

Información Importante

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

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

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

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA Piel + Vida
S.T.O.R.E. DE BUCARAMANGA, PERIODO 2014 - 2016

CLAUDIA LIZETH PIMENTEL IZAQUITA
CRISTIAN PICO RODRIGUEZ
ANGELA MARÍA MEDINA ROMERO



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
INSTITUTO DE POSTGRADOS
BUCARAMANGA
2014

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA Piel + Vida
S.T.O.R.E. DE BUCARAMANGA, PERIODO 2014 - 2016

CLAUDIA LIZETH PIMENTEL IZAQUITA
CRISTIAN PICO RODRIGUEZ
ANGELA MARÍA MEDINA ROMERO

Proyecto de Grado presentado como requisito para obtener el título de
Especialista en Gerencia Comercial

Director de proyecto
DOCTOR ALVARO RAMIREZ RESTREPO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
INSTITUTO DE POSTGRADOS
BUCARAMANGA
2014
NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Primer jurado

Segundo jurado

Bucaramanga, 11 de Agosto 2014

DEDICATORIA

A Dios principalmente por ser luz en nuestro camino y a nuestras familias, por su apoyo y fortaleza brindada en la consecución de esta meta y este logro tan importante para nuestras vidas: ser Especialistas en Gerencia Comercial.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece al:

Doctor Álvaro Ramírez por su orientación oportuna, sus múltiples enseñanzas, dedicación y asesoría en la conformación del proyecto.

A la Universidad de la Sabana por infundir principios éticos y formar profesionales íntegros y honorables.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| <u>INTRODUCCIÓN</u> | 11 |
| <u>1. ASPECTOS PRELIMINARES</u> | 13 |
| <u>1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</u> | 13 |
| <u>1.2 JUSTIFICACIÓN</u> | 13 |
| <u>1.3 OBJETIVOS</u> | 14 |
| <u>1.3.1 Objetivo general</u> | 14 |
| <u>1.3.2 Objetivos específicos</u> | 15 |
| <u>2. MARCO DE REFERENCIA</u> | 16 |
| <u>2.1. MARCO TEÓRICO</u> | 16 |
| <u>2.1.1. Antecedentes conceptualización de plan estratégico</u> | 16 |
| <u>2.1.2. Tipos de estrategia</u> | 20 |
| <u>2.1.3. Estrategias alternativas</u> | 22 |
| <u>2.1.4. Ventajas de la aplicación de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas</u> | 23 |
| <u>2.1.5. Diseño de estrategias para las pequeñas y medianas Empresas (PYME'S)</u> | 24 |
| <u>2.2. MARCO LEGAL</u> | 27 |
| <u>3. METODOLOGÍA</u> | 29 |
| <u>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</u> | 29 |
| <u>3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u> | 29 |
| <u>3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA</u> | 29 |
| <u>3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</u> | 30 |

| | |
|--|----|
| <u>3.5. ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA</u> | 30 |
| <u>3.5.1. Análisis del ambiente externo e interno</u> | 31 |
| <u>3.5.2. Formulación y Selección de Estrategias</u> | 32 |
| <u>3.5.3. Elaboración de los Planes de Acción</u> | 32 |
| | |
| <u>4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</u> | 36 |
| <u>4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</u> | 36 |
| <u>4.2. SITUACIÓN ACTUAL Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</u> | 37 |
| <u>4.2.1 Organigrama</u> | 38 |
| <u>4.3. MISIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA</u> | 41 |
| <u>4.4 VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</u> | 41 |
| <u>4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u> | 41 |
| <u>4.6. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS</u> | 42 |
| | |
| <u>5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</u> | 44 |
| <u>5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD</u> | 46 |
| | |
| <u>6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</u> | 67 |
| <u>6.1. MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA</u> | 67 |
| <u>6.4. POLITICAS ORGANIZACIONALES PROPUESTAS</u> | 70 |
| <u>6.4.1. Políticas Estructurales y Financieras</u> | 70 |
| <u>6.4.2. Políticas con Clientes</u> | 71 |
| <u>6.4.3. Políticas de Procesos Internos</u> | 71 |
| <u>6.4.4. Políticas del Talento Humano (crecimiento y aprendizaje)</u> | 72 |
| <u>6.4.5. Organigrama propuesto</u> | 72 |
| <u>6.5. ESTRATEGIA SEGÚN LA MATRIZ DOFA</u> | 73 |
| | |
| <u>7. PLAN OPERATIVO</u> | 84 |
| <u>7.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PROPUESTOS</u> | 84 |

| | |
|---|-----|
| <u>7.3.2. Implantación del Cuadro de Mando Integral</u> | 102 |
| <u>7.4. MAPA ESTRATÉGICO</u> | 106 |
| <u>7.4.1. Medición de Indicadores de Mejora</u> | 107 |
| | |
| <u>CONCLUSIONES</u> | 110 |
| <u>RECOMENDACIONES</u> | 113 |
| <u>BIBLIOGRAFÍA</u> | 114 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| <u>Tabla 1. Estado de resultados de la empresa</u> | 45 |
| <u>Tabla 2. Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis del Pasado, Presente y Futuro)</u> | 47 |
| <u>Tabla 3. Árbol de Competencias (Debilidades y Fortalezas)</u> | 48 |
| <u>Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI</u> | 50 |
| <u>Tabla 5. Análisis del Macro Entorno. Determinación de Factores Exógenos</u> | 57 |
| <u>Tabla 6. Tendencias del entorno financiera</u> | 58 |
| <u>Tabla 7. Tendencias del entorno Marketing</u> | 59 |
| <u>Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE</u> | 60 |
| <u>Tabla 9. Valores Organizacionales</u> | 69 |
| <u>Tabla 10. Principios organizacionales</u> | 70 |
| <u>Tabla 11. Matriz DOFA</u> | 74 |
| <u>Tabla 12. Matriz de impacto factores claves de éxito</u> | 76 |
| <u>Tabla 13. Ventaja Competitiva</u> | 76 |
| <u>Tabla 14. Auditoría Interna: Fortaleza</u> | 78 |
| <u>Tabla 15. Auditoría Interna: Debilidades</u> | 78 |
| <u>Tabla 16. Auditoría Externa: Oportunidades</u> | 79 |
| <u>Tabla 17. Auditoría Externa: Amenazas</u> | 79 |
| <u>Tabla 18. Ventas</u> | 80 |
| <u>Tabla 19. Compras</u> | 80 |
| <u>Tabla 20. Recurso humano</u> | 81 |
| <u>Tabla 21. Finanzas</u> | 81 |
| <u>Tabla 22. Cuadro de Mando Integral</u> | 101 |
| <u>Tabla 23. Indicadores de Mejora</u> | 109 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------------------------|--|-----|
| Figura 1. | Proceso Estratégico | 21 |
| Figura 2. | Matriz DOFA | 22 |
| Figura 3. | Cadena de Valor | 24 |
| Figura 4. | Modelo de Planeación Estratégica | 35 |
| Figura 5. | Organigrama | 40 |
| Figura 6. | Análisis del Entorno Estratégico - Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter | 52 |
| Figura 7. | Organigrama Propuesto | 73 |
| Figura 8. | Diagrama de Procesos | 90 |
| Figura 9. | Cuadro de Mando Integral | 93 |
| Figura 10. | Perspectivas | 95 |
| Figura 11. | Perspectiva clientes | 97 |
| Figura 12. | Cuadro de mando integral | 103 |
| Figura 13. | Fases cuadro de mando | 104 |
| Figura 14. | Mapa Estratégico Propuesto | 107 |

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta como aspecto fundamental de este estudio, que la planeación estratégica según Humberto Serna es un “proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento en la empresa hacia el futuro”¹.

Por lo anterior, se considera importante destacar que en la actualidad es necesario planificar las actividades que se desarrollan en una empresa, con el fin de dinamizarla, hacerla más flexible, mas plana y orientada al mercado y al cliente.

Es así que las estrategias son la base para lograr su introducción y de esta manera enfrentar a la competencia con bases sólidas y con capacidad de respuesta rápida a los constantes cambios e innovaciones del mercado.

Con base en los anteriores aspectos, a través de este estudio se considera realizar un análisis de la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E., la cual es una empresa privada con un (1) año de experiencia en la ciudad de Bucaramanga y debido a las condiciones que se dan por la competencia y el entorno, se ha considerado necesario desarrollar un plan estratégico orientado al mejoramiento sustancial de la competitividad de la empresa, con el fin de lograr altos índices en los factores de desarrollo, volcándose hacia los clientes y el servicio, y constituyendo un valor agregado diferencial por lo que es indispensable que cuente con conceptos modernos en lo que respecta a un plan estratégico que se ajuste a las necesidades de la empresa y sus clientes externos.

¹SERNA Gómez Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R Editores, 2003 - 413 p.

El plan estratégico le permitirá a Piel + Vida S.T.O.R.E., saber en dónde está actualmente y hacia dónde dirigirá sus objetivos y proyectará sus respectivas estrategias y planes de acción; además le permitirá identificar oportunidades y descubrir las ventajas competitivas que conlleven a mejorar su posición en el mercado.

Por tanto, la presente investigación conlleva a la elaboración de un plan estratégico para Piel + Vida S.T.O.R.E., que tenga como resultado, una organización que genere valor, aumente la rentabilidad y sea competitiva; que cuente con colaboradores comprometidos, motores de gestión, integrados en una cultura de pensamiento estratégico, con claridad de su misión, visión y objetivos; y preparados para enfrentar el cambio y anticipar las estrategias.

1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En este momento la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E. no cuenta con un plan estratégico diseñado, por ello los objetivos y metas a cumplir de la organización no están definidos. Tampoco existe una estructura organizacional ni hay claridad sobre su visión empresarial (a dónde quiere llegar la empresa en el corto y mediano plazo).

1.1.1. Formulación del problema. ¿Cuál es el plan Estratégico que se debe seguir para lograr las metas y resultados de Piel + Vida S.T.O.R.E. durante el periodo comprendido entre los años 2014 y 2016?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El impacto de no contar con un plan estratégico definido repercute en los clientes de Piel + Vida S.T.O.R.E. de manera significativa. Esto puede traducirse en que la empresa sea percibida de forma desorganizada, afectando su imagen y generando desconfianza, ya que no se tiene demarcada una ruta organizacional y una visualización a futuro. Tampoco se tiene establecido a qué tipo de mercado se dirige y que necesidades cubre la empresa.

Las áreas administrativas no están claramente definidas, por tanto los esfuerzos al interior de la empresa se dispersan y no existe una sinergia coherente entre las funciones de los colaboradores con la proyección de Piel + Vida S.T.O.R.E.

Además, no existe claridad sobre cuáles son las ventajas competitivas que tiene la organización frente a su competencia.

El proyecto que se presenta nace como fruto de la necesidad de estructurar y dar forma a la estrategia organizacional de Piel + Vida S.T.O.R.E.

De acuerdo con lo anterior, se documentarán cuáles son las aspiraciones y metas de la empresa para el periodo comprendido entre 2014 y 2016; adicionalmente, se incluirán las directrices, objetivos y políticas que deban establecerse para su consecución.

El plan estratégico de Piel + Vida S.T.O.R.E. incluirá el mercado hacia el cual van dirigidos los productos y servicios que ofrece y la forma en la que se comunicarán y promocionarán estas soluciones a sus clientes potenciales.

Con la definición de la estrategia organizacional y los indicadores de cumplimiento, Piel + Vida S.T.O.R.E. contará con una práctica herramienta para monitorear el avance de su actividad, de tal manera que se puedan tomar decisiones coherentemente y a tiempo en aras de que se realicen los ajustes o correctivos necesarios para garantizar la rentabilidad de la empresa. Finalmente se espera que través de la realización del plan estratégico propuesto, se pueda dar respuesta a las aspiraciones y metas que tiene la empresa objeto del presente estudio.

1.3 OBJETIVOS

Como objetivo general y específicos de este estudio, se plantean los siguientes:

1.3.1 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico de la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E. ubicada en la ciudad de Bucaramanga, para el periodo 2014– 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

Del objetivo general propuesto se desglosan los siguientes objetivos específicos.

- Identificar los clientes actuales y potenciales de Piel + Vida S.T.O.R.E.
- Definir la misión de la empresa para el periodo 2014 – 2016.
- Realizar un análisis y diagnóstico de la situación externa e interna en la actualidad, que permita conocer el entorno y las condiciones en las cuales opera la organización.
- Formular una propuesta orientada a establecer los objetivos, la estrategia y el programa de acción para Piel + Vida S.T.O.R.E.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que un proceso de investigación, debe estar soportado en una concepción teórica, con el fin de poder entender y aplicar las escuelas de pensamiento y teorías, que ayuden a estructurar de manera lógica y coherente el estudio y que sirvan de cimiento teórico y directriz en la orientación del trabajo investigativo, en el presente capítulo se bosquejan los principales conceptos teóricos que enmarcan esta investigación.

2.1.1. Antecedentes conceptualización de plan estratégico

Para autores como Mintzberg, Quinn, Voyer, manifiestan que el término estrategia viene del griego “strategos” que significa “un general”, a su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, “stratego” significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. El concepto de estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años; en el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tiene un atractivo evidente, aunque los estrategas de las empresas no “proyectan destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos².

Dentro de esto se puede identificar que la planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro ya que se entiende que debe planear una serie de objetivos y metas,

²MINTZBERG Henry, QUINN Brian James, VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997 - 641 pages

los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica, la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para (Serna, 1999), la planeación estratégica es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro”³.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, lo cual implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

Para Fred David. “varios términos son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionada a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y planeación estratégica”⁴.

De acuerdo con Mintzberg, es importante diferenciar a las estrategias de las tácticas. Las primeras, normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder⁵.

³SERNA, Gómez Humberto. Planeación estratégica. Edit. Legis 1994., p. 123

⁴DAVID Fred R. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 2003 - 336 p.

⁵MINTZBERG Henry, BRIAN Quinn James, VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997 - 641 p.

Las segundas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas. Es decir, lo que parece una táctica al director general para un mando medio es una estrategia.

Por lo tanto la administración estratégica puede ser conceptualizada como un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas a asistir a administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción estratégicamente o un plan para el futuro.

Una de las razones más importantes para planear estratégicamente, es que por medio de ella, se puede evitar el desperdicio de recursos. Para Morrisey (1996), "Es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión"⁶.

Al mismo tiempo, es importante destacar que un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: "el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales."⁷

La estrategia debe tomar en cuenta el ambiente de la empresa y el proceso de asignación de recursos (Clayton, 1997). Por otro lado, O'Regan y Ghobadian (2002) afirman que la planeación estratégica se enfoca en la dirección de la organización y en las acciones necesarias para mejorar los resultados de la organización.

Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos,

⁶MORRISEY George L. Planeación a largo plazo: Creando su propia estratégica [sic]. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996 - p.79

⁷THOMPSON Arthur A, STRICKLAND III A. J. Dirección y administración estratégicas. McGraw Hill, 1995., p. 134 pages

mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia. De allí que las empresas se pregunten constantemente, ¿en qué consiste mi propia estrategia?⁸

Las estrategias de la compañía, deben estar basadas en las siguientes variables: cómo puedo hacer crecer mi negocio, cómo competir contra los rivales, cómo responder a los cambios en el ambiente, cómo administrar óptimamente cada área funcional del negocio y, por último, cómo puedo lograr todos mis objetivos (Ibídem).

Mintzberg et al. “proporciona unas definiciones útiles con el propósito de lograr claridad. Una estrategia es 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 realizar. Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”⁹.

“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz.”¹⁰

⁸Ibíd., p. 136

⁹MINTZBERG, Op. Cit., p. 34

¹⁰MINTZBERG, Op. Cit., p. 36

2.1.2. Tipos de estrategia

Para Mintzberg, quien elabora su propia definición sobre el contraste entre el la acción y el análisis. Trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente¹¹.

La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización. Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente (Lorange y Vancil, 2000).

Quinn (citado en Mintzberg et al, 1997: 5), “proporciona una lista de criterios para las estrategias efectivas:

1. Establecer objetivos claros y precisos
2. Conservar la iniciativa
3. Concentrarse (un mando superior establece un punto focal contundente)
4. Tener flexibilidad
5. Contar con un liderazgo coordinado y comprometido
6. Sorprender

¹¹MINTZBERG Henry, QUINN James Brian, VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997 – p. 64.

7. Ofrecer seguridad (proteger los recursos, contar con un buen sistema de inteligencia).”

Porter (1985, p.11) citado en Mintzberg (1997, p.109), argumenta que sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación.

Éstas se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa (los rangos de los segmentos del mercado seleccionado) para producir tres estrategias genéricas y alcanzar el logro de un desempeño superior a la media en una industria: el costo del liderazgo, la diferenciación y el alcance, básicamente muy limitado, como se puede apreciar en la siguiente Figura.

