

**PLAN ESTRATEGICO DE UN CENTRO DE ESTETICA Y ESCUELA EN CALI
PERIODO 2019-2022**

**LUZ KARIME MENDOZA TULANDE
JHON SEBASTIAN HINESTROSA DEVIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

**PLAN ESTRATEGICO DE UN CENTRO DE ESTETICA Y ESCUELA EN CALI
PERIODO 2019-2022**

**LUZ KARIME MENDOZA TULANDE
JHON SEBASTIAN HINESTROSA DEVIA**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

**Directora
ADRIANA AGUILERA CASTRO
Magíster en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2019**

Nota de Aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago Cali, Marzo de 2019

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento de mi vida y de mi carrera.

A mis padres: Luz Mirian Tulande, Francisco Arturo Mendoza y a mi hermanita: Luisa Camila Landazuri por haberme apoyado incondicionalmente y ver yo el sacrificio que hicieron por mi gracias a ellos estoy donde estoy en este camino haberme enseñado los valores y ser la persona que soy y cumplir mis sueños. También a mi mejor amigo Cristhian camilo Álvarez que fuera de ser un amigo es como mi hermano mayor el cual ha estado ahí dándome todo su apoyo, al igual que le agradezco a dos profesores que han estado pendientes de mi carrera en cada paso como lo es Ana Cecilia, por guiarme en mi carrera apenas empezando y profesor el Eduar Aguirre, con sus números. A los dos, cada que los necesite estuvieron brindándome su ayuda; por ultimo a mi compañero de trabajo de grado Jhon Sebastián, por guiarme cuando lo necesite y tenerme paciencia dando todo su esfuerzo en este trabajo y a la universidad del valle que fue mi segunda casa.

LUZ KARIME MENDOZA TULANDE

Agradezco a Dios por permitirme llegar al final de este ciclo profesional, y ser un administrador de empresas.

A mis padres: Luz Miryan y Adán, y a mis hermanos: Johana, Deyci, Angie y Darwin, por siempre apoyarme, darme ánimos cuando más lo necesite, y por ser un ejemplo sin dejarme desfallecer. A mi compañera de vida, Leydy Paola, por el apoyo, la paciencia y la motivación brindada en momentos difíciles, la cual siempre creyó en mi para lograr este objetivo.

A mi compañera de trabajo de grado: Luz Karime, por la disposición, el tiempo y la aptitud para sacar adelante el presente proyecto, por darme la motivación y el ánimo cuando lo necesite, por sus esfuerzos y por contagiarme de ese positivismo. A mis compañeros de trabajo y jefes por ser ese gran apoyo para asistir a cada una de las clases sin problemas ni preocupaciones

Agradezco a la Universidad de Valle y a cada uno de los docentes, por regalarme sus conocimientos, consejos y experiencias y guiarme en este proceso de aprendizaje.

JHON SEBASTIA HINESTROSA DEVIA

DEDICATORIA

Este trabajo es especialmente dedicado a Dios, por darme la sabiduría para cumplir mis sueños y metas a nivel personal, profesional y emocional.

A mi familia, por su apoyo incondicional, su amor, sus esfuerzos para que logre superarme y ser alguien por darme todas la herramientas necesarias para convertirme en lo que soy.

A todos nuestros amigos que nos han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito

LUZ KARIME MENDOZA TULANDE

Dedico este trabajo de grado a Dios, por darme la sabiduría, para cumplir mis sueños y metas a nivel personal, profesional.

A mis padres y hermanas por darme su apoyo incondicional en todos los mementos de mi vida.

A mi compañera de vida, por toda su paciencia, su amor, su compañía y apoyo constante, por enseñarme a ser perseverante, y por ayudarme a convertirme en una mejor persona.

A mis compañeros Maira, David y Rubén con quienes compartí este proceso de aprendizaje, y quienes me ayudaron a nivel personal y profesional.

A el centro de estética y escuela en Cali, por su tiempo y la buena disposición, permitiendo realizar este trabajo de grado en su organización.

JHON SEBASTIA HINESTROSA DEVIA

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. EL PROBLEMA	2
1.1 Definición del problema	2
1.2 Formulación del problema	3
2 JUSTIFICACIÓN	3
3 OBJETIVOS	5
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos Específicos	5
4. MARCO REFERENCIAL	6
4.1 Estado del Arte	6
4.2 Marco Teórico	7
4.2.1 Definición de estrategia	7
4.2.2 Administración estratégica	8
4.2.3 Planeación Estratégica	9
4.2.4 Componentes de la planeación estratégica	11
4.2.5 Las cinco fuerzas de Porter	12
4.2.6 Matrices de evaluación de factores	14
4.2.7 Matriz DOFA	14
4.2.8 El cuadro de mando de Norton y Kaplan	15
4.2.9 Indicadores de gestión	15
4.2.10 Las escuelas de la creación de la estrategia	16
4.3 Marco Contextual	17
5. METODOLOGÍA	18
5.1 Tipo de Estudio	20
5.2 Fuentes de información	21
5.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de información	22
5.4 Población y muestra	22
6. RESULTADOS	23
6.1 Situación Actual del Centro de Estética y Escuela en Cali	23
6.1.1 Portafolio de servicios y/o productos	24
6.1.2 Misión	26
6.1.3 Visión	26
6.1.4 Valores	27
6.1.5 Organigrama	27
6.2 Análisis De Entornos	27

6.2.1 Entorno Económico.....	27
6.2.2 Entorno Político, legal y gubernamental.....	34
6.2.3 Entorno Social, cultural, demográfico y ambiental	45
6.2.4 Entorno Tecnológico	50
6.3 Análisis de Benchmarking o referenciación.....	55
6.4 Análisis Interno	57
6.4.1 Planeación.....	58
6.4.2 Organización.....	59
6.4.3 Dirección	61
6.4.4 Evaluación Y Control.....	62
6.4.5 Cultura Organizacional y Clima Organizacional	63
6.4.6 Gestión y Situación Contable y Financiera.....	64
6.4.7 Gestión y Situación Comercial	66
6.4.8 Gestión y Situación de la Producción	68
6.4.9 Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo	70
6.4.10 Gestión de Recursos Humanos	71
6.5 ANALISIS DEL SECTOR.....	73
6.5.1 Competidores Actuales	73
6.5.2 Posibles Entrantes	74
6.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	74
6.5.4 Poder de los compradores.....	74
6.5.5 Productos sustitutos	75
6.6 MATRIZ DOFA.....	77
6.7 Matriz EFE	81
6.8 Matriz EFI	82
6.9 DIRECCIONAMIENTO ESATRATEGICO	83
6.9.1 Misión y Visión.....	83
6.9.2 Estrategia	84
6.9.3 Mapa Estratégico - Grafico 7: Mapa Estratégico	85
6.9.4 Cuadro De Mando	86
6.10 PLAN DE ACCIÓN.....	89
6.10.1 Cronograma	89
6.10.2 Presupuesto.....	91
7. CONCLUSIONES	92
8. RECOMENDACIONES.....	94
9. BIBLIOGRAFÍA	96
10. ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 FUENTES DE INFORMACIÓN	21
TABLA 2 IPC VARIACION Y CONTRIBUCION POR GRUPO DE GASTOS	28
TABLA 3 IPC VARIACION Y CONTRIBUCION AÑO CORRIDO POR GRUPO DE GASTOS	29
TABLA 4 ANÁLISIS ENTORNO ECONÓMICO	32
TABLA 5 ANÁLISIS ENTORNO POLÍTICO, LEGAL Y GUBERNAMENTAL	43
TABLA 6 ANÁLISIS ENTORNO SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL.....	49
TABLA 7 ANÁLISIS ENTORNO TECNOLÓGICO	54
TABLA 8 BENCHMARKING	56
TABLA 9 ANÁLISIS INTERNO- PLANEACIÓN.....	59
TABLA 10 ANÁLISIS INTERNO- ORGANIZACIÓN	61
TABLA 11 ANÁLISIS INTERNO- DIRECCIÓN	62
TABLA 12 ANÁLISIS INTERNO- EVALUACIÓN Y CONTROL	63
TABLA 13 ANÁLISIS INTERNO- CULTURA ORGANIZACIONAL.....	64
TABLA 14 ANÁLISIS INTERNO- SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	66
TABLA 15 ANÁLISIS INTERNO- GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL	68
TABLA 16 ANÁLISIS INTERNO- GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ..	70
TABLA 17 ANÁLISIS INTERNO- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	71
TABLA 18 ANÁLISIS INTERNO- RECURSOS HUMANOS	72
TABLA 19 PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR	76
TABLA 20 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN	77
TABLA 21 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN	78
TABLA 22 MATRIZ DOFA	79
TABLA 23 MATRIZ EFE	81
TABLA 24 MATRIZ EFI.....	82
TABLA 25 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MISION Y VISION	83
TABLA 26 CUADRO DE MANDO	86
TABLA 27 CRONOGRAMA	89
TABLA 28 PRESUPUESTO.....	91

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 MODELO METODOLÓGICO	19
GRAFICO 2 SEDES REGIONALES	26
GRAFICO 3 ORGANIGRAMA CENTRO DE ESTÉTICA Y ESCUELA EN CALI	27
GRAFICO 4 DESEMPLEO POR SEXO Y EDAD	47
GRAFICO 5 RESULTADOS BENCHMARKING	56
GRAFICO 6 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA	84
GRAFICO 7 MAPA ESTRATÉGICO.....	85

INTRODUCCION

La planeación estratégica se vuelve importante para las organizaciones porque permite formalizar el curso de acción, además de apoyar la toma de decisiones para ayudar a la empresa adaptarse a los cambios constantes en el mercado y sus entornos, logrando mayor eficiencia y calidad en todos los procesos.

El Centro de Estética y Escuela en Cali, es una empresa que se dedica a la estética y cuidado corporal de la piel en el sector de la belleza que nació hace 21. La falta de direccionamiento estratégico formal ha ocasionado que la empresa no tenga definido claramente su horizonte, de manera que los resultados alcanzados no son suficientes para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Para este trabajo se plantea como objetivo, formular un plan estratégico para un Centro de Estética y Escuela en Cali, que le permita fortalecerse y permanecer en el mercado. Para alcanzar este objetivo se utilizó una metodología cualitativa de tipo exploratoria, buscando contextualizar fenómenos que ocurren al interior de la organización con el fin de obtener información importante para el desarrollo del presente trabajo. En el primer apartado se presentara la definición del problema y su formulación; en el apartado dos la justificación; luego en el apartado tres los objetivos, general y específicos, los cuales presentaran los lineamientos para el desarrollo del presente trabajo. En el apartado cuatro está el marco referencial, compuesto por el estado del arte y el marco teórico que se toma como base para el desarrollo del trabajo; en el apartado cinco se encuentra la metodología utilizada en la investigación; en el apartado seis se mostraran los resultados de la presente investigación, donde se evidenciara el estado actual del Centro de Estética y Escuela en Cali, el análisis interno y externo de la organización, el benchmarking o referenciación, el análisis del sector para determinar su perfil competitivo, el direccionamiento estratégico; y por último, el plan de acción.

1. EL PROBLEMA

1.1 Definición del problema

En un ambiente empresarial tan competitivo como el actual, un planteamiento estratégico de las organizaciones se hace vital en la generación y desarrollo de los negocios. Es gracias a la definición de unos objetivos estratégicos, metas, análisis internos y el entendimiento del mercado y del cliente, que las organizaciones se pueden proyectar de una forma clara hacia el futuro.

Hoy por hoy es común encontrarse con casos de ideas de negocio con alto potencial de éxito y de empresas que se quedan estancadas y no llegan a florecer, el direccionamiento estratégico permite tener una idea general del funcionamiento de la empresa, de cómo se encuentra su entorno y de la orientación que debe dársele y con base en esto se puede obtener una proyección del futuro de la empresa y de los planes de acción para alcanzar objetivos y metas.

El presente trabajo está orientado al desarrollo un plan estratégico un Centro de Estética y Escuela en Cali, una organización que si bien ha permanecido durante 21 años en el mercado, no ha desarrollado un plan estratégico formal que se plantee a partir de sus fortalezas, identificando debilidades y amenazas para superarlas, y planteando oportunidades que sirvan para apoyar el crecimiento de la organización.

Esta investigación tiene como finalidad establecer la situación actual de un Centro de Estética y Escuela en Cali, empresa que enmarca su actividad comercial en el sector de la estética y cuidado personal del cuerpo, la cual también funciona como escuela para la formación de Técnicos laborales en cosmetología y estética integral por competencias. Es importante mencionar que hasta el momento no se han encontrado archivos, documentos o soportes, donde se indique el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura, al igual que tampoco planes de acción de manera general. Se tienen claros los objetivos para contribuir con el funcionamiento del Centro de Estética y Escuela en Cali, pero estos, no están

evidenciados o soportados en algún documento para hacer un seguimiento continuo de los mismos.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo con lo planteado en la descripción del problema, se formula la siguiente pregunta que sirve como guía para el presente trabajo y que traza el problema de investigación:

¿Cuál es el Plan Estratégico para un Centro de Estética y Escuela en Cali, período 2019 – 2022?

A partir de las falencias detectadas en el análisis preliminar se formulan las siguientes preguntas que sistematizan como se desarrollara la investigación y que se responderán a lo largo del presente trabajo:

- ¿Cuál es la situación actual del Centro de Estética y Escuela en Cali, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos?
- ¿Cómo se encuentra el entorno de la organización y que amenazas y oportunidades se identifican?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Centro de Estética y Escuela en Cali?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de la empresa?
- ¿Cómo se compara el Centro de Estética y Escuela en Cali, con su competencia?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico para la empresa?

2 JUSTIFICACIÓN

El sector belleza en Colombia ha sido representativo y un referente a nivel internacional, no solo por la calidad de los profesionales de esta rama, sino por los bajos costos, que hacen a la oferta de salud y estética en Colombia competitiva y de alta calidad (Arias, 2014). En el contexto local, específicamente en el departamento del Valle del Cauca, el sector belleza se ha desarrollado para convertirse en un atractivo no solo para locales y nacionales, pues una cultura del hedonismo sumada a una industria altamente calificada han permitido que

Cali se consolide como un destino a nivel internacional y nacional para ofrecer servicios estéticos.

Es importante estudiar los diferentes actores y empresas que participan en el sector belleza, los cuales, según cifras de la Cámara de Comercio de Cali (2012) ascienden a más de 180 centros de Estética. Por tal motivo, el presente trabajo busca dar una serie de herramientas a un Centro de Estética y Escuela en Cali, empresa del sector estético, para mejorar su gestión, proponiendo un plan estratégico en el que pueda pensarse a futuro, para potencializarse superando los retos que el mercado presenta, haciéndose más competitivo frente a un mercado en el cual en los últimos años, han ingresado una cantidad significativa de competidores.

El Centro de Estética y Escuela es una empresa que se ha logrado consolidar en algunos lugares de la región del Valle del Cauca, donde a través de los años ha abierto sedes en Palmira, Tuluá y la ciudad de Cali, dándose a conocer por su gran oferta de servicios. Sin embargo, ha sido un crecimiento que no ha tenido un carácter gerencial y estratégico, sino que ha estado determinado por la alta calidad en los servicios prestados, tanto en la parte cosmetológica y estética como en su parte educativa.

Cabe resaltar, que dar un apoyo desde las administración y desde el campo gerencial a un Centro de Estética y Escuela en Cali, es muy importante, pues si bien, sus dueños y fundadores se han desempeñado con excelencia desde su área de conocimiento como lo es medicamente, por lo tanto existen falencias en algunas áreas de la empresa de manera administrativa.

Con este trabajo, se busca desarrollar un plan estratégico, que en primer lugar recoja todas esas características que han permitido que la empresa se mantenga vigente y competitiva en el mercado, además de plantear aquellas falencias que no permiten que exista un mejor desempeño al interior del Centro de Estética y Escuela en Cali y que pueden repercutir en su posicionamiento en el mercado

Sumado a esto se debe dar un norte a la empresa, donde se determine cuál es su situación actual, cuáles serán sus objetivos a futuro y cuáles serán las

estrategias que permitan mantener un crecimiento sostenido, siempre conservando sus altos niveles de calidad.

Con este proyecto también se pretende dar un aporte al conocimiento en general, que pueda servir de base para futuros trabajos de desarrollo de planes estratégicos, en otros centros de estética o empresas dedicadas al cuidado de la salud. Si bien es cierto, en la ciudad de Cali se ha dado un crecimiento sostenido en el sector salud, el cual se observa por ejemplo en la consolidación de diferentes clúster donde la belleza juega un papel fundamental, aún existe una falta de planeación y desarrollo estratégico, pues el surgimiento de este sector es aún muy reciente (Redacción diario el País, 2104).

Adicionalmente el presente trabajo se constituye como el resultado del aprendizaje obtenido luego de haber culminado el programa de administración de empresas en la Universidad del Valle, con el cual se muestran todas las habilidades tanto académicas como profesionales que fueron obtenidas a través de la formación que fue impartida en los últimos años.

Los autores del presente estudio quieren mostrar a lo largo de las siguientes páginas como la administración logra ser aplicada en el contexto empresarial, como la teoría vista durante el proceso formativo, se transforma en acciones y planes que puedan ser útiles en el Centro de Estética y Escuela en Cali.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico para un Centro de Estética y Escuela en Cali, con un horizonte de tiempo 2019 – 2022.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Centro de Estética y Escuela en Cali, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos
- Realizar análisis de entornos de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa
- Realizar el análisis de Benchmarking o referenciación.

- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente la empresa
- Realizar un análisis del sector para identificar el perfil competitivo
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa
- Proponer el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Estado del Arte

Conforme a la investigación que se ha llevado a cabo, se han encontrado otros trabajos de investigación que abordan este mismo tema “belleza y salud”, a nivel nacional y regional, estos trabajos permiten una orientación y un soporte sobre el presente trabajo de investigación, esto son:

- **Autor:** Diana Velásquez, Francisco Bohórquez
- **Ciudad:** Santiago de Cali
- **Título:** Un modelo de direccionamiento estratégico, planteado para el centro de belleza Lúa S.A.S
- **Objetivo General:** Formular y diseñar el plan estratégico para el Centro de Belleza Lúa S.A.S., para el periodo 2012–2015.

Este proyecto para el plan de direccionamiento estratégico del Centro de Belleza Lúa S.A.S. se documenta en varios autores con diferentes modelos en el contexto de la gerencia y la planeación estratégica. Teniendo en cuenta el análisis del entorno general de la ciudad, y el específico del sector de la belleza, el análisis DOFA, en conjunto con la misión, visión, valores y políticas de la organización, se plantea la viabilidad de generar su propio plan estratégico. En este proyecto se identifican los pasos a seguir para su creación, y se registran las conclusiones y recomendaciones para su implementación.

Por otro lado también se encontró un estudio realizado el centro de belleza express s.a.

- **Autor:** Lina Maria Rodríguez Quintero, Natalia Garzón Sierra, Christian Andrés Gutiérrez Constain, Sergio Andrés Valencia Muñoz.
- **Ciudad:** Santiago de Cali
- **Título:** Modelo de direccionamiento estratégico, para belleza express S.A.
- **Objetivo General:** Elaborar un análisis estratégico para las empresas centro comercial Unicentro y Belleza express S.A., con el fin de plantear estrategias que les permitan ser más competitivas en sus diferentes sectores.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar un análisis estratégico a las empresas centro comercial Unicentro y Belleza express S.A., iniciando con las necesidades más urgentes propuestas por las organizaciones. La metodología empleada consistió en estudiar los modelos de análisis estratégicos más relevantes tanto en el ámbito académico como empresarial, para luego crear un modelo derivado de estos que se ajustara a las necesidades de dichas organizaciones.

En la empresa Unicentro se comenzó con el análisis del cliente interno donde primeramente se diseñó una encuesta de clima organizacional para identificar las debilidades y fortalezas que se presentan en este; por su parte en Belleza express S.A. se elaboró una encuesta con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa con relación a la satisfacción de los clientes.

El trabajo realizado es modelo de análisis estratégico para las empresas el cual les permitirá guiarse y les servirá de apoyo para la toma de decisiones que impulsen el crecimiento de sus negocios.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Definición de estrategia

Ross y Kami (1973), definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Para Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Finalmente, Hax y Majluf (1996, p.63), proponen que la estrategia:

- Determina y revela el propio centro de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, de sus programas de acción y/o sus prioridades en la asignación de recursos.
- Refleja la decisión acerca del giro del negocio en que está la organización.
- Persigue la ventaja competitiva sustentable de largo plazo al responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, mediante el manejo adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles directivos.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles funcionales.
- Es un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
- Es la expresión de un intento estratégico para mover la empresa hacia un estado de excelencia.
- Está orientada a desarrollar y fortalecer las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa que contribuyan a asegurar la ventaja competitiva sustentable.

4.2.2 Administración estratégica

La administración estratégica a partir de David (2008) es un proceso que se desarrolla en 3 etapas: Formulación de estrategias, ejecución y evaluación. Para esto se plantean herramientas como el análisis DOFA, la matriz de perfil competitivo, la evaluación de acción (PEYEA), entre otros.

