

**APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MODELO
EMPRESARIAL DE SALÓN DE BELLEZA Y BARBERÍA 'GLADYS SALA DE
BELLEZA' EN LA CIUDAD DE PASTO**

JAIME ALBERTO ERAZO MONCAYO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2021**

**APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MODELO
EMPRESARIAL DE SALÓN DE BELLEZA Y BARBERÍA 'GLADYS SALA DE
BELLEZA' EN LA CIUDAD DE PASTO**

**Trabajo de grado presentado en modalidad Investigación como requisito
para optar al título de Administrador de Empresas**

JAIME ALBERTO ERAZO MONCAYO

**DOCENTE ASESOR:
WILSON REVELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2021**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor. Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

RESUMEN

El presente trabajo se construye sobre las bases académicas de la Administración Estratégica de Empresas en cuanto a la formulación de un Plan Estratégico para la empresa “Gladys, sala de belleza”, emprendimiento cuyas actividades están relacionadas con la belleza estética, cuidado del cabello para niños, mujeres y hombres, y actividades relacionadas con el cuidado de la imagen personal, con sede en el barrio Lorenzo de la ciudad de Pasto, y atiende a las necesidades que dentro de esa empresa se han venido presentando a lo largo de los últimos años como problemáticas para su buen funcionamiento, su posicionamiento en el mercado y su perspectiva de sostenimiento.

Se han puesto en práctica las técnicas de recolección e interpretación de información para la formulación de un Plan de Mejoramiento que sintetice las estrategias de redireccionamiento necesarias para asegurar que la empresa mejore su organización y se empodere en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico, Direccionamiento estratégico, Plan de mejoramiento, DOFA, MIE, PEYEA, MGE

ABSTRACT

This work is built on the academic bases of the Strategic Business Administration regarding the formulation of a Strategic Plan for the company "Gladys, beauty room", an undertaking whose activities are related to aesthetic beauty, hair care for children , women and men, and activities related to the care of personal image, based in the Lorenzo neighborhood of the city of Pasto, and attends to the needs that have been presented within that company over recent years as problems for its proper functioning, its positioning in the market and its sustainability perspective.

Information gathering and interpretation techniques have been put into practice to formulate an Improvement Plan that synthesizes the redirection strategies necessary to ensure that the company improves its organization and empowers itself in the market.

KEYWORDS: Diagnosis, Strategic direction, Improvement plan, DOFA, MIE, PEYEA, MGE

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	20
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
1.1. TÍTULO	26
1.2. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	26
1.2.1 Línea de investigación	26
1.2.2 Sublínea de investigación	26
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.3.1. Análisis de la situación actual	27
1.3.2. Formulación del problema de investigación.	29
1.3.3. Sistematización de las variables.	29
1.4. JUSTIFICACIÓN	30
1.5. OBJETIVOS	31
1.5.1. Objetivo General	31
1.5.2. Objetivos Específicos	31
1.6. DELIMITACIÓN	31
2. PROCESO METODOLÓGICO	32
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
2.1.1. Método	32
2.1.2. Paradigma	33
2.1.3. Enfoque	33
2.2. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
2.2.1. Fuentes de recolección primarias	33
2.2.2. Fuentes de recolección secundarias	34
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	34
2.3.1. Población	34
2.3.2. Muestra	34
3. MARCO REFERENCIAL	35
3.1. MARCO CONTEXTUAL	35

3.1.1. Reseña Histórica	37
3.1.2. Entornos de Investigación	37
3.2. MARCO TEÓRICO	42
3.2.1. Antecedentes de base conceptual.	42
3.2.2. Fundamentación teórica	44
3.3. MARCO CONCEPTUAL	59
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	63
4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	63
4.2. DESCRIPCIÓN DEL TALENTO HUMANO	63
4.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	63
4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA.....	64
4.5. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	65
4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	65
4.7. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	65
4.7.1. Segmentos del mercado.....	65
4.7.2. Mercado Objetivo	66
4.8. PROBLEMÁTICA.....	67
5. RESULTADOS.....	68
5.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	68
5.1.1. Encuesta a trabajadores.....	68
5.2. MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	80
5.2.1. Fortalezas de alto impacto	80
5.2.2. Fortalezas de medio o bajo impacto.....	81
5.2.3. Debilidades de alto impacto	81
5.2.4. Debilidades de mediano o bajo impacto.....	82
5.2.5. Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI).....	82
5.3. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	83
5.3.1. Entorno de desarrollo Económico	84
5.3.2. Factores socioculturales.....	85
5.3.3. Encuesta a Clientes, análisis.....	85
5.3.4. Encuesta a no clientes, análisis	89

5.3.4. Factores geográficos	93
5.3.5. Factores tecnológicos.....	94
5.3.6. Factores políticos	94
5.3.7. Factores competitivos.....	94
5.4. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	95
5.4.1. Oportunidades de alto impacto.....	96
5.4.2. Oportunidades de medio y bajo impacto	96
5.4.3. Amenazas de alto impacto	96
5.4.4. Amenazas de medio y bajo impacto.....	96
5.4.5. Matriz de evaluación del Factor Externo MEFE	97
5.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	98
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	101
6.1. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	101
6.1.1. Misión y Visión	101
6.1.2. Definición de objetivos.....	101
6.1.3. Organigrama	101
6.1.4. Manual de Funciones	102
6.2. MATRIZ DOFA.....	102
6.3. MATRIZ INTERNA / EXTERNA (MIE)	105
6.4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	106
6.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	107
6.6. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	108
7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111
7.1. HORIZONTE DE TIEMPO	111
7.2. PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN CORPORATIVAS.....	111
7.3. VALORES CORPORATIVOS	112
7.4. MODELO DE RELACIÓN COMERCIAL	112
7.5. MANUAL DE CONVIVENCIA	113
7.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.....	114

7.7. POLÍTICAS	115
7.8. PROCEDIMIENTOS	116
7.9. NORMAS	117
7.9.1. Modelo de organigrama.....	117
7.9.2. Liderazgo.....	117
7.9.3. Indicadores de gestión	118
7.9.5. Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	119
7.9.6. Requisitos legales	119
7.9.7. Indicadores	121
7.9.8. Preparación para emergencias	121
7.10. ESTRATEGIAS.....	121
7.10.1. Estrategia de penetración en el mercado	121
7.10.2. Estrategia de desarrollo del mercado	122
7.10.3. Estrategia de desarrollo de servicios.....	122
7.10.4. Estrategia de Integración Horizontal.....	122
7.10.5. Estrategia de Integración Vertical.....	123
8. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	124
8.1. ÁREA ADMINISTRATIVA	124
8.2. ÁREA COMERCIAL	126
9. CONCLUSIONES	127
10. RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS.....	137
ANEXO 1.	137
ANEXO 2.	139
ANEXO 3.	140

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1 - Diagrama de categorías del PCI.	49
Cuadro No. 2 - Diagrama para evaluación de capacidad Directiva.	49
Cuadro No. 3 - Diagrama para la evaluación de la capacidad Competitiva.	49
Cuadro No. 4 - Diagrama para la evaluación de la capacidad Financiera.	50
Cuadro No. 5 - Diagrama para la evaluación PCI de la capacidad tecnológica.	50
Cuadro No. 6 - Diagrama para el análisis PCI de la capacidad Talento humano.	50
Cuadro No. 7 - Diagrama para la evaluación del grado de impacto.	54
Cuadro No. 8 - Matriz FODA.	55
Cuadro No. 9 – Presentación de la empresa.	63
Cuadro No. 10 – Talento humano.	63
Cuadro No. 11 – Mercado objetivo.	66
Cuadro No. 12 – Matriz Interna/Externa (MIE).	108
Cuadro No. 13 - Objetivos Estratégicos de la empresa.	114
Cuadro No. 14 - Indicadores de Gestión.	118
Cuadro No. 15 – Prevención de la accidentalidad.	119
Cuadro No. 16 – Prevención de enfermedades laborales.	119

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)	80
Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).	82
Tabla 3. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).	95
Tabla 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).	97
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo.	99
Tabla 6. Matriz DOFA.	103
Tabla 7. Valores Matriz Interna/Externa (MIE).	105
Tabla 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.	106
Tabla 9. Matriz de la Gran Estrategia MGE.	108
Tabla 10. Análisis de vulnerabilidad.	109
Tabla 11. Marco normativo.	120
Tabla 12. Indicadores de impacto.	121
Tabla 13. Plan de mejoramiento, área administrativa.	124
Tabla 14. Plan de mejoramiento, área comercial.	126

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Planeación estratégica.	25
Figura 2. Departamento de Nariño en Colombia.	38
Figura 3. Municipio de Pasto en Nariño.	38
Figura 4. Mapa del casco urbano en el municipio de Pasto.	39
Figura 5. Ubicación de la comuna 4 en el casco urbano del municipio de Pasto.	39
Figura 6. Mapa de la ubicación del Barrio Lorenzo en la comuna 4.	39
Figura 7. Cómo las compañías definen su misión.	47
Figura 8. Niveles de la planeación estratégica.	48
Figura 9. Relación de factores FODA.	52
Figura 10. Modelo de plan de acción.	59
Figura 11. Conocimiento de misión y visión.	68
Figura 12. Conocimiento de objetivos.	69
Figura 13. Conocimiento de estrategias.	69
Figura 14. Conocimiento de estructura organizacional.	70
Figura 15. Conocimiento de funciones.	71
Figura 16. Tipo de vinculación.	71
Figura 17. Motivaciones al interior de la empresa.	72
Figura 18. Modelo de toma de decisiones.	73
Figura 19. Calificación de la comunicación al interior de la empresa.	73
Figura 20. Programas de capacitación.	74
Figura 21. Ingresos, Salario Mínimo Legal Vigente.	75
Figura 22. Afiliación a Salud, EPS, ARP.	75
Figura 23. Cumplimiento en el pago.	76
Figura 24. Programas de capacitación.	77

Figura 25. Condición de los recursos técnicos.	77
Figura 26. Calidad de los servicios prestados.	78
Figura 27. Conocimiento de la imagen corporativa de la empresa.	79
Figura 28. Crecimiento anual del PIB en Colombia desde el año 2011.	84
Figura 29. Frecuencia de uso de los servicios.	86
Figura 30. Calificación del servicio.	87
Figura 31. Relación Costo-Servicio.	87
Figura 32. Preferencias.	88
Figura 33. Publicidad.	88
Figura 34. Imagen de la empresa.	89
Figura 35. Frecuencia de uso del servicio estética y belleza.	90
Figura 36. Razón para la elección de una sala de belleza.	91
Figura 37. Satisfacción con su empresa actual.	92
Figura 38. Imagen de la empresa.	92
Figura 39. Disposición a probar los servicios de la empresa.	93
Figura 40. Matriz PEYEA.	107
Figura 41. Análisis de vulnerabilidad.	110
Figura 42. Organigrama.	117

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo I	137
Anexo II	139
Anexo III	140

GLOSARIO

Análisis. Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Análisis de costo – beneficio. Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.

Análisis de riesgos. Enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

Análisis del punto de equilibrio. Gráfica y análisis de relaciones, por lo general entre ventas y gastos, para determinar el tamaño o volumen en que una operación alcanza el punto de equilibrio entre las pérdidas y las utilidades; se puede usar en cualquier área problemática donde sea posible determinar con precisión los efectos marginales.

Auditoría interna. Análisis o evaluación que realiza una empresa de su posición o del rumbo que lleva de acuerdo con los programas actuales, cuáles deben ser sus objetivos y si es necesario modificar los planes para alcanzar estos objetivos.

Auditoría operativa. Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Autogestión. Gestión de una empresa por los mismos trabajadores a través de órganos elegidos por ellos mismos.

Autoridad funcional. Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

Benchmarking. Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Cargo. Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

Carrera administrativa. Sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascensos.

Clasificación de cargos. Es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

Comité. Grupo de personas a las que, en conjunto se les encomienda algún asunto con fines de información asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

Comportamiento organizacional, modificación. Se basa en la idea que el comportamiento depende de sus consecuencias, es posible así que los

administradores influyan en las conductas de los empleados mediante la manipulación de las consecuencias de éstas.

Comunicación. Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

Control. Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Costos. La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.

Coordinación. Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Decisiones, toma de. Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

Delegación. Dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

Dirección. Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

División de trabajo. Número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Eficacia. Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Efectividad. Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados. Empowerment: la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.

Emprendedores. Personas con capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación. También deben estar dispuestos a correr el riesgo personal del éxito o del fracaso.

Enfoque administrativo empírico o de casos. Análisis que estudia la experiencia a través de casos prácticos, al identificar éxitos y fracasos.

Equilibrio. Situación de una economía en la cual las proporciones de las cantidades globales permiten el ajuste armónico de los flujos, la estabilidad de los precios y el funcionamiento satisfactorio del conjunto económico.

Equipo de trabajo. Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

Estrategia. Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Gestión administrativa. Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Incentivo. Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector para elevar la producción o la actividad a realizar.

Lealtad. Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y el honor.

Liderazgo. Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Manuales administrativos. Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Materias primas. Elemento primario que al ser procesado o al ser conducido dentro de un proceso de manufactura sufre unos cambios que generaran un bien o servicio.

Medición. Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización

Mercado. El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Meta. Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la plantación.

Objetivos verificables

Organizar. Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Planeación. Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Planes. Propósitos o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Políticas. Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Presupuesto. Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Principios administrativos. Orden sistemático del ejercicio de administrar.

Procedimientos. Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Productividad. Razón producción - insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Reingeniería de la organización. Replanteo fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de las mejorar drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez.

Riesgo, análisis del. Enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

Selección de personal. Proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

Sistema, definición de. Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan.

Supervisión. Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

Teoría. Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

INTRODUCCIÓN

La ciencia de la administración goza de una particularidad esencial dentro de las ciencias sociales: su aplicabilidad le permite una permeabilidad e interacción con la realidad mucho más profundas, efectivas y perceptibles que toda otra vertiente del conocimiento o ejercicio socio económico, su manifestación en las más cotidianas actividades del hombre es evidente y constante.

Desde los conocimientos adquiridos en la academia, le resulta siempre posible al estudiante de la administración –casi inevitable, si se quiere- hacer constantes observaciones de distintos emprendimientos a los que dentro de su cotidianidad tiene oportunidad de asistir o con los que interactúa constantemente: las empresas de transporte público de las que hace uso, distintos comercios, restaurantes, y en general toda empresa o negocio que ofrezca bienes y servicios que el investigador y su entorno familiar requieren a diario. Por ello no fue difícil entender que un emprendimiento como el denominado: “Gladys, Sala de Belleza”, cuyos dueños y administradores muy amablemente aceptaron permitir que fuese el objeto de la investigación y desarrollo del presente trabajo, requiriese notablemente de la implementación de las herramientas de la escuela y la teoría de la administración de empresas para desarrollar un plan estratégico para su desarrollo, sostenimiento y crecimiento económico, comercial y funcional dentro del sector operativo en el que se desempeña y el área geográfica donde ejerce sus actividades.

Es cierto que, a lo largo de los últimos años, la empresa consiguió no solamente iniciar y sostenerse en el mercado, sino además lograr un *good will* y un reconocimiento entre los habitantes de la comuna donde se ubica; no obstante, la ausencia de un plan estratégico de acción orientada desde los principios de la ciencia administrativa hacia la actividad constante, la observación de factores, fenómenos y elementos internos y externos, puso varias veces en peligro los intereses del objetivo empresarial, esto, sumado a la amenaza que para el orbe representó el cese de actividades cotidianas como medida desesperada para frenar la expansión de la pandemia COVID-19, significó para la empresa objeto de estudio la más grande amenaza de cese total de actividades que tuvo que enfrentar en toda su historia.

Este trabajo se desarrolla, por parte del investigador, como una forma de aplicar los conceptos, técnicas y conocimiento adquirido desde la academia, directamente sobre la realidad de este emprendimiento, de manera que sea posible, en el término más cercano, no solamente devolverle a la empresa la posibilidad de sostenerse, competir y crecer en el ámbito de su desarrollo, sino además servir como ejemplo y base de nuevos planes estratégicos para distintos emprendimientos del medio y el entorno geográfico inmediato, tan necesario en una época como esta, donde la búsqueda de la recuperación es el factor común en la región y el mundo entero.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La palabra *estrategia* se ha utilizado de muchas maneras y en muchos diferentes contextos a lo largo del tiempo. Es el militar, empero, el ámbito donde su uso es más frecuente y se ha utilizado por siglos.

El término estrategia viene del griego *strategos*, que significa "general", a su vez, proviene de las raíces que significan "ejército" y "acaudillar"¹. En el caso de la administración moderna, donde los empresarios tienen una inclinación notablemente competitiva, las raíces del concepto de estrategia se presentan con una actualidad evidente, si bien es cierto que no se trata de la destrucción de la competencia en el mercado, los esfuerzos administrativos sí se enfocan en la supervivencia del emprendimiento, basada en la mejor introducción y dinamismo en ese mercado, con el objetivo de obtener mejores resultados que la competencia.

La estrategia, ligada al concepto de los negocios, tiene en la obra del matemático húngaro John Von Neumann y el economista austríaco Oskar Morgenstern "Teoría del juego y comportamiento económico" (1944) un primer antecedente de gran acogida en la teoría económica moderna, pues se configuró como el punto de partida para una transformación sustancial en el entendimiento de la selección de estrategias para la toma de decisiones². Esta "teoría de los juegos", o también llamada "teoría de las decisiones interactivas" puede definirse como *una manera amplia para tomar decisiones en situaciones de conflicto sobre la base de la construcción de una matriz formal que permite comprender el conflicto y sus posibles soluciones*.³ Consiste en razonamientos circulares, los cuales no pueden ser evitados al considerar cuestiones estratégicas, se trata de un método matemático que permite analizar la conducta de las empresas en cuanto a las posibles acciones o estrategias empresariales que éstas llevan a cabo para su inserción, mantenimiento y expansión en los mercados a los cuales pertenecen⁴, se vale del estudio de dos planteamientos distintos de las relaciones humanas: en el primero son dos los jugadores que intervienen, con intereses diametralmente opuestos (estrictamente competitivos o de suma cero) en donde, cuando una parte o jugador obtiene lo que desea, el otro pierde exactamente eso mismo que el otro ha ganado; el segundo planteamiento es coalicional o cooperativo, en el que se busca describir la conducta óptima en situaciones de juegos con muchos jugadores. Sobre esta última posición, Neumann se propuso clasificar modelos de formación de coaliciones en lugar de especificar estrategias óptimas para jugadores individuales⁵.

¹ MINTZBERG, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición. México, 1997

² SOTO, Antonio; VALENTE, María Rosa. Teoría de los juegos: vigencia y limitaciones. Revista de Ciencias Sociales v. 11 No. 3, Maracaibo, septiembre de 2005. ISSN 1315-9518. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300008

³ Íb.

⁴ Íb.

⁵ CONTRERAS, Fernando; NOLI, Aldo, PERALTA, Gabriel; SANDMANN, Fernando y SIMUNIC, Mariano. Teoría de juegos, Investigación operativa. Conferencia. Disponible en:

A principio de la década del cincuenta, John Nash introdujo en esta teoría de juegos la noción de equilibrio, esto es, la búsqueda de una elección estratégica individual que sea la respuesta óptima a las elecciones estratégicas de otros jugadores.

Peter Drucker, en “La práctica de la gerencia” (1954)⁶, estimaba necesario un cambio de estrategia cuando el gerente analiza la situación presente y percibe esa necesidad.

Más adelante Alfred Chandler, en su libro “Estrategia y Estructura” (1962), definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, sumado a la adopción de vías de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas; con base en sus postulados, su colega Kenneth Andrews ofreció la siguiente definición: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será⁷”.

En 1965, Igor Ansoff ofreció una definición de estrategia más enfocada hacia la acción, considerando que esta era un “hilo conductor que hilvanaba las actividades de la empresa y los productos y mercados, una regla para tomar decisiones basada en cuatro componentes:

1. el alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

En 1975, Tabatony y Jarniu introducen su definición de estrategia como: “Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno⁸”.

Más adelante (1978), Charles Hoffer y Schendel expresarían su concepto de estrategia como “Las características básicas del match que una organización realiza con su entorno⁹”.

En 1993, George Morrissey la define como “La dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. De tal manera, que, la conceptualización anterior observa a la estrategia como un proceso intuitivo¹⁰”.

En 1995, Menguzzatto y Renal la define como “Explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios

<http://www1.frm.utn.edu.ar/ioperativa/TJuegos.pdf>

⁶ PIMENTEL VILLALAZ, Luis. Introducción al concepto de Planificación Estratégica. Septiembre de 1999. Disponible en: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

⁷ Íb.

⁸ TABATONI, P. y JARNIOU, P.(1975): Les systèmes de gestion. Politiques et structures París. Ed. PUF.

⁹ PORTER, Michael. ¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales, No.8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp.

¹⁰ Academia de consultores. Disponible en: <https://academiadeconsultores.com/marketing-estrategico-y-funciones/>

actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico”.

De la lectura de las definiciones propuestas de forma evolutiva desde la segunda mitad del siglo veinte, es posible extraer que, en primer lugar, todas ellas vinculan el concepto de un ambiente o una serie de condiciones y factores ajenos a la empresa en sí, frente a los cuales esta debe responder. Así, es posible encontrar condiciones negativas (amenazas) y condiciones positivas (oportunidades); por otro lado, subsiste en cada concepto estudiado la necesidad de formulación de unas metas u objetivos para la empresa, al más alto nivel, como el caso de la misión o la razón de ser de la empresa, y a niveles más bajos que sirvan como pequeñas metas que estructuren y permitan la consecución final de un objetivo. Un tercer elemento es el análisis, que permita al administrador dimensionar la cantidad de sus recursos y determinar la posición de la empresa en el ambiente, suele denominarse a este elemento como “matriz FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Desventajas (o Debilidades) y Amenazas), de cuya conjugación y correcta interpretación debe surgir, al final, el elemento sustancial de la acción o plan estratégico.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible¹¹.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, será menester definir una serie de conceptos integrados al proceso estratégico que servirán como herramientas para caminar con firmeza hacia la construcción de la planeación estratégica.

La planificación es una función básica de la gerencia, pues permite determinar el futuro deseado a partir de establecer un puente entre la observación analítica de la situación y la definición concreta de una situación deseada¹².

Es dable afirmar, en resumen, que planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y los hitos de la empresa y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones¹³.

Las fortalezas y amenazas de la organización lo modelan. Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento. Dicho plan resultará en acciones específicas, las cuales se supervisarán y retroalimentarán para llevar a cabo las modificaciones necesarias.

¹¹ PIMENTEL VILLALAZ, Luis. Introducción al concepto de Planificación Estratégica. Septiembre de 1999. Disponible en: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

¹² THOMPSON, Arthur; PETERAF, Margaret; GAMBLE, John E.; y STRICKLAND, A. J. Administración estratégica, teoría y casos. Cuarta edición en español por Interamericana Editores bajo licencia de McGraw Hill, 2012

¹³ VILLAFANA FIGUEROA, Ricardo. Planeación Estratégica, 2007.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se seguirá el Modelo de Planeación Estratégica que parta de una definición de la Misión y visión organizacional, reconocimiento y delimitación del propósito, valores y principios organizacionales, la definición de los principios estratégicos, detección de oportunidades y amenazas, definición de fortalezas y debilidades, formulación de las estrategias empresariales dentro del plan estratégico formulado, evaluación estratégica y análisis de resultados, modelo planteado por VILLAFANÍA con base en las premisas académicas que se han expuesto en este acápite y se estudiarán en profundidad en las siguientes páginas.

Los indicadores de gestión que nos permitan comprender en profundidad los resultados del proceso estarán relacionados con¹⁴:

Productividad, que es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

Efectividad, relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Eficiencia

es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

Eficacia, es la valoración del impacto de lo que la empresa hace, del producto que entrega o del servicio que presta, es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

¹⁴ PAREDES SANTOS, Alfredo. Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá, 1997.

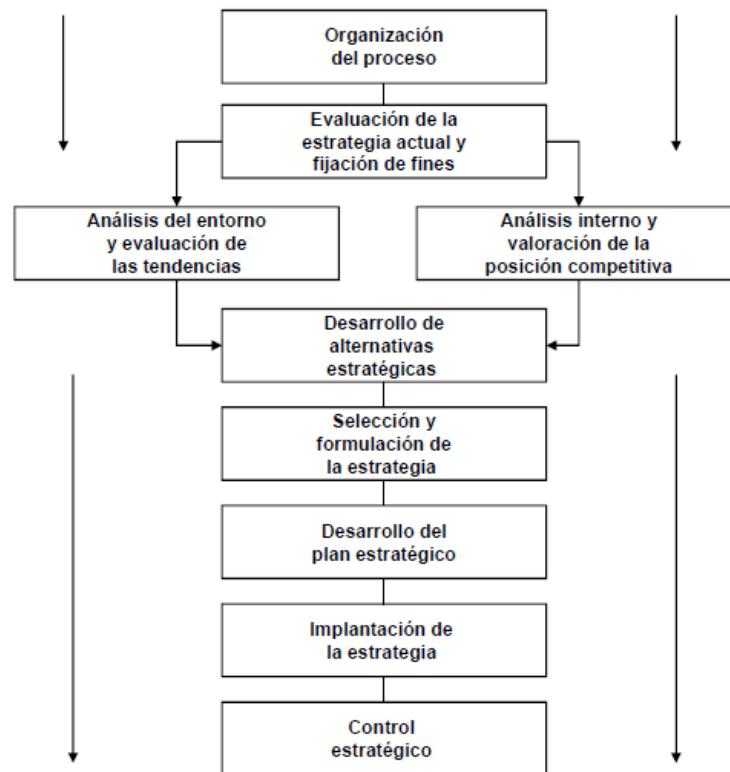


Figura No. 1 – Planeación estratégica. Fuente: Fred David.

Origen de la planificación estratégica.

El enfoque de la estrategia se basa en dos supuestos fundamentales: el primero insiste en que el análisis siempre debe ir antes que la acción, de manera que la comprensión de la situación, la definición de objetivos y la planificación deben ir siempre antes de cualquier acción que emprenda la empresa; el segundo supone que la ejecución de la estrategia está a cargo de personas que no son analistas ni planificadores, sino personas que ponen en práctica las fórmulas que el administrador formula para ellos, con el mínimo de factores de riesgo posible.

Las teorías organizacionales que han sido tomadas en cuenta para el desarrollo del presente estudio pueden indexarse de la siguiente manera:

- Teoría Clásica: Esta se basa en 5 fases del proceso: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Fue desarrollada por Henry Fayol en 1910 y plantea que el proceso organizativo debe ser holístico dentro del cual los gerentes son quienes ejercen las principales actividades para el desarrollo de una buena práctica administrativa (Salazar, 2006¹⁵)
- Enfoque del cambio estratégico: Planteada por Peter Drucker, esta teoría se

¹⁵ SALAZAR, L. Fundamentos de la Administración Estratégica, 2006.

enfoca en encontrar una relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional. (Quintero, 2010)

- Teoría del cambio: originalmente de Kurt Lewin fundamenta que “este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo¹⁶ deseado. e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Esas precondiciones o resultados a diferente nivel “constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados”. (Medina, 2012)

Jerarquía de las necesidades humanas: Según la pirámide propuestas por Abraham Maslow, la base de las condiciones jerárquicas de las necesidades humanas está ocupada por las fisiológicas, que son las que se imponen con más urgencia en el individuo, en el siguiente nivel está la seguridad, entre ellas la seguridad física, el empleo o la familia, plantea un tercer nivel donde se encuentra la necesidad de afiliación, de amistad, afecto o pareja; así también hay un cuarto nivel en donde sitúa la necesidad por el respeto, el prestigio o reconocimiento, y en el último nivel está la creatividad o liderazgo como vehículos de realización. En teoría, Conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)”.

1.1. TÍTULO

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MODELO EMPRESARIAL DE SALÓN DE BELLEZA Y BARBERÍA ‘GLADYS SALA DE BELLEZA’ EN LA CIUDAD DE PASTO

1.2. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Línea de investigación

La línea de investigación que manejará el siguiente plan de direccionamiento será de Finanzas, Desarrollo Económico y Empresarial.

1.2.2 Sublínea de investigación.

La sublínea de investigación que manejará el siguiente plan de direccionamiento

¹⁶ ORTIZ, Alfredo; RIVERO, Guillermo. Desmitificando la Teoría del Cambio, 2007.

será la de Gestión de Proyectos y Planes Empresariales.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Análisis de la situación actual.

La empresa que amablemente ha abierto sus puertas para que el investigador pueda desarrollar el presente estudio es Gladys Salón de Belleza, un salón de tratamiento estético para todo público que fue fundado por iniciativa de su propietaria, la señora Gladys Moncayo, en el año 2004 como iniciativa microempresarial para la prestación de múltiples servicios en el área de la peluquería, el masaje estético, la barbería, pedicura, manicura y en general todos los servicios asociados con el cuidado de la imagen personal que, gracias al profesionalismo de la señora Moncayo y sus primeros colaboradores, muy pronto obtuvo reconocimiento de la comunidad aledaña y por igual de habitantes de zonas no tan cercanas a la comuna 4 de esta ciudad, a la cual pertenece el Barrio Lorenzo de Aldana, asentamiento natural del emprendimiento en cuestión.

Ya durante el año 2019, la señora había manifestado que, empero la fama y buen nombre de que gozaba su sala de belleza dentro de la comunidad, le urgía encontrar un modelo novedoso y más ordenado de administración para el mismo, pues el beneficio económico del desarrollo de sus actividades comerciales había comenzado hacía un período importante a ser inferior a lo esperado y, todavía más importante, había llegado a ser peligrosamente bajo para el mantenimiento de sí mismo y de las personas que laboraban en él.

La pandemia por COVID-19 acentuó todavía más las ya para inicios de 2020 enormes dificultades que estaba experimentando el emprendimiento en materia de desarrollo económico y sostenimiento financiero, convirtiéndose en una amenaza para la empresa, motivo por el cuál la propuesta de una formulación de estrategias para comprender los errores, proponer alternativas y sacar adelante la empresa constituyó una atractiva propuesta para la dueña del emprendimiento, así como permitía al investigador utilizar el material extraído de dicho trabajo para presentar el presente proyecto como epítome de la academia.

En desarrollo del presente estudio, tomando como base la situación anteriormente descrita, se pudo concretar una observación general donde se encontraron las siguientes características: una empresa con 17 años de presencia en el mercado ofreciendo servicios estéticos que la comunidad reconoce por su buena calidad, tiene un alto grado de confianza depositado en la empresa por parte de los habitantes de la zona.¹⁷ Así también, es notable la amplia experiencia de cada uno de los operarios de la empresa en sus actividades y el servicio que prestan¹⁸ y las buenas condiciones de las instalaciones del local de servicios, así como de los elementos físicos y herramientas de trabajo de todos los operarios del local. Se ha

¹⁷ Ver ANEXO 2, Encuesta aplicada a clientes de la empresa.

¹⁸ Ver ANEXO 1. Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

podido notar que hay prestigio en la marca, amplia variedad de servicios en el campo de lo estético para distintos tipos de clientes: hombres, mujeres, niños, personas mayores de ambos sexos y productos de muy buena calidad en cuanto a elementos fungibles de uso para la prestación de los distintos servicios.

También se identifican flaquezas en el escenario, tales como una débil estrategia jurídica de contratación con los empleados, hay una confusa o tenue definición del marco organizacional de la empresa. Se evidencia que hay poco impulso a la constante publicidad del nombre, bienes y servicios de la empresa, así como se plantea el riesgo de nuevos participantes¹⁹ en el mercado, competencia en la misma área de prestación de bienes y servicios.

La cuarentena general alongada y estricta (pandemia Covid-19) fue además un obstáculo que detuvo las actividades de la empresa totalmente durante más de 9 meses e intermitentemente a lo largo de los últimos 7, así también, se nota una pérdida gradual de interés por parte de los empleados de la empresa para proponer soluciones a las problemáticas o llevar a cabo las instrucciones del administrador. Hay una notable confusión por parte de la clientela sobre si se están llevando a cabo o no las actividades de la empresa con normalidad, como efecto de la cuarentena por pandemia Covid-19, frente a la cual, además, la empresa enfrentó la caída general de la economía que desvía parte de los ingresos de los clientes y comunidad en general a la adquisición de bienes o servicios considerados de una necesidad superior a los del área estética que ofrece la empresa.

En virtud de la información expuesta, se plantea como problemática principal para el desarrollo y sostenimiento de “Glady’s Sala de Belleza”, la ausencia de una estrategia organizacional que aclare y ponga en práctica una correcta vinculación jurídica para los empleados que les brinde seguridad laboral, así como mínimos laborales vitales, y permita despertar en ellos un renovado interés por sacar adelante la empresa a través de su mejor esfuerzo en cada actividad o servicio, así también una reformulación explícita y clara del orden jerárquico y funcional de la empresa, así como de las actividades precisas y claras de cada uno de los elementos del recurso humano que la componen; una mejor explotación del nombre y marca de la empresa dentro de la sociedad que la rodea y la comuna de la que forma parte, a través del recurso publicitario y la formulación de distintas técnicas de promoción de sus servicios. Es necesario actualizar los servicios prestados a la comunidad en términos técnicos, tales como nuevas tendencias, herramientas o recursos disponibles en el mercado para ser ofrecidos a la comunidad y potenciales clientes en general, como parte de una modernización que permita potenciar nombre y marca. Se requiere la formulación de un plan de apalancamiento financiero que incluya la investigación sobre los planes gubernamentales actuales para el rescate de la economía y la correcta determinación de las áreas en las cuales se invertirán los posibles recursos derivados de esos planes y el establecimiento e impulso de una constante y disciplinada política de información a la comunidad

¹⁹ SPEED, Richard J. "Oh Mr Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy," Marketing Intelligence and Planning, 1989

sobre las actividades de la empresa y los servicios que está prestando, especialmente en materia de “normalización” de horarios y días de trabajo.

1.3.2. Formulación del problema de investigación.

Con base en el escenario descrito, el investigador se propone a describir la situación actual formular a continuación el cuestionamiento central que orientará el desarrollo del presente trabajo.

La pregunta principal del investigador se encamina a determinar:

¿Cuáles son las condiciones estratégicas para el mejoramiento empresarial del salón de Belleza y Barbería Gladys de la ciudad de Pasto?

1.3.3. Sistematización de las variables.

De la pregunta clave propuesta, concomitantemente, se derivan los siguientes interrogantes que orientan al investigador a iniciar el estudio:

- ¿En qué condiciones de organización y ejercicio de sus actividades comerciales se encontraba la empresa “Gladys Sala de Belleza” durante el año 2019 (anterior a la pandemia por Covid-19)?
- ¿Cuáles fueron los principales efectos sobre el ejercicio empresarial que tuvieron las medidas gubernamentales de cuarentena durante 2020?
- ¿Cuál es la condición actual de la empresa en materia de recursos humanos, relaciones laborales con los empleados y organización administrativa?
- ¿En qué estado se encuentran las finanzas de la empresa actualmente?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias para adoptar por parte de la empresa en procura de mejorar su desarrollo y superar las amenazas encontradas?

1.4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un emprendimiento comercial en nuestra región, y específicamente en la ciudad de Pasto, se ha dado tradicionalmente a través del ejercicio empírico de la actividad comercial objeto de dicho emprendimiento y, a la vez, de distintos procesos organizativos que poco a poco se complementan y adecúan al objetivo primario de convertir esta actividad en fuente básica de ingresos y sustento para los individuos involucrados en el desarrollo del emprendimiento. Por ello es fácil observar que, en la mayoría de las microempresas locales, la solidez de su organización estructural y funcional está supeditada a la constante inversión de capitales procedentes de créditos financieros, razón por la cual las posibilidades de encontrar una estabilidad económica real son bajas, el crecimiento de la empresa es lento y la amenaza de venirse abajo ante una deficiencia funcional o financiera de mediana gravedad es proporcional y tristemente muy alta y constante.

Son muchas las circunstancias que contribuyen a que las pequeñas empresas se construyan y sostengan bajo este halo de fragilidad estructural, muchas de ellas están asociadas con una pobre o totalmente ausente planeación estratégica.

La contemporaneidad nos ha puesto frente a frente con esta terrible realidad, hoy más que nunca, dado que la crisis global producida por la pandemia de Covid-19 y el manejo pobre y timorato que los gobiernos del orbe intentaron dar a la expansión del contagio, afectó (y continúa afectando) dramáticamente y por un período tan largo como de incierto final, la capacidad individual y colectiva del ejercicio elemental de las actividades económicas. Han venido siendo día tras día más las pequeñas empresas que han debido cerrar sus puertas, suspender totalmente sus actividades y dejar en un triste estado de improductividad a muchos emprendedores, empleados y empleadores, proyectando a corto plazo un escenario de difícil superación como no se intente reconstruir sobre la adecuada base de una Planeación Estratégica ideal, tanto desde la gestión gubernamental como dentro del emprendimiento individual. A este estudio atañe la última de estas opciones.

En este sentido, el Administrador de Empresas, en su ejercicio profesional, debe constituirse no solamente como posible agente emprendedor, sino además como profesional de consulta para todas aquellas personas que desean devolverle la dinámica a sus empresas para evitar su colapso, reconstruir sus proyectos venidos abajo, o iniciar nuevos proyectos o emprendimientos sobre una base fuerte y una estructura sólida que les permita no solamente traer tranquilidad financiera a los hogares que dependen de esas empresas, sino además asegurar su sostenibilidad y servir como ejemplo a otras personas y sus emprendimientos en la ciudad y la región.

Esencialmente, la búsqueda de una eficiencia productiva, mejor calidad de vida para los miembros de una empresa a todo nivel, el desarrollo y la sostenibilidad de un proyecto empresarial, son los objetivos principales de la formulación de un plan estratégico sobre el cual se realice una gestión más eficiente, amable con el ecosistema, viable y con posibilidades de crecimiento.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de

manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución y permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones a través de planes intencionales y coordinados para enfrentar los problemas y amenazas identificando y anticipando soluciones para nuevas demandas²⁰.

El presente trabajo nace de la motivación expuesta y aspira a representar un aporte desde la academia hacia la reconstrucción, individual en primera medida, de la empresa local que gentilmente nos ha abierto sus puertas a la participación en su proceso de restauración, y en una visión más amplia, como modelo aplicable a distintos emprendimientos de similar o distinta naturaleza que han de presentarse en nuestra ciudad y región para hacer frente a los profundos daños que el actual predicamento global ha conseguido infligir a la mayor parte de la población.

1.5. OBJETIVOS

Se presenta a continuación la formulación de los objetivos que se perseguirán a lo largo del desarrollo del trabajo para su eficaz culminación:

1.5.1. Objetivo General

Formular un Plan Estratégico Empresarial para el salón de belleza y barbería “Glady’s, Sala de Belleza” de la ciudad de Pasto, año 2021.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa “Glady’s Sala de Belleza” de la ciudad de Pasto.
- Elaborar el análisis estratégico donde se definan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa objeto de estudio.
- Definir cuáles son las estrategias más competitivas para la empresa.
- Formular un Plan de Mejoramiento para la empresa “Glady’s Sala de Belleza” en la ciudad de Pasto.
- Definir los indicadores de gestión del desarrollo del Plan de Mejoramiento.

1.6. DELIMITACIÓN

Este proyecto se realizó en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño, durante el período de enero a julio del año 2021, y se aplicó a la empresa “Glady’s Sala de Belleza” del barrio Lorenzo de la ciudad de Pasto.

²⁰ Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999.

2. PROCESO METODOLÓGICO

A continuación se estructuran los parámetros que guiarán el desarrollo del presente estudio, definiendo el tipo de investigación que va a realizarse desde la perspectiva de las escuelas de investigación a cuya aproximación nos ha dado oportunidad la academia, así como también se dibujan los sujetos, instrumentos y procedimientos que serán llevados a cabo para la consecución efectiva de los objetivos planteados.

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo a desarrollarse tendrá por primer paso el de la recolección de información con base en la cual sea posible generar un diagnóstico de los antecedentes y la situación actual de la empresa objeto de estudio, extrayendo de la realidad –de la manera más fiel posible-, una visión de sus fortalezas y debilidades; así como de las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el emprendimiento, de esa manera sea posible determinar la estrategia más adecuada para que sea pilar del desarrollo del plan de mejoramiento de la empresa. Por ello, se ha determinado que el tipo de investigación de este proyecto encaja en el modelo DESCRIPTIVO.

Según Tamayo y Tamayo (2006), la investigación descriptiva trabaja sobre realidades y hechos, caracterizándose fundamentalmente por facilitarle al investigador una interpretación correcta de la realidad, el tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza y composición de los fenómenos; el enfoque debe hacerse sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa funciona en el presente.²¹

2.1.1. Método

El presente trabajo se construye con base en el método DEDUCTIVO. El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas²².

En economía, la escuela austriaca se ha caracterizado por realizar deducciones a partir de axiomas autoevidentes o hechos irrefutables. A este método, desarrollado por Ludwig von Mises, se lo denomina praxeología²³. La praxeología se basa en el axioma fundamental de que los seres humanos actúan, es decir, en el hecho primordial de que los individuos realizan acciones conscientes hacia objetivos elegidos²⁴.

²¹ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación Científica. Noriega Editores, México DF, 2003.

²² Método deductivo - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html> Visitado el 3 de mayo de 2021

²³ Judy (13 de marzo de 2018). «Praxeología: La metodología de la economía austriaca». Instituto Mises. Consultado el 1 de agosto de 2021.

²⁴ Praxeología: La metodología de la economía austriaca | Instituto Mises. Disponible en: <https://mises.org/es/library/praxeologia-la-metodologia-de-la-economia-austriaca> Visitado el 05 de mayo de 2021

2.1.2. Paradigma

El Paradigma de la presente investigación es de tipo Cuantitativo, por cuanto utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

Se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular. Desde un conocimiento extenso de una generalidad, para luego deducir el comportamiento acotado de una particularidad individual. Se basa en un modelamiento que define cómo se hace cada cosa, transformándolo en un enfoque más rígido, enmarcado en una cierta forma de hacer las cosas²⁵.

2.1.3. Enfoque

Se ha determinado que para el desarrollo del presente trabajo se utilizará el método EMPÍRICO ANALÍTICO²⁶, de amplio uso en el ámbito de las ciencias sociales, ya que a través de este la experiencia del investigador se enriquece a partir de la observación y esto permite la formulación de distintas estrategias para contrarrestar las dificultades que afecten el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Por sus características de Autocorrectivo y Progresivo, el Método Empírico Analítico se acomoda perfectamente al plan de desarrollo de la investigación, que incluye una etapa de observación y aplicación de matrices para identificación de errores y prácticas fútiles, y una etapa de formulación del Plan Estratégico que deberá orientarse a resolver esos errores y prácticas para beneficio de la conquista de las metas propuestas en el emprendimiento comercial.

2.2. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el caso actual, existen distintas fuentes de recolección de la información que, ajustado a la técnica investigativa, se clasifican en:

2.2.1. Fuentes de recolección primarias

Por definición hacen referencia a aquellas que ofrecen información original sobre la empresa sujeto de investigación, información que no ha sido recogida, evaluada o interpretada antes del presente trabajo por ninguna otra fuente y son parte estructural de la acción creativa propia²⁷. Entre ellas se encuentran las entrevistas a la persona encargada de ejercer la representación legal de la empresa, así como

²⁵ CAUAS, Daniel. Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Disponible en: <https://docplayer.es/13058388-Definicion-de-las-variables-enfoque-y-tipo-de-investigacion.html>
Visitado el 4 de mayo de 2021

²⁶ RADRIGAN, Marisa. Metodología de la Investigación. 2005

²⁷ Clasificación general de las fuentes de información | Biblioteca Virtual del Sistema de Universidad Virtual (udg.mx) Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion#:~:text=Las%20fuentes%20de%20informaci%C3%B3n%2C%20de,de%20una%20actividad%20eminente%20creativa>. Visitado el 02 de abril de 2021

de quienes ejercen dentro de ella actividades de administración, contabilidad, manejo de personal, prestación de servicios y producción de bienes asociados con la misión empresarial y la actividad comercial. Por otro lado, están las encuestas realizadas a un grupo objetivo de usuarios del establecimiento comercial que han sido preparadas con el fin de obtener información detallada y precisa sobre la relación entre el costo de los servicios y el nivel de satisfacción del usuario, ventajas y desventajas de cada uno de los procesos y actividades realizadas por la empresa y necesidades por satisfacer u ofrecer que pueden mejorar la productividad y el rendimiento. Así también, se tendrán por fuentes primarias de información, las impresiones, criterio y opinión, de un segmento poblacional del grupo de demanda que está relacionado con las actividades que la empresa realiza, esto es: trabajo de campo sobre un grupo aleatorio de clientes y posibles clientes de la empresa por las características de su ubicación geográfica, edad, sexo y condición socioeconómica, fundamentales para entender la dinámica funcional de la actividad comercial y brindar luces para la estructuración de su planeación estratégica.

2.2.2. Fuentes de recolección secundarias

Se incluyen en este grupo tanto los trabajos investigativos citados en el acápite de los antecedentes, como también los artículos de investigación y proyectos de libre acceso público referidos en el capítulo de la Bibliografía y se han considerado pertinentes para el desarrollo del estudio en términos teóricos y orientativos y sobre cuyas bases se ha desarrollado el marco teórico y conceptual de esta investigación y han permitido la aplicación adecuada del estudio de cada matriz en desarrollo de la comprensión y estudio de las fuentes primarias.

Así también, se incluyen en la bibliografía los textos conexos relacionados con el desarrollo del proceso investigativo, diccionarios, artículos y fascículos enciclopédicos con ayuda de los cuales se ha puesto en marcha el desarrollo del presente trabajo.

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.3.1. Población

La población se encuentra conformada por los 4 trabajadores que conforman la empresa “Gladys, Sala de belleza” así como por su Administrador y su Gerente o Propietaria, la señora Gladys Moncayo.

2.3.2. Muestra

Con base en la información suministrada por la Administradora y Propietaria del emprendimiento objeto de estudio, la muestra será conformada por 4 empleados (quienes más tiempo y regularidad llevan con la empresa) y las dos personas a cargo de la administración de la misma.

3. MARCO REFERENCIAL

Se describen a continuación los principales ámbitos de referencia fácticos, teóricos y técnicos a partir de los cuales se orientará el desarrollo del trabajo.

3.1. MARCO CONTEXTUAL

De forma general el contexto se define como el "entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho".²⁸

El contexto (del latín: contextus; conocido también como contexto material y contexto abstracto o simbólico) es el conjunto de circunstancias (materiales o abstractas) que se producen alrededor de un hecho, situación o evento dado, que están fiablemente comprobadas.²⁹

De forma específica, dentro de la teoría de la investigación, Martínez define al proceso de contextualización como parte de una reflexión crítica del alumno acerca del tema y su contexto envolvente, lo cual se denomina principio de investigación: ubicar el objeto de estudio dentro de su contexto, describir los hechos y realidades que lo circundan, los aspectos, interrogantes y las relaciones que se presentan, definiendo claramente los alcances, el área de estudio, que describen claramente las condiciones contextuales que van a definir el programa del proyecto³⁰.

En virtud de las anteriores definiciones, es conveniente establecer, para efectos de contextualizar el presente estudio, las circunstancias, hechos y realidades dentro de las que se desenvuelve el fenómeno de estudio.

Los salones de belleza, salas de belleza y peluquería, o centros de belleza y cosmetología, han de distinguirse de los centros de belleza estética de naturaleza quirúrgica. Esto con respecto al alcance y tipo de servicios prestados en uno y otro modelo empresarial: en cuanto al último mencionado, ha de decirse que corresponde a un tipo de empresa del orden de los servicios médicos con las licencias, equipos y profesionales necesarios para realizar procedimientos quirúrgicos no vitales sobre sus pacientes, que a la vez requieren conocimiento científico profesional de la ciencia médica y pueden llegar incluso a significar riesgos para la salud y la vida de los pacientes sometidos a ellos. Por otro lado, la naturaleza de los procedimientos que las 'salas de belleza' o 'belleza y cosmetología' realizan sobre sus clientes –no "pacientes" como en el modelo anteriormente descrito-, no comprometen la salud casi en absoluto, pues involucran técnicas de corte de cabello y peinado, maquillaje y mejoramiento estético visual de distintas partes del cuerpo (rostro, manos, pies), que pese a que deben ser llevados a cabo por personal profesionalmente preparado y calificado para ello, no requieren del conocimiento de

²⁸ Real Academia Española. Diccionario RAE, 2019. Disponible en: <https://dle.rae.es/contexto>

²⁹ ARROYO CANTÓN, Carlos; BERLATO RODRÍGUEZ, Perla (2012). «La comunicación». En Averbuj, Deborah, ed. Lengua castellana y Literatura. España: Oxford University Press. p. 7. ISBN 9788467367966.

³⁰ MARTÍNEZ ZÁRATE, Rafael. Manual De Tesis. Metodología Especial De Investigacion Aplicada A Trabajos Terminales En Arquitectura. Ed. Trillas, 2017. Pág 4. ISBN:9786071728586

ciencia médica ni equipos de tecnología regularmente destinados a procedimientos de alto riesgo que encajan mejor en servicios de salud o de estética quirúrgica. Los bienes y servicios prestados en las salas de belleza están relacionados precisamente con mejorar temporalmente la imagen de una persona a través de técnicas de cosmetología y cuidado del cabello, cuidado del rostro y uñas de manos y pies. Las actividades desarrolladas por la empresa objeto del presente estudio encajan en este preciso modelo económico y empresarial.

Tradicionalmente en la región, este tipo de emprendimientos presentan problemas de tipo organizacional relacionados con el modelo de contratación de sus empleados, ya que en un alto porcentaje (86%)³¹ estos manifiestan que no tienen firmado un contrato laboral con sus empleadores, o que no se identifican así mismos precisamente como empleados de la empresa sino como usuarios de una forma de “servicio de alquiler de espacio físico y herramientas” para el desarrollo de actividades por las cuales, luego de hacer cobro directo a sus clientes, entregan al dueño del espacio físico y los elementos requeridos un porcentaje de él. En ese mismo sentido, persiste en el clima organizacional de este tipo de empresas una raquítica definición interna de delimitación de funciones, estructuras organizacionales y órdenes jerárquicos que contribuye a que constantemente se generen conflictos en el ambiente laboral. Lamentablemente, este tipo de emprendimientos económicos se generan casi siempre desde la iniciativa individual de sus emprendedores de manera empírica, como se ha dicho, hacia la construcción igualmente empírica de empresas o negocios muchos más grandes que, ante la ausencia de procedimientos administrativos concretos y elaborados, terminan por enfrentar crisis de productividad y sostenimiento que, en el peor de los casos, pueden llevar a la terminación de la empresa.

La pandemia Covid-19, identificada más adelante como una de las amenazas encontradas en la empresa objeto de estudio, significó y continúa significando para muchas empresas e iniciativas económicas del orden local, nacional e internacional, el origen de una tremenda crisis funcional y económica que hoy en día requiere toda la atención de emprendedores y conocedores de la ciencia administrativa, el impacto súbito y generalizado de la pandemia del coronavirus y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, que, según las previsiones del Banco Mundial, se reducirá un 5,2 % este año, la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarían una disminución del producto per cápita.³²

Es, justamente por ello, de gran importancia la tarea que se desarrolla en el presente trabajo.

³¹ Contratacion.pdf (icesi.edu.co), disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77636/1/contratacion.pdf

³² Calculado Sobre la base de ponderaciones calculadas según los tipos de cambio de mercado. Banco Mundial. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

3.1.1. Reseña Histórica

La empresa “Gladys’s Sala de Belleza”, se encuentra ubicada en el barrio Lorenzo de la ciudad de Pasto, departamento de Nariño, actualmente en local situado en la Carrera 6E No. 17A-86. El negocio está registrado a nombre de la señora Gladys Moncayo, quien tuvo la iniciativa de montar su propio emprendimiento en el año 2004, pues hasta entonces había acumulado una larga experiencia de más de 17 años en el ejercicio de la profesión de estilista, y vio en ello una gran oportunidad de establecerse económicamente y generar ingresos propios, a la vez que abría a más personas la posibilidad de trabajar a su lado. Para el año de 2012 la empresa Gladys’s Sala de Belleza, como se registró en los libros de la Cámara de Comercio de Pasto con el número de matrícula mercantil 36273-1 gozaba ya en el barrio Lorenzo de Aldana del pleno reconocimiento de una amplia clientela activa y de la comunidad en general, lo cual le permitió a la señora Gladys Moncayo tomar la iniciativa de montar una sucursal donde pudiera ampliar la capacidad de atención y cobertura, dentro de la misma zona del barrio Lorenzo de Aldana para mayor comodidad de ella y miembros de su familia que pasaron a formar parte de la empresa.

Esta sucursal se montó en la Carrera 3E No. 17-100 del barrio Lorenzo, pero con el paso del tiempo problemas como el de deserción de operarios -quienes optaron por montar sus propios emprendimientos-, los costos de mantenimiento y pérdida de clientes (quienes fidelizaban con el operario y no con la marca), sumado a la crisis de la Pandemia COVID-19, influyeron enormemente en la necesidad de cerrar esta sucursal.

3.1.2. Entornos de Investigación

Se presenta a continuación una relación de los entornos administrativo, geográfico, económico, sociocultural, político, tecnológicos y de competencia de la ciudad de San Juan de Pasto, Nariño, donde está ubicada la empresa y dentro de los cuales ejerce sus actividades laborales y económicas.

3.1.2.1. Entorno Político-Administrativo

La ciudad de Pasto es el epicentro urbano del municipio de Pasto, uno de los 64 municipios que componen el Departamento de Nariño, en Colombia. Es la capital del departamento y el centro administrativo tanto departamental como municipal.

La ciudad tiene una población estimada³³ de 472.000 habitantes para 2021, de los cuales cerca de 392.000 habitan en su casco urbano. Administrativamente la alcaldía alberga la rama del poder ejecutivo del municipio, que recae sobre el alcalde de Pasto, que cumple un período de cuatro años, y que trabaja en conjunto con el Concejo Municipal de Pasto, que es el órgano local del poder legislativo³⁴.

³³ DANE, Sistema Estadístico Nacional SEN. Perspectivas territoriales de desarrollo socioeconómico. Enero 28 de 2020. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf>

³⁴ Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_\(Colombia\)#Organizaci%C3%B3n_pol%C3%ADtica-administrativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia)#Organizaci%C3%B3n_pol%C3%ADtica-administrativa)

La ciudad está dividida en doce comunas.

El área rural está compuesta por diecisiete corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara³⁵.

3.1.2.2. Entorno Geográfico

Como se ha establecido, Pasto, la capital del Departamento de Nariño, está dividida en doce comunas. La comuna número 4 de ellas, situada al suroriente del casco urbano, es donde se ubica el barrio Lorenzo de Aldana, sector donde la empresa “Gladys Sala de Belleza” ejerce sus actividades comerciales. Se trata de una zona residencial tradicional de la ciudad que a lo largo de las últimas dos décadas se ha convertido en epicentro económico local y área de gran actividad comercial, especialmente si se tiene en cuenta que las áreas aledañas han venido poblándose poco a poco de manera gradual pero progresiva hasta llegar a una densidad razonablemente considerable que la en un importante núcleo de actividades de comercio e intercambio de bienes y servicios en la ciudad.

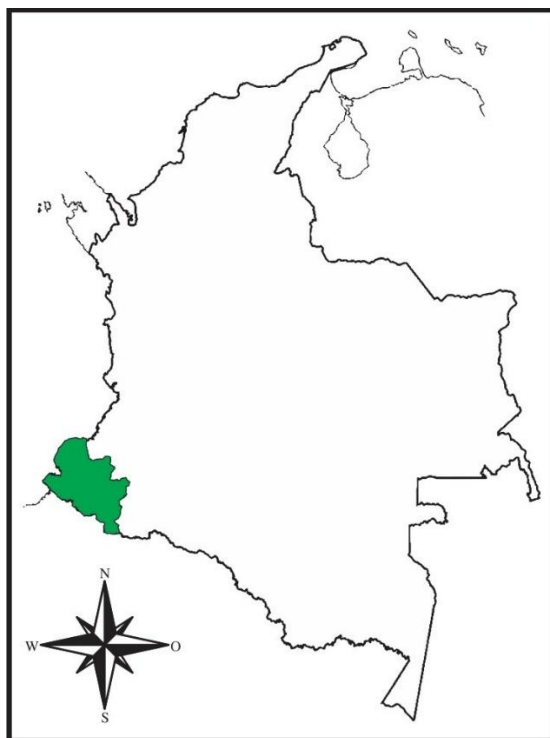


Figura 2. Departamento de Nariño en Colombia. Fuente: Google Maps.



Figura 3. Municipio de Pasto en Nariño. Fuente: Google Maps.

³⁵ Tomado de: Listado de corregimientos en el portal de Internet de la alcaldía municipal de Pasto Archivado el 26 de noviembre de 2010 en Wayback Machine.

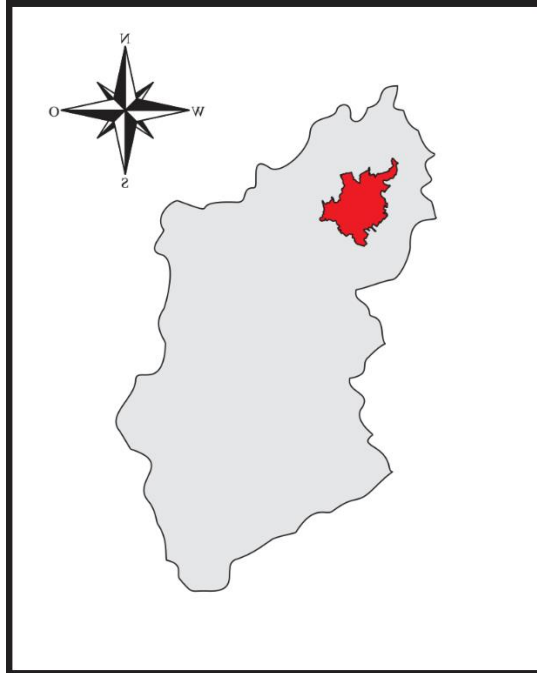


Figura 4. Mapa del casco urbano en el municipio de Pasto. Fuente: Google Maps.

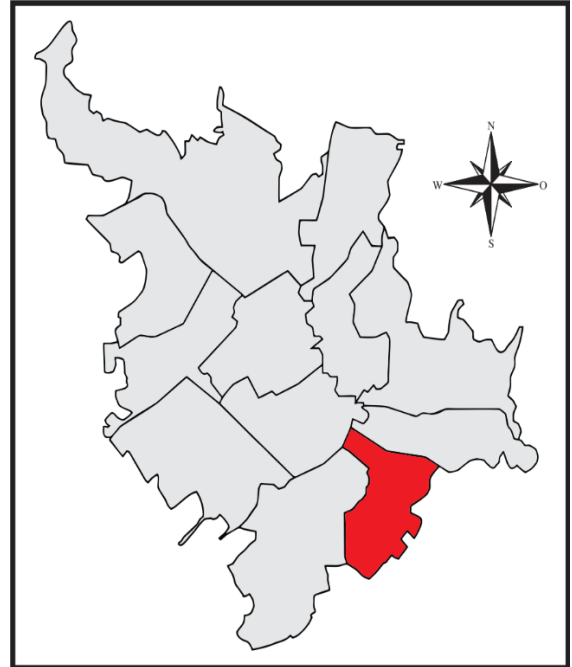


Figura 5. Ubicación de la comuna 4 en el casco urbano del municipio de Pasto. Fuente: Google Maps.

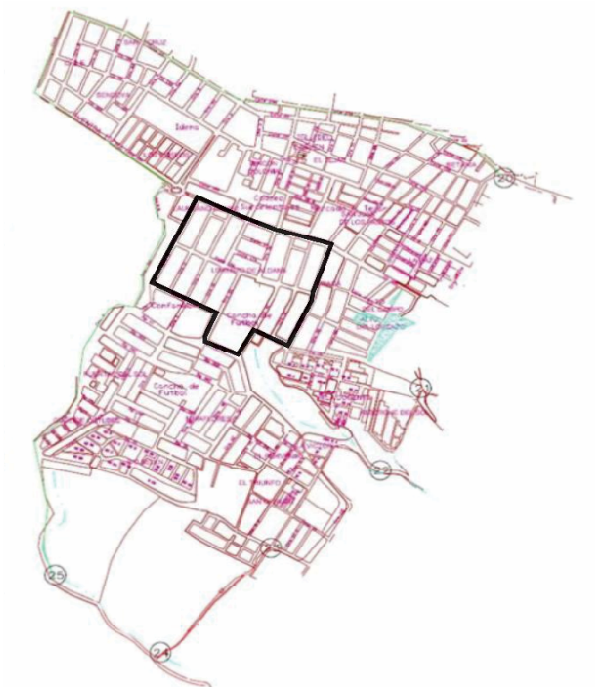


Figura 6. Mapa de la ubicación del Barrio Lorenzo en la comuna 4. Fuente: www.pasto.gov.co

3.1.2.3. Entorno económico de la ciudad de Pasto.

Para poder situar y describir eficaz y objetivamente el entorno económico local, es necesario definir el ámbito macro de la prestación y el tipo de servicios en el que encaja el modelo de negocio de Gladys Sala de Belleza.

El moderno concepto de salón de belleza femenina fue desarrollado por una canadiense, Martha Matilde Harper (1857-1950), quien de alguna manera inventó también el concepto actual de franquicias en los negocios³⁶. Hoy en día, la actividad de prestación de servicios personales de estética, cosmética facial, corporal y ornamental, se lleva a cabo en establecimientos que deben cumplir para su apertura y funcionamiento con los requisitos de la normatividad vigente para establecimientos de comercio. Los distintos tipos de establecimiento, en virtud del nivel de especialización en alguna de las actividades realizadas incluyen, entre otros:

- Estética y cosmética ornamental (peluquería)
- Barberías
- Salas de belleza
- Escuelas de capacitación y/o formación
- Estudios técnicos de casas comerciales
- Demás espacios abiertos, temporales o afines en los cuales se lleven a cabo actividades o servicios como: corte de cabello, rasurado, arreglo y cuidado de vello facial masculino, arreglo y cuidado de cabello, tinturas y tratamientos capilares, manicura y pedicura³⁷.

Así también, la ley³⁸ ha establecido las distintas denominaciones para los tipos de negocio cuyas actividades estén relacionadas con la actividad económica de la estética y sus servicios afines. Se encuentran, por ejemplo, para el caso de la estética o cosmética facial y corporal:

- Centros de estética
- Institutos de belleza
- Centros médicos o IPS
- Institutos de educación

Eventos publicitarios, demostraciones y cualquier otro en el que se ofrezcan individualmente o complementariamente como: Gimnasios, piscinas, saunas, spa, hoteles, resorts, en los cuales se lleven a cabo actividades o servicios como³⁹:

- Tratamientos cosméticos faciales y corporales (Ej: Complemento procesos dermatológicos)

³⁶ Wikipedia, la enciclopedia libre, disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Sal%C3%B3n_de_belleza

³⁷ Resolución 2827 de 2006. Por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental.

³⁸ Ley 711 de 2001. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética.

³⁹ Resolución 2263 de 2004. Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones.

- Higiene, tonificación y afirmación de piel facial y corporal
- Tratamientos para afirmar y moldear el cuerpo (Ej: Drenaje linfático manual, Masaje manual estético (Facial y corporal)
- Depilación (Métodos no invasivos)
- Bronceado de la piel (No invasivo)
- Maquillaje facial y corporal (Decorativo, no invasivo)
- Uso de aparatología estética

La actividad económica de la prestación de servicios y tratamientos estéticos ha tenido una amplia difusión en nuestro medio regional y local en la última década. Prueba de ello ha sido el incremento de emprendimientos empresariales relacionados con esta actividad, que pasó de ser de 19 en el año 2005 a más de 72 en la actualidad, según aproximaciones proporcionadas por la Cámara de Comercio de Pasto. Esto demuestra que la actividad de los servicios de estética y cosmetología ha pasado a representar una verdadera opción empresarial y sólida opción de negocio para muchas familias en los últimos años. A la vez que son cada vez más los emprendimientos que se crean para ofrecer la actividad, es también mayor la demanda que sobre ella se genera en el mercado local, lo cual ha permitido que sean hoy en día muchísimas las personas que originan sus ingresos en este tipo de actividades.

3.1.2.4. Entorno sociocultural

La belleza estética tiene una historia larga y está ligada a la evolución cultural humana desde la antigüedad clásica. Ya desde el antiguo Egipto se practicaban actividades relacionadas con el cuidado de la piel y la apariencia física que encontraron en la antigua Grecia la forma primitiva de los actuales salones de belleza, aunque ciertamente dirigidos a un público selecto perteneciente a las clases sociales más altas⁴⁰.

La modernidad puso la actividad estética más al alcance de la población en general, fenómeno que se presentó en la medida en que eran cada vez más las personas que podían acceder al conocimiento académico de las distintas técnicas y procedimientos, así como de tecnologías, y convertirlas en su actividad de sustento. Tradicionalmente, durante el siglo XX, se identificaba dos tipos de actividad estética bastante bien delimitados uno del otro, como son la estética femenina (sala de belleza, salón de estética) y la masculina (peluquería, barbería). Sin embargo, la tendencia en el siglo XXI es mucho menos sexista. En una reciente encuesta, Biotherm Homme constató el aumento creciente de la utilización de productos que ayudan a sentirse y estar bien en un segmento cada vez más amplio de hombres. Casi 9 de cada diez consideran que "Cuidar su apariencia aumenta la confianza en ellos mismos"; mientras que al 85% "Le gusta estar a la moda y verse bien siempre" y el 84% cree que "El uso de la cosmética ya se convirtió en un hábito en los hombres"⁴¹.

⁴⁰ Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Sal%C3%B3n_de_belleza

⁴¹ Mercado de la belleza: el hombre consume cada vez más estética premium. Disponible en:

La sociedad pastusa no ha sido ajena al fenómeno global del creciente negocio del cuidado personal: más del 78% de los hombres encuestados para el desarrollo de este trabajo (entre 14 y 69 años) afirmaron visitar un centro de estética por lo menos una vez al mes; de ellos, ciertamente la mitad afirmaron hacerlo por lo menos dos veces al mes, así como llama la atención que más de la mitad afirma hacer uso de servicios estéticos desde antes de los veinte años, un dato que habla muy bien del auge de la cultura de la apariencia estética en la ciudad en los últimos 15 años⁴².

2.1.2.5. Entorno tecnológico

No son pocas las instituciones académicas que ofrecen programas de estética y belleza en la ciudad de Pasto: Valentino's, Instituto Passarella, Centro de Estética y Cosmetología Familiar, Mireya Fashion, etc. Así también, entidades del orden estatal como SENA y la caja de compensación Comfamiliar, ofrecen distintos cursos de nivel técnico que capacitan a la gente para ejercer la actividad de la estética, peluquería y belleza en distintos niveles.

Así también muchas de las empresas que actúan como institutos académicos, y otras más dentro del mercado de productos relacionados con esa área comercial, proveen a la comunidad y negocios afines de los suministros, herramientas e insumos necesarios para llevar a cabo sus tareas y servicios.

3.2. MARCO TEÓRICO

3.2.1. Antecedentes de base conceptual.

El presente trabajo se ha realizado tomando como base el desarrollo que, dentro de la academia, ha conseguido realizar de muy buena manera el trabajo de Darwin Miguel Gálvez Maldonado, titulado "Modelo de Planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez EMG Hierro Forjado", presentado a la Escuela Politécnica nacional para optar por el título de Ingeniero en Administración de Procesos. Un trabajo que, con base en la propuesta de Fred David en su texto "Conceptos de Administración Estratégica" se encarga primero de realizar una descripción del clima organizacional de la empresa basándose en la identificación y evaluación de sus valores y cultura de organización, después de lo cual realiza un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que, en complemento con el desarrollo de un *brainstorming* (tormenta de ideas) y la aplicación de la matriz de Holmes o de definición de prioridades le permiten construir un modelo de dirección organizativa, una misión y visión apropiadas, y coherentemente, durante una tercera etapa, realizar la formulación de la estrategia, lo cual configura el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y permite –para el caso particular- tener un modelo claro de la dinámica y elementos requeridos para la conquista de los objetivos propios.

<https://beauty.expob2b.es/es/n-/3781/mercado-de-la-belleza-el-hombre-consume-cada-vez-mas-estetica-premium>

⁴² Ver ANEXO 2 y 3

Ha sido de valiosa ayuda la referencia encontrada también en el trabajo de Luz Angélica Cubas Pérez y Sandry Thalia Quispe Cabrera, presentado ante la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, en la ciudad de Chiclayo, Perú; monografía de pregrado para optar por el título de Profesional de Administración que lleva por título: “Planificación Estrategica Para Mejorar La Gestión Empresarial En La Empresa Centro Estético Dentalart E.I.R.L. Chiclayo, 2017”. En este trabajo las autoras, ordenada y minuciosamente, proceden a presentar la empresa objeto de estudio, un centro estético para el mejoramiento de la imagen y salud dental, que ha venido a resultar especialmente valioso por tratarse de un proceso dentro de una empresa con actividades muy afines a la que atañe al presente estudio. Así como en el caso anterior, las autoras parten de la determinación de un objetivo general, cual es el de proponer un modelo de administración estratégica para mejorar la gestión empresarial, que se construye siguiendo el orden convencional de este tipo de estudios, lo que quiere decir que elaboran una matriz FODA como base para construir el cuadro situacional de la empresa. A partir de su observación, y realizando una muy conveniente y minuciosa definición de los tipos de estrategias extraídas de la academia, utilizan el modelo de las cinco fuerzas de Porter⁴³ para formular la propuesta de estrategias empresariales. Adquiere aquí importancia el desarrollo del direccionamiento estratégico, dentro del cual se definen la visión y misión empresarial, así como los correspondientes ejercicios de identificación de la retroalimentación, marco competitivo, fuentes de ventaja y objetivos de la empresa, entre otros. El estudio continúa con la definición de la gestión empresarial, que involucra un plan de operaciones, tipos y formas de programación y la formulación de lo que serán las cuatro etapas de la gestión empresarial, basado en el modelo de Baldwin. El trabajo está mayormente desarrollado en tablas de control sobre mediciones de las variables para la formulación estratégica y presenta un acápite de discusión basado en resultados que brinda un muy buen referente para el desarrollo del estudio actual.

Así también, se ha estudiado el trabajo de Douglas Anderson Silva Fuquen, presentado a la facultad de Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad San Martín de Pasto (Nariño), titulado: “Plan De Mejoramiento Estrategico Para La Empresa Taller De Diseño – “Aleksander Jimenez” Ubicada En La Ciudad De San Juan De Pasto, Nariño Para El Año 2017”. El trabajo se ciñe de una manera muy ordenada a los modelos de descripción de la empresa, observación y análisis de su estado original y la aplicación de distintas matrices de diagnóstico, tales como la de capacidad interna (MPCI), evaluación de factores internos (MEFI), oportunidades y amenazas (POAM) para diagnóstico de factores externos, factor externo (MEFE) y perfil competitivo (MPC) entre otras, con el fin de abastecer el estudio de herramientas suficientes para formular el direccionamiento estratégico, capítulo dentro del que se realiza el análisis de las matrices DOFA, MIE y PEYEA, así como

⁴³ PORTER, Michael Eugene. La estructura dentro de las industrias y el desempeño de las empresas. p. 214-227. 1979. Disponible en: <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>

de las fuerzas competitivas de Porter y la matriz competitiva de planeación estratégica (MPCE). A lo largo del desarrollo del acápite de redireccionamiento estratégico se formulan misión, visión y objetivos de la empresa, a lo cual se agrega un aporte muy valioso sobre formulación de un programa de motivación, solución de conflictos y liderazgo, que configuran una excelente base sobre la cual se desarrolla toda una propuesta de reglas organizativas, manual de funciones y organigrama que, finalmente, se escrutan bajo el acápite de indicadores de gestión.

Son, en términos generales, tres valiosos trabajos que han servido como base para la orientación para el desarrollo del presente trabajo y sobre cuya estructura –en los tres casos ligadas al proceso de gestión administrativa más común propuesto por Fred David y otros tratadistas, se ha realizado gran parte del plan de trabajo de este estudio.

3.2.2. Fundamentación teórica

Según Fred David⁴⁴ la Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar⁴⁵.

El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico⁴⁶.

*Estrategia significa elegir de forma precisa
la forma de competir.*

—Jack Welch

Expresidente de General Electric

Para explicar del todo el desempeño de una empresa entran en juego muchos factores; algunos provienen del ambiente externo, otros, del interno.

Pero sólo una cosa explica el éxito sostenido que se aprecia en las compañías más grandes del mundo: una estrategia ideada y ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales⁴⁷.

⁴⁴ DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Ed., México, 2003.

⁴⁵ MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y GHOSAL, Sumantra. *El proceso estratégico, Concepto, Contexto y Casos*. 1998

⁴⁶ DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Ed., México, 2003.

⁴⁷ THOMPSON, Arthur; PETERAF, Margaret; GAMBLE, John E.; y STRICKLAND, A. J. *Administración estratégica, teoría y casos*. Cuarta edición en español por Interamericana Editores bajo licencia de McGraw Hill, 2012

Por lo anterior, es norma general dedicar buena parte de los esfuerzos iniciales del proceso de planeación estratégica al análisis de su macroambiente, esto es, en la observación de las circunstancias de orden natural y humano que constituyen el escenario holístico de operación de la empresa. No obstante lo anterior, para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio, se pueden enfocar de forma más directa en algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas:

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?⁴⁸

Las respuestas obtenidas a estas siete preguntas le darán al administrador los conocimientos requeridos para formular una estrategia idónea a la situación externa de la empresa.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo nos guiaremos por el modelo propuesto por Fred David para formular una correcta planeación estratégica.

3.2.2.1. Etapas de la dirección estratégica

Son tres los momentos o etapas que se desarrollan durante la planeación estratégica:

a. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia se basa en la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil⁴⁹.

⁴⁸ Íb

⁴⁹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Ed., México, 2003.

b. Implantación de la estrategia

Se trata aquí de establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica y significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal y su éxito depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

c. Evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Es necesario para la gerencia determinar cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente⁵⁰.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- 2) La medición del rendimiento.
- 3) La toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

⁵⁰ Íb.

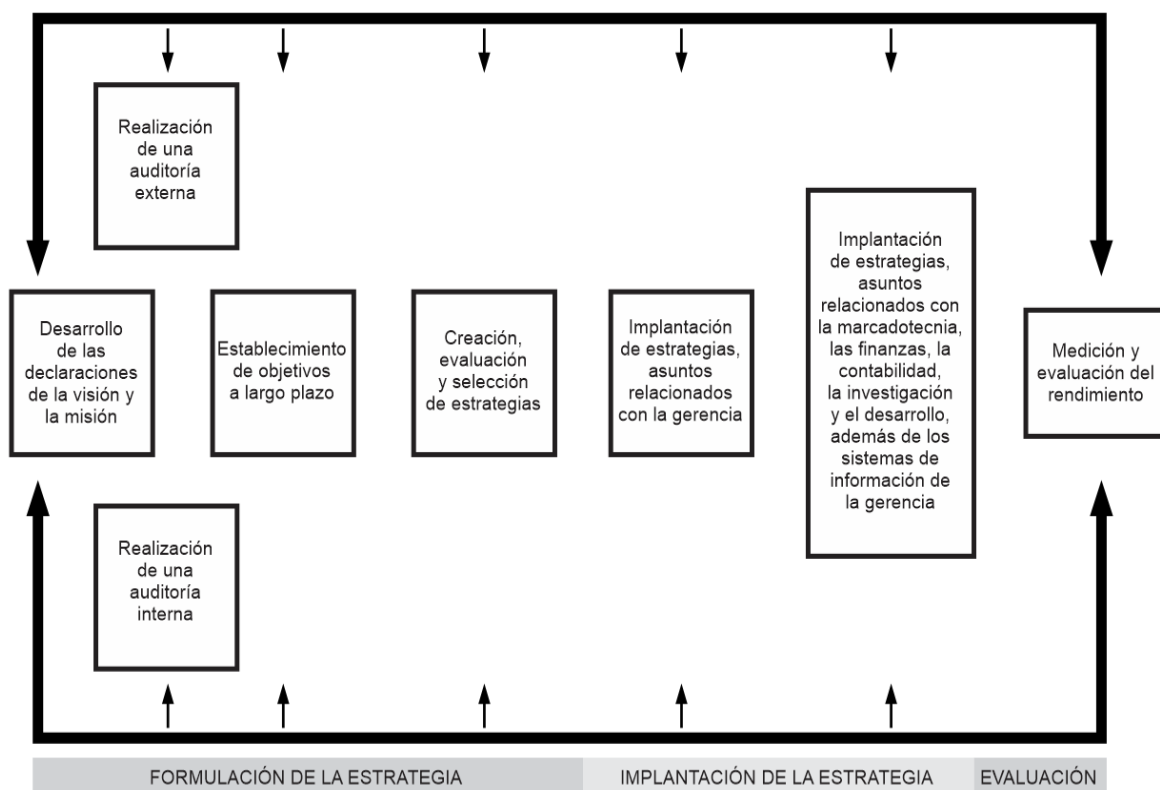


Figura 7. "Cómo las compañías definen su misión". Fuente: Fred R. David

3.2.2.2. Niveles de estrategias

Los niveles de la planeación estratégica son tres, como se expone a continuación:

- I. **ESTRATEGIA CORPORATIVA:** Definido como el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir adecuadamente a la plantilla, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. Marcando la pauta y el futuro de cualquier organización⁵¹.
- II. **ESTRATEGIA COMPETITIVA:** También llamado estrategia de negocio, es aquella estrategia cuyo propósito se basa en definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los sectores o negocios en los que interviene la empresa⁵².
- III. **ESTRATEGIA FUNCIONAL:** Es aquella que trata de definir una estrategia para cada una de las áreas funcionales o departamentos de la empresa u organización⁵³.

⁵¹ DUEÑAS, F. (2014). Los 8 elementos básicos para una estrategia corporativa exitosa. Blog de Talento Humano

⁵² Comercial LADE, D. Tema 3 – Planificación de Marketing. Primera Edición. Ciudad de México, México. Dirección Comercial I3 - LADE, Pág. 8.

⁵³ Administración, C. (2015). ESTRATEGIAS FUNCIONALES. Blogspot.com.co. Disponible en: <http://cursoadministracion1.blogspot.com.co/2010/12/estrategias-funcionales.html>.

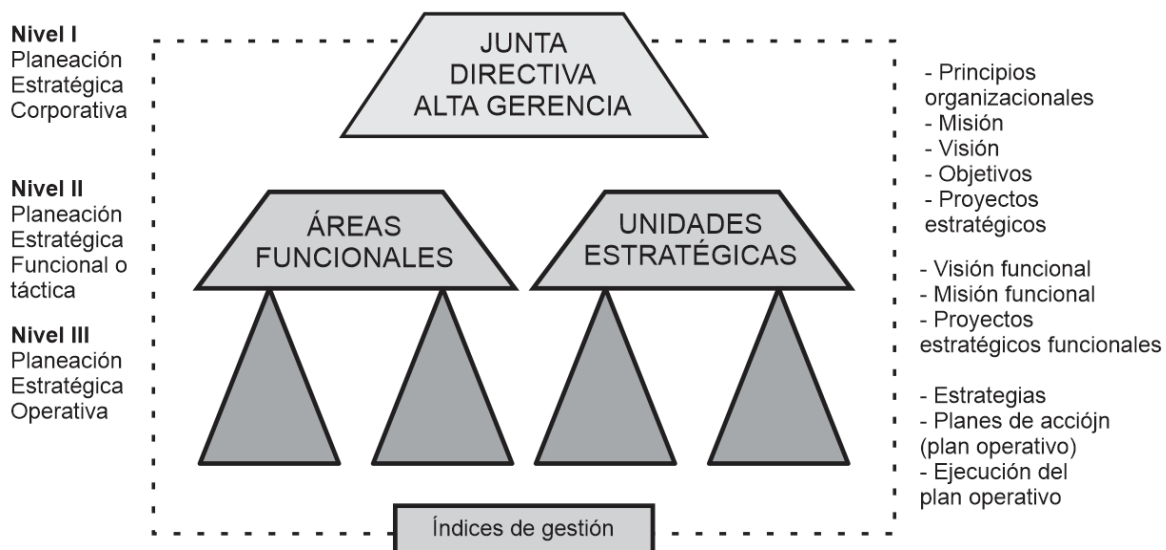


Fig. 8. Niveles de la planeación estratégica. Fuente: Libro de Gerencia Estratégica – Humberto Serna Gómez (Pág. 69)

3.2.2.3. Proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica comprende las siguientes etapas:

a. Diagnóstico estratégico

Dentro de esta etapa se tiene en cuenta para su respectivo análisis y estudio, todas las reflexiones hechas alrededor de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Ya realizada esta tarea la empresa debe tener como finalidad lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y contrarrestar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos y obtener un beneficio propio⁵⁴.

En esta etapa encontramos tres distintos pasos que son:

- Diagnóstico interno. En donde se analizan las Fortalezas o actividades y atributos internos de una empresa que contribuyen al logro de los objetivos de una empresa; y las Debilidades, que son –por su parte- los atributos internos que dificultan el desarrollo de los objetivos. Las capacidades que evalúa el diagnóstico interno son: Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica y de Talento Humano, y su estudio se representa gráficamente a través de una matriz conocida como PCI.

⁵⁴ Pulecio, K. (2012). ¿QUÉ ES EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO? blogspot.com.co. Disponible en: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>. Revisado el 17 de julio de 2021

Calificación Capacidad	GRADO FORTALEZAS			GRADO DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
COMPETITIVA									
FINANCIERA									
TECNOLOGICA									
TALENTO HUMANO									

Cuadro No. 1 – Diagrama de categorías del PCI. Fuente: Planeación Estratégica Para Mipymes

Diagrama para evaluación de capacidad Directiva:

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social.									
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico.									
3. Evaluación y pronóstico del Medio.									
4. Velocidad de Respuesta a condiciones cambiantes.									
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.									
6. Comunicación y Control Gerencial.									
7. Orientación empresarial.									
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.									
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.									
10. Habilidad para manejar la inflación.									
11. Agresividad para enfrentar la competencia.									
12. Sistemas de control.									
13. Los sistemas de toma de decisiones.									
14. Sistema de coordinación.									
15. Evaluación de Gestión.									

Cuadro No. 2 - Diagrama para evaluación de capacidad Directiva. Fuente: Libro de Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez (Pág. 174)

Diagrama para la evaluación de la capacidad Competitiva:

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad.									
2. Lealtad y satisfacción del cliente.									
3. Participación del mercado.									
4. Bajos costos de distribución y ventas.									
5. Uso de la curva de experiencia.									
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.									
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.									
8. Concentración de consumidores.									
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.									
10. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.									
11. Grandes barreras en entrada de productos de la compañía.									
12. Administración de clientes.									
13. Acceso a organismos privados o públicos.									

14. Portafolio de productos.									
15. Programas posventa.									
16. Otros.									

Cuadro No. 3 - Diagrama para la evaluación de la capacidad Competitiva. Fuente: Libro de Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez (Pág. 177)

Diagrama para la evaluación de la capacidad Financiera:

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
1. Acceso a capital cuando lo requiere	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.									
3. Facilidad para salir del mercado.									
4. Rentabilidad, retorno de la inversión.									
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.									
6. Comunicación y control gerencial.									
7. Habilidad para competir con precios.									
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.									
9. Estabilidad de costos.									
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.									
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.									
12. Otros.									

Cuadro No. 4 - Diagrama para la evaluación de la capacidad Financiera. Fuente: Libro de Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez (Pág. 178)

Diagrama para la evaluación PCI de la capacidad Tecnológica:

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
1. Habilidad y Técnica de Manufactura.	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo
2. Capacidad de Innovación.									
3. Nivel de tecnología utilizado en productos.									
4. Fuerza de Patentes y Procesos.									
5. Efectividad de la producción y programas de entrega.									
6. Valor agregado del producto.									
7. Intensidad de Mano de Obra en el producto.									
8. Economía a Escala.									
9. Nivel tecnológico.									
10. Aplicación de la tecnología de computadores.									
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.									
12. Flexibilidad de Productos.									
13. Otros.									

Cuadro No. 5 - Diagrama para la evaluación PCI de la capacidad Tecnológica. Fuente: Libro de Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez (Pág. 175)

Diagrama para el análisis PCI de la capacidad Talento humano:

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
1. Nivel académico del talento.	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo
2. Experiencia Técnica.									
3. Estabilidad.									
4. Rotación.									
5. Absentismo.									
6. Pertenencia.									
7. Motivación.									

8. Nivel de Remuneración.									
9. Accidentalidad.									
10. Retiros.									
11. Índices de desempeño.									
12. Otros.									

Cuadro No. 6 - Diagrama para el análisis PCI de la capacidad Talento humano. Fuente: Libro de Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez (Pág. 176)

Una vez se analiza cada capacidad se califica de acuerdo a su grado de incidencia en el desarrollo de la empresa como alto, medio o bajo, y se mide así mismo su impacto de acuerdo al criterio subjetivo del evaluador.

Se trata de calificar el grado en que se encuentran las fortalezas y debilidades de cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de Bajo, Medio o Alto. Entonces, para lograr dicho procedimiento se comienza por:

- ✓ Elaborar un diagnóstico por cada área funcional en la estructura organizacional.
- ✓ Utilizar como método de recolección de información la entrevista o encuesta.
- ✓ Plantear las estrategias correspondientes y trabajar con la información recopilada elaborar la matriz PCI⁵⁵.
- Diagnóstico externo. En donde se observan y analizan las Oportunidades, esos hechos o factores al entorno de una organización que podrían facilitar el desarrollo de los objetivos de esta; así también se tienen en cuenta las Amenazas, definidas como sucesos que, desde el ámbito externo, dificultan o limitan el desarrollo operativo de la empresa⁵⁶.

⁵⁵ SENA.com. ¿Qué es el diagnostico Estratégico? Bogotá, Colombia: SENA, Pág. 2. Disponible en: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Guía%20QUÉ%20ES%20EL%20DIAGNOSTICO%20ESTRATÉGICO%20-%209.pdf Revisado en agosto 14 de 2021.

⁵⁶ CABRERA, J. (2009). Planeación estratégica, definición y metodología. Gestio Polis - Conocimiento en Negocios. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/> Revisado el 17 de julio de 2021.

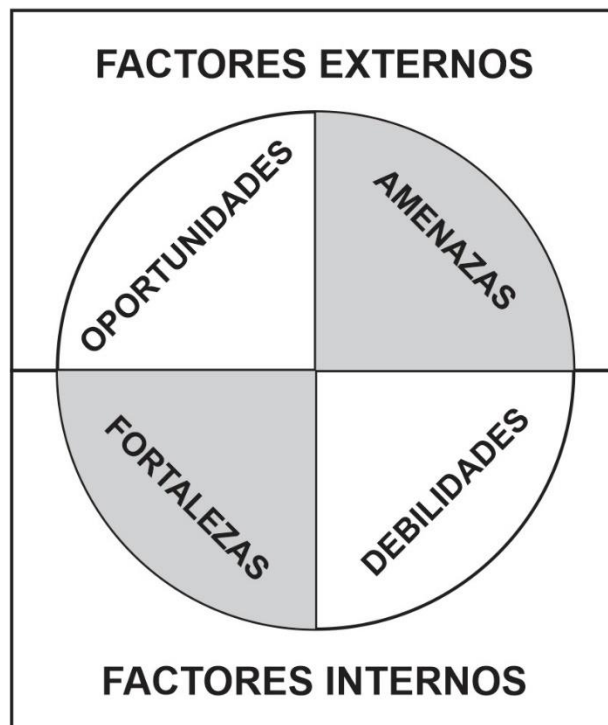


Figura 9. Relación de factores FODA. Fuente: Fred David

La herramienta más usada para realizar un análisis externo es la Matriz de POAM⁵⁷ o de Perfil de Oportunidades y Amenazas de una empresa. El entorno externo es el medio en el cual se pueden encontrar las amenazas y oportunidades de una empresa. Estas amenazas y oportunidades le pueden afectar de forma positiva o negativa a la organización y el impacto puede darse –al igual que como sucede con los factores internos, en grado alto, medio y bajo. Por esa razón, la matriz POAM es utilizada para identificar y darle una valoración a las amenazas y oportunidades potenciales que puede enfrentar una empresa. Puesto que, entender y analizar el medio en el que se mueve la empresa es importante para hacer una planificación estratégica exitosa. Dado que el entorno cambia constantemente y es difícil de controlar⁵⁸.

Los principales factores externos que deben analizarse en la matriz POAM son los siguientes:

1. Geográficos

Para empezar, la ubicación de la empresa en una determinada localidad, zona, municipio o región es una decisión estratégica muy importante. Porque esto le permitirá tener acceso a recursos naturales, a un clima propicio, a ciertas condiciones topográficas y la cercanía a mercados.

Por lo tanto, si se aprovechan adecuadamente los factores geográficos podrían

⁵⁷ QUIROA, Myriam. Matriz POAM (09 de noviembre, 2020). Economipedia.com Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html> visitado el 6 de julio de 2021

⁵⁸ Matriz POAM - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html> Visitado el 18 de julio de 2021

convertirse en una importante oportunidad.

2. Económicos

Por otro lado, los factores económicos que debe considerar una empresa son todos los indicadores macroeconómicos generales como el producto interior bruto (PIB), la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de interés, el tipo de cambio, entre otros. Estos factores pueden afectar positivamente en el desempeño de la empresa, o comportarse en forma adversa. Haciendo que se alcancen o no los objetivos de la empresa.

3. Tecnológicos

Al mismo tiempo, los cambios en los aspectos tecnológicos pueden afectar a una empresa. Puesto que los avances en la tecnología provocan cambios en los procesos de producción, de comercialización, de transportación y de comunicación de las empresas. Por ello, si la empresa no está en capacidad de responder a estos grandes avances, esto se puede convertir en una gran amenaza para su desempeño.

4. Políticos

De la misma forma, los aspectos políticos están relacionados con todas las leyes y reglamentaciones del Gobierno. Esto puede incluir políticas de impuestos, reglamentación laboral, sistema de incentivos, tratados internacionales, entre otros asuntos.

Todas estas leyes y disposiciones pueden ayudar o perjudicar igualmente la consecución de los objetivos empresariales.

5. Sociales

Mientras que, los factores sociales tienen relación con la calidad de salud, el nivel educativo, el tipo de trabajo, las creencias y la cultura que prevalecen en los diferentes grupos de población. Haciendo que se comporten de manera favorable para el éxito de la empresa o como una posible amenaza.

6. Competitivos

Finalmente, los factores competitivos se relacionan directamente con el mercado, podrían ser elementos como la competencia que determinan la calidad y el precio de los productos, así como la prestación de servicios. Haciendo que la empresa tenga oportunidad de alcanzar cierto nivel de diferenciación o todo lo contrario, que la competencia se convierta en una gran amenaza.

Pasos para el análisis

Para llevar a cabo el análisis de los factores externos se debe hacer lo siguiente:

1. Diagnóstico

Primero se debe realizar un diagnóstico de todos los recursos y las capacidades que la empresa tiene en su entorno externo.

2. Recolección de información

Luego se procede a recolectar la información. La información puede ser obtenida de fuentes secundarias y primarias.

Si el tamaño de la empresa no es muy grande, bastará aplicar instrumentos como entrevistas y cuestionarios a todas las personas del área que se desea investigar. Mientras que si la empresa es grande se debe aplicar el método del muestreo, dado

que el mercado a investigar es más grande.

3. Identificar amenazas y oportunidades

Posteriormente, se debe determinar cuáles de los factores externos son oportunidades que la empresa puede aprovechar y cuáles son considerados como amenazas que se deben enfrentar.

4. Seleccionar, calificar y priorizar los factores

Desde luego, de los factores analizados se selecciona cuáles son más importantes y se les califica. Si la calificación es alta, significa que la amenaza o oportunidad identificada es importante. Mientras que si la calificación es baja, la oportunidad o amenaza no son importantes.

5. Grado de impacto

Por último, se identifica cómo cada oportunidad o amenaza impactará en la empresa y de la misma forma se califica si es en grado alto, medio o bajo.

Diagrama para la evaluación del grado de impacto:

CAPACIDAD		CALIFICACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Factores económicos											
• Inflación											
• Devaluación											
• PIB											
• Inversión política											
2. Factores Políticos											
• Constitución											
• Nornas											
• Impositivas.											
• Estabilidad política											
• El Congreso											
3. Factores Sociales											
• Tasas de natalidad											
• Distribución del ingreso											
• Desempleo											
4. Factores Tecnológicos											
• Nivel de tecnología											
• Flexibilidad de procesos											
• Automatización											
5. Factores Geográficos											
• Ubicación											
• Clima											
• Vías de acceso											

Cuadro No. 7 - Diagrama para la evaluación del grado de impacto. Fuente: Libro de Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez (Pág. 153)

- Análisis de vulnerabilidad⁵⁹.

El análisis de vulnerabilidad se define como un proceso mediante el cual la

⁵⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. (2007). Gerencia Estratégica. Décima Edición. Bogotá, Colombia: 3 R Editoriales, Pág. 191.

organización determina el nivel de exposición y la predisposición a la pérdida de un elemento o grupo de elementos ante una amenaza específica. Este análisis se puede ejecutar por medio de la matriz FODA que determina si la empresa u organización está capacitada o no para desempeñarse en el mercado o medio en el que incursiona.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar⁶⁰.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación⁶¹.

El siguiente es el esquema de una matriz FODA:

En Blanco	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades	FO: Utilizar Fortalezas para aprovechar Oportunidades	DO: Superar Debilidades aprovechando Oportunidades
Lista de Amenazas	FA: Utilizar Fortalezas para evitar Amenazas	DA: Reducir Debilidades y Evitar Amenazas

Cuadro 8. Matriz FODA. Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland.⁶²

Una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo). Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que éstos se completan con factores clave, llamados F, D,

⁶⁰ THOMPSON, Arthur; PETERAF, Margaret; GAMBLE, John E.; y STRICKLAND, A. J. Administración estratégica, teoría y casos. Cuarta edición en español por Interamericana Editores bajo licencia de McGraw Hill, 2012

⁶¹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Novena Ed., México, 2003.

⁶² Íb.

O y A. La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

El propósito de cada herramienta de ajuste de esta etapa es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación⁶³.

Los distintos tipos de estrategia que emanan del ejercicio anterior de cuadrantes se definirían así:

Las estrategias FO: Definidas como las estrategias para atacar, se refiere a aquellas estrategias que usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias FA: Definidas como las estrategias para defender, ya que estas estrategias aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DO: Definidas como las estrategias para movilizar, estas pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias DA: Definidas también como las estrategias para reforzar, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno⁶⁴.

b. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y

⁶³ GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, William. Planeación Estratégica aplicada. 1998 McGraw Hill Interamericana S.A. ISBN: 958-600-706-5

⁶⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. (2007). Gerencia Estratégica. Décima Edición. Bogotá, Colombia: 3 R Editoriales.

lineamientos consagrados en el plan estratégico⁶⁵. Contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro de la visión estipulada.

De esta manera, se muestran los macroprocesos que dan respuestas concretas a la necesidad de alinear correctamente las etapas de planeación y ejecución, a partir de la brecha existente entre la misión y la visión. En este orden de ideas, se consta que el modelo tradicional desarrollado por Chandler⁶⁶ (1962) que consiste en una planeación estratégica como la “determinación de metas y objetivos esenciales en el largo plazo, junto a la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para cumplirlos” es insuficiente para perfeccionar todos los modelos propuestos al pecar por su punto de vista estático en entornos estables que da paso a la creación abismal de gaps o brechas entre la teoría y la práctica, en medio de una realidad incierta y compleja.

Es entonces necesario, para construir una visión del futuro de la empresa, definir mediante los procesos de direccionamiento estratégico aquellos objetivos a diferentes planos organizacionales, tomando como punto de partida la visión más amplia o universal y llevándola paso a paso hasta los objetivos más sencillos o particulares, para lo cual será indispensable construir:

Una Misión Empresarial.

Consiste en definir cuál es la razón de ser de la empresa de acuerdo con los valores o expectativas generadas por los grupos o partes interesadas en ella. Es un término estratégico que va íntimamente ligado con los objetivos y decisiones de la empresa, por lo que debe ser establecido con tiempo y esfuerzo⁶⁷.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. En realidad, “¿cuál es nuestro negocio?” Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su

⁶⁵ El direccionamiento estratégico y sus componentes a nivel organizacional – businmetrics (wordpress.com) Disponible en: <https://businmetrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/comment-page-1/#:~:text=El%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico%20se%20define,referencial%20para%20los%20objetivos%20y> Visitado el 22 de julio de 2021.

⁶⁶ CHANDLER, Alfred D. Jr. Estrategia y estructura: Capítulos en la historia de la empresa industrial Americana (MIT Press). Ed. 1962-1998

⁶⁷ Misión de una empresa ¿Qué es?, ¿Cómo se establece? (sdelsol.com). Disponible en: <https://www.sdelsol.com/glosario/mision-de-una-empresa/> Visitado el 04 de abril de 2021

rumbo y establecer sus objetivos⁶⁸.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes, por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no sólo al final del año o semestralmente⁶⁹.

Una Visión empresarial.

La visión empresarial es la respuesta a la pregunta “¿Qué es lo que aspiramos llegar a ser?” y debe formularse y definirse en conjunto con todos aquellos quienes se asocian o emprenden un modelo de negocio. Consiste en la explicitación de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos pretendidos por la dirección y/o propiedad. Se trata de un ejercicio complejo debido a que se deben integrar las tendencias del mercado con las voluntades del equipo. Hay que encontrar un punto de equilibrio entre lo que se puede ser de forma objetiva y lo que queremos que sea la organización. Por consiguiente, lo más recomendable es desarrollar el proceso mediante una metodología de aprendizaje que integre la perspectiva del equipo a través del consenso⁷⁰.

Una Política empresarial.

Ya definida la misión y visión empresarial, se procede a desarrollar las políticas empresariales que serán parte fundamental del desarrollo de la planeación estratégica⁷¹. La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos) de la empresa.

Una buena política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos, etc⁷².

⁶⁸ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Novena Ed., México, 2003. P. 59

⁶⁹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Novena Ed., México, 2003. Pág. 14

⁷⁰ MIRETTI, Federico M. DPI Estrategia. Director Consultor. Disponible en: <https://dpiestrategia.com/areas-consultoria/que-es-realmente-una-vision-empresarial> Visitado el 04 de abril de 2021

⁷¹ HUARACA, L. (2009). Políticas Empresariales. Es.slideshare.net Disponible en: <https://es.slideshare.net/luishuaraca1194/politicas-empresariales-55232562> Revisado el 06 de abril de 2021

⁷² ILLERA DULCE, L. Eduardo; ILLERA, Juan Carlos. Política empresarial. Línea de dirección y estrategias. 2ª Ed.

c. Proyección estratégica.

La proyección estratégica es utilizada para mejorar la dirección y la gestión de la organización. Es un proceso importante porque:

- Produce, amplía, transforma, aclara lo ya conocido.
- Modifica modelos, estrategias, políticas, procedimientos, tecnologías.
- Incrementa la eficiencia.
- Introduce nuevas tecnologías en la práctica.
- Mantiene viva la búsqueda de respuestas a múltiples problemas.
- Es vía/instrumento de formación de recursos humanos⁷³

d. Plan de acción.

El plan de acción es una herramienta de gestión utilizada para guiar a los gerentes y a su personal en la realización de tareas que llevarán al negocio a sus objetivos establecidos para el ciclo, por lo que se debe ser capaz de desarrollarlo estratégicamente.

Es una parte esencial del proceso de planificación estratégica y ayuda a mejorar la planificación del trabajo en equipo. No solo en la gestión de proyectos, las personas pueden utilizar planes de acción para preparar una estrategia para lograr sus propios objetivos personales.

Los componentes de un plan de acción incluyen tanto una descripción bien definida del objetivo a alcanzar, las tareas asignadas para conseguirlo y la definición de las personas idóneas para hacerlo, una fecha límite para su realización, la determinación de los recursos para sacarlas adelante y las medidas para evaluar progresos y resultados.

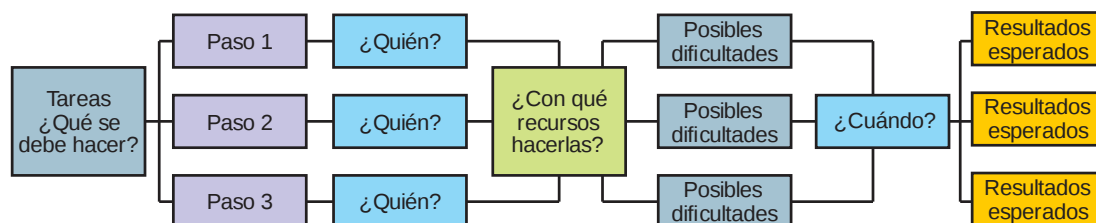


Figura 10. Modelo de plan de acción. Fuente: Suárez, Tarajano y Pérez⁷⁴.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

Para un completo desarrollo estructural y una eficiente actividad de aplicación de las estrategias y los planes contruidos, se presentan a continuación algunos de los conceptos clave que servirán como eje teórico de la formulación y desarrollo del presente trabajo investigativo:

- Administración estratégica: “Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar

⁷³ SUÁREZ FERNÁNDEZ, Maité; TARAJANO ROSELLÓ, Antonio; PÉREZ GUERRERO, María Cristina. Proyección estratégica para el área de ciencia y técnica de la Facultad Tecnológica.

⁷⁴ Íb.

las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (David, 2003)

- Administración: “Proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (M. Hitt, 2006)
- Ambiente externo: “Conjunto de fuerzas y condiciones ajenas a la organización que influyen potencialmente en su desempeño”. (M. Hitt, 2006)
- Ambiente interno: “Factores y fuerzas claves al interior de la organización que afectan su forma de operar”. (M. Hitt, 2006)
- Aspectos demográficos: “Elementos descriptivos de los miembros de la sociedad, como los promedios de edad, nivel académico, situación económica, entre otros”. (M. Hitt, 2006)
- Cambios tecnológicos en el proceso: “Modificaciones en la forma que se fabrican los productos o en la forma en que se administran las empresas”. (M. Hitt, 2006)
- Canales de distribución: “Rutas o medios a través de los cuales se desplazan los productos, desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen”. (Rojas, 2010)
- Capacitación: “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. (Rojas, 2010)
- Carga de Trabajo: “Cuanto trabajo debe hacer un empleado”. (Rojas, 2010)
- Cartera: “Valores o efectos comerciales de curso legal, que forman parte del activo de un comerciante, banco o sociedad y, por ext., de un particular”. (Real Academia Española, 2001)
- Colectivismo: “Medida en la cual la identidad del individuo es una función del grupo al cual pertenece”. (M. Hitt, 2006)
- Competencia: “Número de personas que se dedican a lo mismo que el empresario y sirven a los mismos clientes”. (Rojas, 2010)
- Comunicación: “Transferencias de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra”. (Rojas, 2010)
- Control: “Medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro”. (Rojas, 2010)
- Coordinación: “Unión de los trabajos para alcanzar una meta”. (Rojas, 2010)
- Costo: “Todos aquellos gastos en los cuales se incurre para fabricar un producto”. (Rojas, 2010)
- Costos fijos: “Costos que se estiman con base en el volumen del gasto que se haga y se prorratea entre el volumen de producción”. (Rojas, 2010)
- Costos variables: “Costos que están directamente relacionados con el producto (mientras más se produce, más se gasta)”. (Rojas, 2010)
- Creencias: “Suposiciones sobre aspectos fundamentales de la vida”. (M. Hitt, 2006)
- Cultura: “Es el conjunto de creencias, valores y conductas aprendidos que se consideran lo suficientemente exitosos como para transferirse a las nuevas generaciones”. (M. Hitt, 2006)
- Dirección: “Proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los

- objetivos organizacionales”. (M. Hitt, 2006)
- Empresario: “Persona que aporta sus ideas y dinero para emprender una pequeña empresa”. (Rojas, 2010)
 - Estrategia: Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.
 - Ganancias: “Utilidad que resulta del trato, del comercio o de otra acción”. (Real Academia Española, 2001)
 - Globalización: “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. (Real Academia Española, 2001)
 - Liderazgo: “Capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos”. (Rojas, 2010)
 - Mercado: “Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio”. (Real Academia Española, 2001)
 - Meta: “Es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer los criterios temporales para completarlos”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)
 - Misión: “Es el propósito o razón de la existencia de la organización”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)
 - Motivación: “Es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades”. (Rojas, 2010)
 - Organigrama: “Mapa de la empresa en donde se observa quién es el jefe, quién es el empleado, cuántos empleados hay, qué actividades desempeñan y si éstas están en el mismo nivel o unas son más importantes que otras”. (Rojas, 2010)
 - Organizaciones: “Conjuto interrelaciones de individuos y grupos que buscan alcanzar metas comunes, a través de funciones diferenciadas y coordinadas de manera intencional”. (M. Hitt, 2006)
 - Pequeña empresa: “Negocio en el que el propietario es autónomo en su manejo y que no domina en su ámbito de operación en cuanto al número de empleados ni al número de ventas”. (Rojas, 2010)
 - Pérdidas: “Cantidad o cosa perdida”. (Real Academia Española, 2001)
 - Planeación: “Estimar las condiciones y las circunstancias futuras y tomar decisiones sobre los cursos de acción adecuados”. (M. Hitt, 2006)
 - Planificación estratégica: Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignado los recursos que nos lleven a ese fin.
 - Préstamos: “Cantidad de dinero que se solicita, generalmente a una institución financiera, con la obligación de devolverlo con un interés”. (Real Academia Española, 2001)
 - Presupuesto: “Documento que indica la cantidad que una empresa requerirá o lo con lo que cuenta para llevar a cabo una actividad”. (Rojas, 2010)
 - Programa: “Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar

- a cabo un plan de uso único". (Rojas, 2010)
- Pronósticos: "Predicciones para actuaciones futuras". (Rojas, 2010)
 - Propietarios: "Son las personas que tienen los derechos legales sobre los activos de una compañía. El propietario de una empresa puede ser un solo individuo o un grupo de accionistas". (M. Hitt, 2006)
 - Rendimiento: "Es el resultado final de las actividades". (L. Wheelen & Hunger, 2007)
 - Socios estratégicos: "Organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para perseguir metas que benefician a ambos". (M. Hitt, 2006)
 - Valores: "Creencias duraderas acerca de que una conducta o una consecuencia específica sea personal o socialmente preferibles que otras". (M. Hitt, 2006)
 - Visión estratégica: "Describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía". (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL	MONCAYO ROSERO GLADYS NELLY
NOMBRE SOCIAL	GLADYS SALA DE BELLEZA
NIT	30.733.926-1
MATRÍCULA MERCANTIL	36273-1
DIRECCIÓN	Cra. 6Este No. 17ª-86 Barrio Lorenzo
TELÉFONO CELULAR	3162969446
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA	gladysmoncayor@hotmail.com

Cuadro No. 9 – Presentación de la empresa. Fuente: esta investigación.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL TALENTO HUMANO

La empresa Gladys Sala de Belleza está conformada en la actualidad por un grupo de trabajo de 6 personas. Su propietaria, la señora Gladys Nelly Moncayo Rosero, realiza las funciones de Gerente de esta –ahora- única sucursal, y el señor Francisco Unigarro, su esposo, actúa como administrador del local, tanto en ausencia de la Gerente como en cuanto a la supervisión de las tareas de un grupo de trabajo integrado en actualmente por 4 personas:

Nombre	Cargo	Funciones
Angie Melissa Erazo Moncayo	Cajera, estilista	Corte de pelo para damas, caballeros y niños, tintes, planchado
Austin Sebastián Rodríguez	Estilista masculino	Corte de pelo para hombres
Mónica Yuilana Diaz Trujillo	Manicurista	Manicure y pedicure para damas y caballeros
Paola Bermúdez	Manicurista, esteticista	Manicure y pedicure, estética y belleza
Francisco Unigarro	Estilista unisex	Corte de pelo para damas, caballeros y niños, tintes, planchado
Gladys Moncayo	Administradora, estilista	Gerencia y administración, estilista de hombres, mujeres y niños.

Cuadro No. 10 – Talento humano. Fuente: esta investigación.

4.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La empresa Gladys Sala de Belleza ofrece a su clientela los productos de:

- Corte de cabello para caballero

- Corte de pelo para dama
- Corte de pelo junior (niños y niñas)
- Tinte de cabello
- Alisado con queratina
- Uñas en resina, acrílico y gel
- Tratamientos capilares
- Maquillaje para eventos
- Cepillado
- Uñas postizas, extensiones
- Limpieza facial
- Depilación en cera

4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA

Aun no teniendo definido un esquema conciso del proceso operativo de la empresa, el siguiente es el orden de realización de los servicios prestados:

1. Presentación del cliente. Que puede ser directamente presencial o según se agende con previa solicitud al número celular de la Sala de Belleza, cuya atención está a cargo de Melissa Erazo Moncayo. En esta etapa se conocerá qué servicio requiere el cliente y se fijará un día y una hora (regularmente en un plazo no mayor a dos horas o a conveniencia del cliente) para su atención.
2. Cotización del servicio. En esta etapa se pacta el costo del servicio con el cliente. Este “pacto” surge como resultado de la negociación –aspecto bastante tradicional en la región-, de los precios “fijados” por la administración del negocio con el cliente, quien se avoca por lo general a la obtención de un “descuento” que atienda a su fidelidad como cliente, el tipo de servicio, la frecuencia de su uso, etc.
3. Determinación del agente prestador del servicio. La señora Gladys Moncayo, como administradora, es quien frecuentemente designa la persona idónea, dentro del equipo de trabajo, para la prestación de servicio que el cliente requiera y sobre cuyo costo se ha pactado previamente una tarifa. Esto lo hace teniendo en cuenta las distintas cualidades del personal que trabaja al interior de la empresa y la especialidad en que cada uno desarrolla sus actividades.
4. Realización del servicio. Etapa en la cual se da desarrollo al requerimiento del cliente.
5. Pago del servicio. En esta etapa se presentan dos facetas, por un lado el cliente hace el pago del monto pactado y es ahí cuando la empresa hace retención inmediata del porcentaje de dicho pago que, previamente, se ha pactado con el prestador directo de servicio como tarifa de trabajo por ejercer su actividad al interior de la empresa, haciendo uso de los materiales e instrumentos que forman parte de ella, y especialmente atendiendo al contacto que, a través de la empresa y su imagen en la localidad, se ha logrado establecer entre el prestador u operario y el cliente. Es justamente

esta modalidad la que más atención requiere en cuanto al esquema organizacional que se pretende proponer, puesto que es en materia práctica y legal el punto que mayores dificultades presenta a la hora de consensuar el nivel de reciprocidad que debe existir entre la administración y sus operarios.

4.5. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa 'Gladys, Sala de belleza', carece de una definición concreta de negocio, la cual debería extraerse de una definición previa de la misión y visión corporativas, y por ende existe apenas una somera imagen extraída de la práctica y la cotidianidad, referente a la prestación –como se ha manifestado al investigador- de “Servicios de belleza y estética para damas, caballeros y niños”

4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa 'Gladys Sala de Belleza' se caracteriza por tener una estructura organización muy horizontal en la que se destacan, de manera apenas jerárquicamente superior, su administradora y propietaria, la señora Gladys Moncayo, y la señorita Melissa Erazo, quien por su propia experiencia cumple generalmente funciones administrativas como el manejo de caja menor y el agendamiento de citas para la prestación de los servicios.

La representante legal de la empresa es su propietaria, y tiene -además de funciones propias de su oficio como estilista profesional-, a cargo las tareas de organización de los turnos y horarios, organización de las tareas de los operarios, mantenimiento de las instalaciones y equipos, revisión del buen estado de las herramientas y recursos fungibles y contacto directo con los clientes que, en mayor o menor medida, deben buena parte del peso de su lealtad comercial con la empresa a la relación que sostienen con su propietaria y administradora.

Así también, recae en hombros de la señora Gladys Moncayo la determinación de los costos de los servicios que la empresa presta, así como el mantener al día las obligaciones de la empresa frente a la administración y las entidades reguladoras, tanto en el ámbito de la operación comercial como en el área del cumplimiento de los protocolos y parámetros de higiene establecidos por el gobierno nacional y local. Por lo anterior, se puede identificar el siguiente como el organigrama actual de la empresa:

4.7. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

4.7.1. Segmentos del mercado

Los clientes de la empresa Gladys Sala de Belleza son, en general, tanto hombres como mujeres, personas de variada edad y miscelánea condición socio cultural. Esto debido a que, en los últimos años, el cuidado personal ha venido a convertirse ya no solamente en un tema que interese a la mujer joven y de buena condición socioeconómica, sino que se ha extendido a distintos segmentos de población que pueden mencionarse así:

a. Por Género. Área donde se encuentran tanto los hombres como las mujeres, cuyas distintas características conforman una dualidad de un segmento del mercado que requiere especial tratamiento en uno u otro caso.

b. Por rango de edad. Determinado el sector anterior, surge un nuevo grupo heterogéneo en cada caso (mujeres y hombres), donde el factor edad se convierte en un nuevo determinante de distintas características para la ejecución de los servicios que presta la empresa Gladys Sala de Belleza.

c. Por localización geográfica. Segmento determinado por la posición del local físico de la empresa en la ciudad de Pasto y, especialmente, en la comuna 4, que es el área donde la imagen y la prestación de los servicios de la empresa tiene su mayor influencia.

4.7.2. Mercado Objetivo

Se identifica como mercado objetivo todo el segmento poblacional presentado en la tabla a continuación, donde se conjugan los factores de género y rango de edad como principales caracteres del sector poblacional objetivo de la oferta de servicios de la empresa:

Edad	Hombres	Mujeres
1-5 años	Grupo Infantil, niños. Siempre acompañados por sus padres o acudientes, son un grupo especialmente difícil y requieren un prestador del servicio paciente y capacitado.	Grupo infantil niñas. Siempre vienen acompañados por sus madres o acudiente, por el estilo de los cortes no suelen presentar mayor dificultad al recibir el servicio.
6-12 años	Niños mayores. Aunque casi siempre están acompañados por sus padres, son más dóciles a las dificultades de la prestación del servicio y responden mucho mejor.	Niñas mayores. Por las características de los servicios solicitados suelen resultar mucho más dóciles que los varones al atravesar los procesos estéticos.
13-40 años	Adolescentes y adultos. Reaccionan autónomamente a las tendencias de moda y quieren constantemente verse bien, son un grupo heterogéneo pero amplio y bien definido.	El grupo de usuarias más numeroso dado el origen mismo de la cultura estética. Escogen estar a la moda y realizarse procedimientos estéticos con mayor frecuencia que los demás grupos.
40-65 años	Caballeros mayores. Si bien ejercen con alguna constancia el uso del servicio estético	Damas mayores. Al igual que el grupo de damas jóvenes son constantes en el uso de los

	prefieren no adherirse a tendencias de moda y usar servicios más conservadores.	servicios estéticos, aunque sus gustos tiendan a ser más conservadores.
>65 años	Adulto mayor. Asiste algunas veces acompañado por un acudiente y en busca de servicios de estética más acordes con la higiene y la salud que con la moda.	Adulto mayor, dama. Hace un uso menos frecuente de los servicios de la empresa, pero en términos de lo conservador y casi siempre como un subterfugio de la reunión social.

Cuadro No. 11 – Mercado objetivo. Fuente: esta investigación.

4.8. PROBLEMÁTICA

La empresa enfrentó a lo largo de los últimos dos años una fuerte crisis, a raíz de los efectos de la pandemia COVID-19, que motivó el cierre de la sucursal abierta en 2015, por lo cual el número de operarios se redujo también, dramáticamente, de 20 a 6, los altos costos de mantenimiento impidieron continuar adelante con ello, puesto que, según entrevista con la propietaria y administradora, pasó de generar un promedio de \$9'000.000 mensuales a caer al promedio de \$1'000.000 los primeros meses de pandemia, con el agravante de que los costos de mantenimiento superaban el \$1'5000.000 mensual.

Hoy por hoy, la empresa enfrenta un bajo rendimiento, una planta física inferior a lo que se proyectó e incluso se conquistó en algún momento, y la imposibilidad de recurrir a un apalancamiento financiero fuerte que permita nuevamente ampliar la planta física actual o instituir una nueva sucursal.

Se suma a esta problemática la escasa estructura organizacional, la ausencia de un organigrama claro y preciso; además de la inexistencia de la definición clara de una misión y visión empresariales a partir de las cuales los objetivos de la empresa puedan construirse con solidez y coherencia. Finalmente, la ausencia de un modelo de vinculación entre operarios y administradores se convierte en otro factor clave para ser analizado y superado en orden de redireccionar positivamente la empresa, puesto que es caliginoso y confuso, llegando incluso a presentar un riesgo grave frente a la normatividad vigente.

Son justamente esas las razones fundamentales que impulsan el presente estudio.

5. RESULTADOS

5.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

Ha sido fundamental evaluar aspectos fundamentales relacionados con las políticas internas y el factor organizacional de la empresa Gladys Sala de Belleza para poder formar un diagnóstico interno adecuado y eficiente.

Así también, se ha llevado a cabo un estudio sobre la estructura de la empresa en cuanto a la organización de cargos y asignación de funciones, niveles y tipo de comunicación, manejo de incentivos, tipos de contrato y forma en que se remuneran los servicios prestados por los operarios, así como capacidades del equipo y logística comercial de la empresa.

Con base en el minucioso desarrollo de estos puntos, se ha realizado el siguiente paso del trabajo.

5.1.1. Encuesta a trabajadores

Se ha aplicado entre los trabajadores de la empresa Gladys, Sala de Belleza, una encuesta orientada a facilitar el diagnóstico interno. Dicho documento está referido en los anexos y ha contenido las siguientes preguntas y arrojado los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿Conoce usted la Misión y Visión empresariales al interior del emprendimiento Gladys, Sala de Belleza?

SÍ: 0 respuestas
NO: 6 respuestas



Figura 11. Conocimiento de misión y visión.
Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Esta ausencia de una definición clara de misión y visión, notable incluso en la respuesta de la señora Administradora, gerente y propietaria del emprendimiento, doña Gladys Moncayo, pone de manifiesto el que quizá sea el problema inicial y raíz de la problemática general al interior de la empresa para su desarrollo y sostenimiento, puesto que ya es claro desde la academia que la configuración de una Misión y una Visión empresariales son paso fundamental para identificar los objetivos y procesos que la empresa debe realizar para lograr su desarrollo.

Pregunta 2. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa a corto y/o mediano plazo?

SÍ: 2 respuestas
NO: 4 respuestas

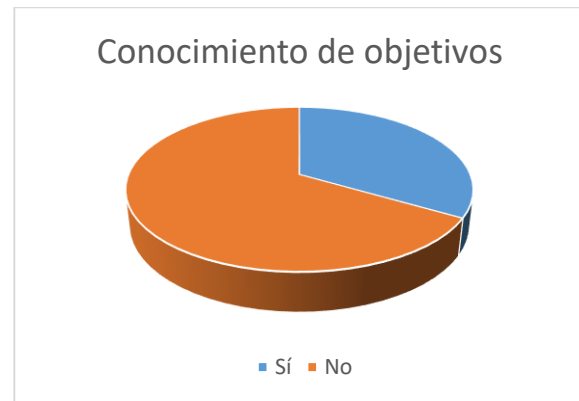


Figura 12. Conocimiento de objetivos. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Dos terceras partes de las personas que forman parte de la empresa dicen desconocer los objetivos, o por lo menos su formulación precisa, a corto y mediano plazo. Esto nos demuestra que la ausencia de política interna es más que notable y se consolida como factor obstaculizador del desarrollo de la empresa y, principalmente, de su sostenimiento.

Quienes manifestaron conocer los objetivos de la empresa entregaron al encuestador información poco precisa sobre ellos. Se identifica en ambos casos que la prestación de servicios de belleza y estética es la principal actividad al interior de la empresa, pero en general se exterioriza una escasa percepción de la complejidad de las actividades asociadas a la prestación del servicio y la definición de unos objetivos empresariales concretos.

Pregunta 3. ¿Identifica usted estrategias organizacionales dentro de la empresa? Con base en su respuesta, mencione algunas.

SÍ: 2 respuestas
Se ha mencionado:

- Hay una distribución de las distintas tareas entre el personal
- Hay colaboración en la administración
- Existe una categorización de funciones

NO: 4 respuestas

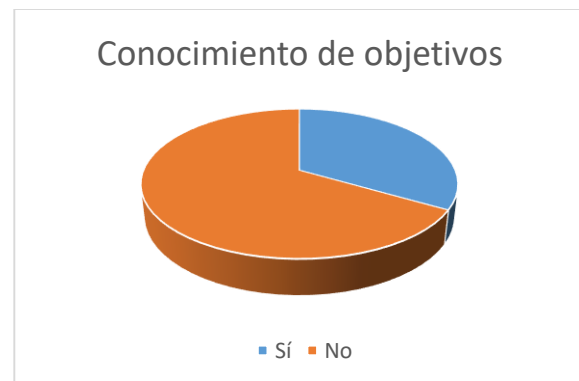


Figura 13. Conocimiento de estrategias. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Apenas una tercera parte del grupo de trabajo al interior de la empresa identifica algunas estrategias organizacionales que, si bien puede entenderse que son características que saltan a la vista y urgen a toda forma de organización empresarial, como la identificación de un órgano administrador y la categorización de funciones, está todavía lejos de tener la claridad y la complejidad que el menor de los emprendimientos requiere para sacar adelante sus objetivos. Por ello podemos decir que la apreciación de esta tercera parte del grupo de trabajo sobre la identificación de estrategias organizacionales es insuficiente y tenue, y que requiere un trabajo mayor la elaboración de un mejor plan organizacional.

Pregunta 4. ¿Reconoce usted la existencia de una estructura organizacional dentro de la empresa?

Sí: 5 respuestas
No: 1 respuesta



Figura 14. Conocimiento de estructura organizacional. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

En una amplia mayoría, 5 de 6 personas encuestadas afirmaron reconocer la existencia de una estructura organizacional dentro de la empresa, pero a la vez, ese reconocimiento se encuentra basado en apreciaciones lógicas y no en la formulación de una estructura organizacional como tal, de donde se sustrae que todavía es muy necesario constituir esa estructura basada en la determinación de misión, visión y objetivos empresariales.

Pregunta 5. ¿Está usted plenamente enterado de las características y funciones de su cargo al interior de la empresa?

Sí: 3 respuestas
No: 3 respuestas



Figura 15. Conocimiento de funciones. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

La mitad del grupo de trabajo ha manifestado no estar plenamente enterado de las características de su cargo en la empresa. Esto se explica en el hecho de que, en ausencia de un manual interno, o de un contrato formal que vincule al operario con la representante legal de la razón social, el vacío en este ítem solo puede subsanarse durante la práctica, de manera consuetudinaria. Bajo una óptica similar, la mitad de las personas que manifiestan conocer sus funciones son precisamente quienes están en posición jerárquica superior (propietaria, administradora) y expresan que, pese a que no hay un manual de convivencia o funciones, todos al interior de la empresa conocen e identifican sus funciones.

Pregunta 6. ¿Suscribió usted un documento escrito de vinculación laboral con la empresa, o su vinculación es de tipo verbal?

Contrato escrito: 0 respuestas
Contrato verbal: 6 respuestas



Figura 16. Tipo de vinculación. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

No hubo en ningún momento del desarrollo del emprendimiento ningún tipo de contrato que se suscribiera entre la parte empleadora (administrador, dueño) con la gente que ha formado parte del grupo de trabajo, por lo mismo, los actuales

miembros del equipo no tienen sino una sujeción laboral verbal que, aunque es reconocida por la ley con la misma naturaleza y consecuencias legales que el contrato escrito, adolece de estar construida sobre la presunción y el diario quehacer, lo que permite que se permeen las decisiones y actividades muchas veces por cuestiones personales que dan origen a pequeños conflictos internos.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de motivaciones existen al interior de la empresa?

Motivación económica: 2 respuestas
 Recompensa social: 6 respuestas
 Reconocimiento laboral: 4 respuestas
 Otras motivaciones: 3 respuestas

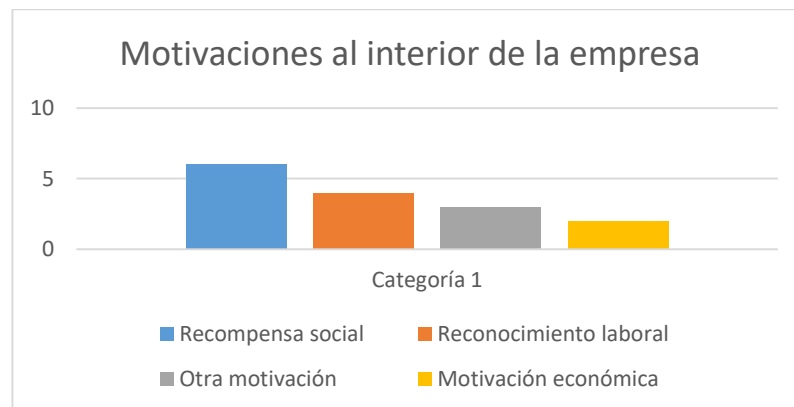


Figura 17. Motivaciones al interior de la empresa. Fuente: esta investigación

Interpretación:

El total de los encuestados del equipo de trabajo habló de una recompensa social como parte de las motivaciones que existen al interior de la empresa, expresada en el reconocimiento que, de parte de la administración y sobre la imagen proyectada por los operarios hacia los clientes, se fortalece cuando estos realizan servicios de buena calidad, a tiempo y con la mayor satisfacción para el cliente. Dos de esos seis hablaron también de una motivación económica, explicada en una mejor repartición de los dividendos a su favor realizada por la administración de la empresa cuando el trabajo atraviesa curvas positivas de demanda en virtud de la época del año (ej. Fin de año, temporada de grados) o fechas especiales (día de la madre, Halloween, etc.); cuatro de los seis, a su vez, manifestaron en un sentido similar recibir motivaciones de tipo laboral cuando el cumplimiento del trabajo y las actividades en jornadas de alta demanda se realiza con eficacia, expresadas en jornadas de descanso y el reconocimiento verbal, al interior de la empresa, de las virtudes de los operarios y prestadores directos del servicio.

Se incluyeron como “otras motivaciones” la realización de misas, eventos y actividades especiales durante cumpleaños y fechas memorables entre compañeros del grupo de trabajo.

Pregunta 8. ¿Cuál es la palabra que mejor define el nivel de participación del equipo de trabajo en las decisiones de la empresa: democrático o autoritario?

Democrático: 2 respuestas
Autoritario: 3 respuestas
NS/NR: 1 respuesta

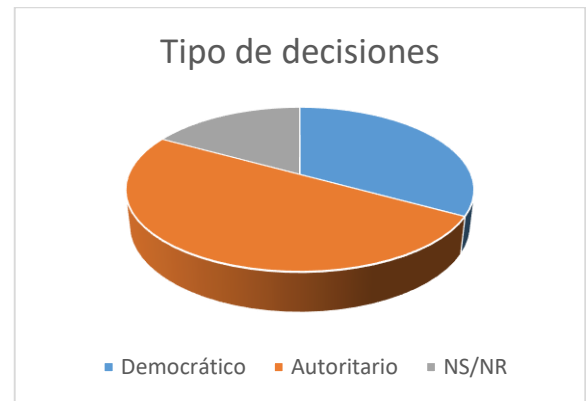


Figura 18. Modelo de toma de decisiones. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Las decisiones de la empresa, muy a pesar de intentar consensuarse entre el grupo de trabajo, terminan por ser muy a menudo decisiones personales de su administradora basadas en su propio juicio y convicción de las circunstancias de trabajo. Fueron empero, precisamente ella y uno de los operarios, quienes consideraron que las decisiones basadas en la aprobación general eran las que de manera más común se tomaban al interior de la empresa. No así concordaron 3 de los operarios y hubo, además, una respuesta indecisa, que es bastante importante porque demostró al investigador el poco nivel de claridad con respecto a la naturaleza del liderazgo que se tienen al interior de la organización.

Pregunta 9. ¿La comunicación al interior de la empresa, entre actores de igual y distinto nivel es en general, buena, regular o mala?

Buena: 6 respuestas
Regular: 0 respuestas
Mala: 0 respuestas



Figura 19. Calificación de la comunicación al interior de la empresa. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

En su totalidad, el grupo considera que la comunicación al interior de la empresa es respetuosa y efectiva, pues todos han manifestado que tanto la administración como los operarios tienen facilidad para manifestar sus intereses e inquietudes y que, en general, se consigue a través de la comunicación directa la solución de los inconvenientes que a diario se experimentan tanto a nivel organizacional como en la prestación de los servicios, lo cual es un punto muy favorable para el clima interno de la empresa.

Pregunta 10. ¿Existen al interior de la empresa procesos de constante capacitación para el desempeño de su cargo?

Sí: 0 respuestas
No: 6 respuestas



Figura 20. Programas de capacitación. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Desde la administración se ha argumentado que, lamentablemente, no existen academias de capacitación en belleza estética con las que se tenga convenios o tratos para facilitar a terceros capacitarse en la empresa, ni tampoco, para que los operarios de la empresa Gladys Sala de Belleza puedan capacitarse constantemente en sus oficios y áreas de prestación en esos centros educativos, y dado que los costos son altos para estas capacitaciones, resulta imposible a la administración ofrecer a sus operarios mayor preparación adicional a la de su fuero propio que la interacción constante y el intercambio de información entre los distintos miembros del grupo.

Pregunta 11. ¿Los ingresos mensuales devengados cubren los mínimos consagrados por la ley?

Sí: 0 respuestas
No: 6 respuestas



Figura 21. Ingresos, Salario Mínimo Legal Vigente. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

El modelo de contratación laboral que se presenta al interior de la empresa no es, de ningún modo, un modelo convencional de contrato individual de trabajo; las características del nivel de interrelación laboral son más susceptibles de calificarse como los de una asociación o cooperativa y, por esa situación, es imposible para la administración hacerse cargo de asegurar a sus operarios un ingreso mensual estable que, en el peor de los casos, supere siempre los mínimos legales en cuanto a fijación de salario y beneficios de ley.

Pregunta 12. ¿Goza actualmente de afiliación a sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales?

Sí: 0 respuestas
No: 6 respuestas



Figura 22. Afiliación a Salud, EPS, ARP. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Dada la naturaleza –por demás gris e indefinida- de las relaciones establecidas entre la propietaria de la empresa, señora Gladys Moncayo, y los operarios que trabajan y ofrecen sus servicios al interior de ella, resulta imposible por ahora establecer en qué medida la afiliación a sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales sean una obligación legal de la propietaria de la razón social. No obstante, más allá de parecer una dificultad insuperable, esta condición ofrece luces

al investigador para el hallazgo de una solución que se aproxime más a la realidad de las relaciones de producción al interior de la empresa sin implicar detrimento para las partes, lo cual se planteará más adelante con una correcta revisión y propuesta de un modelo más adecuado de entender la relación de producción entre las partes.

Pregunta 13. ¿Las ganancias derivadas de su actividad son pagadas por la administración con cumplimiento?

Sí: 6 respuestas
No: 0 respuestas



Figura 23. Cumplimiento en el pago. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Tanto de parte de la administración como por parte de los operarios, se ha manifestado que todo servicio se paga, por parte del cliente, inmediatamente después de que este se ha prestado a satisfacción. Lo procedente es que en ese momento la administradora o quien haga sus veces (regularmente la señora Melisa Erazo) realizan el descuento correspondiente al porcentaje que retendrá la empresa y entregan al operario su porcentaje propio de ganancia sobre la prestación de dicho servicio. Por lo anterior, ha sido el total del grupo el que ha manifestado que el cumplimiento en el pago –que en este caso podría mejor expresarse como la distribución de las ganancias provenientes de las distintas actividades pactadas con cada cliente- son entregadas a prestador directo del servicio y dueña del local de manera inmediata.

Pregunta 14. ¿Se cumple en la empresa con el pago de primas, cesantías y obligaciones parafiscales en general?

Sí: 0 respuestas
NS/NR: 6 respuestas

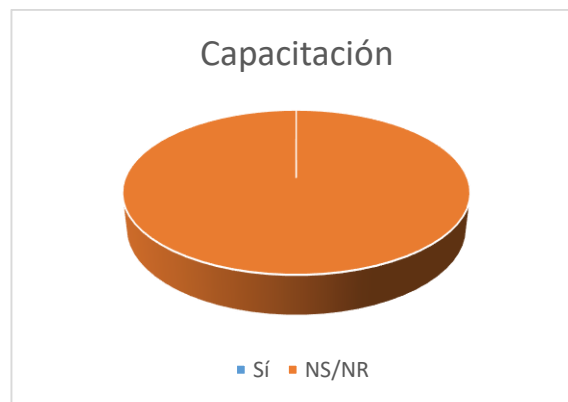


Figura 24. Programas de capacitación. Fuente: este estudio.

Interpretación:

Las respuestas ofrecidas a las preguntas 6 y 12 de este mismo cuestionario explican que ante esta pregunta la duda general se sobreponga a una certidumbre particular con respecto a las obligaciones parafiscales a las que estaría supeditada una empresa con una contratación laboral convencional. Los operarios al interior de este emprendimiento comprenden en algo o parte que su relación con la administración no es enteramente laboral y que por ello no está sujeta a las reglas convencionales de desarrollo, entre las que se encuentra el cumplimiento de estas obligaciones entre un supuesto empleador y su supuesto empleado. La investigación procurará más adelante ofrecer una salida clara y una comprensión mejor del tipo de relación establecida entre administración y operarios, que ayudará a solucionar y prevenir inconvenientes surgidos de este aparente vacío de condiciones previas.

Pregunta 15. ¿Entre excelente, buena, regular o mala, cómo calificaría la situación de los recursos técnicos que la empresa ofrece para la realización de las actividades de comercio?

Excelente: 4
Buena: 2
Regular: 0
Mala: 0



Figura 25. Condición de los recursos técnicos. Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Las opiniones distintas a la “Excelencia” dentro de la encuesta se obtuvieron por parte de su administradora y la asistente, señora Melisa Erazo, quienes consideran que es necesario hacer una inyección de recursos para mejorar tanto el aspecto general del local de trabajo como algunas herramientas que, por su uso constante y antigüedad –y si bien no presentan fallas que las inutilicen o disminuyan su capacidad de funcionamiento- podrían reemplazarse por herramientas más nuevas o, como en el caso del local, requieren una remodelación que mejore la imagen de las instalaciones de la empresa.

Pregunta 16. En términos generales, entre excelente, bueno, regular o malo ¿cómo califica usted el nivel de los servicios prestados por la empresa?

Excelente: 4
Bueno: 2
Regular: 0
Malo: 0



Figura 26. Calidad de los servicios prestados.
Fuente: esta investigación.

Interpretación:

Al igual que en el caso de la pregunta anterior, tanto la administradora como su asistente consideran que el servicio es aún susceptible de mejorar, los demás encuestados manifiestan que se sienten personalmente cómodos –incluso orgullosos- del buen servicio que la empresa presta en su área de actividad comercial, lo cual, dentro del grupo, en consideración general, es un punto muy a favor de la empresa.

Pregunta 17. ¿Está familiarizado usted con la imagen corporativa de la empresa?

Sí: 1
No: 5



Figura 27. Conocimiento de la imagen corporativa de la empresa. Fuente: esta investigación

Interpretación:

La empresa no cuenta con una imagen corporativa sólida explotable desde la publicidad y el ámbito visual en la comunidad.

PREGUNTAS EXCLUSIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN

Pregunta 18. En la actualidad, ¿cómo califica la capacidad financiera de sostenimiento y desarrollo en términos de Suficiente o Insuficiente?

R: Insuficiente

Pregunta 19. ¿Tiene pendientes obligaciones bancarias actualmente? ¿Por qué monto?

R. Sí. Cerca de \$15.000.000

Pregunta 20. En su criterio, y sobre la diferencia entre ingresos de la empresa y costos de mantenimiento de la misma ¿son sostenibles los ingresos actuales de la empresa?

R. Sí.

Pregunta 21. ¿Cómo califica sus ganancias personales como fruto de las actividades de la empresa: altas, medias o bajas?

R. Bajas.

5.2. MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

La encuesta aplicada permitió al investigador realizar la aplicación de una matriz MPCl, los resultados son los siguientes:

Matriz de Perfil de Capacidad Interna - PCI									
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
Capacidades	A*	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Estructura organizacional		X					X		
Misión y Visión Empresarial				X			X		
Calidad y claridad de la vinculación laboral					X			X	
Liderazgo y toma de decisiones		X						X	
Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo				X			X		
Formulación de estrategias organizacionales				X			X		
TALENTO HUMANO									
Calificación profesional de los operarios	X						X		
Políticas de motivación e incentivos		X						X	
Participación en la toma de decisiones		X						X	
Capacitación para personal operacional					X		X		
Definición de funciones y actividades del cargo				X			X		
Comunicación horizontal		X						X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Producción de ingresos para auto-sostenibilidad					X			X	
Proyección presupuestal				X			X		
Productividad y utilidades					X		X		
Distribución del ingreso		X						X	
Fuentes de financiamiento				X			X		
Contratación laboral y parafiscales				X			X		
Pago oportuno y justo de los servicios a los operarios	X							X	
RECURSOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS									
Cantidad-Calidad del espacio de trabajo		X						X	
Calidad del instrumental y herramientas de trabajo	X						X		
Calidad de los servicios prestados	X						X		
Cumplimiento de los mínimos legales de higiene y cuidado	X						X		
Disponibilidad de herramientas para operarios	X							X	

Tabla 1. Matriz de Perfil de Capacidad Interna – PCI. Fuente: esta investigación.

*Léase: “A”, alto; “M”, mediano y “B”, bajo

5.2.1. Fortalezas de alto impacto

1. La calificación profesional de los operarios es en todos los casos alta y suficiente, la empresa se caracteriza por incluir gente muy bien capacitada en su grupo de trabajo.
2. El pago de los servicios prestados es siempre oportuno tanto como justa la proporcionalidad pactada entre los operarios y la administración.
3. Las herramientas de trabajo y en general el instrumental e insumos son de buena calidad y funcionan adecuadamente de forma permanente. La administración vela por tener siempre en el mejor estado los recursos técnicos.
4. Los servicios prestados por la empresa cumplen los estándares de calidad y

satisfacción al cliente.

5. Desde la administración, y a durante el ejercicio de las actividades de la empresa, se vela siempre por el cumplimiento de las exigencias legales sobre higiene y salud, limpieza del instrumental y buen manejo de los elementos de higiene por parte de los operarios.

6. Los operarios cuentan siempre con las herramientas idóneas y en excelentes condiciones de funcionalidad para el ejercicio de sus actividades y la prestación de sus servicios.

5.2.2. Fortalezas de medio o bajo impacto

1. Se reconoce una estructura organizacional al interior de la empresa, aunque todavía sea necesaria la construcción de un organigrama claro.

2. El liderazgo se ejerce con base en el consenso, aunque, por la naturaleza de la organización, las decisiones provengan directamente de la administración.

3. Hay participación y consenso en la toma de decisiones, pues se consulta a los operarios para conocer sus necesidades, inquietudes y posiciones frente a las rutas tomadas para la solución de conflictos y normal desarrollo de actividades.

4. Existe un buen clima laboral que permite desarrollar una motivación constante que contribuya a mantener la moral interna en alto y el clima organizacional siempre en las mejores condiciones.

5. La comunicación entre miembros del grupo de trabajo es amable y respetuosa, lo cual contribuye a un buen ambiente laboral.

6. La distribución de los ingresos, en virtud de la modalidad comercial pactada entre Administrador y Operario, es equitativa y justa.

7. El espacio de trabajo es adecuado para el cómodo y eficiente desarrollo de las actividades y servicios de todos y cada uno de los miembros del grupo de trabajo.

5.2.3. Debilidades de alto impacto

1. Existe una ausencia de la definición de la Misión y la Visión empresarial, lo que determina una de las más fuertes debilidades de la estructura organizacional de la empresa, puesto que dicha definición es fundamental para la construcción de objetivos y la comprensión holística de la naturaleza y esencia de la empresa.

2. La definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo es, al igual que sucede con la Misión y Visión, incipiente; esto afecta enormemente la construcción de un ideal común de desarrollo y la persecución ordenada de distintas metas a través de un plan de trabajo y sostenimiento.

3. La formulación de estrategias organizacionales es frágil cuando no inexistente.

4. La definición de las funciones de los distintos operarios es gris a causa de la ausencia de un organigrama adecuado.

5. Existe una pobre organización presupuestal, debido a que no se definen objetivos que exijan más atención en este ítem.

6. Las fuentes de financiamiento actuales son débiles por un nivel apenas sostenible de endeudamiento.

7. No se han definido las relaciones laborales o comerciales entre la administración de la empresa y los operarios o trabajadores.

5.2.4. Debilidades de mediano o bajo impacto

1. No hay una definición clara del tipo legal de vinculación laboral o comercial entre la administración y los operarios.
2. La capacitación constante del personal es nula y se funda apenas en la retroalimentación de las distintas experiencias a partir de la comunicación entre los operarios.
3. La baja producción permite que la auto-sostenibilidad sea nimia.
4. La productividad y utilidades de la empresa son actualmente inferiores a los deseados.

5.2.5. Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI)

Se procede a realizar esta matriz para evaluar las fortalezas y debilidades que tienen especial importancia e incidencia en la estructura interna de la empresa “Gladys, Sala de Belleza”.

Se ha establecido, para tal fin, la siguiente escala de rangos de calificación:

- 4 puntos: Fortaleza mayor
- 3 puntos: Fortaleza menor
- 2 puntos: Debilidad menor
- 1 punto: Debilidad mayor

Los anteriores factores se ponderarán de la siguiente manera:

- 0.0 cuando la Fortaleza y/o Debilidad no es muy incidente
- 1.0 cuando la Fortaleza y/o Debilidad es muy incidente

FACTORES INTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS	Los operarios de la empresa están bien calificados para realizar sus actividades.	0.03	4	0.12
	Hay una política de pagos que hace que sean oportunos para los operarios.	0.04	4	0.16
	La calidad del instrumental y las herramientas de trabajo es óptima.	0.04	4	0.16
	Los servicios que presta la empresa son de buena calidad.	0.05	4	0.20
	Se cumplen las exigencias legales de higiene y cuidado.	0.03	4	0.12
	Los operarios cuentan con la adecuada cantidad de herramientas e insumos.	0.05	4	0.20
	Existe una estructura organizacional visible aunque no totalmente clara.	0.04	3	0.12
	Hay liderazgo en la toma de decisiones.	0.05	3	0.15
	La motivación y los incentivos se presentan al interior de la empresa.	0.03	3	0.09
	Hay participación y consenso en la toma de decisiones.	0.04	3	0.12
	La comunicación horizontal es efectiva.	0.04	3	0.12

	Hay una correcta distribución de los ingresos administrador-operarios.	0.05	3	0.15
	La calidad y cantidad del espacio de trabajo es adecuada .	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	No se ha definido la Misión y Visión empresarial.	0.06	1	0.06
	Se advierte una ausencia de objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo.	0.06	1	0.06
	La formulación de Estrategias Organizacionales es yerma.	0.05	1	0.05
	No existe una correcta definición de funciones y actividades de cada cargo.	0.03	1	0.03
	La proyección presupuestal es débil.	0.04	1	0.04
	Fuentes de financiamiento nulas o agotadas.	0.04	1	0.04
	No hay claridad sobre el modelo de cumplimiento de deberes parafiscales.	0.03	1	0.03
	No se tiene definido con claridad un modelo de vinculación laboral o comercial entre administración y operarios.	0.03	2	0.06
	No hay un modelo de capacitación constante para el personal.	0.03	2	0.06
	La auto sostenibilidad es incipiente.	0.04	2	0.08
	Las utilidades son bajas o inferiores a lo esperado.	0.05	2	0.10
	TOTAL	1,0		2,47

Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Fuente: esta investigación.

Tal como se demuestra en el desarrollo de la matriz, la sumatoria del peso ponderado, por tener una calificación inferior a 2,5 nos indica que la empresa tiene una estructura organizacional interna débil.

5.3. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Se ha procedido a evaluar los factores externos de mayor impacto sobre la empresa, entendiendo estos como elementos socio culturales, económicos y políticos que inciden de manera directa en el comportamiento de la empresa, su productividad y desarrollo, y que se extraen tanto de la encuesta realizada tanto a clientes⁷⁵ como a miembros de la comunidad y habitantes de la Comuna 4 de la ciudad de Pasto; así como también de documentos y cifras de crecimiento económico relacionadas con la actividad comercial y servicios ofrecidos por la empresa Gladys Sala de Belleza. Se tomarán en cuenta, con base en lo expuesto, la percepción del cliente en cuanto a la relación costo-beneficio, la calidad de la imagen de la empresa, su portafolio de servicios, canales de distribución, nivel de competencia en el área geográfica, efectos de la crisis social por la pandemia SARS Covid-19, etc.

⁷⁵ Anexo 2: Encuesta a clientes

Los resultados del estudio se presentan a continuación.

5.3.1. Entorno de desarrollo Económico

El desarrollo económico se entenderá en este estudio desde distintos niveles, que tienen que ver con el entorno geográfico local y nacional.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) publicó el dato de crecimiento económico para Colombia en 2020 con una contracción de -6,8% la más baja en la historia del país, superando incluso la crisis hipotecaria de los noventa y la del 2008. A pesar de estar mejor a los esperado -que era en promedio -7,5%- , no deja de ser un escenario complejo que afecta a todos los sectores de la economía y el desarrollo social⁷⁶.

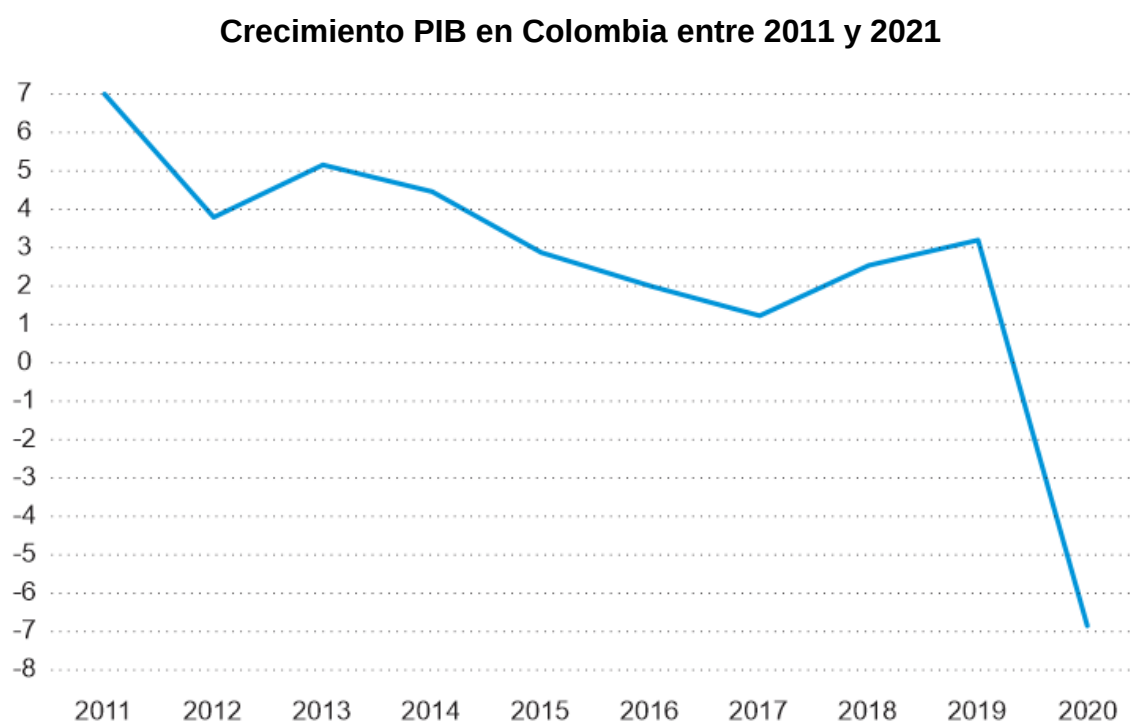


Figura 28. Crecimiento anual del PIB en Colombia desde el año 2011. Fuente: DANE

Como se puede apreciar en la gráfica, la contracción del crecimiento experimentada en el año más fuertemente afectado por la pandemia a nivel mundial no solamente coincide con ser la más baja históricamente registrada, sino que además echó abajo tres años de crecimiento hacia arriba y más de una década de un sostenimiento positivo, todo lo cual se refleja en la percepción de la ciudadanía sobre las condiciones de vida, pero se justifica a la vez por la misma ciudadanía en la grave crisis sanitaria que enfrentó el planeta entero.

⁷⁶ DANE publica dato de crecimiento económico para Colombia (valoraanalitik.com), recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2021/02/24/dane-publica-dato-crecimiento-economico-para-colombia/> Visitado el 25 de julio de 2021

Esta desmejora, en materia de crecimiento económico, no solamente ha impedido que el consumo de bienes y servicios se incremente, sino que lo ha halado hacia abajo junto con las tendencias de desarrollo económico, fenómeno fácilmente explicable en la disminución de los ingresos de un alto porcentaje de la población que se vio imposibilitado de realizar sus actividades cotidianas de sostenimiento y producción económica por las medidas establecidas por los gobiernos Nacional y Local para evitar la proliferación de la pandemia viral COVID-19. Este enorme sector poblacional golpeado por la crisis económica tiende a disminuir sus gastos reservándolos a bienes y servicios de primera necesidad como alimentación, vivienda y vestido, desplazando la vocación de consumo de servicios como el de la estética a distintos niveles de menor importancia, característica históricamente visible en los procesos de recesión de distintas economías alrededor del mundo.

5.3.2. Factores socioculturales

Como resultado del análisis de parte de la encuesta se pudo encontrar que, en términos generales, la comunidad –integrada por clientes y potenciales clientes, habitantes del sector, etc.-, han venido perdiendo el interés por las actividades, bienes o servicios relacionados con la estética corporal y el cuidado personal. El período de pandemia se constituyó principalmente -por orden del gobierno nacional y local-, por medidas restrictivas de la movilidad y, por ende, también de la realización de actividades cotidianas, tanto de comercio como de índole social, factores ambos que contribuyeron a que el ingreso per cápita⁷⁷ se viera afectado negativamente para un amplio sector de la sociedad y, además, a que la necesidad de verse bien para las reuniones cotidianas, presentarse en el trabajo, colegio, universidad y todo tipo de grupo social, se viera disminuida en proporción con la merma en oportunidades para realizar esas actividades otrora cotidianas.

La actividad –o actividades- que realiza la empresa Glady's Sala de Belleza, por otro lado, está íntimamente relacionada con procesos de salud, higiene y belleza, donde tanto el prestador del servicio como el cliente están en contacto directo y muy cercano, factor este que ha contribuido todavía más a menoscabar la demanda de sus servicios, comprendiendo que la propaganda nacional y local en torno a las medidas para evitar el control de la pandemia execraban con especial énfasis la realización de procedimientos donde tal cercanía entre operario y consumidor pudiese “poner en riesgo la salud pública”, aun bajo el ejercicio de las actividades con ajuste a las mínimas condiciones de higiene, cuidado y prevención de contagio, elemento informativo que tuvo fatal enorme incidencia en las preferencias de consumo de la población en general, y que se sumó a las terribles y dramáticas medidas de “aislamiento” y cautiverio que cobijaron a gran parte del sector productivo de la sociedad.

5.3.3. Encuesta a Clientes, análisis

Se presenta a continuación el análisis de la encuesta aplicada a clientes de la empresa Glady's Sala de Belleza, cuya ficha técnica se adjunta en los anexos, y

⁷⁷ Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2020>

que ha sido desarrollada al interior de las instalaciones de la empresa con el objetivo de determinar cuál es la percepción que el usuario cotidiano de los servicios de la empresa tiene sobre distintos factores clave como:

- Calidad del servicio
- Relación costo-calidad
- Imagen de la empresa
- Influencia de la publicidad
- Lealtad a la empresa

Las preguntas, resultados y análisis de la encuesta, realizada a 21 personas, se presentan a continuación.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia visita usted la empresa Glady's Sala de Belleza para hacer uso de sus servicios?

- a. Semanalmente = 9 respuestas.
- b. 1 o 2 veces por mes = 7 r.
- c. Con poca frecuencia = 4 r.
- d. Primera vez = 1 respuesta.

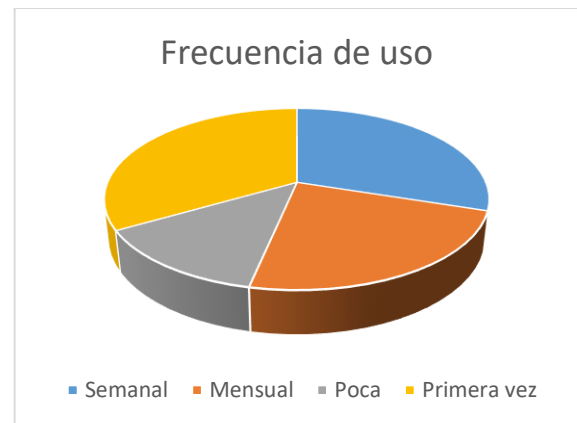


Figura 29. Frecuencia de uso de los servicios.
Fuente: esta investigación.

Interpretación

Se da a entender al investigador que casi la mitad de las personas encuestadas (9) son clientes habituales de la empresa, y que, a su vez, una tercera parte (7) son clientes que, si bien no hacen uso relativamente frecuente de sus servicios, sí visitan con regularidad el local. Se extrae que la empresa tiene una buena aceptación entre sus clientes, lo cual significa una fortaleza explotable.

Pregunta 2. En general, entre “Excelente”, “Buena” o “Regular” ¿cómo calificaría la atención y el servicio que presta la empresa?

- a. Excelente = 16 respuestas.
- b. Buena = 5 respuestas.
- c. Regular = Ninguna respuesta.



Figura 30. Calificación del servicio. Fuente: esta investigación.

Interpretación

Hay una satisfacción general con respecto a los servicios ofrecidos en la empresa Gladys Sala de belleza. La encuesta no registró ninguna respuesta que no fuese de “excelente” o “buena” en cuanto a la calidad de la atención, lo que le agrega a la empresa una fortaleza valiosa, pues el cliente a quien se pretende satisfacer con la prestación del servicio manifiesta sentirse –para el caso de la encuesta del presente trabajo- muy a satisfacción con el servicio prestado.

Pregunta 3. La relación entre el servicio recibido y el costo pagado por él sería en su criterio: ¿Excelente, Buena, Regular o Mala?

- a. Excelente = 11 respuestas.
- b. Buena = 9 respuestas.
- c. Regular = 1 respuesta.
- d. Mala = ninguna respuesta.

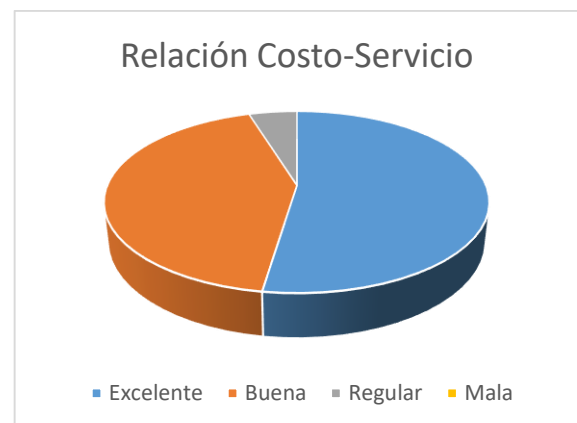


Figura 31. Relación Costo-Servicio. Fuente: esta investigación.

Interpretación

Tal como en la pregunta anterior, la encuesta arrojó que la mayor parte de los clientes se siente cómodo con la relación entre servicio adquirido y costo pagado por él, tanto que fue una sola la ocasión en que se manifestó al encuestador que el costo por el servicio adquirido por el cliente en particular pudo haber tenido un costo menor, por lo cual lo consideró regular. Pese a esa anomalía, en términos generales

la clientela se siente cómoda no solamente con el buen servicio, sino con la relación de este con el precio pagado por él, un nuevo punto favorable para la empresa.

Pregunta 4. ¿Cuántas empresas del área Estética como Glady's Sala de Belleza son de su confianza o utiliza usted?

- a. Sólo esta = 13 respuestas.
- b. 1 o 2 más = 4 respuestas.
- c. Sin preferencia = 4 respuestas.



Figura 32. Preferencias. Fuente: esta investigación.

Interpretación

La fidelidad de los clientes de la empresa es notable, pues más de la mitad de los encuestados manifestaron que era la única empresa dedicada a la actividad de la belleza estética con la cual sostenían una relación de clientela exclusiva. Cabe anotar que algunos de los encuestados que manifestaron tener 1 o más empresas distintas como preferencias adicionales en el mercado, observaron que se había dado así por la incomodidad que presentó la época de pandemia para establecer turnos fijos, horarios o citas para hacer uso de los servicios de la empresa Gladys Sala de Belleza.

Pregunta 5. ¿Cómo califica usted la influencia de la publicidad de la empresa 'Gladys Sala de Belleza' en los alrededores del barrio Lorenzo de la Comuna 4 de la ciudad de Pasto?

- a. Sólo esta = 13 respuestas.
- b. 1 o 2 más = 4 respuestas.
- c. Sin preferencia = 4 respuestas.

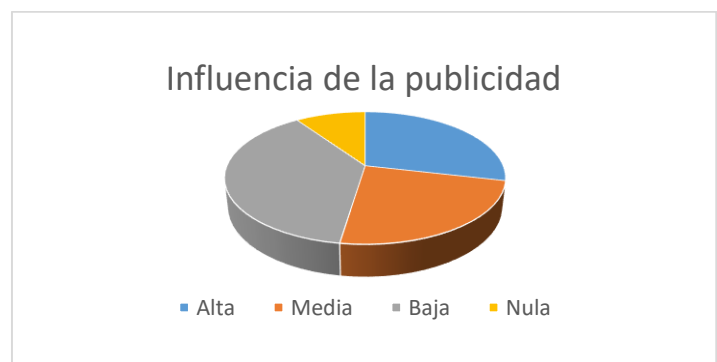


Figura 33. Publicidad. Fuente: esta investigación.

Interpretación

Más de la tercera parte de los encuestados manifiesta no percibir una buena influencia de la publicidad de la empresa en el entorno local; a su vez, manifestaron que esa estrategia posiblemente no le resultaba necesaria a la empresa por cuanto la comunidad tiene buen conocimiento de ella y en general un buen concepto del servicio que presta.

Pregunta 6. ¿Cómo califica la imagen de la empresa Gladys Sala de Belleza?

- a. Excelente = 16 respuestas.
- b. Buena = 4 respuestas.
- c. Regular = 1 respuesta.
- d. Mala = 0 respuestas.

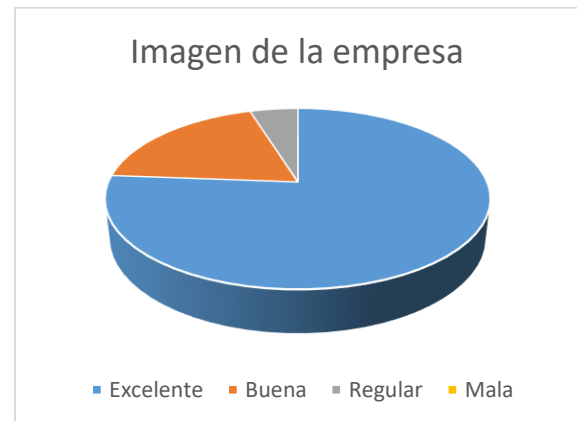


Figura 34. Imagen de la empresa. Fuente: esta investigación.

Interpretación

Con excepción de una de las personas encuestadas, quien expresó que dada su condición de primer uso o experiencia con Gladys Sala de Belleza consideraba no tener argumentos suficientes, casi la totalidad de los encuestados calificó la imagen de la empresa como Excelente o Buena. Resultado que habla de un ítem muy explotable para empujar hacia delante las flaquezas encontradas tanto al interior como al exterior del ambiente empresarial.

5.3.4. Encuesta a no clientes, análisis

Esta encuesta se aplicó a 67 personas del barrio Lorenzo de Aldana, de la comuna 4 de la ciudad de Pasto, en área cercana al establecimiento de comercio donde presta sus servicios la empresa Gladys Sala de Belleza, se seleccionaron los datos de las encuestas aplicadas a 20 mujeres y 20 hombres (selección deliberada), en edades (selección aleatoria) entre los 14 y 56 años, partiendo de la premisa de ser personas que nunca o rara vez han hecho uso de los servicios de la empresa y a la vez desestimando a quienes manifestaron ser clientes habituales o eventuales de la empresa (27 encuestados), con el objetivo de establecer la percepción de ella que tienen los posibles o futuros clientes, el potencial de consumo o uso de los

servicios de la empresa objeto de estudio y los factores externos incidentes en el desarrollo de esta (nivel de competencia, estado de la demanda, etc.)
Los resultados y análisis de las 40 encuestas aplicadas a “No clientes” se presentan y analizan a continuación:

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia hace usted uso de salas de belleza para distintos servicios?

- a. Diariamente = 3 (0 hombres, 3 mujeres)
- b. Semanalmente = 14 (6 hombres, 8 mujeres)
- c. 1 o 2 veces por mes = 21 (12 hombres, 9 mujeres)
- d. Muy ocasionalmente = 2 (2 hombres, 0 mujeres)

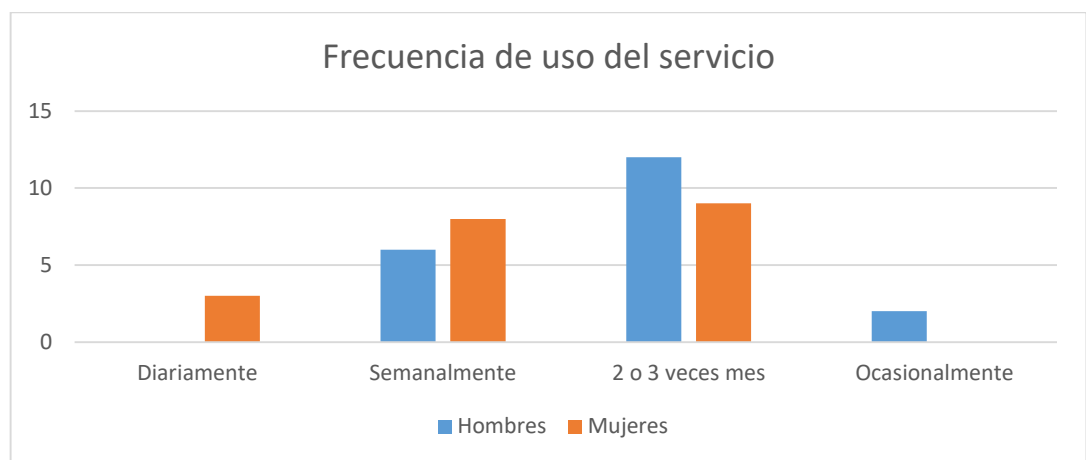


Figura 35. Frecuencia de uso del servicio estética y belleza. Fuente: esta investigación.

Interpretación

El uso del servicio en las áreas de estética y belleza ha retomado, durante los meses de observación (mayo – junio 2021), alguna regularidad entre la comunidad, tanto en hombres como en mujeres, quienes manifiestan que, en una amplia mayoría, utilizan el servicio por lo menos una vez al mes. Así también el investigador ha establecido con la interpretación de las respuestas a la pregunta 1 que el grupo masculino hace uso de forma proporcionalmente menos frecuente del servicio que el grupo femenino.

Pregunta 2. ¿Qué factor es más relevante para usted a la hora de escoger una empresa prestadora de los servicios de bienes y servicios del área estética?

- a. Amplitud e imagen exterior del local = 11 (7 hombres, 4 mujeres)
- b. Recomendación del establecimiento = 17 (5 hombres, 12 mujeres)
- c. Cercanía con su domicilio = 6 (5 hombres, 1 mujer)
- d. Publicidad y promoción = 6 (3 hombres, 3 mujeres)

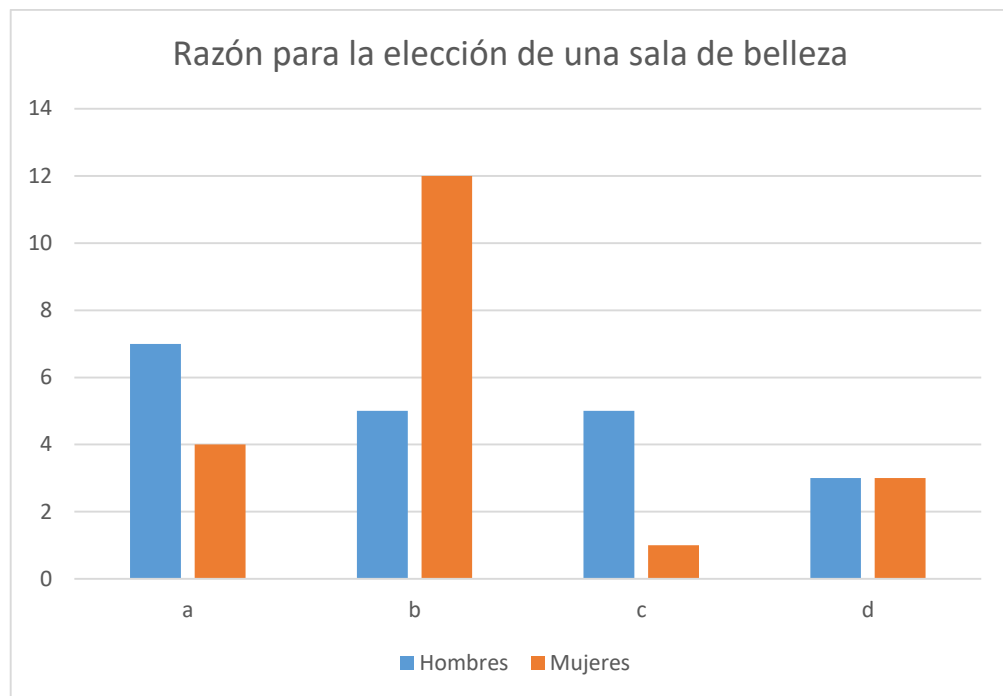


Figura 36. Razón para la elección de una sala de belleza. Fuente: esta investigación.

Interpretación

La comunidad se inclina por la recomendación de amigos y familiares a la hora de elegir un salón de belleza para sus distintas necesidades, especialmente en el ámbito femenino; la imagen del local y su amplitud física son el segundo factor en importancia para elegir una sala de belleza, especialmente entre los hombres. La publicidad y promoción de las distintas empresas comparte, junto con la cercanía al domicilio del usuario, el menor índice de relevancia a la hora de escoger una sala de belleza, un factor al cual debe prestarse especial atención al momento de diseñar la publicidad de la empresa e intentar mejorar en ese ítem.

Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios que recibe de su actual sala de belleza de preferencia?

- a. Muy Alto = 9 (4 hombres, 5 mujeres)
- b. Alto = 11 (6 hombres, 5 mujeres)
- c. Medio = 17 (9 hombres, 8 mujeres)
- d. Bajo = 3 (1 hombres, 2 mujeres)

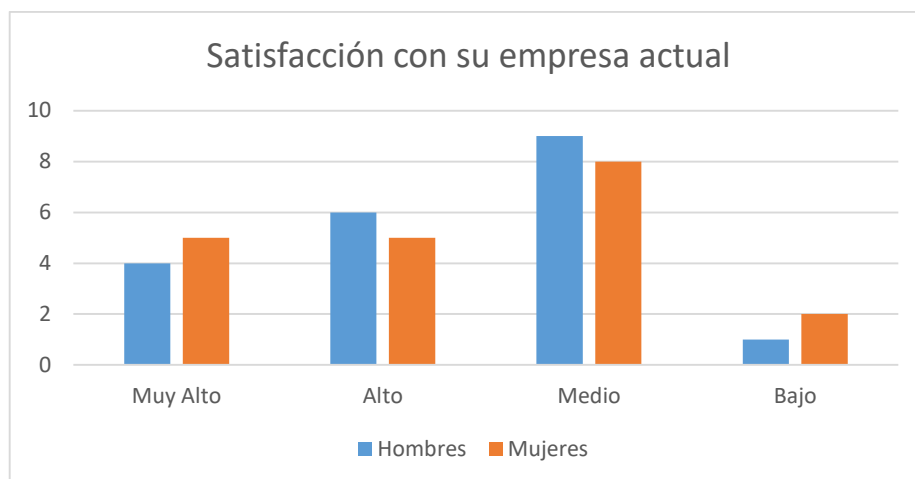


Figura 37. Satisfacción con su empresa actual. Fuente: esta investigación.

Interpretación

La mitad de los encuestados manifestaron sentirse a satisfacción con el servicio actual de sus empresas preferidas para la prestación de los servicios estéticos, cifra dentro de la que el género masculino es mayoría, lo cual lleva a entender que es el sector de las mujeres al que más hay que acercarse con publicidad y promoción para atraer como posibles clientes. A esa cifra habría que sumar la mitad restante, que manifiesta no sentirse altamente satisfecha con el servicio actual de su empresa o empresas elegidas.

Pregunta 4. ¿Qué imagen tiene para usted la empresa Gladys Sala de Belleza?

- a. Excelente = 4 (3 hombres, 1 mujer)
- b. Buena = 19 (9 hombres, 10 mujeres)
- c. Regular = 2 (0 hombres, 2 mujeres)
- d. No la conoce = 15 (8 hombres, 7 mujeres)

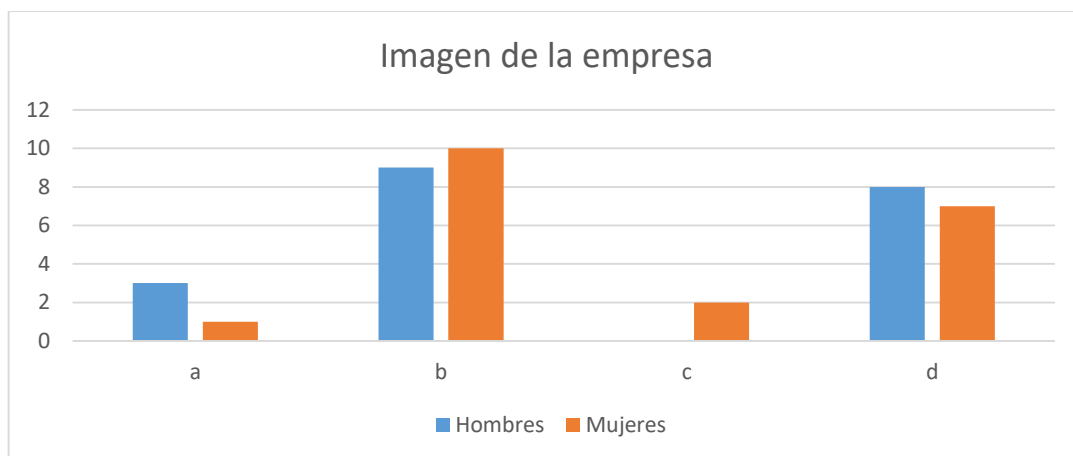


Figura 38. Imagen de la empresa. Fuente: esta investigación.

Interpretación

Casi la mitad de los encuestados manifestaron tener una buena imagen de la empresa, pese a no haber tenido oportunidad de hacer uso de sus servicios por distintas causas, no obstante, es alta también (37%) es alta la cantidad de encuestados –especialmente mujeres jóvenes- que afirman no conocer la empresa, ni su ubicación ni nombre, marca o imagen corporativa, lo cual habla de una debilidad manifiesta en el área de promoción y publicidad.

Pregunta 5. ¿Estaría usted dispuesto a probar los servicios de la empresa Gladys Sala de Belleza en futuras promociones?

- a. Totalmente = 27 (15 hombres, 12 mujeres)
- b. Puede ser = 5 (3 hombres, 2 mujeres)
- c. No = 8 (2 hombres, 6 mujeres)

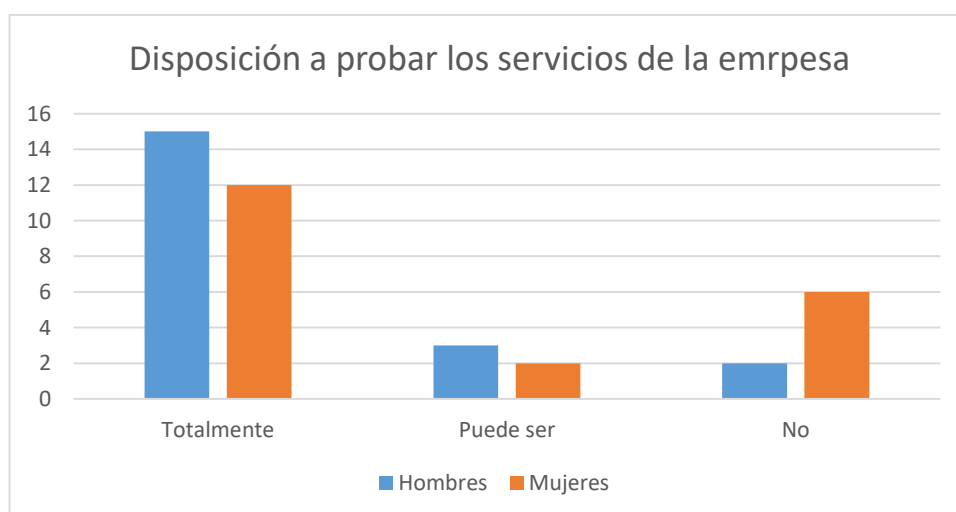


Figura 39. Disposición a probar los servicios de la empresa. Fuente: esta investigación.

Interpretación

La posición de más de la mitad de los encuestados, especialmente hombres, es la de probar los servicios de la empresa objeto de estudio a través de promociones de la misma, así también, 5 encuestados manifiestan su interés probable por hacerlo, y solamente 8 de los encuestados –personas que manifestaron sentirse altamente satisfechos con los servicios de su actual salón de belleza- se negaron a la posibilidad de visitar las instalaciones de Gladys Sala de belleza.

5.3.4. Factores geográficos

La localización en el entorno del lugar físico de desarrollo de actividades de la empresa Gladys Sala de belleza es, como se ha descrito, el Barrio Lorenzo de la comuna 4 de la ciudad de Pasto, caracterizada por una alta afluencia y movilidad

peatonal, así también es paso de distintas rutas de vehículos de transporte público masivo, lo cual le permite tener una amplia conexión con la comuna y el casco urbano. Ha de destacarse también que el local se ubica en la zona comercial más periférica de la comuna y a la vez de la ciudad, lo que quiere decir que se convierte en una de las primeras opciones en materia de prestación de servicios de estética y belleza para habitantes de los barrios y zonas residenciales más alejadas, como el barrio La Paz, Santa Fe, Villa Docente, Villa del Sol, etc.

5.3.5. Factores tecnológicos

Afortunadamente, las nuevas tendencias en materia de tratamiento cosmético del cabello, especialmente para las damas, se han puesto en práctica al interior de la empresa con eficacia y han pasado a ser parte de la oferta general de servicios, lo que puede entenderse como una fortaleza si se tiene en cuenta que dichas prácticas (tratamiento con queratina, alisado permanente) tienen en la actualidad una demanda creciente.

El estado de equipos al interior de la empresa también constituye una fortaleza, pues en términos generales todos los equipos están en muy buen estado y permiten que cualquiera de los operarios haga uso eficiente de ellos para la prestación de sus servicios. La empresa no tiene nada que celarle a su competencia cercana en materia de elementos tecnológicos de uso para la realización de sus actividades.

5.3.6. Factores políticos

En esta materia ha de observarse que una de las principales debilidades de la organización de la sala tiene que ver con la estrategia o modalidad de vinculación laboral entre operarios y administración del local. No existe claridad en cuanto a la forma de contrato o tipo de operación que, desde lo legal, involucra también las obligaciones parafiscales de las personas que trabajan al interior de la sala de belleza.

Por otro lado, en cuanto a la administración local y las decisiones del gobierno con respecto a los protocolos de bioseguridad tendientes a desacelerar la tasa de contagio por virus COVID-19, es fácil observar que tales medidas no han hecho sino menoscabar el estado de la empresa, especialmente durante la época comprendida entre primer trimestre del año 2020 y el primer trimestre del año 2021, cuando las medidas de distanciamiento físico y cese general de actividades fueron más fuertes y constringentes.

5.3.7. Factores competitivos

El barrio Lorenzo de Aldana es desde hace algunos años conocido por erigirse como un área fuertemente comercial dentro de la comuna 4. Son variadas las ofertas comerciales y van desde tiendas de ropa, calzado, ferreterías y misceláneos, hasta gimnasios, centros comerciales, restaurantes y, por supuesto, salas de belleza y tratamiento estético.

El presente estudio permitió determinar la existencia conjunta de 11 locales comerciales destinados a la prestación de servicios estéticos de naturaleza similar a la empresa objeto de estudio en el área comprendida entre los barrios Santa Fe

(límite oriental), Villa Docente (límite sur), Calle 19 (barrio El Tejar, límite norte) y Carrera 1ª o límite occidental. Zona que rodea el local físico de Gladys Sala de Belleza y se estima como área de competencia comercial. Estos locales comerciales tienen en su mayoría características similares en cuanto a lo físico y a los servicios ofertados con la empresa objeto de estudio, y por esto se yerguen como una dificultad en el área del factor competitivo, pues en su mayoría son conocidos entre habitantes de la zona por sus buenos servicios y actividades.

5.4. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Con base en la información anterior, se procede a realizar la matriz POAM con base en la identificación de amenazas y oportunidades en el entorno externo de la empresa a partir de los factores: Desarrollo Económico, Socioculturales, Geográficos, Tecnológicos, Políticos y Competitivos.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
Entorno Económico	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Retorno a la normalidad en actividades relacionadas con estética y belleza	X						X		
2. Baja motivación del público para invertir nuevamente en su aspecto físico.				X			X		
3. Lenta recuperación económica a nivel local y nacional.					X			X	
Entorno Sociocultural	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Pérdida general del interés por servicios de estética y belleza.				X			X		
2. Mala propaganda a nivel nacional sobre servicios de higiene y belleza, crisis CV-19					X			X	
3. Percepción creciente de normalización de actividades y superación de la crisis.		X						X	
4. Buena imagen de la empresa entre su clientela tradicional.	X						X		
Entorno Geográfico	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Buena posición física del local comercial respecto de barrios suburbanos.	X						X		
2. Fluida cobertura de transporte público del local comercial.		X						X	
3. Alta movilidad peatonal en la zona.		X						X	
4. Alta actividad comercial en la comuna.	X						X		
Entorno Tecnológico	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Muy buen estado de las herramientas de trabajo e insumos y acceso a mantenimiento.	X						X		
2. Eficiente aplicación y oferta de servicios de vanguardia en el área estética.	X						X		
3. Fácil acceso a insumos y elementos en el mercado para la prestación de los servicios.		X						X	
Entorno Político	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Dificultades propias de las medidas del				X			X		

gobierno durante el año de pandemia.									
2. Ausencia de un modelo externo de contratación o vinculación laboral.				X			X		
Entorno Competitivo	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Presencia de nutrida oferta comercial en el área geográfica de actividades.				X			X		
2. Demanda creciente y amplia en el sector	X						X		

Tabla 3. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM). Fuente: esta investigación.

5.4.1. Oportunidades de alto impacto

1. Retorno a la normalidad en actividades relacionadas con estética y belleza.
2. Buena imagen de la empresa entre sus clientes tradicionales.
3. Buena posición física del local comercial respecto de barrios suburbanos.
4. Alta actividad comercial en la comuna.
5. Muy buen estado de las herramientas de trabajo e insumos y acceso a mantenimiento.
6. Eficiente oferta y aplicación de servicios a la vanguardia en el área de la estética.
7. Demanda creciente y amplia en el sector.

5.4.2. Oportunidades de medio y bajo impacto

1. Percepción creciente de normalización de actividades y superación de la crisis sanitaria.
2. Fluida cobertura del servicio de transporte público en la zona del local comercial.
3. Alta movilidad peatonal en la zona.
4. Fácil acceso a insumos y elementos en el mercado para la prestación de los servicios estéticos.

5.4.3. Amenazas de alto impacto

1. Baja motivación del público para invertir nuevamente en servicios y actividades relacionadas con su aspecto físico y estética.
2. Pérdida general del interés por servicios de estética y belleza.
3. Dificultades provenientes de las medidas adoptadas por el gobierno nacional y local durante el difícil año inicial de la pandemia.
4. Ausencia de un modelo externo estándar de vinculación o contratación laboral para las actividades específicas de la empresa objeto de estudio.
5. Presencia de nutrida oferta comercial similar en el área geográfica de la realización de actividades de la empresa.

5.4.4. Amenazas de medio y bajo impacto

1. Lenta recuperación económica a nivel local y nacional.
2. Mala propaganda a nivel nacional sobre servicios de higiene y belleza en el marco de la lucha contra la pandemia COVID-19

5.4.5. Matriz de evaluación del Factor Externo MEFE

A través del desarrollo de esta matriz le resulta posible al investigador ponderar cuantitativamente el impacto de las principales amenazas y oportunidades que el ambiente externo de desarrollo de la empresa ofrece, todo con el objetivo de construir una imagen clara del entorno que permita la elucubración de estrategias para desarrollar el proceso operativo interno en constante superación de las dificultades externas y aprovechamiento de las ventajas del entorno. Tal como sucediera con la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, se establece la siguiente escala de rangos para su calificación:

- 4 puntos: Oportunidad mayor
- 3 puntos: Oportunidad menor
- 2 puntos: Amenaza menor
- 1 punto: Amenaza mayor

Los anteriores factores se ponderarán de la siguiente manera:

- 0.0 cuando la Fortaleza y/o Debilidad no es muy incidente
- 1.0 cuando la Fortaleza y/o Debilidad es muy incidente

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES	1. Retorno a la normalidad en actividades relacionadas con estética y belleza.	0.09	4	0.36
	2. Buena imagen de la empresa entre sus clientes tradicionales.	0.06	4	0.24
	3. Buena posición física del local comercial respecto de barrios suburbanos.	0.04	4	0.16
	4. Alta actividad comercial en la comuna.	0.04	4	0.16
	5. Muy buen estado de las herramientas de trabajo e insumos y acceso a mantenimiento.	0.06	4	0.24
	6. Eficiente oferta y aplicación de servicios a la vanguardia en el área de la estética.	0.03	4	0.12
	7. Demanda creciente y amplia en el sector.	0.06	4	0.24
	8. Percepción creciente de normalización de actividades y superación de la crisis sanitaria.	0.05	3	0.15
	9. Fluida cobertura del servicio de transporte público en la zona del local comercial.	0.04	3	0.12
	10. Alta movilidad peatonal en la zona.	0.05	3	0.15
	11. Fácil acceso a insumos y elementos en el mercado para la prestación de los servicios estéticos.	0.06	3	0.18

AMENAZAS	1. Baja motivación del público para invertir nuevamente en servicios y actividades relacionadas con su aspecto físico y estética.	0.08	1	0.08
	2. Pérdida general del interés por servicios de estética y belleza.	0.05	1	0.05
	3. Dificultades provenientes de las medidas adoptadas por el gobierno nacional y local durante el difícil año inicial de la pandemia.	0.09	1	0.09
	4. Ausencia de un modelo externo estándar de vinculación o contratación laboral para las actividades específicas de la empresa objeto de estudio.	0.04	1	0.04
	5. Presencia de nutrida oferta comercial similar en el área geográfica de la realización de actividades de la empresa.	0.07	1	0.07
	6. Lenta recuperación económica a nivel local y nacional.	0.05	2	0.10
	7. Mala propaganda a nivel nacional sobre servicios de higiene y belleza en el marco de la lucha contra la pandemia COVID-19	0.04	2	0.08
TOTAL		1,0	--	2,63

Tabla 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). Fuente: esta investigación.

El ejercicio arroja un resultado total del peso ponderado apenas superior a 2,5; esto indica que, si bien la empresa ha contado con las herramientas y oportunidades para responder a las amenazas del entorno externo, todavía se debe trabajar en la elaboración de estrategias que permitan fortalecer mucho más el manejo de las oportunidades y la disminución de amenazas en este ítem preciso.

5.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO⁷⁸

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio⁷⁹.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica también sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como

⁷⁸ Matriz de Perfil Competitivo | ZonaEconómica. Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo> visitado el 17 de julio de 2021

⁷⁹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Ed., México, 2003.

externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Elementos de la MPC:

El Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

El Rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

- 1- Gran debilidad
- 2- Debilidad menor
- 3- Fuerza menor
- 4- Gran fortaleza.

Para el caso particular se han tomado datos y ponderaciones de 2 de las empresas que comparten la zona de influencia comercial con la empresa Gladys Sala de Belleza, ubicadas e identificadas como:

E1: Gladys Sala de Belleza

E2: Sala de Belleza Paola, ubicada en la Cra 6E entre calles 17A y 18.

E3: Barbería la Sombra, ubicada en la Cra 5E entre calles 17A y 18.

Matriz de Perfil Competitivo							
		E1		E2		E3	
Factores clave	Peso	Rat.	Punt.	Rat.	Punt.	Rat.	Punt.
Calidad del servicio	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Atención al cliente	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Capacidad del talento humano	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Seguridad Laboral	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Variedad de servicios ofrecidos	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Logística e instrumental	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Imagen física del local	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Relación precio-servicio	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Innovación y promoción	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Estrategias de mercadeo	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Organización administrativa	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Publicidad física	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Publicidad en medios	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Marca, reconocimiento	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Capacidad financiera	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
TOTAL	1.0	--	2.45	--	2.77	--	2.53

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo. Fuente: esta investigación.

Como puede verse, dentro del área de influencia comercial más directa, la empresa Sala de Belleza Paola es la que tiene la calificación más alta, y está seguida por

Barbería la Sombra lo cual deja a la empresa objeto de estudio Gladys Sala de Belleza en tercera posición, además, con un puntaje inferior a 2,5 o lo que es igual: con la necesidad de realizar una estrategia de mejoramiento que le brinde posibilidades de sostenimiento y desarrollo.

Es de notar, empero la calificación final, que factores altamente determinantes en la influencia comercial de la empresa, como lo son la calidad del servicio y el nivel de atención al cliente, son –según los datos arrojados por la encuesta a clientes y no clientes- los puntos fuertes que presenta la empresa objeto de estudio, y a la vez representan factores eje para construir en torno a ellos una estrategia sólida que permita impulsar el crecimiento de la empresa.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

*Cuando no sabes hacia donde navegas,
ningún viento es favorable
Séneca*

6.1. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con base en la información obtenida y procesada hasta esta etapa del desarrollo del presente trabajo, es dable establecer los ítems sobre los cuales deberá realizarse un trabajo de construcción y organización como primer paso para direccionar estratégicamente la empresa hacia un desarrollo eficiente y productivo.

6.1.1. Misión y Visión

Quizá el elemento más importante para desarrollar un direccionamiento estratégico consista en definir estos elementos tan sustanciales desde la administración y la estructuración empresarial, puesto que su ausencia, como sucede al interior de la administración de la empresa objeto de estudio, ha ido en detrimento de la consolidación de un sentido de pertenencia y ha impedido que se compartan horizontes entre los elementos humanos que forman parte del grupo de trabajo. La construcción de una misión y una visión claras, con sentido lógico, operacional, donde se compartan ideas claves para definir la naturaleza de la empresa, contribuirá enormemente a la solidificación de la imagen empresarial y del sentido de la iniciativa comercial.

6.1.2. Definición de objetivos

Hasta ahora, los objetivos de la empresa han aparecido dentro del ambiente laboral como pequeñas metas diarias que, expresa o tácitamente, se han entendido como tal y procuran sacarse adelante o llevarse a cabo a través de la superación diaria de distintos obstáculos. Sin embargo, la ausencia de una estructuración sólida en cuanto a objetivos a corto, mediano y largo plazo, ha permitido que se cree al interior de la empresa un vacío constante que no permite dirigir eficazmente su desarrollo hacia delante.

La definición de una Misión y Visión empresariales permite encargarse, como paso a seguir, de la definición de una serie de objetivos a cumplirse en distintos rangos de frecuencia (diaria, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)

6.1.3. Organigrama

Se ha notado que la empresa carece de la elaboración de un organigrama formal donde se establezcan las distintas áreas de administración y de ejecución de las actividades propias de la prestación de los distintos servicios. La coordinación de esta elaboración debería corresponder al resultado de una o más reuniones entre el grupo de trabajo donde se establezcan definitivamente y con claridad los niveles jerárquicos de cada miembro del grupo, sus distintas responsabilidades y el rol que juegan al interior de la organización empresarial.

6.1.4. Manual de Funciones

Es necesario desarrollar un manual de funciones taxativo y claro, que pueda ser utilizado como documento de referencia para dirimir cualquier tipo de conflicto que surja de la asignación errónea de funciones o tareas tanto a nivel administrativo como a nivel operacional.

Al igual que el organigrama, este manual deberá ser resultado de la concertación de las opiniones, sugerencias, voto y voz de los miembros de la empresa a nivel administrativo y operacional.

6.2. MATRIZ DOFA

*"Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan".
Sun-Tzu*

De la observación de la dinámica comercial y laboral al interior y exterior de la empresa Gladys Sala de Belleza ha podido sustraerse una serie de factores clave para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que atraviesa la empresa y que son fundamentales para determinar la construcción de estrategias que dinamicen el rendimiento y desarrollo de la empresa.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades⁸⁰.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las

⁸⁰ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Ed., México, 2003.

debilidades internas y evitar las amenazas externas.

	FORTALEZAS: F 1. Los operarios de la empresa están bien calificados para realizar sus actividades. 2. Hay una política de pagos que hace que sean oportunos para los operarios. 3. La calidad del instrumental y las herramientas de trabajo es óptima. 4. Los servicios que presta la empresa son de buena calidad. 5. Se cumplen las exigencias legales de higiene y cuidado. 6. Los operarios cuentan con la adecuada cantidad de herramientas e insumos. 7. Existe una estructura organizacional visible, aunque no totalmente clara. 8. Hay liderazgo en la toma de decisiones. 9. La motivación y los incentivos se presentan al interior de la empresa. 10. Hay participación y consenso en la toma de decisiones. 11. La comunicación horizontal es efectiva. 12. Hay una correcta distribución de los ingresos administrador-operarios. 13. La calidad y cantidad del espacio de trabajo es adecuada.	DEBILIDADES: D 1. No se ha definido la Misión y Visión empresarial. 2. Se advierte una ausencia de objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo. 3. La formulación de Estrategias Organizacionales es yerma. 4. No existe una correcta definición de funciones y actividades de cada cargo. 5. La proyección presupuestal es débil. 6. Fuentes de financiamiento nulas o agotadas. 7. No hay claridad sobre el modelo de cumplimiento de deberes parafiscales. 8. No se tiene definido con claridad un modelo de vinculación laboral o comercial entre administración y operarios. 9. No hay un modelo de capacitación constante para el personal. 10. La auto sostenibilidad es incipiente. 11. Las utilidades son bajas o inferiores a la expectativa.
OPORTUNIDADES: O 1. Retorno a la normalidad en actividades relacionadas con estética y belleza. 2. Buena imagen de la empresa entre sus clientes tradicionales. 3. Buena posición física del local comercial respecto de barrios suburbanos. 4. Alta actividad comercial en la comuna.	ESTRATEGIAS FO 1. Estimular una agilización de las actividades mediante la fijación de un cuadro de objetivos a mediano y largo plazo. 2. Potenciar la buena imagen de la empresa conservando la excelente prestación de servicios. 3. Hacer uso de las distintas herramientas publicitarias para	ESTRATEGIAS DO 1. Definir Misión y Visión de la empresa. 2. Elaborar el marco de objetivos. 3. Establecer el organigrama y la declaración de funciones. 4. Realizar talleres de actualización y capacitación a nivel interno. 5. Enfatizar en mejorar el cubrimiento para aprovechar

5. Muy buen estado de las herramientas de trabajo e insumos y acceso a mantenimiento. 6. Eficiente oferta y aplicación de servicios a la vanguardia en el área de la estética. 7. Demanda creciente y amplia en el sector. 8. Percepción creciente de normalización de actividades y superación de la crisis sanitaria. 9. Fluida cobertura del servicio de transporte público en la zona del local comercial. 10. Alta movilidad peatonal en la zona. 11. Fácil acceso a insumos y elementos en el mercado para la prestación de los servicios estéticos.	generar más penetración en el mercado.	la creciente demanda.
AMENAZAS: A 1. Baja motivación del público para invertir nuevamente en servicios y actividades relacionadas con su aspecto físico y estética. 2. Pérdida general del interés por servicios de estética y belleza. 3. Dificultades provenientes de las medidas adoptadas por el gobierno nacional y local durante el difícil año inicial de la pandemia. 4. Ausencia de un modelo externo estándar de vinculación o contratación laboral para las actividades específicas de la empresa objeto de estudio. 5. Presencia de nutrida oferta comercial similar en el área geográfica de la realización de actividades de la empresa. 6. Lenta recuperación económica a nivel local y nacional. 7. Mala propaganda a nivel nacional sobre servicios de higiene y belleza en el marco de la lucha contra la pandemia	ESTRATEGIAS FA 1. Impulsar mediante innovación publicitaria la motivación por el uso de la buena calidad en servicios de la empresa. 2. Aprovechar al máximo las políticas de apoyo a las Mipymes por parte del gobierno como estrategia pos-pandemia. 3. Consolidación de un modelo de vinculación comercial o laboral entre administrativos y operarios. 4. Realizar un seguimiento de las estrategias de otros locales comerciales cercanos que ejercen la misma actividad comercial. 5. Conservar las buenas prácticas protocolarias de higiene y salud que se implementaron durante la pandemia COVID-19	ESTRATEGIAS DA 1. Definir con claridad el tipo de aporte legal y relación laboral 2. Buscar convenios con SENA / Comfamiliar / escuelas privadas de estética y belleza para la capacitación y constante actualización del personal. 3. Socializar programas e iniciativas de ahorro programado y economía cooperativista. 4. Mejorar la relación servicio frente a costo para no menoscabar las utilidades a favor de la preferencia.

COVID-19		
----------	--	--

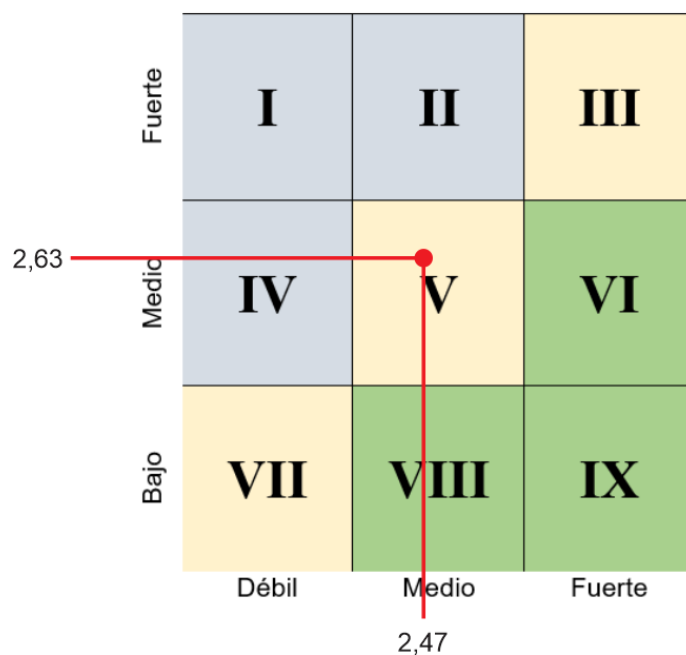
Tabla 6. Matriz DOFA. Fuente: esta investigación.

6.3. MATRIZ INTERNA / EXTERNA (MIE)

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Eje X	Eje Y
MEFI	MEFE
2,47	2,63

Tabla 7. Valores Matriz Interna/Externa (MIE). Fuente: esta investigación.



- = Crecer
- = Resistir
- = Eliminar

Cuadro No. 12 – Matriz Interna/Externa (MIE). Fuente: esta investigación.

El índice de medición de la matriz de capacidad interna (2,47) se cruza con el índice de medición de la matriz de capacidad externa (2,63) en el cuadrante V. Esto quiere decir que la empresa está en capacidad de Resistir, lo que a su vez implica que se deberán implementar estrategias administrativas de organización, definición de

objetivos, organización interna y las que surgieron del análisis de la matriz DOFA para mejorar la estabilidad productiva y el desarrollo.

6.4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA, esta se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos⁸¹.

Luego de seleccionadas las variables se ha dado una calificación a cada una que va desde 1 (bajo) a 6 (alto) en las variables FF y EA, y desde -1 (alto) a -6 (bajo) a las variables de VC y FAE tal como se muestra en la siguiente tabla:

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	Punt.	Estabilidad del Ambiente (EA)	Punt.
• Flujo de caja	4	• Amenaza competitiva	-4
• Liquidez	3	• Variabilidad de precios	-1
• Riesgo implicado en el negocio	1	• Capacidad operacional (legal)	-4
• Solvencia	2	• Variabilidad de la demanda	-2
• Apalancamiento financiero	1	• Lealtad de la clientela	-1
• Capital de trabajo	4	• Apertura de mercados	-2
Promedio	2,5	Promedio	-2,33
Ventaja Competitiva (VC)	Punt.	Fuerza de Actividad Económica (FAE)	Punt.
• Participación en el mercado	-1	• Potencial de utilidades	3
• Reconocimiento de calidad	-1	• Potencial de crecimiento	3
• Relación precio-servicio	-3	• Estabilidad tecnológica	3
• Calidad de los proveedores	-2	• Rango de precios	2
• Talento humano	-1	• Rentabilidad	2
• Imagen	-1		
Promedio	1,5	Promedio	2,0

Tabla 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción. Fuente: esta investigación.

Obtenida esta información se procede a encontrar los valores para los ejes X y Y de la matriz PEYEA, que resultan de:

Eje X = VC+FAE, para el caso $1,5 + (-2,0) = -0,5$

⁸¹ MATRIZ PEYEA :: Sitio Académico (webnode.es), disponible en: <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/>, visitado el 22 de julio de 2021

Eje Y = FF+EA, para el caso $2,5 + (-2,33) = 0,17$

La gráfica producida sería la siguiente:

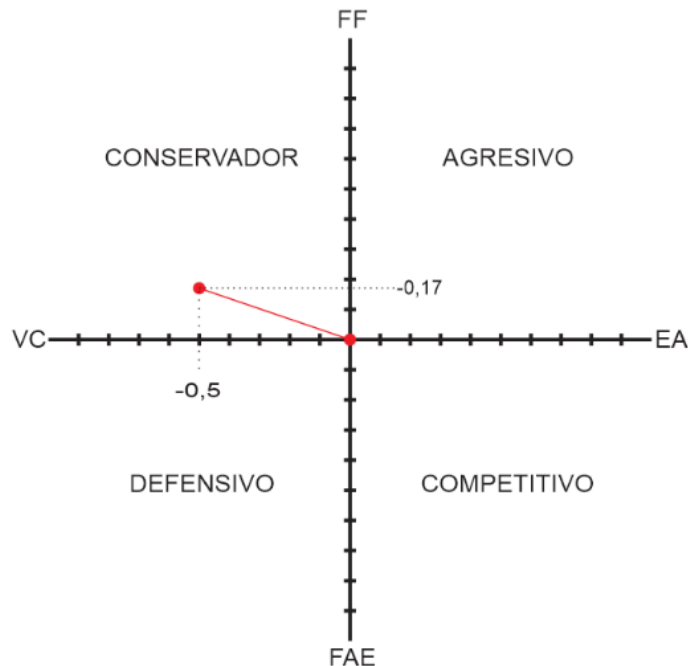


Figura 40. Matriz PEYEA. Fuente: esta investigación.

Como resultado de la aplicación de esta matriz se puede notar que la empresa Gladys Sala de Belleza se ubica en el cuadrante CONSERVADOR, lo que implica que la empresa debe permanecer cerca de sus capacidades básicas y no afrontar riesgos excesivos. Según David⁸², entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

6.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación que son la Posición Competitiva y el Crecimiento en el Mercado, por lo cual se divide en cuatro cuadrantes dentro de uno de los cuales habrá de ubicarse la organización empresarial materia de estudio.

Para ubicar la empresa cuantitativamente dentro de uno de los cuadrantes, se ha de tener en cuenta el crecimiento del sector de servicios de Estética y Belleza, con base en la información de la siguiente tabla:

⁸² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Ed., México, 2003.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA MGE			
Rápido crecimiento del mercado			
Posición Competitiva Débil	Cuadrante II Desarrollo de mercados Penetración de mercados Desarrollo de productos Integración horizontal Desposeimiento Liquidación	Cuadrante I Desarrollo de mercados Penetración de mercados Desarrollo de productos Integración hacia delante Integración hacia atrás Integración horizontal Diversificación concéntrica	Posición Competitiva Fuerte
	Cuadrante III Reducción Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación conglomerada Liquidación	Cuadrante IV Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación conglomerada Aventura conjunta	
	Lento crecimiento del mercado		

Tabla 9. Matriz de la Gran Estrategia MGE. Fuente: esta investigación.

Las características de la empresa en cuanto a la integración, desarrollo de mercados, diversificación, y desarrollo de servicios, permite ubicarla en el cuadrante IV de la matriz, puesto que presenta una diversificación horizontal, ya que los servicios ofrecidos mantienen una estrecha relación con la actividad comercial base. Por esta misma característica y los resultados de las matrices aplicadas es dable inferir que la empresa posee una fuerte posición competitiva, pero está en una industria de crecimiento lento.

6.6. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Se ha identificado que los puntos más fuertes de la empresa son:

- Excelente calidad de los servicios prestados. Según encuestas, la calidad de los servicios ofrecidos es muy buena, lo cual repercute también en una percepción positiva de la cliente con respecto a la relación servicio-costo.
- Buena imagen en el medio. Se ha podido extraer también como conclusión del análisis de la información recogida que la empresa Gladys Sala de Belleza cuenta entre clientes y no clientes con una buena imagen que en general se transmite a la mayor parte de las personas de la localidad.
- Talento humano. Pese a que la capacitación no es constante, ha de entenderse que la diversificación horizontal permite que el personal de operaciones mantenga un muy bien nivel de preparación para la prestación de los servicios ofertados en el mercado.
- Calidad del instrumental e insumos. Las herramientas para la prestación de los servicios son suficientes en número y permanecen en muy buen estado de funcionalidad y conservación.
- Planta física en buenas condiciones. Tanto la imagen de la planta física de la empresa como su estado son en general una fortaleza susceptible de ser explotada positivamente por la empresa.

Así también, se identifican como factores de vulnerabilidad:

- Pobre organización y planteamiento de objetivos.
- Limitada visión de crecimiento, basada en la ausencia de un plan concreto de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Baja capacidad financiera y de acceso a recursos para el crecimiento.
- Creciente mejoría en las condiciones de prestación de servicio de la competencia.
- Creciente número de competidores en el mercado local.
- Difuso modelo de contratación, vinculación o relación laboral o comercial entre operarios y administrativos.

Con base en lo anterior, estableciendo una calificación para cada una de las amenazas a los distintos factores que, en cuanto a probabilidad de ocurrencia va de 0 a 1 y en cuanto al grado de preparación va de 1 a 10, se obtiene:

Factor	Amenaza	Probabilidad (0 a 1)	Preparación (1 a 10)	Vulnerabilidad
1. Servicios ofrecidos	Nuevas limitaciones de movilidad por la pandemia	0.3	1	VULNERABLE
2. Calidad del servicio	Desmejora en el desempeño individual de operarios por desmotivación o abandono	0.5	5	PREPARADA
3. Buena imagen	Deserción, abandono o desmotivación de operarios	0.5	8	PREPARADA
4. Talento humano	Innovación en el medio que supere la capacitación de los operarios	0.2	4	VULNERABLE
5. Planta física	Envejecimiento de la planta física	0.6	3	INDEFENSO
6. Competencia	Promociones y mayor ejercicio publicitario de las empresas competidoras	0.4	3	VULNERABLE

Tabla 10. Análisis de vulnerabilidad. Fuente: esta investigación.

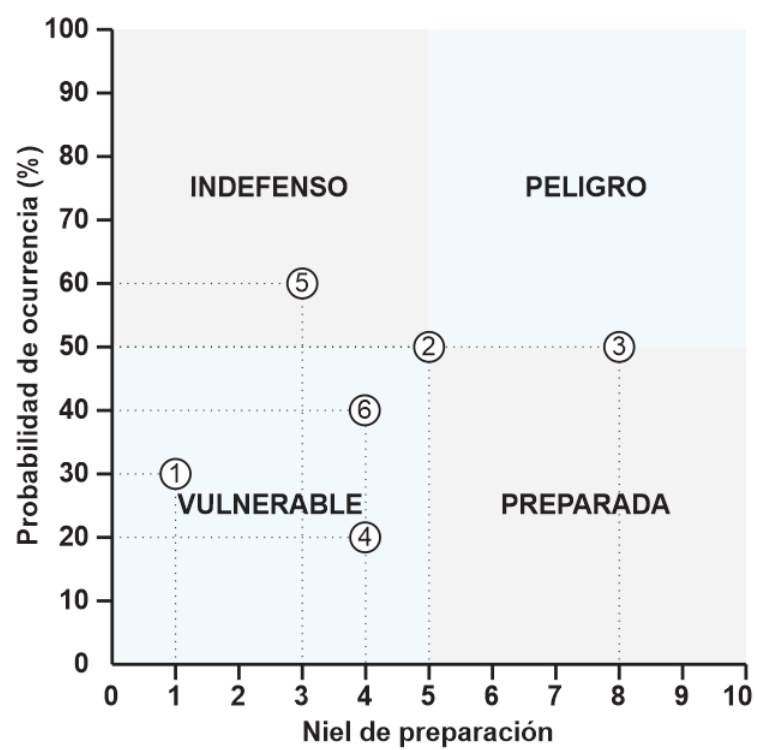


Figura 41. Análisis de vulnerabilidad. Fuente: esta investigación.

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

"La estrategia sin tácticas es la ruta más lenta hacia la victoria. Las tácticas sin estrategia son el ruido antes de la derrota".

Sun-Tzu

7.1. HORIZONTE DE TIEMPO

Examinada toda la información que se ha obtenido a través del ejercicio de las distintas técnicas de recolección durante el presente estudio se procede a estructurar el modelo de aplicación de las herramientas administrativas requeridas para redireccionar estratégicamente a la empresa Gladys Sala de Belleza del barrio Lorenzo, comuna 4 de la ciudad de Pasto.

La propuesta aquí desarrollada se plantea un plazo de 5 años para su aplicación, comenzando en los albores del año 2022 y finalizando en el último trimestre del año 2024.

7.2. PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN CORPORATIVAS

A partir de las entrevistas y el contacto directo con los miembros del grupo de trabajo, administración y los operarios, así como de la aplicación de las encuestas requeridas durante el proceso de estudio, el investigador ha podido formular⁸³ la siguiente propuesta para la definición de Misión y Visión empresariales:

MISIÓN
La MISIÓN de 'Gladys, Sala de Belleza' es la de brindar a los habitantes de la comuna y la ciudad la prestación de servicios profesionales relacionados con la estética, belleza, cuidado e imagen personal de alta calidad que contribuyan a enriquecer el amor propio, autoestima y buena imagen de nuestros clientes y usuarios.

VISIÓN
Gladys Sala de Belleza tiene por VISIÓN convertirse en 2026 en el principal referente de la ciudad de Pasto en materia de servicios estéticos, belleza y cuidado personal, y excelente fuente y lugar de trabajo para nuestros operarios.

⁸³ Fuente: <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>

7.3. VALORES CORPORATIVOS

La empresa Gladys Sala de Belleza se orienta en sus funciones por los siguientes valores corporativos:

- **LIDERAZGO.** Habrá un compromiso constante por prestar un servicio de calidad a nuestra clientela que permita poner el nombre de nuestra empresa siempre a la cabeza del gremio en la localidad y la ciudad, identificando nuestro trabajo por su alta calidad y eficiencia.
- **CALIDAD.** Los servicios prestados por la empresa deberán cumplir siempre los más altos estándares y exigencias de su principal juez, que es el cliente, así como el personal se compromete a orientar e ilustrar al usuario sobre distintas prácticas y servicios para conseguir el más alto índice de satisfacción.
- **HONESTIDAD.** La transparencia se convierte en un valor insoslayable del ejercicio de las actividades del grupo de trabajo de la empresa, en virtud de lo cual se persigue velar por el cumplimiento de las normas éticas, legales y morales tanto de la prestación de los distintos servicios como de la relación y trato con compañeros de trabajo, administración y clientela en general.
- **RESPONSABILIDAD.** La empresa tiene como fundamento la eficiencia y eficacia, signos claves de la lealtad al cumplimiento en ejercicio de la virtud propia y búsqueda de la excelencia.
- **CONFIANZA.** Es compromiso de cada uno de los miembros del grupo de trabajo velar por la solidez en el cumplimiento y la calidad de la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa, impulsando y fortaleciendo con ello la confianza en la marca e imagen de la misma.

7.4. MODELO DE RELACIÓN COMERCIAL

Se plantea a continuación una propuesta para la realización de un documento escrito que sirva como soporte jurídico del modelo de relación comercial entre los operarios y la administración de la empresa. Esto con el fin de desvincular al operario como trabajador de la empresa con un contrato ordinario de trabajo o, incluso, con un contrato de prestación de servicios, en atención a las obligaciones fiscales y laborales que dicha modalidad de contratación traería para la empresa, desde todo punto de vista en detrimento del desarrollo funcional y económico de esta, y prestando lealtad a la primacía de la realidad de la relación comercial establecida entre administración y operarios.

CONTRATO DE ALQUILER DE ESPACIO DE TRABAJO

Entre los firmantes (NOMBRES de propietario y arrendatario) se realiza el presente contrato de alquiler de espacio de trabajo guiado por las siguientes cláusulas:

1. El propietario se compromete a alquilar, durante los días lunes a sábado, al arrendatario, el espacio de trabajo correspondiente al cubículo XX de las instalaciones de la empresa 'Gladys Sala de Belleza', así como del material

y herramientas que lo integran, para que este desarrolle las actividades propias de su profesión relacionadas con los siguientes servicios de estética y belleza:

- Corte de cabello para caballero
 - Corte de pelo para dama
 - Corte de pelo junior (niños y niñas)
 - Tinte de cabello
 - Alisado con queratina
 - Uñas en resina, acrílico y gel
 - Tratamientos capilares
 - Maquillaje para eventos
 - Cepillado
 - Uñas postizas, extensiones
 - Limpieza facial
 - Depilación en cera
2. El arrendatario se compromete a ajustar el cobro de sus tarifas de servicio a las establecidas por la administración de la empresa, así como a pagar, por el alquiler del espacio de trabajo, el 50% de dicha tarifa a la administración una vez el cliente haya pagado a satisfacción el servicio, bajo la modalidad de libranza, comprometiéndose a su vez a no realizar ningún cobro de manera personal o a recibir dinero que no se declare en la caja o la administración.
 3. El propietario se compromete, además, a poner en funcionamiento el local comercial los días establecidos en horario de 08:00 hs. y hasta el cese de actividades que no superará las 22:00 hs. sin que haya previo pacto o declaración mutua de intenciones entre operario y arrendatario cuando la prestación de servicios de la empresa a sus clientes así lo amerite. Así también, velará por el pago cumplido de las facturas de servicios públicos domiciliarios que permitan al arrendador el normal desempeño de sus funciones.
 4. El arrendador se compromete a cumplir el manual de convivencia, especialmente en lo que atañe a mantener el aseo y orden de su lugar de trabajo, y compartir con los otros operarios y la administración el orden y aseo generales en la frecuencia y modo que se pacte de mutuo acuerdo y consenso.
 5. Defínase en consenso duración, multas por incumplimiento de las partes, tipo de renovación y demás.

7.5. MANUAL DE CONVIVENCIA

Se presenta a continuación un modelo de manual de convivencia para la aplicación al interior de la empresa, orientado a establecer un ambiente laboral armónico, sano y productivo que permita desarrollar las actividades propias de la empresa con

eficiencia y a la vez fundamente las bases de la convivencia entre los miembros del grupo de trabajo:

Modelo de Manual de Convivencia Gladys Sala de Belleza

Administradores y operarios de la empresa 'Gladys Sala de Belleza' nos comprometemos durante nuestra relación comercial y el ejercicio de nuestras funciones laborales propias a:

1. Cumplir con lo establecido en el contrato de alquiler del espacio de trabajo.
2. Mantener aseado y ordenado el lugar de trabajo después de la prestación de un servicio y antes del inicio de una nueva prestación, así como al final de la jornada laboral.
3. Cumplir con el aseo general de las instalaciones de la empresa cuando sea fijado como turno según reunión y consenso generales.
4. Dirigirse a compañeros de trabajo, administradores y clientela con respeto y amabilidad.
5. Respetar, acatar y cumplir las decisiones que el grupo de trabajo tome durante las reuniones periódicas correspondientes orientadas a mejorar la calidad del ambiente laboral y la prestación de los servicios.
6. Realizar la prestación de los servicios propios de la profesión con dignidad y orgullo, buscando siempre la superación propia y del grupo.

7.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

En desarrollo de la Visión empresarial planteada, es necesario definir una serie de objetivos en distintos espacios de desarrollo y distintos ámbitos de tiempo que permitan a la organización formular propuestas, actividades y decisiones que se orienten a la conquista de esas metas a través de la optimización de la estructura y la constante potenciación del talento humano.

	Objetivos diarios	Objetivos a mediano plazo	Objetivo a largo plazo (5 años)
Administrativos	• Cumplir con el manual de convivencia y tareas propias de la admón. • Velar por el correcto estado de instalación y servicios.	• Formular la misión, visión, objetivos y organigrama de la empresa. • Establecer las herramientas de gestión y control que agilicen el proceso operativo.	• Consolidar una estructura organizacional sólida que permita un desarrollo sostenible. • Expandir el modelo empresarial como franquicia en la ciudad.
Productivos	• Velar por la prestación de los distintos servicios con eficacia y respeto por el tiempo de los demás. • Esforzarse por prestar un servicio de calidad.	• Ampliar en un 10% la prestación de los servicios por parte de cada operario. • Incluir un nuevo operario en distintas áreas para ampliar la cobertura y eficacia.	• Ampliar al doble la actividad de cada operario, mejorando la productividad. • Aumentar al doble la cantidad de operarios, tanto como la oferta y prestación de servicios.

Mercadeo	• Cumplir con las políticas promocionales formuladas en consenso. • Competir constantemente en relación precio-servicio	• Aumentar el impulso publicitario. • Formular políticas y actividades promocionales. • Formular innovadoras políticas sobre atención domiciliaria.	• Ampliar al doble la participación del mercado. • Constituirse como la primera opción en materia de los servicios ofertados en la comuna 4.
Talento Humano	• Velar por el bienestar físico y psicológico del grupo de trabajo. • Asegurar las mejores condiciones para el desempeño individual. • Asegurar el mejor clima laboral.	• Procurar convenios con SENA, Comfamiliar e instituciones privadas de educación estética para capacitación de operarios. • Desarrollar conversatorios para evaluar desarrollo y desempeño individual.	• Mantener el nivel de capacitación individual a la vanguardia del sector. • Establecer una sólida cultura organizacional enfocada al cliente desde el operador.
Financiero	• Asegurar el cumplimiento de los pagos justos a los operadores. • Llevar al día las operaciones contables.	• Acceder a créditos para el mantenimiento de la planta física de la empresa. • Velar por el uso razonable de los recursos de la empresa.	• Consolidar un nivel cero de endeudamiento externo. • Robustecer el músculo financiero propio y la capacidad de inversión.

Cuadro No. 13 - Objetivos Estratégicos de la empresa. Fuente: esta investigación.

7.7. POLÍTICAS

Las Políticas Empresariales enuncian medidas o acciones encaminadas a orientar desde la alta dirección las actividades de la organización donde se refleje una dirección organizativa para cualquier situación que oriente las decisiones operativas en la misma dirección.

Se ha considerado pertinente establecer como políticas de la empresa Gladys Sala de Belleza:

- Facilitar posibles soluciones a las necesidades de la comunidad que se encuentre en el entorno de la empresa.
- Ofrecer precios accesibles que causen atracción al consumidor.
- Brindar a sus clientes los servicios que siempre desean.
- Proporcionar a los operarios de la organización un ambiente agradable, reconfortante, seguro y divertido como parte del estímulo que les permite llevar a cabo una buena ejecución de sus labores diarias.
- Facilitar y promocionar cursos de capacitación, a través de convenios, que formen parte de un proceso obligatorio a los nuevos ingresos de la empresa.
- Darle bienestar y valor a ley común a los diferentes tipos de ingresos financieros o a las diversas oportunidades de mercado.
- Fomentar un espíritu laboral agradable tanto en líderes como empleados para el buen funcionamiento de la empresa.
- Formar nuevos trabajadores de forma directa e indirecta para el desarrollo óptimo empresarial.

7.8. PROCEDIMIENTOS

Un proceso empresarial es aquel movimiento eficiente de recursos financieros, técnicos y humanos que en conjunto dan funcionamiento a una organización con estructura de empresa.

Una empresa es un sistema que funciona de manera integrada gracias a personas que cumplen funciones en todos los niveles:

Directivos.

Intermedios.

Jefaturas.

Operarios que trabajan directamente con los clientes⁸⁴.

El proceso empresarial delineado para fortalecer la estrategia de redireccionamiento de la empresa Gladys Sala de Belleza se fundamentará en:

1. El perfil de los profesionales que conforman el grupo de trabajo.
Capacitación y Experiencia serán los ítems de reconocimiento para la determinación de tareas específicas, funciones al interior de la organización y actividades en la relación directa con el cliente.
2. Perfil profesional de la líder del proceso, señora Gladys Moncayo, quien a su vez reforzará este liderazgo con la constante consultoría externa en temas que así lo requieran para fortalecer la organización.
3. Determinación del recurso financiero para el desarrollo y funcionamiento del proceso a través de la organización del presupuesto y la búsqueda de apalancamiento financiero a nivel bancario para cumplir con las metas del plan de mejoramiento.
4. Evaluación, mantenimiento, renovación y revisión constante de los equipos e insumos de trabajo.
5. Ejecución de reuniones periódicas donde se atiendan inquietudes, dificultades y problemas, así como se evalúe desempeño y resultados y se permita trazar en consenso rutas para la superación de las distintas problemáticas a todo nivel.
6. Estimar la conveniencia de un plazo de cinco años para lograr todos los objetivos del redireccionamiento y el plan de mejoramiento que permitan cumplir las premisas de la Visión, Misión y objetivos planteados.
7. Comunicación constante y atenta del proceso en cuanto a sus objetivos, desarrollo y conquistas durante todo el tiempo estimado en el plan de mejoramiento y en todos los niveles de la organización.

⁸⁴ Proceso empresarial - Qué es, definición y concepto | Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-empresarial.html>

7.9. NORMAS

En este acápite el investigador presenta los distintos modelos de organización y lineamientos para llevar a cabo las políticas y procedimientos propuestos, dentro del horizonte de tiempo definido y en relación con el modelo de redireccionamiento que se busca impulse el desarrollo, sostenimiento y crecimiento de la empresa Gladys Sala de Belleza.

7.9.1. Modelo de organigrama

Se presenta a continuación el modelo de organigrama que mejor se adapta a las necesidades de redireccionamiento estratégico de la empresa objeto de estudio:

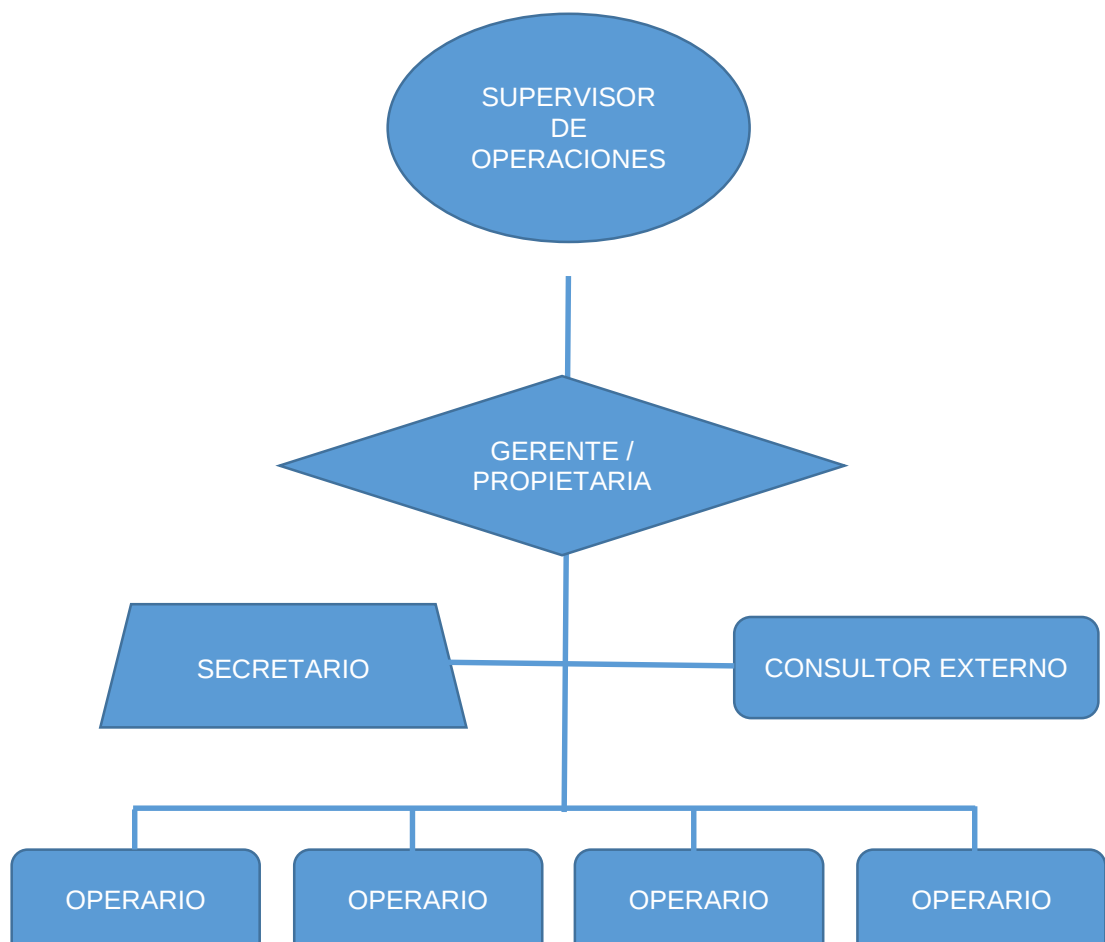


Figura 42. Organigrama. Fuente: esta investigación

7.9.2. Liderazgo

El modelo de liderazgo propuesto para adoptarse al interior de la empresa Gladys Sala de Belleza se conoce como Liderazgo Democrático. En este modelo, un gerente general tiene sobre sus hombros el peso de las decisiones y la autoridad

máxima a la hora de determinar las medidas o disposiciones en el desarrollo de las actividades internas de la empresa tanto como en la prestación de los servicios, como es el caso particular. No obstante, la persona que gerencia el equipo de trabajo estará siempre en capacidad de escuchar, atender, ponderar y socializar las opiniones de todas aquellas personas involucradas en el grupo de trabajo con el objetivo de lograr el máximo nivel de satisfacción y bienestar en todos los miembros de la empresa involucrados en las acciones, decisiones o planes que se determinen llevar a cabo, con ello forjando un ambiente de constante motivación para el trabajo colectivo en búsqueda del constante cumplimiento de los objetivos. Los resultados de este modelo de liderazgo son siempre de gran valor y se reflejan en un ambiente laboral sano, motivado y de eficaz solución para los conflictos que puedan presentarse.

7.9.3. Indicadores de gestión

Se formulan los siguientes indicadores de gestión para el desarrollo de las estrategias del presente redireccionamiento:

OBJETIVOS	INDICADORES				
	Denominación	Fórmula	Meta	Frecuencia	Resp.
Fortalecimiento de la capacidad del talento humano.	Capacitaciones	No. de capacitaciones realizadas / No. de capacitaciones programadas	80%	Bimestral	Secretario General.
Mejorar la calidad del servicio	Servicios directos	Numero de PQR's por retrasos o imprevistos / No. Total de Clientes Atendidos	90%	Semestral	Supervisor de operaciones
Mantener y reparar las herramientas de trabajo	Utensilios y Herramientas	Equipos con mantenimiento preventivo realizado / Equipos programados para mantenimiento preventivo	10%	Anual	Supervisor de operaciones
Disminuir los costos y gastos asumidos.	Costos	Total de compras Realizadas / Total de Ventas Realizadas	7%	Mensual	Secretario
Controlar la depreciación de la maquinaria.	Depreciación	Valor de Activo / Vida Útil del Activo	5%	Anual	Supervisor de operaciones
Nivel de Desempeño de los Trabajadores.	Trabajadores	No. de Horas Trabajadas / No. de Horas Programadas para Trabajar	40%	Mensual	Supervisor de operaciones

Nivel de Tiempo en el desarrollo y prestación de un servicio	Eficiencia	Tiempo empleado en desarrollo de un servicio / Tiempo Programado para desarrollo de un servicio	20%	Mensual	Supervisor de Operaciones
Optimizar la Utilización de la Capacidad Instalada.	Eficacia	Servicios prestados/ Capacidad de prestación de servicios	60%	Trimestral	Supervisor de Operaciones
Incrementar la Rentabilidad de las Unidades Estratégicas del negocio.	Rentabilidad	Utilidad Neta / Inversión	3%	Mensual	Gerente

Cuadro No. 14 - Indicadores de Gestión. Fuente: esta investigación.

7.9.4. Condiciones de salud y seguridad en el trabajo

Con base en un diagnóstico de condiciones y riesgos en las condiciones de salud presentadas al interior de la planta física donde se desarrollan las actividades de la empresa, se señala el modelo de identificación de los riesgos significativos considerados no aceptables y que merecen ser objeto de intervención:

a. Prevención de la accidentalidad

Riesgo Significativo	Programa	Área de intervención

Cuadro No. 15 – Prevención de la accidentalidad. Fuente: esta investigación.

b. Prevención de enfermedades laborales

Riesgo Significativo	Sistema de vigilancia	Área de intervención

Cuadro No. 16 – Prevención de enfermedades laborales. Fuente: esta investigación.

7.9.5. Requisitos legales

Se presenta a continuación la normatividad vigente bajo cuya luz se desarrollará el control y constante cuidado de las condiciones de higiene, salud y prevención de accidentalidad:

Norma	Contenido
Resolución 2400 de 1979	Estatuto de Seguridad Industrial
Ley 9 de 1979	Código Sanitario Nacional
Resolución 2013 de 1986	Comité Paritario Salud Ocupacional
Decreto 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Resolución 1016 de 1989	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país
Decreto 1530 de 1996	Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional con muerte del trabajador
Ley 776 de 2012	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Resolución 1401 de 2007	Reglamenta la investigación de Accidentes e Incidentes de Trabajo
Resolución 2346 de 2007	Regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales
Resolución 1918 de 2009	Modifica los artículos 11 y 17 de la Resolución 2346 de 2007 y se dictan otras disposiciones
Resolución 1956 de 2008	Por la cual se adoptan medidas en relación con el consumo de cigarrillo o tabaco
Resolución 2646 de 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosociales en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por estrés ocupacional
Decreto 2566 de 2009	Tabla de Enfermedades Profesionales
Resolución 652 de 2012	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.
Circular 0038	Espacios libres de humo y sustancias psicoactivas en las empresas.
Resolución 1356 de 2012	Por la cual se modifica parcialmente la resolución 652 de 2012.
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
Resolución 1409 de 2012	Por la cual se establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.

Tabla 11. Marco normativo. Fuente: Normatividad del Registro Mercantil (RM)⁸⁵

⁸⁵ Cámara de Comercio de Bogotá (ccb.org.co)

7.9.6. Indicadores de impacto

INDICADORES DE IMPACTO		
NOMBRE	UNIDAD DE MEDICIÓN	FORMA DE CÁLCULO
Tasa de accidentalidad	At/por personas	$TA = N^{\circ} AT / N^{\circ} \text{ promedio de trabajadores}$
Índice de frecuencia de AT	At según horas exposición	$IF AT = (N^{\circ} \text{ total de AT en el período} / N^{\circ} \text{ HHT del período}) \times 240000$
Índice de severidad de AT	Días perdidos y cargados según exposición horas	$IS AT = (N^{\circ} \text{ días cargados} + \text{perdidos por AT en el año} / N^{\circ} \text{ HHT año}) \times 240.000$
Índice de lesiones incapacitantes	Sin unidades claras	$ILI = (IF \times IS) / 1000$
INDICADORES DE GESTIÓN		
Investigaciones realizadas	%	No. Investigaciones realizadas/No. Accidentes ocurridos *100
Cumplimiento plan de trabajo	%	No. Actividades realizadas/No. Actividades programadas *100
Cobertura entrenamiento	%	No. Personas entrenadas/No. Personas objetivo *100

Tabla 12. Indicadores de impacto. Fuente: ARL SURA 2021⁸⁶

7.9.7. Preparación para emergencias

Se instituirá un plan de preparación para emergencias que desarrollará los siguientes tópicos:

- Análisis de amenazas e inventario de recursos.
- Determinación de la vulnerabilidad y plan de acción.
- Informar, capacitar y entrenar periódicamente a todos los operarios.
- Conformación de comité de emergencia.
- Plan de evacuación.
- Simulacros.

Primeros auxilios: El botiquín de primeros auxilios se implementará como resultado de reunión y consenso general, se ubicará en lugar visible con su correspondiente señalización y su cuidado constante estará en manos de persona específicamente elegida por el grupo laboral para su control y cuidado.

7.10. ESTRATEGIAS

7.10.1. Estrategia de penetración en el mercado

1. Estrategia Corporativa: Penetración de mercado.
2. Objetivo: Aumentar las ventas de los servicios de la empresa.

⁸⁶ Disponible en: http://www.arlsura.com/files/indicadores_SGSST.xlsx

3. Detalle: La penetración en el mercado consiste en expandir marca sin lanzar nuevos productos o servicios. En este caso es importante que la administración de Gladys Sala de Belleza valore la posibilidad de llevar acabos eventos como reinauguración y otros eventos promocionales para reforzar en la comunidad su nombre y marca buscando un aumento de participación en el mercado atrayendo nuevos clientes actualmente en indecisión, desconocimiento o en poder de la competencia.

7.10.2. Estrategia de desarrollo del mercado

1. Estrategia Corporativa: Desarrollo del mercado.
2. Objetivo: Introducir en nuevos mercados el portafolio de servicios de la empresa.
4. Detalle: La empresa Gladys Sala de Belleza debe hacer un trabajo indagatorio entre la comunidad sobre necesidades, exigencias y deseos en cuanto a la oferta de servicios de estética y belleza que le permitan a su administración construir un plan de oferta de servicios con el cual expandir su imagen y conquistar nuevos mercados tanto en materia de cercanía dentro del entorno, como entre adultos de género masculino y jóvenes mujeres, rangos de población que hasta ahora suman el menor porcentaje entre los clientes habituales.

7.10.3. Estrategia de desarrollo de servicios.

1. Estrategia corporativa: Desarrollo de servicios.
2. Objetivo: Aumentar la oferta de distintos servicios para aumentar el mercado.
3. Detalle: Es un recurso que permite a la empresa comunicar los atributos, beneficios, fortalezas, oportunidades de mercado y razón de ser de un producto y/o servicio⁸⁷. Para su desarrollo, la empresa debe identificar las nuevas tendencias en servicios y productos (corte, estilo, moda, técnicas) en el ámbito nacional e internacional y realizar capacitaciones propias para ofrecer dichos servicios con pericia y eficacia, siempre en cuidado de preservar la calidad del servicio realizado. La comunicación debe apoyarse en las herramientas publicitarias para dar buena cobertura de información sobre la oferta.

7.10.4. Estrategia de Integración Horizontal

1. Estrategia Corporativa: Integración Horizontal.
2. Objetivo: Mejorar y afianzar la posición competitiva de la empresa.
3. Detalle: Se requiere realizar encuentros con las administraciones de las empresas más cercanas de la competencia para realizar alianzas tendientes a la organización de eventos y actividades, oferta de servicios y capacitación constante de los operarios de todas ellas, compartir modelos organizacionales, experiencias y estrategias de mercado para construir coaliciones que permitan fortalecer la zona de actividad como una poderosa zona de influencia de las marcas participantes, siempre orientando a que Gladys Sala de Belleza lidere estos procesos y su nombre

⁸⁷ DESARROLLO DE UN PRODUCTO O SERVICIO, EMPRESA (encolombia.com), disponible en: <https://encolombia.com/economia/empresas/innovacion/concepto-desarrollo-nuevos-productos-servicios/>, visitado el 29 jul de 2021.

gane mayor ventaja en el mercado. Así también, es importante ofrecer los servicios de SENA, Comfamiliar y otras academias de belleza privadas como zona de capacitación y taller práctico a cambio de capacitaciones en tendencias nuevas o recursos académicos y técnicos que enriquezcan el nivel profesional de sus operarios. La integración horizontal le permitirá a la empresa proyectar un nombre mucho más sólido en la comunidad y afianzarse como líder del mercado.

7.10.5. Estrategia de Integración Vertical

1. Estrategia Corporativa: Integración Vertical.

2. Objetivo: Aumentar el número de utilidades dentro del mercado.

3. Detalle: Gladys Sala de Belleza deberá establecer alianzas con proveedores de primer género sobre herramientas y productos de belleza que, o bien utiliza para la prestación de sus distintos servicios, o bien puede ofrecer para la venta al cliente, de modo que a través de recortar escalones en el proceso de producción y oferta pueda convertirse en distribuidor de distintos productos y herramientas de diversas marcas, lo cual le asegure una mayor participación en el mercado y el aumento en sus utilidades.

La empresa toma la decisión. Esto es, decide qué bienes o servicios van a ofrecer y, dentro de los procesos referentes a los mismos, qué partes de la cadena van a hacer por sí mismas y cuáles comprar o contratar fuera⁸⁸.

⁸⁸ Integración vertical - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia, disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/integracion-vertical.html>, visitado el 28 de julio de 2021

8. PLAN DE MEJORAMIENTO

8.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

	Estrategia	Peso	Objetivo	Indicador	Responsable	Recursos	Metas	Tiempo
PLANEACIÓN	Reforzar el direccionamiento estratégico de la empresa	10%	Diseño y divulgación del organigrama, manual de funciones y manual de convivencia de la empresa, así como de su plataforma estratégica.	Documento 1: Organigrama Documento 2: Manual de funciones. Documento 3: Manual de convivencia. Documento 4: Declaración de objetivos	Administrador y consultor externo	\$1'000.000	Desarrollar y divulgar el cuerpo documental normativo de la Empresa, declaración de objetivos, manual de funciones y plataforma estratégica.	3 meses
		10%	Definir la Misión y Visión institucionales.	Documento Misión y Visión.	Administrador	\$600.000		4 meses
			Definición de la relación administración - operario	Documento: Contrato de alquiler de espacio de trabajo.	Administrador y consultor externo			
			Definición de funciones y niveles jerárquicos.	Documento: Manual de funciones, pacto de tareas.	Administrador, consultor externo y grupo de operarios			
			Definir las políticas de operación, normas y Metodologías de los procesos.	Documento: Plantilla de gestión operacional.	Administrador			
ORGANIZACIÓN	Identificar factores de riesgo laboral y protocolo de atención	20%	Definir el modelo individual de pago de servicios de salud como requisito para el paz y salvo operacional.	Recibo de pago mensual de los operarios.	Administrador	\$300.000	Implementar políticas de control de riesgos y enfermedades laborales al interior de la empresa.	6 mes
			Establecer los procedimientos de primeros auxilios y organización del botiquín.	Documento: Manual de primeros auxilios Botiquín..	Consultor externo			
			Conformar comité de salud.	Documento: Acta de la reunión.	Administrador y operarios.			

DIRECCIÓN	Establecer acuerdos con SENA, Comfamiliar y academias privadas de estética y belleza	25%	Capacitación constante de operarios y actualización de técnicas en procesos.	Certificados de capacitación	Administrador, operarios y asociados externos	\$2'000.000	Desarrollar estrategias de diversificación horizontal y vertical que fortalezcan la imagen de la empresa y faciliten su penetración en el mercado y expansión del mismo.	5 años
			Realizar talleres de práctica en servicios de salud y belleza con promoción de gratuidad entre la comunidad	Documento: Acta de la actividad	Administrador, alumnos de distintas academias y operarios			
			Contactar con proveedores para expandir el mercado de la comercialización de productos de belleza y cuidado personal	Documento: Actas de los acuerdos.	Administrador, proveedores			
			Asociarse con empresas del sector competitivo más cercano para la realización de jornadas de exposición de innovación en salud, estética y belleza.	Documento: Registro fotográfico o videográfico	Administradores y operarios de las distintas empresas.			
	Coordinar acciones tendientes a la remodelación de las instalaciones e imagen corporativa de la empresa	10%	Mejorar la imagen física de la empresa y reforzar en el ámbito de mercado el reconocimiento de marca y logo.	Documento: Manual de imagen corporativa. Documento. Registro fotográfico.	Administrador y contratista externo.	\$5'000.000	Difundir en la zona una excelente imagen y mejorar el good will.	4 meses
CONTROL	Implementar un modelo de operación por procesos	25%	Describir el proceso operacional de la empresa y la naturaleza de la relación administrado – operarios.	Documento: acta de constitución y declaración de objetivos.	Administrador y operarios	\$4'.000.000	Constituir las herramientas para el desarrollo del redireccionamiento desde la concreción de objetivos y diagramas de flujo.	2 año
			Construir el diagrama de flujo de los procesos de la empresa.	Diagrama de flujo	Administrador y operarios, consultor externo			

			Definir el sistema de gestión de calidad para la empresa.	Documento: sistema de gestión de calidad.	Administrador, consultor externo			
TOTALES		100%	--			\$12'900.000		--

Tabla 13. Plan de mejoramiento, área administrativa. Fuente: esta investigación.

8.2. ÁREA COMERCIAL

	Estrategia	Peso	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo
ADMINISTRACIÓN	Expansión de la imagen comercial en el mercado de la comuna 4	70%	Renovar y fortalecer la imagen corporativa y marca	Manual de Identidad Visual	Expandir el mercado y mejorar la imagen comercial en la comuna	Administración, contratista externo	\$6'000.000	2 año
			Fortalecer la herramienta publicitaria audiovisual en radio local y redes sociales	Publicidad audiovisual, redes sociales		Administración, contratista externo		
			Estudio de mercado en un entorno geográfico más amplio para identificación de público objetivo.	Documento: Estudio de mercado		Administración, contratista externo		
			Diseño y promoción de ofertas y "Ferias de Estética y Belleza"	Documento: Recaudo gráfico.		Administración, operarios.		
	Implementación de un sistema de agendamiento virtual para clientes	30%	Expandir el mercado y densificar la jornada laboral para extraer el máximo beneficio.	Software	Innovación y buen uso de las nuevas tecnologías	Administración, contratista externo	\$2'000.000	3 meses
Totales		100%	--				\$8'000.000	--

Tabla 14. Plan de mejoramiento, área comercial. Fuente: esta investigación.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo, superando las dramáticas dificultades que se presentaron a raíz del fenómeno mundial de la “pandemia” COVID-19, ha permitido al investigador tener una visión más profunda de la dinámica funcional del ámbito comercial y modelo de negocio al que pertenece la empresa objeto de estudio, así como –naturalmente- de las características y complejidades del emprendimiento como tal. La aplicación de los conocimientos adquiridos desde el proceso académico se ha dado, superada toda problemática, de manera tranquila y eficaz, lo cual permite extraer del trabajo realizado las siguientes conclusiones:

- La empresa Gladys Sala de Belleza se ha desarrollado a lo largo de los años como un emprendimiento meramente empírico dentro del cual se ha desarrollado un proceso de constante aprendizaje tanto para su propietaria y administradora, la señora Gladys Moncayo, como para las personas que a lo largo de los años han formado parte de los distintos grupos de trabajo. El éxito de su mantenimiento en el mercado se ha debido, en mucho, a la calidad de los servicios ofertados, misma que a su vez está tenazmente relacionada con el “buen ojo” de la administración a la hora de aceptar operarios idóneos, preparados y capaces, dentro del grupo de trabajo. Esta característica, sin embargo, ha de desestimarse como resultado de un proceso constructivo serio y estructurado, y más bien se dirá familiarizado con el azar o el albur, cuestiones a las que la ciencia de la administración no sencillamente se encara, sino ante las cuales ha de imponerse para buscar el desarrollo y exitoso sostenimiento de cualquier emprendimiento.
- La crisis económica desatada por la Pandemia agudizó una crisis interna en la productividad de la empresa que, de alguna manera, sirvió como impulso a su amable administradora y propietaria, la señora Gladys Moncayo, para permitir al investigador realizar el presente trabajo en las instalaciones del emprendimiento, encontrando en un primer momento que el esquema organizacional era bastante frágil y que la formulación de objetivos parecía pertenecer exclusivamente al ámbito de lo individual –en el caso particular de administradora y operarios- que a un modelo empresarial de plan estratégico o procesos de desarrollo y crecimiento. La ausencia de una misión y visión empresariales previa y concienzudamente formulados impidió durante los años de ejercicio de la actividad comercial que la empresa avanzara en materia de formulación de objetivos y el consecuente control y evaluación de desarrollo que ese proceso arrastraría consigo.
- Empero el déficit en el área de una estructura organizacional apropiada, la calidad de los servicios prestados le ha dado al emprendimiento una buena y fuerte imagen comercial en el entorno geográfico y sociocultural al que pertenece. Se ha desarrollado un plan estratégico de redireccionamiento basado justamente en esta característica –Fortaleza, si se quiere-, para con

base en ella, y siguiendo los lineamientos de la administración y la planeación estratégica, potenciar el desarrollo y penetración en el mercado de la empresa que le brinde no solamente la oportunidad de 'sobrevivir' en el mercado, sino de ampliar sus horizontes y expandirse en un futuro cercano, generando con ello empleo y bienestar para más personas, una meta común arraigada al seno de una sociedad golpeada económicamente a lo largo del último año y medio.

- Las instalaciones de la empresa, si bien son hoy en día susceptibles de una mejora física, se han mantenido siempre con muy buena imagen y transmiten la sensación de orden, pulcritud y aseo, es otro punto a favor de la empresa que se pretende potenciar con la renovación física propuesta. Debe anotarse que esta característica influye positivamente en el entorno de trabajo y el ambiente laboral, puesto que operarios y administración llevan entre sí muy buenas relaciones y un trato respetuoso que fortalece la toma interna de decisiones tanto como el trabajo en equipo.
- El mejoramiento paulatino y ágil de las condiciones generales de desarrollo de la economía permiten creer que es posible cumplir con el plan de mejoramiento de manera eficiente y así dotar a la empresa de las herramientas administrativas suficientes para sostenerse y crecer en el mercado.

Como conclusión general, se extrae que la ciencia administrativa puede aplicarse a cualquier nivel de emprendimiento y actividad comercial para corregir sus errores de direccionamiento y, a través de la juiciosa aplicación de la observación, recolección de información, interpretación a través de matrices y formulación de estrategias, preparar dicho emprendimiento para competir sólida y ventajosamente en cualquier sector del mercado moderno.

10. RECOMENDACIONES

La observación y análisis diagnóstico de las dimensiones interna y externa de la empresa, permiten al investigador realizar las siguientes recomendaciones de acciones orientadas a subsanar errores de direccionamiento, blindar las fortalezas actuales y proyectar el emprendimiento hacia el éxito en el mercado:

- Es indispensable construir una identidad corporativa, basada en el desarrollo de una Misión y Visión empresariales, proceso que a su vez servirá como fundamento para desarrollar los objetivos que orienten constantemente los procesos a nivel interno y externo.
- Como se ha planteado en el punto anterior, la construcción de los objetivos a corto, mediano y largo plazo debe llevarse a cabo siguiendo los lineamientos del plan de mejoramiento y atendiendo a la disposición presupuestal que permita el cumplimiento riguroso de las metas en los plazos establecidos.
- Debe ser estructurado el organigrama de la empresa, con base en la definición de funciones y orden jerárquico, así como la definición del tipo de vinculación comercial existente entre administración y operarios.
- La Diversificación Horizontal es importante como actividad a desarrollar por cuanto le permitirá a la empresa ampliar el espectro de liderazgo en la zona de actividad y desempeño, así como tener una mayor participación en el mercado.
- Frente a la Diversificación Vertical debe prestarse atención al contacto con proveedores de productos, herramientas y suministros, algunos de los cuales son demandados directamente por los usuarios de los servicios de la Sala de Belleza para su uso personal presentando una oportunidad de mercado que puede beneficiar ampliamente los ingresos y beneficios de la empresa.
- Es necesario, a través de una consultoría externa, elaborar un sistema de gestión de calidad que, una vez socializado entre los operarios, se ponga en práctica de forma orgánica para evitar que el ejercicio de las actividades ponga eventualmente en riesgo la calidad de la prestación de los servicios y con ello la buena imagen de la empresa.
- Resulta ineludible estructurar un plan promocional y publicitario basado en la creación de imagen corporativa y tomando como herramientas los medios audiovisuales físicos y digitales (pendones, pancartas, volantes, redes sociales, página de internet) que permita mantener el interés del público objetivo siempre activo y la imagen de la empresa latente siempre en el imaginario colectivo al momento de requerir la prestación de los servicios que ofrece la empresa.
- Debe contratarse con un consultor externo la creación de una aplicación o software interactivo a través del cual los usuarios puedan agendar con mucha facilidad los servicios con los operarios de la empresa en las fechas y horarios que mejor les satisfagan, con ello propendiendo por utilizar mejor la

jornada laboral y duplicar la productividad en beneficio de operarios y administración de la empresa Gladys Sala de Belleza.

BIBLIOGRAFÍA

Academia de consultores. Disponible en: <https://academiadeconsultores.com/marking-estrategico-y-funciones/>

Administración, C. (2015). ESTRATEGIAS FUNCIONALES. Blogspot.com.co. Disponible en: <http://cursoadministracion1.blogspot.com.co/2010/12/estrategias-funcionales.html>.

ARROYO CANTÓN, Carlos; BERLATO RODRÍGUEZ, Perla (2012). «La comunicación». En Averbuj, Deborah, ed. Lengua castellana y Literatura. España: Oxford University Press. p. 7. ISBN 9788467367966.

CABRERA, J. (2009). Planeación estratégica, definición y metodología. Gestio Polis - Conocimiento en Negocios. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/> Revisado el 17 de julio de 2021.

Calculado Sobre la base de ponderaciones calculadas según los tipos de cambio de mercado. Banco Mundial. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

CAUAS, Daniel. Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Disponible en: <https://docplayer.es/13058388-Definicion-de-las-variables-enfoque-y-tipo-de-investigacion.html> Visitado el 4 de mayo de 2021

CHANDLER, Alfred D. Jr. Estrategia y estructura: Capítulos en la historia de la empresa industrial Americana (MIT Press). Ed. 1962-1998

Clasificación general de las fuentes de información | Biblioteca Virtual del Sistema de Universidad Virtual (udg.mx) Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion#:~:text=Las%20fuentes%20de%20informaci%C3%B3n%20de,de%20una%20actividad%20eminente%20creativa>. Visitado el 02 de abril de 2021

Comercial LADE, D. Tema 3 – Planificación de Marketing. Primera Edición. Ciudad de México, México. Dirección Comercial I3 - LADE, Pág. 8.

Contratacion.pdf (icesi.edu.co), disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77636/1/contratacion.pdf

CONTRERAS, Fernando; NOLI, Aldo, PERALTA, Gabriel; SANDMANN, Fernando

y SIMUNIC, Mariano. Teoría de juegos, Investigación operativa. Conferencia. Disponible en: <http://www1.frm.utn.edu.ar/ioperativa/TJuegos.pdf>

DANE publica dato de crecimiento económico para Colombia (valoraanalitik.com), recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2021/02/24/dane-publica-dato-crecimiento-economico-para-colombia/> Visitado el 25 de julio de 2021

DANE, Sistema Estadístico Nacional SEN. Perspectivas territoriales de desarrollo socioeconómico. Enero 28 de 2020. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf>

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Novena Ed., México, 2003.

DESARROLLO DE UN PRODUCTO O SERVICIO, EMPRESA (encolombia.com), disponible en: <https://encolombia.com/economia/empresas/innovacion/concepto-desarrollo-nuevos-productos-servicios/>, visitado el 29 jul de 2021.

Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_\(Colombia\)#Organizaci%C3%B3n_pol%C3%ADtica-administrativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia)#Organizaci%C3%B3n_pol%C3%ADtica-administrativa)

DUEÑAS, F. (2014). Los 8 elementos básicos para una estrategia corporativa exitosa. Blog de Talento Humano

El direccionamiento estratégico y sus componentes a nivel organizacional – businmetrics (wordpress.com) Disponible en: <https://businmetrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/comment-page-1/#:~:text=El%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico%20se%20define,referencial%20para%20los%20objetivos%20y> Visitado el 22 de julio de 2021.

FERRELL, Harline. Estrategia de Marketing. 5ª Ed. CENGAGE Learning, 2012.

FRIEDMAN, J. (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, William. Planeación Estratégica aplicada. 1998 McGraw Hill Interamericana S.A. ISBN: 958-600-706-5

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Hernando. Metodología de la investigación. McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. DE C.V. México, 2014.

HUARACA, L. (2009). Políticas Empresariales. Es.slideshare.net Disponible en: <https://es.slideshare.net/luishuaraca1194/politicas-empresariales-55232562> Revisado el 06 de abril de 2021

ILLERA DULCE, L. Eduardo; ILLERA, Juan Carlos. Política empresarial. Línea de dirección y estrategias. 2ª Ed.

Integración vertical - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia, disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/integracion-vertical.html>, visitado el 28 de julio de 2021

Judy (13 de marzo de 2018). «Praxeología: La metodología de la economía austriaca». Instituto Mises. Consultado el 1 de agosto de 2021.

L. WHEELEN, T., & HUNGER, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Ley 711 de 2001. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética.

M. HITT, J. B. (2006). Administración. México, Pearson Education.

MARTÍNEZ ZÁRATE, Rafael. Manual De Tesis. Metodologia Especial De Investigacion Aplicada A Trabajos Terminales En Arquitectura. Ed. Trillas, 2017. Pág 4. ISBN:9786071728586

Matriz de Perfil Competitivo | ZonaEconomica. Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo> visitado el 17 de julio de 2021

MATRIZ PEYEA :: Sitio Académico (webnode.es), disponible en: <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/>, visitado el 22 de julio de 2021

Matriz POAM - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html> Visitado el 18 de julio de 2021

Mercado de la belleza: el hombre consume cada vez más estética premium. Disponible en: <https://beauty.expob2b.es/es/n-/3781/mercado-de-la-belleza-el-hombre-consume-cada-vez-mas-estetica-premium>

Método deductivo - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html> Visitado el 3 de mayo de 2021

MINISTERIO DE HACIENDA, Dirección de Presupuestos, Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y GHOSAL, Sumantra. El proceso estratégico, Concepto, Contexto y Casos. 1998

MIRETTI, Federico M. DPI Estrategia. Director Consultor. Disponible en: <https://dpiestrategia.com/areas-consultoria/que-es-realmente-una-vision-empresarial> Visitado el 04 de abril de 2021

Misión de una empresa ¿Qué es?, ¿Cómo se establece? (sdelsol.com). Disponible en: <https://www.sdelsol.com/glosario/mision-de-una-empresa/> Visitado el 04 de abril de 2021

ORTIZ, Alfredo; RIVERO, Guillermo. Desmitificando la Teoría del Cambio, 2007.

PAREDES SANTOS, Alfredo. Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá, 1997.

PETERAF, Margaret; THOMPSON, Arthur; GAMBLE, John E.; STRICKLAND, A.J. Administración estratégica. McGraw-Hill, 2012.

PIMENTEL VILLALAZ, Luis. Introducción al concepto de Planificación Estratégica. Septiembre de 1999.

PORTER, Michael Eugene. La estructura dentro de las industrias y el desempeño de las empresas. p. 214-227. 1979. Disponible en: <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>

PORTER, Michael. ¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales, No.8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp.

Praxeología: La metodología de la economía austriaca | Instituto Mises. Disponible en: <https://mises.org/es/library/praxeologia-la-metodologia-de-la-economia-austriaca> Visitado el 05 de mayo de 2021

Pulecio, K. (2012). ¿QUÉ ES EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO? [blogspot.com.co](http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html). Disponible en: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>.

QUIROA, Myriam. Matriz POAM (09 de noviembre, 2020). Economipedia.com Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html> visitado el 6 de julio de 2021

RADRIGAN, Marisa. Metodología de la Investigación. 2005

RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Fundamentos de administración, 3a. ed. Bogotá, Ecoe Ediciones, 2009.

RAMÍREZ, Carlos y RAMÍREZ SALAZAR, María del Pilar. Fundamentos de

administración. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/307466939>

Real Academia Española. Diccionario RAE, 2019. Disponible en: <https://dle.rae.es/contexto>

Resolución 2263 de 2004. Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones.

Resolución 2827 de 2006. Por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. 5ª Ed. Thomson Editores, 2002.

RODRÍGUEZ, Carlos E. Diccionario de Economía, etimológico, conceptual y procedimental. Mendoza, Abril de 2009

ROJAS, S. A. (2010). Administración de pequeñas empresas. México, Pearson

SABINO, Carlos. Diccionario de Economía y Finanzas. Ed Panapo, Caracas, 1991.

SALAZAR, L. Fundamentos de la Administración Estratégica, 2006.

SENA.com. ¿Qué es el diagnostico Estratégico? Bogotá, Colombia: SENA, Pág. 2. Disponible en: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Guía%202/QUÉ%20ES%20EL%20DIAGNOSTICO%20ESTRATÉGICO%20-%209.pdf
Revisado en agosto 14 de 2021.

SERNA GÓMEZ, Humberto. (2007). Gerencia Estratégica. Décima Edición. Bogotá, Colombia: 3 R Editoriales.

SOTO, Antonio; VALENTE, María Rosa. Teoría de los juegos: vigencia y limitaciones. Revista de Ciencias Sociales v. 11 No. 3, Maracaibo, septiembre de 2005. ISSN 1315-9518. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300008

SPEED, Richard J. "Oh Mr Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy," Marketing Intelligence and Planning, 1989

STEINER, G. (1998). Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial CECSA.

SUÁREZ FERNÁNDEZ, Maité; TARAJO ROSELLÓ, Antonio; PÉREZ GUERRERO, María Cristina. Proyección estratégica para el área de ciencia y técnica de la Facultad Tecnológica.

TABATONI, P. y JARNIOU, P.(1975): Les systèmes de gestion. Politiques et structures París. Ed. PUF.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación Científica. Noriega Editores, México DF, 2003.

THOMPSON, Arthur; PETERAF, Margaret; GAMBLE, John E.; y STRICKLAND, A. J. Administración estratégica, teoría y casos. Cuarta edición en español por Interamericana Editores bajo licencia de McGraw Hill, 2012

Tomado de: Listado de corregimientos en el portal de Internet de la alcaldía municipal de Pasto Archivado el 26 de noviembre de 2010 en Wayback Machine.

VILLAFÁÑA FIGUEROA, Ricardo. Planeación Estratégica, 2007.

Wikipedia, la enciclopedia libre, disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Sal%C3%B3n_de_belleza

ANEXOS

ANEXO 1.

Formato de encuesta No. 1 – Diagnóstico Interno, aplicada a los trabajadores de la empresa Gladys, Sala de belleza.

Pregunta 1. ¿Conoce usted la Misión y Visión empresariales al interior del emprendimiento Gladys, Sala de Belleza?

Pregunta 2. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa a corto y/o mediano plazo?

Pregunta 3. ¿Identifica usted estrategias organizacionales dentro de la empresa? Con base en su respuesta, mencione algunas.

Pregunta 4. ¿Reconoce usted la existencia de una estructura organizacional dentro de la empresa?

Pregunta 5. ¿Está usted plenamente enterado de las características y funciones de su cargo al interior de la empresa?

Pregunta 6. ¿Suscribió usted un documento escrito de vinculación laboral con la empresa, o su vinculación es de tipo verbal?

Pregunta 7. ¿Qué tipo de motivaciones existen al interior de la empresa?

Pregunta 8. ¿Cuál es la palabra que mejor define el nivel de participación del equipo de trabajo en las decisiones de la empresa: democrático o autoritario?

Pregunta 9. ¿La comunicación al interior de la empresa, entre actores de igual y distinto nivel es en general, buena, regular o mala?

Pregunta 10. ¿Existen al interior de la empresa procesos de constante capacitación para el desempeño de su cargo?

Pregunta 11. ¿Los ingresos mensuales devengados cubren los mínimos consagrados por la ley?

Pregunta 12. ¿Goza actualmente de afiliación a sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales?

Pregunta 13. ¿Las ganancias derivadas de su actividad son pagadas por la administración con cumplimiento?

Pregunta 14. ¿Se cumple en la empresa con el pago de primas, cesantías y obligaciones parafiscales en general?

Pregunta 15. ¿Entre excelente, buena, regular o mala, cómo calificaría la situación de los recursos técnicos que la empresa ofrece para la realización de las actividades de comercio?

Pregunta 16. En términos generales, entre excelente, bueno, regular o malo ¿cómo califica usted el nivel de los servicios prestados por la empresa?

Pregunta 17. ¿Está familiarizado usted con la imagen corporativa de la empresa?

PREGUNTAS EXCLUSIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN

Pregunta 18. En la actualidad, ¿cómo califica la capacidad financiera de sostenimiento y desarrollo en términos de Suficiente o Insuficiente?

Pregunta 19. ¿Tiene pendientes obligaciones bancarias actualmente? ¿Por qué monto?

Pregunta 20. En su criterio, y sobre la diferencia entre ingresos de la empresa y costos de mantenimiento de la misma ¿son sostenibles los ingresos actuales de la empresa?

Pregunta 21. ¿Cómo califica sus ganancias personales como fruto de las actividades de la empresa: altas, medias o bajas?

ANEXO 2.

Encuesta realizada al interior de la empresa con 21 voluntarios que estaban por hacer uso o habían hecho uso de los servicios del emprendimiento.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia visita usted la empresa Glady's Sala de Belleza para hacer uso de sus servicios?

Pregunta 2. En general, entre "Excelente", "Buena" o "Regular" ¿cómo calificaría la atención y el servicio que presta la empresa?

Pregunta 3. ¿La relación entre el servicio recibido y el costo pagado por él sería en su criterio: Excelente, Buena, Regular o Mala?

Pregunta 4. ¿Cuántas empresas del área Estética como Glady's Sala de Belleza son de su confianza o utiliza usted?

Pregunta 5. ¿Cómo califica usted la influencia de la publicidad de la empresa 'Gladys Sala de Belleza' en los alrededores del barrio Lorenzo de la Comuna 4 de la ciudad de Pasto?

Pregunta 6. ¿Cómo califica la imagen de la empresa Gladys Sala de Belleza?

ANEXO 3.

Encuesta realizada entre 67 personas de las zonas aledañas al local comercial de la empresa Gladys Sala de belleza, en el barrio Lorenzo de la comuna 4 de la ciudad de Pasto, la muestra se tomó solamente entre 40 personas que afirmaron no haber hecho uso de los servicios del local comercial y se denominaron “No clientes”.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia hace usted uso de salas de belleza para distintos servicios?

Pregunta 2. ¿Qué factor es más relevante para usted a la hora de escoger una empresa prestadora de los servicios de bienes y servicios del área estética?

Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios que recibe de su actual sala de belleza de preferencia?

Pregunta 4. ¿Qué imagen tiene para usted la empresa Gladys Sala de Belleza?

Pregunta 5. ¿Estaría usted dispuesto a probar los servicios de la empresa Gladys Sala de Belleza en futuras promociones?