Figura 1. Proceso Estratégico

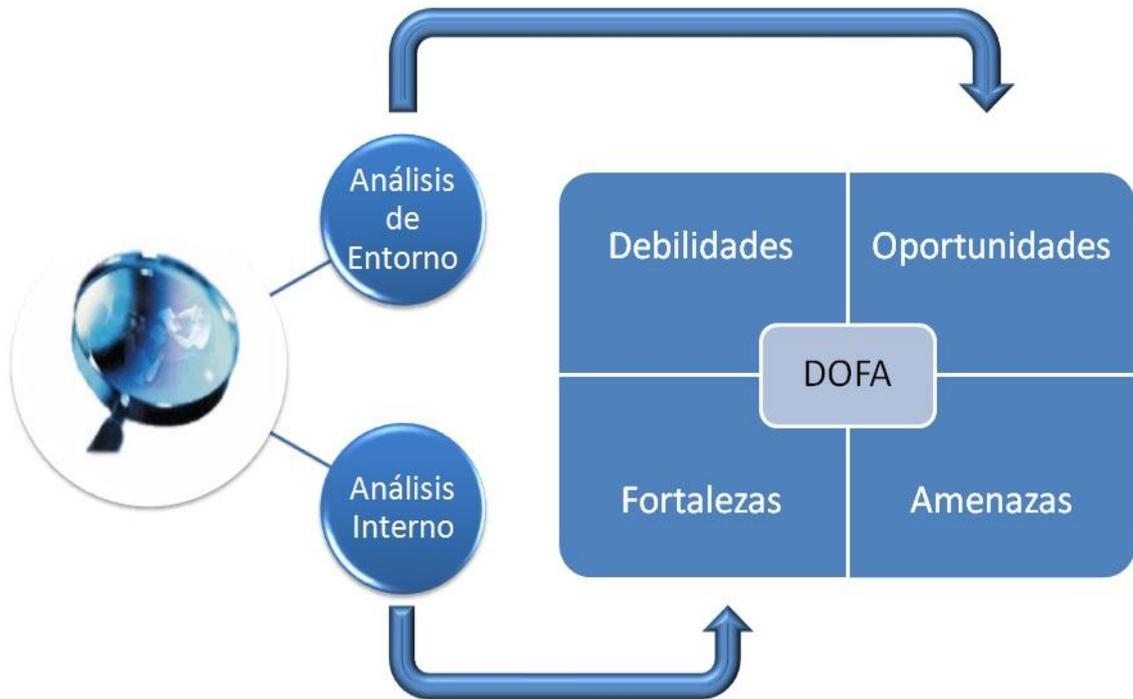
| | | | |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------|
| <i>Objetivo Amplio</i> | 1. Liderazgo en Costos | 2. Diferenciación | <i>Alcance</i> |
| <i>Objetivo Limitado</i> | 3. Enfoque en Costos | 4. Enfoque en diferenciación | <i>Competitivo</i> |

Fuente: Porter (1985, p.12), citado en Mintzberg (1997) El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

2.1.3. Estrategias alternativas

Según Koontz y Wehrich, establecen que: “Al diseñar una estrategia, los administradores utilizan matrices para detectar las relaciones entre las variables más importantes. Una de ellas es la matriz FODA”¹². Ésta es un marco conceptual para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Figura 2. Matriz DOFA



Fuente: Koontz, H., y Wehrich, H. Administración. Una Perspectiva Global.

¹²KOONTZ Harold, Wehrich Heinz. Administración. Una Perspectiva Global. McGraw-Hill Education, Nov 1, 2006 – p. 47.

2.1.4. Ventajas de la aplicación de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas

Para O'Regan y Ghobadian "Los elementos de formulación de una meta, el desarrollo de competencias distintivas, la determinación de las relaciones de autoridad, el desarrollo de recursos y la implementación de monitoreo reciben más atención efectiva cuando los pequeños negocios se emplean en una estrategia formal"¹³.

Para Thompson y Strickland, en las empresas de hoy existe la necesidad de cómo administrar de una forma proactiva los negocios de la compañía. Si no se tiene una estrategia, entonces los administradores no tienen planeado su campo de batalla para hacer los negocios¹⁴. Es decir, no han logrado identificar una ventaja competitiva, no tienen un plan para satisfacer las necesidades de sus clientes o mejorar los resultados de los bienes que ofrecen.

Además, existe una necesidad por enfocar los esfuerzos y decisiones de las diferentes áreas funcionales, departamentos, administradores y grupos dentro de la coordinación, para que todas trabajen en armonía, y logren una actitud de compromiso con la empresa.

Según Morrissey, el planteamiento de una estrategia clara es importante porque ésta:

- Le ayuda a tomar decisiones acertadas, de acuerdo a la visión de la empresa.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a equivocarse en el camino.
- Refuerza la misión y la visión.
- Los conduce a llegar a arreglos de ganar-ganar entre todos los miembros de la organización.
- Aumenta el ingreso sobre la inversión¹⁵.

¹³O'Regan y Ghobadian. Formal Strategig planning. Organizational Culture, Business-to-Business Emerald Group Publishing, Aug 18, 2010., p. 153

¹⁴MORRISEY. G. L. Administración por objetivos y resultados. Fondo educativo interamericano. 1996., p. 78

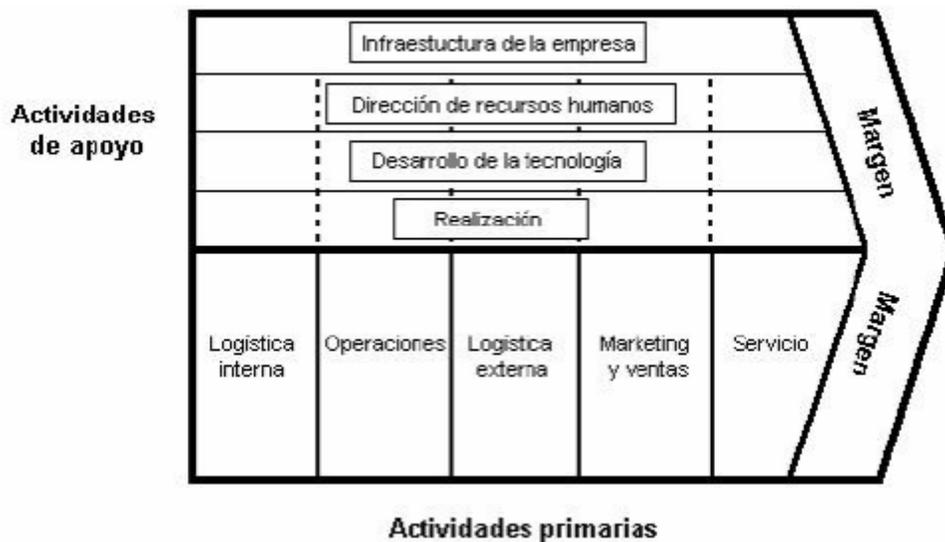
¹⁵Ibid., p. 78

2.1.5. Diseño de estrategias para las pequeñas y medianas Empresas (PYME'S)

El crear una buena estrategia y sobre todo aplicarla con éxito en todas las áreas de la organización, muestra la confiabilidad que ha desarrollado la gerencia en sus operaciones. Sin embargo, una buena estrategia combinada con una buena ejecución de estrategia no va a garantizar que la empresa no tenga problemas no previstos. La esencia de hacer una buena estrategia es construir una organización capaz de generar resultados acertados al desafiar problemas, potentes competidores, una imprudente demora o costos sorpresas¹⁶

Ante esta situación, es conveniente utilizar la cadena de valor de las empresas creada por Michael Porter (citado en Thompson y Stricklan III), para examinar los caminos más viables para que la empresa logre una ventaja competitiva tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Cadena de Valor



Fuente: Thompson, A, Jr., y Strickland

¹⁶Thompson Arthur A., Strickland III A. J. Dirección y administración estratégicas. McGraw Hill, 1995. p., 171

Tal como lo muestra la figura anterior, todas las actividades de las empresas están divididas en nueve categorías, de las cuales cinco de ellas son llamadas actividades primarias. Éstas son la logística interna que se encarga de la recepción de materias primas, almacén, inventario y control; las operaciones transforman las entradas en productos terminados; la logística externa distribuye a éste; la mercadotecnia y ventas las cuales inducen y facilitan la compra de estos productos sobre los consumidores y el servicio que mantiene el valor del producto después de la venta¹⁷.

Las otras cuatro tareas son llamadas actividades de soporte. Las compras se encargan de adquirir las materias primas y demás suministros; la tecnología desarrolla el know-how y procedimientos; la administración de recursos humanos se encarga de seleccionar, promover, evaluar y recompensar el desarrollo de éstos y por último, la infraestructura de la compañía se encarga de todas las tareas de administración como son las finanzas, planeación, aspectos legales, calidad y contabilidad.

Desde el principio en los procesos de elaboración de una estrategia, los administradores de las compañías necesitan plantearse un conjunto de preguntas: "¿cuál es nuestra visión para la compañía?, ¿hacia dónde va la compañía?, ¿cuál será su futura tecnología - producto y enfoque del cliente?, ¿qué tipo de empresa queremos llegar a ser?, ¿cuál es la situación de la industria y que queremos lograr en cinco años?"¹⁸

Para Hax y Majluf el plan estratégico se debe realizar de acuerdo a las áreas funcionales del negocio como son recursos humanos, tecnología de producción, producción, mercadotecnia y finanzas.

¹⁷Ibid., p. 177

¹⁸THOMPSON Arthur A., . STRICKLAND III A. J. Dirección y administración estratégicas. McGraw Hill, 1995.,y p. 103

Para iniciar la estrategia se debe realizar la misión y visión de la empresa con el objetivo que todas las estrategias estén basadas en éstas. Cada área funcional trabaja con diversos elementos que le proporcionan valor a la cadena productiva¹⁹.

Para desarrollar la estrategia de recursos humanos es necesario seleccionar y promocionar el flujo de personal a través de la organización; evaluar los resultados del desempeño de cada individuo dentro de la organización; proporcionar adecuadas recompensas y demás elementos que motiven al personal; proporcionar el apoyo necesario a los recursos humanos para su desarrollo de carrera y por último, establecer relaciones de mutua ayuda entre recursos humanos y altos mandos para desarrollar un agradable clima laboral según Hax y Majluf²⁰.

Es necesario para desarrollar la estrategia de tecnología considerar que por medio de ésta las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva. Ésta debe responder a los requerimientos tecnológicos del ambiente, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, reforzar las fortalezas y eliminar debilidades de la organización.

En el área de mercadotecnia la clave para desarrollar la estrategia radica en entender y cubrir las necesidades del cliente. Además incluye la logística de distribución y los servicios post-venta, precios estratégicos, análisis de mercado, promoción y publicidad y el desarrollo de nuevos productos.

Por último en el área de finanzas, la estrategia debe estar enfocada en medir económicamente los resultados de la organización. Ésta analiza el financiamiento a largo plazo, los riesgos del negocio, la administración del capital de trabajo,

¹⁹HAX Arnoldo C., MAJLUF Nicolas S. Gestión de empresa con una visión estratégica. Ediciones Dolmen, 1996 151 pages

²⁰Ibid., p. 152

impuestos, alianzas o adquisiciones de la compañía, entre otros (Hax y Majluf, 1996)²¹.

2.2. MARCO LEGAL

La empresa, está inscrita como una Sociedad por Acciones Simplificada y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento, como son: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), emisión de facturas, entre otros. Su naturaleza es comercial y de servicios y su objeto es la comercialización, asesoría y tratamientos para el cuidado de la piel y el cabello.

El régimen jurídico que gobierna la denominada sociedad por acciones simplificada, es la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. En dicha normatividad se encuentran consagradas las normas que rigen la constitución y funcionamiento de una S.A.S.

En lo que respecta a Constitución, el Artículo 1°. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Artículo 2°. Personalidad jurídica.- La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

²¹HAX Arnoldo C., MAJLUF Nicolas S. Gestión de empresa con una visión estratégica. Ediciones Dolmen, 1996 151 pages. p. 154

Artículo 3°. Naturaleza.- La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se empleó fue la descriptiva, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo. Debido a que existe una participación efectiva por parte de los investigadores, teniendo en cuenta para ello la realización de un trabajo de campo. Esto con el fin de obtener información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Los empleados y los clientes de la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E. de Bucaramanga, constituyen la población y muestra tomadas en cuenta para el estudio, a los que se les formuló una encuesta para evaluar cualitativamente aspectos internos de la empresa. En cuanto a la selección de la muestra de los empleados esta se realizó mediante un proceso no probabilístico conocido como muestra dirigida, dentro de esta se buscó abarcar los diversos cargos existentes

en la empresa, incluyendo de igual forma empleados de los departamentos de la empresa.

Para determinar el tamaño de la muestra de los clientes se emplearon procedimientos estadísticos, se determinó el tamaño de la muestra tomando como referencia la cantidad de clientes que utilizaron los servicios de la empresa en el mes de Enero del año 2014.

El paso siguiente es establecer el nivel de confianza para la estimación del tamaño de la muestra, se seleccionó un nivel de confianza de 90% y un error de 10%, luego se fijó el nivel de ocurrencia en 0,5 ya que no se conoce con certeza dicho nivel.

3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El proceso de recolección de información se realizó a través de una serie de visitas a la empresa “en donde se conoció el funcionamiento interno, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos). Las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron: la observación directa y entrevista .También se utilizó una serie de material bibliográfico, el cual se empleó como una herramienta que permitió profundizar en el tema de estudio y que éste sea comprendido de mejor manera.

3.5. ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Fueron analizadas y reformuladas la misión y visión de la empresa siguiendo las premisas de autores como Stinckland y Thompson, de igual forma el objetivo general de la empresa fue dividido en varios objetivos estratégicos siguiendo las recomendaciones de Morrissey.

Análisis y contextualización de la empresa. Se realiza un análisis de los antecedentes y situación actual de la empresa con el fin de tener una visión de la empresa en relación a planeación estratégica y cómo está estructurada en la actualidad.

Diagnóstico estratégico. Se realiza un análisis a partir del origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Análisis de competitividad. A través de este análisis se identifica el tipo de ventaja competitiva que se puede utilizar para la empresa, con el fin de evaluar la medida en que esta ventaja es aplicable, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. Para realizar la evaluación se utilizan herramientas como el árbol de competencias y a través de la aplicación de éste conocer y analizar el Pasado, Presente y Futuro particular de la empresa. Adicional a la anterior herramienta se aplicó la matriz de Factores Internos MEFI con el fin de determinar la posición de la empresa en su composición interna.

Además de lo anterior y con el fin de realizar un análisis integral, se aplica el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.5.1. Análisis del ambiente externo e interno

En esta etapa se analizó a la empresa aplicando auditorías internas y externas siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” como resultado se obtuvo una serie de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirvieron de base para la construcción de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

3.5.2. Formulación y Selección de Estrategias

Para la etapa de formulación de estrategias se empleó la matriz FODA, con esta técnica se elaboraron una serie de estrategias FO, DO, FA y DA. Esta herramienta a diferencia de otras, no indica cuál estrategia se adapta mejor a los objetivos planteados, por esta razón es necesario realizar un paso adicional como lo es la selección de la estrategia adecuada, para esto se empleó las matrices MCPE y MEOPE.

3.5.3. Elaboración de los Planes de Acción

Una vez seleccionadas las estrategias se procedió a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Fases del Proceso Estratégico

El proceso estratégico se fundamenta en 3 fases principales, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas. Para el caso de este estudio se desarrolla la etapa de formulación, la implementación y evaluación de estrategias no están dentro del alcance de este proyecto.

Formulación de Estrategias

Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, se basa en recoger información y estudiarla respecto a factores internos y externos que intervienen en el proceso estratégico. Se ha tenido en cuenta para ello el análisis FODA que ayuda identificar: las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas estableciendo correlaciones entre ellos para fijar los objetivos y las estrategias de la Organización. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales.

Posterior al análisis y diagnóstico realizado con base en las herramientas antes mencionadas, se reformula el direccionamiento estratégico de la empresa, iniciando con la misión, visión y objetivos estratégicos.

Estructuración del mapa de procesos con el fin de impulsar a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Ulterior a lo anterior se formula el plan operativo el cual está orientado, para que la empresa pueda lograr un competitivo posicionamiento estratégico a través de un conjunto de programas y proyectos agrupados en pilares estratégicos que pretenden facilitar el entendimiento y ejecución del plan estratégico. Reformulación de valores y principios organizacionales, reformulación del organigrama de la empresa, desarrollo y comunicación de estrategias funcionales que permitirán hacer realidad las acciones de mejora y/o correctivas para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Formulación de estrategias de productividad y de calidad en el servicio. Formulación de estrategias de recursos humanos orientadas a mejorar las condiciones laborales y por ende lograr una mayor productividad y competitividad de la empresa. Formulación de la cadena de valor y diagrama de procesos. Diseño de planes y programas de acción a través de los cuales la empresa con la finalidad de optimizar el desempeño de la Organización a través de la implementación de sistemas dinámicos que se adapten fácilmente a la actual estructura.

La mejora continua con la implementación del método Kaisen. El "Proceso" implica una serie de actividades que incluyen acciones correctivas para aspectos focalizados que requieren una mejora inmediata. Se formulan Especificaciones Técnicas en el Área Directiva, con fin de modelar un plan estratégico a un año

alineado bajo el concepto del cuadro de mando integral priorizando planes de acción en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, formación y crecimiento.

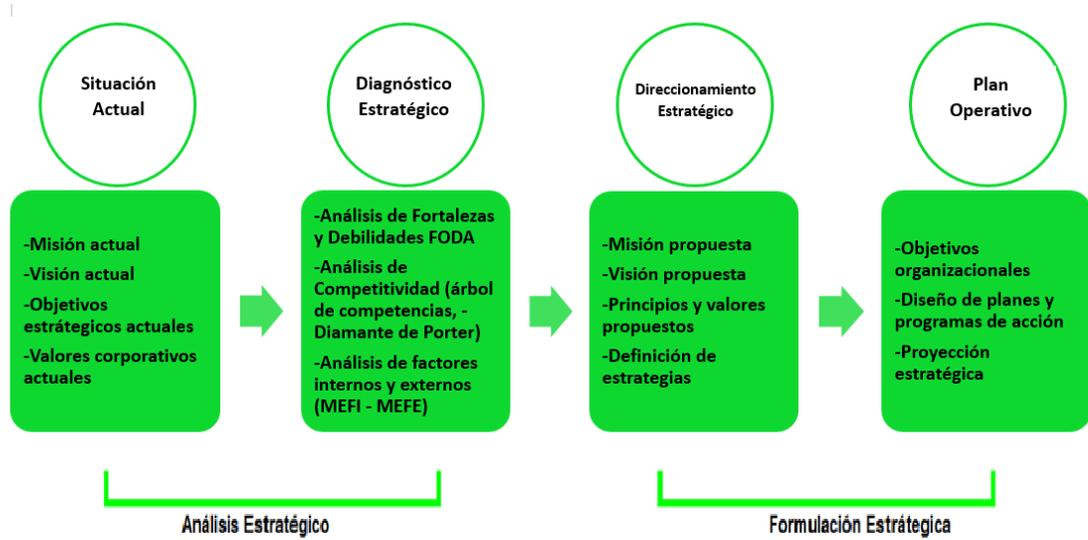
Establecimiento de metas e indicadores: se definieron metas e indicadores de gestión para cada plan de acción con el fin de estructurar el Cuadro de Mando Integral.