Con esto se busca que la organización sea capaz de identificar aquellas variables de su medio ambiente contenidas en los entornos económico, social, jurídico, cultural, demográfico, ecológico y tecnológico para identificar las oportunidades a desarrollar y las amenazas latentes, además de una auditoría interna que permita comprender las fortalezas y debilidades en todas las áreas funcionales de la organización (Quiceno, 2014).

De acuerdo con Pacheco (2006), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y la implementación de la estrategia.

4.2.3 Planeación Estratégica

La planeación estratégica surge como un nuevo concepto en gestión alrededor de los años 50 y se llega a consolidar en los años 70 (Pérez, 1989), teniendo una importante evolución a través de las décadas y fortaleciéndose en las diferentes escuelas de negocios. Esta se puede entender como un proceso, por medio del cual las organizaciones definen su la visión de largo plazo que se plantea y como se articulan estrategias basadas en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para alcanzar la consecución de sus metas planteadas (Galvis, 2013). Con esto, las organizaciones deben pensarse a través de sus capacidades y limitaciones para crear un direccionamiento basado en un monitoreo de la consecución de objetivos y ajustes periódicos de los mismos.

De acuerdo a Steiner (2007), se considera que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable. Al plantearse la planeación estratégica como un proceso, se deben entender entonces diferentes etapas. En una primera fase la planeación estratégica parte del análisis de las esferas de la empresa, tanto internas como externas. Posteriormente se pueden definir las interrelaciones que existen entre los diferentes factores que la afectan para proponer acciones y metas, las cuales se proyectan a través de planes estratégicos.

De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.

Steiner (2007) considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal:

- Misión de la empresa
- Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades
- Objetivos
- Un problema
- Momento de intuición
- Pronóstico y recopilación de información sistemáticos
- Investigación y desarrollo
- Estrategia
- Productos y/o mercados

- Oportunismo

Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes.

4.2.4 Componentes de la planeación estratégica

Para Mintzberg y Quinn (1998, p.29), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: 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.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

De acuerdo con Pacheco (2006, p.38), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los

procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y as amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y la implementación de la estrategia.

Sielinski (2007, p.33), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- Crear una misión.
- Crear una visión.
- Establecer metas.
- Identificar estrategias.
- Crear planes de acción.
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo.

4.2.5 Las cinco fuerzas de Porter

Bajo la perspectiva de Montilla y Witting (2016) las cinco fuerzas de Porter son una herramienta que permite pensar el entorno competitivo en el cual se ve sumergida la organización. Con esto, la importancia de las cinco fuerzas de Porter radica en que a través de estas se puede determinar la competitividad que existe en sector. Estas fuerzas son:

- **La rivalidad entre competidores:** esta fuerza es una de las más determinantes y que más incide y afecta a las organizaciones. La estrategia de la empresa tendrá éxito en la medida que la empresa sea capaz de plantear una serie de elementos diferenciadores que le permitan destacar entre sus competidores. Esta rivalidad entre competidores tiende a aumentar en la medida que los competidores en el sector aumentan,

según la similitud que exista entre todos y debido a una caída en la demanda, que tiende a generar una baja en los precios. Fuera de esta última estrategia de precios, una empresa puede acudir a otros elementos para diferenciarse, como por ejemplo una mejora en la calidad, nuevas características de producto, servicio pre y post venta y una mejora en las estrategias de publicidad.

- **Entrada potencial de nuevos competidores:** un mercado en el cual existe una fácil entrada se configura como un peligro para la organización. Elementos como poca normatividad y legislación para la entrada, baja innovación, poca fidelidad de los clientes, bajo capital de inicio, la falta de escala en la producción, entre otros, son elementos que se constituyen como un riesgo a la organización pues facilitan la llegada de nuevos competidores. Por este motivo es importante para la firma monitorear a las diferentes empresas y organizaciones, tanto nuevas como antiguas que puedan entrar a competir, para así, a través de las fortalezas propias, poder hacer frente a estos nuevos desarrollos.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** esta amenaza constituye un peligro en la medida que otras firmas entran a competir con productos que, por sus características, pueden generar un riesgo en la medida que los clientes se ven tentados por un producto que puede cubrir sus necesidades y que en algunos casos llegan tener un precio menor.
- **Poder de negociación de los proveedores:** cuando existen pocos proveedores para abastecer a las empresas, cuando hay pocas materias primas sustitutas o cuando el costo logístico y de transformación de estas es muy alto se presenta una amenaza a la organización, puesto que bajo estas condiciones el proveedor de la organización adquiere poder sobre las capacidades de la empresa. Es por tal motivo que las empresas suelen hacer una integración hacia atrás, con lo cual se busca obtener algo más de poder sobre la capacidad de negociación, que trae como consecuencia una ventaja competitiva sobre los otros actores del mercado.
- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes representan una fuerza que puede afectar a la organización. Cuando se presentan situaciones como la concentración de clientes, una gran cantidad de

clientes o pocos clientes que compren en volumen existe una situación de riesgo en la organización en la medida que los clientes obtienen poder en la negociación, lo que les permite exigir precios más bajos, mayor logística, garantía, entre otros servicios adicionales.

4.2.6 Matrices de evaluación de factores

La planeación estratégica, como proceso mediante el cual se piensa a la organización entendiéndose como una construcción determinada tanto desde la esencia que la constituye como un elemento parte de un ambiente que interactúa con otros actores viéndose afectada por estos, esta necesita de una serie de mecanismos que permitan plantear y evaluar los factores que en últimas afectan el desempeño de la organización, los cuales es importante determinarlos, identificarlos para generar los diferentes planes estratégicos de la organización. Las matrices de evaluación de factores, implementadas por autores como Betancourt (2013) y David (2008), permiten pensar a la organización en sus diferentes dimensiones y se articulan como una herramienta para poder determinar cuáles son aquellos elementos que afectan a la organización, tanto de forma positiva como de forma negativa. Entre estas se pueden destacar la matriz E.F.I. (Matriz de evaluación de factores internos), matriz E.F.E. (Matriz de evaluación de factores externos), matriz de perfil competitivo, entre otras, las cuales permiten construir la matriz DOFA.

4.2.7 Matriz DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) aparece en lo que Davis (2010) llama la etapa de conciliación, en el proceso de desarrollo estratégico de la organización. En este punto se puede entender la planeación estratégica como “la conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos” (Davis, 2010, p.220).

De esta manera el análisis a través de la matriz DOFA aparece como una herramienta que permite conciliar las oportunidades y amenazas que vienen de los factores externos con las fortalezas y debilidades que vienen del interior de la organización. Por medio de esta se pueden desarrollar diferentes tipos de estrategia:

- FO (fortalezas y oportunidades): a través de esta estrategia la empresa aprovecha sus fortalezas internas para acceder a las oportunidades que presenta el entorno.
- DO (debilidades y oportunidades): mediante esta estrategia se aprovechan las oportunidades externas para mejorar las debilidades internas de la empresa.
- FA (fortalezas y amenazas): por medio de esta estrategia se previene a la empresa de las amenazas externas a por medio del aprovechamiento de las fortalezas internas.
- DA (debilidades y amenazas): en esta estrategia lo que se busca es identificar donde están los mayores problemas de la empresa tanto internos como externos.

4.2.8 El cuadro de mando de Norton y Kaplan

Norton y Kaplan plantean una estrategia ampliamente usada para la transformación de objetivos organizacionales en indicadores: el Balanced Scored Card (BSC) o cuadro de mando integral. El BSC permite plantear una serie de medidas de control de indicadores que permite hacer un seguimiento al cumplimiento efectivo de los objetivos y el desarrollo de las estrategias. Para el desarrollo de este se tienen 4 perspectivas, la perspectiva financiera, los clientes, el crecimiento, procesos internos y aprendizajes.

4.2.9 Indicadores de gestión

Uno de los grandes principios planteados por la administración estratégica es la medición del desarrollo de las metas y objetivos que se ejecutan. Para tal efecto es necesario plantear para todo plan estratégico una serie de indicadores que permitan hacer un seguimiento de la organización. Para Betancourt (2010) los indicadores son una de las herramientas para realizar el seguimiento y control del plan estratégico: Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, así como los servicios conexos, logísticos y de apoyo (...), tal que permitan a la dirección (...) detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos (p.15). De esta manera los indicadores tienen una función en el plan estratégico de vigilar el desempeño en

las áreas que se ven afectadas directamente por el plan estratégico. Con estos, por ejemplo, se hace un seguimiento financiero, seguimiento al nivel de ventas y penetración en el mercado, capacidad de producción, entre otros.

4.2.10 Las escuelas de la creación de la estrategia

Existen diferentes autores que plantean diferentes modelos y perspectivas sobre las diferentes escuelas que tiene la estrategia. A continuación, se plantean las 10 escuelas que plantean Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999) y que se agrupan en 4 grupos.

- **Escuelas de naturaleza prescriptiva:** Las escuelas de naturaleza prescriptiva se plantean cual es la forma en la cual las empresas deben plantear y diseñar su estrategia. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999) plantean tres escuelas prescriptivas: escuela de diseño, escuela de planificación formal y la escuela de posicionamiento. En primer lugar, la escuela de diseño se piensa a través del análisis interno y externo de la organización. Bajo esta perspectiva se plantean las debilidades y fortalezas internas de la organización y se ve hacia afuera para plantear las oportunidades y amenazas que puede enfrentar la firma. Si bien esta escuela sienta una serie de bases no es clara en como la organización debe definir las estrategias a seguir ni como elegir la más adecuada a la empresa. En segundo lugar, se plantea la escuela de planificación, escuela que se configura como base para muchos modelos que se plantearon posteriormente. Esta escuela se fundamenta en la escuela de diseño, la cual desarrolla y organiza en etapas el proceso estratégico, las cuales van desde el planteamiento de los objetivos y del presupuesto hasta el desarrollo de planes operativos. La tercera escuela prescriptiva es la escuela de posicionamiento. Bajo esta escuela se continua el trabajo desarrollado en las 2 escuelas anteriores y profundiza en las estrategias que se piensan basadas en el entorno con vista a futuro, pues desde esta escuela se plantea la estrategia para que la organización logre posicionamiento en el mercado al plantear acciones que permitan a la organización defenderse en un ambiente competitivo.
- **Escuelas de formación:** Las escuelas de formación trascienden más allá del entendimiento de la estrategia como un elemento individual y

comprenden las diferentes interacciones bajo las cuales se ve influenciada la organización. Así, la primera escuela de este grupo es la del poder, escuela que entiende el poder y la política como elementos fundamentales de toda organización, la cual se ve afectada por estas fuerzas tanto de manera legítima como de manera ilegítima.

Posteriormente está la escuela cultural, que entiende a la cultura como elemento unificador de los individuos de la organización, la cual mantiene la estabilidad estratégica y que se logra configurar como un elemento diferenciador entre las firmas. Por último, está la escuela ambiental. Bajo esta perspectiva la organización es un elemento del entorno con un carácter reactivo, que se desenvuelve de manera reaccionaria ante lo que la rodea. De esta manera la empresa se adecua y se re organiza para no ser expulsada ni suprimida por el medio en el cual se desenvuelve. Así. La estrategia busca leer el entorno y adaptar a la firma para que pueda sobrevivir y no quedar rezagada.

- **Escuela de configuración:** La escuela de configuración se plantea como una escuela que reúne los principales elementos de otras escuelas. Bajo esta corriente de pensamiento la estrategia es un elemento estabilizador en el tiempo, que concilia las fuerzas externas de la organización a través de las capacidades internas

4.3 Marco Contextual

El Centro de Estética y Escuela en Cali, es una empresa que desde sus inicios ha tenido un carácter familiar y que hoy en día se ha consolidado como un referente tanto a nivel estético como a nivel educativo, atendiendo en 6 diferentes sedes en las ciudades de Cali, Tuluá y Palmira. La empresa nace hace 20 años como una sociedad creada por el doctor Francisco Sandoval, quien gracias a sus conocimientos y experticia en el sector salud decide conformarla, con la visión inicial de ofrecer servicios de alta calidad en materia de salud.

La historia de la organización se puede clasificar en 2 etapas principalmente. La primera etapa de surgimiento y consolidación y la segunda etapa de expansión. La etapa de surgimiento y consolidación se puede entender como la etapa de aprendizaje que tuvieron los fundadores, en la que se hizo un reconocimiento de

las necesidades del mercado y se desarrollaron los procesos necesarios para garantizar la calidad y la prestación del servicio en su primera sede, ubicada en la carrera 44 numero 6ª-122 barrio Tequendama

La segunda etapa que se puede destacar es su expansión y desarrollo como centro educativo en el 2009. Para este año se decide tomar la experticia que se habían adquirido en los primeros años del negocio y se crea La Escuela de Capacitación, que es lugar donde se forma por competencias a nivel técnico con el programa de cosmetología y estética integral, y que tiene como objetivo modernizar la oferta e incrementar la competitividad en los centros de estética (Centro de Estética y Escuela en Cali, 2017).

Como hitos que han marcado la empresa se destacan el premio que se le concede al Centro de Estética y Escuela en Cali como mejor centro de Spa y estética en año 2012, que demuestra su consolidación a nivel regional y la capacidad para que posee para alcanzar dicho reconocimiento.

Se ampliará información de la empresa, en la situación actual, la cual será abordada en los resultados del presente trabajo.

5. METODOLOGÍA

Para plantear el modelo metodológico en el presente trabajo se recurrió a Betancourt (2013), quien propone el siguiente diseño metodológico:

Gráfico 1 **Modelo metodológico**



Fuente, elaboración propia a partir de Betancourt (2013)

En un primer momento del diseño metodológico se debe plantear la historia de la organización. Esto permite tener una visión general de lo que ha venido siendo la organización, y como se ha desempeñado, para así poder entender su situación presente y que hitos han enmarcado su desarrollo.

Posteriormente se desarrolla el análisis externo de la organización. Para esto se debe tener en cuenta el macro ambiente, el cual se compone por aquellas fuerzas externas que inciden en el desempeño de la organización, y tienen un carácter tanto global como local. Adicional a esto, para desarrollar el análisis externo se abordará el sector, el cual se enmarca en el entorno institucional y el conjunto de organizaciones con las cuales compite el Centro de Estética y Escuela en Cali. Con estos datos se plantea una referencia, al comparar el desempeño de la empresa con los demás competidores del sector.

Luego del análisis externo se desarrollará un análisis interno, el cual se entiende como el conjunto de factores que determinan la posición en la que se compite de acuerdo con las habilidades y capacidades de la empresa. Para esto hay que revisar a fondo los procesos y los recursos con los cuales se cuenta.

A partir de los dos últimos puntos se plantea el análisis DOFA, el cual sintetiza los diagnósticos del entorno y de las capacidades internas de la empresa, para

relacionarlos y examinar la interacción entre las características particulares del Centro de Estética y Escuela en Cali y su entorno. De esta forma las fortalezas y debilidades se establecen a partir del diagnóstico interno, las oportunidades y amenazas se determinan a partir del análisis externo y las estrategias FO, FA, DO y DA se plantearán a partir del análisis cruzado.

Con el análisis DOFA se puede plantear entonces el direccionamiento estratégico, el cual comprende la misión, la visión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura de la empresa. Este aparte nos sirve para construir el plan de acción de la empresa, el cual se lleva a cabo a través de la formulación y ejecución de actividades que soporten la evolución de la gerencia de la empresa.

Finalmente se han de plantear indicadores que permitan hacer seguimiento al desempeño de la gerencia y los planes generados, esto con el fin de generar información que permita identificar logros y puntos donde se requieran implementar correcciones.

5.1 Tipo de Estudio

El presente trabajo se desarrolla como una asesoría para la empresa un Centro de Estética y Escuela en Cali, por lo cual se plantea como un estudio cualitativo, pues busca contextualizar los diferentes fenómenos que ocurren al interior de la organización (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), para proponer diferentes planes de acción a seguir a través de un modelo estratégico.

Debido a lo anterior, el estudio debe considerarse como un estudio descriptivo, pues se busca entender a través de la observación como se desarrollan los diferentes procesos además de las interacciones para así poder hacer una descripción de estos. Además de esto la presente asesoría tiene un carácter exploratorio, pues al interior de la organización no existen registros o estructuración de los procesos al interior, por lo cual surgen y se describen fenómenos que no han sido abordados con anterioridad (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

5.2 Fuentes de información

En el desarrollo de este estudio se va a trabajar con fuentes de información tanto primaria como secundaria. Para la obtención de la información primaria se trabajará con el fundador y directivo de la empresa quien es el Dr. Francisco Sandoval. Respecto a las fuentes secundarias el presente trabajo toma información del sector y del mercado, obtenida a partir de cifras oficiales de entidades como cámaras de comercio, DANE Banco de la República, documentos periodísticos y otros estudios afines para objetivo de la presente investigación.

En la Tabla 1 se relacionan los objetivos y las fuentes de acceso a la información:

Tabla 1: **Fuentes de información**

Objetivo	Fuentes de información
Evaluar la situación actual del Centro de Estética y Escuela en Cali, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos. Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente la empresa	Fuente primaria: Entrevistas a profundidad con fundador y/o directivo
Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa Analizar el Sector para definir el perfil competitivo de la empresa Realizar el análisis de Benchmarking o referenciarían.	Fuentes secundarias: Datos sectoriales, informes de cámaras de comercio y agremiaciones, estudios demográficos del Dane y otras investigaciones.

Elaborar el análisis DOFA para la empresa	Fuentes primarias: datos analizados a partir de la entrevista.
Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.	Fuentes secundarias: datos analizados a partir del entorno.
Formular un plan estratégico para la empresa un Centro de Estética y Escuela en Cali con un horizonte de tiempo 2019 – 2022.	Fuente primaria: análisis de entrevista y datos internos de la empresa.
Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.	Fuente secundaria: resultados del DOFA, benchmarking y análisis del sector

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

Como técnica de recolección de información se realizara la entrevista semi-estructurada, la cual consiste en realizar preguntas abiertas sin un orden pre establecido, la técnica sugiere realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que surjan. Se debe tener presente que el objetivo principal de dicha entrevista es conocer la situación actual de la empresa y su funcionamiento en general, con el fin recolectar el máximo de información para el presente trabajo.

Como instrumento para la recolección de la información se utilizara el diario de campo, donde en él se llevaran las anotaciones con datos pertinentes y relevantes obtenidos por medio de la entrevista semi-estructurada.

5.4 Población y muestra

Aunque la empresa cuenta con un sub-gerente general y jefes de diferentes áreas, no se nos permitió realizar entrevistas al personal de la misma, puesto que la alta gerencia, no quiere generar algún tipo de confusión, molestias o inconformismo en el personal. En este caso nuestra población y muestra solo será el Dr. Francisco Sandoval quien es el fundador y directivo de la empresa, es necesario resaltar que dicho plan estratégico es a nivel directivo y que las

decisiones que se tomen en el Centro de Estética y Escuela en Cali solo dependen de la dirección.

6. RESULTADOS

6.1 Situación Actual del Centro de Estética y Escuela en Cali.

El “Centro de Estética y Escuela en Cali”, de acuerdo a la ley 905 del 2 de agosto de 2004, se determina que es una pequeña empresa puesto que cuenta con 25 colaboradores, tiene una atención directa y oportuna, presta los servicios relacionados con el cuidado y embellecimiento corporal, y también capacita a nivel técnico laboral en cosmetología y estética integral por competencias, programas dirigidos a mujeres y hombres que quieran expandir sus conocimientos en este sector o que a su vez consideren que el cuidado y embellecimiento corporal complementen su estilo de vida.

Actualmente la empresa está conformada de la siguiente manera: El Gerente general y subgerente general, quienes se hacen cargo del manejo, seguimiento y control de todos los procesos que se realizan en la empresa (Contabilidad, ventas, servicios, escuela, capacitación, talento humano, entre otros). El personal operativo el cual se divide en cargos como, Auxiliares administrativos, Contador, Jefe de talento humano, coordinador académico y de escuela, Docentes, Esteticistas, Asistentes médicos y almacenista, quienes por medio de las funciones asignadas contribuyen al buen funcionamiento y la excelente prestación del servicio en el Centro de Estética y Escuela en Cali.

La empresa nace hace aproximadamente 21 años, en 1998 su fundador, el doctor Francisco Sandoval, al encontrar una oportunidad y una necesidad en el mercado en el sector de la estética, aprovecha sus conocimientos médicos y se especializa en el cuidado y embellecimiento corporal para atender dicha demanda, lanzando una línea inicial de servicios como, limpieza facial, masajes reductores, delineamiento de labios y aplicación de botox.

Al comprender que desde la oportunidad de negocio que había encontrado, podía crecer personal, económica y profesionalmente, y a la vez capacitar a otras personas para que tengan un crecimiento, igual o incluso mayor y mejorar su

calidad de vida, decide fundar la Escuela de capacitación en el año 2009, para ampliar los conocimientos en el cuidado y embellecimiento corporal.

Con todo el ánimo y energía puesto en su empresa, en el año 2012 logra que el Centro de Estética y Escuela en Cali obtenga el reconocimiento como mejor centro de estética y spa de la región, cumpliendo debidamente con los estándares necesarios para prestar un excelente servicio.

