



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción

**Modelo de planificación estratégica y VSM Value Stream Mapping en la
empresa “Piedra de Agua”**

Trabajo previo a la obtención del grado académico de
Ingeniero de la Producción

Autores:

Francisco Sebastián Rodas Arévalo; Santiago Ismael Muñoz Tuapante

Director:

Ing. Damián Encalada Avila

**Cuenca – Ecuador
2023**

DEDICATORIA

A nuestras familias y estimados docentes, agradecemos profundamente el apoyo incondicional que nos han brindado a lo largo de la carrera y especialmente en la realización de este trabajo de titulación . Su compromiso, paciencia y orientación fueron fundamentales para superar las dificultades y alcanzar esta meta.

Santiago Muñoz Tuapante – Sebastián Rodas

AGRADECIMIENTO

Un enorme agradecimiento a Dios, por todo los beneficios recibidos en nuestra carrera. A la empresa Piedra de Agua, a quienes cordialmente contribuyeron para llegar con éxito a la meta universitaria, a la Universidad del Azuay y a los profesores que nos acompañaron en cada parte del proceso.

Resumen:

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo presentar un plan estratégico y value stream mapping en la empresa "Piedra de Agua, Fuente Termal & Spa", a través de un análisis exhaustivo de su situación inicial y la implementación de estrategias a largo y corto plazo. Se utilizaron diversos métodos como el análisis de situación inicial de la empresa, el diseño de un direccionamiento estratégico, la planificación a largo y corto plazo, y la aplicación del Value Stream Mapping (VSM) para identificar oportunidades de mejora. Entre los hallazgos más relevantes se incluyen la identificación de la ventaja competitiva de la empresa, la necesidad de mejorar la calidad de los servicios y diferenciarse en el mercado, la personalización y la comunicación efectiva con los clientes, la aplicación de tecnologías para optimizar los procesos internos y externos, garantizar el bienestar y la productividad del personal.

Palabras clave: POA, Planeación estratégica, aguas termales, satisfacción del cliente, value stream mapping

Abstract:

This graduation thesis aims to present a strategic plan and value stream mapping for "Piedra de Agua, Fuente Termal & Spa," through a thorough analysis of its initial situation and the implementation of both short- and long-term strategies. Various methods were employed, including an analysis of the company's initial situation, the design of a strategic direction, long and short-term planning, and the application of Value Stream Mapping (VSM) to identify areas for improvement.

The most relevant findings include the identification of the company's competitive advantage, the need to improve the quality of services and differentiate itself in the market, personalization and effective communication with clients, the application of technologies to optimize internal and external processes, and to guarantee the well-being and productivity of personnel.

Keywords: POA, Strategic planning, customer satisfaction, thermal waters, value stream mapping



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LEVANTAMIENTO LÍNEA BASE DE LA EMPRESA MEDIANTE UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.	2
1.1 <i>La Empresa.</i>	2
1.1.1 Piscinas de agua termal volcánica.	2
1.1.2 Baños Turcos.	3
1.1.3 Piscina de lodo rojo.	4
1.1.4 Piscina de lodo volcánico azul.	4
1.1.5 Termas Subterráneas.	5
1.1.6 Baños de cajón.	6
1.1.7 Flotarium Subterráneo.	6
1.1.8 Roca dorada.	7
1.2 <i>Historia de la Empresa.</i>	9
1.3 <i>Ubicación.</i>	9
1.4 <i>Análisis Situacional Inicial.</i>	9
1.5 <i>Conclusión.</i>	15
2. CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	17
2.1 <i>Introducción.</i>	17
2.2 <i>Valores Estratégicos.</i>	17
2.1.1 Objetivo General.	18
2.1.2 Objetivos Específicos.	18
2.1.3 Fundamentación.	19
2.2 <i>Misión.</i>	19
2.3 <i>Visión.</i>	20
2.4 <i>Estrategia Empresarial.</i>	20
2.5 <i>Conclusión.</i>	21

3.	CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.	22
3.1	<i>Temas Estratégicos.</i>	22
3.2	<i>Asuntos Estratégicos.</i>	23
3.2.1	¿Qué son los asuntos estratégicos?.	23
3.1	<i>Estrategias de Valor.</i>	24
3.1.1	Análisis FO – FA – DO – DA.	24
3.1	<i>Objetivos Estratégicos.</i>	27
3.2	<i>Matrices.</i>	29
3.2.1	Mapa Estratégico.	29
3.2.2	Tablero de Control.	29
3.3	<i>Conclusión.</i>	30
4.	CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO.	32
4.1	<i>Planificación a Corto Plazo.</i>	32
4.2	<i>Conceptualización.</i>	32
4.3	<i>Objetivos a Corto Plazo.</i>	32
4.4	<i>POA.</i>	32
4.5	<i>Conclusión.</i>	33
5.	CAPÍTULO 5: VALUE STREAM MAPPING.	35
5.1	<i>Conceptualización de VSM.</i>	35
5.2	<i>Value Stream Mapping (VSM).</i>	36
5.3	<i>Conclusión.</i>	38
	Referencias bibliográficas.	40

Índice de figuras

Figura 1.- Piscinas de agua termal volcánica	3
Figura 2.- Baños Turco.....	3
Figura 3.- Piscinas de lodo rojo	4
Figura 4.- Piscinas de lodo volcánico azul	5
Figura 5.- Termas subterráneas	5
Figura 6.- Baños de cajón.....	6
Figura 7.- Flotarium subterráneo	7
Figura 8.- Roca dorada	7
Figura 9.- Análisis situacional inicial.....	10
Figura 10.- Temas estratégicos.....	22
Figura 11.- Asuntos estratégicos	23
Figura 12.- Análisis FO – FA – DO - DA	24
Figura 13.- Asuntos estratégicos	26
Figura 14.- Objetivos estratégicos.....	28
Figura 15.- Mapa estratégico	29
Figura 16.- Tablero de control.....	29
<i>Fuente:</i> Elaboración propia (2023)	30
Figura 17.- Planificación a corto plazo.....	32
Figura 18.- Plan operativo anual (POA).....	33
Figura 19.- Símbolos VSM.....	35
Figura 20.- Value stream mapping (VSM).....	37

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica dentro de la optimización de procesos son aspectos fundamentales para el éxito y el crecimiento de las organizaciones en un entorno empresarial con un alto nivel de competencia. En el caso de "Piedra de Agua Fuente Termal & Spa", se ha llevado a cabo una tesis que aborda el modelo de planificación estratégica y el uso de la herramienta Value Stream Mapping (VSM) para determinar las oportunidades de mejora en los procesos empresariales.

En primer lugar, se realizó un análisis de la situación inicial de la empresa, con el objetivo de conocer la realidad del negocio y establecer un plan de acción para mejorar su desempeño y ofrecer servicios más competitivos.

El direccionamiento estratégico de "Piedra de Agua" se enfoca en mejorar y perfeccionar los servicios que ofrece como un spa termal de primera, conocido a nivel mundial. La empresa busca aumentar su capacidad y equipamiento, diversificar su línea de productos y servicios, sin perder la calidad de sus servicios, además busca digitalizar sus procesos para brindar una experiencia superior a sus clientes.

La planeación estratégica a largo plazo, se centra en la implementación de estrategias de valor que impulsen su crecimiento y éxito en el mercado. Lo cual implica mantener la liquidez, adaptarse a un mercado altamente competitivo mediante la automatización de procesos, y cambiar el enfoque con una propuesta de valor dirigida al cliente. Asimismo, se destaca la importancia de un enfoque estratégico en el departamento de marketing y la necesidad de establecer un modelo de trabajo que promueva el bienestar y la productividad de los empleados.

En cuanto a la planeación a corto plazo, se establecieron objetivos estratégicos clave para el año 2024. Estos objetivos incluyen el crecimiento de ventas en base al crecimiento de servicios, la gestión integral de la automatización de procesos, una estrategia de comunicación basada en la propuesta de valor, la reestructuración del departamento de marketing, comunicaciones y ventas, la mitigación de la carga laboral del personal, y la optimización de la estructura organizacional.

Además, se aplicó el Value Stream Mapping (VSM) en los procesos del spa para obtener una visión clara y detallada de las actividades y flujos de valor involucrados en la entrega de los servicios. A través de este análisis, se identificaron oportunidades significativas para mejorar la eficiencia, la calidad y la experiencia del cliente.

CAPÍTULO 1: LEVANTAMIENTO LÍNEA BASE DE LA EMPRESA MEDIANTE UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.

1.1 La Empresa.

La empresa "Piedra de Agua Fuente Termal & Spa" se dedica al turismo y ofrece servicios termales para el bienestar y relajación de sus clientes, aprovechando las propiedades naturales del lugar como el vapor, los lodos y las aguas termales. Los fundadores de la empresa, Braulio Durán Alemán y Doña Filomena Andrade, dedicaron su vida al mantenimiento y administración de balnearios termales y fueron pioneros en el uso de las aguas termales con fines no solo recreativos. La piedra volcánica-termal es el material principal utilizado en la construcción del complejo turístico que lleva el nombre de "Piedra de Agua" debido a que estas piedras se forman por la circulación del agua termal cargada de minerales durante miles de años. El agua termal de Piedra de Agua se origina a una profundidad entre 4500 y 5000 metros y se extrae por bombas eléctricas después de aflorar a unos 15-20 metros de la superficie.

Después de ser examinadas por científicos capacitados, se ha comprobado que las aguas termales del lugar poseen características únicas que las hacen ideales para tratar diversas enfermedades, como el reumatismo, problemas respiratorios, anemia, estrés, acné, gastritis, cálculos biliares, ansiedad, entre otras. Estas aguas contienen minerales que desintoxican la piel y su vapor beneficia las vías respiratorias, aliviando problemas como asma, bronquitis y catarro. La efectividad de estos beneficios terapéuticos depende de la temperatura y el tiempo de inmersión. Para aprovechar estos beneficios como el alivio del dolor muscular y articular, mejora de la circulación sanguínea, relajación muscular, reducción del estrés y mejora de la calidad del sueño. Las aguas termales también pueden tener propiedades curativas para enfermedades de la piel, para esto, se ha establecido un circuito de spa que permite disfrutar de los efectos del agua, vapor y lodos termales.