Formulación del cuadro de mando integral propuesto con las respectivas metas, indicadores, y; responsables, para la implementación de los planes de acción en la Empresa y mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral el cual permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar los planes de acción en esta Compañía.

Además se proponen los indicadores de mejora, que conllevan a identificar aspectos que se puedan mejorar a tiempo, pues solo si se detectan problemas oportunamente se los puede prevenir, corregir y finalmente evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible con el fin de cumplir las metas fijadas en un inicio.

El modelo del plan estratégico para el desarrollo del presente estudio se ilustra a continuación:

Figura 4. Modelo de Planeación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Iniciando el año 2012, un médico cirujano especialista en medicina estética y trasplante capilar egresado de la Universidad del Norte de Barranquilla, se planteó la idea de crear en un punto estratégico del Barrio Cabecera en Bucaramanga, una farmacia dermatológica especializada en productos de cuidado capilar y piel que tuviera acceso fácil a su consultorio como un servicio complementario para sus pacientes. Fue así como unos meses después el médico de la mano de un socio estratégico tomó un local en arriendo justo debajo del consultorio donde actualmente labora.

Conscientes de la gran oportunidad de negocio y confiados por el incremento de pacientes, el 21 de Mayo de 2012 se inauguró Piel + Vida S.T.O.R.E. El día de apertura hubo gran afluencia de público entre proveedores, pacientes, clientes potenciales y médicos especialistas. La tienda comienza sus actividades con 10 proveedores, una dermo-consejera, una contadora y dos socios. La principal fortaleza que se planteó para la tienda, estuvo encaminada hacia la consecución de un número significativo de pacientes que ayudarían al crecimiento de la tienda, esto con el fin de contrarrestar los años de experiencia y trayectoria en el mercado en la ciudad de Bucaramanga de sus principales competidores.

Se inició un trabajo de gestión comercial con visitas a médicos especialistas en el área de dermatología, cirugía plástica, estética, pediatría y oftalmología, donde se ofrecía al especialista un porcentaje de utilidad por formulación médica. El principal obstáculo fue que algunos de los especialistas más reconocidos ya eran socios y aliados estratégicos de la competencia, la estrategia se enfocó entonces

en detectar aquellos médicos reconocidos que aún no estuvieran comprometidos con la competencia e integrarlos con la empresa. Finalizando el año 2012, se logró vincular a 6 médicos especialistas que aportaron significativamente en el crecimiento de la tienda.

Inicialmente se trabajó con los principales proveedores y visitantes médicos más recomendados por los especialistas y se detectaron algunos productos nuevos que no tenía la competencia donde se empezó a marcar la diferencia, dejando buenos márgenes de utilidad.

Ante la respuesta positiva de los clientes, se planteó por parte de los socios abrir un nuevo punto en el sector de Cañaverál en la ciudad de Floridablanca junto a la clínica más prestigiosa de la ciudad. Para este nuevo proyecto, se acordó la vinculación de un nuevo socio dermatólogo estratégico que trabajara en el Centro Médico de la Clínica con el objeto de lograr atraer sus clientes para que adquirieran los productos ofertados en la tienda.

Actualmente, la tienda de Cabecera ha crecido significativamente y la tienda de Cañaverál está iniciando actividades con unas expectativas altas de crecimiento.

4.2. SITUACIÓN ACTUAL Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Piel + Vida S.T.O.R.E. es una Tienda Dermatológica que tiene por objeto principal la compra y venta de productos dermocosméticos, medicamentos, vitaminas, antioxidantes y fórmulas magistrales; todos éstos especializados en cuidado capilar, de la salud y la piel.

Actualmente maneja un portafolio de 156 productos clasificados en 7 categorías: Bloqueadores, Capilares, Corporales, Faciales, Fórmulas magistrales, Medicamentos y Multivitamínicos.

- Se cuenta hoy con aproximadamente 700 clientes.²²
- Las ventas mensuales promedio son de 30 millones entre las dos tiendas.²³
- Mantiene vínculo comercial con 15 laboratorios que proveen productos nacionales e importados, y como aliados estratégicos 5 médicos especialistas que direccionan los pacientes a la tienda.²⁴

Por otra parte, en lo que respecta a atención al cliente, la empresa ha dado prioridad a brindar a los clientes total comodidad, facilidad y excelente asesoría a la hora de hacer sus compras; centrada en un desarrollo investigativo permanente para responder con ética y responsabilidad social a las necesidades de los pacientes.

En las instalaciones actuales, se amplió la gama de servicios; entre los más destacados, se atienden pacientes y se realizan eventos de demostración, promoción y comercialización de los productos.

En la actualidad la empresa enfrenta limitaciones de espacio y recurso humano, ante la creciente demanda de atención a la que debe responder.

Pero el diseñar una nueva infraestructura de mayor capacidad exige un cambio de todo el engranaje y, disponer de nuevos conocimientos que permitan asumir nuevos retos.

No obstante, es necesario señalar que para diseñar un Plan Estratégico, es necesaria la acción, pero ello implica el esfuerzo cotidiano y el compromiso de quienes componen su más importante recurso.

²² Software contable MÓNICA

²³ Informe de contabilidad, cierre del año 2012

²⁴ Informe gerencial, cierre del año 2012

4.2.1 Organigrama

La empresa cuenta con un total de 10 empleados, entre los cargos administrativos, científicos, asesoría y comerciales. La plantilla de empleados consta de:

1 Gerente General, 2 Contadoras, 1 Auxiliar Administrativo, 1 Mercadeo, 1 Esteticista, 2 Dermo-consejeras, 1 Auxiliar de Despachos, 1 Mantenimiento.

Descripción de los cargos y funciones principales.

Gerente General: Es la persona encargada de velar por el funcionamiento de la organización, es aquella, que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma y dirigir todas las operaciones que se realicen en esta.

Contador: Se dedica a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones. También es el encargado de preparar los Estados Contables que exigen las autoridades a la empresa.

Auxiliar Administrativo: Se encarga de las labores de oficina dentro de la empresa, transcribir y almacenar documentos.

Departamento de productos: Se encarga de la compra y venta de productos.

Mercadeo: Se encarga del diseño y ejecución de la estrategia de venta, exhibición, merchandising y programación de eventos en sinergia con los laboratorios proveedores.

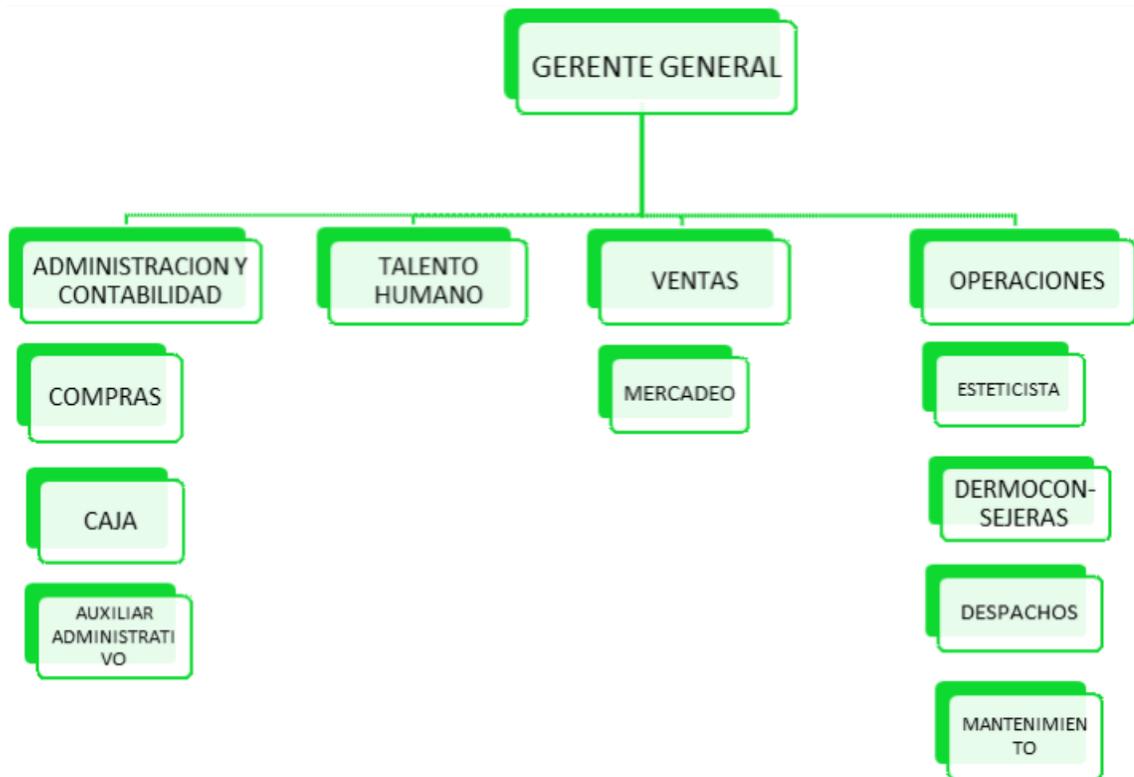
Esteticista: Realiza tratamientos faciales y corporales, manejados manualmente o a través de equipos de cabina.

Dermo-consejera: Recurso humano que vende y asesora en el punto de venta, es la persona que tiene el contacto directo con los clientes que van a comprar productos.

Auxiliar de Despachos: Persona encargada de realizar envíos de producto a nivel local y nacional.

Mantenimiento: Responsable de mantener las instalaciones de las tiendas en óptimas condiciones de higiene y salubridad.

Figura 5. Organigrama



4.3. MISIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA

Piel + Vida S.T.O.R.E. es una tienda especializada en dermatología con cobertura en Bucaramanga y Floridablanca, dedicada a la comercialización de medicamentos, vitaminas, antioxidantes, fórmulas magistrales y productos dermocosméticos; siendo así la mejor alternativa para nuestros clientes a través de un amplio portafolio de productos y servicios especializados en cuidado capilar, salud y piel.

Se destaca por brindar a los clientes total comodidad, facilidad y excelente asesoría a la hora de hacer sus compras; centrada en un desarrollo investigativo permanente para responder con ética y responsabilidad social a las necesidades de los pacientes.

4.4 VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para el 2015 Piel + Vida S.T.O.R.E. será la tienda dermatológica líder en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Estará orientada a brindar asesoría personalizada ofreciendo el respaldo a nuestros clientes con diversidad de productos y servicios especializados de alta calidad para el cuidado capilar, salud y piel.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Ofrecer los mejores servicios de medicina estética e insumos requeridos para esta labor, con un precio competitivo que garanticen una participación competitiva de la empresa en el segmento de mercado donde interviene.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, teniendo como política central que el cliente es el principio y el fin de la actividad de la empresa.
- Propiciar una administración efectiva y eficiente, para asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo, en beneficio de los trabajadores y de los socios.
- Mantener el desarrollo de los procesos de selección del recurso humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la empresa y del mercado.
- Lograr incrementar el número de clientes para el período 2015 – 2018, el cual debe estar enfocado del 10 % como promedio anual.
- Alcanzar una rentabilidad esperada sobre el patrimonio que deberá rondar entre el 5% y 10% como promedio anual.

Adoptar la diversificación en los productos y servicios, dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes nuevos y potenciales.

4.6. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Para un proceso de planeación estratégica es fundamental la definición de los principios y valores corporativos, este es el marco de referencia y por lo tanto el punto de partida para soportar la visión, misión y los objetivos institucionales.

Existen valores y principios en la sociedad y los individuos, que deben ser reflejados necesariamente en la empresa, de tal manera que se conviertan en parte integral de la cultura y creencias de la organización.

Los valores son la mejor expresión de la filosofía empresarial, para que estos sean efectivos tienen que ser relevantes en la cultura de la organización.

HONESTIDAD: Todos los miembros de la empresa. Actúan bajo el cumplimiento de las normas de comportamiento, con las relaciones entre los clientes internos y de estos con la sociedad, buscando así su compromiso y sentido de pertenencia con la empresa.

LEALTAD: El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse en la Lealtad, valor en el que debe comprometerse cada integrante de Piel + Vida S.T.O.R.E., tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a los clientes, la comunidad y el Estado.

RESPECTO: Las actividades diarias de la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E., se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.

CREDIBILIDAD: El éxito de una empresa se mide en el mercado, la credibilidad para esta empresa exige conocimiento del medio, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes y de un compromiso integral con la a excelencia en el servicio.

RESPONSABILIDAD: Piel + Vida S.T.O.R.E. contribuye en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad, ofreciendo posibilidades de crecimiento a su recurso humano que conlleve al mejoramiento de la calidad de vida de su personal y la comunidad en general.

CUMPLIMIENTO: Nos comprometemos a atender las necesidades del cliente, ofreciendo productos de máxima calidad que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con sus socios, personal, clientes, proveedores y el Estado.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta que para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Por lo anterior se podría conceptuar que las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberían ser lo más eficiente posible. No hay que olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que éstas no existen.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA EN EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO

Aspectos generales del sector

Según cifras de la Cámara Colombiana de Cosméticos de la Andi, el sector de belleza y estética mueve anualmente alrededor de 1.000 millones de dólares al año, con una tendencia creciente en los últimos dos años. En esta industria 60 por ciento de las empresas son pymes y el porcentaje restante multinacionales.

Características del sector de estética

Teniendo en cuenta que la empresa se halla circunscrita en este sector, hay que destacar que está caracterizado por la heterogeneidad en el tamaño, la composición del capital, las características tecnoproductivas, la diversificación en las líneas de producción y por el gran número de empresas que lo componen.

Situación específica de la empresa en el área comercial y evolución en ventas

Para el caso específico de la empresa según sus estados contables se ha podido observar un crecimiento que ha tenido en las ventas de servicios el cual se muestra a continuación en el estado de resultados de la empresa.

Tabla 1. Estado de resultados de la empresa

| | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | JUL-DIC 2013 | ENERO | FEBRERO | MARZO |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS OPERACIONALES | 32.775.334,00 | 28.880.000,00 | 28.318.000,00 | 37.122.783,00 | 29.565.476,00 | 187.088.275,00 | 34.521.111,00 | 37.430.806,00 | 37.512.415,00 |
| Ventas de Productos | 32.775.334,00 | 28.880.000,00 | 28.318.000,00 | 37.122.783,00 | 29.565.476,00 | 187.088.275,00 | 34.521.111,00 | 37.430.806,00 | 37.512.415,00 |
| +INGRESOS NO OPERACIONALES | 0,00 | 5.211,60 | 13.302,34 | 110.893,76 | 504,89 | 627.099,22 | 156,46 | 100,26 | 9.124,51 |
| Intereses | 0,00 | 811,60 | 502,34 | 736,68 | 504,89 | 2.989,14 | 156,46 | 100,26 | 0,00 |
| Descuentos comerciales condicionados | - | - | - | 110.146,00 | 0,00 | 606.899,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ing. no operac. -otros | - | 4.400,00 | 12.800,00 | 11,08 | 0,00 | 17.211,08 | 0,00 | 0,00 | 9.124,51 |
| -COSTOS | 14.774.969,94 | 12.965.438,39 | 12.610.098,48 | 18.080.731,28 | 14.547.628,91 | 88.968.195,78 | 19.322.532,70 | 22.179.319,00 | 20.022.550,00 |
| Costo de Ventas | 14.774.969,94 | 12.965.438,39 | 12.610.098,48 | 18.080.731,28 | 14.547.628,91 | 88.968.195,78 | 19.322.532,70 | 22.179.319,00 | 20.022.550,00 |
| =UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL | 18.000.364,06 | 15.919.773,21 | 15.721.203,86 | 19.152.945,48 | 15.018.351,98 | 98.747.178,44 | 15.198.734,76 | 15.251.587,26 | 17.498.989,51 |

Tal como se puede observar, la empresa desde su iniciación ha tenido una tendencia creciente en los ingresos, los cuales se obtienen de la venta de productos y servicios; esto denota una estabilidad comercial. Sin embargo, su crecimiento no es el esperado por lo tanto se deben desarrollar estrategias a nivel

comercial que incrementen el porcentaje de participación en el segmento de mercado donde ésta interviene.

COMPETENCIA: La más fuerte es Pharmaclub, Cutis Store y, La Piel, que son las principales tiendas dermatológicas de Bucaramanga. En menor grado, los dermatólogos, médicos estéticos y cirujanos plásticos que también tienen venta de productos en sus consultorios.

MERCADO POTENCIAL: Pacientes con problema de caída de pelo y pacientes con fotodaño de piel es el mercado potencial, son pacientes remitidos a la tienda por formulación médica de dermatólogos, médicos estéticos y cirujanos plásticos.