6.1.1 Portafolio de servicios y/o productos

Hoy en día el Centro de Estética y Escuela en Cali, cuenta con un amplio portafolio de productos los cuales son:

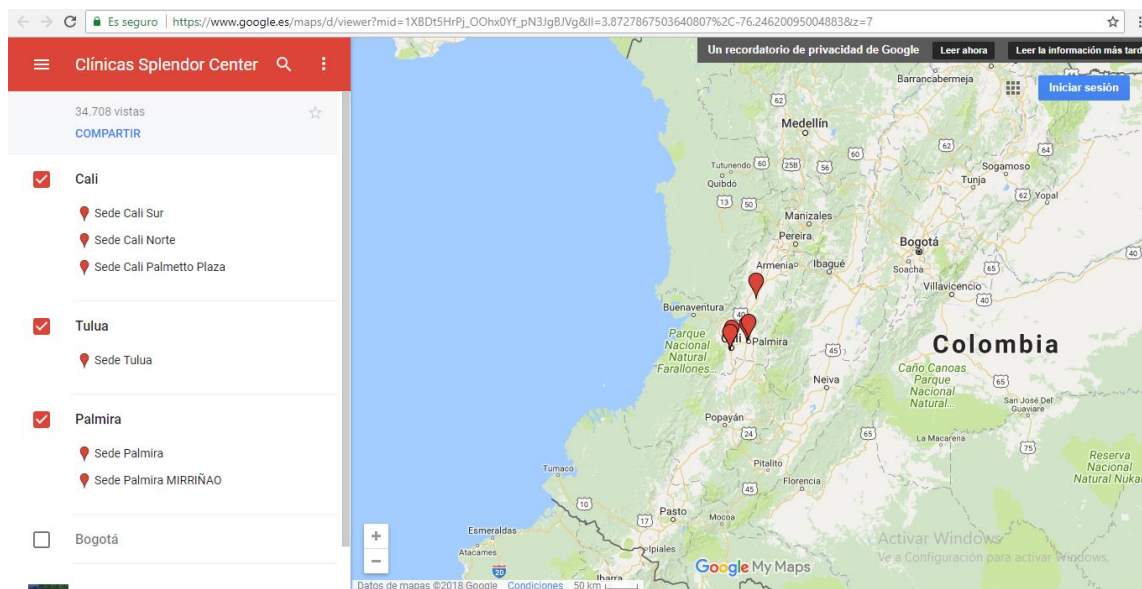
- **Maquillaje permanente:** Tiene que ver con la aplicación de un pigmento dentro de la piel, exactamente en el área del rostro (Cejas, párpados, labios), combinando precisión y buen gusto, se diferencia en cuanto a la profundidad y velocidad del trazado. Aquí el pigmento se instala más lentamente en la epidermis, donde no hay sangrado y sin dañar los tejidos, mucho más finos y delicados que en otras zonas del cuerpo humano.
- **Tratamiento de venas y vasitos:** Utiliza inyecciones con una aguja angosta muy fina para mejorar la apariencia estética de las venas arañas, tratar pequeñas várices en las piernas, y aliviar síntomas relacionados tales como dolor, quemazón, hinchazón y calambres. Cada tratamiento generalmente resulta en la eliminación del 50 al 80 por ciento de las venas inyectadas
- **Eliminación de lunares:** En la remoción controlada de lesiones benignas en la piel sin alterar el tejido sano, logrando un resultado estético muy satisfactorio y con mínimo riesgo de cicatriz a través de la cauterización.
- **Ultra-cavitación:** Liposucción sin Bisturí, es el método no invasivo más efectivo y cómodo para adelgazar. Reduce grasas y celulitis a través de ondas ultrasónicas de baja frecuencia y alta potencia para después ser eliminadas de forma metabólica natural a través de la orina. En áreas complicadas como cadera, muslos, glúteos, brazos, abdomen y cintura.
- **Dermopeeling más Limpieza facial:** Retira las células muertas que se encuentran en la superficie de nuestra piel y favorece la

REGENERACIÓN CELULAR. Retrasa la aparición de arrugas y líneas de expresión.

- **Hidrolipoclasía:** Tratamiento que no requiere cirugía ni hospitalización y que tiene como objetivo remover la grasa que se acumula con el tiempo en el abdomen, piernas y cadera. Las ondas ultrasónicas tienen un efecto de ruptura sobre las células de grasa que el mismo cuerpo eliminará en la orina, el sudor y el flujo sanguíneo.
- **Mesocola:** Una serie de sesiones con equipos que generan impulsos a través de la piel directamente a los músculos, los cuales se contraen y se relajan rítmicamente con mayor o menor intensidad combatiendo la flacidez y quema de grasa.
- **Paquete Post-Quirúrgico:** Se encarga de la aplicación de las más modernas técnicas de analgesia, por calor infrarrojo, ultrasonido, y drenaje linfático manual, todo lo necesario para que la piel vuelva a contraerse luego de la cirugía, y que no se presente la temida fibrosis posoperatoria ni mala cicatrización. Hacemos una guía nutricional completa, basada en los requerimientos energéticos de cada paciente para lograr adelgazar cualquier exceso, y para fortalecer la masa muscular.
- **Técnico laboral en cosmetología y estética integral por competencias:** El pensum académico del programa que brinda en el Centro de Estética y Escuela en Cali, se basan en ampliar los conocimientos en: estética corporal, estética facial, maquillaje, cuidado pre y post quirúrgicos, técnicas de spa, drenaje linfático manual, técnicas de depilación, bioseguridad, nutrición, emprendimiento mercadeo y ventas, tecnologías de la información, técnicas de estudio, introducción a la institución, ética y valores, salud ocupacional y primeros auxilios.

Cuenta con 6 sedes distribuidas de la siguiente manera: Tuluá una sede como centro de estética, Palmira dos sedes de las cuales una funciona solo como centro de estética y la otra como escuela y centro de estética, por último en Cali con tres sedes las cuales dos funcionan solamente como centro de estética y otra como escuela, spa y sede principal. Dichas sedes son atendidas por un personal total de 25 colaboradores vinculados de manera directa.

Grafico 2: Sedes del Centro de Estética y Escuela en Cali



Fuente: Google maps 2018

Sus proveedores, de los cuales no se obtuvo mucha información, juegan un papel muy importante dentro de todo el proceso, toda vez que son los que permiten por medio de sus productos de calidad y educación de excelencia, la satisfacción del cliente, complementado por el conocimiento y la experiencia que han obtenido con el transcurso de los años en el área de la estética y cuidado corporal para el Centro de Estética y Escuela en Cali.

6.1.2 Misión

Brindar mediante atención personalizada y altamente capacitada, orientación y realización de tratamientos que mejoran la salud y la calidad de vida de nuestros pacientes, a través de métodos no-invasivos, aparatología con tecnología de punta y un control de calidad. Estando en constante actualización para la realización de procedimientos estéticos garantizando la satisfacción del paciente, así fomentar relaciones recíprocas de cooperación, confianza y fidelidad.

6.1.3 Visión

Posicionarnos como un centro de excelencia en la prestación de servicios en estética facial y corporal basándonos en nuestro profesionalismo, integridad,

calidad científica y poniendo a su alcance la más alta tecnología al servicio del paciente y su seguridad.

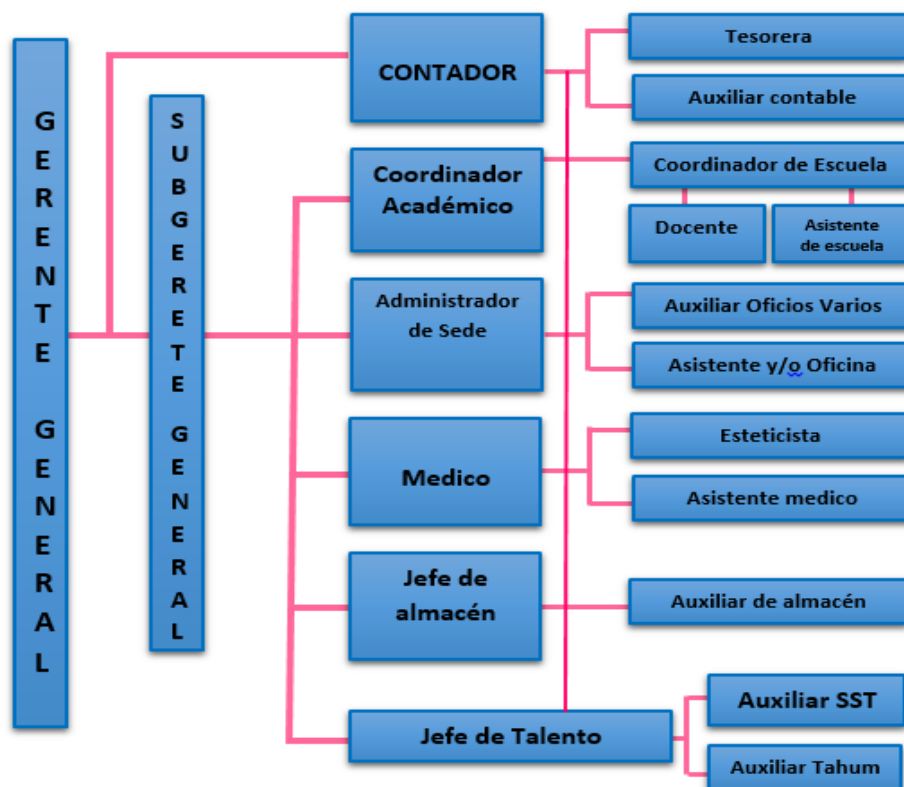
6.1.4 Valores

Entendemos nuestros valores como la firmeza de nuestros actos que provocan un impacto positivo en el desarrollo integral del ser humano:

- Servicio.
- Excelencia.
- Honestidad.
- Responsabilidad social.
- Profesionalismo.

6.1.5 Organigrama

Grafico 3: **Organigrama Centro de Estética y Escuela en Cali**



Fuente: Centro de Estética y Escuela en Cali, 2018

6.2 Análisis De Entornos

6.2.1 Entorno Económico

El entorno económico determina y especifica diferentes variables que permiten identificar las oportunidades y amenazas que puede tener la empresa, este es uno de los entornos que más influye en las organizaciones por su fluctuante movimiento, por ende se debe tener en cuenta que este, debe ser actualizado constantemente. Algunas variables para el presente estudio son:

- **IPC:** Teniendo presente, según el DANE (2018) que el IPC (Índice de Precios al Consumidor), es la investigación estadística que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores. Dicho indicador es utilizado para la toma de decisiones, tanto del gobierno como de los entes privados. Igualmente es empleado para calcular la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, para obtener equilibrios en partidas de las cuentas nacionales y como factor de análisis del comportamiento de la economía. Por lo tanto la variación y contribución mensual por grupos de gastos fueron En el mes de noviembre de 2018, el IPC registró una variación de 0,12% en comparación con octubre de 2018. Cuatro grupos se ubicaron por encima del promedio nacional: Diversión (1,01%), Vivienda (0,18%), Vestuario (0,13%) y Otros gastos (0,13%). Por debajo se ubicaron: Transporte (0,08%), Alimentos (0,03%), Educación (0,01%), Comunicaciones (-0,01%) y Salud (-0,05%).

Tabla 2: **variación y contribución mensual por grupos de gastos**

Grupos de gasto	Peso %	2017		2018	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Diversión	3,10	0,68	0,02	1,01	0,03
Vivienda	30,10	0,30	0,09	0,18	0,06
Vestuario	5,16	0,13	0,01	0,13	0,01
Otros gastos	6,35	0,16	0,01	0,13	0,01
Total	100,00	0,18	0,18	0,12	0,12
Transporte	15,19	0,20	0,03	0,08	0,01
Alimentos	28,21	0,06	0,02	0,03	0,01
Educación	5,73	0,01	0,00	0,01	0,00
Comunicaciones	3,72	0,10	0,00	-0,01	0,00
Salud	2,43	0,15	0,00	-0,05	0,00

Fuente: DANE – IPC 2018

Los mayores aportes a la variación mensual del IPC (0,12%), se ubicaron en los grupos de: Vivienda, Diversión y Transporte, los cuales aportaron 0,10 puntos porcentuales a la variación total.

En la variación y contribución año corrido por grupo de gastos en noviembre de 2018, el IPC registró una variación de 2,87% en comparación con diciembre de 2017. Cuatro grupos de bienes y servicios se ubican por encima del promedio nacional: Educación (6,37%), Salud (4,24%), Vivienda (3,81%) y Transporte (3,34%). El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: Otros gastos (2,15%), Alimentos (2,02%), Comunicaciones (0,31%), Vestuario (0,25%) y Diversión (-1,83%).

Tabla 3: **Variación y contribución año corrido por grupo de gastos**

Grupos de gasto	Peso %	2017		2018	
		Variación	Contribución	Variación	Contribución
		%	Puntos Porcentuales	%	Puntos Porcentuales
Educación	5,73	7,40	0,47	6,37	0,41
Salud	2,43	6,14	0,16	4,24	0,12
Vivienda	30,10	4,35	1,33	3,81	1,17
Transporte	15,19	3,59	0,51	3,34	0,47
Total	100,00	3,69	3,69	2,87	2,87
Otros gastos	6,35	5,69	0,36	2,15	0,14
Alimentos	28,21	1,72	0,51	2,02	0,59
Comunicaciones	3,72	5,16	0,18	0,31	0,01
Vestuario	5,16	1,97	0,08	0,25	0,01
Diversión	3,10	3,50	0,09	-1,83	-0,05

Fuente: DANE – IPC 2018

Los mayores aportes a la variación en lo corrido del año (enero-noviembre), se ubicaron en los grupos de: Vivienda, Alimentos, Transporte y Educación, los cuales en conjunto contribuyeron con 2,64 puntos porcentuales a la variación total.

- **Tasa de interés e inflación:** De acuerdo al banco de la república (2018), en una sesión con la junta directiva decidió, de manera unánime, mantener la tasa de interés de intervención en 4,25%. En esta decisión, la Junta tomó en consideración principalmente los siguientes aspectos:
 - En septiembre la inflación anual se situó en 3,23%, y el promedio de las medidas de inflación básica bajaron nuevamente (3,28%), las expectativas de inflación registraron leves cambios y se mantienen por

encima del 3%. Las de los analistas se sitúan en 3,3%, y las derivadas de los papeles de deuda pública alrededor de 3,5%.

- El crecimiento promedio de los socios comerciales del país ha sido algo más débil que lo estimado. El precio internacional del petróleo y los términos de intercambio continúan en niveles que favorecen el ingreso nacional.
- La aversión al riesgo global se ha incrementado. En este entorno, las medidas de prima de riesgo de países emergentes, entre los cuales se incluye Colombia, han aumentado levemente y sus monedas se han depreciado frente al dólar.
- Los indicadores de actividad económica para el tercer trimestre sugieren que la economía habría continuado con un crecimiento similar al registrado en primera mitad del año. El equipo técnico estima que persiste la sub-utilización de la capacidad productiva de la economía.
- Para todo 2018 se proyecta un déficit de la cuenta corriente como proporción del PIB similar al registrado en 2017.

Con base en esta información, la Junta ponderó los siguientes factores en su decisión:

- La debilidad de la actividad económica y la incertidumbre sobre la velocidad de su recuperación.
- La inflación observada y su convergencia esperada a la meta del 3%.
- Los efectos sobre la economía colombiana derivados de las cambiantes condiciones financieras internacionales.
- En este entorno, al evaluar el estado de la economía y el balance de riesgos, la Junta consideró conveniente mantener la tasa de interés de referencia en 4,25%.

Es claro que el poder adquisitivo de las personas depende mucho del cruce de estos dos factores, tasa de interés e inflación, puesto que a una alta inflación, de igual forma aumentara la tasa de interés y así con esto el gobierno y Banco de la República pretenden regular la economía colombiana.

- **Régimen tributario:** En Colombia el régimen tributario se conforma por impuesto nacionales, los cuales se establecen para todas la personas naturales y jurídicas de manera general. También se debe tener en cuenta que se tienen impuestos municipales o locales, que son estimados por cada departamento conforme a los parámetros que dicta la ley.

Según la guía legal para hacer negocios en Colombia, publicada por procolombia (2017) los principales impuestos en el país son:

- **Impuestos sobre la renta:** Es el impuesto que grava la obtención de ingresos que fueron realizados sobre los años gravables y que tengan potencia de incrementar el patrimonio del contribuyente y no estén expresamente excluidos, este tiene cobertura nacional y se aplica a los beneficios empresariales. Tarifa general: 25%. Usuarios industriales y operadores de Zonas Francas: 5%. Para Sociedades extranjeras sin sucursal ni establecimiento permanente en Colombia: 39% para 2015, 40% para 2016, 42% para 2017, 43% para 2018. A partir de 1 de enero de 2019 será de 33%.
- **Ganancias ocasionales:** Es el impuesto que grava algunos ingresos específicos, tales como la utilidad obtenida en enajenación de activos fijos, herencias y loterías. Tarifa: 10%.
- **Gravamen a los movimientos financieros (GMF):** Este impuesto grava la realización de transacciones financieras a una tarifa del 0,4%. Esta tarifa se reducirá al 0,3% en 2019; 0,2% en 2020; y 0,1% en 2021. A partir del 1 de enero de 2022 el impuesto será eliminado.
- **Impuesto al valor agregado (IVA):** Dicho impuesto grava la venta, la importación de bienes y la prestación de servicios en el territorio nacional. Según la guía legal para hacer negocios en Colombia (2017) Tarifa general: 16%. Tarifas especiales: 0% / 5%. Pero cabe resaltar que para el año actual este impuesto está en el 19%.

- **Impuesto al consumo:** Este impuesto solo se grava en ciertos sectores: vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas. Sus tarifas son: 4%, 8%, 16%.

- **Crecimiento económico en el sector de belleza:** Según el portal Fashion Network, en un artículo publicado por Tamara González Litman (2018), “La belleza en Colombia sigue al alza y espera ventas por 4000 millones de dólares en 2020”, dicho artículo menciona que el sector belleza toma cada vez más fuerza donde, “La Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) reportó que las mujeres colombianas gastan en promedio 300.000 pesos (unos 100 dólares) trimestrales en productos de maquillaje y belleza. Colombia es el quinto mercado más grande del continente para la industria de la belleza, un sector que aporta el 1,3% del PIB nacional”. Por último el artículo señala que “las proyecciones señalan que se superará la barrera de los 4000 millones de dólares en ventas anuales en cosmética y belleza para 2020, con un ritmo de crecimiento anual entre 5 % y 9 % para los próximo 2 años”.

Tabla 4: ANÁLISIS ENTORNO ECONÓMICO		
Variables	Amenaza/ Oportunidad	Impacto para empresa
IPC (Índice de Precios al consumidor)	Amenaza	En caso de que el IPC indique un aumento en sus estadísticas, estará indicando que el costo de vida subió y se pierde la posibilidad de que las personas consideren gastar en estética y cuidado corporal.

Tasa de interés e inflación	Amenaza	Debido a que la tasa de interés y la inflación tienen una relación en cuanto al poder adquisitivo en las personas, se tiene la posibilidad de que en el momento en que la inflación aumente, de igual forma sucederá con la tasa de interés, todo con el fin de regular la economía. De esta forma se le estará quitando poder adquisitivo a las personas y su gasto alternativo en el sector belleza no será posible.
Régimen tributario	Amenaza	Debido a las reformas del régimen tributario, se nota el aumento en los impuestos, disminuyendo la rentabilidad de las empresas, en especial las que están en proceso de posicionamiento en el mercado.
Crecimiento económico del sector belleza	Oportunidad	Al observar que es un sector que está tomando impulso en la economía del país, puesto que cada día las personas se preocupan más por su cuidado y aspecto corporal.

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2 Entorno Político, legal y gubernamental

Es importante conocer la situación del país, la región y de la ciudad, en cuanto a temas políticos, por lo tanto el presente entorno ayudara a entender un poco más sobre esos temas que afectan a la empresa, teniendo presente leyes y normas, nuevas políticas gubernamentales, o el cómo estará la situación a nivel empresarial durante el periodo de gobierno de un nuevo representante político. Es así, como las siguientes variables para el Centro de Estética y Escuela en Cali pueden ser una oportunidad o una amenaza:

- **Elecciones Nacionales:** En las elecciones del año 2018 se postularon 8 candidatos los cuales quedaron dos para la segunda vuelta la cual Según la vanguardia internacional (2018), el presidente Iván Duque, de 41 años, obtuvo en la segunda vuelta celebrada hoy una votación sin precedentes en el país de 10.369.210 votos, equivalentes al 53,98 %, según datos de la Registraduría Nacional, autoridad electoral, con el 99,92 % de las mesas contabilizadas. Lo cual el presidente Iván Duque apoyo las empresas haciendo un análisis Según el Tiempo (2018) Tras dos días de encuentros, con una nutrida participación de casi 2.000 empresarios, concluyó la 74ª Asamblea de la Andi, la primera que cierra el nuevo presidente de la República, Iván Duque, quien aprovechó para presentar nuevos detalles de lo que será la política industrial en los próximos cuatro años. Duque dio de nuevo los lineamientos de lo que aplicará para “corregir los errores del pasado, para construir el futuro que Colombia se merece”.

Con el propósito de sembrar los nuevos industriales del país, Duque expresó que habrá una “exención del impuesto de renta de las empresas de tecnología. Ese incentivo debe ir de la mano con la generación de un mínimo de empleos”.

