



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

“PLAN DE EXPANSIÓN COMERCIAL PARA OSAKA SPA EN BAÑOS DE AGUA  
SANTA”

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera Comercial con mención en *Marketing***

**Línea de Investigación:**

*Marketing*

**Autora:**

Daniela Melissa Mayorga Bonilla

**Director:**

Msc. Edwin José Armijos Velasco

**Ambato - Ecuador**

**Septiembre 2018**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

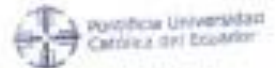
**“PLAN DE EXPANSIÓN COMERCIAL PARA OSAKA SPA EN BAÑOS DE  
AGUA SANTA”**

**Línea de Investigación:**

*Marketing*

**Autora:**

**DANIELA MELISSA MAYORGA BONILLA**



BIBLIOTECA

Edwin José Armijos Velasco, Ing. Msc.

**CALIFICADOR**

f. ....

Maria Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mba.

**CALIFICADORA**

f. ....

Osmany Pérez Barral, Eco. PhD.

**CALIFICADOR**

f. ....

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg

**DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. ....

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. ....



**SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA**

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2018**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **DANIELA MELISSA MAYORGA BONILLA**, con CC. 180400912-2 autora del trabajo de investigación titulado: **PLAN DE EXPANSIÓN COMERCIAL PARA OSAKA SPA EN BAÑOS DE AGUA SANTA**, previo a la obtención del título profesional de Ingeniera Comercial con mención en *Marketing*, en la Escuela de Administración de Empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de la autora.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

**Ambato, Septiembre 2018**



**DANIELA MELISSA MAYORGA BONILLA**

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia agradezco a Dios por darme la vida, brindarme salud, fortaleza, sabiduría para adquirir nuevos conocimientos, recursos necesarios para progresar, y por guiarme en cada paso de mi vida para lograr un importante objetivo.

A mis padres Víctor Mayorga y Cumandá Bonilla quienes me han dado ejemplos de perseverancia, superación y entrega, por darme su amor incondicional y apoyarme en los momentos difíciles de mi carrera, gracias amados Padres porque el orgullo que sienten por mí me impulsó a mejorar y hoy puedo alcanzar mi meta.

Gracias a los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, especialmente al Ingeniero Edwin Armijos por haberme impartido sus conocimientos, brindándome su tiempo, paciencia y amistad, le agradezco infinitamente porque su apoyo fue de gran ayuda para concluir con este proyecto de investigación.

**Melissa Mayorga B.**

## DEDICATORIA

Hija Valentina, tu amor y cariño son mi mayor felicidad, y por eso son las ganas de superarme y buscar lo mejor para ti, te agradezco por ser la motivación más grande de mi vida y por inspirarme para concluir con mi proyecto de investigación.

A mi sobrino Isaac por ser el niño más valiente y fuerte que conozco, y por enseñarme que con perseverancia, fe y amor a Dios se pueden lograr los sueños.

A mis Padres, Hermanos, Sobrinos y Esposo por ser la mejor familia, darme su apoyo incondicional, brindarme su amor, y por estar conmigo en los duros y buenos momentos.

**Melissa Mayorga B.**

## RESUMEN

El objetivo del proyecto de investigación se sustenta en diseñar un plan de expansión comercial para Osaka Spa en Baños de Agua Santa; el cuál contribuirá al crecimiento empresarial y se basa en la implementación de estrategias de crecimiento interno. La metodología aplicada es de tipo descriptiva y explicativa; adicionalmente, a través de técnicas como la observación directa y encuesta, se conoce la percepción que tienen los clientes de la empresa, y en otra instancia se determinaron las falencias existentes, como la carencia de servicios ofertados; mediante el análisis interno y externo de la empresa se puede estructurar las estrategias enfocadas en mejorar y corregir sus puntos débiles. El trabajo concluye que la variedad de servicios es un factor fundamental para la excelencia empresarial, es por eso que se requiere el diseño de un plan de expansión mediante la aplicación de estrategias de crecimiento interno, tales como: penetración de mercado y desarrollo de productos, las cuales permitan a Osaka Spa aumentar sus ingresos y mejorar su competitividad empresarial.

**Palabras claves:** servicios, expansión comercial, estrategias de crecimiento interno, penetración de mercado, desarrollo de productos.

### **Abstract**

The aim of this study is to develop a business expansion plan for Osaka Spa in Baños de Agua Santa, which will contribute to the growth of the company and is based on the implementation of internal growth strategies. The applied methodology is descriptive and explicative. Additionally, by using the techniques of direct observation and a survey, it is possible to determine the customers' perception of the company and it was possible to determine the existing weaknesses such as the lack of services offered. Through the internal and external analysis of the company, it is possible to create strategies focused on improving and correcting the weak points. This study concludes that the variety of services is a fundamental factor for business excellence; therefore, it is necessary to design a business expansion plan by applying internal growth strategies such as market penetration and product development, which will enable Osaka Spa to increase profit and improve business competitiveness.

Key words: services, business expansion, internal growth strategies, market penetration, product development.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1 Tema .....	3
1.2 Planteamiento del Problema .....	3
1.3 Contextualización .....	4
1.3.1 Macro.....	4
1.3.2 Meso .....	4
1.3.3 Micro .....	5
1.4 Análisis Crítico.....	5
1.5 Interrogantes .....	6
1.6 Delimitación .....	7
1.6.1 Delimitación del Contenido.....	7
1.6.2 Delimitación Espacial.....	7
1.6.3 Delimitación Temporal.....	7
1.7 Justificación .....	7
1.8 Objetivos.....	8
1.8.1 Objetivo General.....	8
1.8.2 Objetivos Específicos .....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Estado del Arte .....	9
2.2 Fundamentación Legal .....	10
2.3 Marco Conceptual.....	11
2.3.1 <i>Marketing</i> .....	12
2.3.2 Mercado .....	13
2.3.3 Clientes .....	18

2.3.4	Análisis del entorno .....	29
2.3.5	Competencia .....	20
2.3.6	Cinco fuerzas de Porter .....	21
2.3.7	Expansión comercial.....	23
2.3.8	Plan de Expansión .....	23
2.3.9	Estrategia .....	24
2.3.10	Estrategias de expansión.....	25
2.3.11	Estrategias de crecimiento interno.....	25
2.3.12	Osaka Spa .....	30
2.3.13	Glosario .....	31
CAPÍTULO III .....		33
MARCO METODOLÓGICO .....		33
3.1	Enfoque de la Investigación .....	33
3.2	Modalidad básica de la Investigación.....	33
3.2.1	Investigación bibliográfica .....	33
3.2.2	Investigación de Campo .....	34
3.3	Tipo de Investigación .....	34
3.3.1	Investigación Descriptiva .....	34
3.3.2	Investigación Explicativa .....	35
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información.....	35
3.5	Población y Muestra .....	36
CAPÍTULO IV .....		37
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		37
4.1	Encuesta.....	37
4.2	Conclusiones de las Encuestas .....	46
CAPÍTULO V .....		47
PROPUESTA .....		47
5.1	Tema .....	47
5.2	Antecedentes.....	47
5.3	Justificación .....	48
5.4	Metodología para la propuesta .....	49
FASE I .....		50
5.4.1	Análisis del sector.....	50
FASE II.....		60
5.4.2	Desarrollo de estrategias de crecimiento interno.....	60
FASE III .....		72
5.4.3	Determinación del plan de acción .....	72

5.5 Administración .....	83
5.6 Evaluación Preliminar .....	84
5.7 Previsión de la evaluación .....	84
CAPÍTULO VI .....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83
6.1 Conclusiones.....	83
6.2 Recomendaciones .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	85
ANEXOS .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### ESQUEMAS

Esquema 2.1 Segmentación de mercado.....	14
Esquema 2.2 Proceso de segmentación de mercado.....	15
Esquema 2.3 Cinco fuerzas de Porter.....	21
Esquema 2.4 Fases de Expansión.....	24
Esquema 5.1 Metodología para la propuesta.....	49

### CUADROS

Cuadro 2.1 Tipos de Clientes.....	18
Cuadro 2.2 Estrategias de expansión de crecimiento interno.....	26
Cuadro 5.1 Colores representativos.....	52
Cuadro 5.2 Matriz FODA.....	53
Cuadro 5.3 Matriz EFI.....	54
Cuadro 5.4 Matriz EFE.....	55
Cuadro 5.5 Matriz de estrategias.....	61
Cuadro 5.6 Previsión de la evaluación.....	83

### GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Encuesta pregunta 1.....	37
Gráfico 4.2 Encuesta pregunta 2.....	38
Gráfico 4.3 Encuesta pregunta 3.....	39
Gráfico 4.4 Encuesta pregunta 4.....	40
Gráfico 4.5 Encuesta pregunta 5.....	41
Gráfico 4.6 Encuesta pregunta 6.....	42
Gráfico 4.7 Encuesta pregunta 7.....	43
Gráfico 4.8 Encuesta pregunta 8.....	44
Gráfico 4.9 Encuesta pregunta 9.....	45
Gráfico 5.1 Punto de equilibrio.....	82

## ILUSTRACIONES

Ilustración 5.1 Croquis de Osaka Spa.....	50
Ilustración 5.2 Logotipo.....	51
Ilustración 5.3 Equipamiento.....	64
Ilustración 5.4 Flyer Osaka Spa.....	69

## TABLAS

Tabla 5.1 Matriz del perfil competitivo.....	59
Tabla 5.2 Precios de los nuevos servicios.....	67
Tabla 5.3 Insumos y equipamiento.....	70
Tabla 5.4 Plan de Acción.....	72
Tabla 5.5 Inversión Inicial.....	75
Tabla 5.6 Gastos Administrativos.....	76
Tabla 5.7 Gastos Operativos.....	76
Tabla 5.8 Gastos de Ventas.....	76
Tabla 5.9 Presupuesto Egresos.....	77
Tabla 5.10 Proyección de ingresos.....	78
Tabla 5.11 Estados de resultados.....	79
Tabla 5.12 Flujo de Caja.....	80

## **INTRODUCCIÓN**

El sector turístico es uno de los mayores contribuyentes al empleo y riqueza en todo el mundo, pero en la actualidad está inmerso en constantes cambios, tales como: desarrollo tecnológico, exigencias del mercado, costumbres y creencias de las personas, condiciones de vida y capacidad para solventar gastos en servicios turísticos.

Como fundamento a lo anteriormente descrito, se puede asumir que Osaka Spa basa su problemática en la falta de servicios e instalaciones, razones básicas para que no exista una buena aceptación por parte de los usuarios, tomando como referencia los limitados servicios que ellos encuentran y su deseo vivaz de sentirse más complacidos y experimentar nuevos productos o servicios.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que los servicios que ofrecen los Spa son híbridos, pues incluyen elementos tangibles e intangibles que deben ser gestionados de manera compleja para que el usuario obtenga los beneficios deseados. Por ello, es indispensable que los servicios que se van a implementar sean previamente analizados, considerando las condiciones de espacio y costos; además de, analizar las ofertas y servicios de la competencia, con el fin de conocer un poco más las preferencias de los usuarios, y considerar estos parámetros en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

La Estructura de la Investigación es la siguiente:

El Capítulo I, llamado el Problema, se centra en describir variables primarias para la comprensión del tema de Investigación, como el planteamiento del problema, Contextualización, Interrogantes, Delimitación y los Objetivos aplicados.

El Capítulo II, denominado Marco Teórico, tiene como propósito abordar temas como antecedentes, desarrollo y conceptos que son necesarios para la comprensión del presente proyecto de investigación.

En el Capítulo III, se presenta la Metodología en la cual indica el enfoque de la investigación, modalidad básica, el tipo de investigación, además de los instrumentos y técnicas utilizadas para la obtención de datos, así como también, la obtención de la población que forma parte del desarrollo del proyecto.

Posteriormente se desarrolla en el Capítulo IV, donde se expone el análisis e interpretación de resultados. De igual manera, muestra la recopilación de toda la información previamente estudiada.

La propuesta del trabajo se muestra en el Capítulo V, que se desarrolla en base a la investigación realizada y mediante los conocimientos propios de la autora del presente trabajo.

Finalmente, en el Capítulo VI se desarrollan las conclusiones y recomendaciones necesarias para un correcto seguimiento del proyecto de investigación propuesto.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“Plan de Expansión Comercial para Osaka Spa en Baños de Agua Santa.”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

La innovación es una de las herramientas prioritarias y fundamentales para contrarrestar un mercado saturado de opciones y ofertas para los usuarios. En el sector turístico, es de igual manera, para tener la competitividad deseada y las metas propuestas es necesario que la innovación de productos o servicios sea constante.

Osaka Spa, basa su problemática en la falta de servicios e instalaciones, razones básicas para que no exista una buena aceptación por parte de los usuarios, tomando como referencia los limitados servicios que ellos encuentran y su deseo vivaz de sentirse más complacidos y experimentar nuevos productos o servicios.

Por ello, el trabajo de investigación, se centra en la búsqueda de soluciones factibles y convenientes para que Osaka Spa logre sus objetivos planteados, como lo es aumentar su cartera de clientes.

A través de una amplia búsqueda de información, y el análisis de datos específicos, se puede obtener un conjunto de parámetros necesarios para la intervención del desarrollo de un plan de expansión para Osaka Spa.

## **1.3 Contextualización**

### **1.3.1 Macro**

Actualmente, nos encontramos en un mundo donde gran parte de las personas viven sus días de manera muy ajetreada, el trabajo, el hogar y la falta de tiempo para cumplir todas las labores, se han convertido en grandes problemas que afectan tanto a las emociones como a la salud física y mental, provocando desordenes de salud y principalmente estrés.

Para ayudar a combatir los problemas se han creado centros de apoyo, para prevenir y curar las diferentes enfermedades patológicas; tal es el caso de los Spa, que mediante ciertos tratamientos terapéuticos y de relajación ayudan a mejorar el estilo de vida de las personas.

Para ello, es necesario enfocarse en las necesidades que tiene cada persona, y adaptar el entorno para satisfacer sus deseos y no simplemente ofrecer servicios, sino crear experiencias, y emociones que los consumidores esperan.

Ecuador, al ser un país rico en flora y fauna tiene gran cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan cada una de las ciudades y sus alrededores para abastecerse de sus encantos naturales; por este motivo, la infraestructura de los SPA deben estar encaminados por la biodiversidad que tiene el País.

### **1.3.2 Meso**

Al ser Baños de Agua Santa un lugar muy acogido por los turistas y los SPA es un negocio con gran demanda, hay demasiada competencia en el sector, la mayoría de SPA están limitados por un espacio muy pequeño, y son pocos los SPA que brindan servicios completos y que son los que más clientes tienen, como por ejemplo Refugio Spa, tiene una infraestructura con espacios

verdes para que los turistas experimenten la sensación de respirar aire puro y sientan agrado por el lugar, mientras que Luna Runtún Spa se encuentra ubicado en un lugar que todos los turistas quieren conocer y; por ende, tienen mayor conocimiento sobre los servicios que éste ofrece.

Cada uno de los SPA tienen algo que los diferencia, pero en sí todos ofrecen lo mismo. Por ello, en Osaka SPA es necesario implementar nuevos servicios que sean innovadores y que los turistas tengan curiosidad por experimentar.

### **1.3.3 Micro**

OSAKA SPA, es una Empresa que ofrece servicios de relajamiento y de belleza a turistas nacionales y extranjeros, cuenta con un personal calificado y con una ubicación geográfica estratégica, a pesar de brindar servicios de calidad atraviesa por una problemática que le ha llevado a una pérdida grande de clientes, y es, la limitada cantidad de servicios que ofrece, y al no ser apreciable en éstos, los turistas no lo toman como la mejor opción. Por este motivo, lo que se pretende hacer es un plan de expansión, para implementar servicios innovadores y ampliar su cartera de clientes.

## **1.4 Análisis Crítico**

Debido a los limitados servicios que ofrece Osaka Spa, ha provocado que las metas propuestas no se estén llevando a cabo como es el deseo de su propietaria, esta problemática que atraviesa Osaka acarrea ciertos inconvenientes y posibles fracasos.

Para que Osaka SPA no declive es importante analizar los factores necesarios para llevar a cabo estrategias innovadoras que ayuden a éste negocio a salir de la crisis por la que está pasando, a

través de un análisis situacional de la Empresa, conociéndose lo que es importante implementar y desarrollar, antes de que los clientes que posee Osaka pierdan por completo el interés y la preferencia que sienten por el mismo.

El desarrollo e innovación de productos es un factor clave para el éxito de todo negocio, y crear los servicios que hacen falta, brinda nuevas oportunidades para el negocio y su crecimiento empresarial.

Las exigencias de los usuarios en el sector turístico es cada vez mayor, no sólo demandan precios accesibles o de calidad, sino también servicios nuevos, además de comodidad y un lugar presto para satisfacer sus necesidades.

## **1.5 Interrogantes**

### **✓ ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

Osaka Spa se encuentra en un período inestable, como consecuencia de los limitados clientes que posee.

### **✓ ¿Por qué se origina?**

Debido a la gran competencia que existe en el sector turístico, principalmente abordando negocios como los Spa.

### **✓ ¿Qué lo origina?**

La escases de servicios que Ofrece OSAKA SPA.

### **✓ ¿Dónde se origina?**

En el Cantón Baños de Agua Santa

## **1.6 Delimitación**

### **1.6.1 Delimitación del Contenido:**

- ✓ Campo: Administrativo
- ✓ Área: *Marketing*
- ✓ Especialización: Clientes / Usuarios

### **1.6.2 Delimitación Espacial:**

- ✓ Provincia: Tungurahua
- ✓ Cantón: Baños de Agua Santa
- ✓ Empresa: OSAKA SPA
- ✓ Ubicación: Calle 16 de Diciembre y Montalvo diagonal al parque de La Basílica
- ✓ Servicio: Tratamientos corporales, faciales y masajes

### **1.6.3 Delimitación Temporal:**

El tiempo estimado para el desarrollo del presente proyecto de investigación es de seis meses.

## **1.7 Justificación**

OSAKA SPA, es una empresa turística que brinda servicios de relajamiento y de belleza a turistas nacionales y extranjeros, ofrece un servicio eficiente y de calidad, pero debido a la gran cantidad de competidores que brindan los mismos servicios, la mayoría de usuarios no tienen una preferencia definida, debido a la escases de actividades que los SPA ofrecen; por lo que se pretende aplicar un plan para la expansión para los servicios de OSAKA SPA, con el fin de satisfacer las nuevas expectativas del consumidor, y así lograr aumentar su portafolio de clientes y fidelizar a los mismos.