1.1.1 Piscinas de agua termal volcánica.

Los tratamientos con aguas termales no se benefician únicamente del agua, sino de una variedad de estímulos, incluyendo factores químicos, físicos y biológicos que actúan simultáneamente. Los efectos químicos están relacionados con los minerales como hierro, calcio, magnesio y zinc, los cuales poseen propiedades terapéuticas, las cuales, al entrar en contacto con la piel, se trasladan al torrente sanguíneo a través de la ósmosis. Los efectos físicos, por otro lado, son principalmente atribuibles a la temperatura del agua la que ayuda a

reducir el estrés, mejorar la circulación sanguínea y alivia los síntomas de ciertas afecciones de la piel como la psoriasis. Puesto que ésta produce una vasodilatación periférica que mejora la oxigenación de los tejidos y promueve la liberación de sustancias con efectos antiinflamatorios, analgésicos y relajantes musculares, lo que da lugar a una sensación general de bienestar.

Figura 1.- Piscinas de agua termal volcánica



Fuente: Piedra de agua

1.1.2 Baños Turcos.

Sumergirse en nubes de vapor caliente es una forma excelente de purificar la piel del cuerpo y eliminar suciedad y toxinas a través de la epidermis, los baños turcos son una forma de relajarse y disfrutar de una experiencia de spa única y rejuvenecedora.. La razón por la que esta práctica es beneficiosa se debe a que el vapor, al dilatar los poros de la piel, permite una limpieza profunda y duradera que deja la epidermis tersa y suave al tacto. Además, el flujo de vapor caliente y húmedo tiene un efecto positivo en las vías respiratorias, como la garganta, la nariz y los bronquios, proporcionando beneficios importantes. Por otro lado, también produce un efecto calmante en el sistema nervioso, lo que permite una relajación total.

Figura 2.- Baños Turco



Fuente: Piedra de agua

1.1.3 Piscina de lodo rojo.

El lodo termal volcánico rojo tiene varias propiedades que lo hacen ideal para su uso en tratamientos de belleza. Por un lado, funciona como un peeling natural que reduce la grasa y mejora notablemente las pieles con acné. Además, es una de las maneras más efectivas de cuidar tanto la piel como el cuerpo, especialmente cuando se presentan problemas como envejecimiento cutáneo, sequedad y deshidratación, flacidez, necesidad de una limpieza profunda del cutis, pérdida del cabello, o para reafirmar las mamas y los glúteos. Es importante tener en cuenta las precauciones y recomendaciones adecuadas antes de entrar a estas piscinas debido a su alto contenido de minerales y su temperatura elevada.

Figura 3.- Piscinas de lodo rojo



Fuente: Piedra de agua

1.1.4 Piscina de lodo volcánico azul.

En el año 2011, durante una excavación para expandir las instalaciones, se descubrió el lodo termal volcánico azul. Después de ser analizado y aprobado para uso tópico en Costa

Rica, se encontró que este tipo de lodo tiene propiedades hidratantes que mantienen la piel humectada y tersa, previniendo el envejecimiento, la sequedad y la flacidez cutáneas. También se ha demostrado que el lodo termal volcánico azul actúa como agente antiarrugas, gracias a los oligoelementos y minerales que contiene, como el oro, la plata y el manganeso. Estos elementos bloquean el proceso de envejecimiento celular, revitalizando y fortaleciendo la piel. Los beneficios del lodo termal volcánico azul incluyen una piel más firme y tonificada, la reafirmación de las mamas y glúteos, una limpieza profunda de la piel, una mejor reproducción celular, y una acción remineralizadora y reequilibrante del pH.

Figura 4.- Piscinas de lodo volcánico azul



Fuente: Piedra de agua

1.1.5 Termas Subterráneas.

En Piedra de Agua, un lugar excepcional y único en el mundo, ofrecemos una experiencia inolvidable. Nuestras termas de contraste brindan los beneficios de las aguas termales en un ambiente con vapor, música, velas y esencias. Los contrastes de temperatura del agua, desde caliente a fría y nuevamente caliente, tienen múltiples beneficios para los músculos, la piel y el sistema nervioso. Estos ayudan a relajar los músculos, mejorar la circulación sanguínea, purificar la piel a través de la apertura y cierre de los poros, y estimular el equilibrio nervioso y emocional.

Figura 5.- Termas subterráneas



Fuente: Piedra de agua

1.1.6 Baños de cajón.

El baño de cajón es una variante del baño de vapor, el cual se encuentra en un ambiente más cerrado, en una cabina de madera, lo que brinda mayor calidez y potencia sus beneficios. Sin embargo, hay ciertas personas que no deben utilizar el baño turco o de cajón, como aquellos con hipertensión, venas varicosas o problemas cardíacos complejos, y mujeres embarazadas. Además, se recomienda que la temperatura no sea mayor a la que se pueda tolerar y no ingresar al baño hasta una hora después de haber comido.

Figura 6.- Baños de cajón



Fuente: Piedra de agua

1.1.7 Flotarium Subterráneo.

Se realiza una terapia utilizando agua termal y sales minerales en una terma subterránea donde el cuerpo puede flotar sin ningún esfuerzo. Esta terapia se conoce como la terapia del VIENTRE MATERNO o el BAÑO DEL MAR MUERTO, gracias a las condiciones únicas de flotación o ingravidez, oscuridad total y silencio. La sesión dura 50 minutos, lo cual equivale

a varias horas de sueño profundo. Al experimentar una sensación única de descanso y relajación total, esta terapia ayuda a reducir el estrés, aliviar la tensión muscular, mejorar la circulación sanguínea y aumentar la concentración mental.

Figura 7.- Flotarium subterráneo

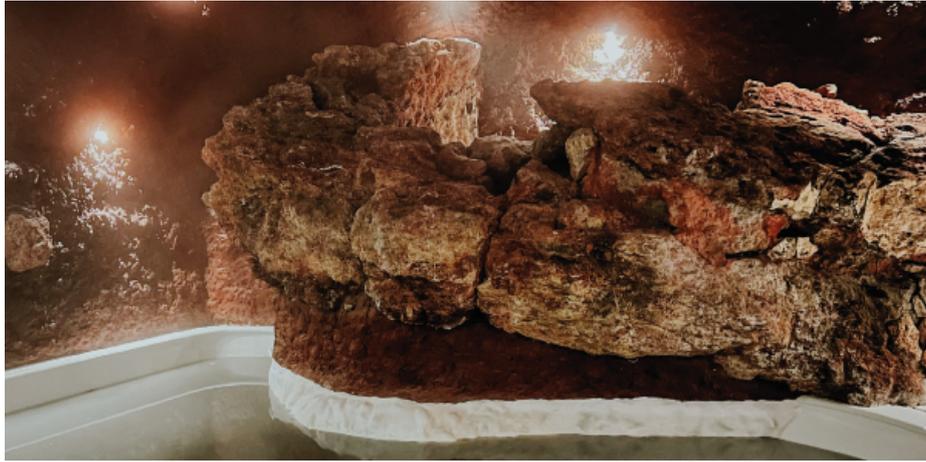


Fuente: Piedra de agua

1.1.8 Roca dorada.

Nuestra nueva y más lujosa área “roca dorada” ofrece una selección de las mejores experiencias de relajación de los spas más exclusivos del mundo, todas ellas desarrolladas en un ambiente subterráneo. El recorrido comienza con un baño en una piscina de Lodo Cenizo Volcánico, seguido de una sesión de relajación en nuestra cabina de Vapor Termal y un baño en un pozo helado. También podrá disfrutar de una experiencia única en nuestro túnel de micro lluvia, que estimulará su sistema nervioso. Por último, se le ofrecerá una auténtica Experiencia “HAMMAM”, que incluye una exfoliación con guante de crin para revitalizar su piel, y un baño de micro espuma. Como cortesía, se le ofrecerá una copa de vino o champagne para disfrutar.

Figura 8.- Roca dorada



Fuente: Piedra de agua

La motivación para llevar a cabo la planeación estratégica de la empresa “Piedra de Agua Fuente Termal & Spa” está basada en varios factores. A continuación, se presentan algunos:

- Identificación de oportunidades: La planeación estratégica puede ayudar a identificar nuevas oportunidades de negocio, como, por ejemplo, la introducción de nuevos servicios o la expansión del negocio a otras ubicaciones geográficas.
- Competitividad: La industria de los spas es muy competitiva, por lo que una planeación estratégica bien ejecutada puede ayudar a mejorar la posición competitiva de la empresa frente a otros negocios del mismo sector.
- Rentabilidad: La planeación estratégica puede ayudar a identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad de la empresa, ya sea a través de la reducción de costos o el aumento de ingresos.
- Satisfacción del cliente: Un plan estratégico sólido puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente al identificar las necesidades y expectativas de los clientes y diseñar servicios y experiencias personalizadas.
- Adopción de tecnologías y tendencias: La planeación estratégica puede ayudar a identificar tendencias emergentes en la industria del turismo, como el uso de tecnologías innovadoras, y a desarrollar planes para adoptarlas de manera efectiva.
- Reducción de riesgos: La planeación estratégica puede ayudar a minimizar los riesgos asociados con la toma de decisiones, al permitir una evaluación cuidadosa de las opciones y alternativas.

La planeación estratégica a largo y corto plazo es esencial para mejorar la posición competitiva y rentabilidad de la empresa “Piedra de Agua Fuente Termal & Spa”, satisfacer las necesidades de los clientes y estar al tanto de las últimas tendencias en la industria del turismo.

1.2 Historia de la Empresa.

La empresa “Piedra de Agua Fuente Termal & Spa”, fue fundada en el año 2008 por el ingeniero Pablo Durán. Esta empresa se encuentra ubicada en un terreno, parte del patrimonio familiar del ingeniero Pablo Durán, siendo el único dueño de la empresa.

La organización ha ido creciendo paulatinamente con el paso de los años. Inicialmente, se contaba con solo una piscina termal, y pocos servicios extra. Después se fueron sumando diferentes servicios, comenzando por los masajes, los baños de lodo junto con los circuitos de spa y adicionando el tour termal subterráneo; Siendo el único spa que ofrece este último.