El mandatario les mostró un panorama a los empresarios en el que se promuevan las acciones para que haya “más productos llegando a nuevos mercados, mejoramiento del acceso a financiamiento en términos de plazos y tasas de interés, para lograr rápidamente el crecimiento económico superior al 4 por ciento del PIB”. Destacó la informalidad como una de las mayores amenazas

de las finanzas públicas, por lo cual se refirió al sector rural, al que calificó como el reto más grande, teniendo en cuenta que en estas zonas el 80 por ciento de los ciudadanos están en el régimen subsidiado de salud. “Las brechas sociales en el campo son enormes: el promedio de escolaridad son 5,4 años, frente a 9,6 años en zonas urbanas”. Ante los empresarios ratificó que, si bien en los últimos 25 años se han hecho 14 reformas tributarias, en esta ocasión habrá otra más, pero esta vez para cambiar lo que no estaba bien: “El Estado ha visto al empresario como una vaca lechera a la que ordeña para gastar más, y no como el socio que debe ser”. Explicó que “las que formalizan son las empresas y están asfixiadas con impuestos, no tienen la capacidad de contratar y a veces se ven obligadas a despedir”, por lo que ratificó su decisión de enfocar la transformación del Estatuto Tributario para bajarle la carga al empresariado.

- **Políticas y plan de desarrollo local:** En el municipio Santiago de Cali, se obtuvieron 8 candidatos, los cuales se disputaban el puesto de alcalde en la ciudad durante el año 2015, de estos 8 candidatos, los caleños eligieron a Norman Maurice Armitage Cadavid por el partido Creemos con Armitage, con un total 264.118 votos equivalente a un 38.15% del 100% de los votos, según datos de la Registraduría Nacional del Estado Civil, publicados en el portal web Colombia.com (2015). Con el resultado de estas elecciones, las expectativas de los caleños se notaron muy positivas, en especial en la parte comercial y empresarial, puesto que, según el documento “ejes temas propuestos para estructurar programa de gobierno de ARMITAGE” (2016), dice que será necesario conformar el consejo de micros, pequeñas y medianas empresas-mipyme y de profesionales para tomar decisiones que permitan:
 - Reducir cargas tributarias y crear estímulos e incentivos para las mipymes.
 - Mejorar la productividad, la innovación y el desarrollo tecnológico de las mipymes.
 - Acceder a recursos de crédito y de capital para creación y aceleración de mipymes.
 - Articular la educación media, técnica, tecnológica y universitaria para formar el talento humano requerido.

- Intercambio de información con los centros que articulan la oferta y la demanda de empleo generada por las mipymes.

En una de sus principales propuestas, menciona que es importante buscar el crecimiento de las mipymes accediendo a recursos y un buen mejoramiento, apoyando la educación y su talento.

- **Regulación para el ejercicio de la estética y cuidado corporal:** Los requisitos para la apertura y funcionamiento de cualquier establecimiento de belleza, están establecidos en título 8 de la Ley 1801 de 2016, por la cual se expide el código nacional de policía y convivencia, así como en el Decreto 1879 de 2008. Como parte de los requisitos de operación, el establecimiento deberá cumplir las normas sanitarias vigentes, que para este caso están relacionadas con dos tipos de servicios personales en belleza (No incluyen servicios de salud): los de peluquería (Estética ornamental) y los de estética (Facial y corporal), para los cuales deberá dar cumplimiento a las siguientes normas:
 - **Para peluquería (estética ornamental):** Resolución 2117 de 2010, por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicio de estética ornamental tales como, barberías, peluquerías, escuelas de formación de estilistas y manicuristas, salas de belleza y afines y se dictan otras disposiciones.
 - **Resolución 2827 de 2006:** por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental. (Peluquería).
 - **Para estética facial y corporal (Sin incluir servicios de salud habilitados):**
 - **Ley 711 de 2001:** por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética.

- **Resolución 2263 de 2004:** Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones.
- **Resolución 3924 de 2005:** por la cual se adopta la Guía de Inspección para la Apertura y Funcionamiento de los Centros de Estética y Similares y se dictan otras disposiciones. Particularmente, esta resolución presenta en uno de sus anexos un cuadro con las tecnologías que no son de competencia de las esteticistas.
- **Decreto 4725 Diciembre de 2005 Ministerio de la Protección Social:** Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.
- **Resolución 2827 de 2006:** por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental (Peluquería).

Una vez abierto al público, el propietario o representante legal del establecimiento podrá solicitar visita higiénico sanitaria a la oficina de atención al medio ambiente de la Unidad de Servicios de Salud que tenga jurisdicción sobre la localidad, con el fin de otorgarle el concepto sanitario respectivo:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo municipio.
- Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.
- Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
- Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o. quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente.

- Cancelar los impuestos de carácter distrito y municipal.
- Exhibir la prueba de su inscripción en el “Registro Nacional de Turismo”
(Poner todas las normativas para la estética)
- Procedimientos de bioseguridad, es decir, si el centro de estética o spa, cuenta con procedimientos definidos de limpieza y desinfección, los productos que se utilizan y sus concentraciones.
- El estado de las instalaciones, mobiliarios y lencería, si son higiénicas, si son de fácil limpieza y desinfección.
- Plan de gestión integral de residuos hospitalarios
- Contar con personal calificado para realizar los procedimientos de masoterapia, cosmetología y estética, legalmente las cosmetólogas deben tener un título de como mínimo de una intensidad de 500 horas.
- Los productos utilizados para las terapias y tratamientos deben estar homologados por el Invima
- Contar con plan de contingencia en caso de algún accidente
- Tener toda la señalización exigida por la normatividad
- Que no se realicen procedimientos ni tecnologías invasivas
- Contar con ruta hospitalaria
- Realizar mantenimiento a los equipos y tecnologías
- Estos aspectos son revisados personalmente por personal de la secretaría de salud. Luego de ser evaluados se le otorga al centro de estética o spa un concepto, el cual puede ser:
- Favorable (verde), se otorga cuando se cumple a cabalidad, 100% con los requisitos de la normatividad que rige a centros de cosmetología
- Condicionado (amarillo), se obtiene cuando al establecimiento aún le faltan aspectos por mejorar
- Desfavorable (rojo), se asigna cuando el establecimiento no cumple con los requisitos básicos para prestar servicios cosmetológicos
- **Regulación en capacitación para el trabajo:** Una de sus razones de ser del Centro de Estética y Escuela en Cali, es la educación para el trabajo y el desarrollo humano, es así, como en el decreto 4904 del 2009 dice que la educación de este tipo, “ Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral

de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal” y que su objetivo principal es “Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno”. Estos programas deben tener una duración mínima de 600 horas y se debe otorgar la certificación de técnico laboral por competencias.

- **Funcionamiento y operación legal:** Es muy común ver hoy en día centros de estética, spa y cuidado corporal abiertos al público, sin cumplir con la normatividad y exigencias vigentes para su funcionamiento legal. Por lo tanto, según el tiempo (2018) “más de 40 locales ha sido cerrados por procesos estéticos en el valle del cauca”, donde su informe dice que “la secretaria de salud del valle del cauca encontró practicas inadecuadas y sin la reglamentación y permisos correspondientes para realizar procedimientos estéticos”. Es así como en el decreto 1879 del 2008 habla de todos los requisitos de carácter obligatorio para el funcionamiento y la operación legal de establecimientos de comercio abiertos al público los cuales son:
 - **Artículo 1º:** Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación. Las autoridades distritales y municipales al momento de realizar visitas de control, solo podrán exigir a los propietarios de establecimientos de comercio, los siguientes documentos:
 - a) Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva.
 - b) Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y

demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor.

- c) Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006. Parágrafo. El propietario de establecimiento podrá ser sancionado por la autoridad de control competente, si no exhibe en el momento de la visita los documentos a que hace referencia el presente artículo.

- o **Artículo 2°:** Requisitos de cumplimiento exigibles a los establecimientos de comercio para su operación. Una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio –además de los requisitos señalados en el artículo anterior deberá cumplir con:

- a) Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- b) Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación. Parágrafo. De acuerdo con lo señalado en el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, para acreditar el cumplimiento de las obligaciones señaladas en el presente artículo no podrá exigirse conceptos, certificados o constancias distintos a los expresamente enumerados en la Ley 232 de 1995. Por lo anterior ningún propietario de establecimiento podrá ser requerido o sancionado por las autoridades de control y vigilancia de la actividad comercial, o por la Policía Nacional si, cumpliendo con las condiciones definidas por la ley, no exhibe documentos distintos a los previstos en el artículo 1° del presente decreto. En consecuencia, se prohíbe exigir la tenencia y/o renovación de licencias de funcionamiento, permisos, patentes, conceptos, certificaciones, como medio de prueba de cumplimiento de las obligaciones previstas por el Legislador.

- **Artículo 3°:** Medios informativos. Las autoridades distritales y municipales deberán habilitar los canales institucionales y virtuales, para que emprendedores y comerciantes puedan acceder a las normas y realizar las consultas que consideren necesarias, sobre las regulaciones y los requerimientos a tener en cuenta al momento de iniciar la actividad comercial o durante su operación. Las personas interesadas podrán solicitar, si lo desean, a las autoridades respectivas, la expedición de conceptos sobre la materia, los cuales no deberán tener ningún costo.
- **Artículo 4°:** Comunicación de apertura a la autoridad distrital o municipal. Para cumplir con lo previsto en el literal e) del artículo 2° de la Ley 232 de 1995, los propietarios de establecimientos de comercio podrán realizar – de manera previa o posterior la notificación de apertura por los siguientes medios: vía virtual, comunicación escrita o acto declarativo personal ante la autoridad de planeación respectiva, proceso informativo sobre el cual se presume la buena fe del comerciante y por ende, se dará por hecho cierto, sujeto a verificaciones ex post. Las alcaldías distritales y municipales podrán definir mecanismos de apoyo institucional para cursar estas notificaciones a través de las Cámaras de Comercio de la jurisdicción respectiva.
- **Artículo 5°:** Prohibición de creación y exigencia de licencias, permisos y certificaciones para registro y apertura de establecimiento. En cumplimiento de lo establecido por las leyes que rigen la materia, ninguna autoridad del nivel nacional, departamental, municipal o distrital podrá crear o adicionar requisitos para apertura y funcionamiento de establecimientos comerciales o abiertos al público salvo lo que expresamente sea autorizado por el Legislador y reglamentado por el presente decreto. Lo anterior no obsta para que las autoridades de vigilancia y control realicen –de oficio– visitas de inspección permanentes, para constatar el cumplimiento de las normas y regulaciones de la actividad comercial.
- **Artículo 6°:** Seguimiento por el Departamento Administrativo de la Función Pública. El Departamento Administrativo de la Función Pública en cumplimiento de sus funciones en materia de trámites, podrá solicitar a las autoridades distritales y municipales información sobre las acciones

adelantadas para la implementación de lo preceptuado en el presente decreto.

- **Artículo 7°:** Sanciones. El incumplimiento a este decreto por parte de los servidores públicos, dará lugar a las sanciones establecidas en la ley.
- **Cumplimiento de obligaciones legales con los trabajadores:** Según El Tiempo, Como primera medida, el vínculo laboral nace del acuerdo entre las partes (empleador y trabajador), ya sea de forma verbal o escrita, el cual genera las siguientes obligaciones por parte del empleador:
 - Pagar al trabajador el salario acordado y las prestaciones que nazcan de la relación laboral (Prima de servicios, vacaciones, interés sobre las cesantías y los demás que se generen).
 - Afiliar y hacer los respectivos aportes a seguridad social (salud, pensión, ARL y caja de compensación).
 - Brindarle los instrumentos y condiciones necesarias para que el trabajador desempeñe su función.
 - Prestar primeros auxilios a los trabajadores en caso de presentarse un accidente laboral o enfermedad.
 - Respetar las costumbres y creencias del trabajador.
 - Reconocerle los derechos al trabajador según sus condiciones como por ejemplo viáticos, gastos de desplazamiento, licencia por luto, licencia de maternidad, certificado laboral y de ingresos.
 - Al momento de ponerle fin al contrato deberán reconocerse las prestaciones sociales y económicas adeudadas al trabajador conforme a la normatividad laboral.

Las obligaciones laborales anteriormente descritas son alguna de las más importantes que se deben respetar para evitar que el trabajador interponga la queja ante el Ministerio de Trabajo, Unidad de Gestión de Pensión y Parafiscales (UGPP) o inicien un proceso judicial buscando que sean reconocidos sus derechos y, de esta forma, sea sancionado el empleador

Tabla 5: ANÁLISIS ENTORNO POLITICO, LEGAL Y GUBERNAMENTAL		
Variables	Amenaza/Oportunidad	Impacto para empresa
Elecciones nacionales	Oportunidad	Se observa que las elecciones nacionales de presidencia dejan una gran expectativa por quien fue elegido, ya que se cree que es un gobernante dispuesto apoyar a las pequeñas y medianas empresas, donde pretende fomentar el acceso a programas de expansión, crecimiento y competitividad en el mercado.
Políticas y plan de desarrollo local	Oportunidad	Puesto que desde el momento en que fue elegido el nuevo alcalde de la ciudad en el año 2015, sus políticas y plan de desarrollo local, quieren fomentar el crecimiento empresarial y la competitividad, mejorando la innovación y el desarrollo tecnológico con la idea de poder acceder a recursos de crédito y de capital para creación y aceleración de mipymes.

Regulación para el ejercicio de la estética y cuidado corporal	Oportunidad	El cumplimiento de todas las normas que regulan el ejercicio de la estética y cuidado corporal, aseguran un impacto positivo con todos los actores que intervienen en la operación de la empresa, toda vez que dan confianza y garantía en sus productos y servicios.
Regulación en capacitación para el trabajo	Oportunidad	Debido a que es un centro de capacitación para el trabajo, cumplir con los requisitos y regulaciones que permiten ejercer esta actividad, genera una excelente percepción para todos los actores que intervienen en dicha operación, afianzando así la actividad secundaria de la empresa en el mercado.
Funcionamiento y operación legal	Oportunidad	Cumplir a cabalidad con los requisitos de su funcionamiento y operación legal, permiten a la empresa desarrollar sus actividades de manera normal, sin temor a un cierre o sanción que amerita el incumplimiento de algunos

		de los requisitos planteados para su funcionamiento en la ciudad.
Cumplimiento de obligaciones legales con los colaboradores	Oportunidad	Toda vez que la empresa cumple a cabalidad con todas las obligaciones legales que demanda el gobiernos nacional y le ministerio de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

6.2.3 Entorno Social, cultural, demográfico y ambiental

El presente entorno se conforma por algunas condiciones sociales, culturales, demográficas y ambientales en donde las organizaciones van a desempeñar sus actividades, es un factor importante, cada vez que este entorno involucra a todas aquellas personas que conforma el mercado objetivo de la empresa. Dentro de las variables más importantes para el Centro de Estética y Escuela en Cali se encontró:

- **Grado de formación en belleza y cuidado corporal:** Según la revista Dinero (2018), nos muestra que “alrededor de un millón de colombianos tanto hombre como mujeres, viven del sector de la belleza y el cuidado personal, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas del Dane. Además, la cosmética emplea a 300.000 profesionales y técnicos, la mayoría de ellos egresados como ingenieros químicos y farmacéuticos, de universidades como la Nacional, reveló el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional”. Según estudio elaborado por PROPAIS (2013) “El incremento en los programas de estudios superiores en temas asociados a este sector terminará de consolidarlo como líder y altamente generador de empleo sostenible”. De igual forma el mismo estudio dice que “El sector de la estética, la cosmética y la belleza en el país revela un paso por año en la industrialización de los

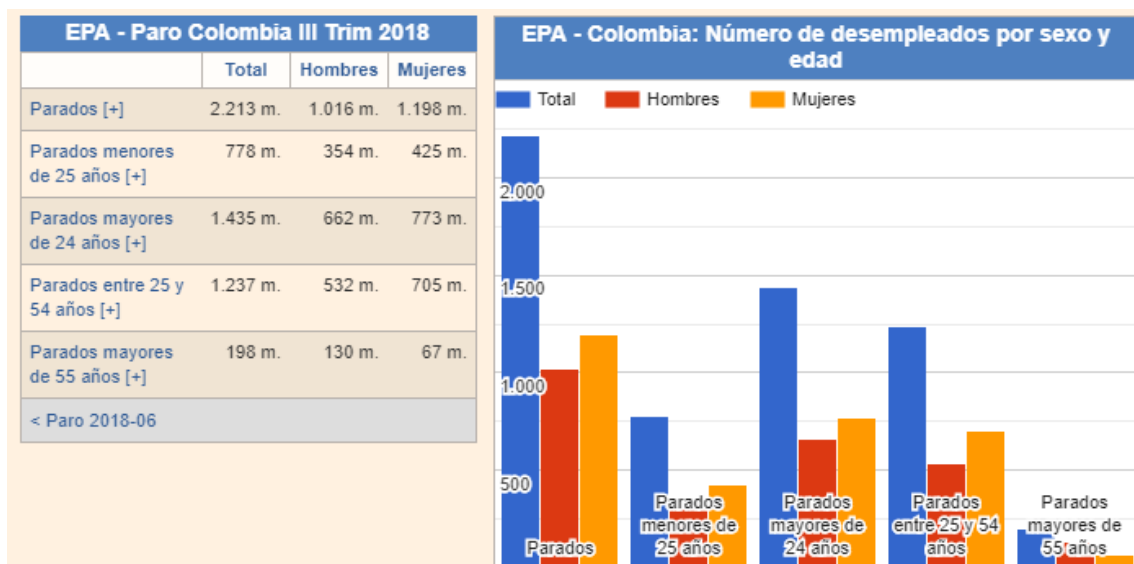
servicios de salud y por eso está incluida en el plan de Crecimiento económico del país al 2032 del Gobierno Nacional”.

- **Desempleo:** Según el diario El País (2018), El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), demostró que la tasa de desempleo del país en el mes de octubre se estableció en un 9,1 % presentando un incremento respecto al mismo periodo del anterior (2017) en el cual se ubicó en 8,6 %. De acuerdo al estudio, en octubre había en Colombia 23 millones de personas ocupadas en el total nacional, mientras que los desocupados alcanzaron los 2,3 millones de personas, registrando un aumento del 6,6% con 142.000 personas más desocupadas en el país. Así mismo, en este mismo periodo la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 10,2 % registrando un aumento respecto al mismo mes del 2017 cuando se encontró en 9,5 %. Las ramas de actividad económica que agruparon el mayor número de ocupados fueron: “comercio, hoteles y restaurantes (26,8%), seguida de servicios comunales, sociales y personales (19,2 %), la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca que alcanzó a tener una participación de 17 % y la industria manufacturera (12,3 %) en donde estas cuatro ramas captaron el 75,3 % de la población ocupada en el país”. Las ciudades que registraron la mayor tasa de desempleo fueron: “Quibdó con (17,9%), seguida de Cúcuta (15,9 %), Ibagué (15 %), Armenia (14,5 %), Valledupar (14 %), Medellín (11, 2 %), y Cali (11,1 %)”.

Por otro lado las ciudades en las cuales se registraron un menor desempleo fueron: “Pasto (8,1 %), Bucaramanga (8,3 %), Pereira (8,6 %), Barranquilla (8,8%), Santa Marta (9,1 %), Cartagena (9,6 %), Bogotá (9,6 %) y Manizales (9,8%)”.

Según Datosmacro.com (2018), muestra el número de desempleados en Colombia en el tercer trimestre del año 2018 descrito por sexo y edad, como se puede ver en la siguiente gráfica.

Grafico 4: **Desempleados por sexo y edad**



Fuente: Datos macro, 2018

- Población económicamente inactiva:** Según estadística establecidas por el (DANE) “En el trimestre móvil agosto – octubre 2018, la población económicamente inactiva que se dedicó a estudiar se ubicó en 39,6%, lo que representó una reducción de 1,4 puntos porcentuales frente al trimestre móvil agosto – octubre 2017 (41,0%)”. También se denota que “Por sexo, en el trimestre móvil agosto - octubre 2018, el mayor porcentaje de hombres inactivos se encontraba estudiando (59,1%). Mientras que las mujeres inactivas en su gran mayoría se dedicaron a oficios del hogar (57,7%), lo que significó un incremento de 1,2 puntos porcentuales respecto al trimestre móvil agosto - octubre 2017 (56,5%). Por su parte, las mujeres económicamente inactivas que se dedicaron a estudiar fueron 29,3%, lo que representó una reducción de 1,5 puntos porcentuales frente al mismo periodo del año 2017 (30,8%)”.
- Tendencia en el cuidado corporal:** En Colombia actualmente una de las prioridades más notables en la población en general es decir, tanto mujeres como hombres es el acceso a productos para el cuidado de la belleza y la salud. Según las cifras de Euro monitor en Colombia durante el 2017 se realizaron negocios dentro de esta industria por \$5.373 millones de dólares, de los cuales un 50% corresponde al sector masculino. “Si analizamos las opciones de crecimiento del sector, notaremos que el potencial sigue encontrándose en el segmento

masculino. En Colombia, por cultura, el hombre se preocupa por su apariencia y los productos que ofrece el mercado en la actualidad aún no son suficientes. Nosotros como industria debemos estar en la capacidad de ofrecerles un abanico de alternativas que les permita satisfacer sus necesidades”, afirma Juan Carlos Castro Lozano, Director Ejecutivo de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi.