Debido a la nueva tendencia de servicios, es necesario que Osaka Spa esté actualizado y además, que sus empleados tengan conocimientos acerca de los servicios que son ahora el atractivo para los usuarios.

OSAKA SPA, se encuentra ubicado en el Cantón Baños de Agua Santa Provincia de Tungurahua, desde el año 2009, cuenta con instrumentos y equipos de muy buena calidad, pero que necesitan ser innovados debido a los avances tecnológicos y la situación cambiante del entorno externo; así como la ampliación de sus instalaciones y nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de expansión comercial para Osaka Spa en Baños de Agua Santa.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la Empresa Osaka Spa.
- ✓ Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en todo proceso de expansión comercial.
- ✓ Diseñar el plan de expansión comercial mediante la ampliación de la gama de servicios.

Finalizado el Capítulo I, en donde se desarrolla todo lo referente al problema de investigación, se da paso al Capítulo II Marco Teórico, donde se exponen los fundamentos teóricos y científicos proporcionados por varios autores.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico hace referencia a los elementos conceptuales, los cuales son una base necesaria para el desarrollo del proyecto de investigación. A su vez, en este capítulo, se analizan, artículos y publicaciones de varios autores que ayudan al cumplimiento del objetivo principal del estudio. De igual manera, tiene como propósito realizar una investigación de los antecedentes que se han efectuado con anterioridad con respecto al turismo en Baños de Agua Santa y el desarrollo de los Spa.

#### **2.1. Estado del Arte**

Existen varias investigaciones con respecto al tema de Plan de Expansión, entre los que se pueden citar:

- ✓ Arroba (2013), argumenta que la aplicación de estrategias de expansión son muy importantes y que por medio de éstas se puede mejorar la competitividad de la empresa. Además, que las empresas que compiten en el sector industrial poseen una planificación para el desarrollo de sus actividades, permitiéndoles posicionarse en el mercado, con una orientación innovadora.
  
- ✓ Mancheno (2013), concluye que el plan de expansión para su empresa es aceptado, después de haber realizado todo el análisis cualitativo y cuantitativo para determinar la solución más factible y brindar productos y servicios personalizados y de calidad.

- ✓ Barona (2011), menciona que la innovación de productos es una herramienta eficaz para el crecimiento interno y externo de la empresa, sí, se cuenta con los instrumentos necesarios para la implementación del mismo, y considerando el entorno en donde se desarrolla.

De los trabajos relacionados con el tema propuesto, es importante considerar las conclusiones a las que han llegado, las mismas que son un referente para el desarrollo del plan de expansión comercial.

## **2.2. Fundamentación Legal**

La disertación se fundamenta en los siguientes artículos de la Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor:

**Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor (2000)**, basada en los siguientes principios:

**Art. 4.- Derechos del consumidor.-** Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

**Art. 5.- Obligaciones del consumidor.-** Son obligaciones de los consumidores

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios.

La definición de *Marketing* es el primer tema a esclarecerse dentro del estudio de variables, y el punto de partida para la investigación.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Marketing**

El significado de la palabra *marketing*, traducido al castellano como mercadotecnia, es una herramienta de aplicación comercial o de ventas dentro y fuera de la empresa, pero no solamente es publicidad y promoción, sino su objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes para poder ganar mercado y posicionar la imagen corporativa de una sociedad, lo que se concuerda con el autor Salinas (2014), que afirma que el *marketing* contribuye en el desarrollo de las empresas, mediante el proceso administrativo y social para comprender y desarrollar productos y servicios acorde a las necesidades del mercado.

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011), el *marketing* es un conjunto de procesos que parte de la función organizacional para crear, comunicar y entregar valor añadido a clientes y para administrar las relaciones con los clientes para que se beneficien de los productos o servicios (pág. 58). Bajo esta perspectiva, la autora considera que el *marketing* es un sistema de actividades orientadas a planear, fijar precios, promover y, distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales teniendo un producto adecuado, en el momento justo, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio razonable.

El tema abordado en este epígrafe, conduce a un análisis del siguiente tema sobre el mercado, tratado por varios autores.

### **2.3.2 Mercado**

Según Rivera & Garcillán (2012), el mercado son todas las personas u organizaciones que tienen necesidades que satisfacer, el dinero para gastar y voluntad de gastarlo en un bien o servicio" (pág. 65). Como resultado del avance de las comunicaciones y desarrollo del mercado, se le puede entender como el conjunto de actos de compra y venta sobre un producto específico, en una línea de tiempo determinado.

Para los mercadólogos resulta de gran utilidad definir el mercado en función de las personas, como sus necesidades y la posibilidad de adquisición de los bienes y servicios. En este sentido, para los autores Rivera & Molero (2012), "el mercado es el lugar donde existe la oferta y la demanda, con un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio" (pág. 38). Es decir, la condición para la existencia de un mercado es que haya alguien que esté dispuesto a comprar un bien y alguien que quiera vender ese mismo bien, si ambas partes se ponen de acuerdo sobre el precio, se realiza el intercambio.

En base a los criterios de los autores anteriormente mencionados y al aporte del autor Baena (2011), se determina que: mercado es un grupo de personas u organizaciones que poseen la voluntad de comprar un producto o servicio para el consumo personal en base a sus necesidades y deseos. De esta manera, y tomando en cuenta la importancia de los fundamentos de mercado,

los autores consideran que las variables acogidas dentro del mercado son: a) segmentación de mercado, b) proceso de segmentación de mercado y, c) mercado meta.

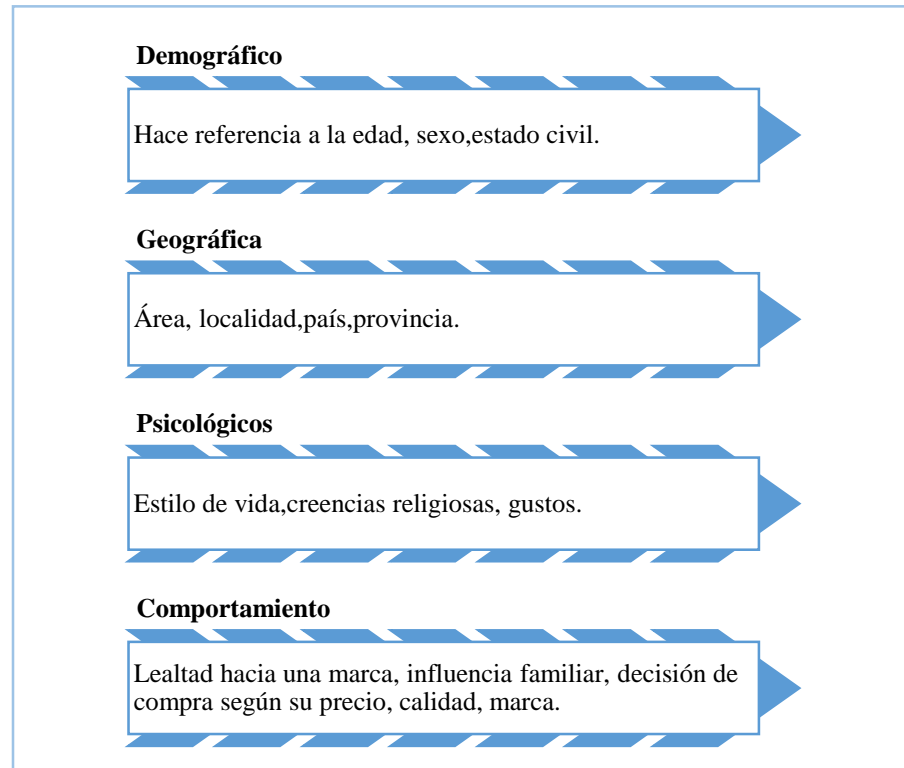
#### **a) Segmentación de mercado**

El objetivo principal de la segmentación de mercado es dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder brindar productos y servicios adaptados a cada uno de ellos. Su utilización frecuentemente se realiza en las pequeñas empresas como una estrategia de mercado.

Cada división de clientes concibe un objetivo que alcanzan con una estrategia distinta de comercialización. Según el criterio del autor Herrero (2013), “la segmentación del mercado agrupa a clientes con bases en diferencias de sus necesidades, preferencias o gustos, con la intención de lograr una ventaja competitiva sobre los demás”. La segmentación de mercado agrupa a personas con similares gustos por un producto o servicio.

El segmento de mercado sigue un proceso que divide el mercado en porciones de acuerdo a determinadas características para cumplir con planes trazados anteriormente, tal como lo exponen Solís & Escobar (2008). Con respecto a ello, cuando se segmenta el mercado, se maximizan esfuerzos de *marketing* en los clientes segmentados. A su vez, la segmentación de mercado divide en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades similares sea personas u organizaciones. La segmentación del mercado se puede dividir de acuerdo a características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra Pintado (2008). En resumen, el criterio de Dvoskin (2008) corrobora, que la segmentación de mercado se realiza en torno a las diferentes técnicas de segmentación (Ver esquema 2.1).

**Esquema 2.1** Segmentación de mercado



**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

Bajo estos argumentos, a continuación se procede a detallar manifestaciones de diversos autores sobre el seguimiento de la segmentación de mercado.

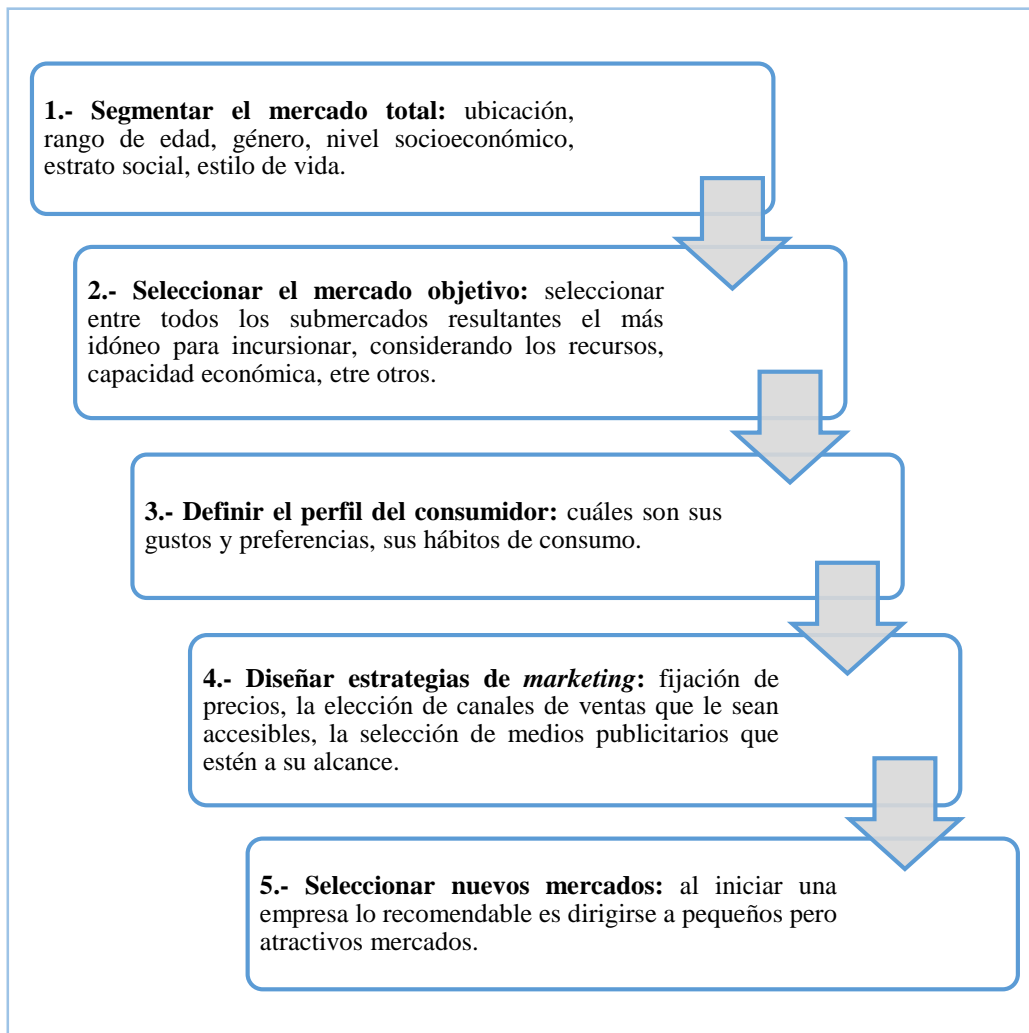
#### **b) Proceso de segmentación de mercado**

Para los autores González, Turmo & Villaronga (2006), “La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado total que existe para un producto o servicio en diferentes submercados homogéneos ajustados por consumidores con características similares” (pág. 50). La razón de segmentar el mercado, es que un mercado total que existe para un producto es tan amplio y variado, que no resulta rentable adaptar un producto para cada tipo de consumidor,

pues hay que identificar los tipos de consumidores con características similares, y enfocarse solamente en uno de éstos.

Se puede identificar cada proceso de segmentación de mercado (Ver esquema 2.2).

**Esquema 2.2** Proceso de segmentación de mercado



**Fuente:** adaptado a partir de González, Turmo & Villaronga (2006)

En el siguiente epígrafe, se detallan los artículos relacionados con el mercado meta, tema estudiado través del criterio de varios autores.

### c) Mercado Meta

Una vez analizado el segmento de mercado y su proceso, es importante que las empresas decidan a cuáles y a cuántos segmentos están dirigidos sus productos y servicios. Es decir, es deber de las empresas identificar y seleccionar su mercado meta con la finalidad de lograr sus objetivos planteados.

Según la literatura consultada, se puede apreciar que Kotler & Armstrong (2008), mencionan que mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidades y características comunes a los que la organización decide servir y satisfacer sus deseos” (pág. 58). De esta apreciación, se puede argumentar que debido a la numerosa cantidad de compradores, las empresas no pueden atraerlos a todos de la misma manera. Por ello, es indispensable que se dirijan a un *target* específico, considerando variables como: necesidades, deseos y capacidad adquisitiva. En ese sentido, el autor Lerma (2010), afirma que, “el mercado meta es un mercado disponible calificado que la organización decide captar” (pág. 118). Esto ha permitido que las empresas califiquen como a los consumidores por su interés y cualidades similares, que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

El segmento particular de una población enfoca su comercialización para captar, satisfacer y/o servir un submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad o beneficio. De esta manera, se concluye este epígrafe, para dar paso a otra variable importante para el desarrollo del proyecto de investigación, como son los temas de clientes y tipos de clientes.

### **2.3.3 Clientes**

Son personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio y que una empresa puede satisfacer. Un cliente es una persona u organización que mediante una transacción financiera o un trueque comercial, adquiere un producto o servicio de cualquier tipo, sea: tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble y servicios, coincidiendo con el autor Nayar (2011), que afirma, "cliente es la persona u organización que realiza una compra de un bien o servicio" (pág. 61).

El análisis de este tipo de información es de gran ayuda para enfocarse en los clientes que existen en el mercado, así como sus características de compra, la frecuencia, el tiempo y la cantidad de productos que va a adquirir en cada visita a un almacén.

#### **a) Tipos de Clientes**

Es conocido que las empresas que tienen años en el mercado posean gran variedad de clientes, conformados de tal forma que se conoce sus gustos, preferencias y frecuencia de compra. Este hecho se puede apreciar en la lealtad de los clientes hacia la empresa, por ello es importante que se conozca a profundidad cuáles son los tipos de clientes que existen en el mercado, y como deben ser clasificados de la forma más conveniente acorde a los objetivos de cada empresa (Ver cuadro 2.1).

**Cuadro 2.1** Tipos de Clientes

<b>Cientes Actuales</b>	Clientes actuales: generan ventas actuales y se caracterizan por realizar compras con un intervalo de tiempo corto.
	Clientes de compra frecuente: realizan compras a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es corto.
	Clientes de compra habitual: realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio.
	Clientes de compra ocasional: realizan compras de vez en cuando o por única vez.
	Clientes satisfechos: perciben el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas.
	Clientes insatisfechos: perciben el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas.
<b>Cientes Potenciales</b>	Clientes potenciales: dan lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo).
	Clientes potenciales según su posible frecuencia de compra: se debe analizar su desempeño a través de una investigación de mercados.
	Clientes potenciales según su posible volumen de compra: la cantidad de mercadería que compran con frecuencia.
	Clientes potenciales según su grado de influencia: personas que tienen poder adquisitivo y de convencimiento.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

Lo anterior, conduce a la investigación de nuevas variables enfocadas al análisis del entorno, competencia y; a su vez, al estudio de las cinco fuerzas competitivas.

#### **2.3.4 Análisis del entorno**

El análisis del entorno empresarial o marco externo, es el área que rodea a la organización en el que desarrolla su actividad comercial. Los factores con los que se rodean las empresas pueden considerarse como un sistema abierto al medio y al cambio, se coincide con Ferrell & Hartline (2012). Las empresas tienen influencias empresariales como el entorno general determinado por la sociedad o ámbito geográfico, que son características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

Según el criterio de Rodríguez (2006), “estudiar el entorno es todo aquello que rodea, y es necesario analizar todas las variables, factores e indicadores que envuelven a la organización” (pág. 12). Es decir, un entorno debe tener implicaciones para la empresa, en la actualidad o en el futuro. Por tanto, sólo algunos factores son considerados estratégicos, como aquellos que puedan tener un impacto positivo o negativo en los resultados de la empresa. De esta manera, se da paso al análisis de la siguiente variable, la competencia, la misma que es definida en base a los criterios de diversos autores.

#### **2.3.5 Competencia**

La competencia se refiere a un número de empresas, las cuales ofrecen productos o servicios a un mercado determinado, con características similares. En este sentido, para los autores Krugman & Wells (2007), “la competencia es un conjunto de actividades de una empresa para mejorar su desempeño y crear valor para la organización, como: innovaciones tecnológicas, calidad, mejora continua, eliminación de errores y liderazgo” (pág. 50). La competencia es la mejora que hace la empresa para crear cosas nuevas y el cliente esté satisfecho con lo que

adquiere. Por lo tanto, analizar a la competencia es un paso importante para la creación de un nuevo negocio. De igual manera, es necesario conocer cómo es su desarrollo en el mercado, los productos o servicios que ofrecen, el precio y la aceptación por parte de los consumidores, al tomar en cuenta dichos factores, sirven de ayuda para la toma de decisiones de la empresa.

