
<b>Que tendencia presenta el factor?</b>	Positivo, en diferentes sectores
<b>Que rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Creación de spa propios.
<b>Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?</b>	Tendencia creciente, siempre y cuando continúe la tendencia de especialización en la tarea.

<b>NOMBRE DEL FACTOR 8</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	
<b>En qué consiste?</b>	Mantener un portafolio, con precios competitivos que de acuerdo a la mezcla proporcione la rentabilidad estimada y la supere.
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Como se podría medir cada manifestación?</b>	EBITDA de la compañía en un periodo.
<b>Que tendencia presenta el factor?</b>	Negativo por los altos costos del spa y la financiación
<b>Que rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Bajas ventas, altos costos
<b>Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?</b>	Tendencia creciente, se espera una rentabilidad sobre los productos con fuerte tendencia de crecimiento.

NOMBRE DEL FACTOR 9	DESCRIPCION
<b>EQUIPOS</b>	
En qué consiste?	Mantener un alto estándar de calidad en cuando a vanguardia tecnológica en equipos de estética, escogiendo los mejores de acuerdo a las necesidades teniendo en cuenta el respaldo en garantía para Colombia
Cómo se manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestación?	Porcentaje de equipos importados adquiridos periódicamente.
Que tendencia presenta el factor?	Negativo, pueden ser cambios muy rápidos, que exijan mucha inversión
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Costo, logística,
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, está en constante cambio.

NOMBRE DEL FACTOR 10	DESCRIPCION
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
En qué consiste?	Contratación únicamente a madres cabeza de familia a las que les guste la profesión y la respeten
Cómo se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	<u>Cantidad de madres cabeza de hogar empleadas</u> Total empleadas
Que tendencia presenta el factor?	Positivo, hay muchas personas en esta condición
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Tiempo de las madres, rotación de personal,
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, se considera política de contratación al interior de la compañía.

NOMBRE DEL FACTOR 11	DESCRIPCION
<b>ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES</b>	
En qué consiste?	Diseñar y mantener un plan de premios e incentivos para que los consumidores encuentren la necesidad de consumirnos
Cómo se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	Porcentaje de clientes fidelizados en un periodo determinado.
Que tendencia presenta el factor?	Positivo, en un reto del proyecto
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La competencia, un plan de fidelización desenfocado
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, con la estrategia el número de clientes fidelizados debe aumentar de manera representativa.

NOMBRE DEL FACTOR 12	
PROYECTO DE PORTABILIDAD	DESCRIPCION
En qué consiste?	Contar con equipos portátiles que permitan prestar el servicio a domicilio.
Cómo se manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestación?	Medir la ejecución del proyecto en cada etapa de su implementación.
Que tendencia presenta el factor?	Positivo, aumento de las ventas
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Costo demasiado alto de los equipo
Que potencialidades hacia futuro presenta el factor?	Tendencia creciente, las personas cada día tienen menos tiempo para desplazarse.



## 4.1.6. Análisis de los Actores Sociales

### 4.1.6.1. Identificación de los Actores Sociales<sup>65</sup>

Cuadro 11. Actores Sociales

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
MADRES CABEZA DE HOGAR	CONTRATAcion Y CAPACITACION	OPORTUNIDAD DE EMPLEO Y ENTRENAMIENTO	FAMILIA, CALIDAD DE VIDA	SALARIO	CAPACITACION, CONTRATACION
CLIENTES	CAMBIAR LA CULTURA DE LUJO POR NECESIDAD	EQUILIBRIO ENTRE PIEL, CUERPO Y ALMA	POSICIONAMIENTO, VALOR AGREGADO	RELAX	CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS DEL SPA
PROVEEDORES	COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS, CRECIMIENTO	INGRESOS	PAGO A TIEMPO Y CONSUMO DE PRODUCTOS	CONTRATOS, ALIANZAS ESTRATEGICAS, GANA - GANA
GOBIERNO	DESARROLLO SOCIAL E INGRESOS	CREACION NUEVAS EMPRESAS Y EMPLEOS	GENERAR EMPLEO	IMPUESTOS	ENTIDADES DE VIGILANCIA Y CONTROL
ALIADOS ESTRATEGICOS	OPORTUNIDAD DE INGRESOS	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS, CRECIMIENTO, POSICIONAMIENTO	GANAR MERCADO	PARTICIPACION EN EL MERCADO	CONTRATOS, COMPETENCIA
COMPETIDORES	LIDERAZGO EN EL MERCADO	EXCLUSIVIDAD Y MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO	GANAR MERCADO	CRECIMIENTO, RENTABILIDAD	PRECIOS, SERVICIO, RESULTADOS
EMPLEADOS	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	OPORTUNIDAD DE EMPLEO Y ENTRENAMIENTO	FAMILIA, CALIDAD DE VIDA	SALARIO	CAPACITACION, DEDICACION, HONRADEZ
COMUNIDAD	DESARROLLO SOCIAL	ESTAR BIEN	GENERAR EMPLEO	RESPONSABILIDAD SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL
INVERSIONISTAS	RENTABILIDAD EN NUEVOS PROYECTOS	MULTIPLICACION DEL DINER	INVERTIR CON ALTA RENTABILIDAD	UTILIDAD	OPORTUNIDAD DE MERCADO E INGRESOS
DIRECTIVOS - JUNTA - ASAMBLEA DE SOCIOS	DIRECCIONAMIENTO Y POSICIONAMIENTO	RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	GANAR MERCADO CON EXELENTE RESULTAOS	GANAR MERCADO	REUNIONES, CONCLUSIONES, AUTORIZACIONES

<sup>65</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

#### 4.1.6.2. Cuadro de Interés<sup>66</sup>

Cuadro 12. Cuadro de interés de los actores

ACTORES SOCIALES	CAMPO DE BATALLA											
	CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 4	CAMPO 5	CAMPO 6	CAMPO 7	CAMPO 8	CAMPO 9	CAMPO 10	CAMPO 11	CAMPO 12
	Proyecto de portabilidad	Participación en el mercado	Inversión	Rentabilidad	Productos y servicios Innovadores	Infraestructura física	Precios competitivos	Equipos Importados	Estrategias de fidelización de clientes	Procesos y políticas de calidad	Responsabilidad Social	Alianzas estratégicas
<b>CLIENTES</b>	Satisfacer las necesidades sin desplazamiento	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Mejores Precios de Compra	Diversidad en el portafolio de servicios	Mejores condiciones de trabajo	Mejores Precios de Compra	Acceso a Tecnología, diversidad en el portafolio de servicios	Obtener el mejor servicio	Credibilidad y confianza	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Diversidad en el portafolio de servicios
<b>PROVEEDORES</b>	Oportunidades de Negocio	Continuidad en el negocio	Oportunidades de Negocio	Negociar mejores precios y pago oportuno	Diversidad en oferta de productos y servicios	Credibilidad y confianza	Negociar mejores precios	Respaldo	Continuidad en el negocio	Implementación del Plan de Control de calidad	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Oportunidades de Negocio
<b>GOBIERNO</b>	Cumplimiento de las normas	Recaudo de impuestos y responsabilidad social	Cumplimiento de las normas	Recaudo de impuestos y responsabilidad social	Cumplimiento de las normas	Cumplimiento de las normas	Recaudo de impuestos y responsabilidad social	Cumplimiento de las normas	Cumplimiento de las normas	Cumplimiento de las normas	Cumplimiento de las normas	Cumplimiento de las normas y recaudo de impuestos
<b>ALIADOS ESTRATEGICOS</b>	Oportunidades de Negocio	Competir por la participación en el mercado	Oportunidades de Negocio	Negociar mejores precios y continuidad del negocio	Continuidad del negocio y participación en el mercado	Credibilidad y confianza	Oportunidades de Negocio	Credibilidad y confianza	Continuidad en el negocio	Credibilidad y confianza e implementación del plan de control de calidad	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Oportunidades de Negocio
<b>COMPETIDORES</b>	Diversidad en el portafolio de servicios	Competir por la participación en el mercado	Mayor inversión	Mejores Precios, menores costos	Diversidad en el portafolio de servicios	Mayor inversión	Disminución de costos	Mayor inversión	Propuestas de valor para el cliente	Implementación del Plan de Control de calidad	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Competir por la participación en el mercado
<b>EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS</b>	Conocimiento, capacitación y Experiencia	Experiencia y Calidad de Vida	Conocimiento, capacitación y Experiencia	Salario Justo y Mejorar su calidad de Vida	Conocimiento, capacitación y Experiencia	Mejores condiciones de trabajo	Salario Justo y Mejorar su calidad de Vida	Acceso a tecnología, conocimiento, capacitación y experiencia	Experiencia y participación en mejoras de procesos	Experiencia y participación en mejoras de procesos	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Acceso a tecnología, conocimiento, capacitación y experiencia
<b>MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS</b>	Conocimiento, capacitación y Experiencia	Oferta de empleo, experiencia y calidad de Vida	Conocimiento, capacitación y Experiencia	Oportunidad de Vida, salario justo, mejorar calidad de vida	Conocimiento, capacitación y Experiencia	Mejores condiciones de trabajo	Oportunidad de Vida, salario justo, mejorar calidad de vida	Acceso a tecnología, conocimiento, capacitación y experiencia	Experiencia y participación en mejoras de procesos	Experiencia y participación en mejoras de procesos	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Oportunidad de Vida, salario justo, mejorar calidad de vida
<b>COMUNIDAD</b>	Oferta de empleo	Oferta de Empleo, promover el desarrollo de la comunidad	Oferta de empleo	Mejores precios y mejorar calidad de vida	Oferta de empleo	No hay interés	Mejores precios	No hay interés	No hay interés	No hay interés	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Oferta de empleo
<b>INVERSIONISTAS</b>	Retorno de la inversión	Competir por la participación en el mercado	Retorno de la inversión	Altos ingresos a bajos costos	Diversidad en el portafolio de servicios, Rentabilidad	Retorno de la inversión	Competir por la participación en el mercado	Retorno de la inversión	Competir por la participación en el mercado	Seguimiento al plan de control de calidad	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Competir por la participación en el mercado
<b>DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA</b>	Implementar la estrategia adecuada	Implementar la estrategia adecuada y Rendición de cuentas	Rendición de cuentas	Altos ingresos a bajos costos	Implementar la estrategia adecuada	Rendición de cuentas	Altos ingresos a bajos costos	Diversidad en el portafolio de servicios	Competir por la participación en el mercado	Seguimiento al plan de control de calidad	Reconocimiento, credibilidad y confianza	Diversidad en el portafolio de servicios

<sup>66</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

### 4.1.6.3. Objetivos Asociados

Cuadro 13. Objetivos Asociados

N° Objetivo	OB	Nombre
Objetivo 1	O1	Acceso a tecnología
Objetivo 2	O2	Conocimiento y Capacitación
Objetivo 3	O3	Diversidad en el portafolio de servicios
Objetivo 4	O4	Altos ingresos a bajos costos
Objetivo 5	O5	Lograr participación en el mercado
Objetivo 6	O6	Experiencia
Objetivo 7	O7	Continuidad del negocio
Objetivo 8	O8	Credibilidad y confianza
Objetivo 9	O9	Implementación del plan de control de calidad
Objetivo 10	O10	Cumplimiento de las normas
Objetivo 11	O11	Disminución de costos
Objetivo 12	O12	Rentabilidad
Objetivo 13	O13	Mejorar calidad de vida
Objetivo 14	O14	Participación en mejoras de procesos
Objetivo 15	O15	Implementar la estrategia adecuada
Objetivo 16	O16	Rendición de cuentas
Objetivo 17	O17	Mayor inversión
Objetivo 18	O18	Mejores condiciones de trabajo
Objetivo 19	O19	Mejores precios
Objetivo 20	O20	Negociar mejores precios
Objetivo 21	O21	Pago oportuno
Objetivo 22	O22	Obtener el mejor servicio
Objetivo 23	O23	Oferta de empleo
Objetivo 24	O24	Promover el desarrollo de la comunidad
Objetivo 25	O25	Oportunidad de vida
Objetivo 26	O26	Salario justo
Objetivo 27	O27	Oportunidades de negocio
Objetivo 28	O28	Propuestas de valor para el cliente
Objetivo 29	O29	Recaudo de impuestos
Objetivo30	O30	Responsabilidad social
Objetivo 31	O31	Reconocimiento
Objetivo 32	O32	Respaldo
Objetivo 33	O33	Retorno de la inversión
Objetivo 34	O34	Satisfacción de necesidades sin desplazamiento
Objetivo 35	O35	Seguimiento al plan de control de calidad

#### 4.1.6.4. Valoración de los Actores frente a los Objetivos

Cuadro 14. Valoración Actores Sociales

ACTORES/OBJETIVOS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20
CLIENTES	A1	100	100	100	-70	0	100	30	100	100	30	-30	30	100	0	0	30	30	0	100	100
PROVEEDORES	A2	0	30	100	-100	100	30	100	100	70	70	-100	70	100	0	30	70	100	0	100	100
GOBIERNO	A3	0	0	0	100	0	0	70	0	100	100	70	100	30	0	0	100	100	100	100	0
ALIADOS ESTRATEGICOS	A4	0	70	100	70	100	100	100	70	100	70	-30	100	70	30	100	100	100	30	100	100
COMPETIDORES	A5	0	0	-100	-100	-100	0	-100	-100	-30	0	-70	0	70	0	-100	100	-30	-30	-100	-70
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	A6	100	100	70	100	70	30	100	100	30	100	70	100	100	100	100	100	30	100	100	70
MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	A7	100	100	70	100	70	30	100	100	30	100	70	100	100	100	100	100	30	100	100	70
COMUNIDAD	A8	0	0	0	0	0	0	0	70	0	100	0	0	30	0	0	100	0	30	100	0
INVERSIONISTAS	A9	100	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-30	100	100	100
DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	A10	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100
Total Puntos +		50	57	51	30	44	49	60	64	60	77	18	70	80	43	43	90	40	53	80	57
Total Puntos -		0	0	-10	-27	-10	0	-10	-10	-3	0	-23	0	0	0	-10	0	-6	-3	-10	-7

ACTORES/OBJETIVOS		O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	Total Puntos +	Total Puntos -
CLIENTES	A1	100	100	0	70	100	70	100	100	100	100	70	100	0	100	100	216	(10)
PROVEEDORES	A2	100	100	0	70	0	70	100	100	100	100	100	100	0	100	100	231	(20)
GOBIERNO	A3	100	0	100	100	0	30	0	0	100	100	0	100	100	0	70	177	-
ALIADOS ESTRATEGICOS	A4	100	100	0	70	70	70	100	100	100	100	100	100	0	100	70	269	(3)
COMPETIDORES	A5	0	-100	0	30	0	0	-100	-100	0	100	-70	0	0	-70	-30	30	(140)
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	A6	100	100	70	70	70	100	70	100	0	100	100	100	0	100	100	275	-
MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	A7	100	100	100	70	100	100	70	100	0	100	100	100	0	100	100	281	-
COMUNIDAD	A8	0	0	100	100	100	0	0	30	70	100	0	100	0	0	0	103	-
INVERSIONISTAS	A9	100	100	70	70	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	315	(3)
DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	A10	100	100	70	70	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	328	-
Total Puntos +		80	60	51	72	64	64	54	63	61	100	60	90	30	63	71		
Total Puntos -		0	-10	0	0	0	0	-10	-10	0	0	-7	0	0	-7	-3		

ACTORES/ OBJETIVOS		O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24
ACTORES SOCIALES / OBJETIVOS	AC	Mejorar calidad de vida	Participación en mejoras de procesos	Implementar la estrategia adecuada	Rendición de cuentas	Mayor inversión	Mejores condiciones de trabajo	Mejores precios	Negociar mejores precios	Pago oportuno	Obtener el mejor servicio	Oferta de empleo	Promover el desarrollo de la comunidad
CLIENTES	A1	100	0	0	30	30	0	100	100	100	100	0	70
PROVEEDORES	A2	100	0	30	70	100	0	100	100	100	100	0	70
GOBIERNO	A3	30	0	0	100	100	100	100	0	100	0	100	100
ALIADOS ESTRATEGICOS	A4	70	30	100	100	100	30	100	100	100	100	0	70
COMPETIDORES	A5	70	0	-100	100	-30	-30	-100	-70	0	-100	0	30
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	A6	100	100	100	100	30	100	100	70	100	100	70	70
MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	A7	100	100	100	100	30	100	100	70	100	100	100	70
COMUNIDAD	A8	30	0	0	100	0	30	100	0	0	0	100	100
INVERSIONISTAS	A9	100	100	100	100	-30	100	100	100	100	100	70	70
DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	A10	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	70	70
Total Puntos +		80	43	43	90	40	53	80	57	80	60	51	72
Total Puntos -		0	0	-10	0	-6	-3	-10	-7	0	-10	0	0

ACTORES/ OBJETIVOS		O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	Total Puntos +	Total Puntos -
ACTORES SOCIALES / OBJETIVOS	AC	Oportunidad de vida	Salario justo	Oportunidades de negocio	Propuestas de valor para el cliente	Recaudo de impuestos	Responsabilidad social	Reconocimiento	Respaldo	Retorno de la inversión	Satisfacción de necesidades sin desplazamiento	Seguimiento al plan de control de calidad	TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -
CLIENTES	A1	100	70	100	100	100	100	70	100	0	100	100	216	(10)
PROVEEDORES	A2	0	70	100	100	100	100	100	100	0	100	100	231	(20)
GOBIERNO	A3	0	30	0	0	100	100	0	100	100	0	70	177	-
ALIADOS ESTRATEGICOS	A4	70	70	100	100	100	100	100	100	0	100	70	269	(3)
COMPETIDORES	A5	0	0	-100	-100	0	100	-70	0	0	-70	-30	30	(140)
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	A6	70	100	70	100	0	100	100	100	0	100	100	275	-
MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	A7	100	100	70	100	0	100	100	100	0	100	100	281	-
COMUNIDAD	A8	100	0	0	30	70	100	0	100	0	0	0	103	-
INVERSIONISTAS	A9	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	315	(3)
DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	A10	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	328	-
Total Puntos +		64	64	54	63	61	100	60	90	30	63	71		
Total Puntos -		0	0	-10	-10	0	0	-7	0	0	-7	-3		

#### 4.1.6.5. Identificación de Objetivos Conflictivos

Cuadro 15. Objetivos Conflictivos

OBJETIVOS	Acceso a tecnología	Conocimiento y Capacitación	Diversidad en el portafolio de servicios	Altos ingresos a bajos costos	Competir por participación en el mercado	Experiencia	Continuidad del negocio	Credibilidad y confianza	Implementación del plan de control de calidad	Cumplimiento de las normas legales	Disminución de costos
PUNTOS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011
Total Puntos + Conflictividad	500	570	610	570	540	490	700	740	630	770	410
No. De actores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Resultado + Conflictividad</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>63</b>	<b>77</b>	<b>41</b>
Total Puntos - Conflictividad	0	0	-100	-270	-100	0	-100	-100	-30	0	-230
No. De actores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Resultado - Conflictividad</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>-27</b>	<b>-10</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>-23</b>
<b>Mobilización</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>77</b>	<b>18</b>