En el último análisis realizado por la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi basada en datos de Euro monitor y Raddar, **“Colombia se ubica en la quinta posición del mercado latinoamericano precedido por Brasil, México, Argentina y Chile”**. Si se tiene en cuenta los hábitos de consumo, Castro Lozano asegura que las grandes ciudades siguen teniendo un mayor poder adquisitivo en cada una de las categorías del segmento. “Barranquilla, Bucaramanga y Cali, son las ciudades que más invierten en la categoría de cuidado personal, belleza y cosmética; si hablamos por ejemplo de los canales de distribución las tiendas minoristas siguen al frente del mercado, seguidas de la venta directa (catálogo) y por internet”.

- **Normatividad sanitaria:** En cuanto a la normatividad sanitaria, a nivel país el gobierno tiene unos normas para la protección del medio ambiente, en cuanto a las empresas que brindan servicios de salud, las cuales son:
 - **Decreto** 780 de 2016 Ministerio de Salud y Protección Social: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. Título 10 – Gestión Integral de los Residuos Generados en la Atención de Salud y Otras Actividades.
 - **Resolución** 1164 de 2002 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y Ministerio de Salud y Protección Social: Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares.

Tabla 6: ANÁLISIS ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL
--

Variables	Amenaza/Oportunidad	Impacto para empresa
Grado de formación en estética y cuidado corporal	Oportunidad	Debido a la alta demanda que se presenta actualmente en el sector belleza, cada vez es más exigente la formación adecuada para poder entrar a laborar en este sector, por la tanto, también se presenta una alta demanda en ocupar profesionales y a su vez en acceder a los servicios y productos de este sector.
Desempleo	Amenaza	El aumento del desempleo en el país, causa que las personas busquen otras alternativas de generar ingresos, una de ellas es la apertura de salones de belleza de “garaje”, con procedimientos estéticos a bajo costo, lo implicaría una posible disminución en la demanda de los servicios de la empresa.
Población económicamente inactiva	Oportunidad	En consideración a que la población económicamente inactiva busca otras alternativas por medio de la capacitación y/o educación,

		preparándose para el mercado laboral, se tiene la posibilidad de considerar como opción acceder a los programas que la empresa brinda.
Tendencia en el cuidado corporal	Oportunidad	Al notar que la tendencia en el cuidado corporal aumenta, se espera que haya un alza en la demanda de productos y servicios que ofrece este sector, en especial los brindados en el Centro de Estética y Escuela en Cali, toda vez que se tiene servicios estéticos y a su vez capacitación en los mismos.
Normatividad sanitaria y ambiental	Oportunidad	Debido a que la empresa cumple a cabalidad con dichas normas, para el manejo de residuos biológicos que puedan afectar el ambiente, se tiene un funcionamiento acorde a las políticas del gobierno en materia ambiental.

Fuente: Elaboración Propia

6.2.4 Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico se pueden hallar diferentes variables en cuanto a los avances tecnológicos que pueden impactar los diferentes procesos de la organización, es uno de los entornos más importantes para la empresa, toda vez

que en el sector de estética y cuidado corporal, se está innovando constantemente en sus procesos y tecnologías con el fin de hacer procedimientos menos invasivos y más notorios. Algunas de las variables para el presente caso de estudio son:

- **Nuevas tecnologías:** A nivel internacional se encuentran diferentes tecnologías que llegan al país, por medio de maquinaria importada, la cual da una gran credibilidad a las empresas que las poseen, por su gran avance tecnológico y excelentes resultados que se obtienen con dichas máquinas. Algunas de estas son:
 - **Venus Legacy:** Es un equipo de última revolución en el campo de la medicina estética. Venus Legacy™ brinda resultados comprobados clínicamente, de forma totalmente indolora y sin tiempo de recuperación, proporciona una solución no invasiva e indolora para reducir el volumen, definir el contorno corporal y revitalizar la piel. Algunos de los beneficios de esta máquina son: Contornea el cuerpo con un procedimiento no invasivo, reduce la celulitis, reduce las arrugas, reduce medidas, tensa la piel, reduce estrías.
 - **Harmony XL:** El Harmony XL es una plataforma láser altamente sofisticada, reconocida como la forma más versátil para tratar diferentes problemas estéticos y dermo-cosméticos como líneas de envejecimiento, cicatrices faciales y corporales, manchas, acné, flacidez, lesiones vasculares (“arañitas”), estrías, irregularidades en la piel y diferentes signos de la edad.
 - **Endermología- Lipomassage:** Para la realización de la endermología se encuentra un equipo LPG Endermología Cellu M6, la más sofisticada y alta tecnología que permite en una sesión trabajar varios frentes con un solo objetivo: su belleza. Este concentrado tecnológico, fruto de muchos años de experiencia e investigaciones científicas, se impone como un tratamiento realmente efectivo. Su innovadora y exclusiva tecnología le permite tratar a cada persona con una eficacia excepcional, más allá de cualquier expectativa. Puede ser usado para

adelgazamiento, moldeado de la silueta y cuidado de la celulitis floja, igualmente muestra excelentes resultados para una acción sobre la superficie de la piel, una mejor definición de los contornos y una tonificación de la piel.

- **Radiofrecuencia Accent XL:** Accent® XL es la única plataforma de Radiofrecuencia para el tratamiento no-invasivo de arrugas indoloro. Las ventajas que ofrece para el paciente son: No invasivo, sin anestesia resultados notables en todos los tipos de piel y en pacientes de casi cualquier edad, puede ser utilizado en cualquier parte del cuerpo. Sin tiempo de recuperación, Mínimo riesgo de efectos secundarios, Contrae y re-contornea la piel.
- **Depilación Láser Soprano XL:** Éste equipo permite que la depilación láser sea indolora y no afecte ningún tipo de piel, tiene un enfriamiento dual que no permite que el paciente sienta un excesivo calor y no tenga ninguna necesidad de analgésicos. A partir de la primera sesión se ven resultados, y serán menos las sesiones necesarias para obtener excelentes resultados. El Soprano XL, gracias a todos sus beneficios, permite trabajar sobre las áreas más extensas del cuerpo: piernas, espaldas, glúteos y brazos.
- **Hydrafacial Tower:** Es un equipo de nueva generación para exfoliación mecánica con un sistema innovador de puntas patentado llamado Hydropeel que exfolia las células muertas, extrae las impurezas de la piel y al mismo tiempo hidrata, limpia y realiza una aplicación de antioxidantes, utilizando diferentes soluciones específicamente diseñadas para cada tipo de piel.
- **Tecnologías alternativas:** Es muy común ver tecnologías alternativas en el sector de la estética y cuidado corporal que pueden ser utilizadas incluso en casa, pero que no es sencillo acceder a ellas, pero una de las tecnologías alternativas y que aplica un gran avance tecnológico en sus procedimientos es la Radiofrecuencia.

Según el Blog de material estética (2018), “**la radiofrecuencia** es un tipo de tratamientos aplica ondas electromagnéticas en la piel, estas producen un calor intradérmico que ayuda a estimular los fibroblastos de la dermis provocando que las fibras encargadas de estimular la producción de colágeno, esto se traduce en que estas ondas penetran en las zonas más profundas de la piel, permitiendo que esta aumente sus producciones de colágeno aportando de esta manera mucha más firmeza, elasticidad, además de un brillo sedoso y natural”.

De igual forma en el blog de material estética (2018), se mencionan los tipos de radiofrecuencia que hay como tecnología alternativa en el área estética y cuidado corporal, estas son:

- **Radiofrecuencia Monopolar:** De acuerdo con los expertos, este es el tipo de tratamiento menos efectivo. Aun así, debido a que produce calor directamente sobre la capa más profunda de la piel, es ideal para tratar adiposo.
- **Radiofrecuencia Bipolar:** Por su parte, la radiofrecuencia bipolar concentra su acción en la capa más superficial de la piel por lo que es excelente para combatir la flacidez y la celulitis.
- **Radiofrecuencia Tripolar:** Recientemente se ha descubierto que al combinar los dos primeros tipos de radiofrecuencia se obtienen muchos más beneficios y el riesgo de sufrir algún tipo de daño se minimiza. Con la radiofrecuencia tripolar la energía y el calor se dispersan menos, por lo tanto necesitan menos potencia, lo cual disminuye las posibilidades de quemar a los clientes. Este tratamiento es ideal para deshacer la grasa acumulada, mejorar la flacidez y aportar oxígeno a la piel.
- **Nuevos procedimientos:** La estética se ha actualizado hasta el momento en diversos sectores, por ejemplo: Cuando se habla de masajes, se puede decir que años atrás las personas solo se realizaban los masajes sin ningún otro tipo de tecnología y la única herramienta eran las manos y los resultados que se obtenían tomaban tiempo. En la actualidad, ya no solo son los masajes si no que hay instrumentos como son los quemadores de

grasa, corriente rusa y entre otros que le permite tener mejores resultados en menos tiempo.

Hoy en día no hay una fecha exacta que indique la actualización de nuevos productos o procedimientos en el sector de la estética y cuidado corporal, lo que sí es claro, es que este sector tiene una competencia bastante estricta que lo obliga a estar en constante evolución.

Se debe tener en cuenta que para actualizar con respecto a cada procedimiento hay unas normas estipuladas por la asociación de belleza y estética, pues si no se tiene en cuenta esto, se podría generar grandes pérdidas para la empresa y convertirse en una amenaza para esta misma ya que implica perder tiempo y dinero.

Tabla 7: ANÁLISIS ENTORNO TECNOLÓGICO		
Variables	Amenaza/Oportunidad	Impacto para empresa
Nuevas tecnologías	Oportunidad	Teniendo en cuenta que en el sector belleza y cuidado corporal se debe estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, en el Centro de Estética y Escuela en Cali se cuenta con las últimas tecnologías para procedimientos estéticos y a su vez está al tanto de las próximas en llegar y que posiblemente puedan ser aplicadas en la empresa.

Tecnologías alternativas	Amenaza	Toda vez que una de las tecnologías alternativas implica procedimientos que solo manejan la radio frecuencia, para el Centro de Estética y Escuela en Cali sería necesario re-estructurar la empresa para aplicar y enseñar estos procedimientos lo cual conllevaría grandes gastos económicos.
Nuevos procedimientos	Amenaza	Debido a la organización debe especializar al personal que trabaja en ella en los nuevos procedimientos, implicando costos en la capacitación, toda vez que esta es totalmente privada.

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Análisis de Benchmarking o referenciación

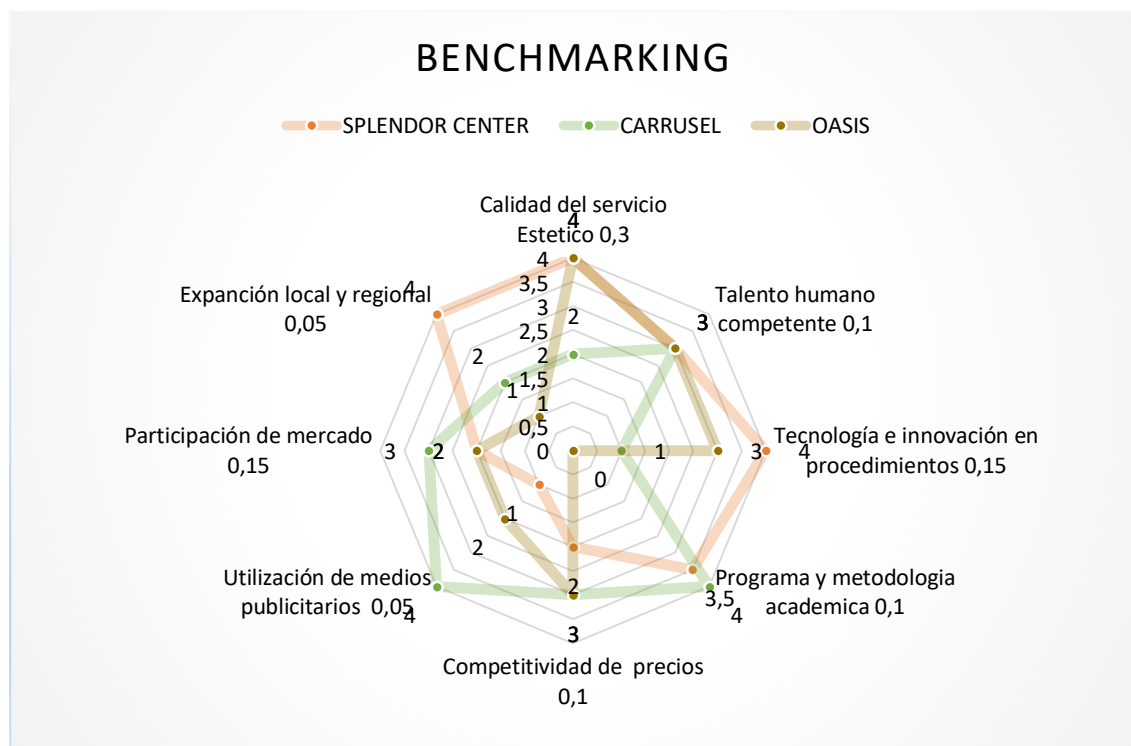
Actualmente no existe competencia que ofrezca la misma variedad de productos y/o servicios que se ofrecen en el Centro de Estética y Escuela en Cali, no obstante para la realización del presente ejercicio, se tomarán dos empresas que ofrecen productos y/o servicios similares las cuales son: La academia de belleza Carrusel estética y peluquería y Oasis Spa Salón y Estética. Para realizar la comparación de estas tres empresas se tiene en cuenta factores que son claves para el éxito de la industria estética, como la calidad de los servicios prestados, programa y metodología académica, tecnología e innovación, respuesta oportuna a las nuevas necesidades del mercado, entre otros.

Tabla 8 Benchmarking

Factores críticos para el éxito	Ponderación	SPLENDOR CENTER		CARRUSEL		OASIS	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad del servicio Estético	0,1	4	1,2	2	0,6	4	1,2
Talento humano competente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tecnología e innovación en procedimientos	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45
Programa y metodología académica	0,1	3,5	0,35	4	0,4	0	0
Competitividad de precios	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Utilización de medios publicitarios	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1
Participación de mercado	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Expansión local y regional	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
TOTAL	1		3,2		2,5		2,7

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 5 Resultados Benchmarking



Fuente: Elaboración Propia

En el momento de elaborar el análisis referente a los resultados que se obtienen, se encuentra que la empresa Oasis Spa Salón y Estética, presenta puntos altos en la calidad del servicio estético, el talento humano competente y tecnología e

innovación en procedimientos, pero a su vez tiene puntos débiles en cuanto a programa y metodología académica y expansión local y regional, esto debido a que la empresa no cuenta con la modalidad de capacitación para el trabajo y solo tiene un solo punto de atención en la ciudad de Cali, en sus demás factores presenta una calificación medio-baja lo que otorga una calificación total de 2.7, lo cual la ubica dentro de las tres organizaciones evaluadas como la que tiene un perfil competitivo medio.

En la Academia de belleza Carrusel estética y peluquería, se evidencia que sus puntos fuertes son programa y metodología académica, utilización de medios publicitarios, participación en el mercado y competitividad en precios. Sus puntos más débiles fueron tecnología e innovación en procedimientos y expansión local y regional, esto debido a que solo se encuentran en la ciudad de Cali y son muy limitados a las enseñanzas tradicionales del sector belleza. En los demás factores presenta una calificación medio-baja, lo que otorgó una calificación total de 2.5 ubicándola como la empresa que presenta el perfil competitivo más bajo.

Por último, en el análisis para el Centro de Estética y Escuela en Cali, se observa que su mayor fortaleza es la expansión local y regional, que sus puntos con mayor calificación son la calidad del servicio estético, tecnología en innovación de procedimientos y el programa y metodología académica. Dentro de sus puntos débiles esta la utilización de medios publicitarios, la participación en el mercado y la competitividad en precios, también se observa que tiene un punto con calificación medio-alta como lo es el talento humano competente, el cual se cruza con las otras dos organizaciones analizadas. Su calificación total es de 3.2 lo que indica que es la organización con el perfil competitivo alto en comparación a carrusel y oasis, esto debido a que, a diferencia de las demás organización, brinda ambos servicios.

6.4 Análisis Interno

Siguiendo la sistematización del presente estudio, en el análisis interno se pretende encontrar cuales son las fortalezas y debilidades del Centro de Estética y Escuela en Cali, en todas sus áreas funcionales, recursos, capacidades, estructura organizacional, situación y composición del área administrativa,

mercadeo y comercial, área contable y financiera, así junto con el análisis externo el cual identifica las oportunidades y amenazas e incluyendo la misión actual, se podrá establecer bases para el establecimiento de objetivos y estrategias, cuyo fin es el de sacar máximo provecho a las fortalezas internas y superar las diferentes debilidades que pueda tener el Centro de Estética y Escuela en Cali.

Iniciando el presente análisis, es necesario mencionar que el Centro de Estética y Escuela en Cali, es una empresa en la cual, sus actividades de coordinación, planeación, control y dirección son dadas desde la alta gerencia, a pesar de que se tiene unos jefes de áreas, estos simplemente ejecutan dentro de sus funciones, lo que la alta gerencia estipule. Es entonces, el gerente general, directivo o fundador quien da un resumen de cómo trabaja, para que cada una de las áreas que tiene la empresas funcionen de la maneras más correcta. De esta forma se recopila información, identificando fortalezas y debilidades que ayudaran hacer una comparación con el análisis externo, dando prioridad a los factores claves, posteriormente se identificaran entre 10 a 15 factores importantes que puedan afectar el futuro de la organización.

6.4.1 Planeación.

El Centro de Estetica y Escuela cuenta con una misión organizacional (ver 6.1.2 situación actual de la empresa-misión), que se planteó a medida que la empresa se fue posicionando en el mercado, a pesar que tiene seis sedes y que estas se fueron abriendo con una administración empírica del fundador, no se evidencian objetivos, estrategias y metas específicas en general. Cada uno de los colaboradores del Centro de Estética y Escuela en Cali tiene claro solamente que la empresa debe ser rentable y que la satisfacción al cliente prima en cada servicio que se brinda. Al analizar la planeación, el Centro de Estética y Escuela en Cali tiene únicamente planeación a nivel académico, puesto que, el técnico laboral que allí brindan tiene una adecuada coordinación, pero dicha planeación es fija, lo que no se observa son planes a nivel organización, que involucre a todos los colaboradores tanto en el área de servicio como en el área académica de la empresa. Su actividad principal se encuentra en el la realización de los procedimientos estéticos a las personas que buscan y acceden a estos en el

Centro de Estética y Escuela en Cali, toda vez que allí se encuentra la rentabilidad de la empresa.

Tabla 9: ANÁLISIS INTERNO- PLANEACIÓN		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Elaboración de planes	Fortaleza	Se tiene un plan fijo para el técnico laboral que se brinda en la empresa, toda vez que, este se dicta constantemente en la sede principal.
Existencia de la misión	Fortaleza	Se planteó a medida que la empresa se fue posicionando en el mercado, lo que deja claro quiénes son, que brindan y como lo hacen, sirviendo de guía para el direccionamiento de la organización.
Existencia de objetivos y metas	Debilidad	No presenta objetivos y metas que den de guía tanto a la organización como a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2 Organización.

Según el gerente general, directo y fundador (2018), el Centro de Estética y Escuela en Cali, cuenta con un organigrama (ver 6.1 situación actual de la empresa-organigrama), donde en él se evidencia los cargos que la organización tiene actualmente, cada cargo maneja un área o proceso, pero se podría decir que no hay una independencia de los cargos para manejar dichas áreas o procesos, todas vez que el gerente general es quien da los lineamientos de lo que se debe hacer en sus áreas y cada cargo debe de ejecutarlo tal cual sea establecido. Por la falta de estipular de manera específica las funciones de cada cargo, actualmente la empresa cuenta con algunas fallas en la capacidad de ejecución, donde de igual manera se ve afectado la captura o atracción de

nuevos clientes en el mercado, ya que se cree que la información en cuanto a los productos que tiene el Centro de Estética y Escuela en Cali, solo le compete a un colaborador y no a los otros, que de una u otra forma pueden tener contacto directo con las personas que ponen su mirada en la empresa, por lo tanto la información solicitada no es brindada de manera oportuna.

El Centro de Estetica y Escuela solo cuenta con un equipo de trabajo fuerte, que es el del área contable, dicha área es controlado por la misma gerencia, pero como tal tiene un contador y los asistentes contables, funciona de manera armónica ya que hay un excelente control de las cuentas de la organización.

Tabla 10: ANÁLISIS INTERNO- ORGANIZACIÓN		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Estructura organizativa (organigrama)	Fortaleza	La organización cuenta con un organigrama establecido, lo que indica una jerarquía dentro de la organización.
Funciones de cargos definidas	Debilidad	No se tiene definido las funciones de los cargos, y esto ha producido confusión con respecto a las obligaciones de cada empleado en cuanto al servicio al cliente y e información oportuna a los mismos de lo que se brinda en la empresa.
Equipos de trabajo	Debilidad	Al tener un solo equipo de trabajo en la parte contable, no se está dando importancia a otras áreas de la empresa que podrían inferir mucho en el funcionamiento de la misma.