5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

El análisis de competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que en la empresa puede predominar y evaluar la medida en que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Con el fin de realizar el análisis de competitividad para la empresa objeto de la presente investigación, se hace uso de la herramienta Árbol de Competencias. Esto teniendo en cuenta que a través de esta herramienta de análisis, se pretende representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. Por lo tanto el objetivo es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Para la aplicación en el proyecto, El árbol de competencias es una herramienta que con su utilización permitirá conocer y analizar el Pasado, Presente y Futuro particular de la empresa, tal como se puede observar en las siguientes tablas:

Tabla 2. Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis del Pasado, Presente y Futuro)

| ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET | | | |
|--|--|---|---|
| | ANÁLISIS DEL PASADO | ANÁLISIS DEL PRESENTE | ANÁLISIS DEL FUTURO |
| RAÍZ | Conocimiento acerca de salud capilar y dermatología. | Vínculos comerciales con laboratorios de productos capilares y dermatológicos. | Exclusividad en representaciones de marca para la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. |
| | Inauguración de la primera sucursal en la ciudad de Bucaramanga sin experiencia en comercialización de productos capilares y dermatológicos. | Inauguración de la segunda sucursal de la empresa en un nuevo punto estratégico ubicado junto a las clínicas más importantes del área metropolitana. | Personal altamente calificado y certificado en competencia organizacional y venta consultiva de soluciones para el cuidado capilar y dermatológico. |
| TRONCO | Aporte financiero de cada uno de los dos socios en la misma proporción. | Vinculación de un nuevo socio para la puesta en marcha de la segunda sucursal (aporte del 60% de los socios antiguos y 40% del nuevo socio para la tienda de cañaveral). La tienda de cabecera conserva la misma proporción accionaria. | Vinculación de nuevos aliados estratégicos (Médicos especialistas que aumenten el volumen de formulación) a través de convenios y alianzas sin que formen parte de las acciones de las tiendas. |
| | No existe documentación de procesos y procedimientos, tampoco se encuentra definido el modelo operativo. | No existe documentación de procesos y procedimientos, tampoco se encuentra definido el modelo operativo. | Implementación de modelo de mejora continua ISO 9001. |
| | Servicio Integral en productos capilares (diagnóstico y valoración médica realizada por un especialista). | Ampliación del mercado dermatológico, estético, pediátrico y de cirugía plástica. | Servicio Integral de productos dermatológicos (diagnóstico y valoración médica realizada por un especialista). |
| RAMAS | Venta de productos para el cuidado capilar y de la piel, formulación de productos capilares y antioxidantes. | Venta de productos para el cuidado capilar y de la piel, formulación de productos capilares, antioxidantes y suplementos dietarios. | Venta de productos para el cuidado capilar y de la piel, formulación de productos capilares, antioxidantes, suplementos dietarios y dermatológicos. |
| | Consulta médica capilar. | Consulta médica capilar. | Consulta médica dermatológica, procedimientos estéticos con aparatología para el cuidado de la piel. |

Tabla 3. Árbol de Competencias (Debilidades y Fortalezas)

| | RAICES | | TRONCO | | RAMAS | |
|-----------------------|---|---|--|---|---|---|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES | FORTALEZAS | DEBILIDADES | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| TECNOLOGÍA | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Procesamiento de Información de clientes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Software contable ■ Presencia en redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> ■ Recopilación y administración de información de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Información diaria de ventas, rotación de inventario y contabilidad | <ul style="list-style-type: none"> ■ Relacionamiento postventa |
| VENTAS | <ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento en dermatología y tratamiento capilar | <ul style="list-style-type: none"> ■ Experiencia en ventas ■ Política de fijación de precios | <ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento del mercado | <ul style="list-style-type: none"> ■ Alianzas con nuevos especialistas en dermatología y cuidado capilar | <ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento en Ventas | <ul style="list-style-type: none"> ■ Precios mas altos del mercado |
| FINANCIERA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Liquidez ■ Capacidad de endeudamiento ■ Financiamiento con capital propio | | <ul style="list-style-type: none"> ■ No existe crédito para clientes ■ No se tienen créditos con entidades financieras | <ul style="list-style-type: none"> ■ Instalaciones físicas arrendadas | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Política de reparto de utilidades mensual ■ Incertidumbre por dependencia del propietario de los locales comerciales |
| ADMINISTRACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ■ Selección del talento humano | <ul style="list-style-type: none"> ■ Procesos de formación y capacitación de personal ■ Definición de roles y funciones | <ul style="list-style-type: none"> ■ Condiciones de trabajo favorables | <ul style="list-style-type: none"> ■ Carga laboral | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ambiente laboral positivo | |

De las anteriores tablas, se puede observar la tendencia a una empresa que le hace falta un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado de medicina estética, que aunque está generando rentabilidad, esta podría ser más rentable.

Para la Elaboración de la Matriz de Factores Internos (MEFI), se tuvieron en cuenta los siguientes pasos

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Teniendo en cuenta las fuerzas y después las debilidades.
2. Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar las relaciones entre dichas áreas.

La tabla siguiente contiene el desarrollo de la matriz MEFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son comunicación y compromiso gerencial, crecimiento y fortalecimiento del nivel de atención, disposición para enfrentar la competencia, indicadores financieros. Las debilidades mayores son, alta rotación del personal y estabilidad laboral, falta infraestructura propia, imagen corporativa poco establecida y reconocida, y la falta de un sistema para la administración estratégica. El total ponderado de 3,22 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

| FACTORES INTERNOS CLAVE | Valor | Calificación | Valor Ponderado |
|---|-------|--------------|-----------------|
| Fortalezas internas | | | |
| Crecimiento y fortalecimiento del nivel de atención | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Comunicación y compromiso gerencial | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Bajos costos de venta de servicio | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Disposición para enfrentar la competencia | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Alto nivel académico del talento humano | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Credibilidad ante proveedores | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Disposición de instalaciones y dotación punto de atención | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Planeación a largo plazo | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Reputación como empresa en el sector de medicina estética | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Indicadores financieros | 0,3 | 4 | 1,20 |
| Debilidades Internas | | | |
| Imagen corporativa poco establecida y poco reconocida | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Debilidades en el uso de planes estratégicos | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Alta rotación de personal e inestabilidad laboral | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Falta de infraestructura propia | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Dificultad recuperación cartera | 0,01 | 1 | 0,01 |
| | 1 | | 3,22 |

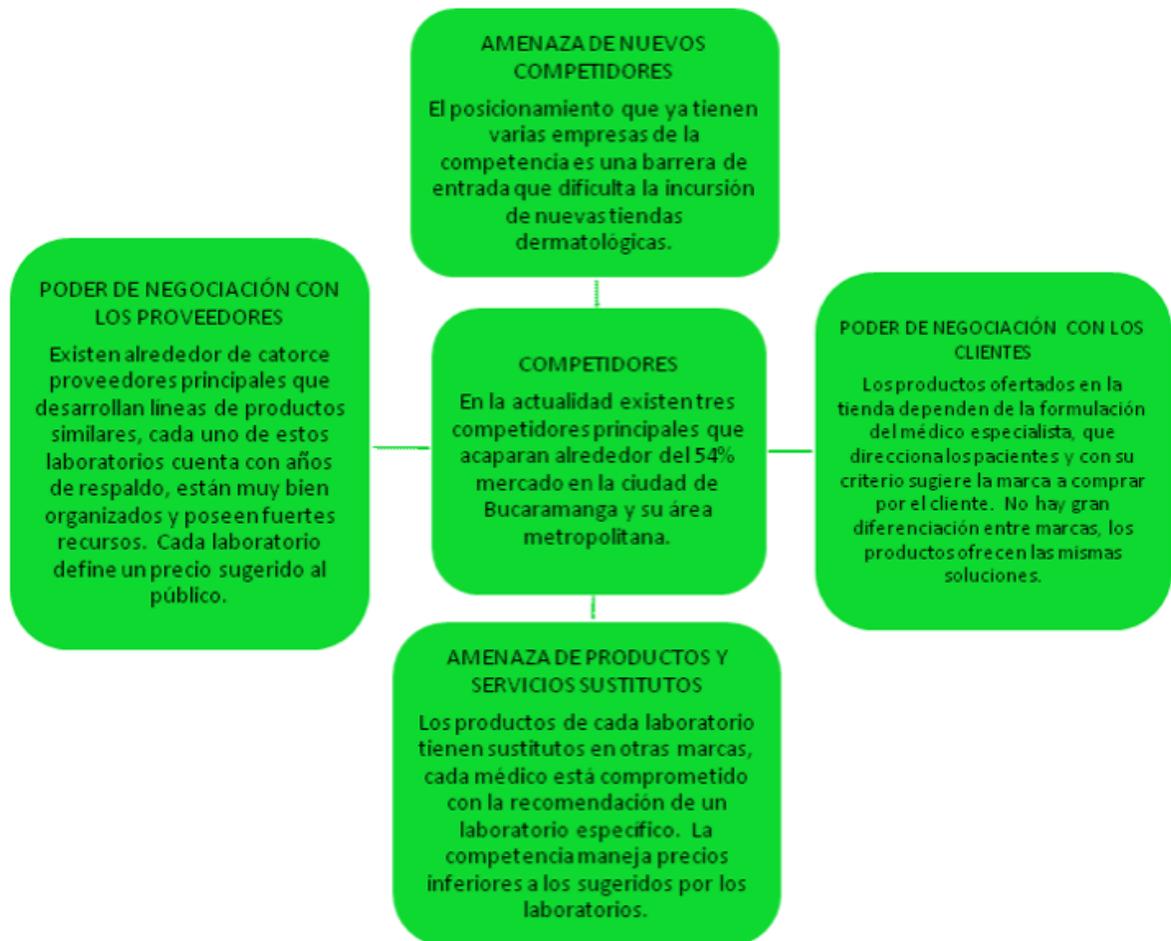
De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MEFI; la empresa tiene una posición estable en su composición interna, es decir, que es una empresa que además ha logrado manejar sus debilidades apoyándose en sus fortalezas. Pero debe invertir más en las relaciones con los clientes externos y encontrar estrategias para disminuir los costos.

Además, tal como se puede observar Mediante la MEFI se obtuvo el resultado de 3,22 lo que significa que la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

Por otra parte, a continuación se realiza un análisis del entorno estratégico con base en las cinco fuerzas de Porter, o denominado también el Diamante de Michael Porter, en el cual se proponen 5 Fuerzas, que según su teoría, son las que fundamentan la estructura de la empresa, sus fases son:

- Ingreso de competidores. Es el análisis de la empresa en lo correspondiente a la facilidad que ésta presenta para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia.
- Amenaza de sustitutos: Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo.
- Poder de negociación de los compradores: Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.
- Poder de negociación de los proveedores: Análisis de los proveedores de materias primas, cuántos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio.
- Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes: Cómo es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado actual.

Figura 6. Análisis del Entorno Estratégico - Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Adicional a las variables analizadas en la figura anterior a continuación se describen los siguientes cinco factores:

Rivalidad entre los competidores del sector

Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas para no perder su posición.

Guerras de precios y campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios (Dalmau, 2007).

Numerosas características son las que determinan el éxito frente a los competidores, todas giran por supuesto alrededor del cliente, que es el que en realidad influirá sobre el éxito o el fracaso de la actividad comercial. A continuación se remarcan las más importantes:

- Calidad del producto ofrecido.
- Precios y presupuestos.
- Prestigio y ética profesional de la empresa.
- Creatividad y originalidad en la muestra de productos y servicios.
- Uso de las nuevas tecnologías e innovación.
- Métodos de trabajo.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad con respecto al cliente.
- Publicidad de la empresa encargada de mostrar a través de internet y anuncios publicitarios los productos.

Por lo tanto los competidores potenciales son todas aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios de cuidado de la piel y capilar, como también distribución de los productos de estética, además de aquellas que no han entrado todavía en el sector pero que tienen potencial para pasar a ser los competidores directos, que a la vez son competidores entre sí, ya que también se dedican a la venta de productos de peluquería y mantenimiento en cabina.

Amenaza de entrada de los nuevos competidores

El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado, es decir las barreras de entrada. [Dalmau, 2007].

Para el desarrollo de la actividad no se necesita de una inversión de gran calibre, además tal y como actualmente el sector está legislado, no es necesario poseer una acreditación profesional de esteticista para poder llevar a cabo la constitución de una empresa de estas características.

Por otra parte se necesitan profesionales preparados para el área de tratamientos de estética, piel y capilar los cuales es una tarea difícil de conseguir debido a la poca formación que poseen la gran mayoría de los profesionales que forman el sector. Por tanto, se puede concluir que las barreras de entrada para la actividad serán de intensidad media-baja.

Una de las características que define la empresa es el hecho de ser distribuidor de diferentes productos de estética, cuidado de la piel y capilar, esto supone que manejan un nicho de mercado específico en cuanto a productos de estas marcas en el mercado de influencia.

En el caso de las barreras de salida a la actividad se observa que tienen una intensidad baja. Tanto los cosméticos como la aparatología tienen un mercado de segunda mano interesante, además no hay demasiados problemas para traspasar el negocio debido a que se encuentra en un sector en desarrollo.

Poder de negociación de los clientes

El interés principal de los clientes es conseguir precios lo más bajos posible, y podrán lograrlo en mayor o menor medida dependiendo del poder de negociación que tengan (Dalmau, 2007).

Actualmente los clientes están mucho más informados que en épocas anteriores de los productos servicios que se ofrecen en cualquier tipo de mercado. Herramientas como Internet han permitido un acceso fácil a cualquier tipo de información. En el caso del sector de la imagen personal no es diferente, los

consumidores requieren cada vez de mayores conocimientos respecto a todos los productos que se ofrecen. Por tanto, la exigencia de los profesionales de estética en piel y capilar es cada vez mayor, ya que sus clientes están más informados y por tanto son cada vez más exigentes en cuanto a calidad y servicio.

Por otra parte, respecto a los servicios de estética, piel y capilar, se observa que el poder del cliente es mucho menor. La formación de calidad es muy difícil de encontrar ya que existen pocos profesionales muy bien preparados en esta área. Esto les sitúa en una posición negociadora de desventaja pues dependen de aquellos que son capaces de ofrecer este tipo de servicio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas participantes en la actividad, amenazando con elevar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios, causando repercusión en la rentabilidad de la actividad o en la calidad que prestarán a sus clientes.

La amplia oferta de proveedores de productos de cuidado y estética piel y capilar, hace que su poder de negociación sea bajo, ya que los clientes tienen la posibilidad de comprar a otras marcas sin ningún tipo de problema. Sin embargo los que ofrecen aparatología tienen mucho más poder de negociación debido a que su número es considerablemente más reducido, en cuanto a la oferta de equipos y tecnología. Además no todos los proveedores ofrecen un servicio post-venta de calidad y existe un coste asociado al cambio. Se considera entonces que en este caso su poder de negociación es medio.

Amenaza de servicios sustitutivos

Un bien o servicio se considera sustitutivo de otro cuando aun no siendo de la misma naturaleza, desempeña la misma función y satisface las mismas

necesidades que éste. La existencia de productos sustitutivos competentes restará atractivo al producto generado así como a la actividad que lo comercializa.

Por lo que se refiere a la idea de negocio se observa que un número creciente de centros están apostando en los últimos años por introducir productos y tratamientos naturales, los cuales no se ofertan en este caso. Sus características hacen que los resultados se observen a largo plazo. Hoy en día los mercados buscan efectos inmediatos y esto solo se consigue con productos químicos. En cambio estos son más saludables y actualmente este mercado está en evolución debido a que la conciencia del consumidor está cambiando hacia hábitos de consumo más sanos. De momento no se han desarrollado productos naturales que ofrezcan ni el rendimiento ni la rentabilidad a los productos químicos.

Otro producto sustitutivo a lo que se ofrece es el tatuaje, quien puede reemplazar a la micropigmentación. Sin embargo la aparatología utilizada en micropigmentación es mucho más precisa y los pigmentos utilizados en esta técnica son de mayor calidad. Como punto fuerte del tatuaje destacamos que los precios son más económicos.

Internet. La facilidad de la que disponen los profesionales a la hora de obtener información hace que la compra directa a la fábrica sea un producto sustitutivo a nuestro servicio. A pesar de esto, para realizar estas compras se debe comprar un stock considerable y la mayoría de los profesionales no presenta este tipo de capacidad. Finalmente la cirugía estética puede reemplazar el servicio de los salones de estética, pero tiene como aspecto negativo los precios elevados que ofrecen estos servicios. Además la gente es reticente a pasar por el quirófano, debido a entre otras cosas, los numerosos casos de negligencias medicas que han aparecido en el mercado, produciendo la desconfianza generalizada en estos tratamientos.

Tabla 5. Análisis del Macro Entorno. Determinación de Factores Exógenos

| FACTORES EXÓGENOS | | |
|------------------------|--|--|
| FACTORES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| POLÍTICOS | <ul style="list-style-type: none"> ■ Políticas a favor de la recuperación del espacio público en la ciudad de Bucaramanga ■ Mayor control en el parqueo de vehículos sobre avenidas y calles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cambios en las leyes que rigen actualmente |
| INFRAESTRUCTURA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mejoramiento vial ■ Incursión de nuevos parqueaderos por la Carrera 34 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Iluminación deficiente en la zona donde está ubicada la tienda de cabecera |
| ECONÓMICOS | <ul style="list-style-type: none"> ■ Tasas de interés en Colombia ■ Inflación ■ Crecimiento del mercado | <ul style="list-style-type: none"> ■ Leyes aduaneras para la importación de la materia prima de los medicamentos |
| SOCIALES | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ampliación del mercado ■ Anticipación en conocer necesidades futuras de los clientes ■ FOSUNAB (mayor cantidad de médicos especialistas en la zona de cañaveral) ■ Seguridad de la zona tienda de | <ul style="list-style-type: none"> ■ Manifestaciones y Paros nacionales ■ Bares y restaurantes vecinos a la tienda de cabecera |
| TECNOLÓGICOS | <ul style="list-style-type: none"> ■ Poca innovación de la competencia | |
| AMBIENTALES | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento de lluvias por la temporada invernal |

Tendencias del entorno.

Adicional al anterior análisis del macroentorno a continuación se presentan las siguientes tendencias teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

Dirección: La cual puede visualizarse si la tendencia busca incrementarse, mantenerse o disminuir.

Intensidad de la tendencia: Esta se mide en alta, media y baja, y esta intensidad se mide por lo menos en el contexto del mediano plazo.

Incidencia de la tendencia: Se trabaja en ello porque la estrategia debe verse ubicada en un espacio geográfico. Estas tendencias se medirán en comparación con el entorno externo de las empresas proveedoras de la empresa.

Entorno económico: Determinado por los factores económicos que afectan al sector, además de sus mercados metas.

Entorno político: Está condicionado por los factores políticos que inciden en el desempeño de las empresas, tanto localmente como en el mercado de destino.

Entorno social: Son los factores que inciden en el desarrollo de la sociedad y cómo estará beneficiada o afectada por el desenvolvimiento de la empresa.