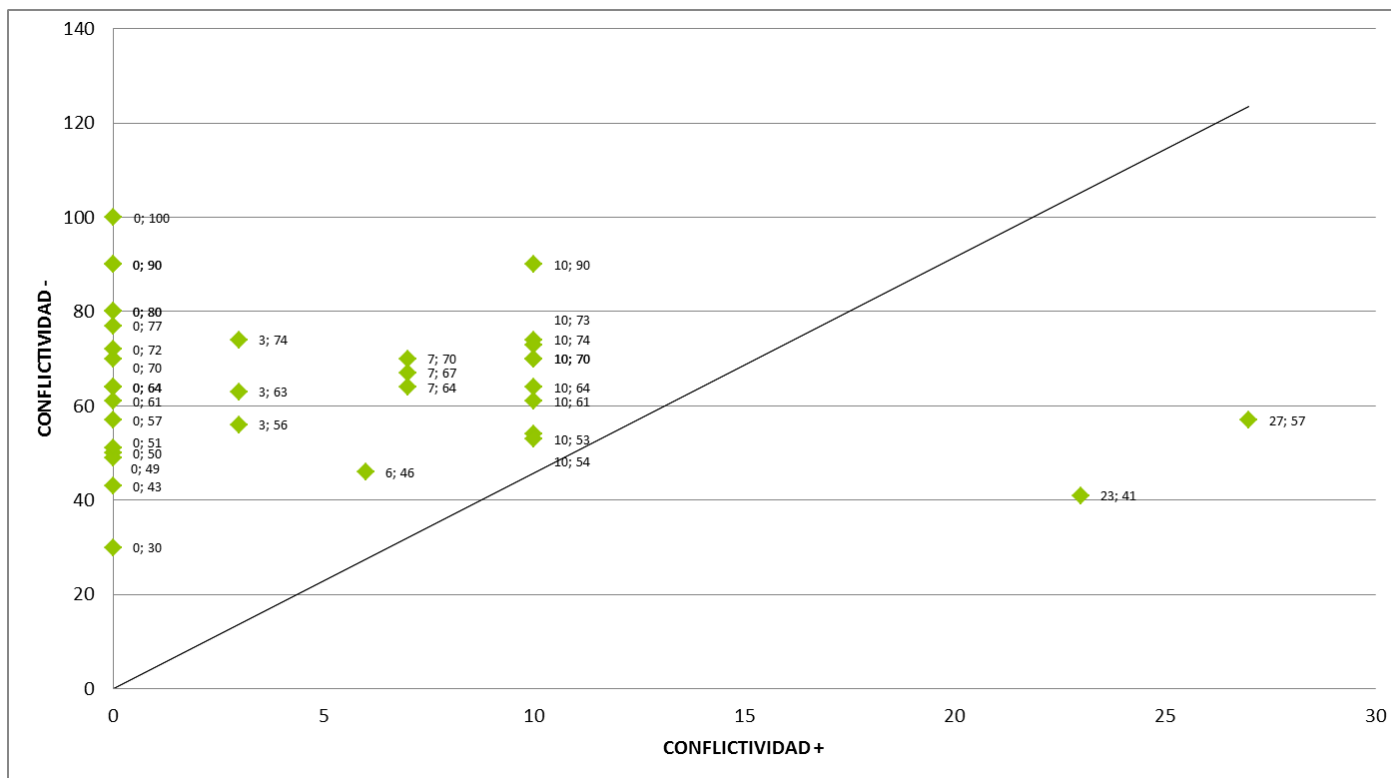
OBJETIVOS	Rentabilidad	Mejorar calidad de vida	Participación en mejoras de procesos	Implementar la estrategia adecuada	Rendición de cuentas	Mayor inversión	Mejores condiciones de trabajo	Mejores precios	Negociar mejores precios	Pago oportuno	Obtener el mejor servicio
PUNTOS	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022
Total Puntos + Conflictividad	700	800	430	530	900	460	560	900	640	800	700
No. De actores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Resultado + Conflictividad</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>43</b>	<b>53</b>	<b>90</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>90</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	<b>70</b>
Total Puntos - Conflictividad	0	0	0	-100	0	-60	-30	-100	-70	0	-100
No. De actores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Resultado - Conflictividad</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>-3</b>	<b>-10</b>	<b>-7</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>
<b>Mobilización</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>90</b>	<b>40</b>	<b>53</b>	<b>80</b>	<b>57</b>	<b>80</b>	<b>60</b>

OBJETIVOS	Oferta de empleo	Promover el desarrollo de la comunidad	Oportunidad de vida	Salario justo	Oportunidades de negocio	Propuestas de valor para el cliente	Recaudo de impuestos	Responsabilidad social	Reconocimiento	Respaldo
PUNTOS	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
Total Puntos + Conflictividad	510	720	640	640	640	730	610	1000	670	900
No. De actores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Resultado + Conflictividad</b>	<b>51</b>	<b>72</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>73</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>90</b>
Total Puntos - Conflictividad	0	0	0	0	-100	-100	0	0	-70	0
No. De actores	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Resultado - Conflictividad</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>0</b>
<b>Mobilización</b>	<b>51</b>	<b>72</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>90</b>

OBJETIVOS	Retorno de la inversión	Satisfacción de necesidades sin desplazamiento	Seguimiento al plan de control de calidad	TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -
PUNTOS	033	034	035		
Total Puntos + Conflictividad	300	700	740	22250	0
No. De actores	10	10	10	10	10
<b>Resultado + Conflictividad</b>	<b>30</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>2225</b>	
Total Puntos - Conflictividad	0	-70	-30	0	-1760
No. De actores	10	10	10	10	10
<b>Resultado - Conflictividad</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>-176</b>
<b>Mobilización</b>	<b>30</b>	<b>63</b>	<b>71</b>	<b>2225</b>	<b>-176</b>

#### 4.1.6.6. Gráfica de los objetivos conflictivos

Gráfica 9. Objetivos conflictivos





#### 4.1.6.7. Clasificación de los objetivos conflictivos y no conflictivos

### OBJETIVOS CONFLICTIVOS

Cuadro 16. Objetivos Conflictivos

OB	OBJETIVOS CONFLICTIVOS	VALOR
O11	Disminución de costos	18
O4	Altos ingresos a bajos costos	30
O33	Retorno de la inversión	30

### OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS

Cuadro 17. Objetivos no conflictivos

OB	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS	VALOR
O14	Participación en mejoras de procesos	43
O15	Implementar la estrategia adecuada	43
O5	Competir por participación en el mercado	44
O6	Experiencia	49
O1	Acceso a tecnología	50
O3	Diversidad en el portafolio de servicios	51
O23	Oferta de empleo	51
O18	Mejores condiciones de trabajo	53
O27	Oportunidades de negocio	54
O2	Conocimiento y Capacitación	57
O20	Negociar mejores precios	57
O7	Continuidad del negocio	60
O9	Implementación del plan de control de calidad	60
O22	Obtener el mejor servicio	60
O31	Reconocimiento	60
O29	Recaudo de impuestos	61

O28	Propuestas de valor para el cliente	63
O34	Satisfacción de necesidades sin desplazamiento	63
O8	Credibilidad y confianza	64
O25	Oportunidad de vida	64
O26	Salario justo	64
O12	Rentabilidad	70
O35	Seguimiento al plan de control de calidad	71
O24	Promover el desarrollo de la comunidad	72
O10	Cumplimiento de las normas legales	77
O13	Mejorar calidad de vida	80
O19	Mejores precios	80
O21	Pago oportuno	80
O16	Rendición de cuentas	90
O32	Respaldo	90
O30	Responsabilidad social	100
O17	Mayor inversión	40

#### 4.1.6.8. Identificación de alianzas entre los Actores Sociales

Cuadro 18. Identificación de alianzas entre actores

ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS										
CAMPO DE BATALLA	CLIENTES	PROVEEDORES	GOBIERNO	ALIADOS ESTRATEGICOS	COMPETENCIA	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	COMUNIDAD	INVERSIONISTAS	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA
Acceso a tecnología	100	30	0	0		100	100	0	100	100
Conocimiento y Capacitación	100	30	0	70		70	70	0	70	100
Diversidad en el portafolio de servicios	100	100	0	100		70	70	0	70	100
Altos ingresos a bajos costos			100	70		100	100	0	100	100
Competir por participación en el mercado	30	100	0	100	100	70	70	0	100	100
Experiencia	100	0	0	70		30	30	0	100	100
Continuidad del negocio	30	100	70	100		100	100	0	100	100
Credibilidad y confianza	100	100	0	70		100	100	70	100	100
Implementación del plan de control de calidad	100	70	100	100		30	30	0	100	100
Cumplimiento de las normas legales	30	70	100	70	0	100	100	100	100	100
Disminución de costos			70			70	70	0	100	100
Rentabilidad	30	70	100	100		100	100	0	100	100
Mejorar calidad de vida	100	100	30	100	70	100	100	30	100	100
Participación en mejoras de procesos	0	0	0	30	0	100	100	0	100	100
Implementar la estrategia adecuada	0	30	30	100		100	100	30	100	100
Rendición de cuentas	30	70	100	100	100	100	100	100	100	100
Mayor inversión	100	100	100	100		100	100	30	70	70
Mejores condiciones de trabajo	0	0	100	30		100	100	30	100	100
Mejores precios	100	100	100	100		100	100	100	100	100
Negociar mejores precios	100	100	0	100		70	70	0	100	100
Pago oportuno	100	100	100	100		100	100	0	100	100
Obtener el mejor servicio	100	100	0	100		100	100	0	100	100
Oferta de empleo	0	0	100	0		70	100	100	70	70
Promover el desarrollo de la comunidad	70	70	100	70	30	70	70	100	70	70
Oportunidad de vida	100	0	0	70	0	70	100	100	100	100
Salario justo	70	70	30	70	0	100	100	0	100	100
Oportunidades de negocio	100	100	0	100		70	70	0	100	100
Propuestas de valor para el cliente	100	100	0	100		100	100	30	100	100
Recaudo de impuestos			100		0	0	0	70	70	70
Responsabilidad social	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Reconocimiento	70	100	0	100		100	100	0	100	100
Respaldo	100	100	100	100		100	100	100	100	100
Retorno de la inversión	0	0	100	0		0	0	0	100	100
Satisfacción de necesidades sin desplaz	100	100	0	100		100	100	0	100	100
Seguimiento al plan de control de calidad	100	100	70	70		100	100	0	100	100

## PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES

CAMPO DE BATALLA	CLIENTES	PROVEEDORES	GOBIERNO	ALIADOS ESTRATEGICOS	COMPETENCIA	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	MADRES CABEZA DE HOGAR - OPERATIVAS	COMUNIDAD	INVERSIONISTAS	DIRECTIVOS - JUNTA O ASAMBLEA
Acceso a tecnología			0	0	-100					0
Conocimiento y Capacitación			0		-100					0
Diversidad en el portafolio de servicios			0		-100					0
Altos ingresos a bajos costos	-70	-100			-100					0
Competir por participación en el mercado			0							0
Experiencia			0		-100					0
Continuidad del negocio					-100					0
Credibilidad y confianza			0		-100					
Implementación del plan de control de calidad					-100					0
Cumplimiento de las normas legales					0					
Disminución de costos	-70	-100		-30	-100					0
Rentabilidad					-100					0
Mejorar calidad de vida										
Participación en mejoras de procesos			0		0					0
Implementar la estrategia adecuada					-70					
Rendición de cuentas										
Mayor inversión					-100					
Mejores condiciones de trabajo					-30					
Mejores precios					-100					
Negociar mejores precios			0		-70			0		
Pago oportuno					-30					0
Obtener el mejor servicio			0		-100					0
Oferta de empleo				0	-70					
Promover el desarrollo de la comunidad										
Oportunidad de vida			0		0					
Salario justo					0			0		
Oportunidades de negocio			0		-100					0
Propuestas de valor para el cliente			0		-100					
Recaudo de impuestos	-30	-30		-30	0	0	0			
Responsabilidad social										
Reconocimiento			0		-70					0
Respaldo					-100					
Retorno de la inversión				0	-100	0	0			0
Satisfacción de necesidades sin desplazamiento			0		-100					0
Seguimiento al plan de control de calidad					-70					0

#### 4.1.6.9. Análisis de los Objetivos que generan Convergencia, Divergencia, Ambivalencia en los diferentes actores

##### 4.1.6.9.1. Convergencia

Cuadro 19. Objetivos convergentes

OBJETIVO	GRUPO	ACTORES										VALOR	SUMATORIA GRUPO	
Acceso a tecnología	GRUPO 1	A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					530	4470
Conocimiento y Capacitación		A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					510	
Diversidad en el portafolio de servicios	GRUPO 2	A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					610	
Negociar mejores precios		A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					640	
Obtener el mejor servicio	GRUPO 2	A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					700	
Oportunidades de negocio		A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					640	
Reconocimiento	GRUPO 2	A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					670	
Satisfacción de necesidades sin desplazamiento		A1	A2	A4	A6	A7	A9	A10					700	
Altos ingresos a bajos costos	GRUPO 3	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10					570	
Competir por participación en el mercado	GRUPO 4	A1	A2	A4	A5	A6	A7	A9	A10				670	
Experiencia		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10			430	
Continuidad del negocio	GRUPO 5	A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10			700	
Cumplimiento de las normas legales		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10			770	
Mayor inversión		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10			770	
Mejores precios		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10			900	
Respaldo		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10			900	
Credibilidad y confianza	GRUPO 6	A1	A2	A4	A6	A7	A8	A9	A10				740	
Propuestas de valor para el cliente		A1	A2	A4	A6	A7	A8	A9	A10				730	
Implementación del plan de control de calidad	GRUPO 7	A1	A2	A3	A4	A6	A7	A9	A10				630	
Rentabilidad		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A9	A10				700	
Pago oportuno		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A9	A10				800	
Salario justo		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A9	A10				640	
Seguimiento al plan de control de calidad	GRUPO 7	A1	A2	A3	A4	A6	A7	A9	A10				740	
Disminución de costos		GRUPO 8	A3	A6	A7	A9	A10						410	
Mejorar calidad de vida	GRUPO 9	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10		830	
Rendición de cuentas		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10		900	
Promover el desarrollo de la comunidad		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10		720	
Responsabilidad social	GRUPO 9	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10		1000	
Participación en mejoras de procesos		GRUPO 10	A4	A6	A7	A9	A10						430	
Implementar la estrategia adecuada	GRUPO 11	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10				590	
Mejores condiciones de trabajo	GRUPO 12	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10					560	
Oferta de empleo	GRUPO 13	A3	A6	A7	A8	A9	A10						510	
Oportunidad de vida	GRUPO 14	A1	A4	A6	A7	A8	A9	A10					640	
Recaudo de impuestos	GRUPO 15	A3	A8	A9	A10								310	
Retorno de la inversión	GRUPO 16	A3	A9	A10									300	

Los siguientes son los grupos de actores de acuerdo a los objetivos en los que hay convergencia:

**Cuadro 20. Grupos de actores convergentes**

<b>GRUPO 1</b>	<b>A1</b>	CLIENTES	<b>GRUPO 7</b>	<b>A1</b>	CLIENTES	
	<b>A2</b>	PROVEEDORES		<b>A2</b>	PROVEEDORES	
	<b>A3</b>	GOBIERNO		<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS	
	<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS		<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	
	<b>A5</b>	COMPETIDORES		<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	
	<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS	
	<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS		<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	
	<b>A8</b>	COMUNIDAD		<b>GRUPO 8</b>	<b>A1</b>	CLIENTES
	<b>A9</b>	INVERSIONISTAS			<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
	<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA			<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS
		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS			
<b>GRUPO 2</b>	<b>A1</b>	CLIENTES	<b>GRUPO 9</b>	<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	
	<b>A2</b>	PROVEEDORES		<b>A2</b>	PROVEEDORES	
	<b>A3</b>	GOBIERNO		<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS	
	<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS		<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	
	<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS		<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	
	<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS	
<b>GRUPO 3</b>	<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	<b>GRUPO 10</b>	<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	
	<b>A1</b>	CLIENTES		<b>A3</b>	GOBIERNO	
	<b>A2</b>	PROVEEDORES		<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS	
	<b>A3</b>	GOBIERNO		<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	
	<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS		<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	
	<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS		<b>A8</b>	COMUNIDAD	
	<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS	
	<b>A8</b>	COMUNIDAD		<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	
	<b>A9</b>	INVERSIONISTAS		<b>GRUPO 11</b>	<b>A3</b>	GOBIERNO
	<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA			<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS
		<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS			
		<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS			
		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS			
		<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA			
<b>GRUPO 4</b>			<b>GRUPO 12</b>	<b>A3</b>	GOBIERNO	
	<b>A1</b>	CLIENTES		<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	
	<b>A2</b>	PROVEEDORES		<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	
	<b>A3</b>	GOBIERNO		<b>A8</b>	COMUNIDAD	
	<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS	
	<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS		<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	
	<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS		<b>GRUPO 13</b>	<b>A3</b>	GOBIERNO
	<b>A9</b>	INVERSIONISTAS			<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS			
		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS			
		<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA			
<b>GRUPO 5</b>			<b>GRUPO 14</b>	<b>A3</b>	GOBIERNO	
	<b>A1</b>	CLIENTES		<b>A9</b>	INVERSIONISTAS	
	<b>A2</b>	PROVEEDORES		<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	
	<b>A3</b>	GOBIERNO		<b>GRUPO 15</b>	<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS
	<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS			<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
	<b>A8</b>	COMUNIDAD			<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS
<b>A9</b>	INVERSIONISTAS	<b>A9</b>	INVERSIONISTAS			
<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA			
<b>GRUPO 6</b>						
	<b>A1</b>	CLIENTES				
	<b>A2</b>	PROVEEDORES				
	<b>A4</b>	ALIADOS ESTRATEGICOS				
	<b>A6</b>	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS				
	<b>A7</b>	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS				
	<b>A8</b>	COMUNIDAD				
	<b>A9</b>	INVERSIONISTAS				
<b>A10</b>	DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA					

#### 4.1.6.9.2. Divergencia

Cuadro 21. Divergencia

OBJETIVO	GRUPO	ACTORES			VALOR	SUMATORIA GRUPO	
Acceso a tecnología	GRUPO 1	A5			-100	-2010	
Conocimiento y Capacitación		A5			-100		
Diversidad en el portafolio de servicios		A5			-100		
Experiencia		A5			-100		
Continuidad del negocio		A5			-100		
Credibilidad y confianza		A5			-100		
Implementación del plan de control de calidad		A5			-100		
Rentabilidad		A5			-100		
Implementar la estrategia adecuada		A5			-70		
Mayor inversión		A5			-100		
Mejores condiciones de trabajo		A5			-30		
Mejores precios		A5			-100		
Negociar mejores precios		A5			-70		
Pago oportuno		A5			-30		
Obtener el mejor servicio		A5			-100		
Oferta de empleo		A5			-70		
Oportunidades de negocio		A5			-100		
Propuestas de valor para el cliente		A5			-100		
Reconocimiento		A5			-70		
Respaldo		A5			-100		
Retorno de la inversión	A5			-100			
Satisfacción de necesidades sin desplazamiento	A5			-100			
Seguimiento al plan de control de calidad	A5			-70			
Altos ingresos a bajos costos	GRUPO 2	A1	A2	A5	-270	-270	
Disminución de costos	GRUPO 3	A1	A2	A4	A5	-300	-300
Recaudo de impuestos	GRUPO 4	A1	A2	A4		-90	-90

Los siguientes son los grupos de actores de acuerdo a los objetivos divergentes:

Cuadro 22. Grupos de actores divergentes

GRUPO 1	A5	COMPETIDORES
GRUPO 2	A1	CLIENTES
	A2	PROVEEDORES
	A5	COMPETIDORES
GRUPO 3	A1	CLIENTES
	A2	PROVEEDORES
	A4	ALIADOS ESTRATEGICOS
	A5	COMPETIDORES
GRUPO 4	A1	CLIENTES
	A2	PROVEEDORES
	A4	ALIADOS ESTRATEGICOS

### 4.1.6.9.3. Ambivalencia

Cuadro 23. Ambivalencia

ACTORES	TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -	SUMATORIA	AMBIVALENCIA
CLIENTES	2.160	(100)	2.060	NO PRESENTA
PROVEEDORES	2.310	(200)	2.110	NO PRESENTA
GOBIERNO	1.770	-	1.770	NO PRESENTA
ALIADOS ESTRATEGICOS	2.690	(30)	2.660	NO PRESENTA
COMPETIDORES	300	(1.400)	(1.100)	NO PRESENTA
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	2.750	-	2.750	NO PRESENTA
MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	2.810	-	2.810	NO PRESENTA
COMUNIDAD	1.030	-	1.030	NO PRESENTA
INVERSIONISTAS	3.150	(30)	3.120	NO PRESENTA
DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	3.280	-	3.280	NO PRESENTA



#### 4.1.6.10. Determinación del grado de poder de los Actores Sociales

Cuadro 24. Grado de poder de los actores

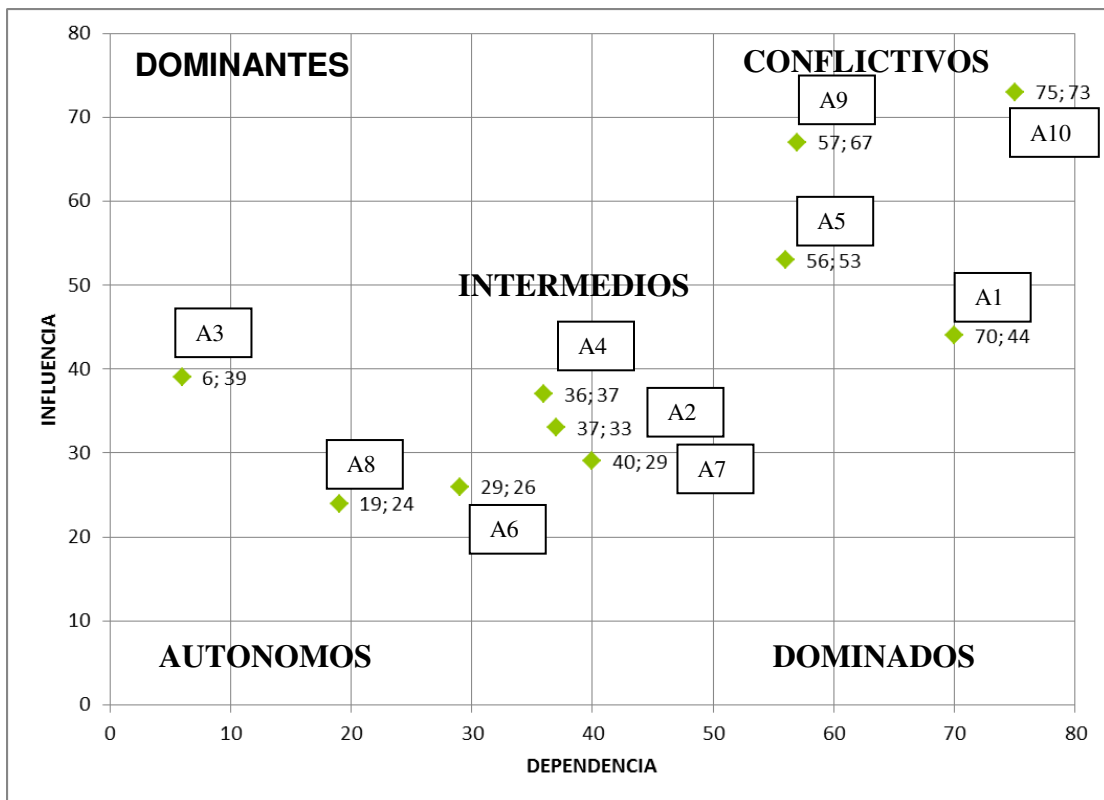
CAMPO DE BATALLA	CLIENTES	PROVEEDORES	GOBIERNO	ALIADOS ESTRATEGICOS	COMPETENCIA	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	COMUNIDAD	INVERSIONISTAS	DIRECTIVOS JUNTA O ASAMBLEA	INFLUENCIA
CLIENTES	0	70	0	30	100	0	70	0	70	100	44
PROVEEDORES	70	0	0	30	100	0	0	0	30	100	33
GOBIERNO	30	70	0	30	30	30	30	30	70	70	39
ALIADOS ESTRATEGICOS	100	30	0	0	70	30	0	0	70	70	37
COMPETENCIA	100	30	0	70	0	30	30	70	100	100	53
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	100	0	0	0	30	0	30	0	30	70	26
MADRES CABEZA DE HOGAR – OPERATIVAS	100	0	0	0	30	30	0	30	30	70	29
COMUNIDAD	0	0	30	0	0	0	70	0	70	70	24
INVERSIONISTAS	100	70	30	100	100	70	70	30	0	100	67
DIRECTIVOS – JUNTA O ASAMBLEA	100	100	0	100	100	100	100	30	100	0	73
DEPENDENCIA	70	37	6	36	56	29	40	19	57	75	

#### 4.1.6.11. Clasificación de los actores según su grado de poder

Cuadro 25. Clasificación de actores

ACTORES	DEPENDENCIA		INFLUENCIA	
	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION
A1	70	ALTA	44	MEDIA
A2	37	BAJA	33	BAJA
A3	6	DEBIL	39	BAJA
A4	36	BAJA	37	BAJA
A5	56	MEDIA	53	MEDIA
A6	29	BAJA	26	BAJA
A7	40	MEDIA	29	BAJA
A8	19	BAJA	24	BAJA
A9	57	MEDIA	67	MEDIA
A10	75	ALTA	73	ALTA

Gráfica 10. Grado de poder de los actores



#### 4.1.6.12. Preparación y puntos de negociación

Cuadro 26. Puntos de negociación

EL ACTOR		
<b>INVERSIONISTAS Y COMPETIDORES</b>		
<b>APOYARÍA AL ACTOR:</b>	CLIENTES, PROVEEDORES, GOBIERNO, ALIADOS ESTRATEGICOS, EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, MADERS CABEZA DE HOGAR, COMUNIDAD, I, DIRECTIVOS- JUNTA O ASAMBLEA	
<b>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</b>	OBJETIVOS 01, 07, 026 Y 021	
Mejorar la calidad de vida, rendición de cuentas, promover el desarrollo de la comunidad y Responsabilidad social		
<b>A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia</b>	017	Lograr mayor inversión
Acciones para minimizar el conflicto		
<p>En el negocio de la belleza y la cosmetología, existen muchos competidores tanto formales como informales. Los cometidores no están interesados en que el Spa Innovadore dedique su capital de trabajo al posicionamiento en el mercado, ni en que cumpla con los objetivos propuestos porque se convertiría en un competidor muy difícil por experiencia, servicio, rentabiliad, retorno de la inversión, responsabilidad social, es decir todos aquellos objetivos que al cumplirse convertirían al Spa Innovador Nefesh en una empresa formalmente constituida con las características de seguridad y seriedad que buscan los clientes. Por lo tanto el sector apoyaría a los actores interesados en el fortalecimiento de Nefesh, promoviendo la cultura del spa como una opción de salud y bienestar, que permita el desarrollo del sector de tal manera que permita explotar nuevos mercados y ampliar el espector de clientes potenciales, no para empresas o trabajadores informales independientes, sio apra el sector en general, de esta manera también comienza a generar más formalidad con la constitución de empresas legalmente que permitan cumplir con los objetivos dando a los clientes mayor garantía y seguridad.</p> <p>Para los inversionistar tener una mayor inversión significa riesgo, por tanto para minimizar este conflicto se debe lograr la rentabilidad requerida por los socios y el posicionamiento de la empresa en el mercado</p>		

EL ACTOR		
CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETENCIA		
APOYARÍA AL ACTOR:	GOBIERNO, ALIADOS ESTRATEGICOS, EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, MADERS CABEZA DE HOGAR, COMUNIDAD, INVERSIONISTAS, DIRECTIVOS- JUNTA O ASAMBLEA	
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:	OBJETIVOS 01, 07, 026 Y 021	
Mejorar la calidad de vida, rendición de cuentas, promover el desarrollo de la comunidad y Responsabilidad social		
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia	04	Altos ingresos a bajos costos

Acciones para minimizar el conflicto
<p>Frente a los clientes se debe lograr minimizar la preocupación acerca de la relación directa que podría existir entre la disminución de calidad y de costos. Se debe disminuir costos sin sacrificar calidad, haciendo convenio con proveedores que permitan negociación en precios por volumen y por publicidad de sus productos.</p> <p>Al Gobierno, con la formalidad y legalización de la empresa Spa Innovador Nefesh, al lograr ingresos altos a bajos costos, se generarán, declararán y pagarán los correspondientes impuestos. Adicionalmente al convertirse en una empresa rentable del sector es un actor importante en la disminución del desempleo en baja escala y en responsabilidad social en lo que respecta a la población vulnerable como los son las madres cabeza de familia.</p> <p>Los competidores hacen parte del proceso de disminución de costos en el sector, como actores principales del negocio, se presentan opciones para lograr participación en el mercado siendo eficientes con los recursos que se tienen a la mano para el desarrollo de las empresas. Es importante tener en cuenta que se debe hablar de crecimiento del sector no solo de una empresa en especial.</p>

## 5. ANALISIS DE FUTUROS (FUTURIBLES)

### 5.1. METODO DELPHI<sup>67</sup>

Cuadro 27. Método Delphi

EVENTO No.	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	Inversión	Para el año 2012, Spa Innovador requiere de un 100% de inversión para poner en funcionamiento el spa. Para el año 2017, Spa Innovador requiere haber disminuido la deuda generada por inversión inicial en un 70%.
E2	Productos y servicios innovadores	Para el año 2012, Spa Innovador tiene 0 productos desarrollados para la apertura de su negocio. Para el año 2017, Spa Innovador tendrá como mínimo 5 productos innovadores desarrollados y en venta.
E3	Precios	Para el año 2012, Spa Innovador no tienen implementada aún ninguna política de precios. Para el año 2017, ,ma compañía sea reconocida como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%?
E4	Infraestructura física	Para el año 2012, Spa Innovador no cuenta con la infraestructura física requerida para el desarrollo del negocio. Para el año 2017, Spa Innovador deberá tener como mínimo cubierto un 100% de la infraestructura requerida.
E5	Participación en el mercado	Para el año 2012, Spa Innovador tiene un 0% de participación en el mercado. Para el año 2017, Spa Innovador deberá tener una participación de un 3% en el mercado.
E6	Procesos y políticas de calidad	Para el año 2012, Spa Innovador no tiene documentados sus procesos y políticas de calidad sobre sus productos. Para el año 2017, Spa Innovador deberá tener como mínimo una certificación en calidad.
E7	Alianzas estratégicas	Para el año 2012, Spa Innovador no cuenta con ninguna alianza estratégica. Para el año 2017, Spa Innovador deberá incrementar la participación en un 40% como mínimo de las alianzas estratégicas.
E8	Rentabilidad	Para el año 2012, Spa Innovador tiene una rentabilidad del 0%. Para el año 2017, Spa Innovador deberá tener una rentabilidad en el ebitda de un 8%.
E9	Equipos importados	Para el año 2012, Spa Innovador requiere en un 100% de los equipos importados para la iniciación del negocio. ¿Qué tan probable es que al 2017 se cuente con el 100% de los equipos requeridos inicialmente?
E10	Responsabilidad Social	Para el año 2012, Spa Innovador no cuenta aún con ningún empleado vinculado. Para el año 2017, Spa Innovador deberá tener como mínimo un 50% de sus empleados representados por madres cabezas de familias.
E11	Estrategias de fidelización de clientes	Para el año 2012, Spa Innovador no cuenta con una cartera de clientes, por ser un negocio en proceso de creación. Para el año 2017, Spa Innovador tendrá un 50% de fidelización del total clientes activos
E12	Proyecto de portabilidad	Para el año 2012, Spa Innovador tiene un 0% implementado de su proyecto de portabilidad. Para el año 2017, Spa Innovador deberá tener como mínimo un 70% implementado de su proyecto de portabilidad.

<sup>67</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

### 5.1.1 Eventos – Hipótesis<sup>68</sup>

Cuadro 28. Eventos

Evento No.	Variable Clave	Descripción del Evento
E1	Inversión	¿Qué tan probable es que para el año 2017 la deuda generada por la inversión inicial se haya disminuido en un 70%.
E2	Productos y servicios innovadores	¿Qué tan probable es que al 2017 se cuente como mínimo con 5 productos innovadores desarrollados y en venta?
E3	Precios	¿Qué tan probable es que al 2017 la compañía sea reconocida como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%?
E4	Infraestructura física	¿Qué tan probable es que al 2017 la infraestructura física requerida se haya cubierto en un 100%?
E5	Participación en el mercado	¿Qué tan probable es que para el año 2017 la participación el mercado haya crecido en un 3%?
E6	Procesos y políticas de calidad	¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con al menos una certificación de calidad?
E7	Alianzas estratégicas	¿Qué tan probable es que al 2017 las alianzas estratégicas tengan una participación en el Spa de un 40%?
E8	Rentabilidad	¿Qué tan probable es que para el año 2017 la empresa logre un ebitda del 8%?
E9	Equipos importados	¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con el 100% de los equipos requeridos inicialmente?
E10	Responsabilidad Social	¿Qué tan probable es que al 2017 el 50% del total de empleados de la compañía esté representado por madres cabezas de familia?
E11	Estrategias de fidelización de clientes	¿Qué tan probable es que al 2017 tengamos un 50% de fidelización del total clientes activos?
E12	Proyecto de portabilidad	¿Qué tan probable es que para el año 2017 el proyecto de portabilidad se encuentre en un 70% de su implementación total?

<sup>68</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

## 5.1.2 Análisis de los Eventos – Hipótesis

### 5.1.2.1 Perfil de los Expertos

Cuadro 29. Perfil de los expertos

Experto 1	
Nombre	Esperanza Alba
Cargo	Coordinadora Servicio Post-Venta
Profesión	Administradora de empresas
Responsabilidades asignadas	Manejo de equipo de implementación, servicio al cliente y post-venta.

Experto 2	
Nombre	Javier Restrepo
Cargo	Dueño de peluquería
Profesión	Estilista profesional
Responsabilidades asignadas	Administración de su negocio

Experto 3	
Nombre	Sandra P. Mejía G. y Mayerly Quintero G.
Cargo	Directora de contabilidad y Directora Comercial
Profesión	Contadora Pública y Administradora de Empresas
Responsabilidades asignadas	Manejo contable y manejo comercial

## 5.1.2.2 Consulta a los Expertos

Cuadro 30. Consulta a los expertos

EVENTO: E1		¿Qué tan probable es que para el año 2017 la deuda generada por la inversión inicial se haya disminuido en un 70%.					
Aspectos Exógenos							
Experto No. 1		Experto No. 2		Experto No. 3			
Tendencias Mundiales y Locales y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Mundiales y Locales y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Mundiales y Locales y Justificación	Rupturas u objeciones		
Incremento de los diferentes mecanismos de financiación. A través de inversionistas también se puede obtener financiación.	Falta de comunicación de otras alternativas de financiación. Los Bancos tienen costos de financiación muy altos sujetos a un análisis de crédito.	Sector económico en crecimiento y desarrollo. El sector de Salud y Belleza y dentro del mismo los servicios de spa continúan en constante crecimiento.	Alta exigencia de competitividad en productos y servicios. Inversión permanente en innovación y desarrollo de productos y servicios.	Políticas flexibles de los Bancos para el acceso a crédito bancario. Políticas locales de regulación de tasas y de apoyo a las micropymes y emprendedores.	Constante variación en las tasas de financiación. Mayor exigencia por parte de los Bancos de garantías Bancarias, adecuado manejo de estados financieros.		
Aspectos Endógenos							
Tendencias Endógenas y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Endógenas y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Endógenas y Justificación	Rupturas u objeciones		
Buena relación con los Bancos por el buen manejo financiero. Los socios tienen experiencia laboral en bancos por lo cual conocen claramente las políticas y manejo de los mismos.	Pago de tasas altas de interés. Por ser una empresa sin trayectoria en el mercado y no tener un historico en los estados financieros.	Incrementando el margen en las ventas. A través de estrategias de mercado enfocadas en nichos con perfil muy alto que valoren la calidad en el producto y no les importe pagar más.	Se debe garantizar la calidad de los productos y servicios lo cual representa incremento en el precio. Debe alcanzar rápidamente reconocimiento y posicionamiento.	Alta experiencia en el manejo contable y comercial de una compañía. Los socios cuentan con una alta experiencia profesional.	Sin experiencia directa en el sector y en el negocio.		

EVENTO: E2		¿Qué tan probable es que al 2017 contemos como mínimo con 5 productos innovadores desarrollados y en venta?					
Experto No. 1		Experto No. 2		Experto No. 3			
Aspectos Exógenos							
Tendencias Mundiales y Locales y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Mundiales y Locales y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Mundiales y Locales y Justificación	Rupturas u objeciones		
Permanentes avances tecnológicos y nuevas tendencias en el mercado. Sector en constante desarrollo.	Costo de los nuevos productos. Dirigido a un target de mercado más alto.	Productos y servicios innovadores y de mayor calidad. Clientes cada vez más preocupados e interesados en mejorar su aspecto físico y su salud.	Alta competencia en el mercado. Exigencia de la competencia de estar a la vanguardia.	Productos innovadores de excelente calidad que optimizan recursos. La portabilidad, integralidad y practicidad son características principales de los nuevos productos.	Poca representación de las marcas en Colombia incrementando los costos del producto.		
Aspectos Endógenos							
Tendencias Endógenas y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Endógenas y Justificación	Rupturas u objeciones	Tendencias Endógenas y Justificación	Rupturas u objeciones		
La inversión inicial incluye adquirir última tecnología. Que permita abordar un importante segmento de clientes dispuestos a pagar.	Pronta obsolescencia de los equipos, mal uso o falta de mantenimiento. Falta de capacitación del personal para el adecuado uso y optimización de los mismos.	Capacitación permanente en nuevas técnicas de relajación, cuidado personal y belleza. El personal debe estar muy bien capacitado y aprovechar los recursos de la compañía.	Inversión permanente en capacitación. Contar con personal dispuesto y comprometido con su labor que aporten al conocimiento del cliente y a la identificación de sus necesidades.	Estrategia de tercerización de servicios. Algunos servicios y productos pueden ser tercerizados garantizando la calidad en el servicio.	Menor margen sobre los servicios tercerizados. Dependiendo del producto o servicio o lo exclusivo que sea tendrá un mayor costo.		



<b>EVENTO: E3</b>	<b>¿Qué tan probable es que al 2017 la compañía sea reconocida como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%?</b>				
<b>Experto No. 1</b>	<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>		
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Materia prima en el mercado económica. Especialmente los insumos, aceites, fragancias, son elementos que se consiguen el mercado a buenos precios.	Garantizar la calidad de los productos y servicios. Clientes cada día más exigentes y con menos disposición de pagar más.	Estudios de precios en el mercado. Conocer muy bien el mercado y la competencia permitirá ser competitivos y diseñar estrategias de crecimiento.	Guerra de precios. Las empresas con mayor margen por su tamaño y posicionamiento pueden continuar creciendo con un margen más bajo.	Alianzas económicas con otros países. El TLC es una de las alternativas que permitirán tener un mejor precio en los productos.	Mayor competencia en el mercado. Competencia por calidad en el servicio ya que todos cuentan con las mismas alternativas.
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Buena administración del negocio. Garantizando que así el margen sea bajo el negocio sea rentable para los socios.	Contar con personal idóneo y responsable. Garantizar la buena administración de los recursos.	Precios competitivos con productos y servicios de buena calidad. Si debe garantizar un crecimiento exponencial de la cartera de clientes para lograr rentabilidad.	Garantizar que los productos sean rentables. Por ser nuevos en el mercado hasta no alcanzar el punto de equilibrio no es posible competir con precio por debajo del mercado.	Aumentar el capital a través de socios inversionistas. Con el propósito de apalancar el negocio y lograr ser competitivos en precio.	Fuerza de ventas especializada. El equipo de ventas es fundamental ya que son quienes pueden aumentar de manera importante la cartera de clientes.

<b>EVENTO: E4</b>	<b>¿Qué tan probable es que al 2017 la infraestructura física requerida se haya cubierto en un 100%?</b>				
<b>Experto No. 1</b>	<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>		
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Tendencia del mercado a espacios muy grandes. Lugares en los que se integra la relajación, belleza y salud en un mismo lugar.	Capacidad de pago de los clientes. Altos costo de contar con una infraestructura tan amplia	Mayor tendencia a la portabilidad. Lo cual representa que que el cliente ya no se desplaza al lugar sino que espera que le presten el servicio a domicilio.	Cientes con espacios muy reducidos. Estos limitantes de espacio no permiten prestar ciertos servicios.	De acuerdo con el objeto del negocio se busca manejar más domiciliación que atención en el punto.	Muy pocos estudios de mercado sobre domiciliación de servicios de spa
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
La infraestructura requerida es reducida a servicios muy puntuales. Se busca manejar mayor portabilidad y domiciliación de servicios.	Muchos clientes prefieren salir de su casa para cambiar de ambiente. Los clientes se sienten inseguros recibiendo personas extrañas en su casa.	Financiación a través de Bancos. También se pueden buscar inversionistas a menor costo de financiación.	Exigencia de los clientes de servicios en el punto	Tendencia a disminuir el uso de espacio físico. Teniendo en cuenta el proyecto de portabilidad que se busca implementar.	Obliga a manejar bodegas de almacenamiento. Costo del traslado de los equipos al domicilio del cliente.

<b>EVENTO: E5</b>	<b>¿Qué tan probable es que para el año 2017 la participación en el mercado haya crecido en un 3%?</b>				
<b>Experto No. 1</b>	<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>		
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Posicionamiento de las empresas prestadoras de servicios de spa en el mercado. Integrandose a servicios de turismo.	Mayor competencia y desarrollo de productos sustitutos.	El mercado aún tiene mucho por explotar, muy pocas personas utilizan los servicios.	Poca conciencia por parte del consumidor sobre los problemas que el exceso representa.	Hombres y mujeres buscan alternativas de relajación, salud y belleza. De acuerdo con últimos estudios de mercado.	Definir muy bien y segmentar el mercado, identificando claramente los nichos que se quieren abordar.
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Innovación en productos y garantizar la calidad del servicio. Permitirá fidelizar los clientes.	Desarrollo de muy pocos productos al interior de la compañía. Puede generar que los clientes prefieran otras compañías con paquetes de servicios más integrales.	Conocer muy bien el mercado a través de estudios recientes y enfocando muy bien la estrategia de abordamiento de clientes.	Falta de conocimiento del mercado a incursionar. Fuertes competidores.	Estrategias de posicionamiento de marca.	No se cuenta con un especialista en mercadeo que impulse la estrategia.

<b>EVENTO: E6</b>		<b>¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con al menos una certificación de calidad?</b>			
<b>Experto No. 1</b>		<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>	
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Normatividad establecida en el manejo de higiene y salubridad.	Incumplimiento en alguna de las normas.	Exigencia del mercado por productos de buena calidad.	Mayor exigencia en los estándares de calidad.	Apoyo gubernamental por promover la calidad en los productos y servicios que se comercializan	Mayor exigencia a nivel mundial
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Cumplimiento al interior de la compañía con las normas requeridas para su funcionamiento.	Tener descubierta alguna de las exigencias requeridas.	Trabajar en certificar los procesos en normas de calidad.	Alta inversión en recursos que trabajen en la certificación.	Necesidad de llevar control y validación de procesos	Falta de documentación de los procesos

<b>EVENTO: E7</b>		<b>¿Qué tan probable es que al 2017 las alianzas estratégicas tengan una participación de un 40%?</b>			
<b>Experto No. 1</b>		<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>	
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Aliados nacionales o extranjeros. Empresas que proveen servicios de spa, salud y belleza. Cadenas de hoteles, centros de estética, sitios de descanso.	Alta exigencia en estándares de calidad en el servicio. Exigen posicionamiento y reconocimiento que garanticen crecimiento.	Productos complementarios a otras actividades. La especialización de la mano de obra garantiza calidad.	Alto costo de la mano de obra calificada.	Ferias nacionales e internacionales de salud y belleza. Facilita la consecución de contactos.	Costo de participar en éstas ferias como expositor. Contar con una oferta comercial atractiva para los aliados estratégicos.
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Estrategia de representación	Obligatoriedad en prestar servicios de manera directa	Análisis y estudio de ofertas	Segmento de clientes a manejar	Menor contratación directa	Perder participación de utilidades

<b>EVENTO: E8</b>		<b>¿Qué tan probable es que para el año 2017 logré un ebitda del 8%?</b>			
<b>Experto No. 1</b>		<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>	
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Aianzas estrategicas.	Variación de precios al público.	El sector muestra una tendencia de crecimiento y expansión en el mercado.	Incremento de la informalidad.	Aranceles y variación de la tasa de cambio.	Incremento en el costo de los equipos y materia prima.
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Portafolio de productos competitivos.	Requiere mayor inversión en publicidad.	Buena administración de los recursos.	Inadecuada administración de los costos y gastos de la compañía.	Inversión en capacitación y especialización de la mano de obra.	Alta rotación de personal.

<b>EVENTO: E9</b>		<b>¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con el 100% de los equipos requeridos inicialmente?</b>			
<b>Experto No. 1</b>		<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>	
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Acuerdos comerciales que amplían la posibilidad	Pueden no ser comercializados por los países que están dentro del acuerdo	Estudios fuertes en salud y bienestar	Desarrollos tecnológicos permanentes	Potencial mercado por explotar	Falta de conocimiento de los equipos
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Incremento en las ventas	Determinación de la demanda	Disponibilidad de recursos	Aprovechamiento del 100% de la capacidad del equipo	Capacitación permanente en su adecuado uso	Razones que impiden que el evento se realice

<b>EVENTO: E10</b>	<b>¿Qué tan probable es que al 2017 el 50% del total de empleados de la compañía esté representado por madres cabezas de familia?</b>				
<b>Experto No. 1</b>	<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>		
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Estudios de desempleo	Bajo nivel de escolaridad	Estudios de responsabilidad social	Alto índice de desempleo	Estudios de ingreso percapita	Contratación laboral
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Compromiso en responsabilidad social	Recursos para contratación	Capacitación permanente	Compromiso en la labor de sus funciones	Plan de carrera al interior de la compañía	Indíces de abandono laboral

<b>EVENTO: E11</b>	<b>¿Qué tan probable es que al 2017 tengamos un 50% de fidelización del total clientes activos?</b>				
<b>Experto No. 1</b>	<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>		
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Estrategias exitosas de fidelización de clientes	Competencia en el mercado	Estudios de satisfacción de clientes	Equilibrio entre buen servicio y costo	Clientes fieles al servicio	Estrategia de mercadeo agresivas
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
Garantizar la satisfacción del cliente al tomar nuestros servicios	Se empieza de 0	Se trabajará en posicionar la empresa	No se tiene experiencia en el mercado	Esfuerzo permanentes en calidad en los servicios	No se tiene reconocimiento como empresa

<b>EVENTO: E12</b>	<b>¿Qué tan probable es que para el año 2016 el proyecto de portabilidad se encuentre en un 70% de su implementación total?</b>				
<b>Experto No. 1</b>	<b>Experto No. 2</b>		<b>Experto No. 3</b>		
<b>Aspectos Exógenos</b>					
<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Mundiales y Locales y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
El nivel de vida de las personas exige la practicidad en los productos o servicios que obtienen.	Necesidad de analizar muy bien que clase de equipos se requieren portátiles y su funcionalidad.	Las marcas de equipos que los producen brindar una garantía importante, ofreciendo equipos de muy buena calidad a un costo razonable.	Costo de los equipos en el mercado es muy alto.	Un solo equipo es multifuncional, permitiendo realizar diferentes procedimientos.	El proyecto está sujeto al acceso de financiación y buenas tasas que brinde el sistema financiero para la compra de los equipos.
<b>Aspectos Endógenos</b>					
<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>	<b>Tendencias Endógenas y Justificación</b>	<b>Rupturas u objeciones</b>
El servicio de spa en casa evita desplazamientos para llegar a las citas programadas.	Algunos equipos requieren de un lugar adecuado para que pueda ser útil.	Los equipos son diseñados de tal manera que cumplan con su función utilizando poco espacio y ahorrando energía y agua.	Los espacios al interior de las viviendas son muy reducidos.	Se debe contar con servicio de transporte y personal	Por seguridad las personas prefieren no tomar servicios a domicilio, ni recibir extraños en su casa.

### 5.1.2.3 Consenso de los Expertos

Cuadro 31. Consenso de los expertos

EVENTO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	PROBABILIDAD PROMEDIO	CV	CONSENSO
¿Qué tan probable es que para el año 2017 la deuda generada por la inversión inicial se haya disminuido en un 70%?	70%	70%	80%	73%	7,9	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 contemos como mínimo con 5 productos innovadores desarrollados y en venta?	80%	90%	70%	80%	12,5	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 la compañía sea reconocida como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%?	60%	60%	60%	60%	0,0	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 la infraestructura física requerida se haya cubierto en un 100%?	90%	70%	70%	77%	15,1	SI
¿Qué tan probable es que para el año 2017 la participación el mercado haya crecido en un 3%?	70%	65%	70%	68%	4,2	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con al menos una certificación de calidad?	50%	65%	60%	58%	13,1	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 las alianzas estratégicas tengan una participación en nuestro negocio de un 40%?	80%	90%	80%	83%	6,9	SI
¿Qué tan probable es que para el año 2017 logré un ebitda del 8%?	65%	60%	60%	62%	4,7	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con el 100% de los equipos requeridos inicialmente?	60%	70%	75%	68%	11,2	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 el 50% del total de empleados de la compañía esté representado por madres cabezas de familia?	70%	70%	70%	70%	0,0	SI
¿Qué tan probable es que al 2017 tengamos un 50% de fidelización del total clientes activos?	75%	80%	70%	75%	6,7	SI
¿Qué tan probable es que para el año 2017 el proyecto de portabilidad se encuentre en un 70% de su implementación total?	90%	80%	95%	88%	8,6	SI
<b>PROMEDIO DE LAS HIPOTESIS</b>	<b>72%</b>	<b>73%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>		
<b>PROMEDIO DE PROBABILIDADES</b>	<b>72%</b>					

### 5.1.3 Identificación de Eventos Probables

Cuadro 32. Eventos probables

EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.50 a 0.59	0.60 a 0.70	0.71 o más	PROBABILIDAD
	Evento Muy Improbable	Evento Improbable	Existe duda	Evento Probable	Evento Muy Probable	
¿Qué tan probable es que para el año 2017 la deuda generada por la inversión inicial se haya disminuido en un 70%.					x	73%
¿Qué tan probable es que al 2017 contemos como mínimo con 5 productos innovadores desarrollados y en venta?					x	80%
¿Qué tan probable es que al 2017 la compañía sea reconocida como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%?				x		60%
¿Qué tan probable es que al 2017 la infraestructura física requerida se haya cubierto en un 100%?					x	77%
¿Qué tan probable es que para el año 2017 la participación el mercado haya crecido en un 2%?				x		68%
¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con al menos una certificación de calidad?			x			58%
¿Qué tan probable es que al 2017 las alianzas estratégicas tengan una participación en nuestro negocio de un 40%?					x	83%
¿Qué tan probable es que para el año 2017 logré un ebitda del 8%?				x		62%
¿Qué tan probable es que al 2017 contemos con el 100% de los equipos requeridos inicialmente?				x		68%
¿Qué tan probable es que al 2017 el 50% del total de empleados de la compañía esté representado por madres cabezas de familia?				x		70%
¿Qué tan probable es que al 2017 tengamos un 50% de fidelización del total clientes activos?					x	75%
¿Qué tan probable es que para el año 2017 el proyecto de portabilidad se encuentre en un 70% de su implementación total?					x	88%

## 5.2 ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

### 5.2.1 Descripción del Escenario Tendencial<sup>69</sup>

Cuadro 33. Escenario Tendencial

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO (Horizonte: Año 2017)
Inversión requerida	Se disminuyo la deuda generada por la inversión en un 70%
Productos y servicios innovadores	Se lograron implementar 5 nuevos productos innovadores
Precios	Se lograron implementar políticas de precios competitivos
Infraestructura	Se cubrio un 100% de la infraestructura física requerida
Participación en el mercado	Se alcanzo una participación en el mercado de un 3%
Rentabilidad	Se alcanzo un ebitda de un 8%
Alianzas estratégicas	Se lograron realizar alianzas estratégicas con una participación en el negocio de un 40%
Equipos requeridos	Se cubrio en un 100% los equipos requeridos inicialmente
Responsabilidad Social	Se logró la vinculación de un 50% de madres cabeza de familia del total de empleados
Fidelización de clientes activos	Se logró fidelizar un 50% de los clientes activos
Proyecto de portabilidad	Se alcanzó un 70% de implementación del proyecto de portabilidad
<p><b>Causas:</b>                      Se lograron implementar otras opciones de financiación a través de inversionistas y alternativas financieras a menor costo.                      Mantener buena relación con los Bancos y sostener buenas calificaciones por el manejo financiero.                      Se incrementó el margen en las ventas, a través de estrategias de mercado enfocadas en nichos con perfil muy alto que valoren la calidad en el producto y no les importe pagar más.                      Se lograron desarrollar nuevos productos innovadores que atraen más clientes.                      Los socios realizaron una importante inversión participación por parte de los socios con capital lo cual permitió incrementar las ventas.                      Se contrataron especialistas en el manejo y conocimiento de equipos portables para asesorar el proyecto de portabilidad.                      Se estudiaron diferentes opciones de fuentes de capital impulsando la inversión y prestamos de apoyo a emprendedores.                      Los emprendedores tomamos una amplia capacitación en el desarrollo de nuevas empresas.                      Se desarrollo un portafolio de productos competitivos con precios razonables.                      Se aprovecharon los beneficios tributarios ofrecidos en la constitución de empresas SAS por la contratación de madres cabezas de familia.</p>	<p><b>Consecuencias:</b>                      Disminuir la deuda de manera importante y paralelamente el costo de la financiación.                      Mayor exigencia en la calidad de los productos y servicios lo cual representa incremento en el precio.                      Alcanzar rapidamente reconocimiento y posicionamiento.                      Incremento de la inversión para la compra de nuevos equipos y capacitación del personal                      La ocurrencia de éste escenario favoreció notablemente el crecimiento del negocio alcanzando una mayor participación en el mercado, fidelizando un alto porcentaje de clientes y ante todo garantizando fuente de trabajo solida para las personas contratadas.                      Este escenario permitirá proyectar un mayor crecimiento de la compañía para los siguientes años y continuar implementando nuevos productos innovadores que respondan a las necesidades del mercado.</p>

<sup>69</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

## 5.2.2 Familia de Variables

Cuadro 34. Familia de variables

<b>FAMILIAS</b>	
<b>FAMILIA DE VARIABLES</b>	<b>VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA</b>
<b>FINANCIERA</b>	Inversión
	Infraestructura
	Equipos
	Rentabilidad
<b>TALENTO HUMANO</b>	Responsabilidad Social
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	Proyecto de portabilidad
	Productos y servicios innovadores
	Estrategias de fidelización de clientes
	Precios
	Participación en el mercado
	Certificación de calidad
	Alianzas estratégicas

## 5.2.3 Familia de Variables por Categorías

Cuadro 35. Familia de variables por categorías

<b>CATEGORIAS</b>	
<b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>Financiera</b>
	<b>Talento Humano</b>
<b>COMERCIAL</b>	<b>Mercadeo y Ventas</b>

## 5.3 EJES DE PETER SWARTZ <sup>70</sup>

Cuadro 36. Ejes de Peter Swartz

ALTERNO 1	(+ ADMINISTRATIVA	OPTIMISTA
<p>Implementar sistemas de optimización de procesos</p> <p>Capacitar constante al personal en busca de la especialización de sus tareas</p> <p>Planeacion estratégica</p> <p>Desarrollo y planes de carrera al interior de la compañía</p> <p>Apuntar a la certificación de calidad en procesos</p> <p>Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores</p> <p>Política interna de ahorro de papel y reducción de costos</p> <p>Portafolio de productos limitado por se un negocio nuevo en el mercado</p> <p>Deficiencias por parte de los emprendedores en el conocimiento del mercado</p> <p>Falta de documentación de los procesos que permitan trabajar en una certificación de calidad</p> <p>Alta competencia del mercado informal con precios mas bajos</p> <p>Competidores con mano de obra especializada mas barata</p> <p>Difícil consecución de alianzas estratégicas ya que no se ha logrado posicionamiento en el mercado.</p> <p>No se cuenta con un sistema que permita conocer los clientes</p>	<p>Implementar sistemas de optimización de procesos</p> <p>Capacitar constante al personal en busca de la especialización de sus tareas</p> <p>Planeacion estratégica</p> <p>Desarrollo y planes de carrera al interior de la compañía</p> <p>Apuntar a la certificación de calidad en procesos</p> <p>Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores</p> <p>Política interna de ahorro de papel y reducción de costos</p> <p>Implementacion de programa de CRM</p> <p>Trabajar arduamente en el posicionamiento de marca</p> <p>Capacitar permanentemente a la fuerza de ventas</p> <p>Estudios de mercados y requerimientos de los clientes</p> <p>Herramientas efectivas para soportar la venta</p> <p>Trabajar sobre programa de referidos</p> <p>Productos y servicios respaldado por marcas reconocidas</p> <p>Promociones y combos de servicios</p>	(+ COMERCIAL
(-) COMERCIAL	<p>Alta inversión en horas de capacitación por personal especializado</p> <p>Alta rotación del pesonal de ventas</p> <p>Sacrificio de margen por implementación promociones y combos</p> <p>Falta de generación de indicadores del negocio</p> <p>Riesgo en la contratación de mano de obra con baja escolaridad</p> <p>No se han creado los manuales de funciones , ni documentados los procesos</p> <p>No se cuenta con el capital suficiente para la inversión inicial</p> <p>La infraestructura no es suficiente para la atención que demandan los clientes</p> <p>Subutilización de los equipos adquiridos</p>	(+ COMERCIAL

<sup>70</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012



## 5.4 CONSTRUCCION DE ESCENARIOS<sup>71</sup>

### 5.4.1 Escenario Optimista

Cuadro 37. Escenario Optimista

Las dos categorías de variables están en su mejor momento		Administrativa +	Comercial +
Causas		Consecuencias	
Implementar sistemas de optimización de procesos	Capacitar constante al personal en busca de la especialización de sus tareas Planeación estratégica Desarrollo y planes de carrera al interior de la compañía Apuntar a la certificación de calidad en procesos Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores Política interna de ahorro de papel y reducción de costos	Optimizar los costos asociados	
Capacitar constante al personal en busca de la especialización de sus tareas		Mayor productividad y calidad en el servicio	
Planeación estratégica		Garantizar el cumplimiento de los objetivos	
Desarrollo y planes de carrera al interior de la compañía		Disminución en rotación de personal	
Apuntar a la certificación de calidad en procesos		Mayor productividad y calidad en el servicio	
Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores		Mayores ventas y rentabilidad	
Política interna de ahorro de papel y reducción de costos	Incremento en el margen del negocio		
Implementación de programa de CRM	Trabajar arduamente en el posicionamiento de marca Capacitar permanentemente a la fuerza de ventas Estudios de mercados y necesidades de los clientes Herramientas efectivas para soportar la venta Trabajar sobre programa de referidos Productos y servicios respaldado por marcas reconocidas Promociones y combos de servicios	Programa de fidelización de clientes	
Trabajar arduamente en el posicionamiento de marca		Mayores ventas y rentabilidad	
Capacitar permanentemente a la fuerza de ventas		Mayores ventas y rentabilidad	
Estudios de mercados y necesidades de los clientes		Diseño de nuevos productos	
Herramientas efectivas para soportar la venta		Mayores ventas y rentabilidad	
Trabajar sobre programa de referidos		Garantizar el conocimiento del cliente	
Productos y servicios respaldado por marcas reconocidas		Alcanzar reconocimiento	
Promociones y combos de servicios		Mayores ventas y rentabilidad	

### 5.4.2 Escenario Pesimista

Cuadro 38. Escenario Pesimista

Las dos categorías de variables están en su peor momento		Administrativa -	Comercial -
Causas		Consecuencias	
Alta inversión en horas de capacitación por personal especializado	Alta rotación del personal de ventas Sacrificio de margen por implementación promociones y combos Falta de generación de indicadores del negocio Riesgo en la contratación de mano de obra con baja escolaridad No se han creado los manuales de funciones, ni documentados los procesos No se cuenta con el capital suficiente para la inversión inicial La infraestructura no es suficiente para la atención que demandan los clientes Subutilización de los equipos adquiridos Portafolio de productos limitado por ser un negocio nuevo en el mercado Deficiencias por parte de los emprendedores en el conocimiento del mercado Falta de documentación de los procesos que permitan trabajar en una certificación de calidad Alta competencia del mercado informal con precios más bajos Competidores con mano de obra especializada más barata Difícil consecución de alianzas estratégicas ya que no se ha logrado posicionamiento en el mercado. No se cuenta con un sistema que permita conocer los clientes	Incremento en los costos	
Alta rotación del personal de ventas		Menores ventas y rentabilidad	
Sacrificio de margen por implementación promociones y combos		Menor liquidez	
Falta de generación de indicadores del negocio		No hay administración del negocio	
Riesgo en la contratación de mano de obra con baja escolaridad		Baja calidad en el servicio	
No se han creado los manuales de funciones, ni documentados los procesos		No hay administración del negocio	
No se cuenta con el capital suficiente para la inversión inicial		Aumento en la inversión	
La infraestructura no es suficiente para la atención que demandan los clientes		Incremento en los costos	
Subutilización de los equipos adquiridos		Menor liquidez	
Portafolio de productos limitado por ser un negocio nuevo en el mercado		No ser competitivos	
Deficiencias por parte de los emprendedores en el conocimiento del mercado	No ser competitivos		
Falta de documentación de los procesos que permitan trabajar en una certificación de calidad	Menores ventas y rentabilidad		
Alta competencia del mercado informal con precios más bajos	Menores ventas y rentabilidad		
Competidores con mano de obra especializada más barata	Baja calidad en el servicio		
Difícil consecución de alianzas estratégicas ya que no se ha logrado posicionamiento en el mercado.	Menores ventas y rentabilidad		
No se cuenta con un sistema que permita conocer los clientes	Menores ventas y rentabilidad		

<sup>71</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Darío Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

### 5.4.3 Escenario Alterno 1

Cuadro 39. Escenario Alterno 1

La categoría de variables 1 esta en su peor momento la categoría de variables 2 esta en su mejor momento	Administrativa -	Comercial +
Causas	Consecuencias	
Alta inversión en horas de capacitación por personal especializado Alta rotación del personal de ventas Sacrificio de margen por implementación promociones y combos Falta de generación de indicadores del negocio Riesgo en la contratación de mano de obra con baja escolaridad No se han creado los manuales de funciones , ni documentados los procesos No se cuenta con el capital suficiente para la inversión inicial La infraestructura no es suficiente para la atención que demandan los clientes Subutilización de los equipos adquiridos	Incremento en los costos Menores ventas y rentabilidad Menor liquidez No hay administración del negocio Baja calidad en el servicio No hay administración del negocio Aumento en la inversión Incremento en los costos Menor liquidez	
Implementación de programa de CRM Trabajar arduamente en el posicionamiento de marca Capacitar permanentemente a la fuerza de ventas Estudios de mercados y necesidades de los clientes Herramientas efectivas para soportar la venta Trabajar sobre programa de referidos Productos y servicios respaldado por marcas reconocidas Promociones y combos de servicios	Programa de fidelización de clientes Mayores ventas y rentabilidad Mayores ventas y rentabilidad Diseño de nuevos productos Mayores ventas y rentabilidad Garantizar el conocimiento del cliente Alcanzar reconocimiento Mayores ventas y rentabilidad	

### 5.4.4 Escenario Alterno 2

Cuadro 40. Escenario Alterno 2

La categoría 1 se encuentra en su mejor momento La categoría 2 se encuentra en su peor momento	Administrativa +	Comercial -
Causas	Consecuencias	
Implementar sistemas de optimización de procesos Capacitar constante al personal en busca de la especialización Planeación estratégica Desarrollo y planes de carrera al interior de la compañía Apuntar a la certificación de calidad en procesos Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores Política interna de ahorro de papel y reducción de costos	Optimizar los costos asociados Mayor productividad y calidad en el servicio Garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos Disminución en rotación de personal Mayor productividad y calidad en el servicio Mayores ventas y rentabilidad Incremento en el margen del negocio	
Portafolio de productos limitado por se un negocio nuevo en el mercado Deficiencias por parte de los emprendedores en el conocimiento del mercado Falta de documentación de los procesos que permitan trabajar Alta competencia del mercado informal con precios mas bajos Competidores con mano de obra especializada mas barata Difícil consecución de alianzas estratégicas ya que no se ha logrado posicionamiento en el mercado. No se cuenta con un sistema que permita conocer los clientes	No ser competitivos No ser competitivos Menores ventas y rentabilidad Menores ventas y rentabilidad Baja calidad en el servicio Menores ventas y rentabilidad Menores ventas y rentabilidad	

## 5.5 CONSTRUCCION DE ANALISIS DEL ESCENARIO DESEABLE

**Cuadro 41. Escenario Deseable**

Las dos categorías de variables están en su mejor momento	ADMINISTRATIVA +	MARKETING +
Causas	Consecuencias	
La optimización de los procesos a través del análisis de los manuales creados y los documentos generados.	Permitirá mejorar de manera importante cada uno de los procesos alcanzando una mayor productividad y por ende disminución de costos y aumento de la rentabilidad.	
Las capacitación y especialización de la mano de obra, así como su proyección de carrera al interior de la compañía.	Se disminuirá de manera importante la rotación de personal haciendo cada vez más exigente el profesionalismo del personal.	
La generación de estrategias alcanzables que además sean medibles con informes de seguimiento periódicos.	Permitirá que se alcancen los objetivos propuestos de la organización en cada una de sus áreas, que se traduce en mejorar o alcanzar las metas de rentabilidad.	
El no depender en un alto porcentaje el precio por promociones y demás campañas de ofertas.	Sostener el margen a largo plazo permitirá sostener la rentabilidad o llevarla al aumento.	
Garantizar la calidad en los procesos participando de un proceso de certificación de los mismos.	Permitirá garantizar la calidad en el servicio tanto a cliente interno como externo, aumentando la fidelización del cliente externo y por ende aumentando las ventas y la rentabilidad.	
Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que además brinden financiación a un bajo costo y largo plazo.	No requerir de más capital para invertir ya que se puede tomar la financiación de los proveedores.	
Se garantiza una infraestructura adecuada.	Permitirá cumplir con la atención de los clientes y la ampliación del portafolio de productos con atención en el punto de venta.	
El programa de conocimiento de clientes CRM en la cual pueden llevar todo el registro de los clientes.	Se identificarán claramente los clientes más frecuentes, porcentaje de facturación, mayor utilización de los productos y con esta información realizar campañas de fidelización de los mismos y de profundización de otros productos.	
Alcanzar al posicionamiento de la marca, a través de alianzas estratégicas y utilización de productos reconocidos y equipos de última tecnología.	Permitirá posicionar la marca de manera importante en un target de mercado de alto nivel adquisitivo que puedan pagar por la calidad en los productos y el servicio.	
El manejo de promociones controladas de tal forma que no se arriesga un margen muy alto de rentabilidad.	A pesar de ser productos en promoción el margen disminuye un poco pero sigue siendo rentable.	

## 6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO<sup>72</sup>

### 6.1. CONSTRUCCION DEL ESCENARIO APUESTA

#### 6.1.1. DOFA de los Objetivos Estratégicos

Cuadro 42. DOFA objetivos estratégicos

<b>Objetivo No. 1</b>	<b>Disminuir la deuda generada por la inversión inicial en un 70%.</b>	<b>Objetivo No. 2</b>	<b>Contar con 5 nuevos productos innovadores desarrollados y en venta</b>
<b>Debilidades</b>	1. Mínimo capital propio para inversión inicial 2. Bajo nivel de endeudamiento	<b>Debilidades</b>	1. Capacidad de inversión 2. Manejo de los equipos
<b>Oportunidades</b>	1. Inversionistas interesados en el negocio 2. Programas de apoyo a emprendedores	<b>Oportunidades</b>	1. Mayor competencia en productos de buena calidad y a menor costo. 2. Constante innovación en productos
<b>Fortalezas</b>	1. Buena administración financiera de la empresa 2. Se busca financiar una mínima parte a través	<b>Fortalezas</b>	1. Investigación permanente del entorno 2. Aprovechar los desarrollos tecnológicos
<b>Amenazas</b>	1. Incremento de las tasas de interés 2. Mayor exigencia por parte de los Bancos para acceder a un crédito.	<b>Amenazas</b>	1. Obsolescencia rápida de los equipos 2. Desarrollo de productos sustitutos
<b>Objetivo No. 3</b>	<b>Alcanzar reconocimiento como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%</b>	<b>Objetivo No. 4</b>	<b>Cubrir en un 100% la infraestructura física requerida</b>
<b>Debilidades</b>	1. Proyección inicial de altos costos y gastos administrativos 2. Incremento de las ventas	<b>Debilidades</b>	1. Costo de mantenimiento de espacios más amplios 2. Aumento del endeudamiento a largo plazo
<b>Oportunidades</b>	1. Productos mas económicos que prestan los mismos servicios 2. Capacitadores experimentados	<b>Oportunidades</b>	1. Posibilidad de ser competitivos con productos y servicios. 2. Mejorar la calidad en el servicio
<b>Fortalezas</b>	1. Explotar en un 100% de la capacidad de los equipos 2. Estrategia de ventas efectiva	<b>Fortalezas</b>	1. Contar con el espacio requerido para el desarrollo de la operación 2. Diseñar productos y servicios a la medida de las necesidades del cliente.
<b>Amenazas</b>	1. Alta informalidad en el mercado 2. Mano de obra más barata	<b>Amenazas</b>	1. Exigencia de la competencia en la prestación de servicios 2. Constante evolución y tendencias del mercado
<b>Objetivo No. 5</b>	<b>Alcanzar una participación en el mercado de un 3%</b>	<b>Objetivo No. 6</b>	<b>Contar con al menos una certificación de calidad</b>
<b>Debilidades</b>	1. La empresa aún no se ha constituido 2. Tamaño de la empresa	<b>Debilidades</b>	1. Procesos no documentados 2. Mano de obra especializada
<b>Oportunidades</b>	1. Potencial mercado sin explotar 2. Aprovechar las alianzas estratégicas	<b>Oportunidades</b>	1. Mayor competitividad en el mercado 2. Alcanzar reconocimiento y posicionamiento
<b>Fortalezas</b>	1. Segmentación del mercado 2. Desarrollo de buenas estrategias de ventas	<b>Fortalezas</b>	1. Interés en certificar los procesos 2. Compromiso por parte de los Administradores y Socios
<b>Amenazas</b>	1. Informalidad de la competencia 2. Innovación permanente	<b>Amenazas</b>	1. Se requiere una alta inversión 2. Permanente innovación en productos y servicios

<sup>72</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

<b>Objetivo No. 7</b>	<b>Realizar alianzas estratégicas con una participación en nuestro negocio de un 40%</b>	<b>Objetivo No. 8</b>	<b>Alcanzar una rentabilidad Ebitda del 8%</b>
<b>Debilidades</b>	1. Falta de experiencia 2. Tañano de la empresa	<b>Debilidades</b>	1. Inexperiencia por parte de los socios en el negocio 2. Alto endeudamiento a largo plazo
<b>Oportunidades</b>	1. Empresas especializadas que ya tienen la experiencia y el conocimiento 2. Oportunidad de tercerización de servicios	<b>Oportunidades</b>	1. Mercado en desarrollo y evolución permanente 2. Inversión en el sector de belleza y salud
<b>Fortalezas</b>	1. Disposición de explorar el mercado y mejores alternativas 2. Analizarlo como una alternativa de inversión	<b>Fortalezas</b>	1. Estabilidad laboral para los empleados 2. Atraer inversionistas
<b>Amenazas</b>	1. Constitución permanente de alianzas 2. Productos sustitutos	<b>Amenazas</b>	1. Interés de empresas más grandes en fusionar o absorber negocios más pequeños rentables. 2. Incremento en las tasas de financiación

<b>Objetivo No. 9</b>	<b>Cubrir el 100% de los equipos importados requeridos inicialmente</b>	<b>Objetivo No. 10</b>	<b>Vincular un 50% del total de empleados de la compañía por madres cabezas de familia</b>
<b>Debilidades</b>	1. Reducido portafolio de productos y servicios 2. Mano de obra calificada	<b>Debilidades</b>	1. Mano de obra no calificada 2. Alta inversión en capacitación
<b>Oportunidades</b>	1. Alcanzar mayor competitividad 2. Mercado en desarrollo y crecimiento	<b>Oportunidades</b>	1. Apoyar al desarrollo del país 2. Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las familias de éstas personas.
<b>Fortalezas</b>	1. Ampliar el portafolio de productos y servicios 2. Especialización de la mano de obra	<b>Fortalezas</b>	1. Buscar alternativas de capacitación permanente, hasta alcanzar su especialización 2. Filosofía de alto compromiso social
<b>Amenazas</b>	1. Bajo respaldo de las marcas en Colombia 2. Obsolescencia temprana de los equipos	<b>Amenazas</b>	1. Alto índice de abandono y absentismo laboral 2. Perfil de clientes exigente

<b>Objetivo No. 11</b>	<b>Alcanzar fidelización de un 70% de los clientes activos</b>	<b>Objetivo No. 12</b>	<b>Implementar en un 70% el proyecto de portabilidad</b>
<b>Debilidades</b>	1. Alcanzar un buen número de clientes activos 2. Reconocimiento en el mercado	<b>Debilidades</b>	1. No tener experiencia en el negocio 2. No se ha formulado el proyecto de portabilidad
<b>Oportunidades</b>	1. Alianzas estratégicas 2. Programas de fidelización exitosos	<b>Oportunidades</b>	1. Las personas buscan este tipo de servicios 2. Menos inversión puntos de atención
<b>Fortalezas</b>	1. Mano de obra especializada 2. Portafolio de productos y servicios	<b>Fortalezas</b>	1. Contar con una buena asesoría 2. Investigar muy bien antes de desarrollar el proyecto
<b>Amenazas</b>	1. Productos complementarios en otros negocios 2. Competencia del precio	<b>Amenazas</b>	1. Negocio competido 2. Innovación permanente

## 6.1.2. Formulación y construcción del Árbol de Pertinencia<sup>73</sup>

Cuadro 43. Árbol de Pertinencia

PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
<b>CONVERTIR LA ARMONIA ENTRE PIEL, CUERPO Y ALMA EN UNA NECESIDAD DE SALUD Y BIENESTAR</b>	<b>Disminuir la deuda generada por la inversión inicial en un 70%</b>	Buscar inversionistas interesados en invertir en empresas nuevas en el mercado
		Aprovechar los programas de emprendimiento y los subsidios otorgados por el gobierno para apoyar la creación de empresa en Colombia
		Estudiar las diferentes alternativas de financiación y los costos asociados a las mismas
		Analizar otras alternativas de fuente de capital y su costo
		Buscar una mínima financiación a través de bancos
		Identificar la capacidad real de endeudamiento y el respaldo de los socios en pro de identificar el monto posible de endeudamiento
		Negociar tasas de interés fijas y no variables
		Cumplir con los compromisos de pagos de la deuda
		Llevar una administración eficiente y eficaz en cada uno de sus procesos.
		Garantizar y validar la procedencia del capital de otros socios que piensen invertir en el negocio.
		Administrar y controlar los pagos, garantizando que no tendrán destinación diferente.
		Volcar todos los recursos para generar valor de la compañía
		Apalancar la inversión a través de los fondos de emprendimiento creados
		Implementar un plan de contingencia en caso de daño o pérdida de los equipos
		Realizar abonos a capital en caso de excentes
		Generar rentabilidad
	<b>Contar con 5 nuevos productos innovadores desarrollados y en venta</b>	Realizar permanente investigación de mercados en búsqueda de nuevos productos
		Mayor competencia con el desarrollo de nuevos productos
		Construir mecanismos que permitan fortalecer y complementar los servicios que se ofrecen actualmente
		Presupuestar los recursos financieros para el desarrollo de nuevos productos
		Aprovechar los desarrollos tecnológicos en la creación de productos innovadores
		Implementar un plan de contingencia en caso de daño o pérdida de los equipos
		Estar preparado para la alta competencia en productos complementarios o sustitutos
		Garantizar que la fuerza de ventas esté preparada para promover los productos
		Aprovechar la creación de la empresa para definir todos los elementos y alternativas a tener en cuenta en el desarrollo de éste producto.
		Monitorear la competencia permanentemente
		Trabajar en el posicionamiento de la empresa
		Bucar y analizar nuevas alternativas en tercerización de servicios
Actuar de oportunamente en el cambio de equipos obsoletos		
Medir oportunamente la capacidad de los equipos vs la demanda		
Garantizar el cumplimiento de la normatividad establecida en higiene y salubridad		
La empresa debe contar con área de desarrollo de producto que se encargue de todo el proceso		

<sup>73</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
<b>CONVERTIR LA ARMONIA ENTRE PIEL, CUERPO Y ALMA EN UNA NECESIDAD DE SALUD Y BIENESTAR</b>	<b>Alcanzar reconocimiento como una empresa competitiva en precio incrementando las ventas en un 40%</b>	<p>Investigar sobre la calidad de los productos</p> <p>Identificar los productos que cumplen con la condición buena calidad, misma funcionalidad y menor precio</p> <p>Contratar capacitadores experimentados para la fuerza de ventas</p> <p>Evaluar a la fuerza de ventas en cada uno de sus procesos de venta y atención postventa de los servicios</p> <p>Generar estrategias de venta efectiva que incremente las ventas</p> <p>Definir estrategias de ventas que impulsen el crecimiento del negocio</p> <p>Crear políticas de precios muy competitivos</p> <p>Garantizar que los gastos y costos de la compañía no disparen el precio del producto</p> <p>Contrarrestar la informalidad de la competencia, a través del argumento de respaldo y seguridad que le ofrece una compañía constituida formalmente</p> <p>Establecer garantías por los servicios prestados</p> <p>Ofrecer a la mano de obra calificada informal la opción de ser contratada a través de nuestra empresa</p> <p>Ofrecer servicios complementarios a un bajo costo</p> <p>Controlar la subutilización de los equipos</p> <p>Disminuir la rotación de personal, especialmente la de ventas</p>
	<b>Cubrir en un 100% la infraestructura física requerida</b>	<p>Tener en cuenta los costos asociados al mantenimiento de espacios más amplios.</p> <p>Diseñar un portafolio claro de productos que demanden la utilización de este espacio .</p> <p>Aprovechar las tasas bajas de financiación para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Administrar de manera eficiente los espacios y optimizar su uso.</p> <p>Mejorar la oferta de producto para el cliente que incluya atención en el punto de venta.</p> <p>Garantizar un ambiente que se adecue a las necesidades del cliente y sea acorde al objeto social de la compañía.</p> <p>Diseñar protocolo de atención al cliente en el punto de venta.</p> <p>Proyectar el crecimiento y a que plazo tanto a nivel administrativo como en número de clientes.</p> <p>Realizar estudios permanentes de las tendencias del mercado y de la evolución en equipos que son de mayor practicidad y ocupan menos espacio.</p> <p>Cumplir con la normatividad que regula la apertura de un establecimiento de comercio con estas características.</p> <p>Garantizar la seguridad del inmueble tanto a nivel interno como para el cliente.</p> <p>Capacitar al personal en el adecuado manejo y mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>Documentar los procesos internos relacionados con el proyecto de infraestructura.</p> <p>Monitorear cada una de las etapas del proyecto e informar oportunamente los contratistas.</p> <p>Garantizar que personal especializado cuentes con espacio de trabajo adecuados.</p> <p>Proyectar el crecimiento de infraestructura.</p>

PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
<b>CONVERTIR LA ARMONIA ENTRE PIEL, CUERPO Y ALMA EN UNA NECESIDAD DE SALUD Y BIENESTAR</b>	<b>Alcanzar una participación en el mercado de un 3%</b>	Aprovechar el alto potencial de mercado que no se ha explotado con éste servicio
		Investigar el tipo de alianzas que se pueden desarrollar
		Identificar a través de una cuidadosa investigación las ventajas y desventajas de establecer cada una de las posibles alianzas
		Constituir un equipo de ventas especializado por el perfil de los clientes a abordar
		Presupuestar los recursos financieros para el desarrollo de las estrategias de mercadeo
		Contratar estudios permanentes sobre las necesidades de los consumidores
		Diseñar estrategias de mercadeo en promoción y publicidad de los servicios a promocionar
		Diseñar un programa de CRM para el conocimiento del cliente
		Resaltar el respaldo de una compañía constituida vs el riesgo de los servicios informales.
		Constituir legalmente la empresa
		Proyectar a mediano plazo certificar a la empresa en calidad
		Implementar un portafolio de productos competitivo
		Establecer metas agresivas a la fuerza de ventas que incrementen representativamente el volumen de clientes.
		Desarrollar esquemas de compensación variable y retante para la fuerza de ventas
		Controlar el precio de los productos
	Generar mecanismos de control y seguridad, asegurar los equipos en caso de robo, pérdida y daño de los mismos	
	<b>Contar con al menos una certificación de calidad</b>	Analizar y estructurar las tareas que cada empleado viene realizando.
		Documentar todos los procesos de cada una de las áreas.
		Realizar un cronograma con las fases y los tiempos en que se desarrollara.
		Hacer seguimiento a cada una de las fases.
		Realizar un proceso de concientización al personal con el fin de garantizar su activa participación en el proyecto.
		Alcanzar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca.
		Garantizar la calidad en el producto y el servicio.
		Complementar con estudios permanentes de tendencia del mercado.
		Generar una gran sinergia de la alta gerencia con sus empleados y compromiso permanente con el proyecto.
		Identificar el presupuesto económico requerido para llevar a cabo el proyecto
		Realizar un estudio de posibles clientes potenciales.
		Seguimiento al interés de los clientes por contar con servicios de calidad.
		Presupuestar para cada etapa del proyecto el dinero para respaldarlo.
		Crear mesas de trabajo que retroalimenten constantemente a la Gerencia sobre cada una de las etapas de proyecto.
Identificar las alternativas de financiación mas que se adecuen a las necesidades.		
Tener presente que las políticas de calidad deben ser		
<b>Realizar alianzas estratégicas con una participación en nuestro negocio de un 40%</b>	Buscar en el mercado empresas con experiencia en el sector que nos permitan satisfacer las necesidades de los clientes	
	Efectuar la tercerización de servicios en los que el spa tenga debilidad o servicios que no pertenezcan a la actividad principal	
	Utilizar los aliados estratégicos como potenciales inversionistas	
	Utilizar alianzas no solo para tercerización y aprovechamiento de experiencia, sino para optimización de costos siempre orientados a la satisfacción y fidelización del cliente	
	Buscar alianzas como oportunidad para ampliación del portafolio de servicios	
	Efectuar estudio de mercado para revisar que servicios complementarios se pueden obtener mediante alianzas estratégicas	
	Efectuar alianzas con empresas que tengan acceso a diferentes mercados, como mecanismos de penetración y posicionamiento en el mercado	
	Utilizar las alianzas como mecanismo de publicidad	
	Buscar alianzas con empresas del sector, nacionales o internacionales, que permitan efectuar franquicias importantes	
	Hacer alianzas estratégicas para lograr financiación	
	Efectuar alianzas estratégicas que permitan el acceso a tecnologías de últimas tendencias	



PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
<b>CONVERTIR LA ARMONIA ENTRE PIEL, CUERPO Y ALMA EN UNA NECESIDAD DE SALUD Y BIENESTAR</b>	<b>Alcanzar una rentabilidad Ebitda del 8%</b>	Profundizar en el conocimiento del negocio
		Trabajar de la mano con personas del sector
		Bajar el alto endeudamiento a largo plazo
		Renegociar la deuda a largo plazo a tasas más bajas (compra de cartera)
		Buscar un alto margen de ganancia, por se un mercado en desarrollo.
		Manejar costos mínimos de producción con alta productividad.
		Aprovechar el interés de inversionistas en ete segmento de mercado
		Apalancar la compañía con financiación a través de nuevos socios.
		Garantizar los puestos de trabajo y las condiciones optimas laborales.
		Especializar la mano de obra.
		Generar rentabilidad y aumento en el ingreso que atraiga el interés de inversionistas.
		Mantener el reconocimiento de empresa rentable
		Buscar financiación en otras fuentes de menor costo
		Garantizar que los gastos y costos de la compañía no afecten el margen de utilidad.
		Evaluar ofertas de posibles fusiones o absorciones de Empresas con mayor experiencia.
	Alinear la estrategia de la compañía en pro de alcanzar el margen de rentabilidad esperado.	
	<b>Cubrir el 100% de los equipos importados requeridos inicialmente</b>	Ampliar el portafolio de productos y servicios
		Capacitar adecuadamente al personal especializado para que optimicen el uso de los nuvos equipos.
		Garantizar que los equipos cuenten con una garantía respaldada en Colombia.
		Garantizar que se establezcan análisis de mercado que permitan evaluar muy bien que tipo de equipos o insumos se deben adquirir.
		Dar un status especial a los clientes ya se sienten atendidos con mayor excusividad.
		Contar con un importante potencial de contactos para la realización de alianzas estratégicas ya que ello.
		Impulsar el desarrollo y crecimiento del portafolio tomando como ferencia
		Garantizar la financiación a largo plazo de los equipos a adquirir.
		Promover el uso adecuado y establecer políicas internas que garanticen la durabilidad del producto.
		Controlar la obsolescencia de los equipos.
		Promover la utilización de equipos de tecnología avanzada para clientes VIP.
		Garantizar el aducado uso y manteniiento de los equipos.
		Garantizar un espacio adecuado para almacenamiento.
		Controlar el precio al publico.
<b>Vincular un 50% del total de empleados de la compañía por madres cabezas de familia</b>		Apoyar al crecimiento de estas personas y al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias
	Brindar herramientas para el desempeño laboral de mano de obra con baja escolaridad	
	Capacitación permanente	
	Destinar presupuesto para capacitación	
	Desarrollar filosofía de responsabilidad social	
	Cuidadoso manejo de los clientes por su exigencia y perfil	
	Generar compromiso y dependencia del personal, disminuyendo el abandodo y absentismo laboral.	
	Implementar planes a largo plazo en busca de especializar ésta mano de obra	
	Contratar personal que como mínimo tenga nivel de escolaridad primaria	
	Vincular al personal con todas las prestaciones de ley	
Promover la filosofía de responsabilidad social		
Crear programas de carrera y promoción al interior de la compañía		

PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
<b>CONVERTIR LA ARMONIA ENTRE PIEL, CUERPO Y ALMA EN UNA NECESIDAD DE SALUD Y BIENESTAR</b>	<b>Alcanzar fidelización de un 70% de los clientes activos</b>	Crear estrategia a través de referidos para incrementar el número de clienes activos
		Investigar acerca de progamas de fidelización exitosos
		Validar e investigar los alcances de implementación y desarrollo
		Alcanzar reconocimiento de la empresa en el mercado
		Estructurar un excelente portafolio de productos y servicios
		Aprovechar la mano de obra especializada para conquistar clientes satisfechos
		Frofundizar en la investigación de las necesidades de los clientes
		Crear ofertas atractivas para los clientes antiguos
		Capacitar constantemente a la fuerza de ventas
		Capacitar en nuevas técnivas a la mano de obra
		Ofrecer horarios flexibles en atención de clientes
		Crear un portafolio de productos integral
		Realizar constante análisis del mercado y las tendencias del negocio
		<b>Implementar en un 70% el proyecto de portabilidad</b>
	Aprovechar la necesidad de las personas de contar con un servicio en casa, sin necesidad de desplazarse	
	Implementar todos los servicios a domicilio, disminuyendo la necesidad de la adecuación de espacios físicos	
	Tomar capacitación en el desarrollo de nuevos negocios, tendencias y novedades de los spa en el mercado	
	Construir el proyecto de portabilidad y determinar su alcance a corto y largo plazo	
	Contactar a fabricantes de productos portátiles para spa	
	Estar informado en los avances tecnologicos e innovación de nuevos servicios	
	Obtener los recursos para la financiación del proyecto	
	Dimensionar en el proyecto que tipo de servicios se pueden ofrecer a domicilio	
	Analizar el alcace del tamaño de los equipos y la forma en que serán transportados	
	Garantizar la contratación del personal que realizará la prestación del servicio	
	Capacitar al personal en el manejo de equipos portátiles y optimización de los espacios	
	Constituir legalmente la compañía	
	Establecer mecanismos que le permitan identificar a los usuarios del servicio el respaldo, calidad y seguridad que poseen los clientes contratando con nosotros	
	Implementar algún respaldo, seguro al servicio o algo así que brinden mayor seguridad al usuario.	
Reemplazar los equipos obsoletos		

## 6.2. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Cuadro 44. Matriz de importancia y gobernabilidad

ACCIONES						
OBJ.	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TIPO DE ACCION	
1	Disminuir la deuda generada por la inversión inicial en un 70%	1	Buscar inversionistas interesados en invertir en empresas nuevas en el mercado	70	100	CORTO PLAZO
		2	Aprovechar los programas de emprendimiento y los subsidios otorgados por el gobierno para apoyar la creación de empresa en Colombia	70	70	MEDIANO PLAZO
		3	Estudiar las diferentes alternativas de financiación y los costos asociados a las mismas	100	70	CORTO PLAZO
		4	Analizar otras alternativas de fuente de capital y su costo	100	100	EJECUCION INMEDIATA
		5	Buscar una mínima financiación a través de bancos	100	70	MEDIANO PLAZO
		6	Identificar la capacidad real de endeudamiento y el respaldo de los socios en pro de identificar el monto posible de endeudamiento	100	70	CORTO PLAZO
		7	Negociar tasas de interes fijas y no variables	30	70	RETOS PARA EL FUTURO
		8	Cumplir con los compromisos de pagos de la deuda	100	70	CORTO PLAZO
		9	Llevar una administración eficiente y eficaz en cada uno de sus procesos.	70	100	CORTO PLAZO
		10	Garantizar y validar la procedencia del capital de otros socios que piensen invertir en el negocio.	100	70	CORTO PLAZO
		11	Administrar y controlar los pagos, garantizando que no tendrán destinación diferente.	100	70	CORTO PLAZO
		12	Volcar todos los recursos para generar valor de la compañía	100	100	CORTO PLAZO
		13	Apalancar la inversión a través de los fondos de emprendimiento creados	100	70	EJECUCION INMEDIATA
		14	Implementar un plan de contingencia en caso de daño o pérdida de los equipos	70	70	MEDIANO PLAZO
		15	Realizar abonos a capital en caso de excentes	30	70	LARGO PLAZO
		16	Generar rentabilidad	70	70	LARGO PLAZO
2	Contar con 5 nuevos productos innovadores desarrollados y en venta	17	Realizar permanente investigación de mercados en búsqueda de nuevos productos	70	70	MEDIANO PLAZO
		18	Mayor competencia con el desarrollo de nuevos productos	100	70	EJECUCION INMEDIATA
		19	Construir mecanismos que permitan fortalecer y complementar los servicios que se ofrecen actualmente	70	70	CORTO PLAZO
		20	Presupuestar los recursos financieros para el desarrollo de nuevos productos	70	100	CORTO PLAZO
		21	Aprovechar los desarrollos tecnológicos en la creación de productos innovadores	70	70	CORTO PLAZO
		22	Implementar un plan de contingencia en caso de daño o pérdida de los equipos	70	70	MEDIANO PLAZO
		23	Estar preparado para la alta competencia en productos complementarios o sustitutos	100	70	CORTO PLAZO
		24	Garantizar que la fuerza de ventas esté preparada para promover los productos	70	70	RETOS PARA EL FUTURO
		25	Aprovechar la creación de la empresa para definir todos los elementos y alternativas a tener en cuenta en el desarrollo de éste producto.	100	70	CORTO PLAZO
		26	Monitorear la competencia permanentemente	100	70	MEDIANO PLAZO
		27	Trabajar en el posicionamiento de la empresa	70	70	MEDIANO PLAZO
		28	Bucar y analizar nuevas alternativas en tercerización de servicios	100	70	CORTO PLAZO
		29	Actuar de oportunamente en el cambio de equipos obsoletos	100	70	CORTO PLAZO
		30	Medir oportunamente la capacidad de los equipos vs la demanda	100	70	CORTO PLAZO
		31	Garantizar el cumplimiento de la normatividad establecida en higiene y salubridad	70	70	MEDIANO PLAZO
		32	La empresa debe contar con área de desarrollo de producto que se encargue de todo el proceso	70	70	CORTO PLAZO

OBJ.	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TIPO DE ACCION		
3	Alcanzar reconocimiento como una empresa competitiva en precio incrementando las ventas en un 40%	33 Investigar sobre la calidad de los productos	70	70	CORTO PLAZO		
		34 Identificar los productos que cumplen con la condición buena calidad, misma funcionalidad y menor precio	100	70	CORTO PLAZO		
		35 Contratar capacitadores experimentados para la fuerza de ventas	100	100	CORTO PLAZO		
		36 Evaluar a la fuerza de ventas en cada uno de sus procesos de venta y atención postventa de los servicios	70	70	CORTO PLAZO		
		37 Generar estrategias de venta efectiva que incremente las ventas	100	70	CORTO PLAZO		
		38 Definir estrategias de ventas que impulsen el crecimiento del negocio	100	70	MEDIANO PLAZO		
		39 Crear políticas de precios muy competitivos	100	70	CORTO PLAZO		
		40 Garantizar que los gastos y costos de la compañía no disparen el precio del producto	100	100	MEDIANO PLAZO		
		41 Contraestimar la informalidad de la competencia, a través del argumento de respaldo y seguridad que le ofrece una compañía constituida formalmente	90	100	MEDIANO PLAZO		
		42 Establecer garantías por los servicios prestados	100	70	MEDIANO PLAZO		
		43 Ofrecer a la mano de obra calificada informal la opción de ser contratada a través de nuestra empresa	100	100	LARGO PLAZO		
		44 Ofrecer servicios complementarios a un bajo costo	100	70	RETOS PARA EL FUTURO		
		45 Controlar la subutilización de los equipos	70	70	MEDIANO PLAZO		
		46 Disminuir la rotación de personal, especialmente la de ventas	100	70	MEDIANO PLAZO		
		4	Cubrir en un 100% la infraestructura física requerida	47 Tener en cuenta los costos asociados al mantenimiento de espacios más amplios.	70	70	MEDIANO PLAZO
				48 Diseñar un portafolio claro de productos que demanden la utilización de este espacio .	100	70	MEDIANO PLAZO
49 Aprovechar las tasas bajas de financiación para el desarrollo del proyecto.	70			70	MEDIANO PLAZO		
50 Administrar de manera eficiente los espacios y optimizar su uso.	100			70	MEDIANO PLAZO		
51 Mejorar la oferta de producto para el cliente que incluya atención en el punto de venta.	100			70	MEDIANO PLAZO		
52 Garantizar un ambiente que se adecue a las necesidades del cliente y sea acorde al objeto social de la compañía.	100			70	CORTO PLAZO		
53 Diseñar protocolo de atención al cliente en el punto de venta.	100			70	CORTO PLAZO		
54 Proyectar el crecimiento y a que plazo tanto a nivel administrativo como en número de clientes.	100			100	CORTO PLAZO		
55 Realizar estudios permanentes de las tendencias del mercado y de la evolución en equipos que son de mayor practicidad y ocupan menos espacio.	70			90	CORTO PLAZO		
56 Cumplir con la normatividad que regula la apertura de un establecimiento de comercio con estas características.	100			100	MEDIANO PLAZO		
57 Garantizar la seguridad del inmueble tanto a nivel entero como para el cliente.	70			70	CORTO PLAZO		
58 Capacitar al personal en el adecuado manejo y mantenimiento de las instalaciones.	100			70	LARGO PLAZO		
59 Documentar los procesos internos relacionados con el proyecto de infraestructura.	100			70	MEDIANO PLAZO		
60 Monitorear cada una de las etapas del proyecto e informar oportunamente los contratistas.	70			70	MEDIANO PLAZO		
61 Garantizar que personal especializado cuentes con espacio de trabajo adecuados.	100			100	LARGO PLAZO		
62 Proyectar el crecimiento de infraestructura.	100			70	CORTO PLAZO		
5	Alcanzar una participación en el mercado de un 3%	63 Aprovechar el alto potencial de mercado que no se ha explotado con este servicio	100	70	MEDIANO PLAZO		
		64 Investigar el tipo de alianzas que se pueden desarrollar	100	70	MEDIANO PLAZO		
		65 Identificar a través de una cuidadosa investigación las ventajas y desventajas de establecer cada una de las posibles alianzas	100	70	CORTO PLAZO		
		66 Constuir un equipo de ventas especializado por el perfil de los clientes a abordar	100	30	CORTO PLAZO		
		67 Presupuestar los recursos financieros para el desarrollo de las estrategias de mercadeo	100	70	CORTO PLAZO		
		68 Contratar estudios permanentes sobre las necesidades de los consumidores	100	100	MEDIANO PLAZO		
		69 Diseñar estrategias de mercadeo en promoción y publicidad de los servicios a promocionar	100	70	CORTO PLAZO		
		70 Diseñar un programa de CRM para el conocimiento del cliente	100	70	CORTO PLAZO		
		71 Resaltar el respaldo de una compañía constituida vrs el riesgo de los servicios informales.	100	70	MEDIANO PLAZO		
		72 Constituir legalmente la empresa	100	100	CORTO PLAZO		
		73 Proyectar a mediano plazo certificar a la empresa en calidad	100	70	MEDIANO PLAZO		
		74 Implementar un portafolio de productos competitivo	100	100	CORTO PLAZO		
		75 Establecer metas agresivas a la fuerza de ventas que incrementen representativamente el volumen de clientes.	100	70	MEDIANO PLAZO		
		76 Desarrollar esquemas de compensación variable y retante para la fuerza de ventas	100	70	CORTO PLAZO		
		77 Controlar el precio de los productos	70	70	MEDIANO PLAZO		
		78 Generar mecanismos de control y seguridad, asegurar los equipos en caso de robo, pérdida y daño de los mismos	70	70	MEDIANO PLAZO		

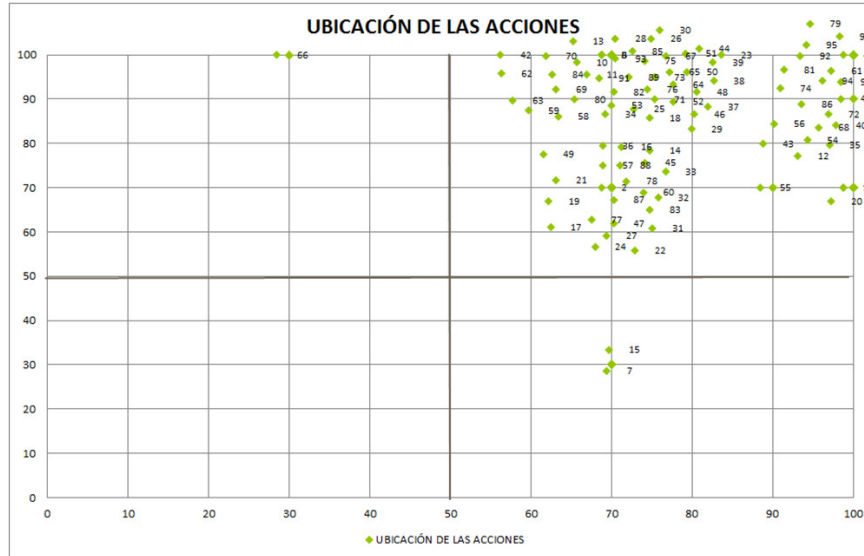
OBJ.	DESCRIPCIÓN		ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TIPO DE ACCION
6	Contar con al menos una certificación de calidad	79	Analizar y estructurar las tareas que cada empleado viene realizando.	100	100	CORTO PLAZO
		80	Documentar todos los procesos de cada una de las áreas.	100	70	MEDIANO PLAZO
		81	Realizar un cronograma con las fases y los tiempos en que se desarrollara.	100	100	MEDIANO PLAZO
		82	Hacer seguimiento a cada una de las fases.	100	70	MEDIANO PLAZO
		83	Realizar un proceso de concientización al personal con el fin de garantizar su activa participación en el proyecto.	70	70	CORTO PLAZO
		84	Alcanzar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca.	100	70	MEDIANO PLAZO
		85	Garantizar la calidad en el producto y el servicio.	100	70	CORTO PLAZO
		86	Complementar con estudios permanentes de tendencia del mercado.	100	100	MEDIANO PLAZO
		87	Generar una gran sinergia de la alta gerencia con sus empleados y compromiso permanente con el proyecto.	70	70	MEDIANO PLAZO
		88	Identificar el presupuesto económico requerido para llevar a cabo el proyecto	70	70	MEDIANO PLAZO
		89	Realizar un estudio de posibles clientes potenciales.	100	70	MEDIANO PLAZO
		90	Seguimiento al interés de los clientes por contar con servicios de calidad.	100	100	CORTO PLAZO
		91	Presupuestar para cada etapa del proyecto el dinero para respaldarlo.	100	70	MEDIANO PLAZO
		92	Crear mesas de trabajo que retroalimenten constantemente a la Gerencia sobre cada una de las etapas de proyecto.	100	100	CORTO PLAZO
93	Identificar las alternativas de financiación mas que se adecuen a las necesidades.	100	70	MEDIANO PLAZO		
94	Tener presente que las políticas de calidad deben ser	100	100	CORTO PLAZO		
7	Realizar alianzas estratégicas con una participación en nuestro negocio de un 40%	95	Buscar en el mercado empresas con experiencia en el sector que nos permitan satisfacer las necesidades de los clientes	100	100	MEDIANO PLAZO
		96	Efectuar la tercerización de servicios en los que el spa tenga debilidad o servicios que no pertenezcan a la actividad principal	100	100	MEDIANO PLAZO
		97	Utilizar los aliados estratégicos como potenciales inversionistas	100	70	MEDIANO PLAZO
		98	Utilizar alianzas no solo para tercerización y aprovechamiento de experiencia, sino para optimización de costos siempre orientados a la satisfacción y fidelización del cliente	100	100	MEDIANO PLAZO
		99	Buscar alianzas como oportunidad para ampliación del portafolio de servicios	100	100	MEDIANO PLAZO
		100	Efectuar estudio de mercado para revisar que servicios complementarios se pueden obtener mediante alianzas estratégicas	70	70	MEDIANO PLAZO
		101	Efectuar alianzas con empresas que tengan acceso a diferentes mercados, como mecanismos de penetración y posicionamiento en el mercado	100	70	CORTO PLAZO
		102	Utilizar las alianzas como mecanismo de publicidad	100	70	MEDIANO PLAZO
		103	Buscar alianzas con empresas del sector, nacionales o internacionales, que permitan efectuar franquicias importantes	100	100	MEDIANO PLAZO
		104	Hacer alianzas estratégicas para lograr financiación	70	30	CORTO PLAZO
105	Efectuar alianzas estratégicas que permitan el acceso a tecnologías de ultimas tendencias	70	30	CORTO PLAZO		
8	Alcanzar una rentabilidad Ebitda del 8%	106	Profundizar en el conocimiento del negocio	70	70	LARGO PLAZO
		107	Trabajar de la mano con personas del sector	70	30	CORTO PLAZO
		108	Bajar el alto endeudamiento a largo plazo	70	70	MEDIANO PLAZO
		109	Renegociar la deuda a largo plazo a tasas más bajas (compra de cartera)	100	30	MEDIANO PLAZO
		110	Buscar un alto margen de ganancia, por se un mercado en desarrollo.	70	30	MEDIANO PLAZO
		111	Manejar costos mínimos de producción con alta productividad.	70	30	MEDIANO PLAZO
		112	Aprovechar el interés de inversionistas en este segmento de mercado	70	70	MEDIANO PLAZO
		113	Apalancar la compañía con financiación a través de nuevos socios.	70	70	MEDIANO PLAZO
		114	Garantizar los puestos de trabajo y las condiciones optimas laborales.	70	70	MEDIANO PLAZO
		115	Especializar la mano de obra.	100	70	LARGO PLAZO
		116	Generar rentabilidad y aumento en el ingreso que atraiga el interés de inversionistas.	100	100	CORTO PLAZO
		117	Mantener el reconocimiento de empresa rentable	100	100	MEDIANO PLAZO
		118	Buscar financiación en otras fuentes de menor costo	100	100	MEDIANO PLAZO
		119	Garantizar que los gastos y costos de la compañía no afecten el margen de utilidad.	100	70	MEDIANO PLAZO
120	Evaluar ofertas de posibles fusiones o absorciones de Empresas con mayor experiencia.	100	100	MEDIANO PLAZO		
121	Alinear la estrategia de la compañía en pro de alcanzar el margen de rentabilidad esperado.	100	100	MEDIANO PLAZO		

OBJ.	DESCRIPCIÓN		ACCIONES	IMPORTANCI	GOBERNABILIDA	TIPO DE ACCION
9	Cubrir el 100% de los equipos importados requeridos inicialmente	122	Ampliar el portafolio de productos y servicios	70	70	MEDIANO PLAZO
		123	Capacitar adecuadamente al personal especializado para que optimicen el uso de los nuevos equipos.	100	70	CORTO PLAZO
		124	Garantizar que los equipos cuenten con una garantía respaldada en Colombia.	100	70	MEDIANO PLAZO
		125	Garantizar que se establezcan análisis de mercado que permitan evaluar muy bien que tipo de equipos o insumos se deben adquirir.	100	100	MEDIANO PLAZO
		126	Dar un status especial a los clientes ya se sienten atendidos con mayor exclusividad.	100	100	CORTO PLAZO
		127	Contar con un importante potencial de contactos para la realización de alianzas estratégicas ya que ello.	100	70	MEDIANO PLAZO
		128	Impulsar el desarrollo y crecimiento del portafolio tomando como referencia	100	100	MEDIANO PLAZO
		129	Garantizar la financiación a largo plazo de los equipos a adquirir.	100	70	MEDIANO PLAZO
		130	Promover el uso adecuado y establecer políticas internas que garanticen la durabilidad del producto.	70	70	CORTO PLAZO
		131	Controlar la obsolescencia de los equipos.	100	70	MEDIANO PLAZO
		132	Promover la utilización de equipos de tecnología avanzada para clientes VIP.	100	70	CORTO PLAZO
		133	Garantizar el adecuado uso y mantenimiento de los equipos.	100	100	MEDIANO PLAZO
		134	Garantizar un espacio adecuado para almacenamiento.	70	70	MEDIANO PLAZO
		135		70	70	MEDIANO PLAZO
		10	Vincular un 50% del total de empleados de la compañía por madres cabezas de familia	136	Apoyar al crecimiento de estas personas y al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias	100
137	Brindar herramientas para el desempeño laboral de mano de obra con baja escolaridad			100	100	CORTO PLAZO
138	Capacitación permanente			100	70	MEDIANO PLAZO
139	Destinar presupuesto para capacitación			100	100	CORTO PLAZO
140	Desarrollar filosofía de responsabilidad social			100	70	MEDIANO PLAZO
141	Cuidadoso manejo de los clientes por su exigencia y perfil			100	100	CORTO PLAZO
142	Generar compromiso y dependencia del personal, disminuyendo el abandono y absentismo laboral.			100	70	CORTO PLAZO
143	Implementar planes a largo plazo en busca de especializar esta mano de obra			70	100	CORTO PLAZO
144	Contratar personal que como mínimo tenga nivel de escolaridad primaria			100	70	CORTO PLAZO
145	Vincular al personal con todas las prestaciones de ley			100	70	CORTO PLAZO
146	Promover la filosofía de responsabilidad social			100	100	CORTO PLAZO
147	Crear programas de carrera y promoción al interior de la compañía			100	70	EJECUCION INMEDIATA
11	Alcanzar fidelización de un 70% de los clientes activos	148	Crear estrategia a través de referidos para incrementar el número de clientes activos	70	70	MEDIANO PLAZO
		149	Investigar acerca de programas de fidelización exitosos	30	70	LARGO PLAZO
		150	Validar e investigar los alcances de implementación y desarrollo	70	70	LARGO PLAZO
		151	Alcanzar reconocimiento de la empresa en el mercado	70	70	MEDIANO PLAZO
		152	Estructurar un excelente portafolio de productos y servicios	100	70	EJECUCION INMEDIATA
		153	Aprovechar la mano de obra especializada para conquistar clientes satisfechos	70	70	CORTO PLAZO
		154	Profundizar en la investigación de las necesidades de los clientes	100	70	CORTO PLAZO
		155	Crear ofertas atractivas para los clientes antiguos	100	100	CORTO PLAZO
		156	Capacitar constantemente a la fuerza de ventas	100	70	MEDIANO PLAZO
		157	Capacitar en nuevas técnicas a la mano de obra	70	70	MEDIANO PLAZO
		158	Ofrecer horarios flexibles en atención de clientes	30	70	LARGO PLAZO
		159	Crear un portafolio de productos integral	70	70	LARGO PLAZO
		160	Realizar constante análisis del mercado y las tendencias de nuestro negocio	70	70	MEDIANO PLAZO

OBJ.	DESCRIPCIÓN	i	ACCIONES	IMPORTANCI	GOBERNABILIDA	TIPO DE ACCION
12	Implementar en un 70% el proyecto de portabilidad	161	Contratar asesoría externa especializada en equipos portátiles para Spa	100	70	MEDIANO PLAZO
		162	Aprovechar la necesidad de las personas de contar con un servicio en casa, sin necesidad de desplazarse	70	70	CORTO PLAZO
		163	Implementar todos los servicios a domicilio, disminuyendo la necesidad de la adecuación de espacios físicos	100	100	MEDIANO PLAZO
		164	Tomar capacitación en el desarrollo de nuevos negocios, tendencias y novedades de los spa en el mercado	100	100	MEDIANO PLAZO
		165	Construir el proyecto de portabilidad y determinar su alcance a corto y largo plazo	100	70	MEDIANO PLAZO
		166	Contactar a fabricantes de productos portátiles para spa	100	100	MEDIANO PLAZO
		167	Estar informado en los avances tecnológicos e innovación de nuevos productos	100	100	MEDIANO PLAZO
		168	Obtener los recursos para la financiación del proyecto	70	70	MEDIANO PLAZO
		169	Dimensionar en el proyecto que tipo de servicios se pueden ofrecer a domicilio	100	70	CORTO PLAZO
		170	Analizar el alcance del tamaño de los equipos y la forma en que serán transportados	70	70	CORTO PLAZO
		171	Garantizar la contratación del personal que realizará la prestación del servicio	70	70	CORTO PLAZO
		172	Capacitar al personal en el manejo de equipos portátiles y optimización de los espacios	70	70	MEDIANO PLAZO
		173	Constituir legalmente la compañía	100	70	CORTO PLAZO
		174	Establecer mecanismos que le permitan identificar a los usuarios del servicio el respaldo, calidad y seguridad que poseen los clientes contratando con nosotros	100	100	MEDIANO PLAZO
		175	Implementar algún respaldo, seguro al servicio o algo así que brinden mayor seguridad al usuario.	70	70	MEDIANO PLAZO
		176	Reemplazar los equipos obsoletos	100	70	LARGO PLAZO

## 6.2.1. Ubicación de las Acciones

Gráfica 11. Ubicación de las acciones



## 6.2.2. Formulación de acciones de Ejecución Inmediata

Cuadro 45. Acciones de ejecución inmediata

	ACCIONES
4	Analizar otras alternativas de fuente de capital y su costo
13	Apalancar la inversión a través de los fondos de emprendimiento creados
18	Mayor competencia con el desarrollo de nuevos productos
147	Crear programas de carrera y promoción al interior de la compañía
152	Estructurar un excelente portafolio de productos y servicios



### 6.2.3. Formulación de acciones de Mediano Plazo

Cuadro 46. Acciones de mediano plazo

#	ACCIONES	TIPO DE ACCION
2	Aprovechar los programas de emprendimiento y los subsidios otorgados por el gobierno para apoyar la creación de empresa en Colombia	MEDIANO PLAZO
5	Buscar una mínima financiación a través de bancos	MEDIANO PLAZO
14	Implementar un plan de contingencia en caso de daño o pérdida de los equipos	MEDIANO PLAZO
17	Realizar permanente investigación de mercados en búsqueda de nuevos productos	MEDIANO PLAZO
22	Implementar un plan de contingencia en caso de daño o pérdida de los equipos	MEDIANO PLAZO
26	Monitorear la competencia permanentemente	MEDIANO PLAZO
27	Trabajar en el posicionamiento de la empresa	MEDIANO PLAZO
31	Garantizar el cumplimiento de la normatividad establecida en higiene y salubridad	MEDIANO PLAZO
38	Definir estrategias de ventas que impulsen el crecimiento del negocio	MEDIANO PLAZO
40	Garantizar que los gastos y costos de la compañía no disparen el precio del producto	MEDIANO PLAZO
41	Contrarrestar la informalidad de la competencia, a través del argumento de respaldo y seguridad que le ofrece una compañía constituida formalmente	MEDIANO PLAZO
42	Establecer garantías por los servicios prestados	MEDIANO PLAZO
45	Controlar la subutilización de los equipos	MEDIANO PLAZO
46	Disminuir la rotación de personal, especialmente la de ventas	MEDIANO PLAZO
47	Tener en cuenta los costos asociados al manteniendo de espacios más amplios.	MEDIANO PLAZO
48	Diseñar un portafolio claro de productos que demanden la utilización de este espacio.	MEDIANO PLAZO
49	Aprovechar las tasas bajas de financiación para el desarrollo del proyecto.	MEDIANO PLAZO
50	Administrar de manera eficiente los espacios y optimizar su uso.	MEDIANO PLAZO
51	Mejorar la oferta de producto para el cliente que incluya atención en el punto de venta.	MEDIANO PLAZO

56	Cumplir con la normatividad que regula la apertura de un establecimiento de comercio con estas características.	MEDIANO PLAZO
59	Documentar los procesos internos relacionados con el proyecto de infraestructura.	MEDIANO PLAZO
60	Monitorear cada una de las etapas del proyecto e informar oportunamente los contratiempos.	MEDIANO PLAZO
63	Aprovechar el alto potencial de mercado que no se ha explotado con éste servicio	MEDIANO PLAZO
64	Investigar el tipo de alianzas que se pueden desarrollar	MEDIANO PLAZO
68	Contratar estudios permanentes sobre las necesidades de los consumidores	MEDIANO PLAZO
71	Resaltar el respaldo de una compañía constituida vrs el riesgo de los servicios informales.	MEDIANO PLAZO
73	Proyectar a mediano plazo certificar a la empresa en calidad	MEDIANO PLAZO
75	Establecer metas agresivas a la fuerza de ventas que incremente representativamente el volumen de clientes.	MEDIANO PLAZO
77	Controlar el precio de los productos	MEDIANO PLAZO
78	Generar mecanismos de control y seguridad, asegurar los equipos en caso de robo, pérdida y daño de los mismos	MEDIANO PLAZO
80	Documentar todos los procesos de cada una de las áreas.	MEDIANO PLAZO
81	Realizar un cronograma con las fases y los y tiempos en que se desarrollara.	MEDIANO PLAZO
82	Hacer seguimiento a cada una de las fases.	MEDIANO PLAZO
84	Alcanzar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca.	MEDIANO PLAZO
86	Complementar con estudios permanentes de tendencia del mercado.	MEDIANO PLAZO
87	Generar una gran sinergia de la alta gerencia con sus empleados y compromiso permanente con el proyecto.	MEDIANO PLAZO
88	Identificar el presupuesto económico requerido para llevar a cabo el proyecto	MEDIANO PLAZO
89	Realizar un estudio de posibles clientes potenciales.	MEDIANO PLAZO
91	Presupuestar para cada etapa del proyecto el dinero para respaldarlo.	MEDIANO PLAZO
93	Identificar las alternativas de financiación más que se adecuen a las necesidades.	MEDIANO PLAZO
95	Buscar en el mercado empresas con experiencia en el sector que nos permitan satisfacer las necesidades de los clientes	MEDIANO PLAZO
96	Efectuar la tercerización de servicios en los que el spa tenga debilidad o servicios que no pertenezcan a la actividad principal	MEDIANO PLAZO
97	Utilizar los aliados estratégicos como potenciales inversionistas	MEDIANO PLAZO

98	Utilizar alianzas no solo para tercerización y aprovechamiento de experiencia, sino para optimización de costos siempre orientados a la satisfacción y fidelización del cliente	MEDIANO PLAZO
99	Buscar alianzas como oportunidad para ampliación del portafolio de servicios	MEDIANO PLAZO
100	Efectuar estudio de mercado para revisar que servicios complementarios se pueden obtener mediante alianzas estratégicas	MEDIANO PLAZO
102	Utilizar las alianzas como mecanismo de publicidad	MEDIANO PLAZO
103	Buscar alianzas con empresas del sector, nacionales o internacionales, que permitan efectuar franquicias importantes	MEDIANO PLAZO
108	Bajar el alto endeudamiento a largo plazo	MEDIANO PLAZO
109	Renegociar la deuda a largo plazo a tasas más bajas (compra de cartera)	MEDIANO PLAZO
110	Buscar un alto margen de ganancia, por ser un mercado en desarrollo.	MEDIANO PLAZO
111	Manejar costos mínimos de producción con alta productividad.	MEDIANO PLAZO
112	Aprovechar el interés de inversionistas en este segmento de mercado	MEDIANO PLAZO
113	Apalancar la compañía con financiación a través de nuevos socios.	MEDIANO PLAZO
114	Garantizar los puestos de trabajo y las condiciones óptimas laborales.	MEDIANO PLAZO
117	Mantener el reconocimiento de empresa rentable	MEDIANO PLAZO
118	Buscar financiación en otras fuentes de menor costo	MEDIANO PLAZO
119	Garantizar que los gastos y costos de la compañía no afecten el margen de utilidad.	MEDIANO PLAZO
120	Evaluar ofertas de posibles fusiones o absorciones de Empresas con mayor experiencia.	MEDIANO PLAZO
121	Alinear la estrategia de la compañía en pro de alcanzar el margen de rentabilidad esperado.	MEDIANO PLAZO
122	Ampliar el portafolio de productos y servicios	MEDIANO PLAZO
124	Garantizar que los equipos cuenten con una garantía respaldada en Colombia.	MEDIANO PLAZO
125	Garantizar que se establezcan análisis de mercado que permitan evaluar muy bien qué tipo de equipos o insumos se deben adquirir.	MEDIANO PLAZO
127	Contar con un importante potencial de contactos para la realización de alianzas estratégicas ya que ello.	MEDIANO PLAZO

128	Impulsar el desarrollo y crecimiento del portafolio tomando como referencia	MEDIANO PLAZO
129	Garantizar la financiación a largo plazo de los equipos a adquirir.	MEDIANO PLAZO
131	Controlar la obsolescencia de los equipos.	MEDIANO PLAZO
133	Garantizar el adecuado uso y mantenimiento de los equipos.	MEDIANO PLAZO
134	Garantizar un espacio adecuado para almacenamiento.	MEDIANO PLAZO
135		MEDIANO PLAZO
136	Apoyar al crecimiento de estas personas y al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias	MEDIANO PLAZO
138	Capacitación permanente	MEDIANO PLAZO
140	Desarrollar filosofía de responsabilidad social	MEDIANO PLAZO
148	Crear estrategia a través de referidos para incrementar el número de clientes activos	MEDIANO PLAZO
151	Alcanzar reconocimiento de la empresa en el mercado	MEDIANO PLAZO
156	Capacitar constantemente a la fuerza de ventas	MEDIANO PLAZO
157	Capacitar en nuevas técnicas a la mano de obra	MEDIANO PLAZO
160	Realizar constante análisis del mercado y las tendencias de nuestro negocio	MEDIANO PLAZO
161	Contratar asesoría externa especializada en equipos portátiles para Spa	MEDIANO PLAZO
163	Implementar todos los servicios a domicilio, disminuyendo la necesidad de la adecuación de espacios físicos	MEDIANO PLAZO
164	Tomar capacitación en el desarrollo de nuevos negocios, tendencias y novedades de los spa en el mercado	MEDIANO PLAZO
165	Construir el proyecto de portabilidad y determinar su alcance a corto y largo plazo	MEDIANO PLAZO
166	Contactar a fabricantes de productos portátiles para spa	MEDIANO PLAZO
167	Estar informado en los avances tecnológicos e innovación de nuevos productos	MEDIANO PLAZO
168	Obtener los recursos para la financiación del proyecto	MEDIANO PLAZO
172	Capacitar al personal en el manejo de equipos portátiles y optimización de los espacios	MEDIANO PLAZO
174	Establecer mecanismos que le permitan identificar a los usuarios del servicio el respaldo, calidad y seguridad que poseen los clientes contratando con nosotros	MEDIANO PLAZO
175	Implementar algún respaldo, seguro al servicio o algo así que brinden mayor seguridad al usuario.	MEDIANO PLAZO

#### 6.2.4. Formulación de acciones de Largo Plazo

Cuadro 47. Acciones de largo plazo

#	ACCIONES	TIPO DE ACCION
15	Realizar abonos a capital en caso de excedentes	LARGO PLAZO
16	Generar rentabilidad	LARGO PLAZO
43	Ofrecer a la mano de obra calificada informal la opción de ser contratada a través de nuestra empresa	LARGO PLAZO
58	Capacitar al personal en el adecuado manejo y mantenimiento de las instalaciones.	LARGO PLAZO
61	Garantizar que personal especializado cuentes con espacio de trabajo adecuados.	LARGO PLAZO
106	Profundizar en el conocimiento del negocio	LARGO PLAZO
115	Especializar la mano de obra.	LARGO PLAZO
149	Investigar acerca de programadas de fidelización exitosos	LARGO PLAZO
150	Validar e investigar los alcances de implementación y desarrollo	LARGO PLAZO
158	Ofrecer horarios flexibles en atención de clientes	LARGO PLAZO
159	Crear un portafolio de productos integral	LARGO PLAZO
176	Reemplazar los equipos obsoletos	LARGO PLAZO

#### 6.2.5. Formulación de acciones Retos para el futuro

Cuadro 48. Acciones retos para el futuro

#	ACCIONES	TIPO DE ACCION
7	Negociar tasas de interés fijas y no variables	RETOS PARA EL FUTURO
24	Garantizar que la fuerza de ventas esté preparada para promover los productos	RETOS PARA EL FUTURO
44	Ofrecer servicios complementarios a un bajo costo	RETOS PARA EL FUTURO

## 7. PLAN DE ACCION

### 7.1. MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS. ESTRATEGICOS<sup>74</sup>

Cuadro 49. Objetivos conflictivos vs. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	ACCIONES O NEGOCIACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS	ACTORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Disminución de costos (lograr altos ingresos disminuyendo costos)	Disminución de costos sin sacrificar calidad	CLIENTES, PROVEEDORES, COMPETIDORES	Disminuir la deuda generada por la inversión inicial en un 70%.	Volcar todos los recursos para generar valor de la compañía
	Convenios o alianzas con proveedores en compras por volumen y publicidad de sus productos		Contar con 5 nuevos productos innovadores desarrollados y en venta	Tomar capacitación en el desarrollo de nuevos negocios, tendencias y novedades de los spa en el mercado
	Lograr eficiencia en procesos		Alcanzar reconocimiento como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%	Controlar el precio de los productos,, Llevar una administración eficiente y eficaz en cada uno de sus procesos, Realizar permanente investigación de mercados en búsqueda de nuevos productos
	Generación de empleo a madres cabeza de hogar		Realizar alianzas estratégicas con una participación en nuestro negocio de un 40%	Investigar el tipo de alianzas que se pueden desarrollar
	Innovación		Alcanzar una rentabilidad Ebitda del 8%	Generar rentabilidad
	Programas especiales para clientes fieles		Alcanzar fidelización de un 70% de los clientes activos	Cuidadoso manejo de los clientes por su exigencia y perfil
	Generar oportunidades para el sector en general		Vincular un 50% del total de empleados de la compañía por madres cabezas de familia	Crear programas de carrera y promoción al interior de la compañía, Desarrollar filosofía de responsabilidad social, Implementar planes a largo plazo en busca de especializar ésta mano de obra
Lograr mayor inversión	Posicionamiento en el mercado	INVERSIONISTAS Y COMPETIDORES	Cubrir en un 100% la infraestructura física requerida	Actuar de oportunamente en el cambio de equipos obsoletos, Controlar la subutilización de los equipos
	Formalización de la empresa		Alcanzar una participación en el mercado de un 3%	Constituir legalmente la compañía,
	Ofrecer a los clientes calidad, seguridad y seriedad		Contar con al menos una certificación de calidad	Garantizar el cumplimiento de la normatividad establecida en higiene y salubridad
	Promover cultura de salud y bienestar en la sociedad		Cubrir el 100% de los equipos importados requeridos inicialmente	Efectuar alianzas estratégicas que permitan el acceso a tecnologías de ultimas tendencias
	Combatir la informalidad en el sector		Implementar en un 70% el proyecto de portabilidad	Contratar estudios permanentes sobre las necesidades de los consumidores
	Generar oportunidades de negocio para el sector			

<sup>74</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Dario Alfonso Sierra Arias. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

## 7.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL <sup>75</sup>

Cuadro 50. Cuadro de mando integral

VISION			MISION				
Spa Innovador Nefesh para el año 2017 en Bogotá, será reconocido como una de las primeras opciones en bienestar y relajación. Ofreciendo servicios con innovación y calidad y proporcionando un equilibrio integral entre imagen, salud y belleza a nuestros clientes			Garantizar el equilibrio entre piel, cuerpo y alma mediante la experiencia de bienestar, relajación y belleza, para mujeres y hombres de todas las edades, con la calidad y seguridad que se merecen				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES	FORMULA	PERIODICIDAD	METAS	RESPONSABLE
Accionistas	1	Disminuir la deuda generada por la inversión inicial en un 70%.	PAGO DEUDA	TOTAL PAGADO DEUDA/TOTAL DEUDA	MENSUAL	-70%	FINANCIERA
	2	Alcanzar una rentabilidad Ebitda del 8%	RENTABILIDAD	UTILIDAD - INTERESES - IMPUESTOS-DEPRECIACIONES-AMORTIZACIONES/ VENTAS	ANUAL	8%	FINANCIERA
Clientes	3	Alcanzar reconocimiento como una empresa competitiva en precio, incrementando sus ventas en un 40%	VENTAS	VENTAS TOTALES	ANUAL	40%	COMERCIAL
	4	Alcanzar fidelización de un 70% de los clientes activos	SATISFACCION DEL CLIENTE	No. CLIENTES FIELES/TOTAL CLIENTES	TRIMESTRAL	70%	MERCADEO
	5	Alcanzar una participación en el mercado de un 3%	ENCUESTA	PARTICIPACION EN EL MERCADO	TRIMESTRAL	3%	MERCADEO
Procesos Internos	6	Cubrir en un 100% la infraestructura física requerida	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA TOTAL / INFRAESTRUCTURA PLANEADA	ANUAL	100%	OPERACIONES
	7	Cubrir el 100% de los equipos importados requeridos inicialmente	EQUIPOS	EQUIPOS ACTIVOS/EQUIPOS PROYECTADOS	ANUAL	100%	OPERACIONES
	8	Vincular un 50% del total de empleados de la compañía por madres cabezas de familia	CONTRATACION MADRES	TOTAL MADRES CONTRATADAS/TOTAL EMPLEADOS	TRIMESTRAL	50%	GESTION HUMANA
Investigacion y Desarrollo	9	Contar con 5 nuevos productos innovadores desarrollados y en venta	INNOVACION	PRODUCTOS NUEVOS DISPONIBLES / 5	TRIMESTRAL	5	MERCADEO
	10	Contar con al menos una certificación de calidad	CALIDAD	CERTIFICACION DE CALIDAD / 1	ANUAL	1	MERCADEO
	11	Implementar en un 70% el proyecto de portabilidad	SPA MOVIL	EJECUCION DEL PROYECTO	ANUAL	70%	OPERACIONES / MERCADEO
	12	Realizar alianzas estratégicas con una participación en nuestro negocio de un 40%	ALIADOS	No DE NEGOCIOS CON ALIADOS / TOTAL NEGOCIACIONES	TRIMESTRAL	40%	GERENCIA

<sup>75</sup> Fuente: Las Autoras. Clase de Prospectiva y Estrategia. Carlos Ñampira. Especialización de Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Julio de 2012

## CONCLUSIONES

Una vez diseñado el Plan Prospectivo para el Spa Innovador Nefesh al año 2017, las autoras han llegado a las siguientes conclusiones:

1. El sector de servicios profesionales de estética y belleza cuenta con un gran potencial de crecimiento, por lo tanto se convierte en una opción de crear empresa generadora de empleo.
2. El diseño de Spa Innovador Nefesh presenta las fortalezas internas de la empresa, sin embargo para lograr posicionarse como una de las mejores opciones en spas de Bogotá, debe trabajar en sus debilidades, entre ellas las más importantes el hecho de ser una empresa nueva en el mercado y el bajo capital de trabajo con el que cuenta, que lleva a la dependencia del endeudamiento para el montaje.
3. El hecho de depender del endeudamiento para lograr obtener el capital de trabajo necesario para la infraestructura del Spa, implica tener muy clara la estrategia y cumplirla a cabalidad, de esta manera se garantiza el éxito del Plan.
4. Si bien, existen muchos competidores en el mercado, estos son en su mayoría informales, empresas formalmente constituidas son pocas y que presten los servicios como los diseñados para Spa Innovador Nefesh, ese es un punto a aprovechar aunque se necesite una alta inversión de capital para lograrlo.
5. El sector de la belleza es un mercado altamente atractivo tanto para quienes prestan el servicio como para quienes lo utilizan, esta condición del mercado se debe explotar para potencializar el posicionamiento del Spa. De acuerdo a la matriz de atractividad, las barreras de entrada que se tienen son altas principalmente por el cambio en la tecnología y el poder de los proveedores en los costos de la materia prima, que en algunos casos generan más competencia por la integración vertical que se puede presentar por ellos debido al conocimiento que tienen del mercado.



6. Determinando el perfil competitivo del Spa, se concluye que se deben enfocar principalmente en la consecución del capital de trabajo, constante diversificación del portafolio de productos, innovación, capacitación de los empleados y alianzas estratégicas que permitan profundización en el mercado.
7. El proyecto de portabilidad es un producto diferenciador que puede ayudar al posicionamiento del Spa, teniendo en cuenta que de las empresas legalmente constituidas solo una de ellas maneja esta opción de negocio. Ofrecer la opción de un spa móvil es muy atractivo para el mercado teniendo en cuenta que muchos clientes no quisieran moverse de su sitio de descanso ni disfrutar de los servicios de un spa con otras personas, esta opción de negocio es costosa pero puede garantizar un buen retorno de la inversión.
8. La segmentación del mercado tal como se quieren ofrecer los servicios, si bien, son paquetes que pueden ofrecer en cualquier spa, se convierten en productos diferenciadores si se especializan, hoy en día las personas de la tercera edad no tienen opciones de relajación diferentes a las de cualquier otra persona, cada segmento de la población requiere un tratamiento diferente por su edad y por sus condiciones tanto laborales como personales.
9. Dada la normatividad actual para la constitución de este tipo de negocios, es el momento para la creación de la empresa, teniendo en cuenta que los requisitos a pesar de ser exigentes son de fácil cumplimiento.
10. El diseño de la estrategia para el Spa Innovador aporta a la economía del país generando empleo, cumpliendo con responsabilidad social al contratar madres cabeza de familia y capacitarlas para el trabajo, esto no solo es importante por los beneficios tributarios que implican sino también por la labor social que representa. Esta población vulnerable requiere oportunidades de desarrollo que de acuerdo a los planteamientos del plan pueden traducirse en calidad de vida para todos. Además este factor también genera posicionamiento en el mercado teniendo en cuenta la orientación actual hacia la sostenibilidad y responsabilidad social.
11. Es posible hacer el montaje del Spa Innovador Nefesh al año 2017, siguiendo el Plan Prospectivo Estratégico diseñado basados en el direccionamiento estratégico planteado.

12. El sector al ser tan informal no tiene información actualizada que permita hacer un estudio de mercado, es importante tener en cuenta, que al lograr cumplir con el desarrollo del planteamiento del problema, que es generar cultura en la población, este es un trabajo no solo de Spa Innovador, sino que de alguna manera, es trabajo de las empresas del sector, que al unirse pueden fortalecer el mercado de los spas, generando cultura de salud y bienestar, de esta manera lograr mercado para todos disminuyendo la informalidad que de alguna manera representa inseguridad para los clientes de los servicios de salud, relajación, belleza y cosmetología.

## RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado el Plan Prospectivo del Spa Innovador Nefesh, se generan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a las propietarias efectuar el análisis de la constitución de la empresa desde el punto de vista jurídico, tributario, de salud, cumplimiento de normas y todos aquellos detalles que den como resultado la formalización del Spa como empresa.
2. Se recomienda a las Junta Directiva de Spa Innovador Nefesh llevar a cabo el análisis financiero que permita evaluar la ejecución del Plan Prospectivo propuesto.
3. Adoptar los elementos corporativos propuestos como misión, visión, valores, principios con el fin de darle una identidad clara a la empresa. Estos aspectos se plantean tendientes a generar sentido de pertenencia de los actores frente al desarrollo de la estrategia en sus actividades diarias.
4. Las variables como son los nuevos productos y servicios en el sector, la preferencia de los consumidores por precio no por calidad y los costos de entrenamiento del personal, no fueron incluidas dentro de las variables estratégicas por los valores presentados en su influencia y/o dependencia, sin embargo, hacen parte importante del desarrollo de la estrategia, teniendo en cuenta que implican cambios o actividades específicas para minimizar su impacto en el Spa.
5. Con el fin de llevar a cabo el Plan Prospectivo, se sugiere, crear proyectos de operación que permitan desarrollar la estrategia, de esta manera, se requieren proyectos de innovación, capacitación, etc.
6. Es imprescindible tener un proyecto de innovación constante, debido a que el mercado está en constante cambio frente a la moda, la belleza, y la tecnología que se utiliza para este efecto, lo que hace aún más exigente el mantenerse en el mercado,

7. Dado el incremento del turismo en Colombia, dentro de los proyectos del spa debe contemplarse la opción del Spa Médico, mediante convenios o alianzas estratégicas con empresas del sector que fomenten el turismo médico.
8. Se recomienda efectuar un estudio de mercados del exterior para definir qué tipo de estrategia se debe seguir frente a la compra de una franquicia internacional que permita el posicionamiento del Spa en el mercado con un reconocimiento en el sector.
9. Para el cumplimiento de la normatividad para el spa, los propietarios deben tener conocimiento de estética y cosmetología, por tanto, las emprendedoras deben adelantar los estudios requeridos para el cumplimiento de este requisito, no solo por cumplir la norma sino también porque esto fortalece una de las debilidades más importantes del Spa.
10. Se sugiere efectuar un plan de capacitación para las madres cabeza de familia, con programas de compensación y desarrollo tendientes a minimizar al máximo la rotación de personal para no incurrir en costos innecesarios.
11. Se recomienda efectuar un análisis de la tecnología utilizada en el mercado y la vanguardia de la moda en aparatología, de tal manera que no sea necesaria la compra de varias máquinas una para cada especialidad, sino una o dos que tengan varias funcionalidades, revisando el retorno de la inversión y los servicios que se puedan prestar con ellas.
12. Es necesario efectuar un análisis del mercado para situar la ubicación geográfica más conveniente para el spa en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta el sector, estrato, seguridad, parqueadero y tamaño del sitio donde funcionará el Spa Innovador Nefesh.
13. Se sugiere mantener actualizada la estrategia y sus indicadores, de la misma forma socializarlo con los empleados para que todos estén enterados del norte de la empresa y su aporte al desarrollo de la misma.
14. Se recomienda diseñar el organigrama de acuerdo a las necesidades del Spa y sus proyectos de expansión, se sugiere que no sean demasiado ambiciosos teniendo en cuenta que está incursionando en el mercado y debe hacerlo de una manera prudente para el cumplimiento del objetivo.

## BIBLIOGRAFIA

Aprofest 2012

**DAVID FRED.** Dirección Estratégica.

DEFINICIÓN ÁRBOL DE COMPETENCIAS: Disponible en:  
[http://incp.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=457:los-arboles-de-competencias-&catid=61:estrategico&Itemid=52](http://incp.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=457:los-arboles-de-competencias-&catid=61:estrategico&Itemid=52)

**FRANCO CARLOS ARTURO.** Manual Iniciación en la Prospectiva.

**GODET MICHEL.** De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.

**HARRISSON y St. JOHN.** Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.

**HITT, IRELAND y HOSKISSON.** Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004.

<http://planeacionestrategica.blogspot.es>

<http://confidencialcolombia.com/.../Banco-Central-recorta-tasa-de-interés>

<http://formulaciondeproyectos.com.co>

<http://masguau.com/2009/08/27/el-spa-reemplazo-en-colombia-a-los-centros-de-estetica-y-los-gimnasios/>

<http://planeacionestrategica.blogspot.es>

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/ensayoecono/14.htm>

<http://www.colmedica.com/clientes/beneficios/convenios/Paginas>

<http://www.corteconstitucional.gov.co/>

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Resultados\\_2011.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2011.pdf)

<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/en-bogota-esta-402-empleados-del-pais/>

<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/reduccion-tasas-aumenta-optimismo-para-2013>

<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

<http://www.elergonomista.com/14en14.html>

[http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12450662.html](http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12450662.html)

[http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-11854082.html](http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11854082.html)

<http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20competencias.html>

<http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20pertinencias.html>

<http://www.expertosenspa.com/>

<http://www.finanzaspersonales.com.co/cuanto-cuesta/articulo/los-tres-mejores-spa-del-pais>

<http://www.gestionpublicaperu.com/temasinteres.php>

<http://www.infomipyme.com>

<http://www.lariviera.com.co/quienes-somos.html>

<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/48/72/>

<http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml>

[http://www.plano-sur.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=777:la-tercera-edad-y-el-olvido-creciente-de-sus-necesidades-mas-apremiantes&catid=38:derechosumanos&Itemid=59](http://www.plano-sur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=777:la-tercera-edad-y-el-olvido-creciente-de-sus-necesidades-mas-apremiantes&catid=38:derechosumanos&Itemid=59)

<http://www.poli.edu.co/comunica/prensa/COM.%20PYMES%20Y%20TLC%20CON%20ESTADOS%20UNIDOS.pdf>

[http://www.pymesfuturo.com/Fuentes\\_financiamiento.htm](http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm)

<http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/default2.asp>

<http://www.terra.com.mx/articulo.aspx?articuloid=68215>

<http://www.wellnesspamovil.com/spa-movil/wellness-spa-en-bogota.html>

**JOHNSON, SCHOLÉS, WHITTINGTON.** Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.

Johnston, 2002

LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de Cambios, Mag. Fernando Ortega San Martín

PORTAFOLIO [Página web] [Octubre 5 de 2012]  
<http://www.portafolio.co/economia/sueldos-colombia-crecerian-5-ciento-durante-el-2013>

**SANABRIA TIRADO, RAÚL,** Formulación Estratégico – Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes: 2007 127-128-129p

**SIERRA ARIAS,** Dario Alfonso. Material Didáctico Prospectiva. Especialización en Gerencia Estratégica. 2012

**THOMPSON y STRICKLAND.** Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición. ED. MC Graw Hill.1999.

[www.dinero.com.co](http://www.dinero.com.co)

[www.innovacion.com.es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=175&Itemid=34](http://www.innovacion.com.es/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=34)

[www.t-balance.com/CMEi/InformeEscenarios.pdf](http://www.t-balance.com/CMEi/InformeEscenarios.pdf)