Comunicación entre cargos	Debilidad	No hay una buena comunicación entre cargos, ya que se cree que no es competencia de todos los cargos la atención al cliente y tampoco se conoce quien es responsable de la misma.
---------------------------	-----------	---

Fuente: Elaboración Propia

6.4.3 Dirección

En el Centro de Estética y Escuela en Cali, se presenta un estilo de dirección un poco autocrática ya que es la gerencia quien establece las pautas, normas y procedimientos que se deben realizar en la empresa, delegando a sus colaboradores procesos que se debe ser realizados tal y cual se estipulen; se da un poco de libertad para realizar o cambiar algo de estos procedimientos pero todo con una previa autorización de la gerencia. En cuanto a la toma de decisiones, esta se concentra solo en la gerencia, toda vez que, cualquier movimiento que se realice en la empresa es porque el gerente mismo lo estudio, lo analizo y tomo la decisión de realizar algo importante dentro de la misma, puesto que se considera que los procesos estéticos ameritan cuidado de manera general. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 11: ANÁLISIS INTERNO- DIRECCIÓN		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Estilo de dirección	Debilidad	Su estilo de dirección es autocrático, no permite mayor participación en los colaboradores, y las sugerencias en los procesos deben ser previamente autorizadas y fundamentadas.
Toma de decisiones	Debilidad	Las decisiones solo son tomadas por la gerencia,

		ya que se considera que es una empresa de cuidado teniendo claro que hace parte del sector salud.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

6.4.4 Evaluación Y Control

Sobre la evaluación y control que se tiene en el Centro de Estética y Escuela en Cali, se basan por medio de la planificación en cuanto al técnico laboral que dicta la empresa, donde los cronogramas para dichas clases se deben cumplir a cabalidad, realizando pequeñas reuniones diarias con la coordinación académica, para conocer el estado de las clases del día en los cursos. En la parte de servicios en los procedimientos estéticos es el gerente mismo quien realiza alguno de ellos y los otros les lleva un seguimiento mediante comunicación o atención personal del cliente, aun así no hay evaluaciones y controles para los factores de desempeño en toda la empresa, puesto es el gerente quien estipula como deben de ser la realización de los procesos y el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 12: ANÁLISIS INTERNO- EVALUACIÓN Y CONTROL		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Control sobre áreas o procedimientos	Fortaleza	Al realizar un control personal de todo lo que se hace la empresa, permite un buen funcionamiento de la manera como quiere la gerencia, teniendo de manera oportuna novedades y cambios en la misma.

Evaluación y control de factores de desempeño	Debilidad	Aunque hay un control de lo realizado en los procesos por parte de la gerencia, no hay una evaluación de desempeño más que todo de parte del cliente, puesto que la gerencia considera que lo realizado, se hizo de la mejor forma, no hay opiniones externas y las internas se creen que no son necesarias.
---	-----------	--

Fuente: Elaboración Propia

6.4.5 Cultura Organizacional y Clima Organizacional

En la empresa se “entiende que los valores son la firmeza de los actos que provocan un impacto positivo en el desarrollo integral del ser humano” (El Centro de Estetica y Escuela 2018) por lo tanto, dentro de la cultura de esta organización se han plasmado unos valores y patrones de comportamiento como lo son, el servicio, la excelencia, la honestidad, la responsabilidad social y el profesionalismo, pero la difusión de estos patrones y valores no se han hecho de la manera más eficiente, toda vez que no hay una retroalimentación diaria de los mismo con los colaboradores y la labor de culturizar al personal se deja a un lado ya que no se ha asignado quien los haga constantemente. Como expectativa principal del gerente, directivo y fundador, es la de ser reconocido nuevamente como el mejor centro de estética y spa a nivel regional para seguir proyectando su crecimiento en el mercado no solo regional, sino también a nivel nacional, dicha expectativa es comunicada a su personal y a los clientes por medio de su primer reconocimiento que está publicado en la entrada sede principal, buscando con esto personal comprometido que contribuya con excelentes aportes fundamentados a la organización. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 13: **ANÁLISIS INTERNO- CULTURA ORGANIZACIONAL**

Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento	Debilidad	A pesar de estar establecidos en la empresa, no hay una labor de difusión permanente en el personal de los mismos y en momentos es dejado a un lado por los colaboradores.
Expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa	Fortaleza	La gerencia se ha proyectado ser reconocido nuevamente como el mejor centro de estética y spa a nivel regional, para luego expandirse a nivel nacional. Dicha expectativa es difundida en sus colaboradores para que estos se comprometan más con la organización.
Clima organizacional	Fortaleza	La gerencia se ha encargado de generar un clima organizacional agradable, lo que motiva constantemente a los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.6 Gestión y Situación Contable y Financiera

Este proceso es llevado a cabo por el contador de la empresa, pero totalmente controlado por la gerencia, es uno de los procesos que más apoyo tiene, puesto que, se tiene los colaboradores adecuados como lo es el contador y los asistente contable, todo con el fin de llevar un excelente orden y control al manejo de las cuentas de la empresa. De acuerdo a la gerencia cada servicio estético que allí

se brinda genera una buena rentabilidad al igual que el técnico laboral que dicta la empresa, de la única forma que se vea afectada la organización en la parte rentable es que haya una disminución de las ventas. Por otro lado la situación de liquidez que tiene la organización es buena, toda vez que, los clientes pagan de contado y así mismo se les puede pagar a los proveedores, puesto que siempre se va contar con dinero en la cartera.

Los análisis financieros son constantes, los presupuestos de ingresos y gastos se manejan mensualmente con el fin de obtener un resultado a fin de cada mes del estado contable de la empresa. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 14: ANÁLISIS INTERNO- SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Rentabilidad	Fortaleza	Los servicios brindados en la empresa son muy apetecidos actualmente, cada uno genera a la empresa un buen nivel de ganancia.
Liquidez	Fortaleza	Los clientes pagan de contado, esto genera que la empresa cuente con dinero oportuno para pagar a los proveedores, evitando generar gastos adicionales en financiaciones y obteniendo descuentos en compra de materia prima.
Rotación de cartera	Fortaleza	Es bastante eficiente, toda vez que no hay ventas a crédito.

Planes de financiamiento	Fortaleza	No existen en la organización planes de financiamiento, ya que en el momento son innecesarios.
La tecnología utilizada para realizar la administración financiera	Fortaleza	Se cuenta con tecnología eficiente para realizar una buena administración financiera, obteniendo en tiempo real de la situación contable, dada oportuna información a la hora de tomar decisiones de compras.
Relación con proveedores	Fortaleza	Se tienen buenas relaciones y negociaciones con los proveedores, puesto que las compras son de contado en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.7 Gestión y Situación Comercial

Es importante resaltar que el Centro de Estética y Escuela en Cali, incursiona en el sector salud, en el área de estética y cuidado corporal, donde a su vez implemento un modelo educativo para quienes quieran adquirir y aplicar los conocimientos frente a este tema, por lo tanto tiene un mercado muy amplio. Sus principales clientes son aquellas personas que quieren un servicio básico y buscan maquillaje permanente en su rostro (ver 6.1 situación actual de la empresa-maquillaje-maquillaje permanente), y en los servicios especializados, aquellas personas que quieren adquirir el paquete pos-quirúrgico (ver 6.1 situación actual de la empresa-maquillaje-paquete pos-quirúrgico), puesto que son los productos que más rentabilidad dejan a la organización y los que son más apetecidos actualmente en el mercado.

Todos los productos se adquieren directamente con el Centro de Estética y Escuela en Cali, pero hay algunos procedimientos o procesos que no tiene un colaborador permanente para realizarlo, por ejemplo las maquilladoras son contratadas por obra o labor al igual que algunos docentes. Los precios de los productos no se establecen dependiendo de la competencia, sino de la calidad de sus procedimientos e insumos que maneja la empresa para los clientes y de acuerdo a la excelencia en la formación académica. Las ventas llegan a la empresa gracias a la publicidad en la página web y las redes sociales, sin embargo se ha querido buscar formas de atraer más ventas. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 15: ANÁLISIS INTERNO- GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Principal mercado de la empresa	Fortaleza	Esta empresa incursiona en dos mercados diferentes, lo que hace tener más oportunidad de crecimiento y reconocimiento en el mismo.
Productos más rentables	Fortaleza	Aunque tienen dos servicios identificados como los más rentables, los demás servicios que allí se brindan también generan un buen índice de rentabilidad.
Precios de los productos	Debilidad	Se establecen de acuerdo a la calidad de los insumos o materia prima para los procedimientos y la excelente formación académica, sin tener en cuenta que podrían ser un

		poco más competitivo en el mercado.
Programas de ventas	Debilidad	No se cuenta con objetivos de ventas ni programas para las mismas. No hay motivación en el personal para hacerlas.
Canales de distribución	Fortaleza	La distribución de los productos y servicios de la empresa son directos y no hay intermediarios entre ellos.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.8 Gestión y Situación de la Producción

En cuanto a la producción, se analizó que el Centro de Estética y Escuela en Cali, no maneja programas de producción o controles que sugieran que tan productivo es el personal en las diferentes áreas; siempre hay eficiencia en cuanto a la realización de los procedimientos estéticos, ya que estos se llevan a cabo por medio de asignación de citas a los clientes, en los cursos hay una planificación adecuada de las clases.

Cuentan con los equipos e insumos estéticos, salas y salones suficientes para la adquisición de los servicios de cuidado corporal y dictar las clases, aun así, en caso de que exista una alta demanda en la empresa están preparados. Se tiene la gestión de sistema de seguridad y salud en el trabajo, es uno de los procesos más completos de la empresa, puesto que tiene un colaborador capacitado en el tema, quien mediante las normas y reglamentos establecidos para el mismo, tiene a la empresa al día en cuanto a los lineamientos para la identificación de riesgos en cada uno de los cargo y funciones que se realizan en la empresa, para así minimizarlos y capacitar al personal para una realización de labores de manera segura.

Los suministros tienen un excelente control, ya que estos son manejados por el subgerente, quien lleva un control de estado de los mismos, en cuanto al

vencimiento de algunos, cambio con los proveedores y recibimiento de los mismos, es el encargado de pasar una lista de compras en lo que haga falta al gerente para que sea supervisada aprobada. Dentro de los proveedores no solo se tiene presente a los que llevan insumos estéticos a la empresa, sino también a los profesores para la escuela y los que realizan procedimientos estéticos quienes son contratados por obra o labor. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 16: ANÁLISIS INTERNO- GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Programas de producción	Fortaleza	Se tienen cronogramas y asignación de citas establecidas, contribuyendo a un control en cuanto a la atención oportuna del cliente y los estudiantes.
Proveedores	Fortaleza	Cuenta con una gran variedad de proveedores, permitiendo así la realización oportuna de los servicios estéticos y clases dadas de manera puntual.
Control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo	Fortaleza	Tiene un adecuado control sobre los sobrantes y desechos, teniendo claro que son residuos biológicos, los cuales son de máximo cuidado.
Compras, inventarios de materiales, materias primas y repuestos	Fortaleza	El control de las compras e inventarios es excelente, teniendo en cuenta que este debe ser

		oportuno ya que se tratan de insumos que serán usados en personas.
Locales, salones maquinas, equipos y puestos de trabajo	Fortaleza	Cuenta con una excelente distribución en puestos de trabajo, maquinaria suficiente, salones adecuados para las clases y salas de procedimientos estéticos acondicionadas correctamente para los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.9 Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo

En esta empresa, la investigación es permanente, toda vez que cada día se está innovando en cuanto a los procedimientos estéticos, por lo tanto es la gerencia la que se encarga de estar al día en el tema, ya que se pretende no solo brindar servicios estéticos innovadores, sino que también, se pretende tener a las personas que acceden a los programas o cursos que allí se dictan, todo con el fin de adquirir nuevos equipos o actualizarse en nuevos procedimientos. No se pretende innovar en este tema, toda vez que con los servicios de salud y cuidado corporal no es fácil hacerlo, pero si es un fin primordial que el cliente obtenga lo último con la debida certificación para hacerlo. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 17: ANÁLISIS INTERNO- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Actividades de investigación y/o experimentación	Fortaleza	Se realizan constantemente actividades de investigación y actualización en el sector estético con el fin de estar al día para los clientes y

		estudiantes del Centro de Estética y Escuela en Cali
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

6.4.10 Gestión de Recursos Humanos

En el momento de analizar el proceso de gestión de los recursos humanos, se observa que el Centro de Estética y Escuela en Cali, cuenta con 20 de colaboradores directos los cuales tienen un contrato a término indefinido con todas las prestaciones de ley, estos colaboradores de planta, son los que tienen funciones permanentes dentro de la empresa y se les ha asignado alguno de los cargos que se encuentran dentro del organigrama, es necesario resaltar que no todos los cargos que allí se encuentran son ocupados y que en ocasiones un solo colaborador puede estar ejerciendo funciones de dos cargos. También cuenta con 5 colaboradores los cuales son empleados en modalidad de contrato obra o labor, a los cuales se les asignan cargos que están en el organigrama, pero es importante mencionar que el cargo que se les asigna no es permanente puesto que son funciones que la empresa no necesita todo el tiempo.

Este proceso de gestión de los recursos humanos es llevado a cabo por la subgerencia, quien se encarga de gestionar, buscar y contratar a los mejores colaboradores en cuanto a la necesidad del momento, puesto que no se tiene personal fijo para los servicios espontáneos que necesita la empresa (docentes y maquilladoras), por lo tanto es importante estar alimentando una base de datos que tiene la empresa con personal idóneo para ejercer dichas funciones. Las personas que deseen trabajar en la empresa, deben pasar por un proceso de selección por medio de una entrevista y si aplican son contratados. La inducción para el personal nuevo se da de manera verbal, no hay un manual que indique sus funciones ya que estas simplemente van siendo asignadas por la gerencia. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 18: ANÁLISIS INTERNO- RECURSOS HUMANOS		
Variable	Debilidad/Fortaleza	Impacto para empresa
Selección del personal	Debilidad	No hay un programa de selección de personal, sin embargo siempre se tiene

		presente que debe ser personal idóneo para el cargo que se busca, pero se olvidan factores como estado psicotécnico y salud personal.
Capacitación del personal	Fortaleza	El personal se le da a conocer los servicios y procedimientos que se realizan en la empresa para que tengan conocimiento de lo que allí se hace, esto con el fin de ayudar a mejorar el servicio al cliente.
Capacitación del personal programas externos	Fortaleza	No hay capacidad económica en la empresa, para financiar capacitaciones de manera externa en el personal, pero hay una flexibilidad en los horarios de trabajo en caso de querer hacerlo de manera autónoma.
Inducción	Fortaleza	En cargos administrativos, es decir los que no tienen que ver con la realización de procedimientos estéticos, hay una adecuada inducción para labores administrativas por parte de la sub-gerencia, pero en los cargos operativos que son los que realizan algún procedimiento estético hay una inducción dada personalmente por la gerencia

Fuente: Elaboración Propia

6.5 ANALISIS DEL SECTOR

6.5.1 Competidores Actuales

- **Rivalidad entre competidores:** El Centro de Estética y Escuela en Cali, es una empresa que brinda productos y servicios dirigidos al sector de la estética y cuidado corporal, sus puntos de acción se dividen en dos, uno en la parte de servicios y el otro en la parte de enseñanza, esto permite sobresalir en el mercado, toda vez que se obtienen la oportunidad de atraer clientes que no solo quieran acceder a los productos, sino que también vean la posibilidad de aprender del tema. Es importante mencionar que para el presente análisis, se toma en cuenta el sector de la estética, belleza y cuidado corporal en el mercado colombiano, en cuanto a prestación de servicios estéticos no invasivos.

Actualmente no se encontró datos o estadísticas que midan la cantidad de centros de estética y cuidado corporal que se tiene a nivel país, pero en el portal Web EnColombia, se halló un registro de la cantidad de estos establecimientos en las ciudades principales: en Bogotá hay 13 establecimientos, Medellín tiene 15, Barranquilla 13, Manizales 12, pero en Cali se encontró que hay 18 establecimientos de estética y cuidado corporal, entre ellos, Ab Salud Interbelleza, Oasis Spa Salón y Estética, Centro de Belleza & Estética Ego, Magaly entre otros, indicando con esto la gran competencia que existe en el mercado de este sector. Por otro parte, los centros de enseñanza que tiene la ciudad del mismo sector también son amplios, pero lo más destacados son Academia de Belleza Carrusel, Escuela de Estética Rejuvenezca y Belleza Express.

Todas las organizaciones anteriores, junto con el Centro de Estética y Escuela en Cali, se diferencian por la tecnología implementada en sus procedimientos, la metodología educativa, la profesionalización del personal y el acompañamiento permanente de especialistas en el tema.

- **Barreras de salida:** En cuanto a las barreras de salida, el sector presenta varios obstáculos para el abandono del mercado, uno de ellos es cumplir a cabalidad con los cronogramas de los cursos, la garantía de los servicios

prestados o procedimientos realizados, la pérdida millonaria de maquinaria y aparatología especializada, entre otros como causar un mayor índice de desempleo ya que es uno de los sectores que se encuentra empleado una gran cantidad de personas.

6.5.2 Posibles Entrantes

La posibilidad de entrada de nuevos competidores al sector se puede presentar constantemente, aun cuando se habla de un sector que cada vez coge más fuerza en el mercado, pero es importante mencionar que las barreras de entrada en el mismo son bastantes, toda vez que se debe cumplir con una cantidad de requisitos en cuanto a normatividad legal, sin mencionar que la maquinaria y aparatología para los procedimientos estéticos es costosa, pero la barrera más fuerte es el personal especializado en la materia, ya que se debe tener una certificación para poder ejercer en este sector, que implica especializaciones de años e incluso en otros países, por lo tanto el capital humano es quien le da orientación a la empresa cuando se quiere entrar al sector.

6.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores

De acuerdo a Porter (1996) “El poder de negociación de los proveedores es otro aspecto que determina el atractivo de una industria y está influenciado por concentración, el volumen de los proveedores, el impacto de los insumos en los costos o en la diferenciación, la presencia de sustitutos y la diferenciación de los insumos, entre otros.”

Al ser un sector que está demandando gran cantidad de productos y servicios por las personas, así mismo contara con un gran número de proveedores los cuales tendrán a su disposición un amplio portafolio de insumos, materia prima, aparatología y maquinaria necesaria para la realización de la actividad. La alta demanda de los diferentes centros de estética por los insumos para su actividad, produce que el poder de negociación de los proveedores sea bajo y a su vez que los precios de los mismos sean asequibles para los compradores.

6.5.4 Poder de los compradores

Según el espectador (2018), en el documento muestra que ser mujer puede salir costoso, ya que el hombre a penas se gasta el 1% de su salario en productos

como geles, champús, cremas de afeitar entre otros; una mujer que sea más vanidosa se gasta un promedio de un 9% de su salario en cremas, tratamientos, masajes entre otros para verse más hermosa.

De igual forma muestra una encuesta de YouGov y The Huffington Post reveló que el 35% de las mujeres usa mínimo uno o dos productos a diario y el 17% usa más de tres y el 7% usa hasta seis cosas. El 54% del género masculino solo usa un producto cada mañana. En plata blanca las mujeres gastamos hasta US\$426 billones de pesos al año en artículos de cuidado diario, según el Huffington Post.

El mismo estudio dice que una mujer promedio (una ejecutiva con un salario alto) incluye en sus gastos mensuales las siguientes cifras: \$40.000 en corte, peinado y tintura; \$160.000 en tratamientos para el cabello; \$150.000 en tratamientos para la cara, \$128.000 en manos y pies... esto a grandes rasgos. No se cuantifican los masajes, tratamientos corporales, bronceado, depilación, entre otras cosas. Expertos calculan que anualmente sería casi \$21 millones.

También menciona que así mismo los años van llegando, los costos se incrementan, pues hay que recurrir al bótox (\$1 millón cada cuatro meses), ácido hialurónico, para recuperar el volumen perdido (\$800.000, en promedio), lifting facial (\$250.000 la sesión y se requieren mínimo seis), etc. Redacción ellas (2018)

Con las cifras anteriores muestran la gran necesidad que presenta la mujer en el sector de belleza en cuanto a toda su vanidad y cuidado corporal tiene el poder de negociación de los compradores es alto, debido a la demanda que hay en el mercado, hace que este sector sea atractivo, para que los proveedores busque ofrecer un mejor servicio que le permita tener más alternativas a sus clientes.

6.5.5 Productos sustitutos

En este mercado, los productos y servicios que se ofrecen, son mas allá de ser sustitutos se complementa en su mayoría generando que se pueda suplir la demanda independientemente de su necesidad, entre la tecnología como limpiador de poros recargable, sistema de pieza avanzado, limpiador masajeador

facial, cepillo limpiador facial capillo masajeador, sauna facial vaporización entre otros, al igual hay cremas especiales para la piel son productos que se pueden comprar y seguir con los tratamientos estéticos desde la comodidad de la casa.