Gracias a la constante búsqueda de innovación de servicios, “Piedra de Agua Fuente Termal & Spa”, es en el año 2014 cuando la empresa queda como finalista en el concurso “Innovadores de América”. Más tarde en el 2022, la organización es galardonada en la ciudad de Londres como el mejor spa de América.

Actualmente es una empresa que cuenta con cincuenta empleados quienes se especializan dentro de las distintas áreas disponibles en su servicio, tales como: masajistas certificadas, cosmiatras, ingenieros en turismo, chefs, baristas y personal administrativo.

1.3 Ubicación.

La empresa “Piedra de Agua Fuente Termal & Spa” se encuentra ubicada en la capital de la provincia del Azuay, a 30 minutos del centro histórico en la parroquia Baños, a 8 km al suroeste de la ciudad de Cuenca.

Dicha parroquia, cuenta con gran belleza natural, y riqueza cultural, llena de tradiciones, costumbres y gastronomía típicos de la zona. La popularidad de este sector de la ciudad se debe a que ahí se localizan las aguas termales de origen volcánico más calientes del país. Dichas aguas, provienen del interior de una falla geológica conocida como “La Loma de los Hervideros”, con una extensión de 400 metros de longitud y 10 metros de altura.

1.4 Análisis Situacional Inicial.

El análisis de situación inicial es un proceso clave para cualquier empresa que busque establecer o mejorar su posición en el mercado.

Según López y Pérez (2019), "el análisis de situación inicial se refiere al proceso de evaluación exhaustiva de los recursos, capacidades, oportunidades y amenazas de una empresa al momento de su establecimiento o al inicio de un proyecto" (p. 24).

Este proceso permite identificar los factores críticos de éxito y diseñar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos de la organización en el largo plazo, para esto se empleará las siguientes técnicas:

En una entrevista con el gerente de la organización, se establece un diálogo entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, en el que se proporcionan los objetivos, la duración y el uso previsto de la información obtenida. El propósito de esta técnica es obtener datos específicos sobre la información requerida, por lo que es necesario seleccionar cuidadosamente al entrevistado, que suele ser alguien experto en la materia. Por otro lado, la encuesta es una técnica utilizada para recopilar información, en la que se formula un conjunto de preguntas escritas que se entregan a un grupo de personas para que las contesten por escrito.

En el caso de la organización estudiada, se llevó a cabo un cuestionario que abarcó nueve temas: personal, productos y servicios, mercado, precios y remuneraciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias.

El cuestionario se complementó con una serie de preguntas guía genéricas necesarias para obtener una comprensión completa de la situación actual de la organización.

Figura 9.- Análisis situacional inicial

Análisis Situacional Inicial	
Personal	<p>1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?</p> <p>Sí, todos los funcionarios de la organización cumplen con los requisitos, capacidades y la experiencia necesaria para cada determinada área de trabajo. Se cuenta con gerente, personal administrativo, masajistas, chefs, baristas, entre otros.</p>
	<p>2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?</p> <p>Se busca la mejora continua por medio de la identificación y cumplimiento de las políticas laborales impuestas por la organización.</p>
	<p>3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p>Claro que sí cumplen, con todas las normas y leyes proporcionadas. Incluso se evalúa la satisfacción y retención de los empleados.</p>
	<p>4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</p> <p>Según las encuestas de satisfacción aplicadas a los empleados, el personal está satisfecho y motivado con los beneficios que tienen en la organización.</p>

	<p>5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</p> <p>Se hacen bonos por desempeño y por las ventas alcanzadas. Asimismo, existe la posibilidad de promoción laboral.</p>
Productos y Servicios	<p>6. ¿Cuáles son nuestros productos y servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?</p> <p>Nuestros clientes acuden a nosotros por el beneficio que ofrecen las aguas termales, pero, principalmente por el excelente y exclusivo servicio personalizado que les brindamos.</p>
	<p>7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos y servicios?</p> <p>El 30% de nuestros servicios son nuevos, e incluso está en ejecución la construcción de nuevas áreas de servicio.</p>
	<p>8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos y servicios?</p> <p>El objetivo para el desarrollo de nuevos servicios, es crear espacios exclusivos, que solo se encuentren en nuestro spa.</p>
	<p>9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos y servicios?</p> <p>El valor agregado que proporcionamos a nuestros servicios es la atención personalizada y exclusiva. El cliente no debe preocuparse por nada más durante su estadía en nuestras instalaciones.</p>
	<p>10. ¿Cuáles son los productos y servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?</p> <p>Entre los productos más rentables, se encuentra el circuito subterráneo, y el uso de la piscina termal volcánica.</p> <p>Entre los productos menos rentables, por el momento, son nuestros nuevos servicios que aún no son conocidos por el consumidor.</p>
Mercado	<p>11. ¿Qué mercado(s) atendemos?</p> <p>Se atiende las necesidades de un mercado local, nacional, pero principalmente el extranjero.</p>
	<p>12. ¿Quiénes son nuestros clientes?</p> <p>Un target de distintas edades, pero principalmente adultos con un estatus económico medio o alto.</p>
	<p>13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?</p>

	<p>Se busca llegar a abarcar de manera más amplia el mercado nacional.</p> <p>14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros? Nuestros clientes son exigentes, no obstante, tienen un alto grado de satisfacción con el servicio que reciben.</p> <p>15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores? Nuestra empresa está en las primeras posiciones del mercado, gracias a nuestro valor agregado y diferenciación ante la competencia.</p>
Precios	<p>16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones? Se hace un análisis económico, además de una comparativa con la competencia.</p> <p>17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones? Nuestros precios se revisan de manera anual, no obstante, se realizan los cambios respectivos en cualquier momento de ser necesario.</p> <p>18. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores? Son competitivos referente a la calidad del servicio que ofertamos.</p> <p>19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos? El precio del servicio se ve directamente reflejada en la calidad de los mismos, es un servicio exclusivo.</p> <p>20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones? El cliente piensa que nuestros servicios no son muy económicos, pero se compensa por la calidad y exclusividad del servicio que le damos.</p>
	<p>21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas? Sí, disponemos de las instalaciones y equipos necesarios para llevar a cabo nuestra labor.</p> <p>22. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para el sector? Sí, estamos al tanto de las instalaciones y equipos disponibles en nuestro sector.</p> <p>23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?</p>

	<p>Sí, contamos con un sistema CRM denominado Odoo el cual que consiste en comunicar y retro alimentar, el tiempo transcurrido desde que la orden del cliente es recibida y todos los detalles adicionales para mejorar nuestros procesos.</p>
	<p>24. ¿Tenemos control sobre la calidad?</p> <p>Sí, nuestra calidad está en constante evaluación, gracias a la retroalimentación que recibimos tanto en redes sociales, como en las páginas web.</p>
	<p>25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?</p> <p>Se realizan cambios constantemente para mantenernos competitivos y actualizados.</p>
Finanzas y Rentabilidad	<p>26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?</p> <p>La empresa puede responder sin mayor inconveniente a estos cambios gracias a la liquidez disponible.</p>
Finanzas y Rentabilidad	<p>27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?</p> <p>Las condiciones de liquidez son las ideales, así como también la estructura de capital.</p>
Finanzas y Rentabilidad	<p>28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</p> <p>Los principales riesgos financieros se podrían dar por la falta de flujo de efectivo, principalmente provocado por razones sociopolíticas y factores climáticos.</p>
Finanzas y Rentabilidad	<p>29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?</p> <p>Contamos con los controles de caja y bancos, control de activos, control de inventarios y control de capital.</p>
Finanzas y Rentabilidad	<p>30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?</p> <p>Nuestra rentabilidad se mantiene constante.</p>
Información	<p>31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</p> <p>Con ayuda de la tecnología, podemos dar seguimiento a nuestros clientes mediante las páginas web y redes sociales.</p>

	<p>32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?</p> <p>Se da seguimiento a los clientes con la retroalimentación del servicio que recibieron.</p>
	<p>33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?</p> <p>Actualmente no contamos con un índice de costo-efectividad de la información.</p>
	<p>34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?</p> <p>Nuestros sistemas computacionales son efectivos.</p>
	<p>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales?</p> <p>Nuestros sistemas computacionales de información son efectivos.</p>
Toma de Decisiones	<p>36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?</p> <p>La empresa se guía por un proceso general conformado de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación • Identificación y análisis de las alternativas. • Desarrollo de posibles soluciones. • Selección de la mejor alternativa. • Evaluación de la alternativa. <p>37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</p> <p>La gerente, junto con la jefa administrativa y el dueño de la empresa, son los toman las decisiones claves.</p> <p>38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?</p> <p>Para establecer los criterios en una toma de decisión, revisamos toda la información, identificamos el problema, desarrollamos alternativas y consecuencias de cada una, examinamos y seleccionamos la opción que mejor se ajuste a nuestros objetivos.</p> <p>39. ¿Cómo se incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?</p> <p>La información ayuda a ver claramente la situación de la empresa y en base a eso planteamos, las acciones a realizar.</p>

	<p>40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?</p> <p>Llevando un control de la efectividad de las decisiones, en un horizonte temporal, con el uso de diagramas de Gantt.</p>
Contingencias	<p>41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?</p> <p>Todos los miembros de la organización están capacitados para cumplir con las funciones en todas las áreas de trabajo. Además de ser necesario, se contrataría nuevo personal para satisfacer la demanda o el cambio presentado.</p>
	<p>42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros servicios?</p> <p>De existir un cambio crítico en los servicios, se cuenta con alternativas a los servicios que ofrecemos al cliente.</p>
	<p>43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?</p> <p>Dependiendo de la naturaleza de los cambios, se debe seguir un plan de acción después de un proceso de toma de decisiones, para ajustarse a las variaciones dentro del mercado.</p>
	<p>44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?</p> <p>Se convoca a una junta con la directiva para informar los cambios, tomando en cuenta las opiniones y necesidades del entorno y stakeholders. Posteriormente se procede a un proceso de toma de decisiones.</p>
	<p>45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?</p> <p>Se buscaría la adquisición de las nuevas tecnologías, caso contrario se evaluarían alternativas funcionales para la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023)

1.5 Conclusión.

En conclusión, la situación inicial de “Piedra de Agua Fuente Termal & Spa” fue fundamental para conocer la realidad del negocio y establecer un plan de acción que permita

mejorar su desempeño y ofrecer servicios más competitivos y atractivos para los clientes. La empresa cuenta con gran ventaja competitiva con respecto a la competencia y tiene las bases necesarias para un desarrollo continuo ideal. El análisis de la situación inicial debe ser un proceso continuo para garantizar la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa.

2. CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

2.1 Introducción.

El direccionamiento estratégico es la base de la planificación a largo y corto plazo, dentro de la toma de decisiones consistentes, la ejecución de acciones y la evaluación de resultados. Se exhibe como “el proceso de definición y articulación de la misión, visión y objetivos de una organización, así como de la elaboración de planes y estrategias para alcanzarlos” (Hernández, 2017, p. 23). Este proceso implica una serie de actividades clave, como el análisis del entorno, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), la definición de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo determinado) y la elaboración de planes de acción detallados (Bryson, 2018).

El direccionamiento estratégico es esencial para el éxito y la supervivencia de cualquier organización, ya que ayuda a alinear los esfuerzos y recursos de la empresa hacia objetivos claros y compartidos (Hernández, 2017). Además, permite a la organización adaptarse a los cambios en el entorno y anticipar los desafíos futuros (Bryson, 2018).

En resumen, el direccionamiento estratégico es un proceso clave para cualquier organización que busca lograr sus objetivos a largo plazo. Como señala Bryson (2018), "el direccionamiento estratégico es un enfoque sistemático y riguroso para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones" (p. 9).

2.2 Valores Estratégicos.

Excelencia en el servicio: Conocer y leer al cliente, proceder dependiendo de cuáles son las actitudes del cliente, fuera del conocimiento teórico y hacerlo de manera más personal. Personalizar la atención del cliente y respondiendo a las exigencias del cliente, logrando su satisfacción integral.

- a. Identificar al cliente, para personalizar la atención.
- b. Acercamiento del personal.
- c. Conocimiento del cliente frecuente.
- d. Mejorar el reconocimiento y trato a grupos.
- e. Política de atención a clientes que no son angloparlantes.
- f. Evaluación de idiomas.
- g. Alternativa Duolingo.
- h. Agregar aporte a la salud mental como producto de nuestros servicios.

Profesionalismo: Asegurar que el personal conozca integralmente la empresa (servicios, propiedades, historia)

- a. Plan de evaluaciones – cuestionario.
- b. Plan de inducción.
- c. Lenguaje interno recomendado.

Trabajo en equipo: Cada uno de nuestros colaboradores son contratados para formar parte de una familia de amigos y colegas que aportan al continuo desarrollo y crecimiento de la empresa, donde también debe prevalecer el respeto, la responsabilidad y el apoyo.

Cada una de las funciones asignadas, son vitales para que este equipo avance, y el colaborar es ir más allá de cumplir perfectamente las funciones, es apoyar al resto a salir con todo lo encomendado, siempre pensando en brindar el mejor servicio.

- a. Abrir puertas para comunicación personal y recordarlo constantemente. Y socialización desde la contratación.
- b. Reforzar la integración del personal, eventos, reconocimientos, etc.
- c. Abrir puertas y asegurar formas de adaptar mejoras propuestas por el personal.
- d. Recordar constantemente los principios de trabajo, valores y objetivos.

Compromiso con la comunidad: La comunidad nos vea como una empresa que aporta en desarrollo de la parroquia/sector, que aporta no solamente de manera económica y de forma proactiva, además de que la empresa se preocupe en el bienestar de la comunidad (educación, bienestar)

- a. Ejecutar actividades frecuentes y puntuales.
- b. Beca anual al mejor estudiante de la escuela (\$500)
- c. Premios por reciclaje.
- d. Compras a proveedores y mano de obra local.
- e. Presupuestar un valor destinado para compromiso con la comunidad.

2.1.1 Objetivo General.

Desarrollar la metodología de Planeación Estratégica a Largo Plazo implementación en la empresa “Piedra de Agua Fuente Termal & Spa”.

2.1.2 Objetivos Específicos.

- Definir pensamiento estratégico.
- Realizar la planeación a largo plazo.

- Elaborar el informe de la planeación.

2.1.3 Fundamentación.

¿Quiénes somos? Piedra de Agua es un spa termal con servicios profesionales de primera clase, dentro de un marco arquitectónico especial. Nos enfocamos en brindar a nuestros clientes una experiencia única y personalizada que les permita disfrutar de los beneficios de las aguas termales y la relajación que ofrecemos.

¿Por qué existe Piedra de Agua? Existimos para ofrecer servicios de spa de alta calidad que permitan a nuestros clientes encontrar la relajación, el bienestar y la salud que necesitan. Además, contribuimos al desarrollo del turismo en nuestro país y a la generación de una economía propia y trascendental.

¿Para qué trabaja Piedra de Agua? Trabajamos para seguir perfeccionando nuestros servicios, capacidades y equipamientos con el fin de aumentar la cantidad de servicios brindados dentro del mismo complejo, incrementar ventas de la tienda y el almacén, responder a las metas propuestas y así lograr el posicionamiento dentro del mercado. También trabajamos para incrementar la cantidad de membresías y armar un objetivo y hoja de ruta, además de digitalizar los procesos de la empresa.

¿Cómo lo hace Piedra de Agua? Lo hacemos enfocándonos en la personalización de la atención de nuestros clientes, ofreciéndoles la mejor experiencia de servicio posible. Para lograr esto, contamos con un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes. Además, invertimos en la mejora constante de nuestras instalaciones y en la diversificación de nuestra línea de productos para brindar a nuestros clientes una experiencia completa y satisfactoria.

2.2 Misión.

La misión de Piedra de Agua es brindar servicios profesionales de primera clase en un entorno arquitectónico especial, con un enfoque en la personalización de la atención al cliente y en la perfección constante de los servicios, capacidades y equipamientos ofrecidos. Nuestra meta es aumentar la cantidad de servicios dentro del complejo a mediano plazo, mientras nos posicionamos como uno de los mejores spas del mundo en la utilización de aguas y tratamientos termales. A largo plazo, buscamos diferenciarnos de la competencia y contribuir al desarrollo del turismo del país, a la vez que generamos una economía propia y trascendental.

2.3 Visión.

Visión Anterior: Visualizamos a Piedra de Agua como uno de los más importantes centros de salud y esparcimiento de nuestro país y de Latinoamérica.

Visión Nueva: La visión de Piedra de Agua es convertirse en el principal destino de bienestar y relajación a nivel mundial, ofreciendo servicios termalísticos de alta calidad en un marco arquitectónico especial y en un ambiente natural y acogedor. Para ello, aspiramos a perfeccionar nuestros servicios, capacidades y equipamientos, aumentar la capacidad de servicios brindados dentro del mismo complejo y diversificar nuestra línea de productos en un plazo de tres años. Con esto, esperamos contribuir al desarrollo del turismo del país y contribuir una economía propia y trascendental.

2.4 Estrategia Empresarial.

La estrategia empresarial para Piedra de Agua debe centrarse en consolidar su posición en el mercado como uno de los mejores spas de aguas termales, y en expandir su oferta de servicios para atraer a más clientes y aumentar sus ingresos. Para lograr esto, se pueden considerar las siguientes estrategias:

Diversificación de servicios: Piedra de Agua puede considerar la inclusión de servicios adicionales como yoga, meditación, clases de nutrición y otros servicios relacionados con el bienestar y la salud. Esto atraerá a clientes que buscan una experiencia integral de bienestar y no solo servicios de spa.

Mejora de la experiencia del cliente: Piedra de Agua debe enfocarse en la personalización de la atención al cliente, brindando una experiencia única y satisfactoria a cada cliente. Esto puede incluir la formación del personal en habilidades de servicio al cliente y la inversión en tecnologías que permitan una mejor comunicación y seguimiento de las necesidades del cliente.

Expansión de la capacidad de atención: Piedra de Agua puede aumentar la cantidad de instalaciones y personal para brindar un mejor servicio a los clientes y satisfacer la demanda creciente. Esto permitirá un mayor número de reservas y un mejor aprovechamiento de las instalaciones.

Promoción y marketing: Piedra de Agua debe continuar promocionando su marca y sus servicios para aumentar su visibilidad en el mercado. Esto puede incluir la creación de una página web y redes sociales, publicidad en medios locales y nacionales, y promociones y descuentos para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Innovación tecnológica: Piedra de Agua puede considerar la implementación de tecnologías innovadoras en la gestión de sus procesos y operaciones, como la digitalización de

los procesos administrativos y la implementación de herramientas de análisis de datos para mejorar la toma de decisiones.

2.5 Conclusión.

En conclusión, el direccionamiento estratégico de Piedra de Agua se enfoca en mejorar y perfeccionar los servicios que ofrecen como un spa termal de primera clase, con una atención personalizada y única para sus clientes. La empresa busca aumentar su capacidad y equipamiento, diversificar su línea de productos y servicios, y digitalizar sus procesos para brindar una mejor experiencia a sus clientes.

Además, Piedra de Agua aspira a posicionarse en el mercado a largo plazo y contribuir al desarrollo del turismo del país, generando una economía propia y trascendental. La misión de la empresa es ofrecer un espacio de relajación y bienestar a través de sus servicios de aguas termales y tratamientos profesionales, mientras que su visión es ser reconocidos como uno de los mejores spa del mundo, con servicios perfeccionados y personalizados.

En definitiva, el direccionamiento estratégico de Piedra de Agua está enfocado en mejorar la calidad de sus servicios y diferenciarse en el mercado, al mismo tiempo que busca contribuir al desarrollo económico del país.

3. CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.

3.1 Temas Estratégicos.

En este lugar se establecerán los temas y objetivos estratégicos a través de la evaluación de cada uno de ellos, destacando observaciones que puedan facilitar la gestión de asuntos estratégicos y lograr una mejora constante.

¿Qué son los temas estratégicos?

Los temas estratégicos se refieren a los procesos y áreas claves en los que se espera que la organización se desarrolle estratégicamente.

Figura 10.- Temas estratégicos

Perspectivas del cuadro de mando integral	Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
		A	B	C	
Económica y financiera. (rendimiento)	Productividad				Llevar un rendimiento alto, aumentando las ventas.
Del cliente y otros stakeholders. (propuesta de valor)	Calidad del servicio				Mejores ingredientes, con un ambiente seguro y responsable.
	Relación con el cliente				Mejorar el servicio personal y telefónica con el cliente.
Procesos internos	Innovación				
	Gestión de operaciones				Aumentar la capacidad de producir, y reducir el tiempo de fabricación.
	Gestión de riesgos laborales				Cumplimiento de normas , políticas planteadas en la empresa.
De aprendizaje y crecimiento	Capital Humano				Capacitación y entrenamiento.
	Marketing publicitario				Uso óptimo de tecnología.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2 Asuntos Estratégicos.

Aquí se determinan las oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, destacando las más importantes y prioritarias. De esta manera nacen los asuntos estratégicos los cuales facilitan la asignación de responsabilidades, permite optimizar el uso de recursos y dar paso a la formulación de los objetivos e indicadores clave de desempeño.

3.2.1 ¿Qué son los asuntos estratégicos?.

Los asuntos estratégicos se refieren a los factores importantes que se encuentran en los temas críticos y que, junto con el contexto de los valores estratégicos, afectan el comportamiento futuro de la visión, misión y estrategia empresarial.

Figura 11.- Asuntos estratégicos

TEMAS CRITICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
FORTALEZAS	
Productividad	Disponibilidad de flujo de efectivo constante y representativo.
Relación con el Cliente	Beneficios y personalización del servicio ofrecido para el cliente.
Productividad	Procesos automatizados, de crecimiento general y congruentes entre departamentos.
Gestión de Operaciones	Acciones integrales con el personal en capacitación, clima de trabajo y enfoque en la persona de manera continua.
DEBILIDADES	
Gestión de Operaciones	Nivel intermedio / bajo de estudio y planificación financiera para el uso de recursos.
Marketing Publicitario	Dificultad de comunicación en el nivel de servicio.
Gestión de Operaciones	Gran cantidad de operaciones dentro del proceso clave y dificultad de control.
Gestión de Operaciones	Falta de evaluación y evidencia de las capacidades del personal (inherentes y adquiridas).
OPORTUNIDADES	

Relación con el Cliente	Nicho de mercado amplio, negocio turístico, amplio target de mercado.
Relación con el Cliente	Segmento de clientes que invierte en salud física y mental con poca oferta sustituta.
Gestión de Operaciones	Disponibilidad de información para mejora continua de procesos.
Productividad	Disponibilidad de información y servicios para mejorar el aprendizaje y crecimiento.
AMENAZAS	
Gestión de Operaciones	Cortes de flujo de efectivo inesperado por situaciones políticas del macro entorno.
Relación con el Cliente	Segmento de clientes rigurosos con el servicio.
Gestión de Operaciones	Procesos dependientes de servicios externos sin planes alternativos de operación.
Gestión de Operaciones	Carga laboral y exigencia del giro de negocio.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.1 Estrategias de Valor.

3.1.1 Análisis FO – FA – DO – DA.

Primero se debe llevar a cabo un análisis utilizando la herramienta FO-FA-DO-DA para determinar las estrategias de valor. Esta herramienta permite identificar la importancia relativa entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación, se asigna un peso porcentual a los asuntos críticos en orden descendente, donde el valor más alto corresponde al más importante y el valor más bajo al menos importante. Los asuntos estratégicos externos, que incluyen oportunidades y amenazas, se evalúan fuera de la empresa. Por otro lado, también se consideran los asuntos estratégicos internos, que son las fortalezas y debilidades, y se encuentran dentro de la empresa.

Figura 12.- Análisis FO – FA – DO - DA

ANÁLISIS FO - FA - DO - DA		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTAL	
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4		
		Nicho de mercado amplio, negocio turístico, amplio target de mercado.	Segmento de clientes que invierte en salud física y mental con poca oferta sustituta.	Disponibilidad de información para mejora continua de procesos.	Disponibilidad de información y servicios para mejorar el aprendizaje y crecimiento.	Cortes de flujo de efectivo inesperado por situaciones políticas del macro entorno.	Segmento de clientes rigurosos con el servicio.	Procesos dependientes de servicios externos sin planes alternativos de operación.	Carga laboral y exigencia del giro de negocio.		
FORTALEZAS	F1	Disponibilidad de flujo de efectivo constante y representativo.	1	0	1	1	0	0	0	1	4
	F2	Beneficios y personalización del servicio ofrecido para el cliente.	1	1	0	0	0	1	0	0	3
	F3	Procesos automatizados, de crecimiento general y congruentes entre departamentos.	0	0	1	1	0	1	1	1	5
	F4	Acciones integrales con el personal en capacitación, clima de trabajo y enfoque en la persona de manera continua.	0	0	1	1	0	1	0	1	4
DEBILIDADES	D1	Nivel intermedio / bajo de estudio y planificación financiera para el uso de recursos.	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	D2	Dificultad de comunicación en el nivel de servicio.	1	1	0	0	0	1	0	0	3
	D3	Gran cantidad de operaciones dentro del proceso clave y dificultad de control.	0	0	0	0	0	1	1	1	3
	D4	Falta de evaluación y evidencia de las capacidades del personal (inherentes y adquiridas).	0	0	0	0	0	1	0	1	2

Fuente: Elaboración propia (2023)

La planeación estratégica es un proceso clave para establecer la dirección y los objetivos de una organización a largo plazo. Dentro de este proceso, las estrategias de valor desempeñan un papel fundamental al definir cómo la organización creará y entregará valor a sus clientes. Según Kotler y Keller (2016), las estrategias de valor se refieren a las acciones y enfoques que una empresa implementa para aumentar el valor percibido de sus productos o servicios por parte de los clientes, lo que puede generar una ventaja competitiva y un mejor rendimiento empresarial.

La estrategia de diferenciación es una de las estrategias de valor comúnmente utilizadas en la planeación estratégica. Se busca crear productos o servicios únicos y distintivos en el mercado, proporcionando características especiales, diseños innovadores, mejor calidad o un servicio excepcional. Esta estrategia permite a la empresa cobrar precios más altos y generar lealtad de marca, ya que los clientes perciben un valor adicional en sus productos o servicios (Kotler & Keller, 2016).

Otra estrategia de valor relevante es la estrategia de liderazgo en costos. Esta estrategia se centra en lograr una ventaja competitiva a través de la reducción de costos en comparación con los competidores. La organización busca eficiencias operativas, economías de escala y procesos de fabricación optimizados para ofrecer precios más bajos sin comprometer la calidad. Al proporcionar productos o servicios a precios más asequibles, la empresa puede

atraer a un segmento más amplio de clientes y ganar participación de mercado (Kotler & Keller, 2016).

Además, la estrategia de enfoque es otra estrategia de valor utilizada en la planeación estratégica. En lugar de competir en todo el mercado, la empresa se enfoca en atender las necesidades y preferencias particulares de un segmento específico de clientes. Mediante la personalización y adaptación de sus productos o servicios, la organización puede ofrecer un valor superior y satisfacer las demandas específicas de ese grupo objetivo. Esta estrategia permite a la empresa establecer relaciones sólidas con los clientes y generar lealtad a largo plazo (Kotler & Keller, 2016).

Figura 13.- Asuntos estratégicos

ESTRATEGIAS DE VALOR		
FO	F1O1	Inversión en publicidad para abarcar nichos de clientes con demanda insatisfecha nacional e internacional.
	F1O3	Mejora de procesos con inversión y utilización de información de mejores prácticas del medio.
	F1O4	Inversión en capacitación y crecimiento de personal (capacitaciones, bonificaciones, etc.).
	F2O1	Comunicación amplia y clara de exclusividad y beneficios de servicios.
	F2O2	Potenciamiento de la salud física y mental por medio de los servicios integrales.
	F3O3	Integración de la mejora continua en la automatización de procesos.
	F3O4	Integración de la mejora continua en crecimiento y capacitación de personal al proceso automatizado.
	F4O3	Integración de la información disponible en procesos a los planes de capacitación, clima de trabajo y enfoque en la persona.
	F4O4	Integración de la información disponible de crecimiento y aprendizaje a los planes de capacitación, clima de trabajo y enfoque en la persona.
FA	F1A4	Aplicación de estrategias puras para nivelar carga laboral (horas extra, contratación eventual, variación de nómina).
	F2A2	Identificación ágil de características clave de productos y servicios para el cliente y aplicación de acciones en base a resultados.
	F3A2	Aplicación, control y mejora constante de las operaciones automatizadas del proceso con orientación al cliente.
	F3A3	Aplicación, control y mejora constante de las operaciones automatizadas del proceso con orientación a continuidad del negocio y operaciones.
	F3A4	Simplificado, agilizado y fomento del control de procesos por medio de la automatización.
	F4A2	Orientación del plan de capacitaciones continuas del personal hacia la satisfacción del cliente riguroso.
	F4A4	Aplicación de estrategias de incentivos para mitigar la dureza de la carga laboral.

DO	D2O1	Fortalecimiento de la estructura, operaciones y recursos del área operativa para la comunicación con el cliente en el proceso integral de ventas y reservas.
	D2O2	Fortalecimiento de la estructura, operaciones y recursos del área operativa para la comunicación con el cliente en el proceso integral de ventas y reservas.
DA	D1A1	Desarrollo de una planificación financiera enfocada en capital de trabajo para cambios inesperados (corte de flujo de efectivo)
	D2A2	Fomento de la comunicación integral, ágil y clara en cada etapa del proceso.
	D3A2	Optimización de las operaciones de la empresa buscando agilizar la experiencia del cliente.
	D3A3	Determinación y ejecución de planes alternativos de comunicación
	D3A4	Creación de un manual de estándares de puestos de trabajo.
	D4A2	Propuesta de un manual de evaluación de desempeño del personal de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.1 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos son las posiciones estratégicas que se pretenden lograr en el futuro dentro de los asuntos estratégicos, y se monitorean mediante indicadores. Estos indicadores son variables estratégicas que se deben gestionar en su evolución y tendencia, con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Figura 14.- Objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	FÓRMULA
F1O1	Inversión en publicidad para abarcar nichos de clientes con demanda insatisfecha nacional e internacional.	Reestructurar el departamento de marketing, comunicaciones y ventas por canales físicos y digitales con procesos y funciones para el año 2026.	Porcentaje de incremento de ventas.	$(\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas Pasadas}) / \text{Ventas Actuales} * 100$
F2O1	Comunicación amplia y clara de exclusividad y beneficios de servicios.			
F2A2	Identificación ágil de características clave de productos y servicios para el cliente y aplicación de acciones en base a resultados.			
D2O1	Fortalecimiento de la estructura, operaciones y recursos del área operativa para la comunicación con el cliente en el proceso integral de ventas y reservas.			
D2A2	Fomento de la comunicación integral, ágil y clara en cada etapa del proceso.			
D3A3	Determinación y ejecución de planes alternativos de comunicación			
F1O3	Mejora de procesos con inversión y utilización de información de mejores prácticas del medio.	Gestionar la automatización de los procesos de manera integral con enfoque en el cliente en un horizonte de 3 años.	Porcentaje de mejora en la satisfacción del cliente.	$[(\text{Satisfacción del Cliente Actual} - \text{Satisfacción del Cliente Pasada}) / \text{Satisfacción del Cliente Pasada}] * 100$
F3O3	Integración de mejoras continuas en la automatización de procesos.			
F4O3	Integración de la información disponible en procesos a los planes de capacitación, clima de trabajo y enfoque en la persona.			
F3A2	Aplicación, control y mejora constante de las operaciones automatizadas del proceso con orientación al cliente.			
F3A3	Aplicación, control y mejora constante de las operaciones automatizadas del proceso con orientación a continuidad del negocio y operaciones.			
F3A4	Simplificado, agilizado y fomento del control de procesos por medio de la automatización.			
D3A2	Optimización de las operaciones de la empresa buscando agilizar la experiencia del cliente.			
D3A4	Creación de un manual de estándares de puestos de trabajo.			
F1O4	Inversión en capacitación y crecimiento de personal (capacitaciones, bonificaciones, etc).	Establecer el modelo de estructura organizacional del personal con automatización, planes de capacitación y evaluación de desempeño para el año 2026.	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos.	$(\text{Número de objetivos cumplidos} / \text{Número total de objetivos}) * 100$
F3O4	Integración de mejora continua en crecimiento y capacitación de personal al proceso automatizado.			
F4O4	Integración de la información disponible de crecimiento y aprendizaje a los planes de capacitación, clima de trabajo y enfoque en la persona.			
F4A2	Orientación el plan de capacitaciones continuas del personal hacia la satisfacción del cliente riguroso.			
D4A2	Propuesta de un manual de evaluación de desempeño del personal de la empresa.			
F2O2	Potenciamiento de la salud física y mental por medio de los servicios integrales.	Ejecutar una estrategia de comunicación basada en la propuesta de valor de mejora de salud física y mental para el año 2026.	Porcentaje de aumento en el número de clientes.	$\text{Clientes Antiguos} / \text{Clientes Nuevos}$
F1A4	Aplicación de estrategias puras para nivelar carga laboral (horas extra, contratación eventual, variación de nómina).	Aplicar un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral para el año 2026.	Porcentaje de reducción en la carga laboral.	$\text{Horas Laborales Pasadas} / \text{Horas Laborales Actuales}$
F4A4	Aplicación de estrategias de incentivos para mitigar la dureza de la carga laboral.			
D1A1	Desarrollo de una planificación financiera enfocada al capital de trabajo para cambios inesperados (corte de flujo de efectivo)	Establecer niveles de crecimiento de ventas en base a crecimiento de servicios para el año 2026.	Tasa de crecimiento de ventas en base al crecimiento de servicios.	$\text{Porcentaje de Ventas Actuales} / \text{Porcentaje de Ventas Pasadas}$

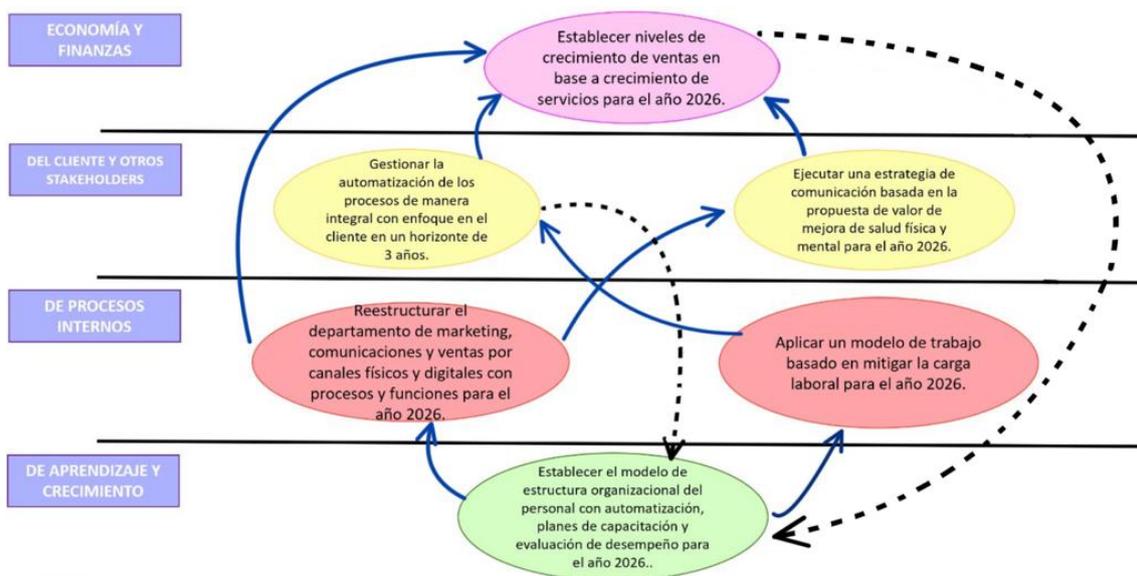
Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2 Matrices.

3.2.1 Mapa Estratégico.

En el mapa estratégico, es necesario incorporar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Utilizando estas perspectivas como base, se ubican los objetivos estratégicos que han sido previamente establecidos, y se establece la interrelación entre ellos.

Figura 15.- Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2.2 Tablero de Control.

El cuadro de mando integral incluye un tablero de control, que es una matriz que incorpora información fundamental sobre los principales elementos de la gestión estratégica de una organización. Esta matriz permite difundir eficazmente la información, desarrollar la planificación correspondiente, realizar un seguimiento de su implementación, llevar a cabo el control y retroalimentar los resultados. En el tablero de control se pueden visualizar las herramientas previamente desarrolladas, como la perspectiva, temas críticos, asuntos críticos, objetivos e indicadores clave de desempeño, así como las estrategias de valor, junto con un presupuesto propuesto para su ejecución.

Figura 16.- Tablero de control

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Productividad	Cortes de flujo de efectivo inesperado por situaciones políticas del macro entorno.	Establecer niveles de crecimiento de ventas en base a crecimiento de servicios para el año 2026.	$\left[\frac{\text{Ventas después} - \text{Ventas antes}}{\text{Ventas antes}}\right] * 100$	Es menester de la empresa generar liquidez que permita un mayor flujo de ventas.	2000
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Productividad	Procesos automatizados, de crecimiento general y congruentes entre departamentos.	Gestionar la automatización de los procesos de manera integral con enfoque en el cliente en un horizonte de 3 años.	$\left[\frac{\text{PSC después} - \text{PSC antes}}{\text{PSC antes}}\right] * 100$	La organización debe adaptarse al mercado, mediante procesos automatizados para mejorar la atención al cliente.	10000
	Relación con el Cliente	Beneficios y personalización del servicio ofrecido para el cliente.	Ejecutar una estrategia de comunicación basada en la propuesta de valor de mejora de salud física y mental para el año 2026.	$\left[\frac{\text{Nclientes después} - \text{Nclientes antes}}{\text{Nclientes antes}}\right] * 100$	La empresa debe contar con una propuesta de valor enfocada en el cliente, personalizando el servicio mediante la estrategia de comunicación.	6000
DE PROCESOS INTERNOS	Marketing Publicitario	Dificultad de comunicación en el nivel de servicio.	Reestructurar el departamento de marketing, comunicaciones y ventas por canales físicos y digitales con procesos y funciones para el año 2026.	$\left[\frac{\text{P.Ventas} - \text{P.Ventas Anterior}}{\text{P.Ventas Anterior}}\right] * 100$	Se debe identificar fortalezas y debilidades del departamento de marketing y generar un plan de mejora continua donde se integren procesos físicos y digitales.	8600
	Gestión de Operaciones	Carga laboral y exigencia del giro de negocio.	Aplicar un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral para el año 2026.	$\left[\frac{\text{Hlaborales después} - \text{Hlaborales antes}}{\text{Hlaborales antes}}\right] * 100$	La empresa a de contar con un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral.	500
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Relación con el Cliente	Segmento de clientes rigurosos con el servicio.	Establecer el modelo de estructura organizacional del personal con automatización, planes de capacitación y evaluación de desempeño para el año 2026.	$\left[\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número total de objetivos}}\right] * 100$	Es necesario establecer un cuadro que represente el crecimiento de ventas en base al crecimiento de servicios.	1500

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.3 Conclusión.

En conclusión, la planeación a largo plazo del Spa Piedra de Agua se enfoca en la implementación de estrategias de valor que permitan impulsar su crecimiento y éxito en el mercado. Para lograr esto, se requiere generar liquidez que favorezca un mayor flujo de ventas, lo que puede lograrse a través de la aplicación de estrategias financieras eficientes y una gestión adecuada de los recursos económicos.

Además, la adaptación al mercado es fundamental, y en este sentido, la automatización de procesos puede desempeñar un papel crucial para mejorar la atención al cliente. La implementación de sistemas y tecnologías que agilicen y optimicen los procesos internos y externos del spa, contribuirá a brindar un servicio de calidad y una experiencia satisfactoria para los clientes.

La propuesta de valor enfocada en el cliente es otro elemento esencial. Personalizar el servicio a través de una estrategia de comunicación efectiva permitirá establecer conexiones emocionales con los clientes y fomentar la fidelidad hacia el spa. Esto implica comprender y satisfacer las necesidades individuales de cada cliente, proporcionando una experiencia única y memorable.

Para lograr una mejora continua en el departamento de marketing, es necesario identificar las fortalezas y debilidades existentes y desarrollar un plan que integre procesos físicos y digitales. La combinación de estrategias tradicionales y digitales, como el marketing en redes sociales, el desarrollo de campañas publicitarias y la participación en eventos locales, ayudará a aumentar la visibilidad y el alcance del spa, atrayendo a nuevos clientes y fortaleciendo la relación con los existentes.

Además, es crucial establecer un modelo de trabajo que mitigue la carga laboral de los empleados, garantizando su bienestar y productividad. Esto puede lograrse mediante la asignación adecuada de tareas, el establecimiento de horarios flexibles y la promoción de un ambiente laboral saludable.

Por último, el establecimiento de un cuadro que represente el crecimiento de ventas en base al crecimiento de servicios permitirá tener una visión clara de los resultados obtenidos y establecer metas y objetivos realistas. Esto proporcionará una guía estratégica para tomar decisiones informadas y aprovechar oportunidades de crecimiento.

4. CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO.

4.1 Planificación a Corto Plazo.

La planificación a corto plazo es esencial en cualquier organización, ya que permite establecer prioridades, tomar decisiones informadas y mantener el enfoque en los objetivos a corto plazo. Además, ayuda a los gerentes y líderes de equipo a adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial, identificar y resolver problemas y mejorar el rendimiento.

4.2 Conceptualización.

La planificación a corto plazo se refiere a la elaboración de planes y estrategias para cumplir objetivos específicos en un período de tiempo inmediato, que generalmente oscila entre una semana y un año. Esta forma de planificación se enfoca en identificar los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas y en coordinar su uso de manera eficiente y efectiva (Robbins, Coulter y DeCenzo, 2017).

Figura 17.- Planificación a corto plazo

ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FISICOS		PRIMARIO	APOYOS			
	Es mensurar de la empresa generar liquidez que permita un mayor flujo de ventas.													Gerente general		Equipos y materiales.	\$ 2,000.00			
La organización debe adaptarse al mercado, mediante procesos automatizados para mejorar la atención al cliente.													Administrador	Herramientas tecnológicas.	\$ 10,000.00	Administrador	Supervisor de MKT y comunicaciones	Gestionar la automatización de los procesos de manera integral con enfoque en el cliente en un horizonte de 3 años.	[(PSC después - PSC antes) / PSC antes] * 100	Porcentaje de procesos automatizados de manera integral.
La empresa debe contar con una propuesta de valor enfocada en el cliente, personalizando el servicio mediante la estrategia de comunicación.													Supervisor de MKT y comunicaciones	Encuestas de satisfacción. Herramientas tecnológicas.	\$ 6,000.00	Supervisor de MKT y comunicaciones	Community Manager	Ejecutar una estrategia de comunicación basada en la propuesta de valor de mejoras de salud física y mental para el año 2026.	[(Clientes después - Clientes antes) / Clientes antes] * 100	Porcentaje de aumento de clientes.
Se debe identificar fortalezas y debilidades del departamento de marketing y generar un plan de mejora continua donde se integren procesos físicos y digitales.													Administrador	Instalaciones para formación continua.	\$ 8,600.00	Administrador	Supervisor de MKT y comunicaciones. Talento humano.	Reestructurar el departamento de marketing, comunicaciones y ventas por canales físicos y digitales con procesos y funciones para el año 2026.	[(P.Ventas - P.Ventas Anterior) / P.Ventas Anterior] * 100	Porcentaje de ventas por canales físicos y digitales.
La empresa a de contar con un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral.													Supervisores de turno	Equipos y materiales.	\$ 500.00	Supervisores de turno	Jefe de Operaciones	Aplicar un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral para el año 2026.	[(Horas antes - Horas después) / Horas antes] * 100	Porcentaje de carga laboral.
Es necesario establecer un cuadro que represente el crecimiento de ventas en base al crecimiento de servicios.													Gerente	Plan de objetivos.	\$ 1,500.00	Gerente	Administrador	Establecer el modelo de estructura organizacional del personal con automatización, planes de capacitación y evaluación de desempeño para el año 2026.	(Número de objetivos cumplidos / Número total de objetivos) * 100	Porcentaje de objetivos cumplidos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.3 Objetivos a Corto Plazo.

Los objetivos a corto plazo son resultados específicos y mensurables que han de alcanzarse durante un año. Para realizar los objetivos a corto plazo de la empresa Piedra de Agua, primero se tuvo que analizar los las estrategias de valor anuales, es por ello, que los objetivos a corto nacen de ahí.

4.4 POA.

Los planes operativos anuales o también conocidos como POA, son un detalle de las acciones o programas, plazos de cumplimiento, recursos a emplear, responsables,

objetivos estratégicos y evidencias del cumplimiento de cada uno de los mencionados anteriormente a corto plazo.

Para realizar la matriz para la implementación del plan operativo anual, se colocaron las acciones o programas en base a nuestras estrategias de valor anual. Posteriormente, se registra en un cronograma mensual, especificando cada cuanto tiempo se llevará a cabo las actividades programadas. Luego se definen los recursos utilizados, los presupuesto para cada programa y los objetivos a corto plazo. Ya con lo realizado se procede a conocer las evidencias, en las cuales se reafirma lo hecho anteriormente.

Figura 18.- Plan operativo anual (POA)

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																			
ESTRATEGIA DE VALOR INTEGRAL: Piedra de Agua cuenta con un enfoque en la personalización de la atención al cliente y en la perfección constante de los servicios, capacidades y equipamientos ofrecidos.																			
ACCIONES O PROGRAMAS	CRONOGRAMA MENSUAL																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
	RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS												
	DE PERSONAL	FISICOS		PRIMARIO	DE APOYO														
Es menester de la empresa generar liquidez que permita un mayor flujo de ventas.													Gerente general	Equipos y materiales.	\$ 1,600.00	Administrador	Asistente Administrativo	Establecer niveles de crecimiento de ventas en base a crecimiento de servicios para el año 2024.	Aumento porcentual de las ventas en base al crecimiento.
La organización debe adaptarse al mercado, mediante procesos automatizados para mejorar la atención al cliente.													Administrador	Herramientas tecnológicas.	\$ 5,000.00	Supervisor de MKT y comunicaciones	Community Manager	Gestionar la automatización de los procesos de manera integral con enfoque en el cliente en un horizonte de 1 años.	Porcentaje de procesos automatizados de manera integral.
La empresa debe contar con una propuesta de valor enfocada en el cliente, personalizando el servicio mediante la estrategia de comunicación.													Supervisor de MKT y comunicaciones	Encuestas de satisfacción, Herramientas tecnológicas.	\$ 1,000.00	Community Manager	Asistente Administrativo	Ejecutar una estrategia de comunicación basada en la propuesta de valor de mejora de salud física y mental para el año 2024.	Porcentaje de aumento de clientes.
Se debe identificar fortalezas y debilidades del departamento de marketing y generar un plan de mejora continua donde se integren procesos físicos y digitales.													Administrador	Instalaciones para formación continua.	\$ 7,000.00	Supervisor de MKT y comunicaciones.	Talento Humano	Reestructurar el departamento de marketing, comunicaciones y ventas por canales físicos y digitales con procesos y funciones para el año 2024.	Porcentaje de ventas por canales físicos y digitales.
La empresa a de contar con un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral.													Supervisors de turno	Equipos y materiales.	\$ 400.00	Jefe de Operaciones	Supervisor	Aplicar un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral para el año 2024.	Porcentaje de carga laboral.
Es necesario establecer un cuadro que represente el crecimiento de ventas en base al crecimiento de servicios.													Gerente	Plan de objetivos.	\$ 500.00	Administrador	Asistente Administrativo	Establecer el modelo de estructura organizacional del personal con automatización, planes de capacitación y evaluación de desempeño para el año 2024.	Porcentaje de objetivos cumplidos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.5 Conclusión.

En conclusión, la planeación a corto plazo del Spa Piedra de Agua se enfoca en alcanzar una serie de objetivos estratégicos clave para el año 2024. Estos objetivos abarcan diferentes áreas del negocio y están diseñados para impulsar el crecimiento y mejorar la eficiencia operativa.

El primer objetivo es establecer niveles de crecimiento de ventas en base al crecimiento de servicios para el año 2024. Esto permitirá al spa establecer metas y objetivos realistas para aumentar sus ingresos, asegurando un crecimiento sostenible a medida que expanden y mejoran su cartera de servicios.

La gestión integral de la automatización de los procesos con enfoque en el cliente es otro objetivo importante. Durante el próximo año, el spa se enfocará en implementar sistemas y tecnologías que agilicen y optimicen los procesos internos y externos, brindando una experiencia mejorada y personalizada para sus clientes.

Ejecutar una estrategia de comunicación basada en la propuesta de valor de mejora de salud física y mental es otro objetivo estratégico para el año 2024. A través de una comunicación efectiva y coherente, el spa buscará transmitir los beneficios y el valor único que ofrece en términos de bienestar físico y mental, creando conexiones emocionales con sus clientes y fomentando la fidelidad a largo plazo.

La reestructuración del departamento de marketing, comunicaciones y ventas por canales físicos y digitales con procesos y funciones también se abordará para el año 2024. Mediante la implementación de un enfoque integrado y estratégico, el spa podrá aprovechar al máximo las oportunidades de marketing y ventas en ambos entornos, maximizando su alcance y visibilidad.

La aplicación de un modelo de trabajo basado en mitigar la carga laboral es otro objetivo relevante para el año 2024. El spa se enfocará en asegurar el bienestar y la productividad de su personal, mediante la asignación adecuada de tareas, la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, y la implementación de prácticas que fomenten un ambiente laboral saludable.

Por último, se establecerá el modelo de estructura organizacional del personal con automatización, planes de capacitación y evaluación de desempeño para el año 2024. Esto permitirá al spa optimizar su estructura interna, asegurando que el personal cuente con las habilidades necesarias, se mantenga actualizado con las últimas tendencias y tecnologías, y se evalúe de manera regular para garantizar un desempeño óptimo.

5. CAPÍTULO 5: VALUE STREAM MAPPING.

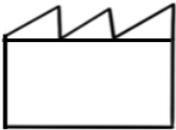
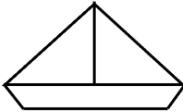
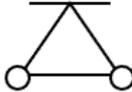
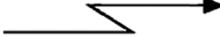
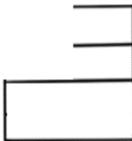
5.1 Conceptualización de VSM.

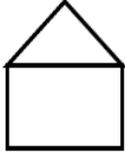
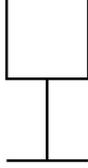
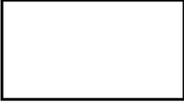
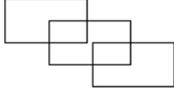
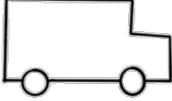
El VSM (Value Stream Mapping) es una herramienta de gestión de procesos que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales a través de la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor (Rother y Shook, 2003). El VSM o mapeo de la cadena de valor, es una técnica visual que permite representar la secuencia de actividades, flujo de materiales y la información involucradas en la producción de un bien o atención en un servicio para así realizar un análisis del flujo de información, desperdicios y materiales a través de los procesos.

El VSM es una herramienta clave en la implementación de la filosofía Lean Manufacturing, que busca eliminar los desperdicios en los procesos empresariales y maximizar el valor agregado al cliente. El VSM permite identificar los cuellos de botella, las redundancias y las actividades innecesarias en los procesos, lo que facilita la implementación de mejoras y la eliminación de desperdicios.

Para aplicarlo, es necesario el uso de simbología predeterminedada, la cual tiene una representación gráfica.

Figura 19.- Símbolos VSM

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Fábrica • Proveedor • Cliente 		<ul style="list-style-type: none"> • Marítimo
	<ul style="list-style-type: none"> • Persona 		<ul style="list-style-type: none"> • Moto • Bicicleta
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación física / directa 		<ul style="list-style-type: none"> • Caminar
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Digital 		<ul style="list-style-type: none"> • Supermercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Almacén 		<ul style="list-style-type: none"> • Kanban Buzón
	<ul style="list-style-type: none"> • Control 		<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta
	<ul style="list-style-type: none"> • Panel 		<ul style="list-style-type: none"> • Kaizen Blitz
	<ul style="list-style-type: none"> • Camión (transporte terrestre) 		<ul style="list-style-type: none"> • Pull
	<ul style="list-style-type: none"> • Aéreo 		<ul style="list-style-type: none"> • Push

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.2 Value Stream Mapping (VSM).

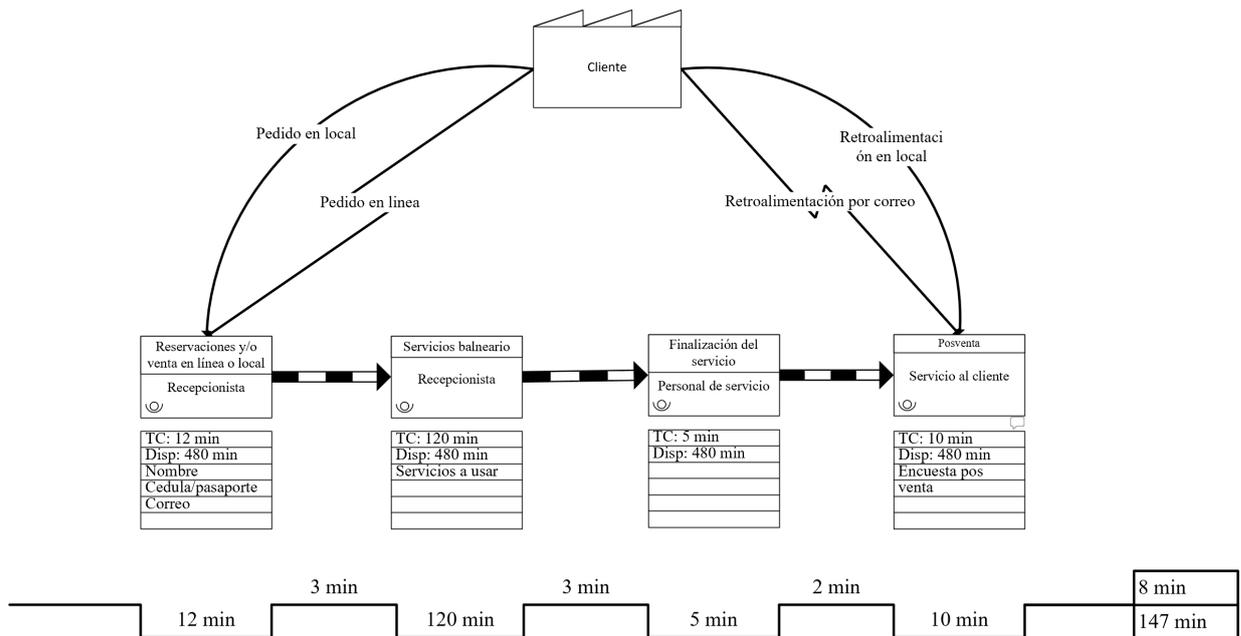
Situación actual para el proceso Circuito de Spa

1. **Reservaciones y/o venta en línea:** Este proceso se enfoca en la recepción y gestión de las reservas y ventas en línea. Las actividades que se pueden esperar incluyen la creación y mantenimiento de un sistema de reservas en línea, el seguimiento de las reservas y confirmación de las mismas, la gestión de pagos en línea, y la actualización de la información de los servicios ofrecidos.
2. **Venta en mostrador:** Este proceso se enfoca en la venta de productos y servicios en el establecimiento. Las actividades que se pueden esperar incluyen la atención al cliente, la gestión de pagos, la entrega de productos y la generación de facturas.
3. **Check-in:** Este proceso se enfoca en la recepción y registro de los clientes que llegan al spa. Las actividades que se pueden esperar incluyen la verificación de la reserva, la identificación del cliente, la asignación de servicios, y la entrega de información relevante.

4. **Acompañamiento al ingreso en servicios:** Este proceso se enfoca en brindar al cliente una experiencia agradable y relajante desde el inicio de los servicios contratados. Las actividades que se pueden esperar incluyen la presentación de los servicios, la orientación del cliente sobre los servicios y las instalaciones, la asignación de vestuarios y lockers, y la orientación sobre los horarios y la duración de los servicios.
5. **Acompañamiento de salida del servicio:** Este proceso se enfoca en brindar al cliente una salida relajante y sin contratiempos después de los servicios contratados. Las actividades que se pueden esperar incluyen la orientación sobre el pago, la devolución de batas, y la despedida cordial.
6. **Check-out:** Este proceso se enfoca en el cierre de la cuenta y la salida del cliente del spa. Las actividades que se pueden esperar incluyen la verificación de los servicios contratados, la gestión de pagos y la entrega de facturas.
7. **Ejecución de encuestas de satisfacción:** Este proceso se enfoca en la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios recibidos. Las actividades que se pueden esperar incluyen la creación y distribución de encuestas, la recolección de información, el análisis de resultados y la implementación de mejoras.
8. **Gestión de la relación con el cliente:** Este proceso se enfoca en establecer y mantener una buena relación con los clientes del spa. Las actividades que se pueden esperar incluyen la creación de programas de lealtad, la atención y respuesta a solicitudes y quejas, y la generación de promociones y descuentos especiales para los clientes.

A continuación, se presenta el mapa del estado actual del proceso de Circuito de Spa.

Figura 20.- Value stream mapping (VSM)



Fuente: Elaboración propia (2023)

5.3 Conclusión.

La aplicación del Value Stream Mapping (VSM) en los procesos del spa nos ha permitido obtener una visión clara y detallada de las actividades y flujos de valor involucrados en la entrega de los servicios. A través de este análisis, se ha identificado oportunidades significativas para mejorar la eficiencia, la calidad y la experiencia del cliente. Al examinar el VSM, se observa que existen pocos desperdicios y áreas de mejora que pueden abordarse para optimizar los procesos. Estos incluyen tiempos de espera prolongados. Una de las principales conclusiones es la necesidad de implementar una estrategia de flujo continuo en el Piedra de Agua. Al reducir las interrupciones y los tiempos de espera, se podrá proporcionar un servicio más rápido y eficiente, minimizando el tiempo de inactividad del personal y mejorando la experiencia general del cliente. Además, se ha identificado la oportunidad de implementar herramientas de gestión visual, como tableros de control y sistemas de seguimiento de tareas, para mejorar la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos de Piedra de Agua. Esto permitirá optimizar la asignación de recursos y minimizar los cuellos de botella en los procesos. Otra conclusión importante es la necesidad de establecer estándares de calidad y capacitación para el personal. Esto garantizará una prestación de servicios consistente y de alta calidad, reduciendo la variabilidad y los errores en los procesos. El VSM ha brindado una valiosa comprensión de los procesos de Piedra de agua. Al abordar los desperdicios, implementar un flujo continuo, utilizar herramientas de gestión visual y

establecer estándares de calidad, se estará en condiciones de mejorar la eficiencia, reducir los costos y brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes.

Referencias bibliográficas.

- López, J. y Pérez, R. (2019). Análisis de situación inicial en la gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, 28, 23-30. <https://doi.org/10.3926/hdbr.144>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Hernández, R. (2017). *El proceso de dirección estratégica en la empresa: estrategia y planificación*. ESIC Editorial.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management* (11th ed.). Pearson.
- Rother, M. y Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. The Lean Enterprise Institute.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Ansoff, I. H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.