Tabla 6. Tendencias del entorno financiera

| ÁREA. | TENDENCIA IDENTIFICADA. | DIRECCIÓN DE LA TENDENCIA PRÓXIMOS 3 AÑOS | INTENSIDAD DE TENDENCIA PROXIMO 3 AÑOS | DURACIÓN DE LA TENDENCIA EN AÑOS |
|-------------|--------------------------|---|--|----------------------------------|
| FINANCIERA. | 1 Buena fuerza de cobro | Incremento (X) Mantenerse () Disminuirse () | Alta (X) Media () Baja () | Cinco años |
| | 2 Mejorar la imagen | Incremento (X) Mantenerse () Disminuirse () | Alta (X) Media () Baja () | Tres años |
| | 3 Maximizar las finanzas | Incremento () Mantenerse (X) Disminuirse () | Alta (X) Media () Baja () | Cinco años |

1. Buena fuerza de cobro: Por la naturaleza de las operaciones, el mayor porcentaje de ventas se realiza de contado.

2. Mejorar la imagen: Debe orientarse recursos para identificar la marca; los mercados están cambiando y cada día surgen nuevas marcas.

3. Maximizar las finanzas: Se requiere mantener las finanzas al mediano plazo, dado que existe una intención de ampliar el portafolio de tratamientos ofrecidos por la esteticista con aparatología de alto costo.

Tabla 7. Tendencias del entorno Marketing

| ÁREA. | TENDENCIA IDENTIFICADA. | DIRECCIÓN DE LA TENDENCIA PRÓXIMOS 3 AÑOS. | INTENSIDAD DE TENDENCIA PROXIMO 3 AÑOS. | DURACIÓN DE LA TENDENCIA EN AÑOS. | |
|------------|-------------------------|--|---|-----------------------------------|------------|
| MARKETING. | 1 | Posicionamiento del mercado. | Incremento (X) Mantenerse () Disminuirse () | Alta (X) Media () Baja () | Cinco años |
| | 2 | Buenas promociones | Incremento (X) Mantenerse () Disminuirse () | Alta (X) Media () Baja () | Tres años |
| | 3 | Participación en reuniones gremiales. | Incremento () Mantenerse (X) Disminuirse () | Alta () Media (X) Baja () | Cinco años |

1. Posicionamiento del mercado: El posicionamiento debe incrementarse a nivel regional a los diferentes nichos de mercado donde interviene la empresa.
2. Buenas Promociones: Las buenas promociones de servicios se deben incrementar a nivel regional para el incremento de los gustos y preferencias de los clientes.
3. Participación en reuniones gremiales: Estar siempre informado de las reuniones y congresos del sector para fortalecer sus actividades comerciales.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

| VARIABLES EXÓGENAS | Ponderación | Calificación | Total |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| Crecimiento del Mercado | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Innovación de la competencia | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Cambios climáticos | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Cambios alimenticios | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Cambios en la normatividad de Industria y Comercio | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Hábitos de Consumo | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Crisis financiera | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Entrada de nuevos competidores | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Políticas ambientales | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Devaluación | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Amenazas | | | |
| Desempleo | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Poder adquisitivo | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Intervención en el mercado de nuevos competidores | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Nuevas organizaciones con precios mas competitivos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Saturación del mercado | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Competencia desleal | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Incidencia negativa de los factores sociopolíticos | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Productos y servicios sustitutos | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Empresas existentes con fuerte poder de negociación y excelente capacidad instalada | 0,04 | 2 | 0,08 |
| | 1 | | 3,23 |

El resultado en la aplicación MEFE es de 3,23 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo crecimiento de otras empresas en el segmento de mercado.

Tal como se puede observar de las herramientas utilizadas, iniciando por el diamante de Porter, donde se puede establecer que existe una amenaza por parte de los competidores, ya que estos están posicionados en el mercado lo cual es una barrera de entrada que dificulta la incursión de nuevas tiendas dermatológicas.

Existen alrededor de catorce proveedores principales que desarrollan líneas de productos similares, cada uno de estos laboratorios cuenta con años de respaldo, están muy bien organizados y poseen fuertes recursos. Cada laboratorio define un precio sugerido al público.

Se ha podido establecer que hay tres competidores fuertes que acaparan alrededor del 54% del mercado en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, lo cual implica que la empresa debe contar con una estrategia que lo haga competitivo en el mercado.

Los productos ofertados en la tienda dependen de la formulación del médico especialista, que direcciona los pacientes y con su criterio sugiere la marca a comprar por el cliente. No hay gran diferenciación entre marcas, los productos ofrecen las mismas soluciones.

En lo que respecta al análisis del macroentorno como herramienta de utilidad para los datos macroeconómicos, análisis del consumidor e innovaciones de producto, se puede observar lo siguiente, que puede afectar de alguna manera el funcionamiento de la empresa objeto de estudio:

- Políticas a favor de la recuperación del espacio público en la ciudad de Bucaramanga
- Control en el parqueo de vehículos sobre avenidas y calles
- Mejoramiento vial
- Iluminación deficiente en la zona donde está ubicada la tienda de cabecera
- Incursión de nuevos parqueaderos por la Carrera 34
- Crecimiento del mercado
- Ampliación del mercado
- Manifestaciones y Paros nacionales
- FOSUNAB (mayor cantidad de médicos especialistas en la zona de cañaveral)

- Seguridad de la zona tienda de cañaveral
- Poca innovación de la competencia

Análisis de las variables Externas.

Para este análisis se reunió información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Los aspectos a tener en cuenta son:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales.
- Fuerzas políticas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.
- Fuerzas Económicas.

Actualmente Colombia es uno de los países latinoamericanos con más alta estabilidad macroeconómica, posee una inflación moderada y una sólida situación en sus fuerzas externas, según estudios de coyuntura económica del Departamento de Planeación nacional²⁵.

Esto permite que el sector bancario tenga la posibilidad de ofrecer créditos a nuevos empresarios u organizaciones en crecimiento, con el fin de que haya nueva generación de empleos y se reactive aún más la economía del país.

La perspectiva de Piel + Vida S.T.O.R.E. es la obtención de nuevos créditos y la inversión en mejoras para la prestación del servicio, teniendo en cuenta que en el presente se están concretando nuevos tratados comerciales y alianzas

²⁵<https://www.dnp.gov.co> -

estratégicas con la pequeña y mediana empresa lo cual permitirá mejores perspectivas en el negocio.

Pero es importante resaltar que la excelente oportunidad que se presenta en este negocio, nace del descubrimiento de un nicho de mercado en el sector de estética, centros dedicados al cuidado y belleza de rostro, cabello, cuerpo y manos.

Fuerzas Sociales.

Actualmente Bucaramanga y el área metropolitana, lugar de ubicación de la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E., tiene 1.074.929 habitantes, con una densidad de 156.9 habitantes por KM cuadrado.

En el sector de la sede principal de Piel + Vida S.T.O.R.E., Cabecera del Llano hay más de 300.000 habitantes, pero también al ser una zona comercial es visitada diariamente por un número mayor, y la zona de Floridablanca donde se instaló una nueva sede cuenta con más de 400.000 habitantes, presentando la misma situación comercial antes referenciada.

Dichas cifras son de vital importancia para la empresa debido a que esta ubicación permite llegar a un número significativo de demandantes potenciales del servicio y venta de los productos.

Fuerzas Políticas.

La responsabilidad médica sigue siendo un tema de grandes controversias y abundantes conflictos judiciales, es el reflejo del deterioro de la ciencia médica como una rama paternalista, desplazándose cada vez más la relación vertical médico-paciente, en virtud de las exigencias sobre consentimiento informado y la aplicación responsable de las nuevas técnicas y avances tecnológicos para el tratamiento e investigación de enfermedades. América latina comparte las preocupaciones sobre la práctica médica, siendo un régimen común el de la

responsabilidad subjetiva tanto en el campo civil profesional como patrimonial de las entidades de salud pública como es el caso de Chile y Argentina, donde la jurisprudencia es generosa en el tratamiento de los conflictos derivados del ejercicio médico fallido.

En Colombia hay un desarrollo jurisprudencial paralelo al español frente a las teorías de las cargas dinámicas de la prueba, especialmente del nexo causal y, a las teorías de inversión de la prueba. En esta oportunidad se ofrece un panorama no sólo de la evolución del tratamiento judicial en Colombia sobre responsabilidad médica sino una reflexión sobre los obstáculos que para su aminorización plantea la forma cómo funciona el sistema de salud en Colombia.

Además, la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, Estética, Maxilofacial y de la Mano es una agrupación científica y gremial, sin ánimo de lucro, que desde 1956, se ha preocupado por avalar la idoneidad como cirujanos plásticos de sus miembros mediante investigación de su curriculum, rigurosas pruebas de ingreso, actividades de educación continuada y vigilancia del ejercicio ético. Uno de sus principales objetivos es velar porque la comunidad reciba atención de alta calidad.

Existe sin embargo una asociación llamada APROFEST (Asociación de Profesionales de la Estética), compuesta por las 25 empresas más representativas del sector entre importadores, distribuidores y fabricantes. Dicha asociación tiene como objetivo principal la unión de esfuerzos e intereses de cara a ferias del sector (principalmente el Salón Internacional de Estética “Belleza y Salud” que se celebra en Bogotá cada año en agosto) además de la consecución de una serie de reglamentaciones y normas en el sector. Aparte de Aprofest existen otras asociaciones y organismos como la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica (SCCP), FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), la Secretaría de Sanidad y ACCYTEC (Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética).

Fuerzas Tecnológicas.

Dado el gran desarrollo que ha tenido el sector de la estética, es necesario analizar el desarrollo de aquellos aparatos y equipos que tienen una relación directa con la estética.

En Colombia “no es extraño encontrarse con aparatos de muy bajo precio que no cumplen con los requisitos de calidad considerados aceptables, esto sucede porque en el país no existe un sistema de normalización de calidad debidamente definido”.

Recientemente, entidades como Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes), la Secretaría de Salud y Aprofest (Asociación de Profesionales de la estética) han entablado conversaciones para tramitar la Ley 711 en la cual se pretende incluir una reglamentación armonizada para la entrada al mercado de este tipo de productos, así como la exigencia de certificaciones de calidad obligatorias.

El objetivo es que los productos que entren en este mercado cumplan con las mismas normativas técnicas que en Europa o Estados Unidos, es claro que los productos importados cumplen con una serie de reglamentaciones que no tienen los productos locales. Así, varias empresas locales encuentran en este vacío normativo una ventaja competitiva en el mercado.

Estados Unidos es el mayor proveedor de maquinaria y equipos de estética con más de 6 millones de dólares exportados a Colombia en el 2011, es decir, un 47.21% de la cuota del mercado. Bogotá es el principal mercado destino de las importaciones.

Allí se encuentran la mayoría de las distribuidoras del sector así como los más importantes centros de estética y clínicas de cirugía. El segundo lugar lo ocupa Cali seguido por Medellín.

Fuerzas Competitivas.

Las principales fuerzas de los competidores están en su reconocimiento y mejores instalaciones que las de Piel + Vida S.T.O.R.E. Para alcanzar este nivel la empresa debe lograr captar e invertir recursos en pro de mejorar sus instalaciones. Lo importante está en generar factores de diferenciación de los servicios ofrecidos.

La debilidad de los competidores directos de Piel + Vida S.T.O.R.E. es que aún no han explotado mercados populares, tan solo se dedican al segmento de mercado de ingresos medio altos, donde gran parte del común denominador de la ciudadanía Bumanguesa no tiene acceso.

OPORTUNIDADES

- Apoyo gubernamental para financiación e inversión en la empresa.
- Nuevos tratados a nivel comercial
- Excelente ubicación de las sedes de Piel + Vida S.T.O.R.E.
- Capacitación a los empleados para prestar un buen servicio al cliente
- Leyes que establecen y regulan los servicios de la empresa
- Convenios empresariales

AMENAZAS

- Empresas existentes con fuerte poder de negociación y excelente capacidad instalada
- Alta concentración de competidores
- El no aprovechamiento y utilización de nuevas tecnologías.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de direccionamiento estratégico establece un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la Gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la Organización; este proceso es desarrollado para identificar estrategias de cambio en los procesos de la empresa, para ello, la empresa debe definir, su misión y visión, los valores y las políticas que la regirán; haciendo énfasis en la gestión del talento humano, dado que para la empresa es la principal ventaja competitiva, en la medida que es el talento humano quien mantiene y conserva el posicionamiento de la empresa, los que generan y fortalecen la innovación y el futuro de la empresa. A continuación se proponen estos elementos para la empresa, con el fin de que sus metas y resultados se logren.

6.1. MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA

La misión es brindar un servicio de tratamientos médico-estético para la piel y tratamiento capilar técnico con altos estándares de calidad, en la ciudad de Bucaramanga, entregando a los clientes soluciones rápidas e inteligentes para satisfacer sus necesidades, enmarcados en un trabajo de responsabilidad social, ya que se cuenta con una estructura laboral preocupada de un constante desarrollo del personal y comprometida en asegurar una operación rentable, que se encuentra en continuo crecimiento; generando como resultado un valor agregado para sus accionistas, sus empleados y clientes.

6.2. VISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA

La Visión que se plantea para la empresa representa el rumbo de motivación para orientar las decisiones estratégicas y visualizar el futuro de la Organización. La cual se detalla a continuación:

Ser una Compañía líder en el mercado para ser reconocida a nivel local y nacional, por su calidad y la capacidad innovadora en ofrecer tratamientos médico-estéticos para la piel y regeneración capilar, manteniendo altos grados de satisfacción y fidelidad en nuestros clientes. Nuestro compromiso profesional es ser confiables, eficientes y competentes.

6.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS

Los Valores y Principios Organizacionales serán un marco de referencia para todas las decisiones y acciones de la compañía, es decir, regirán la operación general y el proceso estratégico, por los cuales se aspira a ser reconocidos por los clientes y por la sociedad.

En la siguiente tabla se presentan los valores y principios organizacionales propuestos, los cuales se establecen como precedente para regir la conducta de todos los miembros de Piel + Vida S.T.O.R.E.

Tabla 9. . Valores Organizacionales

| | |
|-----------------------------|---|
| Vocación de Servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Disposición para servir y ayudar a nuestros clientes en forma permanente. El servicio es una responsabilidad de todas las áreas de Piel + Vida S.T.O.R.E. Por tanto, compromete a todos por igual porque se debe considerar la satisfacción del cliente interno y externo como una prioridad, otorgándole importancia y respeto que estos le merecen. |
| Trabajo en Equipo | <ul style="list-style-type: none"> • fomentar el compañerismo, la humildad, la disponibilidad, y la comunicación entre todos los empleados de la empresa. |
| Lealtad | <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso interno que se acepta, creer en lo que hacemos y defenderlo. Simboliza rectitud y nobleza con la que se desarrolla cada actividad en Piel + Vida S.T.O.R.E. |
| Respeto | <ul style="list-style-type: none"> • Representa la base de la convivencia, es el trato digno y considerado hacia todos y para si mismo. Nos Exige proceder de manera cortés y prudente. Una actitud inadecuada se debe corregir y a la persona se le debe comprender. |
| Honestidad | <ul style="list-style-type: none"> • Sinceridad y transparencia en todos nuestros actos. |
| Equidad | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecemos y recibimos de manera justa e indiscriminada buen trato, servicio y atención con nuestros accionistas, empleados y clientes, estimulando el ejercicio de la imparcialidad. |
| Orden y Limpieza | <ul style="list-style-type: none"> • En Piel + Vida S.T.O.R.E. disponemos de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, con un ambiente de trabajo limpio y adecuado. |

Tabla 10. Principios organizacionales

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Altos índices de productividad basados en la división específica de funciones, compartiendo en su totalidad la responsabilidad de los resultados. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerar al capital humano, confiar en ellos y apoyarlos para que puedan alcanzar sus objetivos. Ayudando a las personas que desarrollen sus carreras mediante la planificación del trabajo, orientación y capacitación permanente. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sinergizar todos los departamentos para mejorar la capacidad resolutoria, para ser más eficaces en cada acción y por ende obtener un alto rendimiento. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pleno ejercicio de la tolerancia y autodominio ante los cambios. La flexibilidad y adaptabilidad al medio puede ser una gran oportunidad. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preservar un espíritu innovador en el desarrollo de las diferentes actividades que se proporcionan a La Compañía. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación abierta y transversal por parte de Directivos hacia su personal. Mentalidad abierta de todos los colaboradores, para proyectarse como una Organización en crecimiento. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una estructura que asegure la rapidez operacional y la responsabilidad personal, con especial atención en los resultados, reduciendo tiempos al máximo posible. |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso con la empresa y con la calidad del Servicio. |

6.4. POLITICAS ORGANIZACIONALES PROPUESTAS

Las Políticas Organizacionales que a continuación se formulan, tienen como finalidad crear un entorno más favorable al desarrollo de la empresa, es una de las vías más prácticas para hacer operativas las Estrategias, proporcionando la orientación precisa para que los profesionales y el personal ejecuten los planes de acción concretos.

6.4.1. Políticas Estructurales y Financieras

- Las estrategias y planes de acción se ejecutarán con el apoyo del personal una vez ya capacitado, siendo susceptible a ser revisado, modificado y evaluado cada año.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones y planes de acción.
- Cumplir todo tipo de labor, bajo los valores y principios organizacionales que tiene la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E.
- El departamento administrativo debe lograr el mejor uso de sus recursos económicos.
- La empresa debe tener un control constante de inventarios y cartera.
- Desarrollar un plan de crecimiento al negocio de Piel + Vida S.T.O.R.E., estrechando las relaciones con los consumidores externos, para extender el servicio y aumentar la rentabilidad.
- Inversión para incrementar el nivel tecnológico general de la empresa, para automatizar las tareas administrativas y operativas.

6.4.2. Políticas con Clientes

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es lograr su satisfacción.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- La calidad es la constante de todas las etapas, actividades, tareas y procesos desarrollados para nuestros clientes.

6.4.3. Políticas de Procesos Internos

- Los puestos de trabajo en el área de atención de medicina estética y capilar de la empresa son de carácter polifuncional; ningún profesional podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

- Una vez iniciado un procedimiento de medicina estética o capilar, se deberá medir y evaluar la cantidad de recursos tanto en personal como en materiales y productos, para evitar la deficiencia en los tratamientos.
- Realizar evaluaciones periódicas antes, durante y después de cada procedimiento con el fin de detectar algunas anomalías y corregirlas a tiempo, ya que esto permite ofrecer un servicio médico-estético de alta calidad y sin errores.

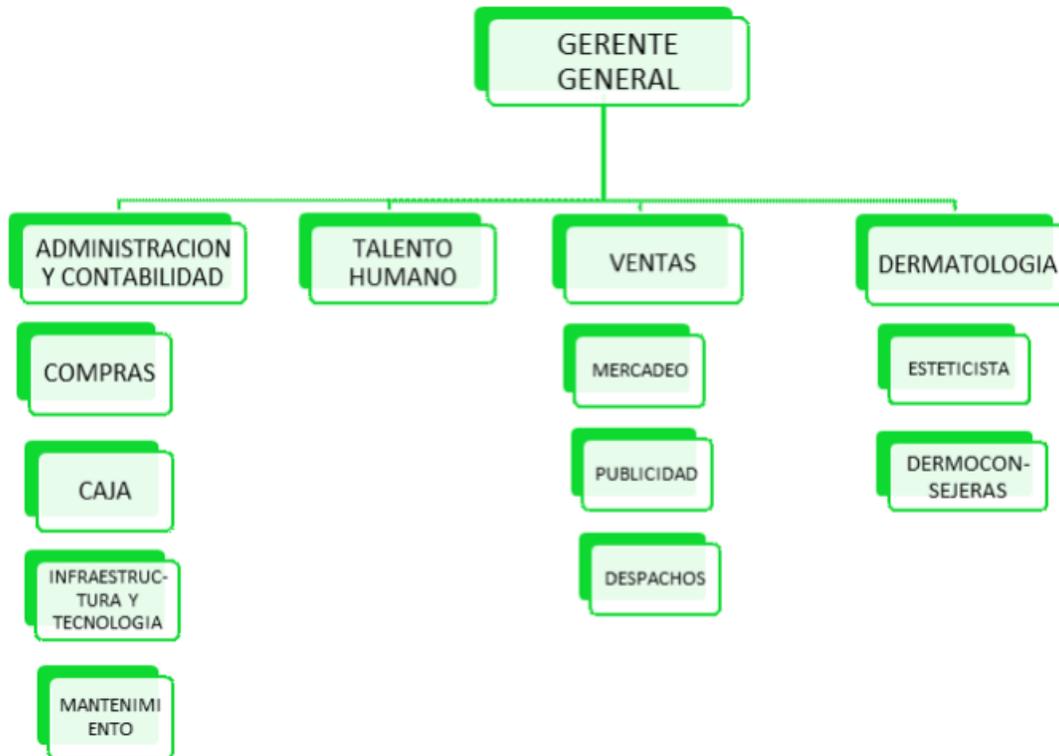
6.4.4. Políticas del Talento Humano (crecimiento y aprendizaje)

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante programas de inducción y capacitación permanente; en la actividad que se desempeña.
- Incluir en el presupuesto anual de la Compañía un 15% destinado a bonificaciones especiales, premios o reconocimientos por el buen desempeño realizado en cada unidad de trabajo.

6.4.5. Organigrama propuesto

En base al Organigrama actual de la empresa, se propone la implementación de un nuevo Organigrama Funcional vertical para la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E., que se presenta más adelante, el cual describe los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo, los canales formales de comunicación y la responsabilidad de cada miembro. Con la finalidad de fortalecer la estructura interna de la Organización para contribuir al desarrollo en su desempeño. (Ver figura).

Figura 7. Organigrama Propuesto



6.5. ESTRATEGIA SEGÚN LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan.

Tabla 11. Matriz DOFA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---------------|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los servicios y productos 2. Instalaciones adecuadas para la prestación de los servicios y venta de productos 3. Portafolio de productos 4. Administración del cliente 5. Precios competitivos 6. Tecnología de punta en medicina capilar y de piel 7. Amplio conocimiento de los proveedores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los ingresos operacionales son utilizados en gran parte en el costo de venta. 2. No existen conceptos claros sobre los principios de administración en sus dirigentes. 3. Falta de posicionamiento 4. Inconformidad de los empleados 5. Deficientes estrategias en promoción y publicidad 6. Exceso de confianza de los empleados |
| OPORTUNIDADES | <p>(F₁O₃): aprovechar que se cuenta con productos y servicios de excelente calidad, acompañado de la excelente ubicación de la empresa y las expectativas de nuevas sucursales para captar nuevos clientes.</p> <p>(F₂O₁): obtener los créditos y los beneficios para mejorar la capacidad instalada de la empresa.</p> <p>(F₃O₆): por medio de los convenios empresariales lograr mejores y competitivos precios.</p> <p>(F₇O₆): por medio de convenios empresariales obtener nuevos y mejores proveedores.</p> <p>(F₆O₄): por medio de la capacitación a empleados, lograr que estos conozcan y manejen las tecnologías de punta en cuidado de piel y capilar.</p> | <p>(D₂O₄): aprovechar las capacitaciones que existen actualmente para que los empleados conozcan principios claros sobre administración y desempeñen un mejor servicio.</p> <p>(D₃O₂): aprovechar los nuevos tratados comerciales que están llegando al país para posicionar la empresa, con mejores ideas y nuevos servicios.</p> <p>(D₄O₄): brindar espacios de capacitación y mejor trato de los empleados para que se sientan tranquilos y desempeñen mejor sus labores en la empresa.</p> <p>(D₅O₃): aprovechar la excelente ubicación de los puntos de venta de productos y servicios, con el fin de generar estrategias de promoción y publicidad que lleguen a un mayor número de clientes.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia. 2. Empresas existentes con fuerte poder de negociación y excelente capacidad instalada 3. Alta concentración de competidores 4. Productos sustitutos. 5. El no aprovechamiento y utilización de nuevas tecnologías en medicina de piel y tratamientos capilares | <p>(F₁A₄): utilizar la calidad del servicio y del producto para atraer aquellos clientes que utilicen los productos sustitutos y que además de buen precio, busquen calidad</p> <p>(F₃A₃): utilizar el amplio portafolio de productos y servicios para crear un distintivo y así, contrarrestar las principales fortalezas de la competencia.</p> <p>(F₄A₃): desarrollar una base firme de conocimiento del cliente para tener una ventaja competitiva frente a las nuevas empresas que ingresen al sector.</p> | <p>(D₅A₃): lanzar una campaña publicitaria que permita obtener un reconocimiento en el mercado y así ser menos sensibles a la entrada de nuevas firmas al mercado.</p> <p>(D₃A₃): utilizar la calidad de los productos y servicios para consolidarse en el mercado como una empresa que además de precios competitivos, ofrece excelente calidad.</p> |
|---|---|---|

Tabla 12. Matriz de impacto factores claves de éxito

| IDENTIFICAR ÁREAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES. | | | | | |
|--|-----------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| ANÁLISIS DE IMPACTO EN FACTORES CRITICOS DE ÉXITO. | | | | | |
| CONDICIONES INTERNA / FCE FORTALEZAS. | SERVICIO. | ADECUADO MANEJO DE COSTO. | INNOVACIÓN EN SERVICIO. | PLANIFICACIÓN DE CRECIMIENTO. | CALIDAD EN EL SERVICIO. |
| Precios accesibles. | | V | | | |
| Calidad de servicios. | | | | | V |
| Diversidad de servicios. | | | V | | |
| Ubicación estratégica. | | | | V | |
| Atención al cliente. | V | | | | |

Tabla 13. Ventaja Competitiva

| IDENTIFICAR ÁREAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES. | | | | | |
|--|-----------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| ANÁLISIS DE IMPACTO EN FACTORES CRITICOS DE ÉXITO. | | | | | |
| CONDICIONES INTERNA / FCE DEBILIDADES. | SERVICIO. | ADECUADO MANEJO DE COSTO. | INNOVACIÓN EN SERVICIO. | PLANIFICACIÓN DE CRECIMIENTO. | CALIDAD EN EL SERVICIO. |
| Falta de publicidad. | ME | | | | |
| Falta tecnología. | | | ME | | |
| Falta de manuales operativos. | | | | | ME |
| Falta de proyección de marca. | | | | ME | |
| Ausencia de procesos en el servicio | | ME | | | |

ME: se requiere mejora estratégica.

Evaluación efectividad actividades de cadena de valor y factores claves de éxito (FCE).

- En la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E., la técnica en el servicio, está focalizada en la eficiencia en costos para ser competitivos en los diferentes mercados.
- Se maximizará el servicio utilizando los insumos necesarios de acuerdo a las proyecciones de ventas.
- Los servicios se coordinarán sobre la base del gerente de ventas, esto permitirá reducir los costos.
- La innovación en los servicios se basará en el estudio de campo, sobre la base de servicios existentes y necesidades del mercado.
- La publicidad acompañada de una alta creatividad seguida por los incentivos dirigidos al consumidor final, generará una alta alternativa de consumo.

Diagnóstico FODA.

Como todas las organizaciones, en las áreas funcionales la empresa Piel + Vida S.T.O.R.E., se tiene fortalezas y debilidades tal como se ha podido establecer en el análisis DOFA; de la misma manera éstas difieren según la empresa y aún en el mismo segmento éstas son diferentes.

En los procesos de auditoría interna (fortalezas y debilidades), la participación de los propietarios, gerentes y empleados determinan las fortalezas y las debilidades, dado que ellos conocen las operaciones; estos insumos deben ser coordinados principalmente por un consultor externo encargado del proyecto de la planeación estratégica.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los principales gerentes. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito de esta

auditoría depende de los propietarios, gerentes y empleados de todas las áreas funcionales que trabajen juntos para presentar ideas e información.

Tabla 14. Auditoría Interna: Fortaleza.

| FORTALEZAS. | PUNTOS. |
|----------------------------------|----------------|
| Los precios accesibles. | 7 |
| Ubicación estratégica. | 7 |
| Calidad de servicios. | 6 |
| Recurso Humano calificado. | 6 |
| Diversidad de servicios. | 5 |
| Atención al cliente. | 5 |
| Instalaciones. | 4 |
| Conocimiento del negocio actual. | 3 |

Tabla 15. Auditoría Interna: Debilidades

| DEBILIDADES. | PUNTOS. |
|--------------------------------------|----------------|
| Falta de publicidad. | 5 |
| Falta tecnología. | 4 |
| Falta de manuales operativos. | 4 |
| Ausencia de procesos en el servicio. | 3 |
| Falta de promociones. | 3 |
| Falta de proyección de marca. | 3 |

Tabla 16. Auditoría Externa: Oportunidades.

| OPORTUNIDADES. | PUNTOS. |
|-------------------------------|----------------|
| Expansión. | 5 |
| Obtención de nuevos clientes. | 4 |
| Tendencias demográficas. | 3 |
| Nuevos mercados potenciales. | 3 |
| Nuevos servicios. | 2 |
| Alianzas estratégicas. | 2 |

Tabla 17. Auditoría Externa: Amenazas

| AMENAZAS. | PUNTOS. |
|---------------------------------------|----------------|
| Alta competencia. | 5 |
| Delincuencia. | 5 |
| Servicios sustitutos. | 4 |
| Nuevos competidores. | 4 |
| Alzas en los precios de combustibles. | 4 |
| Alzas en energía. | 4 |

Oportunidades de crecimiento de la empresa.

Las oportunidades de crecimientos son:

Nuevos nichos de mercados:

- a. Servicio a domicilio a consumidores.
- b. Franquicias.
- c. Oferta del servicio y los productos a través internet.
 - Implementación de campaña publicitaria.
 - Nuevos servicios.

Mandatos de grupos de interés.

Tabla 18. Ventas

| ARÉA ESTRATÉGICA: VENTAS. | |
|----------------------------------|--|
| GRUPO INTERÉS. | DEMANDAS. |
| ACCIONISTAS. | Eficiencia y Bajos Costos. |
| CLIENTES. | Calidad en el servicio y el producto. |

Tabla 19. Compras

| ARÉA ESTRATÉGICA: COMPRAS. | |
|-----------------------------------|--|
| GRUPO INTERÉS. | DEMANDAS |
| PROVEEDORES. | Pagos puntuales. Suministros de productos. |
| VENTAS. | Incremento de ventas y diversificación de productos y servicios. |

Tabla 20. Recurso humano

| ARÉA ESTRATÉGICA: RECURSOS HUMANOS. | |
|--|-----------------------------------|
| GRUPO INTERÉS. | DEMANDAS. |
| EMPLEADOS. | Incentivos y estabilidad laboral. |
| ACCIONISTAS. | Eficiencia y rentabilidad. |

Tabla 21. Finanzas

| ARÉA ESTRATÉGICA: FINANZAS. | |
|------------------------------------|--|
| GRUPO INTERÉS. | DEMANDAS. |
| ACCIONISTAS. | Rentabilidad, bajos costos y gastos. |
| SISTEMA FINANCIERO. | Renta, impuestos, excelente imagen crediticia. |

Propósito

El propósito clave de Piel + Vida S.T.O.R.E. es brindar a sus exclusivos clientes un servicio de atención médico estética, comercialización de productos con altos estándares de calidad, optimizando día a día el desempeño administrativo y operacional en las funciones de medicina estética y tratamiento capilar; satisfaciendo así, las necesidades de sus usuarios y cubriendo todas sus expectativas en cuanto al trabajo realizado.

Definición de la estrategia

La estrategia de esta unidad de negocio está basada en la excelencia del servicio al cliente, en la asesoría y prestación de servicios de medicina estética y comercialización de productos de alta calidad, modernidad y confort, esto mediante una fusión de las técnicas tradicionales y contemporáneas, explorando, innovando y transformando las tendencias del mercado.

Principales tareas estratégicas

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios, y venta de productos, por esta razón sus principales tareas estratégicas son:

- Hacer un proceso de selección óptimo que permita adquirir un personal altamente capacitado según el cargo.
- Capacitar continuamente al personal según las nuevas técnicas y productos que se generen en el mercado.
- Mantener buenas relaciones con proveedores que manejen altos estándares de calidad.
- Desarrollar una base de datos que permita poseer amplia información del cliente

Implementación de la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Filosofía Corporativa

Con el fin de poder brindar un servicio comprometido en la eficiencia, la calidad y la experiencia, la compañía se debe plantear normas a seguir para dar cumplimiento real a su Filosofía Corporativa, estas son:

- Profesionalismo: Esta Organización cuenta con amplia trayectoria, lo que permitirá provocar en sus colaboradores un sentido de responsabilidad y esmero en cumplir un trabajo de excelencia.
- Calidad y Mejora Continua: El compromiso fundamental de todos debe ser elevar constantemente la efectividad del servicio, buscar formas de innovar, crear más y mejores caminos que permitan responder a las necesidades de los usuarios. Actuando en cada área con responsabilidad para lograr resultados, manteniendo una actitud de aprendizaje y comunicación abierta.
- Compromiso con el Cliente: Los accionistas y clientes representan el centro de la existencia en la compañía y son el principal activo. Se debe tomar en cuenta los intereses de los clientes, reconocer la importancia de lograr un nivel íntimo de entendimiento en relación tanto a sus necesidades profesionales como a sus objetivos, esforzándonos luego al máximo para satisfacerlos.

7. PLAN OPERATIVO

Para alcanzar el posicionamiento estratégico de la tienda dermatológica Piel + Vida S.T.O.R.E., a continuación se presenta el conjunto de programas y proyectos estratégicos que pretenden facilitar el entendimiento y ejecución del plan; los cuales se caracterizan por ser interdependientes y requieren esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la empresa.

7.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PROPUESTOS

Los objetivos Organizacionales a corto y a largo plazo que se presentan a continuación se han establecido en función de los objetivos estratégicos mencionados anteriormente; estos se encuentran respaldados y entrelazados directamente, ya que son los propósitos y/o acciones que se pretenden realizar con la ejecución de esta propuesta. Ambos nos conducirán a la obtención de un mismo resultado que representa el desempeño eficiente y eficaz de Piel + Vida S.T.O.R.E., promoviendo así la implementación de una Planificación Estratégica.

Objetivos a corto plazo

- Reconocimiento situacional de Piel + Vida S.T.O.R.E., identificando problemas, promoviendo sugerencias en conjunto (directivo - empleados) y comprometiendo a los colaboradores a ejecutar cambios para mejorar.
- Implementar un manual de procedimientos que organice las responsabilidades de cada área funcional y ejecutar acciones correctivas para optimizar los procesos operativos (área Técnica).
- Identificar las necesidades del personal para determinar la preparación del capital humano mediante capacitación y motivación (compensaciones), para así promover la productividad laboral.

- Analizar e interpretar los reclamos y sugerencias de los clientes para ofrecerles mejor calidad diariamente, ya que se merecen respeto y lealtad.

Objetivos a largo plazo

- Desarrollar e implementar un Plan Estratégico que involucre los esfuerzos de directivos y colaboradores, para mejorar la calidad en el servicio e incrementar la Productividad en Piel + Vida S.T.O.R.E. De ésta forma se logrará maximizar su rentabilidad.
- Incrementar la participación en el mercado en un 50%, integrar a la Compañía como un todo, delegando funciones departamentales para ejecutar planes de acción; sean estos correctivos y/o de mejora que involucren un control y evaluación de los resultados del desempeño.
- Diferenciar a Piel + Vida S.T.O.R.E. de la competencia por la atención y el valor agregado que se le da al servicio, posicionando así la imagen empresarial.

Desarrollo y Comunicación de estrategias funcionales en la Compañía

El desarrollo y comunicación de estrategias funcionales en Piel + Vida S.T.O.R.E., son 2 pasos trascendentales que permitirán hacer realidad las acciones de mejora y/o correctivas para alcanzar los objetivos organizacionales anteriormente señalados. No es suficiente únicamente la elaboración o descripción de líneas estratégicas sin tomar en cuenta que deben ser informadas detalladamente a sus principales actores, que son sus directivos y empleados, quienes tienen en sus manos el cumplimiento y fiel compromiso del éxito Organizacional.