Tabla 19: **PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR**

Sector: Estética, belleza y cuidado corporal	Perfil competitivo del sector						
	Grado	Repulsión		Neutro	Atracción		Grado
		-	--		+	++	
1.Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande		X				Pequeño
Diversidad de competidores	Grande		X				Pequeño
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos			X			Bajos
Incrementos de capacidad	Grande				X		Pequeño
Capacidad diferenciación del producto	Baja			X			Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2 Barreras de salida	Grado	-	--	Neutro	+	++	Grado
Especialización de los activos	Alta		X				Bajo
Costo de salida	Alto		X				Bajo
Interacción estratégica	Alta	X					Baja
Barreras emocionales	Altas			X			Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas		X				Bajas
2. Posibles entrantes	Grado	-	--	Neutro	+	++	Grado
Barreras de entrada	Bajas					X	Altas
Economías de escala	Baja				X		Alta
Diferenciación del producto	Bajos			X			Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio			X			Limitado
Acceso a canales de distribución	Bajas	X					Altas
Necesidades de capital	Amplio			X			Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado
Protección gubernamental	Baja			X			Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo			X			Alto
3. Poder de los proveedores	Grado	-	--	Neutro	+	++	Grado
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto	X					Bajo

Integración hacia adelante del proveedor	Alto			X			Baja
4. Poder de los compradores	Grado	-	--	Neutro	+	++	Grado
Número de clientes importantes	Bajo					X	Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja					X	Alto
5. Productos sustitutos	Grado	-	--	Neutro	+	++	Grado
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro	Grandes	X					Pequeño
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Alta		X				Bajo
Perfil Numérico (Suma)		4	8	9	4	6	
Tendencia = Atracción		12		9	10		

Fuente: Elaboración propia

6.6 MATRIZ DOFA

Tabla 20 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN

Debilidades	Fortalezas
D1. Existencia de objetivos y metas D2. Funciones de cargos definidas D3. Equipos de trabajo D4. Comunicación entre cargos D5. Estilo de dirección D6. Toma de decisiones D7. Evaluación y control sobre factores de desempeño. D8. Valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento. D9. Precio de los productos. D10. Programas de Ventas D11. Selección de personal	F1. Elaboración de planes F2. Existencia de la misión F3. Estructura organizacional F4. Control sobre áreas o procesos F5. Expectativa e intereses de los socios y directivos de la empresa. F6. Clima organizacional F7. Rentabilidad F8. Liquidez F9. Planes de financiamiento F10. Rotación de cartera F11. Tecnología utilizada para la administración financiera F12. Relación con los proveedores F13. Principal mercado de la empresa F14. Productos más rentables. F15. Canal de distribución. F16. Programas de producción F17. Variedad de proveedores F18. Control de sobrantes y desechos en los procesos de trabajo. F19. Compra, inventarios de materiales y materias primas y repuestos. F20. Locales, salones, maquinas, equipos y puestos de trabajo.

	F21. Actividades de investigación y/o experimentación. F22. Capacitación de personal. F23. Capacitación del personal en programas externos. F24. Inducción.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: **OPORTUNIDADES Y AMANEZAS**

Amenazas	Oportunidades
A1. IPC (Índice de Precios al consumidor). A2. Tasa de interés A3. Inflación. A4. Régimen tributario. A5. Desempleo. A6. Tecnologías alternativas. A7. Productos sustitutos. A8. Nuevos procedimientos	O1. Crecimiento económico del sector belleza O2. Elecciones Nacionales O3. Políticas y plan de desarrollo local O4. Regulación para el ejercicio de la estética O5 Regulación en capacitación para el trabajo O6 Funcionamiento y operación legal O7 Grado de formación en estética y cuidado corporal O8 Población económicamente inactiva O9 Tendencia en el cuidado corporal O10 Normatividad sanitaria y ambiental O11 Nuevas Tecnologías. O12 Cumplimiento de obligaciones legales con los colaboradores

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22 Matriz DOFA

Estrategias DA	Estrategias FA	Estrategias DO	Estrategias FO
(A1-D9): Revaluar los costos del servicio estético y de enseñanza, teniendo en cuenta los precios del mercado.	(A8-F21-F22-F23): Realizar un estudio periódicamente de los nuevos procedimientos en el sector estética, donde se pueda determinar los que tiene más aceptación, con el fin de estudiar la viabilidad de capacitación en el personal.	(O1-O9-D9-D10): Establecer un plan de expansión del Centro de Estética y Escuela en Cali, en el mercado, con precios competitivos por medio el plan de ventas, con el fin de aprovechar el crecimiento económico del sector	(O1-O9-F13-F14): Impulsar la comercialización de los productos rentables de la organización al principal mercado de la empresa, tendiendo presente la tendencia en el cuidado corporal.
(A2-A3-D10): Crear un plan de ventas que permita a la organización, tomar medidas adecuadas en caso de que la tasa de interés aumenta con razón a la inflación.	(A1-A2-A3-F7-F8): Implementar un sistema de precios bajos por temporadas, con el fin de que la fluctuación de la economía no afecte el poder de compra de los clientes del Centro de Estética y Escuela en Cali.	(O6-O12-D2-D7): Elaborar un manual de funciones y competencias en la empresa, con el fin de aplicar una adecuada evaluación y control sobre factores de desempeño.	(O9-O11-F19-F21): Fortalecer las actividades de investigación y desarrollo, con el fin de proveer a la organización de nuevas tecnologías que permitan la mejora de sus procesos.
(A5-A6-D10): Consolidar en el mercado la efectividad de los procesos estéticos de la organización, con el fin de evitar el uso de otras alternativas que no garantizan el bienestar de las personas.	(A6-A8-F12-F17): Crear un sistema de información que relacione a los proveedores y la clase de insumos que ofrecen, con el fin de tomar contacto inmediato en caso de utilizar nuevas tecnologías o aplicar nuevos procedimientos.	(O4-O5-D1-D8): Establecer objetivos y metas de acuerdo a la visión de la organización, así mismo se debe incentivar al personal para el cumplimiento de las mimas, inculcando siempre valores y creencias organizacionales.	(O6-O10-F4-F18): Asignar responsables en las diferentes áreas de la organización con los respectivos equipos de trabajo, con el fin de tener control y cumplir a cabalidad la normatividad vigente para el funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias DA	Estrategias FA	Estrategias DO	Estrategias FO
(A8-D5-D6): Desarrollar un proceso de toma de decisiones que permita la inclusión de los colaboradores de la organización, con el fin de tener en consideración nuevas alternativas de actualización no vistas por la gerencia.	(A1-F14-F19): Incrementar la capacidad de almacenaje de la materia prima de los productos más rentables, con el fin de tener una reserva en caso de que el IPC tenga una variación, de modo que no se afectara el precio de los mismos.	(O7-D11): Desarrollar un programa de selección de personal, que permita contratar en la organización colaboradores competentes para cada área.	(O4-O5-F15-F16): Incrementar los programas de producción, aprovechando la distribución directa de la empresa y la capacidad que se tiene actualmente para los productos y servicios.
(A7-D9-): Desarrollar un portafolio de productos y/o servicios que permitan competir en el mercado con los productos sustitutos, de acuerdo a sus funciones y precios.	(A4-F11-F5): Fortalecer la tecnología implementada para la administración financiera, actualizando los cambios del régimen tributario, con el fin de minimizar el impacto del mismo en la empresa y los socios.	(O6-O10-D3-D4): Establecer equipos de trabajo dentro de la organización mejorando su comunicación, asignando tareas, con el fin de contribuir al cumplimiento de la normatividad legal, sanitaria y ambiental dentro de la organización.	(O7-O8-O9-F1-F21): Crear nuevos programas de capacitación en cuanto al cuidado corporal, con base a las nuevas tendencias y al incremento en la formación para laborar en el sector.

Fuente: Elaboración propia.

6.7 Matriz EFE

Tabla 23 Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento económico del sector de belleza	6%	4	0,24
2	Elecciones nacionales	4%	1	0,04
3	Políticas y plan de desarrollo local	5%	2	0,1
4	Regulación para el ejercicio de la estética	6%	4	0,24
5	Regulación en capacitación para el trabajo	5%	4	0,2
6	Funcionamiento y Operación Legal.	4%	3	0,12
7	Grado de formación en estética y cuidado corporal	5%	3	0,15
8	Población económicamente inactiva	5%	2	0,1
9	Tendencia en el cuidado corporal	6%	4	0,24
10	Normatividad sanitaria y ambiental.	3%	3	0,09
11	Nuevas tecnologías.	6%	3	0,18
12	Cumplimiento de obligaciones legales con los trabajadores	6%	4	0,24
AMENAZAS				
1	IPC (Índice de precios al consumidor)	4%	2	0,08
2	Tasa de interés	5%	2	0,1
3	Inflación	5%	2	0,1
4	Régimen tributario	5%	3	0,15
5	Desempleo.	4%	2	0,08
6	Tecnología alternativas	5%	1	0,05
7	productos sustitutos	5%	1	0,05
8	Nuevos procedimientos	6%	3	0,18
TOTAL		100%	53	2,55

Fuente: Elaboración propia.

6.8 Matriz EFI

Tabla 24 **Matriz EFI**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Elaboración de planes	4%	3	0,12
2	Existencia de la misión	3%	4	0,12
3	Estructura organizacional	3%	3	0,09
4	Control sobre áreas de procesos	4%	3	0,12
5	Expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa.	3%	3	0,09
6	Clima organizacional.	3%	3	0,09
7	Rentabilidad	4%	4	0,16
8	Liquidez	4%	4	0,16
9	Planes de financiamiento	2%	3	0,06
10	Rotación de cartera	3%	3	0,09
11	Tecnología utilizada para la administración financiera	3%	3	0,09
12	Relación con los proveedores	3%	3	0,09
13	Principal mercado de la empresa	4%	4	0,16
14	Productos más rentables	4%	4	0,16
15	Canal de distribución	3%	4	0,12
16	Programas de producción	3%	3	0,09
17	Variedad de proveedores	3%	3	0,09
18	Control de sobrantes y desechos en los procesos	4%	4	0,16
19	Compra, inventarios de materiales y materias primas y repuestos	3%	3	0,09
20	Locales, salones, maquinas, equipos y puestos de trabajo	4%	4	0,16
DEBILIDADES				
1	Existencia de objetivos y metas	3%	1	0,03
2	Funciones de cargos definidas	3%	1	0,03
3	Equipos de trabajo	2%	1	0,02
4	Comunicación entre cargos	3%	1	0,03
5	Estilo de dirección	4%	2	0,08
6	Toma de decisiones	4%	2	0,08
7	Evaluación y control sobre factores de desempeño	3%	2	0,06
8	Valores creencias, tradiciones o patrones de comportamiento	3%	2	0,06
9	Precio de los productos	4%	2	0,08
10	Programas de ventas	3%	1	0,03
11	Selección del personal	1%	1	0,01
TOTAL		100%		2,82

Fuente: Elaboración propia.

6.9 DIRECCIONAMIENTO ESATRATEGICO

6.9.1 Misión y Visión

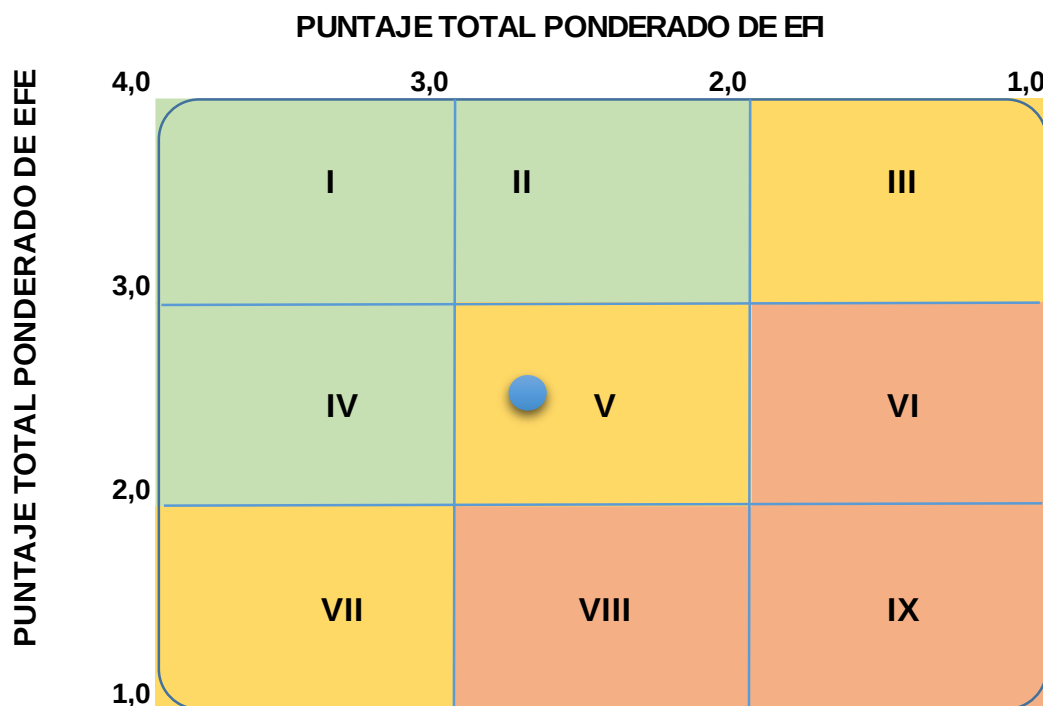
Tabla 25: **Propuesta Misión y Visión**

Actual	Propuesta
Misión	
Brindar mediante atención personalizada y altamente capacitada, orientación y realización de tratamientos que mejoran la salud y la calidad de vida de nuestros pacientes, a través de métodos no-invasivos, aparatología con tecnología de punta y un control de calidad. Estando en constante actualización para la realización de procedimientos estéticos garantizando la satisfacción del paciente, así fomentar relaciones recíprocas de cooperación, confianza y fidelidad.	El Centro de Estética y Escuela en Cali, es una institución que otorga una variedad de servicios en la estética y formación para el trabajo, brindando tratamientos faciales y corporales, enfocados en el cuidado de la piel a través de cursos altamente calificados y con la mejor tecnología posible, teniendo una buena infraestructura, estableciendo nuevas alternativas en pacientes que requieran el servicio o una excelente formación, con la más alta eficacia, competitividad, logrando así satisfacer a los clientes enfocados en la seguridad y lealtad.
Visión	
Posicionarnos como un centro de excelencia en la prestación de servicios en estética facial y corporal basándonos en nuestro profesionalismo, integridad, calidad científica y poniendo a su alcance la más alta tecnología al servicio del paciente y su seguridad.	Para el año 2022 el Centro de Estética y Escuela en Cali, se consolidara en el mercado como una compañía líder a nivel regional, brindando el mejor servicio estético y cuidado corporal, con una excelente metodología en la formación para el trabajo y poniendo las más alta tecnología al servicio del cliente.

6.9.2 Estrategia

De acuerdo a los puntajes obtenidos en la matriz EFE y EFI, donde fueron graficados en la matriz interna-externa (IE), la cual se puede observar en el grafico 6 se pudo definir que la estrategia que más se acopla a las necesidades del Centro de Estética y Escuela en Cali, es la de penetración o consolidación del mercado, teniendo presente que lo que se quiere es conseguir una mayor participación en el mismo, ya sea por medio de la impulsión de los servicios y productos, certificados por la reglamentación indicada para el ejercicio y la enseñanza de la estética, belleza y cuidado corporal, donde a su vez la rentabilidad que se genere sea satisfactoria para las partes.

Grafico 6: **Matriz Interna y Externa (IE)**

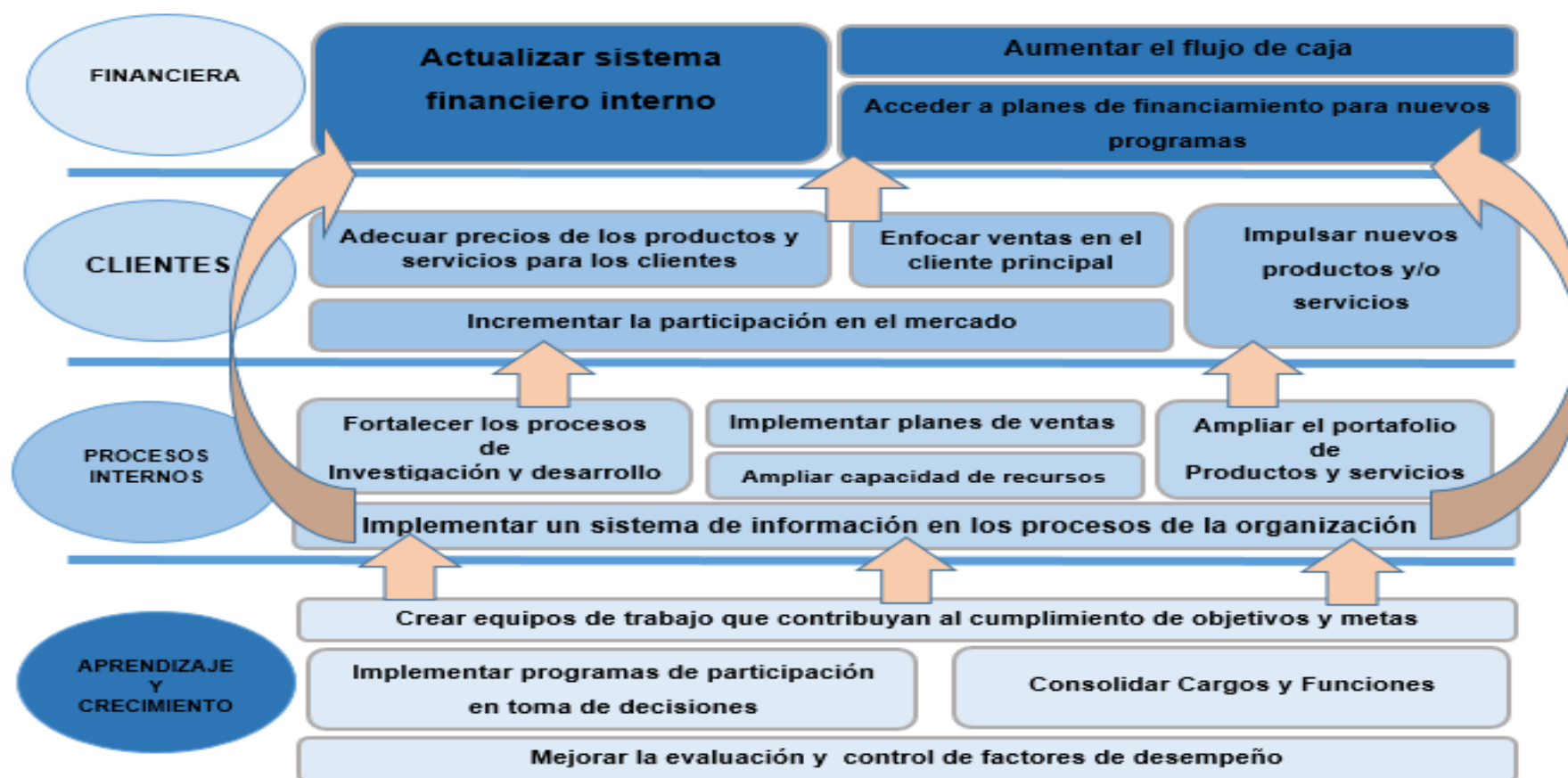


Fuente: Elaboración propia con base en el libro Administración estratégica de Fred R. David, 2013.