El análisis de la competencia, busca establecer estrategias que ayuden a la empresa a crear una ventaja competitiva. Considerándose la perspectiva descrita hasta el momento, es importante mencionar a Kotler & Keller (2010), cuando exponen que “la competencia es el motor de numerosas actividades que movilizan recursos productivos para lograr los objetivos propuestos por la organización” (pág. 78). Asimismo, evalúa el posicionamiento de la mercadería para saber el lugar que ocupa el producto en el mercado de acuerdo al estilo de *marketing* que aplique en la empresa.

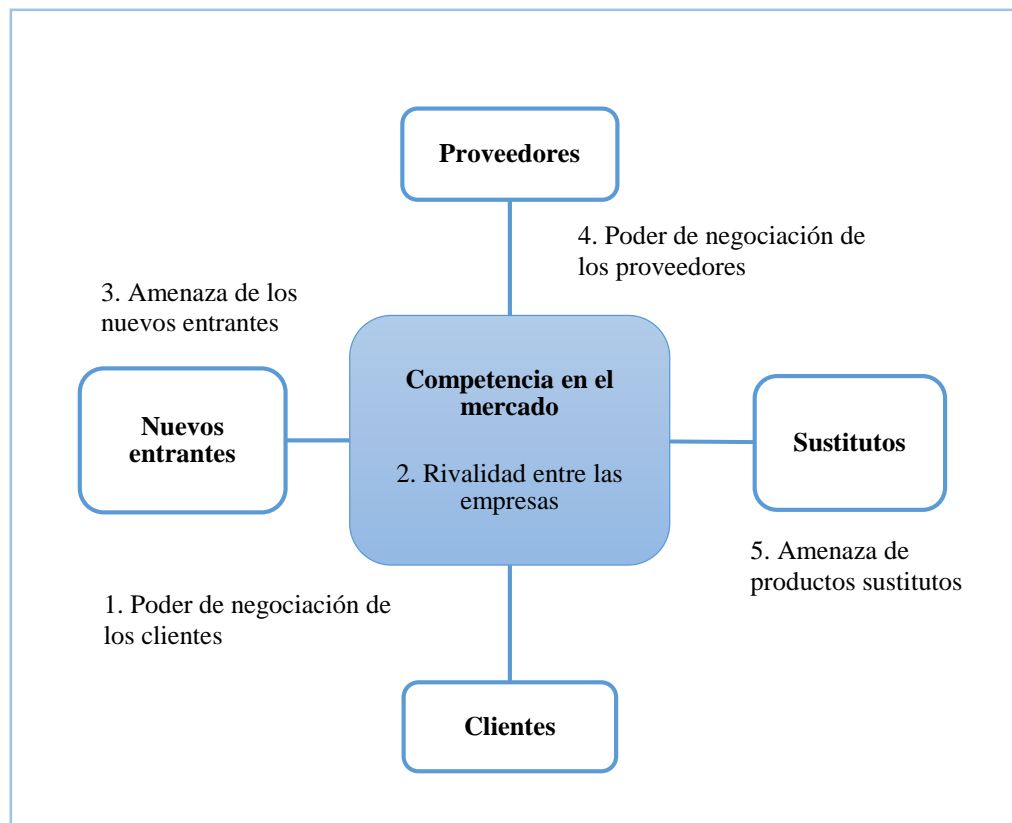
La competencia está asociada con la idea de rivalidad u oposición entre dos o más actividades para la consecución de un objetivo planteado con anticipación, se concuerda con North & Rivas (2008). La competencia en las empresas son las que rivalizan con la nuestra directamente con los mismos productos y servicios. A su vez, también se considera competencia a las empresas que ofrecen bienes o servicios que pueden sustituir a los nuestros. Para el análisis de la competencia, se considera en el estudio la investigación sobre las cinco fuerzas de Porter.

### **2.3.6 Cinco fuerzas de Porter**

Al realizar un análisis de la empresa, se puede diseñar nuevas estrategias y a la vez usar las fuerzas de Porter para detectar nuevas amenazas o encontrar numerosas oportunidades para

avanzar con éxito la actividad empresarial. Además, en este análisis se hace referencia a las empresas que compiten con el mismo producto o servicio (Ver esquema 2.3).

**Esquema 2.3** Cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

A continuación, se realiza un análisis de cada una de las cinco fuerzas competitivas.

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:** ayuda a detectar a las empresas con las mismas características económicas o con productos y servicios similares en el mercado. Aquí se puede encontrar 6 tipos de barreras diferentes, como: la economía de

escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- **Poder de negociación de los proveedores:** son un elemento indispensable para el desarrollo fructífero de la empresa, porque son aquellos que suministran la materia prima necesaria para la producción de los bienes y servicios ofrecidos en el mercado. De tal forma, que su poder de negociación va a depender de factores como: precios favorables, diferenciación de insumos, y disponibilidad de insumos sustitutos.
- **Poder de negociación de los compradores:** existen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto. Si los clientes están organizados, esto hace que las exigencias sean cada vez más altas, y exijan incluso una reducción de precios notable en el mercado.
- **Amenaza de productos sustitutos:** cuando los productos sustitutos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial, tiende a bajar su precio, y lleva a una reducción de ingresos en la empresa perdiendo así su credibilidad.

De esta forma, y considerando un tema importante para el desarrollo del proyecto de investigación, posteriormente se aborda el tema de expansión comercial. Asimismo, las estrategias que intervienen en el proceso del mismo.

### **2.3.7 Expansión comercial**

Según el criterio de Roberts (2010), “expansión de la empresa es un crecimiento interno orgánico ampliando la capacidad de la propia empresa, sea con nuevas plantas o sucursales mediante la adquisición de otras empresas” (pág. 85). El cambio obliga a emplear nuevos métodos eficaces que garanticen la presencia en el mercado. La expansión comercial o

crecimiento comercial es el desarrollo de la actividad económica de una empresa mediante la ampliación de sus productos o servicios que ofrece al mercado para la diversificación hacia nuevos clientes.

El crecimiento o desarrollo comercial de la actividad económica de una empresa y organización se hace mediante la ampliación de productos o servicios que ofrece al mercado. A la vez, se maneja la diversificación hacia nuevos clientes para satisfacer las necesidades de los mismos. La implantación de la estrategia de expansión comercial son la motivación y disposición de medios organizativos y las acciones específicas para alcanzar los objetivos planeados, según el criterio de Carrión (2007). A criterio de la autora, la expansión comercial, es aumentar recursos a la empresa para que en un futuro obtenga maximización en recursos y pueda tomar decisiones correctas.

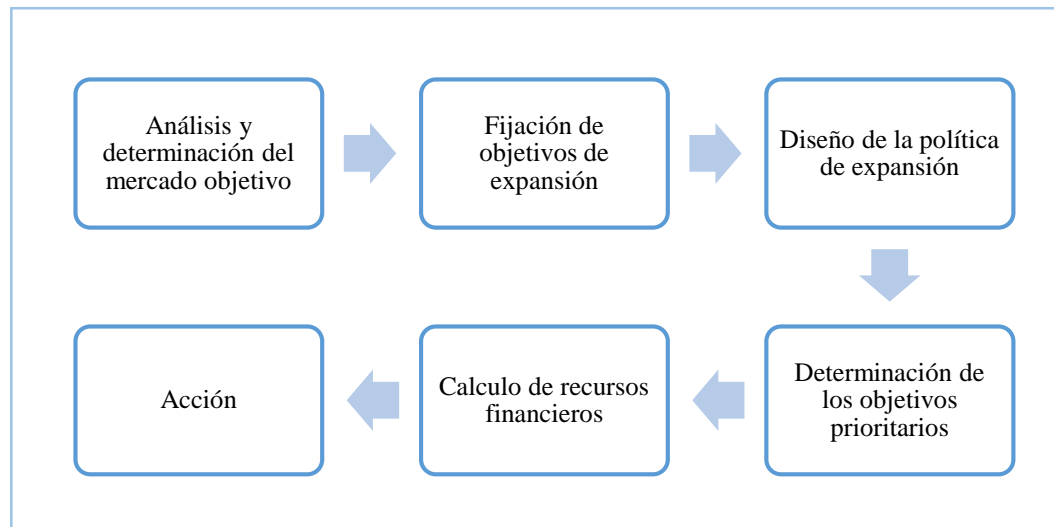
### **2.3.8 Plan de Expansión**

La expansión, dada su complejidad y su importancia para el futuro de la empresa debe estar absolutamente planificada tanto a largo como a corto plazo, y con todas las políticas de expansión perfectamente diseñadas y determinadas, según el criterio de Álvarez (2013).

Un plan de expansión es un documento en donde se incluye un análisis de la expansión de una organización. Además, se considera la determinación de la factibilidad y el entorno en el que se produce el crecimiento empresarial a un tiempo determinado con el objeto de analizar la previsión de crecimiento en volumen de trabajo, territorial o en forma de negocio online. Siendo así, la expansión detecta posibles problemas en la puesta en marcha frente a inversores, nuevos

distribuidores o socios de la empresa o entidades financieras. El plan de expansión se divide en cinco fases o partes (Ver esquema 2.4).

**Esquema 2.4** Fases de Expansión



**Fuente:** tomado de Álvarez (2013)

### 2.3.9 Estrategia

El siguiente epígrafe, trata el concepto de estrategia, dada la influencia que ejerce sobre el proceso de expansión.

La autora coincide con García (2010) cuando menciona que, una estrategia se puede definir mediante los objetivos que desean conseguir una empresa u organización, en base a la planificación, organización, gestión de recursos y *marketing*. Una vez entendido el tema abordado, se procede a un análisis más profundo sobre las estrategias de expansión.

### 2.3.10 Estrategias de expansión

Los autores Sánchez, Gázquez, Marín, Jiménez & Segovia (2010), afirman que las estrategias de expansión, se basan en intensificar el esfuerzo en la actividad actual de la organización con

la mejora de los productos o servicios ofrecidos. Bajo éste criterio se puede argumentar que, el objetivo principal de las estrategias de expansión es incrementar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa, manteniendo el mercado actual y progresando en el desarrollo de los productos y servicios ofrecidos, distinguiéndose de las demás organizaciones.

A través de la literatura consultada, y las investigaciones previas en base al criterio de autores como Carrión (2007); Sainz (2008); y Ruíz (2009), se ha corroborado que existen dos maneras de expandir una empresa según la necesidad y economía de las mismas, éstas son, estrategias de crecimiento interno, y estrategias de crecimiento externo. Dada la complejidad del tema, y a la información detallada de la autora, se procede a detallar el seguimiento de las estrategias de crecimiento interno.

### **2.3.11 Estrategias de crecimiento interno**

Las estrategias de crecimiento interno son aquellas que desarrollan las capacidades del negocio como la reinversión de los empleados, departamentos o en la oferta de productos y servicios mejorados para proporcionar una amplia gama de servicios o productos a los clientes.

El crecimiento interno no siempre produce un aumento instantáneo de los ingresos, más bien puede ser a un determinado período de tiempo, y no necesariamente incrementa el tamaño de la empresa. Coincidiendo con los autores Sainz (2008) y Ruiz (2009), quienes afirman que las estrategias de crecimiento interno están basadas en la realización de inversiones productivas dentro de la misma empresa aumentando su capacidad productiva. Del criterio de los autores anteriormente mencionados se pueden apreciar las siguientes estrategias de expansión de crecimiento interno: penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación (Ver cuadro 2.2).

**Cuadro 2.2** Estrategias de expansión de crecimiento interno

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

#### a) Penetración de mercado

En base al criterio del autor Ballesteros (2008), la “penetración del mercado o también llamado como una cuota de mercado, es la medida del porcentaje de volumen de ventas de un bien o servicio existente del negocio en relación con la competencia” (pág. 81). Se puede argumentar que, en las empresas de distribución comercial, ésta estrategia consiste en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado o diferente, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o a través de un crecimiento externo.

La penetración de mercado se logra combinando estrategias de precios y campañas de *marketing*. La estrategia de penetración del mercado se puede combinar con otras estrategias de crecimiento, como pueden ser: la internacionalización del mercado, desarrollo de nuevos formatos comerciales y la diversificación.

### **b) Desarrollo de producto**

La estrategia requiere el desarrollo de nuevas capacidades siendo necesario que el negocio produzca nuevos bienes, o a su vez, modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual; de esta manera, la autora coincide con Lerma (2010), quien manifiesta que, el desarrollo de producto es una estrategia de crecimiento donde el objetivo del negocio es introducir nuevos productos o servicios en mercados existentes.

Por otra parte, Anele (2010) menciona que “el proceso de desarrollo de producto es el ciclo al que debe someterse un nuevo producto o servicio, desde la creación hasta el final en el mercado” (pág. 76). Las actividades más utilizadas en esta estrategia, son la investigación y desarrollo, la política de producto o el bien y el análisis de segmentación del mercado.

El desarrollo de productos es un proceso que requiere coordinación, planificación, seguimiento y control por parte de las personas responsables del producto o servicio e interrelación con diversos departamentos internos de la empresa y los proveedores externos de la misma, así lo manifiesta Grande (2010). En este sentido, en la etapa de desarrollo de un producto se debe investigar sus características y su adecuación al mercado con el objetivo de prolongar su vida dentro del mercado externo.

### **c) Desarrollo de mercado**

Al respecto, Blanco (2009) expresa que, “el desarrollo de mercado es una estrategia de mercadotecnia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en

mercado de un producto” (pág. 102). La necesidad de desarrollar el mercado puede darse cuando una empresa quiere intervenir en un mercado que nunca ha participado para la colocación de un producto o servicio totalmente nuevo, el objetivo del desarrollo de mercado es crear la necesidad del bien o servicio en el público.

Según el criterio de Przeworski (2011), el desarrollo de mercado es una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos y servicios existentes. En base a dicho argumento, se coincide que, la estrategia de crecimiento empresarial consiste en ofertar productos nuevos o productos cambiados a segmentos de mercados ya existentes o por existir.

#### **d) Diversificación**

Las estrategias de diversificación son estrategias más arriesgadas y complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos, el éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros. De esta manera, se coincide con el autor Juvenal (2012), quien afirma que, “la diversificación es la variedad, gama o catálogo de productos, de manera que esté de acuerdo con las preferencias y tendencias de compra de los diversos segmentos que conforman el mercado” (pág. 81).

Por otra parte, Pérez (2009) manifiesta que “la estrategia de diversificación es la amplitud de productos o servicios de una empresa” (pág. 67). Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados, incrementando su oferta y presentando a los clientes varios

productos o servicios, ya sean relacionados o no con el giro del negocio en el que se desenvuelve habitualmente.

La estrategia de diversificación, se da cuando la organización transforma la cartera de productos que es capaz de ofrecer. De esta forma, Blanco (2009) menciona que la diversificación es cuando una empresa decide aprovechar una ventaja en el mercado con una amplia gama de productos, ofreciendo al cliente facilidad de escoger lo que necesita.

Una vez analizadas las variables que intervienen en el proceso de expansión, en el siguiente epígrafe se detalla los antecedentes sobre la Empresa Osaka Spa, con el fin de establecer conocimientos sobre su trayectoria.

### **2.3.12 Osaka Spa**

OSAKA SPA, es una empresa turística que brinda servicios de relajamiento y sano esparcimiento a turistas nacionales y extranjeros, contando con personas que desempeñan su labor de manera eficiente y con calidad, pero debido a la gran cantidad de competidores que brindan los mismos servicios, la mayoría de usuarios no tienen una preferencia definida, considerando que las actividades que ofrecen los Spa en su mayoría son limitadas, por lo que se pretende aplicar un plan para la expansión comercial para los servicios de OSAKA SPA, con el fin de satisfacer las nuevas expectativas del consumidor, para así lograr una mayor rentabilidad y posicionamiento en el sector turístico.

Debido a la nueva tendencia de servicios, es necesario que Osaka Spa esté actualizado, y además, que sus empleados tengan conocimientos acerca de los servicios que son ahora el atractivo para los usuarios.

OSAKA SPA, se encuentra ubicado en el Cantón Baños de Agua Santa Provincia de Tungurahua desde el año 2009. Se caracteriza por contar con instalaciones cómodas y acogedoras para sus clientes, además, cuenta con 4 personas que realizan su trabajo profesionalmente. Pero, debido a los avances tecnológicos, y la situación cambiante del entorno externo, se considera necesario ampliar sus instalaciones, y a su vez, contar con nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

### **2.3.13 Glosario**

- Necesidad: es una condición en que se percibe una carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico que es común a todos los seres humanos.
- Deseo: es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos de la mercadotecnia.
- Objetivos: son logros a largo plazo que son necesarios implementarse para llegar a una meta.
- Turismo: es el conjunto de las acciones que una persona lleva a cabo mientras viaja a un sitio diferente al de su residencia habitual, por un período consecutivo que resulta inferior a un año.

- Organización: una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.
- Producto: es un conjunto de atributos tangibles fácilmente identificables donde se incluyen color, precio, fabricante, empaque, entre otros, que poseen un nombre que cualquier persona puede comprender.
- Servicio: son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material.
- Toma de decisiones: es un proceso que supone tomar medidas adecuadas y eficaces desde inicio hasta la puesta en práctica, sea en la vida cotidiana o en la empresa.
- Distribución: es conjunto de estrategias y actividades necesarias para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar de destino en el que esté disponible para el cliente en condiciones óptimas de uso o consumo.
- Ganancias: es conocida como beneficio económico e implica el resto económico del que una persona se beneficia como resultado de realizar una operación financiera.
- Terapia: es un tratamiento que se pone en práctica para curar una enfermedad determinada.

Una vez desarrollado el marco teórico del trabajo, se procede a desarrollar la metodología de la investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

Para la realización del presente proyecto, se utiliza un enfoque de investigación cuali-cuantitativo; cualitativo porque intenta descubrir la verdad del problema en base a los datos históricos de la empresa, y cuantitativo porque se trabaja con instrumentos como recolección de datos, análisis estadístico, los cuales son métodos factibles para obtener una información realista, y a la vez emitir criterios u opiniones de valor para el proyecto.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

##### **✓ Investigación bibliográfica**

Para Gonzales (2011) este método de investigación consiste en, “recoger información en documentos, entendiéndose este término, como todo material de índole permanente, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar” (pág. 167).

Se aplica la investigación bibliográfica debido a que se hará uso de libros, internet, tesis de grado, entre otros, mismos que aportan con información científica, para conocer y respaldar todos los datos referentes a expansión comercial.

### ✓ **Investigación de campo**

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos, le permite al investigador obtener un mayor conocimiento porque se puede apoyar en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, este tipo de investigación se apoya en información que se obtiene de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, encuestas y observaciones Baena (2010).

La investigación se realiza en la empresa Osaka Spa, porque a través de la misma se obtiene información directa y precisa. Además se está en contacto con los acontecimientos que enfrenta la misma, y se puede observar la problemática por la que está atravesando.

### **3.3 Tipo de Investigación**

Una vez reconocida la modalidad de la investigación, se ha definido los niveles de investigación necesarios, dentro de ellos son:

#### ✓ **Investigación Descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas Gonzales (2011).

Por lo anteriormente descrito, la investigación descriptiva tiene su validez para el desarrollo del presente proyecto, porque su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### ✓ **Investigación Explicativa**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales Gonzales (2011).

Este tipo de investigación, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas entre sí, lo cual es importante para conocer a profundidad el problema presente en la empresa.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación**

### ✓ **Observación**

Se utiliza para recopilar información actual de la empresa para un análisis de la misma. El instrumento utilizado para la observación son las fotografías.

### ✓ **Encuesta**

Según el criterio de García (2004) menciona que: “la encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos. A través de esta técnica se determinará los comportamientos, relaciones y otros aspectos de las personas involucradas” (pág. 19).

En tal sentido, se establece un cuestionario a un determinado segmento, con el fin de fundamentar un criterio más real de la situación de la empresa, considerándose factores, como análisis e interpretación de resultados.

Para esto se calcula una muestra estimada de los clientes potenciales de Osaka Spa, se ha considerado tener como referencia el promedio de turistas anual, dato obtenido del departamento de turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa (GADBAS), y para ello, se aplicó la fórmula del tamaño muestral, de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

$Z^2$  = nivel de confianza

p = proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q = proporción de individuos que no posee dicha característica.

$e^2$  = límite aceptable del error Muestral

$$n = \frac{1'000.000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2(1'000.000 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \qquad n = \frac{960400}{2501}$$

$$n = 384$$

Concluido el Capítulo III, se procede a aplicar la metodología, con el objetivo de obtener resultados importantes para ser analizados, y a partir de esto, tomar acción en el desarrollo de la propuesta.

## CAPÍTULO IV

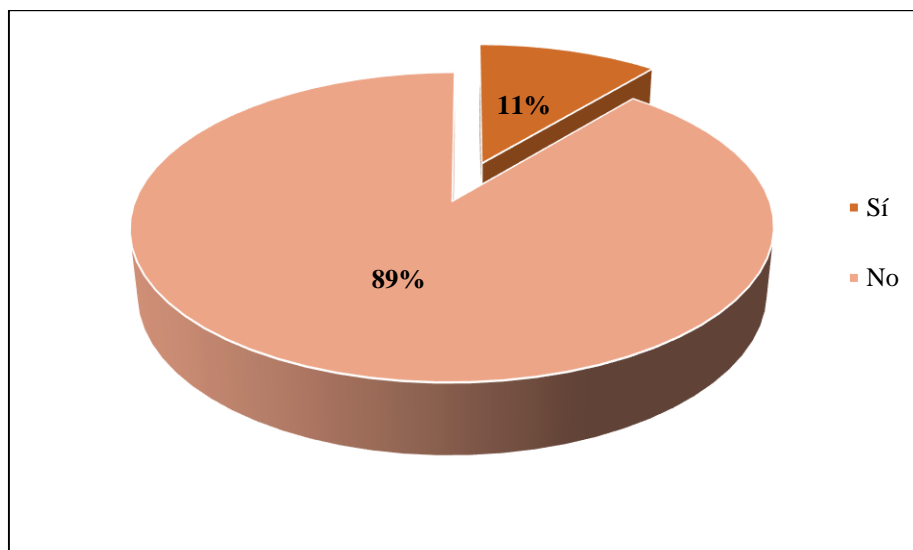
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En éste capítulo, se analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los clientes potenciales de Osaka Spa, con el fin de identificar los gustos y preferencias de cada persona con respecto a los Spa.

#### 4.1 Encuesta

##### 1. ¿Usted reside en Ecuador?

Gráfico 4.1 Lugar de Residencia



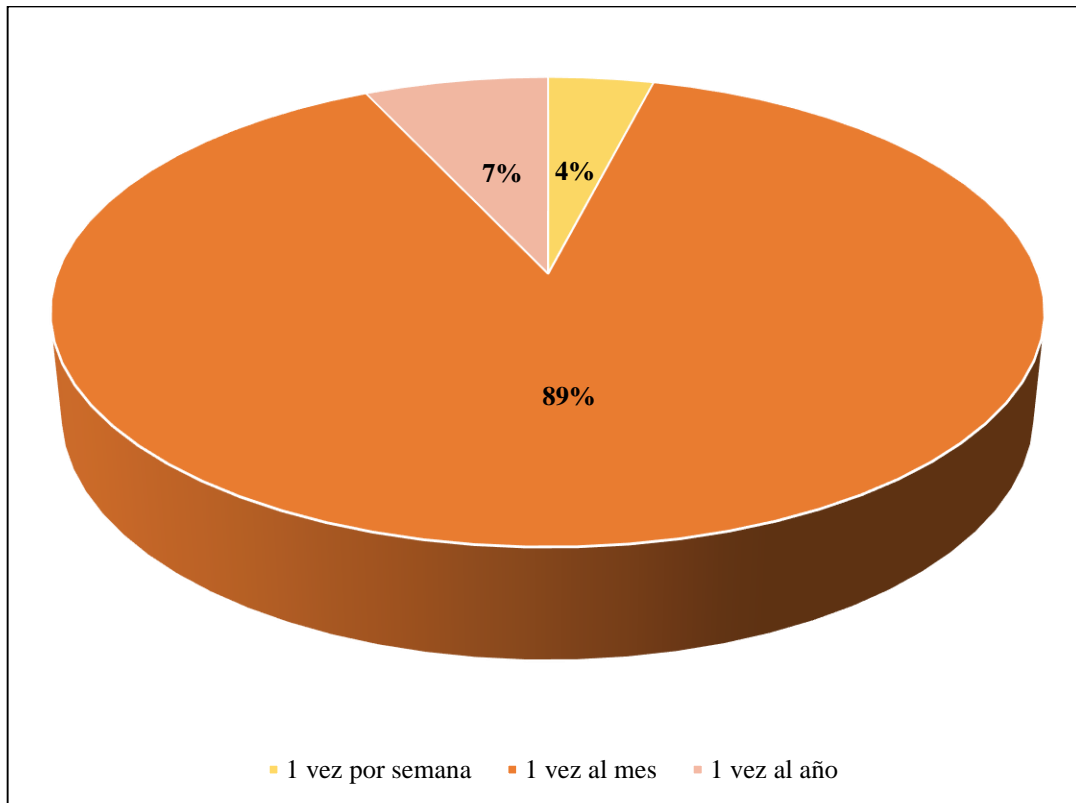
Fuente: elaboración propia

#### Análisis:

Como se aprecia, el 89% de los encuestados son extranjeros, por lo que se deduce que gran parte de los turistas visitan Baños de Agua Santa frecuentemente, por ser un destino atractivo por sus múltiples actividades.

## 2. ¿Con qué frecuencia acude a un Spa?

Gráfico 4.2 Frecuencia de visita



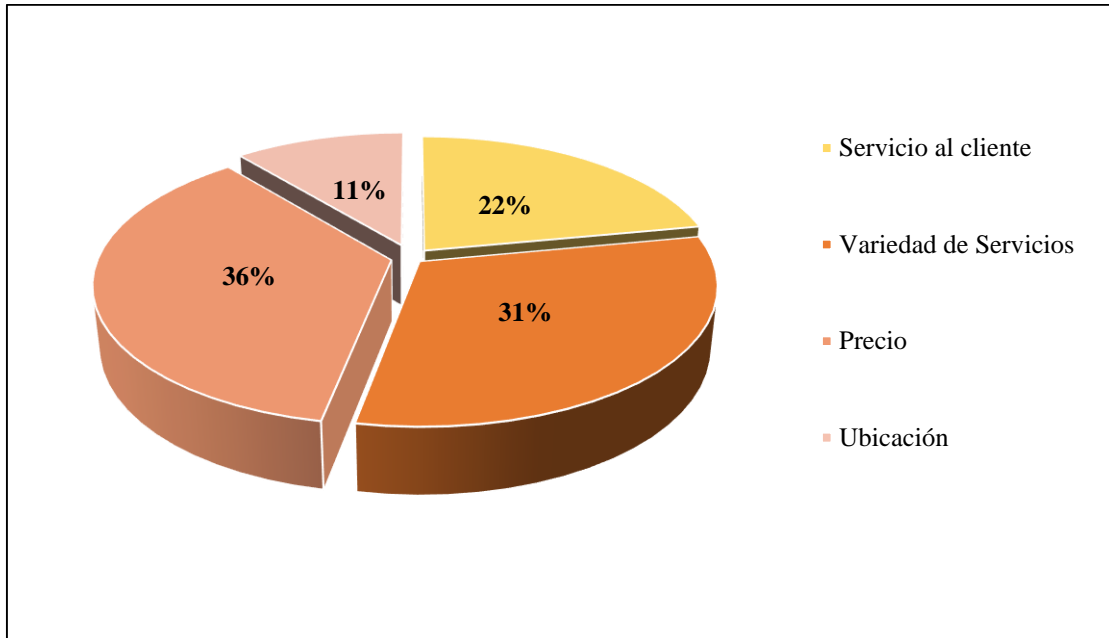
Fuente: elaboración propia

### Análisis:

El análisis por preguntas, permite razonar ciertas variables importantes, como lo es, la frecuencia con la que los turistas visitan un Spa. En este sentido, el 89% acuden a un Spa una vez al mes, por lo que la autora supone que la periodicidad arrojada se debe a varios factores, como residencia, precio, variedad de servicios, entre otros.

### 3. ¿Al escoger un Spa, qué aspectos toma en cuenta?

**Gráfico 4.3** Aspectos importantes



**Fuente:** elaboración propia

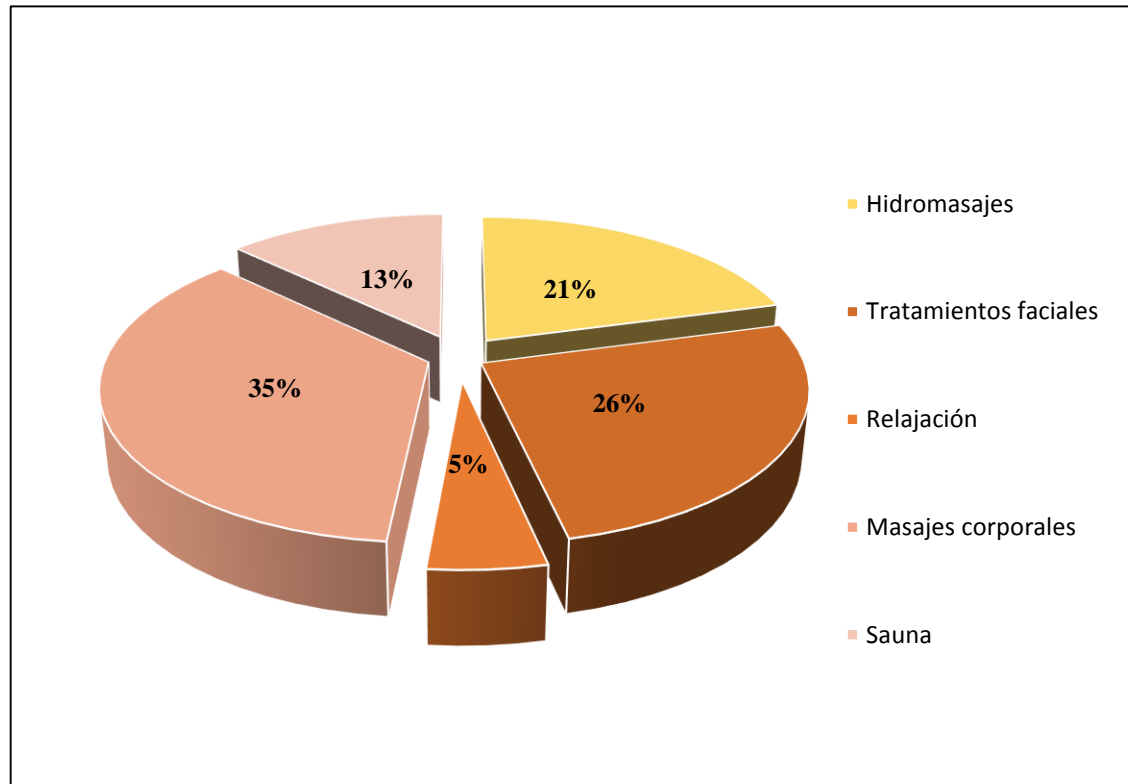
#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la variable más influyente que los turistas consideran al momento de acudir a un Spa, es el precio. En este sentido, es necesario mencionar que el precio siempre ha sido un factor importante, tanto para las empresas como para los clientes o usuarios, y en un mercado competitivo, es preciso establecer precios accesibles, con el fin de tener una ventaja sobre los demás Spa.

Otro resultado revelador, es el 31%, que consideran que la variedad de servicios ofrecidos, es considerado para escoger un Spa, por lo tanto, mantener a los clientes satisfechos es un objetivo complejo, y para ello, el establecimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa deber esclarecerse y llevarlos a cabo de manera eficiente.

#### 4. ¿Qué tipo de servicios de Spa utiliza con más frecuencia?

Gráfico 4.4 Servicios utilizados



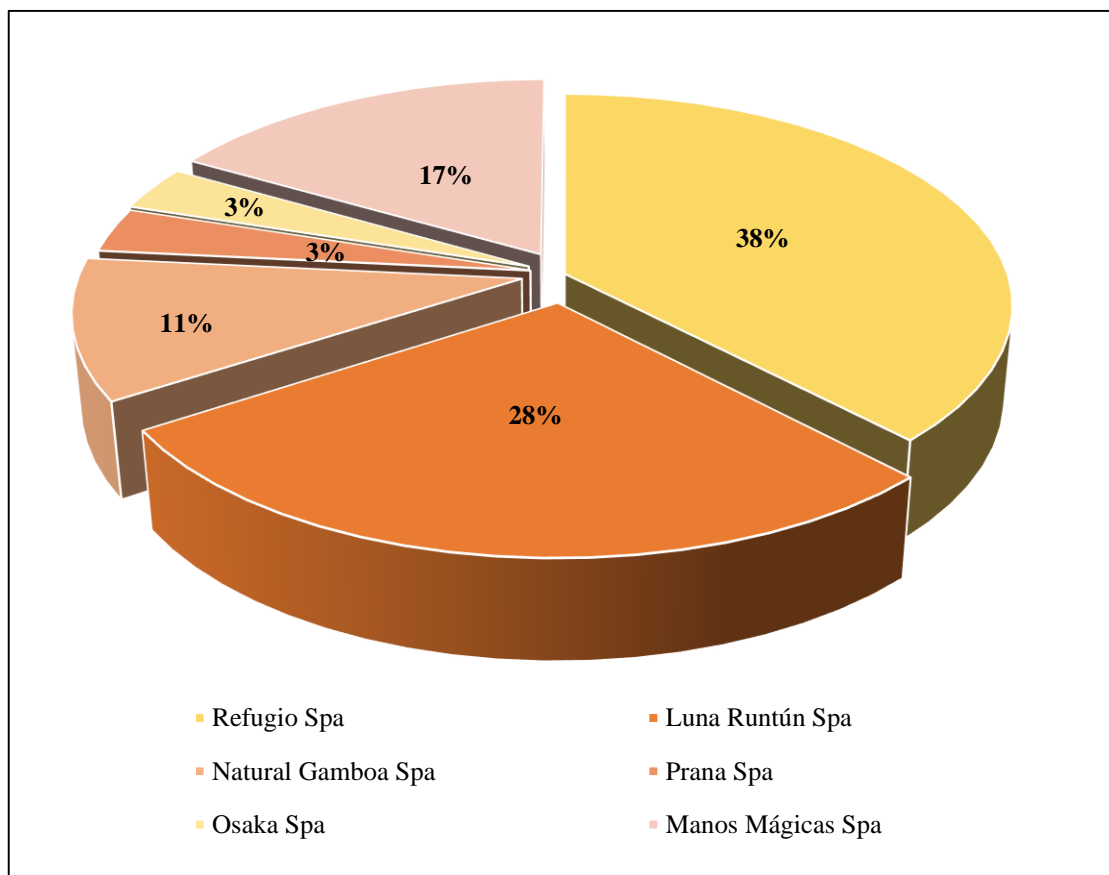
Fuente: elaboración propia

#### Análisis:

El 36% de los encuestados manifiestan que los masajes corporales son los servicios más usados por los turistas, mientras que el 26% prefieren los tratamientos faciales. De acuerdo a la investigación realizada, se puede corroborar que éste tipo de servicios son las actividades de mayor aceptación, por lo tanto, la calidad e innovación de los servicios de masajes deben ser constantes.

## 5. ¿Ha acudido a uno de los Spa nombrados a continuación?

Gráfico 4.5 Spa visitados



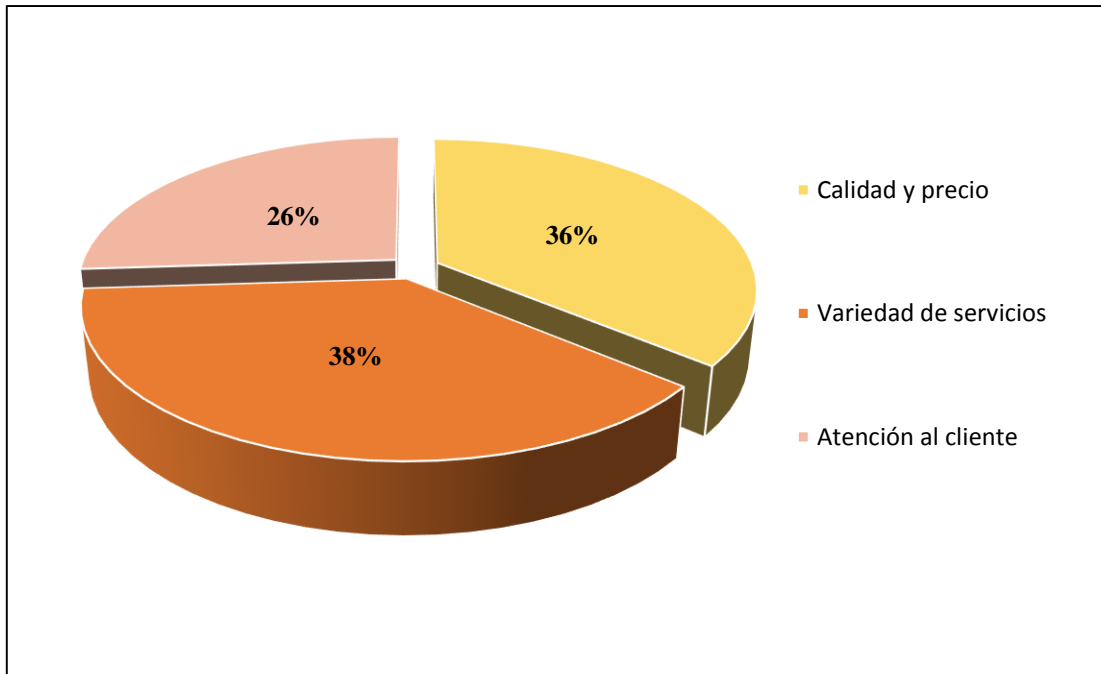
Fuente: elaboración propia

### Análisis:

Los resultados de la pregunta 5, permite reconocer que Refugio Spa es uno de los lugares más acogidos por los turistas, seguido por Luna Runtún Spa; los mencionados datos son significativos para reconocer que dichos establecimientos cuentan con servicios modernos y novedosos, los mismos que se consideran oportunos para el desarrollo e implementación de Osaka Spa.

**6. ¿Qué es lo que más le llamó la atención al momento que acudió a uno de los Spa anteriormente nombrados?**

**Gráfico 4.6** Variables consideradas



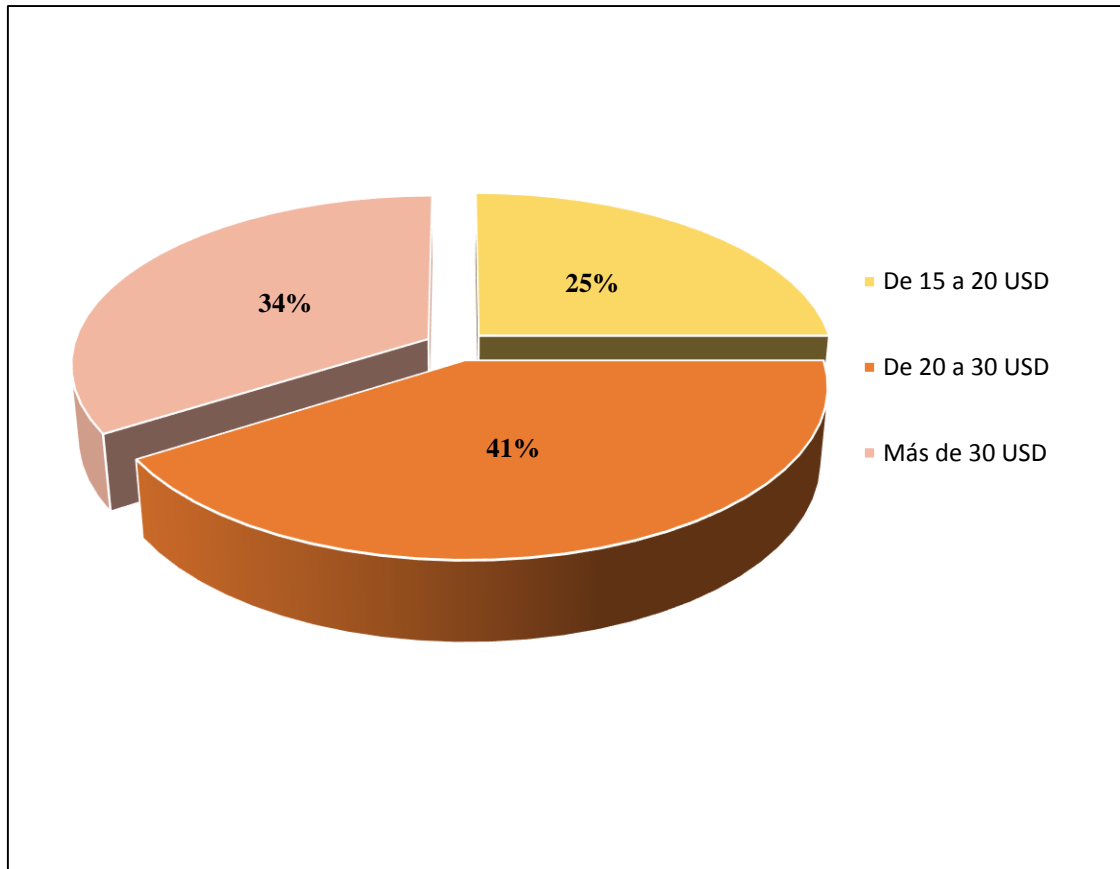
**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

Se pudo evidenciar que el 38% de los turistas encuestados consideran que la variedad de servicios, es el aspecto más relevante para acudir a un Spa, seguido por el 36%, quienes manifiestan que la calidad y precio son factores significativos. Cabe manifestar, que debido a la competencia que existe en Baños de Agua Santa, es importante establecer una amplia gama de servicios y que sus precios sean debidamente accesibles.

## 7. ¿Cuánto paga en promedio por un servicio de Spa?

Gráfico 4.7 Valor de Servicio



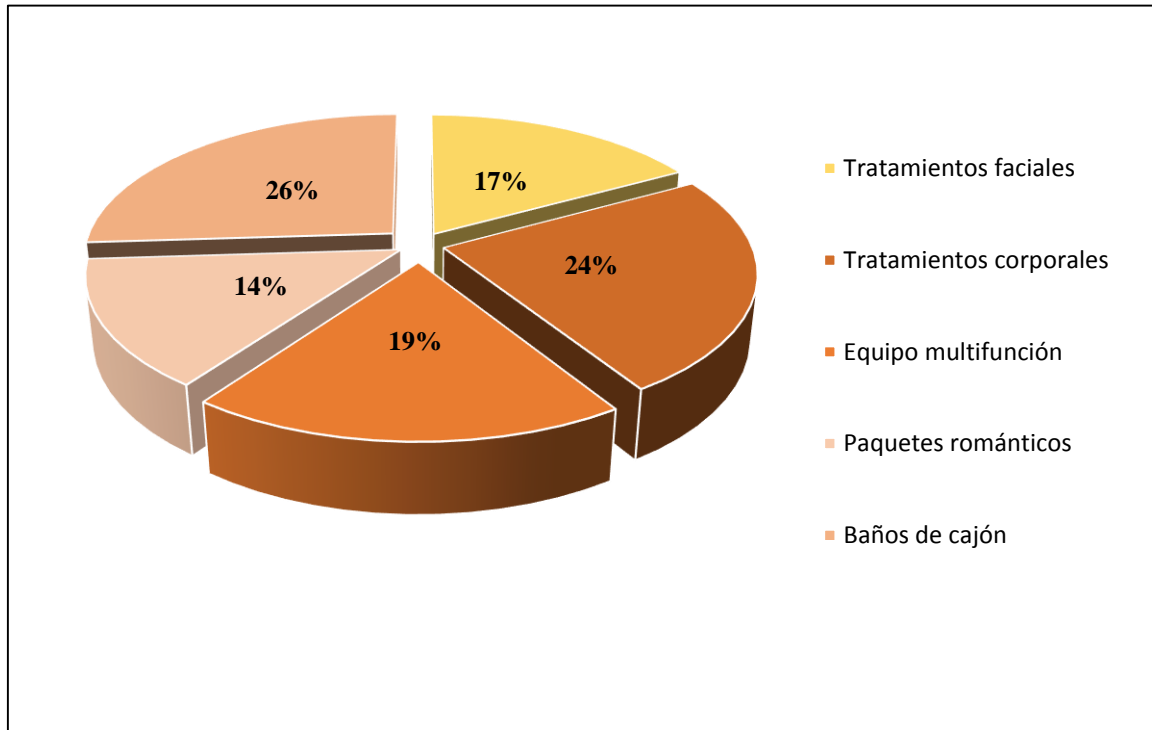
Fuente: elaboración propia

### Análisis:

El porcentaje representado por el 41%, manifiestan que el valor a pagar por un servicio de Spa está dentro del rango de 20 a 30 dólares. Ésta referencia es útil y necesaria para determinar el precio de venta al público (PVP) de los servicios considerados para implementar en Osaka Spa, tomando en cuenta la accesibilidad económica de los turistas.

## 8. ¿Qué otra clase de servicios le gustaría encontrar en un Spa?

Gráfico 4.8 Nuevos servicios



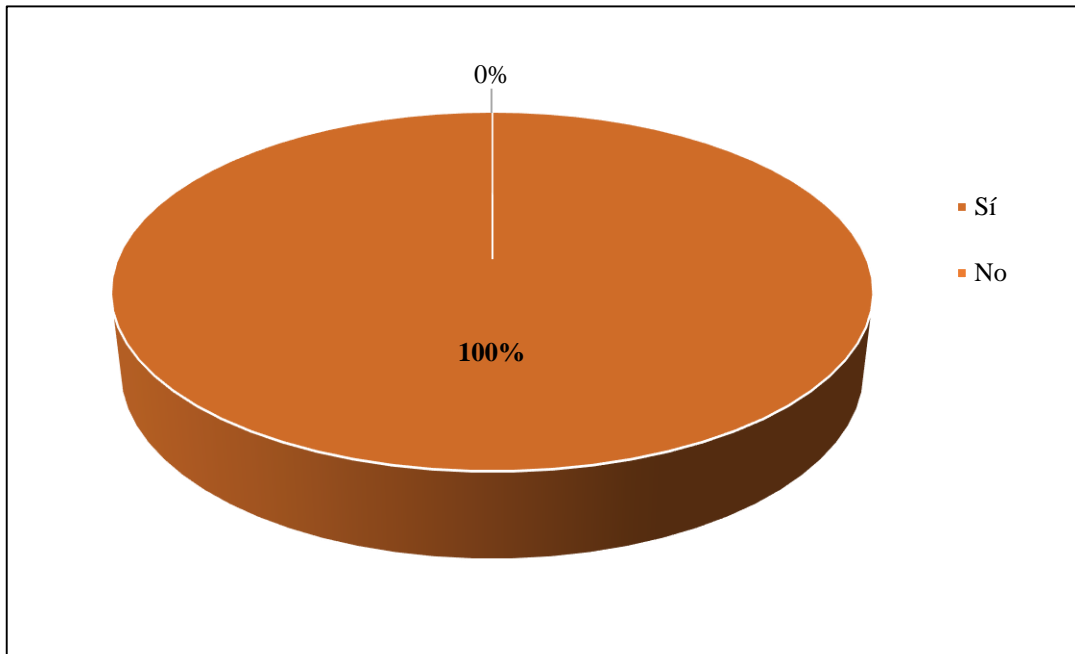
Fuente: elaboración propia

### Análisis:

Los resultados que arrojan esta pregunta son fructíferos para el desarrollo de la propuesta del presente proyecto, recalcando que el 26% de los encuestados indican que los Baños de Cajón es el más demandado por los turistas, siendo éste, considerado benéfico para el cuerpo humano. Además es un servicio moderno y novedoso, que es del agrado de los usuarios de un Spa. Cabe señalar, que las demás variables determinadas en ésta pregunta son específicas para identificar los nuevos servicios para Osaka Spa, debido a la amplitud con la que se desglosan sus elementos y los múltiples beneficios corporales que acoge cada uno de ellos.

**9. ¿Estaría dispuesto/a a pagar el costo acorde a cada uno de los servicios implementados?**

**Gráfico 4.9** Valor de nuevos servicios



**Fuente:** elaboración propia

**Análisis:**

El 100% indican que están de acuerdo en pagar el valor de los nuevos servicios; es decir, es importante que Osaka Spa previo a la fijación de precios, considere la calidad, variabilidad y cantidad de servicios que va a ofertar, con el fin de obtener los resultados esperados.

## 4.2 Análisis de las Encuestas

La encuesta realizada a una muestra de la población de los turistas anuales que ingresan a Baños de Agua Santa se puede determinar que, gran parte de ellos gozan de pasar tiempo de relajación y de tranquilidad en un Spa. Las personas asisten a este tipo de lugares principalmente por salud, descanso o por motivos que cada uno considera que son importantes para su cuerpo, mente y alma.

La metodología empleada para la obtención de la presente información es de gran utilidad, pues en base a la encuesta realizada se exteriorizan los factores, aspectos, y variables trascendentales para concluir con la determinación de los nuevos servicios para Osaka Spa.

Según los datos obtenidos, la diversidad de servicios, calidad y precio, son los componentes más importantes que puede brindar Osaka Spa, por ello, es indispensable considerar, que dichos antecedentes son el eje esencial para la realización favorable de un plan de expansión comercial para la mencionada Empresa.

La frecuencia con la que asisten a Osaka Spa es sustancial porque de esta manera se puede determinar el tiempo en el cual se prevé recuperar la inversión que se va a utilizar para la expansión de Osaka Spa.

Con el análisis anteriormente efectuado, se procede a realizar en el Capítulo 5, la propuesta del proyecto de investigación, en concordancia a los resultados obtenidos por la encuesta realizada a los turistas de Baños de Agua Santa.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Tema**

Diseño de un plan de expansión comercial para Osaka Spa en Baños de Agua Santa.

#### **5.2 Antecedentes**

El turismo ha ido evolucionando y se ha convertido en uno de los sectores económicos con mayor aporte a la economía y desarrollo a nivel mundial. Uno de estos lugares es el Cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, que ofrece múltiples sitios turísticos naturales y de relajación para los turistas nacionales y extranjeros. Además, tiene diversas alternativas en hoteles, spa, restaurantes, lugares de diversión, y otros; entre ellos se localiza Osaka Spa que es un establecimiento cómodo, elegante y acogedor.

En la parte textual que antecede a la propuesta, autores como Mancheno, Barona, entre otros, expresaron la importancia que tienen las estrategias de expansión en las empresas, pues éstas contribuyen para el posicionamiento en el mercado, y permiten ser altamente competitivas.

Actualmente, Osaka Spa ofrece servicios básicos, tales como: masajes, tratamientos faciales y reflexología. Por esta razón, y de acuerdo al diagnóstico que antecede a la presente solución, se cree conveniente crear nuevas líneas de servicios de spa con el fin de ampliar la empresa y sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes y turistas que acoge.

### **5.3 Justificación**

Un plan de expansión es necesario en aquellas empresas que se encuentran en la capacidad de acrecentar el negocio, tomando en cuenta las características propias de ésta, y el entorno en el que se desenvolverá el crecimiento empresarial. Es por ello, que es importante desarrollar la propuesta, puesto que, su ejecución ayudará a Osaka Spa a captar más clientes, entre otros aspectos favorables.

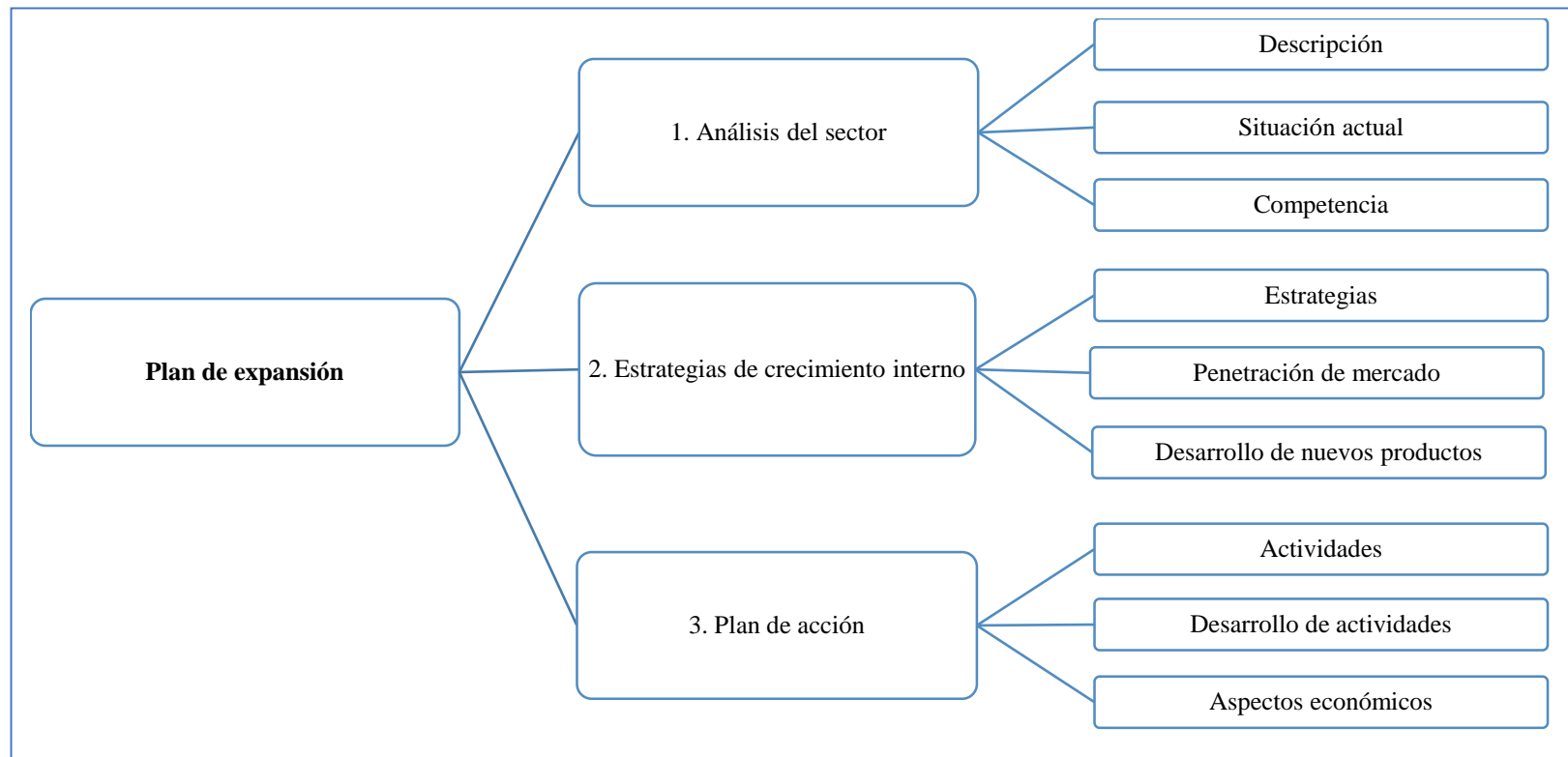
Con el desarrollo del plan de expansión, se tiene como fin prever un crecimiento en el volumen de los servicios que ofrece el Spa. El crecimiento es uno de los objetivos de la empresa y una forma de manifestar el éxito, en razón a ello, éste plan se basa en estrategias de crecimiento interno, mismas que permitirán a la empresa tener mayor realce competitivo frente a los demás establecimientos con la misma actividad económica. Además, como propuesta metodológica servirá de guía para futuras investigaciones, porque se establecen los pasos para el desarrollo del plan de expansión y, la importancia de una aplicación adecuada.

Finalmente, se justifica por la viabilidad de desarrollo, pues existe la predisposición de la propietaria del Spa y su visión de crecimiento empresarial.

## 5.4 Metodología para el desarrollo de la propuesta

Para un adecuado desarrollo de la propuesta es importante establecer una metodología que permita fijar procedimientos a seguir para alcanzar el fin planteado, que es el diseño de un plan de expansión para Osaka Spa, como se detalla a continuación:

**Esquema 5.1** Metodología para la propuesta



**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

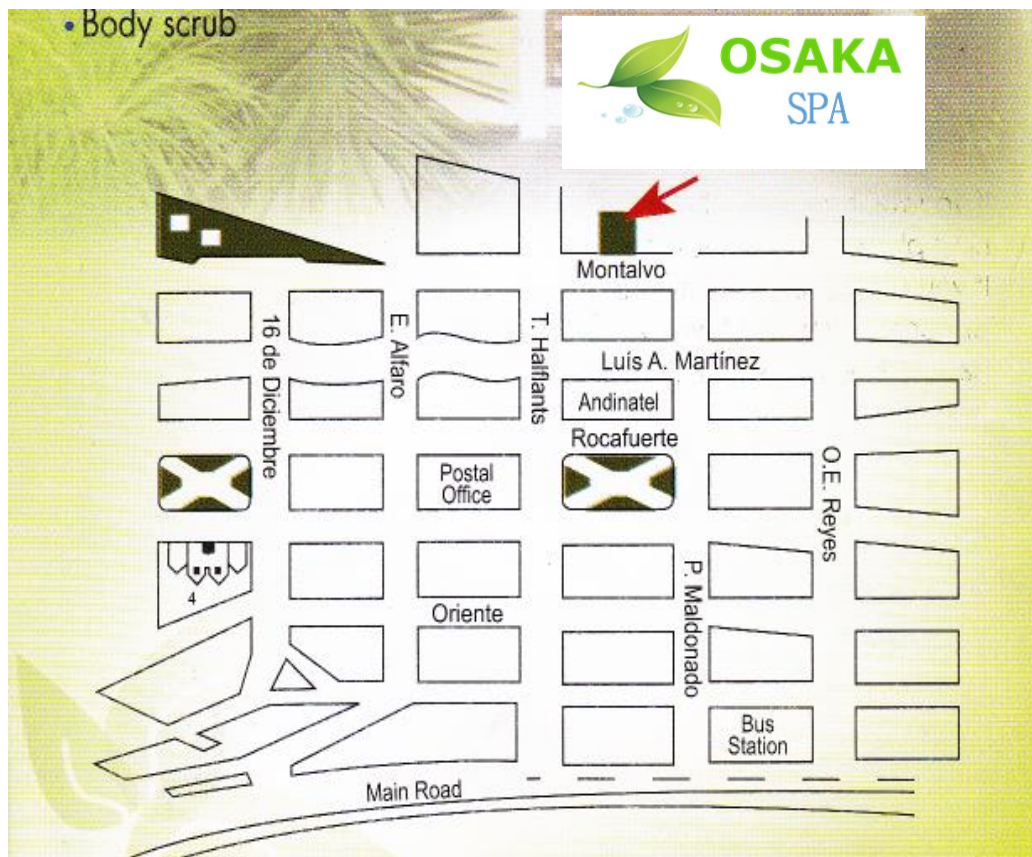
### 5.4.1 Fase I: Análisis del sector

#### a) Descripción

Desde el año 2009, Osaka Spa inició sus actividades bajo la responsabilidad de su propietaria, la Sra. Diana Mayorga, con el objetivo de servir a los turistas nacionales y extranjeros con actividades de relajamiento, salud y comodidad.

A continuación, se muestra detalladamente el croquis de Osaka Spa.

**Ilustración 5.1** Croquis de Osaka Spa



**Fuente:** elaboración propia

- **Misión**

Ofrecer servicios de calidad para mejorar la salud de la piel, la apariencia física y ayudar al relajamiento físico y mental de nuestros clientes.

- **Visión**

Posicionar Osaka Spa como la mejor opción para nuestros clientes, mediante altos estándares de calidad e innovación de servicios.

- **Logotipo**

El logotipo marca la diferencia entre un negocio a otro, para crear un impacto único en cada cliente, Osaka Spa representa la Salud, Belleza y tranquilidad del Cuerpo y Mente, lo que toda persona anhela.

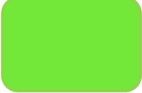


**Ilustración 5.2** Logotipo



**Fuente:** elaboración propia

Para su representación gráfica, se ha optado por seleccionar los siguientes colores (Ver cuadro 5.1).

**Cuadro 5.1** Colores representativos

	<p>El color verde representa a la naturaleza, esperanza y la frescura, lo cual es un tono muy sereno para el Spa.</p>
	<p>El color azul inspira tranquilidad y comodidad, además que transmite relajación y calma, ideales para Osaka Spa.</p>
	<p>El color blanco integra sensaciones de pureza y luminosidad, que le dan un atractivo y elegancia a Osaka Spa.</p>

**Fuente:** elaboración propia

- **Slogan**

“Calma tu mente, energiza tu cuerpo, renueva tu espíritu”, se ha utilizado este *slogan* debido a que refleja la tranquilidad, comodidad y paz interior que sienten los usuarios de Osaka Spa.

**b) Diagnóstico situacional**

Mediante el análisis interno de Osaka Spa se prevé identificar de manera más directa algunos aspectos críticos que enfrenta la empresa, con el fin de evaluar los recursos y conocer la situación actual en la que se encuentra, así también, identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para diseñar estrategias que permitan aprovechar las situaciones favorables y neutralizar las desfavorables.

Para realizar un adecuado análisis del entorno en la empresa Osaka Spa es importante ejecutar un análisis FODA; a razón de ello, se establece el siguiente análisis:

**Cuadro 5.2** Matriz FODA

<b>Análisis interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Calidad en los servicios ofertados.	1. Débil organización administrativa.
2. Amplia infraestructura apropiada a las exigencias de los clientes.	2. Bajo nivel de comercialización.
3. Adecuado posicionamiento de mercado.	3. Gama de servicios limitada.
4. Personal capacitado.	4. Mantenimiento no adecuado de los equipos de Spa.
5. Servicios de spa con precios accesibles.	5. Inapropiada aplicación de medios promocionales.
<b>Análisis externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Alta demanda en los servicios de spa.	1. Competencia desleal.
2. Ubicación de Osaka Spa, en zona céntrica de la ciudad.	2. Inexistencia de normativa específica.
3. Facilidad de alianzas estratégicas con agencias turísticas.	3. Aparición de nuevas empresas con la misma actividad económica.
4. Tecnología aplicada a los servicios de spa.	4. Situación económica actual.
5. Aumento de la población.	5. Poca aceptación de los servicios de spa por parte del mercado objetivo.

**Fuente:** elaboración propia

✓ **Análisis de factores internos**

**Cuadro 5.3** Matriz EFI

<b>Matriz de Evaluación Interna (EFI)</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
1. Calidad en los servicios ofertados.	0,15	4	0,60
2. Amplia infraestructura apropiada a las exigencias de los clientes.	0,12	4	0,48
3. Adecuado posicionamiento de mercado	0,15	3	0,45
4. Personal profesional en el área	0,10	4	0,40
5. Servicios de spa con precios accesibles	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
1. Débil organización administrativa.	0,10	1	0,10
2. Bajo nivel de comercialización	0,10	2	0,20
3. Gama de servicios limitada.	0,05	2	0,10
4. Mantenimiento no adecuado de los equipos de Spa.	0,05	2	0,10
5. Inapropiada aplicación de medios promocionales.	0,10	1	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

**Fuente:** elaboración propia

### **Interpretación de los resultados**

Los resultados de la Matriz de Evaluación Interna (EFI) indica que se obtuvo un valor de 2,77 como resultado ponderado, es decir, que este valor es mayor que la media aritmética de 2,50, y de esta manera se puede decir que, Osaka Spa no tiene mayores inconvenientes en el ambiente interno de la misma, sin embargo hay que tener en cuenta que se debe mejorar ciertos puntos que poseen un puntaje menor y aumentar su valor con el fin de alcanzar a futuro la puntuación máxima que es 4.

✓ **Análisis de factores eternos**

**Cuadro 5.4** Matriz EFE

<b>Matriz de Evaluación Externa (EFE)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
1. Alta demanda en los servicios de spa.	0,16	4	0,64
2. Ubicación de Osaka Spa en zona céntrica de la ciudad.	0,20	4	0,80
3. Facilidad de alianzas estratégicas con agencias turísticas.	0,09	4	0,36
4. Tecnología aplicada a los servicios de spa.	0,10	3	0,30
5. Aumento de la población	0,10	3	0,30
<b>Amenazas</b>			
1. Competencia desleal	0,05	2	0,10
2. Inexistencia de normativa específica.	0,10	1	0,10
3. Aparición de nuevas empresas con la misma actividad económica.	0,05	1	0,05
4. Situación económica actual.	0,05	2	0,10
5. Poca aceptación de los servicios de spa por parte del mercado objetivo.	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

**Fuente:** elaboración propia

### **Interpretación de los resultados**

En cuanto a los factores externos, en la matriz se obtuvo como resultado ponderado un valor de 2,95; lo que supera la media aritmética de 2,5 y se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son beneficiosas y favorables para el crecimiento de la empresa, sin embargo, no hay que descartar que existe amenazas en el entorno que pueden afectar en cualquier momento, no obstante, es recomendable aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.

### **c) Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia en la empresa Osaka Spa, se hizo a través de las cinco fuerzas de Porter que es una herramienta que permite conocer el grado de competencia existente, aprovechándose las oportunidades detectadas.

#### **1. Rivalidad entre competidores**

En referencia a la rivalidad entre competidores, la empresa Osaka Spa tiene un elevado número de competidores, puesto que, se ubica en un sector altamente competitivo; a pesar de existir una fuerte rivalidad, las empresas competidoras no poseen el poder suficiente para incidir de manera relevante en el mercado, porque algunos de estos Spa son complementos de otras empresas y no son lugares exclusivos para brindar este tipo de servicio, el cual genera una ventaja significativa para Osaka Spa.

#### **2. Amenazas de nuevos competidores**

En contexto, las amenazas de nuevos competidores dentro del sector de Spa, se puede determinar que es un poco complejo, pues, para iniciar con el negocio se requiere de capital e inversiones altas, esto varía según la calidad y variedad de servicios a ofrecer, debido a los diferentes equipamientos que se necesitan, hacen que el nivel de inversión pueda ser mayor.

#### **3. Amenaza de productos sustitutos**

Como amenaza de productos sustitutos, la empresa se ha identificado los siguientes lugares: los salones de belleza y los establecimientos de estética. En presencia de estos negocios sustitutos,

Osaka Spa siempre debe contar con altos estándares de calidad y sacar provecho del posicionamiento del que ya posee.

#### **4. Poder de negociación del cliente**

En relación al poder de negociación que tienen los clientes, se ha evidenciado que es alto; la mayor exigencia de estos es la calidad y exclusividad de los servicios; y que si no los encuentran en un sitio los buscan otras alternativas. De la misma manera, la accesibilidad al precio es otro factor determinante en este sector. Osaka Spa, prevé ofrecer una nueva gama de servicios que son acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes y, con ello lograr cierto poder de negociación frente a sus clientes.

#### **5. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores para este negocio es mínimo, puesto que, existen varias alternativas para obtener los insumos más importantes para los servicios de spa, tales como: aceites de masaje, cremas, exfoliantes, gel, entre otros. Además, al adquirir estos productos al por mayor se genera una ventaja en términos de costos, lo cual facilita establecer precios accesibles al público.

Por otra parte, para analizar de forma más precisa la competencia a la que se enfrenta Osaka Spa, se realiza una matriz de perfil competitivo (MPC), en la cual se identifica a los principales competidores de la empresa, las fortalezas y debilidades particulares, en relación con el Spa.

**Tabla 5.1** Matriz del perfil competitivo

Factores del éxito	Peso	Osaka Spa		Prana Spa		Manos Mágicas Spa		Natural Gamboa Spa	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Competitividad de precios	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,60
Posicionamiento del mercado	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Calidad en el servicio	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	1	0,12
Experiencia	0,16	3	0,48	1	0,16	1	0,16	3	0,48
Fidelización del cliente	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	3	0,36
Publicidad	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Gama de servicios	0,18	2	0,36	3	0,72	3	0,54	4	0,72
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,46</b>		<b>2,77</b>		<b>2,32</b>		<b>3,24</b>

Fuente: elaboración propia


Después de aplicar la MPC podemos determinar cuál es la situación actual que Osaka Spa ocupa en el mercado en relación a las empresas más competitivas del mismo; por lo que se establece que el competidor más predominante es la empresa Natural Gamboa Spa, el cual poseen un peso de 3,24; superando a la demás empresas competidoras. Cabe recalcar, que dentro de los factores determinantes del éxito para alcanzar un alto nivel de competitividad son el precio, la publicidad y la gama de servicios. Además, se puede verificar que uno de los factores negativos de Osaka Spa es el posicionamiento de mercado, la fidelización del cliente, y la gama de servicios. Es por esto, que se busca mejorar aquellos puntos en contra y fortalecer otros, en relación a la competencia para poder ser una empresa con mayor eficiencia.

#### **5.4.2 Fase II: Desarrollo de estrategias de crecimiento interno**

##### **a) Estrategias FODA**

Una vez conocido la potencialidad de Osaka Spa a nivel interno como externo, es necesario plantear estrategias que contribuyan al desarrollo y potencial organizacional, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Cuadro 5.5 Matriz de estrategias

	Oportunidades	Amenazas
	<b>O1:</b> Alta demanda en los servicios de spa.	<b>A1:</b> Competencia desleal.
	<b>O2:</b> Ubicación de Osaka Spa en zona céntrica de la ciudad.	<b>A2:</b> Inexistencia de normativa específica.
	<b>O3:</b> Facilidad de alianzas estratégicas con agencias turísticas.	<b>A3:</b> Aparición de nuevas empresas con la misma actividad económica.
	<b>O4:</b> Tecnología aplicada a los servicios de spa.	<b>A4:</b> Situación económica actual.
	<b>O5:</b> Aumento de la población.	<b>A5:</b> Poca aceptación inicial de los servicios de spa por parte de mercado objetivo.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<b>F1:</b> Calidad en los servicios ofertados.	Ofrecer precios accesibles en los servicios con el fin de generar un nivel alto de fidelidad con los clientes (F1, F5, O1).	
<b>F2:</b> Amplia infraestructura apropiada a las exigencias de los clientes.		
<b>F3:</b> Adecuado posicionamiento de mercado.	Incrementar nuevas líneas de servicios de spa para satisfacer la demanda existente (F2, F3, O1, O5).	Crear promociones con el fin de generar un valor agregado a los servicios de spa (F5, A5).
<b>F4:</b> Personal profesión en el área.		
<b>F5:</b> Servicios de spa con precios accesibles.		

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<b>D1:</b> Débil organización administrativa.		
<b>D2:</b> Bajo nivel de comercialización.		Conseguir alianzas estratégicas con las agencias turísticas y hoteles de la zona para promocionar los nuevos servicios de spa y llegar al cliente (D3, A2).
<b>D3:</b> Gama de servicios limitada.	Utilizar equipos modernos con tecnología para los servicios de spa (D4, O4).	Dar a conocer los servicios a través de medios publicitarios y redes sociales (D2, A1).
<b>D4:</b> Mantenimiento no adecuado de los equipos.		
<b>D5:</b> Falta de recursos económicos.		

**Fuente:** elaboración propia

La determinación de las estrategias establecidas en la matriz cruzada FODA favorecen al cumplimiento del plan de expansión y con ello a la definición de lineamientos que permitan generar el desarrollo organizacional de Osaka Spa mediante estrategias de crecimiento interno. Así mismo, sirve para que se puedan armar indicadores de alcance a corto, mediano y largo plazo; sin que esta matriz sea un limitante para la formación de estrategias, ya que en un mercado tan evolutivo y competitivo es necesario replantear varias estrategias que permitan desarrollarse de la mejor manera.

## **b) Penetración de mercado**

Para determinar la penetración de mercado es necesario desarrollar el *mix de marketing* (Producto, Plaza, Precio, Promoción), el mismo que ayuda a fortalecer cada una de las estrategias de crecimiento de Osaka Spa.

### **✓ Producto**

El producto es uno de los principales factores del mix de *marketing*, considerando que este es un punto de partida para elevar la comercialización. Además, cuando se habla de producto o servicio, también abarca las características o atributos únicos que poseen cada uno de ellos, con el fin de dar a conocer de manera específica el producto y/o servicio a ofertar.

Acorde a la situación actual en la que se desenvuelve Osaka Spa y al análisis de los factores internos y externos se ha establecido las siguientes estrategias como parte del crecimiento interno para aprovechar las oportunidades y fortalezas encontradas:

- Incrementar nuevas líneas de servicios de spa para satisfacer la demanda existente.
- Utilizar equipos modernos con tecnología para el servicio de spa.



De las estrategias anteriormente indicadas es importante manifestar que para dar cumplimiento previo a las mismas, se incrementan los siguientes servicios según las necesidades y requerimientos del mercado objetivo, para lo cual, se definen cuatro líneas de servicios con distintos sub servicios que de cierta manera son de gran beneficio para la salud de las personas:

- **Faciales** (plasma rico en plaquetas, *microblading*).
- **Corporales** (acupuntura, terapia con ventosas (*cupping therapy*), envolturas corporales, desintoxicación Iónica).
- **Equipo multifunción** (vacuum facial, microdermoabrasión, corriente galvánica, alta frecuencia).
- Baños de cajón.

La empresa puede ofrecer diversas líneas de servicios, a razón de ello, es necesario adquirir equipos para cumplir con cada uno de los servicios y satisfacer las exigencias de los clientes.

En cuanto a la utilización de equipos modernos con tecnología, es necesario la adquisición del siguiente equipamiento:

**Ilustración 5.3** Equipamiento

Centrifugadora	Inductor manual <i>microblading</i>
	
<i>Vacuum cupping</i>	Equipo de desintoxicación iónica



Equipo multifunción

**Fuente:** elaboración propia

### ✓ Plaza

La plaza es otro elemento importante en la penetración de mercado, ya que, no es más que los canales de distribución de los productos y/o servicios por medio del cual se llega al consumidor final o cliente. La distribución posee varios canales por los cuales el consumidor consigue los productos, estos pueden ser canales directos y canales indirectos en los cuales intervienen los intermediarios como: mayorista, minoristas, detallistas, tiendas, entre otras maneras de comercialización.

El principal reto de Osaka Spa en la distribución o plaza es buscar los medios necesarios más accesibles para que la empresa llegue a los clientes y que el servicio alcance los niveles de satisfacción esperado por ambas partes.

En referencia a los antes mencionado, Osaka Spa, al estar ubicado de forma estratégica posee mayor captación de clientes. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que para determinar la expansión de los servicios del Spa se debe establecer alianzas estratégicas con el fin de captar la mayor parte del mercado meta. Es por ello, que se plantea la siguiente estrategia:

- Conseguir alianzas estratégicas con las agencias turísticas y hoteles de la zona para promocionar los nuevos servicios de spa y llegar al cliente.

Según la información obtenida, las alianzas estratégicas se enfocan en las principales agencias turísticas y hoteles de la ciudad Baños, tales como:

- **Agencias:**
  - *Travel Agency* Baños
  - Geotour
  - Mayotravel Agencias de viajes
  - *Dorado Travel*
- **Hoteles:**
  - Agua y Fuego
  - Dulce Amanecer
  - Balcón de Tungurahua
  - San Cristóbal

Es importante indicar que se han optado por realizar vínculos con las agencias turísticas y hoteles como un canal de comercialización con el propósito de dar a conocer los actuales y nuevos servicios de Osaka Spa y se capte con prontitud la atención de los clientes.

## ✓ Precio

Este es un aspecto de total delicadeza para Osaka Spa, ya que, dentro del mercado existe un alto nivel de competencia en relación a este factor, pues, al ofertar un servicio a precios bajos el negocio corre el riesgo de tener mínimas utilidades y por ende pocas ventas debido a la gran competencia.

Para sobresalir de la competencia, la empresa debe brindar un servicio con características diferenciadoras y plantear estrategias que permitan dominar el precio de los productos, optimizando costos sin reducir la calidad del bien o servicio prestado.

Con lo antes indicado, la empresa Osaka Spa oferta precios de sus servicios acorde a las demandas del mercado y fija la siguiente estrategia en base al análisis anteriormente realizado:

- Ofrecer precios accesibles en los servicios con el fin de generar un nivel alto de fidelidad con los clientes.

En relación a los nuevos servicios que oferta la empresa, los precios se fijan acorde al tipo de servicio y en relación a las demás empresas o negocios que brindan los mismos servicios, por lo que se estiman los siguientes valores:

**Tabla 5.2** Precios de los nuevos servicios

Servicio	Precio (USD)
<b>Faciales</b>	
Plasma rico en plaquetas	60,00
<i>Microblading</i>	110,00
<b>Corporales</b>	

Acupuntura	20,00
Terapia con ventosas ( <i>cupping therapy</i> )	20,00
Envolturas corporales	20,00
Desintoxicación Iónica	15,00
<b>Equipo multifunción</b>	
Vacuum facial	25,00
Microdermoabrasión	25,00
Corriente galvánica	25,00
Alta frecuencia	25,00
<b>Baños de cajón</b>	6,00

**Fuente:** elaboración propia

### ✓ **Promoción**

Osaka Spa considera importante implementar las siguientes estrategias:

- Dar a conocer los servicios a través de medios publicitarios y redes sociales.
- Crear promociones con el fin de generar un valor agregado a los servicios de spa.

Se tienen como las principales fuentes para promocionar esta clase de servicios en el mercado estudiado los siguientes canales de comunicación:

- Radio
- *Flyers* publicitarios
- *Marketing* Boca a boca

Ilustración 5.4 Flyer Osaka Spa

**OSAKA**  
SPA

**Tratamientos Corporales y Faciales**

Plasma rico en plaquetas  
Microblanding  
Acupuntura  
Terapia con ventosas  
Envolturas corporales

**10% off** En todo el mes

**DESINTOXICACIÓN IÓNICA**  
**MICRODERMOABRASIÓN**  
**CORRIENTE GALVÁNICA - ALTA FRECUENCIA**  
Masajes - Manicure - Pedicura

Dir: 16 de Diciembre y Montalvo  
Telf.: 0992649717

Síguenos en

Fuente: elaboración propia

Otro de los medios para efectivizar una adecuada promoción de las empresas, es las redes sociales, las mismas que son plataformas ideales para transmitir un mensaje hacia los potenciales clientes y para promocionar los nuevos servicios, haciéndose uso de la red social más utilizada por las personas (*Facebook*).

Además, es importante mencionar que, para incentivar a los clientes se realizan descuentos del 10% sobre el PVP en todos los servicios como forma de premiar la confianza de los clientes hacia la empresa. De la misma manera, para épocas especiales las promociones se presentan con rebajas hasta del 25%.

### c) Desarrollo del producto

Dentro del desarrollo del producto se especifica la gama de nuevos servicios de acuerdo a las tendencias y referencias de los clientes. De igual manera, se determina los insumos, equipos y presupuesto necesarios.

**Tabla 5.3** Insumos y equipamiento

Servicio	Insumos	Precio (USD)	Equipamiento	Precio (USD)
<b>Faciales</b>				
Plasma rico en plaquetas	Vitaminas (paquete de 12)	120,00	Centrifugadora	200,00
<i>Microblading</i>	Pigmentos <i>microblading</i> ,	15,00	Inductor manual <i>microblading</i>	350,00
<b>Corporales</b>				
Acupuntura	Agujas (paquete de 12)	90,00	-	-
Terapia con ventosas	Aceite	20,00	<i>Vacuum cupping</i>	100,00
Envolturas corporales	Chocolate	10,00	-	
	Frutas	3,00		
	Barro	8,00		
	Exfoliante (azúcar morena, miel, panela)	12,00		
Desintoxicación Iónica	Sales minerales	10,00	Equipo de desintoxicación iónica	250,00
<b>Equipo multifunción</b>				
Vacuum facial	Aceite de naranja, Gel frio, Gel caliente	22,00	Equipo multifunción	1000,00
		27,00		
		30,00		

Microdermoabrasión			Equipo multifunción	
Corriente galvánica	Gel de aloe vera	25,00	Equipo multifunción	
Alta frecuencia	Gel de aloe vera Vitaminas (paquete de 12)	25,00 120,00	Equipo multifunción	
Baños de cajón	Construcción Serv. Carpintería Serv. Albañilería	1.500,00 1.300,00	Caldero	2.000,00
Presupuesto		\$3.337,00		\$3.900,00
<b>Total</b>	<b>\$7.237,00</b>			

**Fuente:** elaboración propia

### 5.4.2 Fase III: Determinación del plan de acción

#### a) Fijación de estrategias y actividades

Tabla 5.4 Plan de Acción

Estrategias	Actividades	Descripción	Duración	Recursos	Presupuesto (USD)
Ofrecer precios accesibles en los servicios con el fin de generar un nivel alto de fidelidad con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar costos de los nuevos servicios.</li> <li>Socializar los precios de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar cada uno de los costos de materia prima y equipos a utilizar por servicio para fijar precios cómodos y que estén al alcance de los clientes, teniendo en cuenta el precio promedio del mercado.</li> <li>Una vez determinado los precios, darlos a conocer a los clientes.</li> </ul>	1 mes	Humanos	0,00
Incrementar nuevas líneas de servicios de spa para satisfacer la demanda existente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear nuevas líneas de servicios de Osaka Spa.</li> <li>Segmentar las necesidades de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar las necesidades del mercado meta mediante encuestas.</li> <li>Fijar los servicios más destacados.</li> </ul>	1 mes	Humanos	0,00
Utilizar equipos modernos con alta tecnología para los servicios de spa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar las necesidades de adquisición.</li> <li>Comprar equipos e insumos necesarios para nuevos servicios de spa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los costos de cada uno de los equipos.</li> <li>Contactarse con los proveedores de materia prima.</li> <li>Fijar las formas de pago tanto de los equipos adquiridos como de la materia prima.</li> </ul>	2 meses	Humanos Económicos	7.237,00

Crear promociones con el fin de generar un valor agregado a los servicios de spa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar las promociones más adecuadas para el Spa.</li> <li>• Determinar descuentos y demás promociones de cada uno de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las posibilidades de descuento.</li> <li>• Fijar descuentos del 10% sobre el PVP y en fechas especiales hacer rebajas hasta el 25% por cierto servicio determinado.</li> <li>• Crear combos de servicios.</li> </ul>	1 mes	Humanos Económicos	0,00
Conseguir alianzas estratégicas con las agencias turísticas de la zona para promocionar los nuevos servicios de spa y llegar al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar cada una de las agencias turísticas para gestionar las alianzas</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con las agencias turísticas más reconocidas de la ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y definición del tipo de alianza estratégica.</li> <li>• Seleccionar las agencias más importantes de la ciudad para establecer acuerdos.</li> <li>• Designar una comisión (2%) por cada recomendación realizado a los turistas sobre Osaka Spa (se efectivizará esta comisión si los turistas llegan al Spa y mencionan que fueron recomendados por las agencias aliadas).</li> </ul>	1 mes	Humanos Económicos	100,00
Determinar promociones para dar a conocer los servicios a través de medios publicitarios y redes sociales.	Publicitar los servicios a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Radio</li> <li>• Flyers Publicitarios (100/color)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una <i>fan page</i> en Facebook.</li> <li>• Contratar un <i>spot</i> publicitario en la radio local del Baños de Agua Santa.</li> <li>• Diseñar los <i>Flyers</i> publicitarios.</li> <li>• Determinar costos para los materiales promocionales.</li> </ul>	1 año	Humanos Económicos	360,00 576,00 105,00
<b>Presupuesto del plan</b>					<b>8.378,00</b>

**Fuente:** elaboración propia

El desarrollo de la propuesta, en referencia al plan de expansión comercial de la empresa Osaka Spa mediante estrategias de crecimiento interno se sustenta en un presupuesto de \$8.378,00, valor que es solventado por los fondos propios de la empresa, sin la necesidad de recurrir al financiamiento externo.

## b) Análisis económico

El presupuesto es un plan integrador que se formula en términos financieros en relación a las operaciones y recursos que tiene la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. En sí, el presupuesto de inversión es una propuesta de acción técnico económica que ayuda a resolver las necesidades del plan a través de la utilización de recursos disponibles.

### ✓ Inversión Inicial

La inversión inicial está compuesta por la suma del activo tangible, activo intangible, y capital de trabajo. Como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 5.5** Inversión Inicial

Descripción	Valor total
Activos Tangible/Intangibles	\$ 8.378,00
Capital de trabajo	\$ 650,00
<b>Inversión</b>	<b>\$ 9.028,00</b>

**Fuente:** elaboración propia

En razón de ello se puede determinar que la inversión que requiere la empresa Osaka Spa es de un valor de \$9.028,00; para dar comienzo al plan de expansión mediante estrategias de crecimiento interno.

### ✓ Gastos

#### • Gastos administrativos

Estos gastos se generan mediante el manejo de la empresa, es decir, de los gastos provocados en la oficina o por el personal administrativo:

**Tabla 5.6** Gastos Administrativos

Descripción	Valor total
Servicios básicos	\$253,00
Suministro de oficina	\$150,00
<b>Total</b>	<b>\$403,00</b>

**Fuente:** elaboración propia

- **Gastos Operativos**

Los gastos operacionales son aquellos gastos destinados para el funcionamiento productivo de la empresa, es decir, el valor de los materiales necesarios para cumplir con los servicios, entre aquellos gastos se encuentran:

**Tabla 5.7** Gastos operativos

Descripción	Valor total
Insumos para servicios de Spa	\$3.337,00
Equipos de Spa	\$3700,00
<b>Total</b>	<b>\$7.037,00</b>

**Fuente:** elaboración propia

- **Gastos de ventas**

Son gastos en los que incurre el negocio para la realización de las ventas y la comercialización de los servicios. Estos gastos se detallan a continuación:

**Tabla 5.8** Gastos Ventas

Descripción	Valor total
Publicidad	\$1041,00

**Fuente:** elaboración propia

### ✓ Presupuesto egresos

El presupuesto de egresos, es una representación ordenada y clasificada de los gastos que la empresa realiza en un año para operar sus actividades. Este presupuesto permite prever los recursos necesarios para adecuar y comercializar los servicios de Spa de acuerdo a los requerimientos de los clientes. A su vez, ayuda a llevar un control de los gastos administrativos, operativo y de ventas, para mantener a la empresa rentable.

A continuación, se contemplan todos los egresos de la empresa Osaka Spa:

**Tabla 5.9** Presupuesto Egresos

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>
Gastos administrativos	\$ 403,00
Gastos operativos	\$ 7.037,00
Gastos ventas	\$ 1.041,00
Otros gastos	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 8.781,00</b>

**Fuente:** elaboración propia

### ✓ Presupuesto ingresos

Los ingresos operacionales de todo negocio empresarial se sustentan en la venta de los productos o servicios. Para elaborar el presupuesto de ingresos, es necesario establecer el volumen de venta por servicio, año, y precios unitarios. Es importante indicar, que la cantidad de servicios brindados al año son cifras estimadas según la información brindada por la propia empresa Osaka Spa, como detalla a continuación:

Tabla 5.10 Pronóstico de ingresos

Servicio	Precio (USD)	Cantidad	Ventas Netas (USD)				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Faciales</b>							
Plasma rico en plaquetas	60,00	26	1.560,00	1.591,20	1.623,02	1.655,48	1.688,59
<i>Microblading</i>	110,00	20	2.200,00	2.244,00	2.288,88	2.334,66	2.381,35
<b>Corporales</b>							
Acupuntura	20,00	87	1.740,00	1.774,80	1.810,30	1.846,50	1.883,43
Terapia con ventosas	20,00	42	840,00	856,80	873,94	891,41	909,24
Envolturas corporales	20,00	32	640,00	652,80	665,86	679,17	692,76
Desintoxicación Iónica	15,00	46	690,00	703,80	717,88	732,23	746,88
<b>Equipo multifunción</b>							
Vacuum facial	25,00	47	1.175,00	1.198,50	1.222,47	1.246,92	1.271,86
Microdermoabrasión	25,00	26	650,00	663,00	676,26	689,79	703,58
Corriente galvánica	25,00	35	875,00	892,50	910,35	928,56	947,13
Alta frecuencia	25,00	37	925,00	943,50	962,37	981,62	1.001,25
<b>Baños de cajón</b>	6,00	802	4.812,00	4.908,24	5.006,40	5.106,53	5.208,66
<b>Total ventas netas</b>		<b>1.200</b>	<b>16.107,00</b>	<b>16.429,14</b>	<b>16.757,72</b>	<b>17.092,88</b>	<b>17.434,73</b>

Fuente: elaboración propia

En relación a la proyección de ventas de la empresa Osaka Spa se puede determinar que en los próximos cinco años los ingresos por ventas subirán de forma progresiva. Es importante indicar que la proyección se basó en el 2% de la tasa de crecimiento turístico según (Ministerio de Turismo, 2017).

**Tabla 5.11** Estados de resultados

<b>Estado de Resultados</b>						
	<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	Ingresos x ventas	16.107,00	16.429,14	16.757,72	17.092,88	17.434,73
-	Costo de ventas	7.037,00	7.022,22	7.007,48	6.992,76	6.978,08
=	Utilidad Bruta en ventas	<b>9.070,00</b>	<b>9.406,92</b>	<b>9.750,25</b>	<b>10.100,12</b>	<b>10.456,66</b>
-	Gastos Administrativos	403,00	402,15	401,31	400,47	399,63
-	Gasto de Ventas	1.041,00	1.038,81	1.036,63	1.034,46	1.032,28
-	Otros Gastos	300,00	299,37	298,74	298,11	297,49
=	Utilidad antes de participación	<b>7.326,00</b>	<b>7.666,58</b>	<b>8.013,56</b>	<b>8.367,08</b>	<b>8.727,26</b>
-	Utilidades Trabajadores 15%	1.098,90	1.149,99	1.202,03	1.255,06	1.309,09
=	Utilidad antes de impuestos	<b>6.227,10</b>	<b>6.516,59</b>	<b>6.811,53</b>	<b>7.112,02</b>	<b>7.418,17</b>
-	Impuesto a la Renta 25%	1.556,78	1.629,15	1.702,88	1.778,00	1.854,54
=	<b>Utilidad Neta</b>	<b>4.670,33</b>	<b>4.887,44</b>	<b>5.108,65</b>	<b>5.334,01</b>	<b>5.563,63</b>

**Fuente:** elaboración propia

Como se observa en el estado de resultados se evidencia que la empresa Osaka Spa tiene utilidad neta de \$4.670,33 en el primer año con la implementación del plan de expansión, y esta utilidad va en incremento por los próximos cinco años.

Tabla 5.12 Flujo de Caja

Flujo de Caja							
	Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos x ventas	-	\$ 16.107,00	\$ 16.429,14	\$ 16.757,72	\$ 17.092,88	\$ 17.434,73
-	Costo de ventas	-	\$ 7.037,00	\$ 7.022,22	\$ 7.007,48	\$ 6.992,76	\$ 6.978,08
=	Utilidad Bruta en ventas	-	<b>\$ 9.070,00</b>	<b>\$ 9.406,92</b>	<b>\$ 9.750,25</b>	<b>\$ 10.100,12</b>	<b>\$ 10.456,66</b>
-	Gastos Administrativos	-	\$ 403,00	\$ 402,15	\$ 401,31	\$ 400,47	\$ 399,63
-	Gasto de Ventas	-	\$ 1.041,00	\$ 1.038,81	\$ 1.036,63	\$ 1.034,46	\$ 1.032,28
-	Otros Gastos	-	\$ 300,00	\$ 299,37	\$ 298,74	\$ 298,11	\$ 297,49
=	Utilidad antes de participación	-	<b>\$ 7.326,00</b>	<b>\$ 7.666,58</b>	<b>\$ 8.013,56</b>	<b>\$ 8.367,08</b>	<b>\$ 8.727,26</b>
-	Utilidades Trabajadores 15%	-	\$ 1.098,90	\$ 1.149,99	\$ 1.202,03	\$ 1.255,06	\$ 1.309,09
=	Utilidad antes de impuestos	-	<b>\$ 6.227,10</b>	<b>\$ 6.516,59</b>	<b>\$ 6.811,53</b>	<b>\$ 7.112,02</b>	<b>\$ 7.418,17</b>
-	Impuesto a la Renta 25%	-	\$ 1.556,78	\$ 1.629,15	\$ 1.702,88	\$ 1.778,00	\$ 1.854,54
=	Utilidad Neta	-	<b>\$ 4.670,33</b>	<b>\$ 4.887,44</b>	<b>\$ 5.108,65</b>	<b>\$ 5.334,01</b>	<b>\$ 5.563,63</b>
+	Utilidad venta de activos	-	-	-	-	-	-
-	Impuesto a la utilidad en venta de activos	-	-	-	-	-	-
+	Ingresos no gravables	-	-	-	-	-	-
-	Costo de operación no deducibles	-	-	-	-	-	-
+	Gastos Depreciación	-	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00	\$ 1.040,00
+	Amortización	-	-	-	-	-	-
-	Valor de inversión	\$ 9.028,00	-	-	-	-	-
+	Crédito	-	-	-	-	-	-
=	<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 9.028,00</b>	<b>\$ 5.710,33</b>	<b>\$ 5.927,44</b>	<b>\$ 6.148,65</b>	<b>\$ 6.374,01</b>	<b>\$ 6.603,63</b>

Fuente: elaboración propia

Acorde a la información obtenida de la caja de flujo se verifica que la empresa Osaka Spa tiene fluidez en caja para solventar algunos gastos que se presentan al momento.

### ✓ Punto de Equilibrio

Para el cálculo de punto de equilibrio es necesario tener en cuenta los costos fijos y costos variables, y poder aplicar las fórmulas necesarias.

#### Costo variable unitario

**CVU= costo variable / unidad producidas**

$$\text{CVU} = \$3.740,00 / 1200$$

$$\text{CVU} = 3,12$$

#### • Punto de Equilibrio Unidades

$$\text{PEU} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\text{PEU} = \frac{2.044,26}{(31,91 - 3,12)} = 71 \text{ Servicios}$$

Una vez realizado los cálculos pertinentes se pudo evidencia que existirá un punto de equilibrio cuando la empresa produzca 71 servicios.

- **Punto de Equilibrio Ventas**

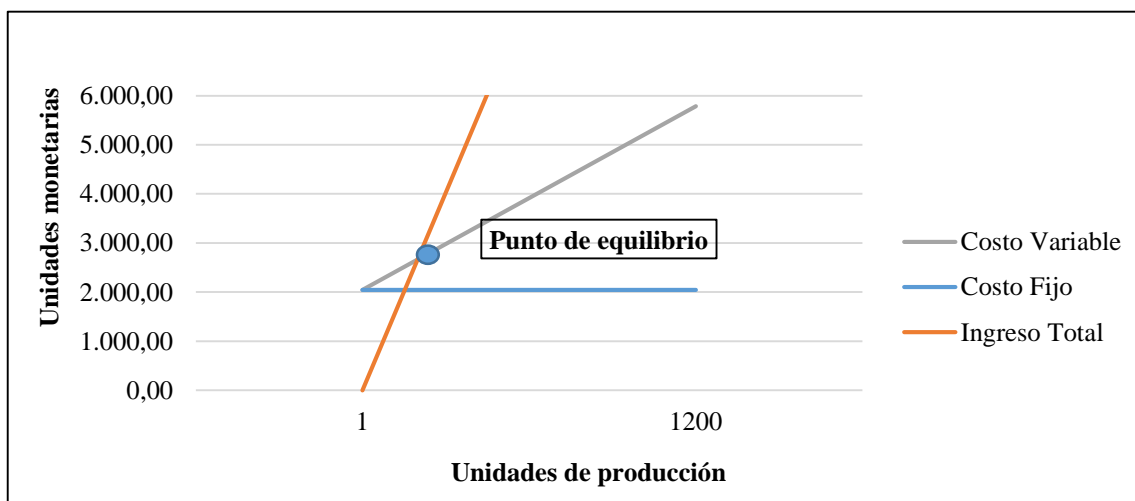
El punto de equilibrio en ventas se realiza mediante la operación de los costos fijos dividido para la totalidad de restar la unidad de los costos variables dividido de las vetas totales.

$$PE\$ = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$PE\$ = \frac{2.044,26}{1 - \frac{3.740,00}{16.107,00}} = 2.662,48$$

Según los datos obtenidos el punto de equilibrio en ventas debe ser cuando la empresa tenga ingresos de \$2.662.48.

**Gráfico 5.1** Punto de Equilibrio



**Fuente:** elaboración propia

## 5.5 Administración

La propuesta se ejecutará con la aprobación de la gerencia de la empresa Osaka Spa y bajo la supervisión del mismo. El encargado del área financiera en conjunto con la gerencia serán los encargados de planificar y poner en marcha los procedimientos, así como dar el seguimiento necesario, verificar que todos los empleados conozcan y apoyen al cumplimiento de las estrategias establecidas en beneficios del crecimiento de la empresa.

## 5.6 Evaluación Preliminar

Para realizar una evaluación preliminar se parte de la observación de estrategias que se determinaron anteriormente, si las mismas se cumplen o no, con el fin de determinar acciones correctivas si fuese necesario. Además, se consideran los puntos de vista de los colaboradores de la empresa, mediante una encuesta; y con la recolección de información se verifica el nivel de cumplimiento y el efecto de las estrategias de crecimiento planteadas, llegando a tomar decisiones contundentes.

## 5.7 Previsión de la evaluación

La previsión de la evaluación de la propuesta se establece en la siguiente tabla de control:

**Cuadro 5.6** Previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué evaluar?	Para conocer el cumplimiento del plan de expansión comercial mediante estrategias de crecimiento interno.
¿Qué evaluar?	Las estrategias de crecimiento interno
¿Cuándo?	Al culminar la realización de las estrategias establecidas.

¿Dónde?	Empresa Osaka Spa
¿Cuántas veces?	Anual
¿Cómo evaluar?	Observando y revisando el número de clientes que llegan cada mes

**Fuente:** elaboración propia

Finalmente, se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- Estudiar el estado del arte desde un punto de vista práctico, permitió obtener resultados que aportan un nivel de desarrollo superior, considerando los diferentes criterios de autores reconocidos en la rama Administrativa.
- La investigación realizada a través de la encuesta a los Turistas de Baños de Agua Santa, permitieron conocer la importancia que representa para Osaka Spa, la implementación de nuevos servicios.
- Estudiar las variables y factores que intervienen para expandir un negocio, contribuyó a determinar las acciones a seguir para un correcto uso de recursos económicos y humanos, con el fin de solventar a la empresa en base a los servicios requeridos por los usuarios y considerados factibles por sus propietarios.
- En base a la encuesta realizada se considera que los nuevos servicios que se van a ofrecer en Osaka Spa, son: tratamientos faciales, tratamientos corporales, equipo multifunción y baños de cajón, puesto que, la obtención de insumos y equipos son de viable adquisición y no generan un costo alto para Osaka Spa.
- El plan de expansión para Osaka Spa es aceptado, después de haber evaluado todo los factores necesarios para la determinación del proyecto, se establece que, la expansión del negocio mediante estrategias de crecimiento interno permite a Osaka Spa incrementar su utilidad a futuro, además que aporta mayor competitividad dentro del sector, a su vez, se permite brindar servicios personalizados y de calidad.

## 6.2 Recomendaciones

- Mantener los estándares de calidad y desarrollo, investigar constantemente las tendencias de servicios requeridos por los clientes, y conservar sus intereses y satisfacer sus necesidades.
- Realizar una excelente publicidad y las promociones necesarias para que los servicios a implementarse sean captados y atraídos por los usuarios, y sientan la necesidad de probarlos.
- Analizar frecuentemente la Matriz FODA, principalmente las debilidades y oportunidades que existen en el entorno para tomar las mejores decisiones en base a estrategias competitivas.
- Realizar capacitaciones constantes al personal de Osaka Spa, para mejorar la calidad de servicio que ofrecen y no perder clientes, recalando que el Talento Humano es el principal activo de Osaka Spa, y por ello, deben ser personas eficientes que generen grandes beneficios a la Empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, F. (2016). “*Gestión Restaurantes la revista de los profesionales de la Restauración*”.

Consultado en: <http://www.gestion.com/llegir.php?article=734>.

Arroba, E. (2013). “*Estrategias de expansión y su incidencia en la competitividad de la Empresa Squim Cía. Ltda. Ambato*” (Tesis Pregrado). Universidad Técnica de Ambato.

Baena, V. (2011). “*Fundamentos de Marketing*”. España: Editorial UOC.

Barona, B. (2011). “*La aplicación de estrategia de crecimiento externo para la maximización de las ventas de la compañía de fumigación y servicios "Tecnifuss Cía. Ltda. Ambato*” (Tesis Pregrado). Universidad Técnica de Ambato.

Barquero, J., & Barquero, M. (2008). “*El Libro de Oro de las Relaciones Públicas y el Marketing*”. España: Ediciones Deusto.

Blanco, A. (2009). “*El mercado de los bienes tangibles. En B. Alicia, El mercado de los bienes tangibles*” (pág. 39). Madrid: Dykinson.

Bracho, D. (2017). “*Plan de marketing para el desarrollo y expansión comercial de las marcas que pertenecen a la empresa Dipropy en la provincia de Imbabura*” (Tesis pregrado). Universidad Técnica del Norte.

Carrillo, J. (2010). “*Marketing Hero Las Herramientas Comerciales de los Videojuegos*”. Madrid: Esic Editorial.

Cherrez, N., & Ochoa, R. (2015). “*Diseño de un plan de marketing para la expansión e incremento de participación de mercado en el Restaurante vegetariano Lorenabo*”. (Tesis pregrado). Universidad Politécnica Salesiana.

Dvoskin, R. (2008). “*Fundamentos de Marketing Teoría y Experiencia*”. Argentina: Ediciones Granica.

- Espinosa, H. (2014). *“Plan de expansión para la empresa grupo Desing S.A.S”*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Fernández, A. (2009). *“Investigación y técnicas de mercado”*. En F. Ángel, Investigación y técnicas de mercado (pág. 130). Madrid: Editorial ESIC.
- Gosso, F. (2008). *“Hipersatisfacción del Cliente”*. México: Panorama Editorial.
- Grande, E. (2010). *“Marketing de los servicios.”* En G. Esteban, Marketing de los servicios (pág. 20). Navarra: Editorial NASIC.
- Juvenal, B. (2012). *“Programa de diversificación curricular del ámbito científico.”* En J. Bernardo, Programa de diversificación curricular del ámbito científico (pág. 134). Madrid: NARCEA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Marketing Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2008). *“Las Preguntas más Frecuentes sobre Marketing”*. México: Verticales de Bolsillo.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *“Fundamentos de Marketing.”* México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2010). *“Dirección marketing”*. México: Pearson educación.
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *“Marketing Experencial. La Revolución de las Marcas.”* Madrid: Esic Editorial.
- Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor. (2000). *“Ley Orgánica de Defensa del Consumidor”*. Quito: El Congreso Nacional.
- Mancheno, M. E. (2013). *“Plan de expansión de la Botica & Droguería Bristol ubicada en la ciudad de Riobamba a través de la evaluación y proyección financiera”*. (Tesis pregrado). Riobamba: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Mora, S. (2013). *“Mezcla de Mercadotecnia”*. Mexico: Centro de estudios Ayuuk.

- McCANN, J. (2010). "*Fusiones y adquisiciones de empresas*". En M. Joseph, *Fusiones y adquisiciones de empresas* (pág. 67). Madrid: Díaz de santos.
- McDaniel, C., Lamb, C. W., & Hair, J. (2011). "*Marketing*". México: Cengage Learning.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). "*Estrategias de Marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección*". Madrid: ESIC Editorial.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). "*Estrategias de Marketing*". Un Enfoque Basado al Proceso de Dirección. Madrid: Esic Editorial.
- Nayar, V. (2011). "*Primero los Empleados los Clientes Después*". Barcelona: Profit Editorial.
- North, K., & Rivas, R. (2008). "*Gestión del conocimiento*". México: Libros En Red.
- O'Shaughnessy, J. (1991). "*Marketing Competitivo un Enfoque Estratégico*". España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Parreño, D., & Espinosa, G. (2010). "*Plan estudio de factibilidad para la expansión de la empresa imperial agencia asesora productora de seguros Imcoseg Cía. Ltda. en la provincia de Cotopaxi*". (Tesis pregrado). Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Pérez, J. (2009). "*Programa de diversificación curricular del ámbito lingüístico y social*". En P. Jesús, *Programa de diversificación curricular del ámbito lingüístico y social* (pág. 56). Madrid: NARCEA.
- Pérez, L. (2010). "*Marketing Social Teoría y Práctica*". México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2008). "*Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*." Harvard Business School Publishing Corporation.

- Rifai, T., & Pes, Á. (2016). *“El sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - Turismo responsable, un compromiso de todos.”* Madrid; España: Organización Mundial del Turismo y Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Roberts, J. (2010). *“La empresa moderna”*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Rodríguez, I. (2006). *“Principios y Estrategias de Marketing”*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ventura, J. (2010). *“Análisis estratégico de la empresa.”* En V. Juan, *Análisis estratégico de la empresa* (pág. 48).
- Vicuña, J. (2012). *“El plan estratégico en la práctica”*. Madrid: Esic.
- Walravens, J. (2016) Obtenido de banios.com. En de <http://www.banios.com/>.

## ANEXOS

**Escuela de Administración de Empresas  
 Ingeniería Comercial con Énfasis en *Marketing***
**Encuesta Dirigida A Clientes Potenciales**

**Objetivo:** Identificar el grado de aceptación que tiene Osaka Spa en los usuarios y conocer cuáles son los servicios que desearían encontrar en el Spa para poder satisfacer sus necesidades.

La información obtenida será de gran utilidad para la factibilidad de este proyecto.

<p><b>1. ¿Usted reside en Ecuador?</b></p> <p>a) Si <input type="checkbox"/></p> <p>b) No <input type="checkbox"/></p>	<p><b>2. ¿Con qué frecuencia acude a un Spa?</b></p> <p>a) Una vez por semana <input type="checkbox"/></p> <p>b) Una vez al mes <input type="checkbox"/></p> <p>c) Una vez al año <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3. ¿Al escoger un Spa, qué aspectos toma en cuenta?</b></p> <p>a) Servicio al cliente <input type="checkbox"/></p> <p>b) Variedad de Servicios <input type="checkbox"/></p> <p>c) Precio <input type="checkbox"/></p> <p>d) Ubicación <input type="checkbox"/></p>	<p><b>4. ¿Qué tipo de servicios de Spa utiliza con más frecuencia?</b></p> <p>a) Hidromasajes <input type="checkbox"/></p> <p>b) Tratamientos Faciales <input type="checkbox"/></p> <p>c) Relajación <input type="checkbox"/></p> <p>d) Masajes Corporales <input type="checkbox"/></p> <p>e) Sauna <input type="checkbox"/></p>
<p><b>5. ¿Ha acudido a uno de los Spa nombrados a continuación?</b></p> <p>a) Refugio Spa <input type="checkbox"/></p> <p>b) Luna Runtún Spa <input type="checkbox"/></p> <p>c) Natural Gamboa Spa <input type="checkbox"/></p> <p>d) Prana Spa <input type="checkbox"/></p> <p>e) Osaka Spa <input type="checkbox"/></p> <p>f) Manos Mágicas Spa <input type="checkbox"/></p>	<p><b>6. ¿Qué es lo que más le llamó la atención al momento que acudió a uno de los Spa anteriormente nombrados?</b></p> <p>a) Calidad y Precio <input type="checkbox"/></p> <p>b) Variedad de Servicios <input type="checkbox"/></p> <p>c) Atención al Cliente <input type="checkbox"/></p>
<p><b>7. ¿Cuánto paga en promedio por un servicio de Spa?</b></p>	<p><b>8. ¿Qué otra clase de servicios le gustaría encontrar en un Spa?</b></p> <p>a) Tratamientos faciales <input type="checkbox"/></p>

<p>a) De 15 a 20 USD <input type="checkbox"/></p> <p>b) De 20 a 30 USD <input type="checkbox"/></p> <p>c) Más de 30 USD <input type="checkbox"/></p>	<p>b) Tratamientos Corporales <input type="checkbox"/></p> <p>c) Equipo Multifunción <input type="checkbox"/></p> <p>d) Paquetes Románticos <input type="checkbox"/></p> <p>e) Baños de Cajón <input type="checkbox"/></p>
<p><b>9. ¿Estaría dispuesto/a a pagar el costo acorde a cada uno de los servicios implementados?</b></p> <p>a) Si <input type="checkbox"/></p> <p>b) No <input type="checkbox"/></p>	