Estrategias de Productividad propuestas

La productividad y la calidad en el servicio guardan una relación fundamental, las cuales a su vez determinarán una superior rentabilidad a esta Organización y consecuentemente una ventaja competitiva en el mercado. Para incrementar la

productividad en Piel + Vida S.T.O.R.E., se plantean a continuación algunas estrategias:

- Ofrecer cada 3 meses capacitación permanente a todos los colaboradores, destinando el 15% anual del Presupuesto de la Organización; con el fin de actualizar conocimientos en su área y desarrollar una formación integral. En este sentido, la gestión del conocimiento es clave para aumentar la productividad en esta Compañía.
- Desarrollar un liderazgo participativo en la Compañía, manteniendo en la empresa un sistema de información a través de sesiones mensuales documentadas del trabajo de cada área, a fin de coordinar y evaluar el cumplimiento de sus funciones, definir prioridades y plantear soluciones conjuntas.
- Implementar sistemas de incentivos y recompensas al personal por su buen desempeño.
- Reorganizar la estructura organizacional, estableciendo un manual de funciones para cada empleado, implementando un organigrama funcional y un Reglamento Interno de Trabajo que contribuya a un mejor desempeño en cuanto a su organización y control.
- Ofrecer mayores beneficios a sus clientes a través de paquetes promocionales, versatilidad en el servicio y facilidades de pago para todos sus usuarios.
- Utilizar la tecnología en Internet para la creación de una página Web Oficial donde se dé a conocer a la Compañía, con el propósito de brindar cobertura a las diferentes ciudades que requieran un servicio especializado y exclusivo.

Estrategias de Calidad en el Servicio propuestas

Los Servicios son adquiridos por los beneficios que se ofrecen, por las necesidades que se satisfacen; es así que los clientes de Piel + Vida S.T.O.R.E., exigen diariamente un trabajo que se conjugue con la solución efectiva a sus problemas y con un servicio de alta calidad.

- Productos investigados científicamente, que cumplen con todas las exigencias y normas establecidas por las autoridades de salud e higiene.
- Implementación de un Sistema de información permanente a través del establecimiento de formularios en el área del servicio al cliente, que deberán llenar los usuarios externos, una vez concluido el servicio. Con el propósito de conocer si el servicio que se brinda en la actualidad es considerado por los clientes: Excelente, Bueno o Malo.
- La atención al cliente que se ofrece debe partir además de una información especializada, por eso es imprescindible el desarrollo de una encuesta basada en aspectos puntualizados como: satisfacción, precios y calidad; con el fin de centrar el accionar de la Empresa en su servicio, es decir, donde el cliente pueda expresar con mayor claridad sus preferencias o quejas de manera directa.

Con el cumplimiento de estas estrategias, se obtendrá elevar el número de servicios, para esto se conseguirá potencializar las fortalezas que posee la empresa; conservando a los clientes, obteniendo su lealtad y manteniendo su exclusividad; logrando satisfacer las necesidades de los usuarios externos en base a servicios y productos de alta calidad.

Estrategias de Recursos Humanos propuestas

El Recurso Humano con el que cuenta Piel + Vida S.T.O.R.E., debe estar completamente comprometido. Las estrategias que se plantean a continuación implican atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa y llena de energía para apoyar el cumplimiento de la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales.

Mejorar las condiciones laborales de todos los empleados:

1. Extender Beneficios Sociales.
2. Participar en mañanas deportivas con el fin de compartir y mejorar las relaciones interpersonales.
3. Reuniones mensuales con el propósito de conocer las quejas y perspectivas de cada empleado, brindando soluciones conjuntas para mantener un ambiente laboral óptimo.

Enriquecer el trabajo, Se ofrecerá capacitación permanente cada 3 meses a cada colaborador. La cual se basará en mantener actualizados los conocimientos de cada área frente a los cambios científicos o tecnológicos:

1. Talleres de duración de 15 horas, en fechas preestablecidas para difundir aspectos técnicos y administrativos.
2. Cursos de actualización en la implementación de nuevas técnicas en cada área.
3. Cursos en temas relacionados con el desarrollo personal y profesional.
4. Seminarios impartidos por un Motivador.

Reconocer el buen trabajo de los empleados. Los reconocimientos se harán de acuerdo a las posibilidades que se encuentre la empresa, estos podrán ser:

1. Bonos del 10% del sueldo base.
2. Invitación a almuerzos para el empleado y toda su familia.

Evaluar periódicamente el rendimiento laboral. Se hará basado en resultados tales como:

1. Prueba oral de los conocimientos adquiridos de cómo ejecuta su trabajo por parte del jefe inmediato del área cada 6 meses.
2. Formulación de ideas nuevas que mejoren su área.
3. Trato al cliente (escuchar las opiniones de los usuarios externos).

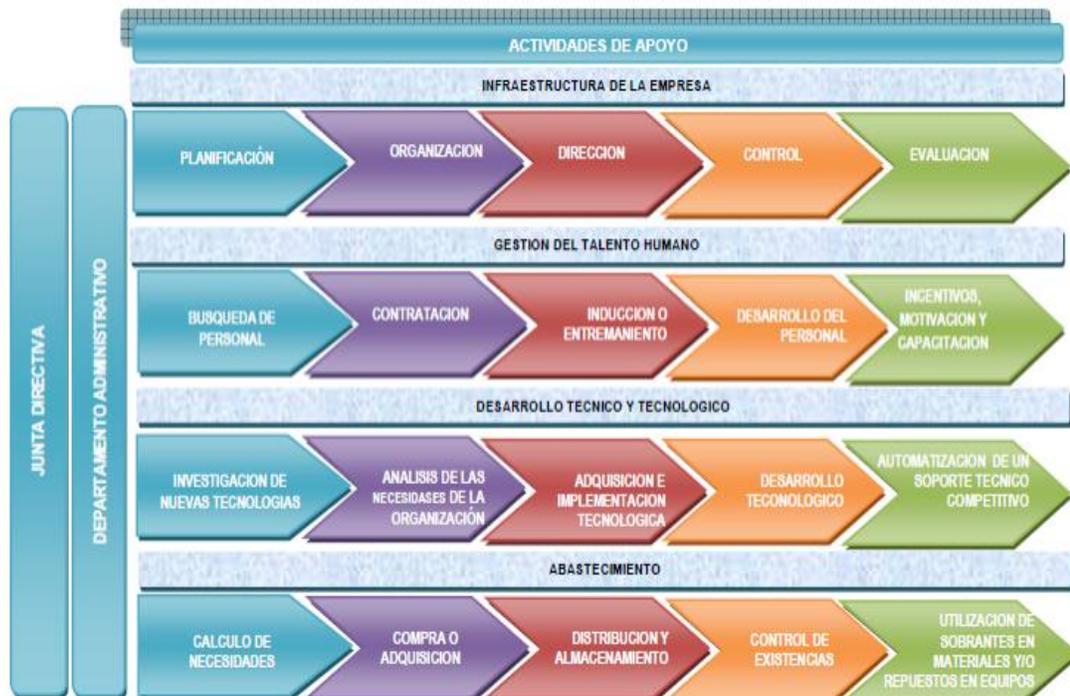
Diseño y descripción de la Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Ventaja Competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*; es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

La cadena de valor permite realizar un análisis interno de la Compañía, es decir de la forma que se desempeña en sus actividades individuales siendo un reflejo de su evolución y de la dirección que utiliza para implementar estrategias con el objetivo de ejecutar su misión y hacer realidad su visión.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor, en este caso de Piel + Vida S.T.O.R.E.; las mismas que son representadas a continuación a través de un diagrama.

Figura 8. Diagrama de Procesos



7.2. DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS DE ACCIÓN

Es fundamental conocer nuevos enfoques, modelos y concepciones flexibles acerca del desarrollo de habilidades organizacionales que generan efectividad, eficiencia en el trabajo e impacto favorable en la calidad del servicio para aumentar la competitividad en la Empresa.

Estos enfoques representan las herramientas o puntos de referencia para promover los Planes y Programas de acción con la finalidad de optimizar el desempeño de la Organización a través de la implementación de sistemas dinámicos que se adapten fácilmente a la actual estructura de Piel + Vida S.T.O.R.E.

Priorización de los planes de acción

Los Planes de acción que se van implementar en el período de 1 año, han sido desarrollados acorde a los requerimientos de esta Compañía. Para obtener una secuencia de implementación de los planes de acción a través del tiempo, como primer paso se aplicó la Matriz MEFI para dar un orden de importancia a los objetivos estratégicos, y a las estrategias planteadas para la empresa. De acuerdo a este orden se describe a continuación los respectivos planes de acción para el eficaz cumplimiento de estas estrategias.

Para mejor comprensión se detallan las Perspectivas Básicas del Cuadro de Mando Integral en la siguiente Figura que constituyen lineamientos que direccionan a los elementos que componen el CMI. Los mismos que han sido resaltados conforme al tono de color establecido, acorde a la Perspectiva que corresponda.

Planes de Acción propuestos para Piel + Vida S.T.O.R.E.

1. Analizar el proceso operativo básico que se realiza para la entrega del servicio. Tanto en los procedimientos médicos estéticos como de tratamientos capilares.
2. Elaborar un esquema de procedimientos con respecto a los procesos claves.
3. Elaborar un manual de funciones y responsabilidades de cada puesto o unidad de trabajo.
4. Establecer la Visión, Misión y Políticas organizacionales, así como rediseñar el Organigrama estructural de la Compañía.
5. Extender facilidades de pago, descuento 10% por pagos en efectivo y aceptación de tarjetas de crédito.

6. Determinar las necesidades de los clientes mediante la realización de una encuesta en donde se traten aspectos como: satisfacción, calidad y precios.
7. Ubicar en atención al cliente formularios diarios compuestos por 1 pregunta básica; ¿Qué tipo de atención recibió? Opciones: Excelente-Buena-Mala
8. Reuniones periódicas (15o de cada mes) y puntuales (9:00am) para aclarar dudas e informar sobre la situación del Plan Estratégico con toda la Organización.
9. Comisiones por objetivos, se retribuirá el 10% del sueldo, si el trabajo realizado cumple con los objetivos organizacionales propuestos: área administrativa, comercial y médica.
10. Ofrecer cursos cada 3 meses enfocados al desarrollo de cada área y a una formación integral.
11. Capacitación continúa al personal nuevo para incluirlos en el staff de la Compañía.

7.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión, que permitirá realizar el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico de Piel + Vida S.T.O.R.E., y su respectivo éxito. Una vez determinado las metas e indicadores de gestión por cada plan de acción se procede a clasificar las Estrategias en las 4 Perspectivas Básicas de negocio con el fin de consolidar su estructura final.

En base a estas variables se describe además el Mapa Estratégico que se propone más adelante, con el propósito de puntualizar, comunicar y llevar a la práctica las estrategias planteadas para el progreso de Piel + Vida S.T.O.R.E.

Figura 9. Cuadro de Mando Integral



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., Cuadro de mando integral, 1997

7.3.1. Objetivos estratégicos para el Cuadro de Mando Integral

A continuación se incluye una lista de los objetivos estratégicos propuestos de acuerdo con la Misión y Visión de la empresa. Los mismos se encuentran ordenados por perspectivas con su respectiva descripción y estableciendo la persona responsable de su cumplimiento:

Perspectiva financiera

1. Aumentar la rentabilidad de la empresa. Evalúa la evolución de los ratios económicos y financieros de la empresa, con el objeto de determinar si la misma aumenta o disminuye.

Frecuencia: Mensual

Responsable: Gerente General.

2. Aumentar los ingresos. Aumentar las ventas por cada uno de los rubros: tratamientos o venta de productos.

Frecuencia: Mensual

Responsable: Gerente General.

3. Optimizar los costos (Gestión estratégica de costos). Practicar una Gestión Estratégica de Costos, asegurando una correcta asignación y total eficiencia de los costos fijos.

Frecuencia: Semestral

Responsable: Gerente General

4. Obtener una estructura financiera óptima. Vigila la salud financiera de la empresa, observando el tipo de financiamiento que se toma ya sea a largo plazo, a corto plazo, con los bancos o con proveedores, entre otros.

Frecuencia: Mensual

Responsable: Gerente General.

5. Potenciar la creación de valor. Permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Gerente General.

Figura 10. Perspectivas



Además es importante destacar que los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, absentismo laboral... que son la base de los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva, por ejemplo:

- Horas de formación por empleado
- Ritmo de crecimiento salarial
- Número de empleados con formación superior
- Nivel de productividad
- Porcentaje de gastos en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Perspectiva Clientes

1. Aumentar la participación en el mercado de tratamientos de piel y cabello como la comercialización de productos relacionados con dichos tratamientos.

Frecuencia: Mensual.

Responsable: Gerente General y Ventas

2. Aumentar la participación en el mercado. Lograr que los ingresos netos sean cada vez mayores.

Frecuencia: Mensual.

Responsable: Gerente General y Mercadeo

3. Implementar nuevos tratamientos y nuevas líneas de productos. Se busca ofrecer una variada gama de productos de acuerdo a los diferentes gustos, necesidades y requerimientos.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Gerente General y Mercadeo

4. Potenciar la imagen de la Empresa. Lograr posicionar la imagen de la empresa en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana, potenciando la función de la misma y realizando acciones de promoción para combatir la competencia desleal.

Frecuencia: Semestral.

Responsable: Gerente General.

5. Fortalecer relaciones con otros centros y proveedores para ofrecer mayor variedad de productos. Generar mecanismos que promuevan la relación con otros centros de estética del país con el objeto de poder brindar a la sociedad una mayor oferta.

Frecuencia: Anual.

Responsable: Gerente General

También es importante conocer cualquier cambio en las preferencias o actitudes de la demanda. Una posibilidad es el desarrollo de encuestas de satisfacción, además de estar muy atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, frecuencia de las devoluciones de los productos y reclamaciones del servicio, etc.

El fin de todo ello es reaccionar con rapidez antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad de los clientes y el consiguiente daño financiero.

Para ello, se tendrán en cuenta las tres dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente:

Figura 11. Perspectiva clientes



- Los atributos, es decir aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio, tales como el precio, apariencia o calidad.
- La relación con el cliente, la cual se relaciona con el grado de satisfacción en la prestación del producto o servicio, trato mantenido y el servicio postventa.
- La imagen, que hace referencia a cuestiones intangibles como la marca, la popularidad del producto o servicio, la experiencia
- Perspectiva Comercialización de productos y servicios

1. Desarrollar acciones para controlar el proceso de comercialización, aumentando el control sobre los miniprocesos.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Gerente General

2. Desarrollar acciones para controlar el proceso de comercialización de productos y servicios realizado por asesores comerciales en la empresa, mejorando el control de mercadeo.

Frecuencia: Mensual

Responsable: Mercadeo

Perspectiva: Procesos Internos

1. Potenciar la gestión de servicios del recurso humano. La Gestión de Servicio de alta calidad en la que se propone como técnica para incorporar procesos que colaboren a realizar una gestión estratégica para fortalecer la relación, brindando buen servicio a los clientes.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Gerente General

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento

1. Tener Personal Calificado. Asegurar acciones de capacitación y actualización del personal para que se encuentre permanentemente calificado.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Gerente General y Talento Humano

2. Fortalecer la Gestión con Tecnologías de Información. Incorporación de tecnologías de información que permitan a las distintas áreas de la empresa aumentar su eficiencia.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Gerente General.

3. Acrecentar Competencias requeridas por los Cargos. Desarrollar acciones que permitan alinear y mejorar las competencias del personal a los perfiles de los cargos definidos.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Talento Humano

4. Acrecentar la Satisfacción del Personal. Priorizar la mejora del clima laboral, desarrollando conceptos de crecimiento organizacional que producen motivación y productividad.

Frecuencia: Trimestral.

Responsable: Talento Humano

Áreas estratégicas

El plan estratégico propuesto para la empresa objeto del presente estudio, busca consolidar una red de comercialización de productos y servicios de medicina estética (tratamientos estéticos no quirúrgicos) para posicionarse a medio plazo como líder regional del sector.

El plan fija como objetivo más relevante alcanzar a medio plazo, una intervención determinante en este segmento de mercado en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana, mediante un ambicioso proceso de ampliación de la planta física y la creación de nuevas sucursales y mantener contactos y negociaciones con diversas redes de centros médicos para consolidar el mercado de productos de cuidado capilar y piel en el segmento de los servicios médico-estéticos de proximidad.

El plan estratégico de la compañía apuesta además por la diversificación de servicios y tratamientos. A partir de la actual base de clientes y centros médicos, se pretende potenciar la prestación de otros servicios médico-estéticos no

invasivos, como los tratamientos reductores, estética facial o dietética y nutrición, todos ellos bajo supervisión médica.

Establecimiento de metas e indicadores

Para determinar el éxito de la implementación del Plan Estratégico en Piel + Vida S.T.O.R.E., se definieron metas e indicadores de gestión para cada plan de acción con el fin de estructurar el Cuadro de Mando Integral, el cual requiere principalmente de estas variables ya que permiten monitorizar el cumplimiento de las estrategias propuestas.

Adicional a lo anterior en la siguiente tabla se presenta el Cuadro de Mando Integral, propuesto con las respectivas metas, indicadores, y; responsables, para la implementación de los planes de acción en la Empresa Piel + Vida S.T.O.R.E.

Tabla 22. Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVAS | ESTRATEGIAS | PLANES DE ACCION | METAS | INDICADORES | RESPONSABLES |
|--|--|--|---|--|---|
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | Implementación de quejas y sugerencias por parte de los clientes para conocer los requerimientos continuos de los usuarios externos | Determinar las necesidades de los clientes mediante la realización de una encuesta en donde se trate de aspectos como: satisfacción, calidad y precios | Lograr satisfacer en un 100 % las necesidades de los clientes | Número de clientes satisfechos / Total de clientes base de datos Piel + Vida S.T.O.R.E. | Gerente General Talento Humano |
| | | Ubicar en atención al cliente formularios diarios compuestos por una (1) pregunta básica ¿Qué tipo de atención recibió? Opiniones Excelente - Buena - Mala | Alcanzar un 100% de excelencia en la prestación del servicio | Número de formularios calificados como servicio excelente / Total de servicios prestados en Piel + Vida S.T.O.R.E. | Gerente General Talento Humano |
| PROSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | Identificar procesos claves para normalizarlos y proponer mejoras a la estructuración de las actividades comerciales operativas y de gestión | Analizar el proceso operativo básico que se realiza en los procedimientos de medicina estética y capilar | Cumplir el 100% de los procedimientos contratados | Procedimientos con retraso / Entregas totales | Gerente General Talento Humano Dermatología |
| | | Elaborar un esquema de procedimientos con respecto a los procesos claves | 100% de los procedimientos elaborados y puestos en marcha | Procedimientos elaborados / Total de procedimientos cumplidos | Talento Humano |
| | Determinar métodos de evaluación y de control de las acciones de mejora | Aplicación del sistema de mejora continua | 100% del personal capacitado en este sistema | Cantidad de personal seleccionado capacitado / Total de personal seleccionado para la capacitación | Gerente General Talento Humano |
| PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | Rediseñar la estructura organizacional de la empresa ofreciendo lineamientos básicos que garanticen un mejor funcionamiento organizacional | Elaborar un manual de funciones y responsabilidades de cada puesto o unidad de trabajo | 100% de las funciones elaboradas que sirvan para disminuir la carga de actividades de algunos empleados | Cantidad de funciones elaboradas / Total de funciones | Talento Humano |
| | | Establecer la misión, visión y políticas organizacionales, así como rediseñar el organigrama estructural de la organización. | 100% del organigrama misión, visión y objetivos socializados | Organigrama, visión, misión y objetivos socializados / Total de servicios de la compañía | Gerente General |

Continuación.

| PERSPECTIVAS | ESTRATEGIAS | PLANES DE ACCION | METAS | INDICADORES | RESPONSABLES |
|------------------------|--|---|--|--|-----------------------------------|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Desarrollar un liderazgo participativo en la empresa | Reuniones periódicas el 15 de cada mes para aclarar dudas e informar sobre la situación del plan estratégico | 50% de ejecución del plan en los primeros seis (6) meses | Número de personas que asisten a las reuniones mensuales / Cantidad total de empleados de la organización durante los primeros meses | Talento Humano |
| | Establecer y proponer mecanismos de reconocimiento por el buen desempeño del trabajo realizado por los empleados | Comisiones por objetivos, Se retribuirá el 10% del salario si el trabajo realizado cumple con los objetivos organizacionales propuestos | Cumplir con el 100% de los objetivos propuestos | Objetivos estratégicos cumplidos / Total de objetivos estratégicos planeados | Gerente General |
| | | Ofrecer incentivos de créditos en almacenes | Lograr que los empleados se sientan incentivados en su trabajo | Número de empleados que acceden a estos créditos / Total de empleados | Talento Humano |
| | Capacitación permanente a los empleados | Ofrecer cursos cada tres meses enfocados al desarrollo de cada área y una formación integral | Capacitar al 100% de los empleados de la empresa | Número de empleados que asisten a los cursos de capacitación / Número total de empleados | Gerente General Talento Humano |

7.3.2. Implantación del Cuadro de Mando Integral

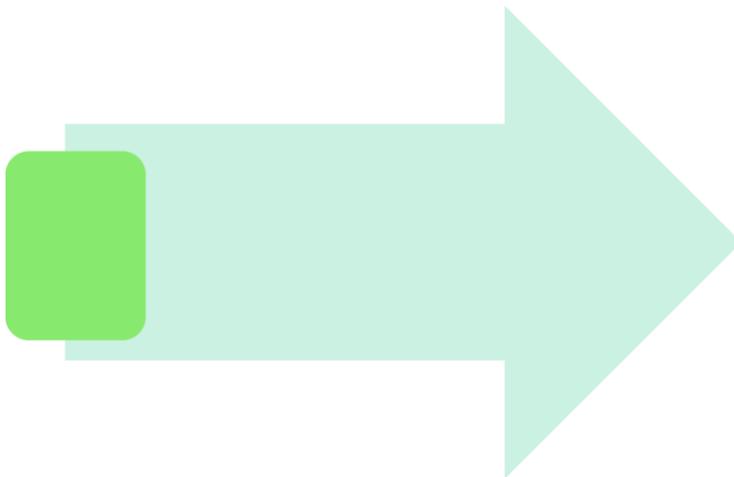
Una vez definidas las cuatro perspectivas debe tenerse en cuenta que la implantación del cuadro de mando integral, supone dotar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras. Sin embargo, no es conveniente implantarlo sin haber llevado a cabo un periodo de prueba para analizar si realmente su diseño resulta de utilidad como transmisor de la estrategia empresarial.

Figura 12. Cuadro de mando integral



Las fases a seguir son las siguientes:

Figura 13. Fases cuadro de mando



Fase 1: Planificación

La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorarla y estimar con que sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario. En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo contrario, estará condenado al fracaso. Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

También se tendrá que decidir el ámbito de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área a modo de prueba o en la empresa en su conjunto.

En este caso se dará una mayor importancia a la perspectiva de innovación y aprendizaje, puesto que es en ésta donde se mide la capacidad de una empresa para mejorar.

Fase 2: Análisis y recopilación de información

Se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, informes departamentales, etc. Se obtendrá un compendio de datos que facilitarán la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

Fase 3: Fijación de indicadores

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Fase 4: Establecimiento de iniciativas y tareas

En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificará la viabilidad de conseguir las metas fijadas.

Fase 5: Configuración del cuadro de mando integral

Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

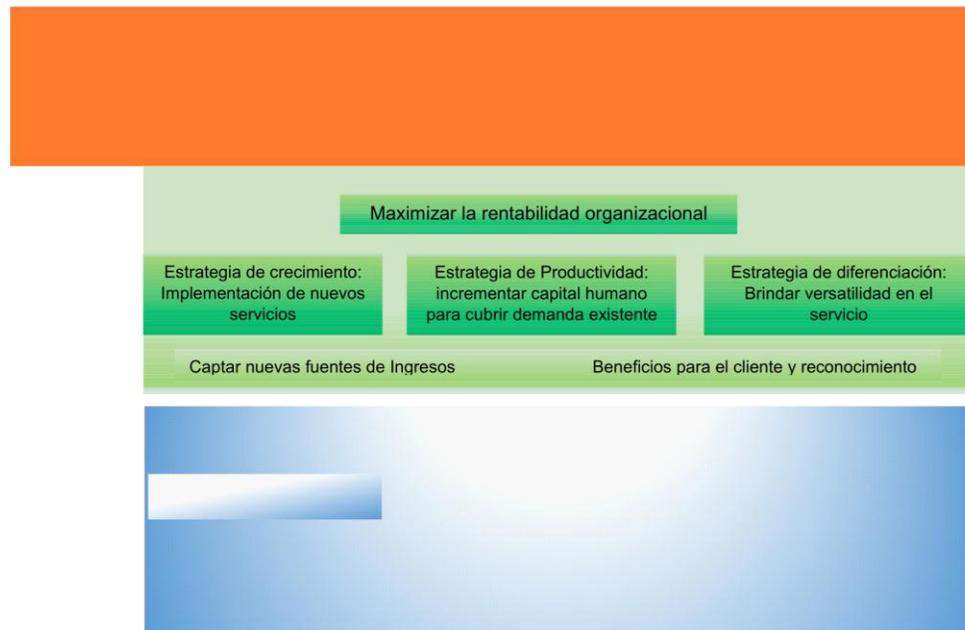
Por tanto, la base fundamental está en la expresión de la estrategia empresarial en un conjunto de indicadores o elementos objetivos que describen situaciones específicas y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso.

7.4. MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar los planes de acción en esta Compañía. Con el Mapa Estratégico los directivos de Piel + Vida S.T.O.R.E., podrán tener una clara visión del camino a seguir para la implementación de los planes de acción y su respectivo control.

Las perspectivas de negocios se centrarán en la optimización de los recursos, es decir, en incrementar su productividad y mejorar la calidad en el servicio para satisfacer los requerimientos de los clientes con el fin de obtener un desarrollo integral. En la siguiente Figura se presenta el Mapa Estratégico.

Figura 14. Mapa Estratégico Propuesto



7.4.1. Medición de Indicadores de Mejora

Son conocidos como Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño (Leading Indicators) representan un conjunto de Indicadores de Gestión claves, los mismos que impulsan o lideran acciones para generar resultados esperados en el largo plazo. Se ha considerado que la medición planificada de estos indicadores antes y durante el proceso estratégico de esta Compañía conlleva a identificar aspectos que se puedan mejorar a tiempo, pues solo si se detectan problemas oportunamente se los puede prevenir, corregir y finalmente evaluar sus

consecuencias en el menor tiempo posible con el fin de cumplir las metas fijadas en un inicio.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión expresan en términos cuantitativos (valores, unidades, índices o porcentajes) el comportamiento de toda una organización o una de sus partes. De ahí su concepto; "Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada"²⁶

Se debe resaltar que los Indicadores son un medio de apoyo para la consecución de los objetivos Organizacionales, siendo susceptibles a ser interpretados para la correcta toma de decisiones. En la siguiente tabla se propone una serie de indicadores e índices relacionados directamente con los objetivos estratégicos planteados, los cuales deben ser ejecutados por Piel + Vida S.T.O.R.E., periódicamente para garantizar la efectividad de esta gestión que se lleva a cabo; con el fin de evaluar el desempeño de la Organización frente a los clientes externos, el mercado y a su estructura interna que inciden en la productividad de la Compañía. El siguiente cuadro se compone de: nombre, objetivo, fórmula de cálculo, unidad de medida, período, responsable y significado del indicador, lo que permite un mejor análisis y comprensión de todos.

²⁶Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001, p 54.

Tabla 23. Indicadores de Mejora

| NOMBRE | OBJETIVO | FORMULA DE CALCULO | UNIDAD DE MEDIDA | PERIODO DE MEDICION | UNIDAD RESPONSABLE DEL INDICADOR | SIGNIFICADO |
|---|--|---|------------------|---------------------|----------------------------------|--|
| INDICE DE EQUILIBRIO FINANCIERO | Comparar el nivel de ingreso total y el gasto total ejecutado | $\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Gastos Totales ejecutados}}$ | % | Mensual | Gerente General | Si el indicador se acerca o supera 1 significa que se está equilibrado financieramente |
| INDICE DE EFICIENCIA EN VENTAS | Determinar el porcentaje de cumplimiento en ventas | $\frac{\text{Total de Ventas mes}}{\text{Presupuesto de ventas mensual}}$ | % | Mensual | Gerente General | Si el indicador se acerca o supera 1 significa que se está cumpliendo con el presupuesto de ventas |
| INDICADOR DE CUMPLIMIENTO EN SERVICIOS ATENDIDOS | Calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes | $\frac{\text{Total de servicios no entregados a tiempo}}{\text{Total de servicios despachados}}$ | % | Mensual | Ventas | Nivel de cumplimiento en cuanto a la eficiencia en el servicio |
| INDICE DE INCORPORACION DE NUEVOS CLIENTES | Determinar el crecimiento referente a la entrada de nuevos clientes | $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$ | % | Mensual | Recursos Humanos | Un mayor porcentaje corresponde al crecimiento de nuevos clientes |
| INDICE DE INNOVACIÓN | Verificar la eficiencia (cumplimiento) en cuanto a la innovación | $\frac{\text{Total de sugerencias convertidas en servicio}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}} * 100$ | % | Mensual | Recursos Humanos | Un alto porcentaje refleja el alto nivel de cumplimiento en innovación |

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado en la etapa de diagnóstico, se detalla información general de la Empresa, los recursos con que cuenta, los servicios que presta y otros datos importantes, se puede observar y analizar que esta Organización carece de un direccionamiento estratégico ya que de acuerdo a la encuesta realizada a los clientes internos se verifica que la empresa no ha implementado cambios significativos en lo referente a su gestión administrativa y no cuenta con un Organigrama funcional definido que distinga niveles jerárquicos por departamentos acorde al desarrollo de las actividades y sobre todo que se ajuste a las necesidades actuales de la Compañía.

La Empresa Piel + Vida S.T.O.R.E. mantiene una dirección administrativa débil, pues actualmente no se cuenta con un documento en donde se especifique o defina en forma clara las funciones, tareas, y procesos que el personal debe ejecutar para su trabajo. Lo cual impide sentar un precedente de responsabilidad y seguridad en cada actividad que se realiza.

Teniendo en cuenta el diagnóstico, se realizó la propuesta de Planificación Estratégica para esta Empresa; en el que se establece la asignación de funciones lo que permitirá generar orden y control en los procesos llevados a cabo por la Organización.

Además, se pudo establecer que la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere la aplicación de un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los problemas detectados, fomenta la participación y el

compromiso a todos los niveles de la Organización, exigiendo un esfuerzo conjunto para hacer realidad el futuro que se desea.

Con base en la observación insitu realizada y la aplicación de herramientas de evaluación, se aprecia que el clima Organizacional que se mantiene es relativamente bueno, ya que se desarrolla en un ambiente de compañerismo y respeto. Se debe reconocer y valorar a los empleados con los que cuenta esta Compañía porque es gente con aspiraciones, que trabajan ofreciendo su mejor esfuerzo y permiten crear un ambiente laboral saludable. En cuanto a la satisfacción laboral se ha detectado que el personal solicita una reestructuración estratégica que permita dividir equitativamente sus funciones, que implique además capacitación permanente para actualizar sus conocimientos, de igual manera manifiestan que el reconocimiento de incentivos es necesario para motivar su desempeño y refleje que la empresa es recíproca por el esfuerzo al trabajo cumplido satisfactoriamente. Pues la Empresa no ofrece programas de capacitación y actualización de conocimientos, por lo cual la presente investigación propone la capacitación periódica al personal.

El estudio de las actividades y de los procesos actuales de la empresa permitió descubrir las falencias existentes, las cuales fueron consideradas al momento de elaborar las acciones de mejora que se plantean.

Los Directivos de Piel + Vida S.T.O.R.E., no evalúan periódicamente el desempeño de sus actividades, lo que impide determinar el nivel de eficiencia con el que opera esta Compañía, a fin de evitar y corregir oportunamente posibles desviaciones. Por lo tanto en la presente investigación se ha realizado la propuesta del Diseño de una Planificación Estratégica con énfasis en la mejora de los procesos en la Piel + Vida S.T.O.R.E., basándose en técnicas administrativas altamente atractivas y rentables. La formulación, implementación y evaluación de planes de acción que se establecen en el Cuadro de Mando Integral propuesto,

están direccionados a optimizar el funcionamiento de esta Organización, mediante estrategias focalizadas a cubrir la demanda existente, a expandir el mercado, a mejorar la predisposición del personal y a elevar la satisfacción de los clientes. Las cuales sirven como un medio de transformación para la obtención de mejores resultados a fin de que se adapten fácilmente a la empresa para alcanzar un crecimiento total en su desarrollo.

RECOMENDACIONES

Es indispensable que la Planificación Estratégica objeto del presente estudio sirva como contribución en todos sus elementos a directivos, jefes y empleados de la Organización para el buen entendimiento del mismo y sobre todo para de esta manera dar inicio al direccionamiento estratégico que haga partícipes de la misión, visión, valores y principios organizacionales. Así mismo, se recomienda que accionistas y propietarios de la empresa incentiven al Gerente General a adoptar un liderazgo participativo capaz de impulsar a las personas a reforzar un trabajo en equipo y abrir canales de comunicación en todos los niveles de la Organización para generar un compromiso de pertenencia con la Empresa.

Se recomienda consolidar la propuesta de capacitación permanente a sus empleados en lo concerniente a la optimización de cada área funcional y en temas relacionados con la atención al cliente.

Además, dado que el activo más importante que mantiene esta Organización son sus clientes, se recomienda tener en cuenta los requerimientos de los usuarios externos mediante encuestas periódicas y utilizar las herramientas de evaluación indicadas, haciendo énfasis en la calidad del servicio y en los procesos que esta conlleva, para lo cual se debe dedicar esfuerzos para desarrollar un servicio eficiente.

Finalmente reestructurar el Departamento Técnico - operativo, mediante la creación de un área denominada Inventario en la cual se asigna un técnico para la custodia de los activos fijos de la empresa.

El costo de la Planificación Estratégica debe ser visto como una inversión que puede ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID Fred R. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 2003 - 336 p.

GONZALEZ, Pedro. Planificación estratégica para la mediana empresa. Editorial Nuevo Amanecer. 2008.

HAX Arnoldo C., MAJLUF Nicolas S. Gestión de empresa con una visión estratégica. Ediciones Dolmen, 1996 151 pages

KOONTZ Harold, Weihrich Heinz. Administración. Una Perspectiva Global. McGraw-Hill Education, Nov 1, 2006 – p. 47.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1998.

MAURER Robert. El Camino del kaizen. Ediciones B, 2006 - 192 pages

MINTZBERG Henry, BRIAN Quinn James, VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997 - 641 p.

MINTZBERG Henry, QUINN Brian James, VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997 - 641 pages

MINTZBERG Henry, QUINN James Brian, VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997 – p. 64.

MORRISEY George L. Planeación a largo plazo: Creando su propia estratégica [sic]. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996 - p.79.

MORRISEY. G. L. Administración por objetivos y resultados. Fondo educativo interamericano. 1996., p. 78

O'Regan y Ghobadian. Formal Strategig planning. Organizational Culture, Business-to-Business Emerald Group Publishing, Aug 18, 2010. p. 153

PORTER Michael E. Ser competitivo. Deusto, 2009., p. 76

SERNA Gómez Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R Editores, 2003 - 413 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10ª edición, Bogotá 3R Editores, 2008

SERNA, Gómez Humberto. Planeación estratégica. Edit. Legis 1994., p. 123

SUÁREZ Barraza Manuel Francisco. El kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total. Panorama, 2007 - 416 pages

THOMPSON Arthur A, STRICKLAND III A. J. Dirección y administración estratégicas. McGraw Hill, 1995. p. 134 pages

THOMPSON Arthur A., STRICKLAND III A. J. Dirección y administración estratégicas. McGraw Hill, 1995., y p. 103