6.9.3 Mapa Estratégico - Grafico 7: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO



6.9.4 Cuadro De Mando

Tabla 26: Cuadro de mando

Perspectiva	Estrategia	Actividades/ Programas	Indicadores	Meta 2020	Meta 2022	Responsables
Financiera	Actualizar sistema financiero interno	Realizar investigación anual frente a la reforma tributaria para tener un sistema financiero actualizado.	$\frac{\text{N° de años investigados}}{\text{N° de años a investigar}}$	50%	95%	Gerente y contador
	Aumentar el flujo de caja	Establecer presupuesto de entra y salida de efectivo que se proyecta tener.	$\frac{\text{Presupuesto establecido}}{\text{Efectivo saliente}}$ $\frac{\text{Presupuesto establecido}}{\text{Efectivo entrante}}$	35%	75%	Gerente y contador
	Acceder a planes de financiamiento para nuevos programas	Buscar plan de financiamiento y/o Inversión con los socios	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	40%	90%	Gerente y contador
Clientes	Adecuar precios de productos y servicios para los clientes	Realizar un estudio de mercado para la adecuación de los precios	$\frac{\text{N° de precios adecuados}}{\text{N° de productos}}$	50%	95%	Gerente y subgerente
	Enfocar ventas en el cliente principal	Realizar encuestas a los clientes para identificar necesidades	$\frac{\text{N° encuestas realizadas}}{\text{N° de clientes}}$	45%	90%	Subgerente y personal de ventas

		Crear relaciones de confianza y credibilidad con los clientes por medio de la pos-venta	<u>N° relaciones confianza</u> N° de clientes			
	Impulsar nuevos productos y servicios	Realizar un estrategia de marketing digital de contenidos	<u>N° contenidos publicados</u> N° contenidos realizados	45%	95%	Subgerente
	Incrementar la participación en el mercado	Proyectar incentivos para el equipo de ventas.	<u>N° incentivos entregados</u> N° Incentivos Proyectados	35%	80%	Gerente y personal de ventas
Procesos internos	Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo	Designar un equipo de investigación, de los nuevos procedimientos.	<u>Investigaciones realizadas</u> Investigaciones proyectadas	35%	80%	Gerente, subgerente personal administrativo
	Implementar planes de ventas	Establecer objetivos y metas en ventas.	<u>N° de ventas realizadas</u> N° de ventas proyectadas	45%	90%	Subgerente y personal de ventas
	Ampliar el portafolio de productos y servicios	Crea una línea Premium para clientes constantes.	<u>N° de líneas Premium</u> N° de clientes	40%	90%	Gerente, subgerente y contador
		Añadir nuevos servicios en la empresa.	<u>N° de nuevos servicios</u> N° de servicios existentes			

	Ampliar capacidad de recursos	Ampliar la bodega de almacenaje.	$\frac{\text{Capacidad actual}}{\text{Capacidad esperada}}$	45%	90%	Gerente, subgerente y almacenista
		Aumentar la compra de insumos y materia prima	$\frac{\text{Compras actuales}}{\text{Compras esperadas}}$			
	Implementar un sistema de información en los procesos de la organización	Comprar un software logístico	$\frac{\text{Nivel de información actual}}{\text{Nivel de información esperada}}$	40%	100%	Gerente
Aprendizaje y crecimiento	Crear equipos de trabajo que contribuyan en el cumplimiento de objetivos y metas	Realizar equipos de trabajo en área logística	$\frac{\text{N° equipos conformados}}{\text{N° de equipos esperados}}$	45%	98%	Gerente y subgerente
		Realizar equipo de trabajo de comunicaciones				
		Realizar equipos de trabajo en el área de ventas				
	Implementar programas de participación en toma de decisiones	Aplicar actividad de lluvia de ideas frente a decisiones de la organización	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades esperadas}}$	30%	70%	Gerente y colaboradores
	Consolidar cargos y funciones	Elaborar manual de funciones y cargos	$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Cargos en la empresa}}$	35%	90%	Subgerente y Jefe talento humano
		Elaborar perfiles de cargos				
	Mejorar la evaluación y control de factores de desempeño	Aplicar la evaluación 360° en los colaboradores de la organización	$\frac{\text{Evaluaciones elaboradas}}{\text{N° de colaboradores}}$	40%	80%	Jefe talento humano

Fuente: Elaboración propia

6.10 PLAN DE ACCIÓN

6.10.1 Cronograma

Tabla 27: CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2019												2020											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar investigación anual frente a la reforma tributaria para tener un sistema financiero actualizado.																								
Establecer presupuesto de entra y salida de efectivo que se proyecta tener.																								
Buscar plan de financiamiento y/o Inversión con los socios																								
Realizar un estudio de mercado para la adecuación de los precios.																								
Realizar encuestas a los clientes para identificar necesidades.																								
Crear relaciones de confianza y credibilidad con los clientes por medio de la pos-venta																								
Realizar un estrategia de marketing digital de contenidos																								
Proyectar incentivos para el equipo de ventas.																								
Designar un equipo de investigación, de los nuevos procedimientos.																								
Establecer objetivos y metas en ventas.																								
Crea una línea Premium para clientes constantes.																								
Añadir nuevos servicios en la empresa.																								
Ampliar la bodega de almacenaje.																								
Aumentar la compra de insumos y materia prima																								
Comprar un software logístico																								
Realizar equipos de trabajo en área logística																								
Realizar equipo de trabajo de comunicaciones																								
Realizar equipos de trabajo en el área de ventas																								
Aplicar actividad de lluvia de ideas frente a decisiones de la organización																								
Elaborar perfiles de cargos																								
Elaborar manual de funciones y cargos																								

[illegible]

6.10.2 Presupuesto

Tabla 28: **PRESUPUESTO**

Actividades/programas	Costo Anual	Costo Cuatro Años
Realizar investigación anual frente a la reforma tributaria para tener un sistema financiero actualizado.	\$ 350.000	\$ 1.400.000
Establecer presupuesto de entra y salida de efectivo que se proyecta tener.	-	-
Buscar plan de financiamiento y/o Inversión con los socios	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Realizar un estudio de mercado para la adecuación de los precios.	\$ 400.000	\$ 1.600.000
Realizar encuestas a los clientes para identificar necesidades.	\$ 150.000	\$ 600.000
Crear relaciones de confianza y credibilidad con los clientes por medio de la post-venta	\$ 200.000	\$ 800.000
Realizar un estrategia de marketing digital de contenidos	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000
Proyectar incentivos para el equipo de ventas.	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000
Designar un equipo de investigación, de los nuevos procedimientos.	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Establecer objetivos y metas en ventas.	-	-
Crea una línea Premium para clientes constantes.	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Añadir nuevos servicios en la empresa.	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Ampliar la bodega de almacenaje.	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Aumentar la compra de insumos y materia prima	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Comprar un software logístico	\$ 3.000.000	\$ 3.900.000
Realizar equipos de trabajo en área logística	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Realizar equipo de trabajo de comunicaciones	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Realizar equipos de trabajo en el área de ventas	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Aplicar actividad de lluvia de ideas frente a decisiones de la organización	\$ 200.000	\$ 800.000
Elaborar perfiles de cargos	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Elaborar manual de funciones y cargos	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Aplicar la evaluación 360° en los colaboradores de la organización	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000
Costo Total	\$ 69.000.000	\$ 93.300.000

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

El Centro de Estética y Escuela en Cali, actualmente no cuenta con un plan estratégico, no existe un departamento administrativo sólido en la organización, en consecuencia, se ha estancado el crecimiento que en ella se venía presentando. Aunque la empresa lleva un largo tiempo en el mercado, sus áreas funcionales no están claramente definidas, los cargos aparecen en el organigrama pero no tiene funciones establecidas, además de lo anterior, la escasa comunicación entre el personal ha llevado a que la atención al cliente no sea oportuna, incurriendo en pérdida de potenciales clientes y a su vez en costos de funcionamiento para la organización. En este trabajo se sugiere el plan estratégico para los años 2019-2022, que permita a SPELNDOR CENTER tener una mejor participación en el mercado y continuar con el crecimiento de la misma.

Como resultado del presente trabajo se estableció que a nivel externo la empresa se encuentra muy dependiente del entorno tecnológico y legal, aun cuando se evidencian oportunidades, se debe tener en cuenta que el entorno tecnológico en el área de estética y cuidado corporal sufre cambios constantes, a los que la empresa se debe adaptar con rapidez para no quedar en desventaja con otras organizaciones, sumando al cambio tecnológico, debe de estar al día con el cumplimiento de la normatividad legal, en vista de que su razón de ser está relacionada con la salud de la personas.

En cuanto a nivel interno se encontró que la parte más débil de la organización está relacionada con el personal, ya que sus funciones no están debidamente establecidas y no hay una buena comunicación entre cargos. Esto ha implicado que el Centro de Estética y Escuela en Cali, no tenga una atención oportuna al cliente, toda vez que en muchas ocasiones se evidencio que para brindar cierta información se tenía que pasar por diferentes personas generando inconformismos en el personal y a su vez en el cliente.

Por otro lado, se encuentra que la empresa posee fortalezas, ya que si observamos detalladamente los programas de producción son cuidadosamente elaborados, el control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo se hacen de acuerdo

con la normatividad vigente, las compras de materiales e insumos se realizan en el tiempo indicado para el cumplimiento de los servicios estéticos, y por último, cuentan con una excelente infraestructura dotada de maquinaria suficiente, salones adecuados para las clases y salas de procedimientos estéticos acondicionadas.

En cuanto al análisis de sector se observa que a pesar de que hay una gran variedad de empresas en el sector estético y cuidado corporal, no se encontró una que brinde servicios estéticos y a su vez de enseñanza y formación para el trabajo, como lo hace el Centro de Estética y Escuela en Cali. Existen dos empresas que se consideran competidores para el Centro de Estética y Escuela en Cali, Carrusel con su gran participación en el mercado en cuanto a la formación y Oasis en cuanto a la prestación de servicios estéticos.

En las barreras de entrada se evidencia que el cumplimiento de la normatividad legal y la especialización del personal son procesos costosos para las empresas que piensen entrar al mercado de los centros de estética. Por otro lado, las barreras de salida implican el cumplimiento de garantías y cronogramas de procedimientos estéticos, la pérdida de maquinaria costosa y contribuir con la disminución del índice de desempleo, puesto que es uno de los sectores que más aporta al empleo en la región.

En el Benchmarking se encontró que de las organizaciones evaluadas la que mejor presenta perfil competitivo es el Centro de Estética y Escuela en Cali, considerando que esto se debe a la expansión local y regional, a la calidad del servicio estético, la tecnología e innovación en procedimientos y a los programas y metodologías académicas, siendo estos los factores críticos de éxito para este sector.

En la realización del análisis interno y externo de la organización se evidencio que el Centro de Estética y Escuela en Cali, cuenta con pocas debilidades y amenazas comparadas con las oportunidades y fortalezas que son mayores, con base en esto, se creó una Matriz DOFA con estrategias prácticas y que en su mayoría son de fácil cumplimiento, con la idea de que estas puedan ser implementadas de manera oportuna para dar solución a los problemas que aquejan a la organización.

En cuanto al direccionamiento estratégico, se presenta una propuesta de misión que incluye un componente principal que no se había tenido en cuenta en la misión

actual, que es el de indicar sus razones de ser, como lo es el servicio estético y a su vez el de enseñanza y formación para el trabajo. Para la visión se propone principalmente la fecha para la proyección de la empresa, donde la idea fundamental es llevar acabo las estrategias para ayudar a la consolidación de la empresa.

Con relación al plan de acción, se observó que para la ejecución de las actividades que servirán de apoyo en el cumplimiento de las estrategias, es importante un gran compromiso desde la gerencia de la organización, debido a que hay actividades que se deben desarrollar continuamente a lo largo del tiempo, lo que implicaría una posible inversión constante.

Es importante resaltar que al momento de realizar el presente plan estratégico, las empresas que pertenecen al sector de estética y cuidado corporal, deben realizar constantes investigaciones para estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y a su vez de procedimientos estéticos, con el fin de brindar lo último en tendencias a sus clientes, acoplándose a las posibles normatividades que puedan surgir para aplicar cambios en la organización.

Por otro lado, se observó que aunque no hay un competidor que brinde los mismos servicios del Centro de Estética y Escuela en Cali (servicio estético y enseñanza), es necesario implementar una actividad que permita incrementar el conocimiento de la existencia de la empresas en el mercado, ya sea publicidad externa, aumentar el trafico web o cuñas publicitarias en radio, con el fin de atraer potenciales clientes para la empresa y poner en su conocimiento lo que allí se ofrece.

En cuanto a los productos y servicios que se ofrecen en este sector, es importante mencionar que están relacionados con la salud de la personas, por lo que generar confianza en los procedimientos es crucial para el sostenerse en el mercado, por ende es importante implementar estrategias que consoliden a la empresa por medio de la seguridad y lealtad en los clientes.

8. RECOMENDACIONES

De acuerdo con la información obtenida y su análisis, se puede recomendar a la organización del Centro de Estética y Escuela en Cali, lo siguiente:

- Se recomienda que en el desarrollo del presente plan estratégico participen todos los colaboradores de la organización, ya que es necesario su compromiso para el alcance de objetivos y metas por medio de las estrategias establecidas.
- Es recomendable que la empresa realice una debida estructuración de perfiles de cargos y manual de funciones de los cargos dentro de la organización, puesto que esto ha generado confusión en cuanto a la labor que cada colaborador debe realizar en la organización.
- Se recomienda que el personal sea participe en el proceso de toma de decisiones de la organización, ya que se podrían contemplar alternativas factibles para dar solución a algunos problemas de la organización.
- Es importante fomentar la buena comunicación entre los colaboradores, con el fin de que la atención al cliente sea oportuna, asertiva y con una buena experiencia para el mismo.
- Se recomienda establecer las áreas funcionales dentro de la organización y de esta forma nombrar un líder o encargado en las mismas, con el fin de tener más control del personal y los procesos que se realizan dentro de la organización.
- Se recomienda que los programas de ventas sean efectivos para aumentar la rentabilidad de la empresa y mejorar sus ventas, sin dejar a un lado que los incentivos para el personal y para el equipo de ventas.
- Con el fin de ser más competitivos, se recomienda que los precios de los productos sean establecidos de acuerdo con lo que se está ofertando en el mercado.
- La aplicación del presente plan estratégico implicara costos para la organización, pero cabe resaltar que dicha inversión se verá reflejada en el

cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas que se van logrando a lo largo del tiempo, contribuyendo a alcanzar su visión para el año 2022.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Gerente general, directivo y fundador (2018). Entrevista personal
- Betancourt, B. (2013). *Papeles de trabajo para planes estratégicos. Guía práctica para grupos de investigación*. Universidad del Valle, programa editorial. Santiago de Cali.
- Cámara de Comercio de Cali (S.F.). *Epicentro de la salud estética en Colombia*. Santiago de Cali. Recuperado de: [www.ccc.org.co/epicentro-de-la-salud_ estética-en-Colombia](http://www.ccc.org.co/epicentro-de-la-salud_estetica-en-Colombia).
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

- Galvis Collazos, I. M. (2013). *Planeación estratégica en la empresa Confecciones Salomé Ltda. 2012-2014* (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones GranicaSA.
- Montilla S. y Witting K, (2016). *Planeación estratégica autoservicio doña Irma*. (Tesis de pregrado). Universidad ICESI, Santiago de Cali.
- Pérez, M. (1989). *Como formular un plan estratégico en las organizaciones*. Universidad del valle, facultad ciencias de la administración.
- Quiceno Jaramillo, C. (2014). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Plásticos y Pet SA* (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).
- Dane. (2019). Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_nov18.pdf
- Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4,25%. (2019). Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-26-octubre-2018>
- Viva Spa. (2019). Retrieved from <https://www.vivaspamedellin.com>
- Tiempo, C. (2019). Más de 40 locales cerrados por procesos estéticos en Valle del Cauca. Retrieved from <https://m.eltiempo.com/colombia/cali/controles-a-centros-de-estetica-en-el-valle-del-cauca-205662>
- Editorial Union. (2008). *Código de comercio*. Bogotá (Colombia).
- Legis. (2006). *Resolución 2827 de 2006, agosto 8, por la cual se adopta el manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental*. Bogotá.
- Legis. (2002). *Ley número 711 de 2001 (noviembre 30) "por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en metería de salud estética."*. Colombia.
- Legis. (2004). *Resolución 2263 de 2004, julio 14, por la cual se establecen los requisitos para la apertura y el funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.
- Legis. (2006). *Resolución 3924 de 2005, noviembre 10, por la cual se adopta la guía de inspección para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.
- Legis. (2006). *Decreto 4725 de 2005, diciembre 26, por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para usos humano*. Bogotá.
- Digital, E. (2019). Equipos tecnológicos para Tratamientos Estéticos. Retrieved from <http://matizsaludybelleza.com/es/equipos-tecnologicos-para-tratamientos-esteticos>
- Hazte con las nuevas tecnologías en el sector belleza - Blog de Material Estética. (2019). Retrieved from

- <https://www.materialestetica.com/blog/es/nuevas-tecnologias-sector-belleza/>
- Inviertaencolombia. (2019). Retrieved from https://www.inviertaencolombia.com.co/Guia_legal_para_hacer_negocios_en_Colombia_2017.pdf
 - Litman, T. (2019). *La belleza en Colombia sigue al alza y espera ventas por 4000 millones de dólares en 2020*. [online] FashionNetwork.com. Available at: <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-belleza-en-Colombia-sigue-al-alza-y-espera-ventas-por-4000-millones-de-dolares-en-2020,1020901.html#.XDz0dFxKi00> [Accessed 28 Jan. 2019].
 - Moneda, C. (2019). ALCALDE: CALI (VALLE) - Resultados Electorales - Elecciones Regionales 2015 - Colombia.com. Obtenido de <https://www.colombia.com/elecciones/2015/regionales/resultados/alcaldia.aspx?C=AL&D=31&M=1>
 - comuna3cali. (2019). Obtenido de <https://comuna3cali.files.wordpress.com/2016/07/programa-maurice-armitage-alcalde.pdf>
 - Vanguardia, L., Minuto, A., Contra, L., Vang, B., Fan, M. y Moda, D. et al. (2019). Iván Duque gana las elecciones en Colombia y será presidente. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180617/45202155158/colombia-elecciones-presidenciales-ivan-duque-resultados.html>
 - Tiempo, C. (2019). Se gesta acuerdo nacional de Duque con los empresarios. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/se-gesta-acuerdo-nacional-de-ivan-duque-con-los-empresarios-del-pais-257372>
 - Propais. (2019). Obtenido de <https://propais.org.co/wp-content/uploads/inteligencia-mercados/im2-oportunidades-sectoriales.pdf>
 - Un millón de colombianos viven de la belleza. (2019). Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/industria-belleza-colombia/199309>
 - Cali, C. (2019). El desempleo en Colombia envió 9,1% durante el mes de octubre: danés. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/el-desempleo-en-aumento-9-1-durante-el-mes-de-octubre-dane.html>
 - EPA, E. (2019). Colombia: EPA - Encuesta de Población activa 2018. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/colombia>
 - Inactividad, m. (2019). Inactividad. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/inactividad>
 - Radio, R. (2019). ¿Qué tanto ha crecido la industria de la belleza?. Obtenido de <http://www.wradio.com.co/noticias/economia/que-tanto-ha-crecido-la-industria-de-la-belleza/20180906/nota/3795774.aspx>
 - "artículo"; (2019). ¿Cuánto vale ser bella? | ELESPECTADOR.COM. Obtenido de <https://www.elespectador.com/cromos/estilo-de-vida/cuanto-vale-ser-bella-19010>
 - Feriabellezaysalud. (2019). Obtenido de <https://feriabellezaysalud.com/pdf/belleza-y-salud-2018-lineamientos-sanitaria.pdf>

- Tiempo, C. (2019). Conozca las obligaciones laborales del empleador hacia su trabajador. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16540650>
- Salud capital, s. (2019). Sector Belleza Normatividad Establecimientos Comerciales. Obtenido de <http://www.saludcapital.gov.co/SectorBelleza/Paginas/Normatividad-Establecimientos-Comerciales.aspx>
- CENTROS DE ESTÉTICA EN COLOMBIA, TRATAMIENTOS ESTÉTICA BELLEZA. (2019). Obtenido de <https://encolombia.com/salud-estetica/estetica/centros-de-estetica/>
- Digital, E. (2019). Equipos tecnológicos para Tratamientos Estéticos. Obtenido de: <http://matizsaludybelleza.com/es/equipos-tecnologicos-para-tratamientos-esteticos>
- Pacheco, C., (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. México: IMCP.
- Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Sielinski, H. (2007). Strategic planning is key to family business success. Grand rapids business journal, p 24.
- Ross, J. y Kami, M. (1973). Corporate management crisis Why the mighty fail? Estados Unidos. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). The strategy concept and process. A pragmatic approach. 2aed. Estados Unidos. Prentice Hall
- Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión.
- Sonora, I. (2013). El buzón de pacioli # 81. Obtenido de <https://issuu.com/buzondepacioli/docs/pacioli-81/17>

10. ANEXOS

ANEXO: FORMATO DE ENTREVISTA SEMI – ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL DOCTOR FRANCISCO SANDOVAL FUNDADOR, GERENTE Y DIRECTOR Del CENTRO DE ESTÉTICA Y ESCUELA EN CALI.

- ¿Actualmente El Centro de Estética y Escuela cuenta con misión, visión, objetivos y metas que se propone lograr definidos? ¿Se han establecido estrategias para lograrlos?
- ¿Cómo es la elaboración de los planes?
- ¿Cómo es el proceso de elaboración de planes?

- ¿Quién es la persona encargada de realizar los planes?
- ¿Cómo se encuentra la empresa organizada para las diferentes actividades?
- ¿Posee organigrama?
- ¿Qué áreas están definidas y que cargos hay dentro de ellas?
- ¿Qué tipos de relaciones existen entre los colaboradores y las áreas?
- ¿Están definidos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?
- ¿Qué considera que hace fuerte a la empresa?
- ¿Cuáles considera que son las falencias de la empresa?
- ¿Cuántos y cuáles son los competidores actuales de la organización?
- ¿Considera que el sector en el que se encuentra la organización es rentable?
- ¿Es fácil conseguir la materia prima para desarrollar los proyectos en los que trabaja la empresa?
- ¿Con cuántos proveedores cuentan actualmente?
- ¿Se ha establecido un sistema de evaluación y control en factores de desempeño?
- ¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño en la empresa?
- ¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?
- ¿Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa? ¿Quiénes participan en este proceso?
- ¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- ¿Cuáles son los productos más rentables y cuáles no?
- ¿Se han establecido objetivos de ventas?
- ¿Cómo se fijan los precios de los productos?
- ¿Existen programas de ventas correspondientes?
- ¿Cómo están constituidos los canales de distribución?
- ¿Existen programas de producción?
- ¿Existen sistemas y procedimientos que permitan verificar el estado de servicio al cliente?
- ¿Quién es el encargado de la investigación y el desarrollo?

- ¿Qué importancia tiene dentro de la organización la Investigación y desarrollo?
- ¿Quién toma decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación?