

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA SPA PIEL DE ÁNGEL

LUIS FELIPE IDÁRRAGA BAHOS

HUGO HERNÁN HURTADO HORTUA

JHOANNA PELÁEZ DUQUE

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA SPA PIEL DE ÁNGEL

LUIS FELIPE IDÁRRAGA BAHOS

HUGO HERNÁN HURTADO HORTUA

JHOANNA PELÁEZ DUQUE

Proyecto presentado para optar al título de profesional en Administración de
Empresas

Asesor

María del Pilar Lee Mejía

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 26 de noviembre de 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado lo dedicamos especialmente a Dios, por darnos la fuerza y voluntad para continuar en este proceso de obtener uno de los logros más anhelados.

A nuestra familia por su amor, trabajo, apoyo moral y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A todas aquellas personas que nos han apoyado y confiado en que el trabajo se realice con éxito y a aquellos que nos dieron una mano amiga y compartieron sus conocimientos..

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros profesores de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, a María del Pilar Lee Mejía asesora de nuestro trabajo de grado, quien ha guiado con su paciencia y conocimientos.

A Isabel Díaz por permitirnos realizar el trabajo de grado en su empresa.

Muchas gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 17
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 17
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 17
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 17
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 20
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 20
1.6	MARCO DE REFERENCIA 21
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 31
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 34
2.1	ANÁLISIS INTERNO 34
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 35
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 36
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 38
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) 40
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 50
2.7	ANÁLISIS DOFA 59
2.8	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD 62
2.9	ANÁLISIS ADICIONALES 64
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN 68
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 69
3.2	FORMULACIÓN PROSPECTIVA 78

3.3	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN	83
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	86
4.1	CRONOGRAMA DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO	86
4.2	PRESUPUESTO	87
4.3	INVERSIÓN TOTAL	90
4.4	COSTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	92
5	RECOMENDACIONES	96
6	CONCLUSIONES.....	97
7	LIMITACIONES	99
	REFERENCIAS	100
	ANEXOS.....	107

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Marco conceptual	25
Cuadro 2. Marco legal	30
Cuadro 3. Componente estratégico de Piel de Ángel Spa	39
Cuadro 4. Matriz PCI, Capacidad Directiva de Piel de Ángel Spa	53
Cuadro 5. Matriz PCI, Capacidad del Talento Humano de Piel de Ángel Spa	55
Cuadro 6. Matriz PCI, Capacidad Financiera de Piel de Ángel Spa	57
Cuadro 7. Matriz PCI, Capacidad Tecnológica de Piel de Ángel Spa	58
Cuadro 8. Matriz DOFA de Piel de Ángel Spa	61
Cuadro 9. Análisis de Vulnerabilidad de Piel de Ángel Spa	62
Cuadro 10. Análisis de Crecimiento Vectorial de Piel de Ángel Spa	65
Cuadro 11. Matriz de Política Direccional de Piel de Ángel Spa	66
Cuadro 12. Componente Estratégico de la Planeación Estratégica para Piel de Ángel Spa	70
Cuadro 13. Escenario Optimista a Piel de Ángel Spa	79
Cuadro 14. Escenario Pesimista a Piel de Ángel Spa	80
Cuadro 15. Escenario Alternativo 1 a Piel de Ángel Spa	81
Cuadro 16. Escenario Alternativo 2 a Piel de Ángel Spa	82
Cuadro 17. Escenario Alternativo 2 a Piel de Ángel Spa	83
Cuadro 18. Balanced Scorecard aplicado a Piel de Ángel Spa	84
Cuadro 19. Indicadores de Balanced Scorecard aplicado a Piel de Ángel Spa	85

Cuadro 20. Cronograma de Actividades del Plan de Direccionamiento aplicable a Piel de Ángel Spa

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1. Cuestionario utilizado para saber el estatus de Piel de Ángel Spa.....107

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa	37
Figura 2. Proceso Administrativo del Plan Estratégico y Prospectivo de Piel de Ángel Spa.	68
Figura 3. Plan Operativo de Piel de Ángel Spa.....	72
Figura 4. Organigrama Propuesto para Piel de Ángel Spa	73
Figura 5. Áreas funcionales propuestas para Piel de Ángel Spa	76
Figura 6. Direccionamiento propuesto para Piel de Ángel Spa.....	77

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Escala de medición de la POAM para Piel de Ángel Spa	42
Tabla 2. Matriz POAM para factores económicos de Piel de Ángel Spa	43
Tabla 3. Matriz POAM para factores políticos de Piel de Ángel Spa	44
Tabla 4. Matriz POAM para factores sociales de Piel de Ángel Spa.....	45
Tabla 5. Matriz POAM para factores demográficos de Piel de Ángel Spa	46
Tabla 6. Matriz POAM para factores tecnológicos de Piel de Ángel Spa.....	47
Tabla 7. Resumen de la Matriz POAM para Piel de Ángel Spa	49
Tabla 8. Matriz PCI para Piel de Ángel Spa.....	51
Tabla 9. Presupuesto de Actividades del Plan de Direccionamiento aplicable a Piel de Ángel Spa	89
Tabla 10. Inversiones fijas y activos diferidos aplicables a Piel de Ángel Spa.....	90
Tabla 11. Insumos por servicio proyectados a Piel de Ángel Spa	92
Tabla 12. Análisis de Egresos Proyectados de Piel de Ángel Spa	93
Tabla 13. Análisis de Egresos Proyectados de Piel de Ángel Spa	94
Tabla 14. Costo Indirecto Proyectado de Piel de Ángel Spa	95
Tabla 15. Análisis de otros egresos de Piel de Ángel Spa.....	95

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Matriz POAM, Factores Económicos que afectan a Piel de Ángel Spa.	43
Gráfica 2. Matriz POAM, Factores Políticos que afectan a Piel de Ángel Spa.....	44
Gráfica 3. Matriz POAM, Factores Sociales que afectan a Piel de Ángel Spa.....	45
Gráfica 4. Matriz POAM, Factores Demográficos que afectan a Piel de Ángel Spa	47
Gráfica 5. Matriz POAM, Factores Tecnológicos que afectan a Piel de Ángel Spa	48
Gráfica 6. Resumen Matriz POAM, de Piel de Ángel Spa	49
Gráfica 7. Matriz PCI, Capacidad Directiva de Piel de Ángel Spa	54
Gráfica 8. Matriz PCI, Capacidad del Talento Humano de Piel de Ángel Spa	55
Gráfica 9. Matriz PCI, Capacidad Financiera de Piel de Ángel Spa.....	57
Gráfica 10. Matriz PCI, Capacidad Tecnológica de Piel de Ángel Spa.....	59

RESUMEN

En la actualidad, existen empresas que se dedican a la venta de prestación de servicios en el área de belleza y cosmetología. Pero, dada la alta competitividad que existe en el mercado, se hace necesaria que ciertos centros o spa deban establecer un plan estratégico que les permita sostenerse y alcanzar mejores ventas y mayores clientes. Teniendo en cuenta que un plan estratégico puede abarcar muchas áreas del negocio, esta investigación trató de dar una propuesta de plan estratégico y prospectivo para piel de ángel Spa, local situado en el norte de la ciudad de Cali. A partir de la técnica de encuesta aplicada a la parte directiva de la organización actual, se hizo un diagnóstico de la situación actual de Piel de Ángel Spa, a fin de hacer una formulación estratégica y prospectiva con el objetivo de llevar a este local a cumplir su misión y su visión en un período no mayor de tres años.

Palabras clave: Estrategia, prospectiva, spa.

ABSTRACT

At present, there are companies that are dedicated to the sale of services in the area of beauty and cosmetology. But, given the high competitiveness that exists in the market, it is necessary that certain centers or spas must establish a strategic plan that allows them to sustain themselves and achieve better sales and greater customers. Taking into account that a strategic plan can cover many areas of the business, this research tried to provide a proposal for a strategic and prospective plan for Skin of Angel Spa, located in the north of the Cali City. Based on the survey technique applied to the directive part of the current organization, a diagnosis of the current situation of Piel de Ángel Spa was made, in order to make a strategic and prospective formulation with the objective of bringing this place to comply its mission and vision in a period of no more than two years.

Keywords: Strategy, prospective, spa.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, se hace cada vez más difícil el sostenimiento de las Pymes en Colombia. Las razones son múltiples ya que, al ser consideradas como origen de autoempleo, son generadas sobre un total desconocimiento del negocio y de la falta de organización que este requiere. Una forma de reducir la incertidumbre del fracaso de las nuevas empresas es la elaboración de un documento que muestre a detalle los elementos esenciales previos a la constitución de dicho negocio, así como su actualización durante la operación de este. De esta manera, se ha pensado en desarrollar a la empresa “Piel de Ángel Spa”, clasificada como una pequeña empresa y concebida para que su objetivo principal sea a la comercialización de servicios y productos enfocados a la belleza.

A partir de lo antes descrito, se efectuó el presente trabajo de investigación con la finalidad de realizar una propuesta de un plan prospectivo de negocios que facilite la toma de decisiones de “Piel de Ángel Spa”.

En el contenido de este plan prospectivo, propiamente en el Capítulo I, se plantea en primera instancia la problemática del proyecto, justificando la razón por la cual se decidió realizar dicho plan, estableciendo objetivos específicos y abordando temas relacionados con el proceso de un plan prospectivo.

En el Capítulo II se detalla el marco teórico, legal y conceptual utilizado para el desarrollo del Plan, mientras que en el Capítulo III se establece la metodología seguida en este proceso.

Luego, se presenta el plan prospectivo, donde se muestra de manera definida los recursos indispensables en el factor económico, humano, técnico y operacional para la operación del salón de belleza “Piel de Ángel Spa”, revelando los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada.

Al finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitirán que “Piel de Ángel Spa” se pueda convertir en el Spa líder de la zona.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta del diseño de un plan prospectivo y estratégico para la empresa Spa “Piel de Ángel”

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea: Gestión empresarial.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. Con la finalidad de satisfacer un nicho de mercado demandante de los servicios de salón de belleza y spa de masajes, la empresa “Piel de Ángel Spa” es un centro de belleza ya establecido en el mercado, en la ciudad de Cali. El mercado objetivo de “Piel de Ángel Spa” son los hombres y las mujeres de Cali, principalmente aquellos que vivan o laboren en el norte de la ciudad y se encuentren entre las edades de 15 a 60 años. La ubicación del lugar es estratégica, puesto que está establecida en una zona comercial. Así mismo, “Piel de Ángel Spa” ha demostrado que cuenta con un equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido con el logro de los objetivos, brindando un servicio de calidad.

De acuerdo con las necesidades que se han identificado para satisfacer al cliente, algunos de los servicios que se ofrecen actualmente en el Spa son los siguientes:

- Tratamientos corporales
- Cuidados faciales

- Maquillaje
- Spa de uñas
- Masajes corporales
- Depilación
- Tratamientos capilares

Con la elaboración de un plan prospectivo se identificaría si estos servicios se deben mejorar en tecnologías, técnicas o capacitaciones a los trabajadores, o si se deben cambiar los mismos. Ello apoyado en el plan estratégico que se desea establecer a fin de establecer acciones para realizar los correctivos o replantear la estrategia de Piel de Ángel Spa. Todo esto con el fin de asegurar el cumplimiento de metas y objetivos que conlleven a la planeación estratégica de Piel de Ángel Spa.

La competencia en el sector es susceptible de ser atacada por estrategias comerciales y de mercadeo del spa, ya que es el único dedicado a ofrecer servicios de masaje y depilación, adicional a que promueve de forma permanente el cuidado de la salud y la apariencia física; se puede considerar que la demanda es mayor que la oferta.

Sin embargo, considerando la marcada presencia de establecimientos de belleza y estética en la zona, la situación en el mercado se ha convertido prácticamente en una competencia, donde el objetivo final es ubicarse como quien presta el mejor servicio, innovando y manteniendo precios asequibles. A partir de ahí nace, la necesidad de estar siempre en el auge de las nuevas invenciones en el tema de belleza y tener a sus trabajadores siempre capacitados.

Así también, debido a la caída de la economía por diferentes aspectos sociales y económicos, la empresa ha resultado afectada en sus ingresos. Por tal motivo, se cree necesaria la renovación de su estrategia administrativa, con el fin de lograr que la empresa aumente sus clientes, aumente su rentabilidad y se posicione de

mejor forma en el mercado. De esta manera, con la creación de un plan prospectivo, se puede satisfacer las necesidades para el incremento y la mejora económica y organizacional del spa en un mercado competido, donde las personas desean obtener una imagen especial y lograr cumplir con un bienestar físico.

1.3.2 Formulación del problema. En ese orden de ideas, se debe tener el diseño del plan prospectivo y estratégico que permita superar los retos constantes y problemas que se presenten a diario, así competir exitosamente, presentando una mejora continua, con el objetivo que el centro de belleza crezca y logre la satisfacción de los clientes. Es necesaria la realización de un diagnóstico y un proceso de análisis que permita la creación de este plan prospectivo y estratégico, basado en las oportunidades y las fortalezas que tenga Piel de Ángel Spa. Es necesario establecer un plan a futuro, sustentado en la misión, la visión y los principios de este comercio a fin de cumplir con los objetivos planteados desde la parte directiva de la organización.

Por tal motivo la pregunta principal que se delimita en el planteamiento del problema es la siguiente:

¿Cómo sería una propuesta de diseño de un plan prospectivo y estratégico para la empresa Piel de Ángel Spa?

1.3.3 Sistematización del problema. A partir del problema formulado, se presentan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional y estratégico de la empresa “Piel de Ángel Spa” a fin de formular el direccionamiento estratégico y el plan prospectivo para la organización?

- ¿Cuáles son los referentes teóricos asociados al diseño de planes prospectivos y estratégicos de empresas?
- ¿Cómo sería la propuesta del plan estratégico y prospectivo para la empresa “Piel de Ángel Spa”, en un informe ejecutivo para responder los requerimientos de la organización?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Proponer un plan prospectivo y estratégico para la empresa Piel de Ángel Spa.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico situacional y estratégico a la empresa “Piel de Ángel Spa” a fin de formular el direccionamiento estratégico y el plan prospectivo para la organización.
- Analizar referentes teóricos asociados al diseño de planes prospectivos y estratégicos de empresas.
- Plantear un plan estratégico y prospectivo para la empresa “Piel de Ángel Spa”, a través de un informe ejecutivo para responder los requerimientos de la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para “Piel de Ángel Spa”, la elaboración de un plan prospectivo es de suma importancia para el desarrollo de sus actividades y operaciones. Gracias este plan, se espera tener una base para determinar cuál es el futuro económico satisfactorio e ideal a partir de las posibilidades del presente y las lecciones del pasado sucedidos en el spa.

La aplicación del plan prospectivo ayudaría a disminuir la incertidumbre y afrontar cualquier problema que se pueda presentar. De esta manera, se pueden adoptar opciones para determinar rupturas con el pasado, modificar hábitos y comportamientos actuales y asumir las transformaciones necesarias para llegar al futuro deseado.

El plan prospectivo para el centro de belleza “Piel de Ángel Spa” es justificable porque liberaría un abanico de oportunidades en el ámbito económico, a fin de mejorar las actividades que se realizan en el spa, con innovación en todos sus servicios, estando siempre a la vanguardia en tecnología, procedimientos y técnicas, servicio al cliente y bonos llamativos, que permitan satisfacer sus necesidades del cliente. Así mismo, el beneficio se vería reflejado en la maduración del negocio y la solidificación de sus indicadores financieros, pasando de ser una empresa pequeña a ser una empresa consolidada en toda su estructura.

Desde el punto de vista de los clientes que acuden a este tipo de servicios, se notaría el avance en la profesionalización del negocio: “Piel de Ángel Spa” no sería un centro de belleza más en la zona, sino que vendería belleza imagen y estatus. Como un beneficio adicional, al aplicar un plan prospectivo pudiera incrementar las oportunidades de empleo y aportar a la disminución de los niveles de desempleo en la ciudad de Cali.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

Así como “Piel de Ángel Spa”, la mayoría de las empresas actualmente están en constantes cambios, donde las tendencias del mercado son variables, haciendo que las organizaciones deben contar con un direccionamiento estratégico. Por ello acuden a estudios y análisis que les permitan diseñar estrategias y herramientas que contribuyan a su posicionamiento en el sector.

Los centros de belleza desde su inicio han ido evolucionando, lo que ha facilitado y mejorado la prestación del servicio. Dentro de los planteamientos realizados, es importante resaltar las ventajas de contar con una planeación estratégica dentro de “Piel de Ángel Spa” lo que permitiría tener el estado actual de la empresa, identificar y desarrollar cambios, y pensar en el futuro, visualizando nuevas oportunidades y amenazas. Además, esto contribuiría a tener un enfoque hacia la misión de la organización, mejorando la coordinación de las actividades a realizar, el control y manejo de los recursos a usar, y realizando el enfoque sistemático de la empresa.

Así mismo, permitiría entender el mercado y las diferentes estrategias que se deben usar desde una mirada de alianzas con los proveedores y competencias para el fortalecimiento y de la organización, detallando así a tanto las amenazas como a las oportunidades de mejora y crecimiento. Dadas las ventajas que brinda la estrategia organizacional, no se puede pasar por alto su importancia dentro de la misma.

1.6.1 Referente teórico. Para el establecimiento de un marco teórico para el diseño del plan prospectivo, se consideró indagar inicialmente a la palabra teórico. Bajo esta definición, la palabra “teórico” se deriva del vocablo latino “*prospectivos*” que denota en todo aquello relativo a la visión, al conocimiento, la comprensión, a la mira. Este es el sustento teórico de la presente investigación: se busca mirar más allá, mirar a lo lejos, obteniendo una visión de conjunto de forma largo y ancho.

En tal sentido, la prospectiva “*es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas*” (Foren, 2001, p. 53). Según Jiménez (2012), la prospectiva se encuentra en fase expansiva, desarrollándose teórica y

profesionalmente, provocando que una gran diversidad de maneras de entender y practicarla conviva en su seno.

Se trata de una herramienta que ayuda a parametrizar las estrategias con el ánimo de lograr las metas propuestas en un entorno a largo plazo y arroja un impacto social tecnológico y económico en el futuro de la compañía. Es importante tener presente todos los aspectos posibles en cuanto a problemas amenazas y oportunidades que se puedan presentar.

Por otro lado, un escenario es la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permite avanzar hacia ella. Este método permite transitar desde la situación actual hasta una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito (Avendaño, 2011). De manera análoga, Forigua (2018) afirma que un escenario se puede presentar como una imagen que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir: esto, algunas veces, involucra la precisión de los estados previos recorridos desde el presente hasta el horizonte de tiempo elegido. En este orden de ideas, se entiende que, en diferentes escenarios, las situaciones no han ocurrido, pero posiblemente ocurran, y es allí es necesario que las empresas estén preparadas para cuando ellos ocurran. Los diferentes escenarios revisten suma importancia porque permiten adentrarse en los conocimientos de la organización y controlar las emociones que se pueden generar de las mismas, todo con el fin de proponer medidas de contingencias que permitan un mejor desarrollo de la organización.

En su libro *Dirección de marketing*, Kotler (2016) afirma que el “*marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad*” (p. 5). Así, este prominente exponente del marketing moderno expone que:

Las empresas exitosas son impulsadas por la orientación al mercado y la planeación estratégica. Sin embargo, el plan estratégico de una compañía es solo el punto de partida para la planeación, funciona como parámetro para el desarrollo

de sub-planes sólidos con el fin de lograr los objetivos de la organización (Kotler, 2016, p. 92).

Por su parte, Etzel (2000) afirma que la naturaleza de la planeación consiste en el hecho de que *“si no sabe a dónde se dirige, cualquier camino lo llevara allí esto quiere decir que toda organización necesita de planes generales y específicos para lograr su éxito”* (p. 75). Sin lugar a duda, Staton et al., (1998), sigue exponiendo que:

Los directivos deben decidir que desean lograr como organización y luego trazar un plan prospectivo para obtener resultados. De ahí que se tiene un plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes y será preciso tener en cuenta la función de marketing en dichos planes (p. 75).

Más adelante, el hecho de realizar un plan prospectivo ayuda a las pequeñas, medianas y grandes empresas de servicios que tengan el deseo de crecer y diversificarse a ser más competitivos en un futuro generando nuevos empleos. Ante esto, Etzel (2000) dice que, además de la planeación prospectiva que abarca varios años, también es indispensable una planeación más específica y de más corto plazo. Así, la planeación prospectiva en una empresa desemboca en la preparación de un plan anual prospectivo.

De acuerdo con Ambrosio (2000):

Un plan es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidos hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores (p. 13).

Pero para Baena (2015), el término planeación prospectiva estratégica no es una fusión como tal; en él, planeación es el sustantivo, y prospectiva y estratégica resultan ser adjetivos calificativos (el tipo de planeación de que se trata). Así, según Kotler (2016), el plan es un instrumento central para dirigir y coordinar el

esfuerzo de mercadotecnia. Además, consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, como organizar, instrumentar y controlar los esfuerzos.

Como se observa, según los autores antes citados, el plan prospectivo de una empresa es una herramienta fundamental al momento de conocer las necesidades de los consumidores. De igual manera, conocer las necesidades de la empresa es importante tener en cuenta que, al momento de realizar un plan, se debe planear, organizar, desarrollar y controlar todas las estrategias propuestas.

1.6.2 Referente conceptual. A partir de las consultas realizadas por el equipo investigador en búsqueda de los conceptos asociados a esta investigación, en la siguiente Tabla 1 se puede apreciar las distintas categorías teóricas en las cuales se basa el presente trabajo.

Cuadro 1. Marco conceptual

Categoría Teórica	Concepto abordado desde varios actores	Concepto propuesto
Planeación Estratégica	Michael Porter: es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por la estrategia y objetivos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planeado	Conjunto de acciones coordinadas y sistematizadas que permiten direccionar la organización, hacia el mejoramiento continuo y adelantándose a los cambios de un futuro.
	Fred David: se define como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización.	
	Peter Drucker: “una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo”. El planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”	

Categoría Teórica	Concepto abordado desde varios actores	Concepto propuesto
Plan de Mercadeo	Kotler Philip El plan de marketing es un instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. Consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, como organizar, instrumentar y controlar los esfuerzos.	Plan que permitirá conocer las oportunidades de negocio y seleccionar los más viables, en mercadotecnia y conocimiento del cliente.
Estrategia	La estrategia señala o bosqueja de forma específica: 1. El mercado o clientes 2. El posicionamiento o meta. 3. La combinación o mezcla de mercadotecnia. 4. Los niveles de gasto. Todo ello con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos	Acciones encaminadas hacia un fin determinado, reunir los elementos que aportaran las claves para el cumplimiento de los objetivos.
Diagnóstico	Consiste en establecer la filosofía, objetivos y recursos de una empresa, se debe tener en cuenta evaluar comportamiento histórico de la organización en un periodo determinado y analizar los puntos de equilibrio.	Es el análisis que nos servirá para reconocer la situación organizacional, económica, de posicionamiento de la empresa.
Ventas	American Marketing Association define la venta como “El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos”	Acción que se genera de dar un servicio a cambio de dinero, ya sea vía personal o por otro medio.

Fuente: Los autores

A continuación, los conceptos que fundamentan la investigación:

Empresa: el código de comercio define la empresa en su Artículo 116 de la siguiente manera: “*el contrato de compañía, por el cual dos o más personas se obligan a poner en fondo común bienes, industrias o alguna de estas cosas, para obtener lucro. Será mercantil, cualquiera que fuese su clase, siempre que se haya constituido con arreglo a las disposiciones de este código*”. (El presidente de la República de Colombia, 1971, p. 1)

- Un salón de belleza o estética: es un establecimiento comercial que ofrece a sus clientes tratamientos para el embellecimiento, conservación e higiene de la piel, con el fin primordial de promocionar la imagen saludable de sus clientes. Los salones de belleza deben estar atendidos y dirigidos por expertos a los que se

denomina esteticistas. En los salones se venden productos cosméticos de línea profesional.

- La prospectiva organizacional: consiste, fundamentalmente, en establecer un marco guía y de referencia para configurar, instrumentar y aplicar un modelo de control gerencial acorde a las necesidades particulares de cada organización, con base en un proceso integral de planeación (Avendaño, 2014). Por otro lado, cuando se habla de prospectiva estratégica, el efecto de “*contemplar el futuro transformando el presente*” (Berger, 1967) ha cobrado gran importancia durante este siglo XXI. A fin de cambiar el futuro, se toman acciones estratégicas que pueden hacer modificaciones con el estatus actual, la que se tiene en el presente, y establecer la ruta a seguir para conseguir los objetivos planteados.
- Mercado: en términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de estos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada (González, 2011)
- Spa: es aquel lugar que permite que las personas puedan relajarse a través de baños, masajes, relajación, e inclusive tratamientos de belleza y para la piel.
- Planeación: es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción. (Del Toro, 2012) Por su parte, el planeamiento estratégico consta del “*proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.*” (Goodstein, 1998, p. 5).
- Visión: es aquella idea o conjunto de ideas que los miembros de una organización tienen de ella en el futuro. Es indefinible, solo se percibe, “se siente”, es por eso la visión debe plasmarse por escrito porque reúne a sus miembros en un sueño común (Hernández & Pulido, 2003, p. 22)

- Misión: es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado, trabajador con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia de una organización (Martos, 2009)
- Objetivos: las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes de sus miembros, manifestados en un sistema compartido de valores o de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización (Marín, 1997, p. 44)

1.6.3 Referente contextual. A continuación, se presenta los estudios realizados por otras personas en el sector de Spa:

- *Estudio de viabilidad para la creación de un spa medico en la ciudad de Cali.* En este proyecto se puede identificar la creación de un spa, en la comuna 19 en el barrio Tequendama de la ciudad de Santiago de Cali, el cual pretende mejorar la salud y bienestar de las personas. (Pérez, 2012, pp. 1-87).
- *Plan de Empresa Santuario Centro Holístico Estética & Spa Peluquería en la ciudad de Santiago de Cali.* En este trabajo se puede observar un tipo de spa diferente al presentado en este proyecto ya que, como se explica en el documento el spa holístico, se refiere no solo a un bienestar físico sino también espiritual y guías nutricionales. Este proyecto pretende mostrar la viabilidad de crear una empresa en la comuna 19 de la ciudad de Cali. (Rentería, 2012, pp. 1-184).
- *Plan de Negocios para la creación de un Day Spa en la ciudad de Puebla.* Este proyecto trata sobre la creación de un spa en la ciudad de Puebla, México. Según lo dicho en el documento, en esta ciudad no hay suficientes ofertas de este tipo de mercado, lo cual es innovador en esa ciudad, y crea un concepto nuevo de spa con terapias como la talasoterapia, flotario y *janzu*, las cuales pretenden mejorar el bienestar físico y mental de las personas. (Barrientos, 2003, p. 63).

- *Estilo e Imagen.* Dentro de este trabajo, explica los procesos y materiales requeridos para la realización de los servicios de un spa. Se explica el tipo de uniforme, los productos utilizados para la realización de estos tratamientos, Además, se especifica que en la ubicación geográfica el mercado de spa es poco ofrecido lo cual como dice en el documento será de gran demanda. (Álvarez, 2012, pp. 1-85).

1.6.4 Referente legal. En la búsqueda de los referentes normativos, el equipo investigador encontró que los requisitos para la apertura y funcionamiento de cualquier establecimiento de belleza están establecidos en el 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 debe 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:

- En el caso de negocios de peluquería y estética, existe la *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. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2010, p. 1)
- *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 (tales como la Peluquería). (Ministerio de Salud y Protección Social, 2006, p. 1)

- *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. (El Congreso de la República de Colombia, 2001, p. 1)
- *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. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2004, p. 1)
- *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. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2005, p. 1)

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.

En el siguiente cuadro, se pueden apreciar algunas normas y su impacto en este tipo de establecimientos:

Cuadro 2. Marco legal

NORMA	ARTÍCULO	ANÁLISIS
Código de comercio de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Título III: registro mercantil. • Capítulo 2 deberes de los comerciantes (art 19) 	Permite identificar las obligaciones y responsabilidades que se tiene como comerciante, y el debido procedimiento y pago para la creación de la organización frente a las entidades que regula el estado.
Ministerio de comercio industria y turismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 1429 del 2010: ley de formalización y generación de empleo. • Decreto 545 del 2011: incentivos en las etapas de iniciación de las empresas pequeñas. • Decreto 4910 de 2011 pago de impuestos sobre la renta y complementarios. 	La formalización y registro.

Reforma tributaria	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 1607 del 2012: normas tributarias. • Decreto 489 del 2013 	Habla de la declaración de impuestos de renta y complementarios a cargo de los contribuyentes no obligados a declarar en el que resulte de la suma de la retención de la fuente.
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Los autores

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudios.

1.7.1.1 Estudio exploratorio. Para el desarrollo de la propuesta, se realizó una investigación de tipo exploratorio a fin de conocer las causas que llevaría a los clientes potenciales a escoger la propuesta que se plantea en este documento y, por otra parte, saber las causas que impiden a profesionales de belleza tener negocios sostenibles. Esto se logró gracias a la entrevista y lo observado por el grupo de autores durante el proceso de investigación.

1.7.1.2 Estudio descriptivo. Se utilizó la investigación descriptiva para conocer la normatividad laboral en los salones de belleza y spa que operan en Cali, además de los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen estos servicios y los requisitos de acreditación que deben tener los profesionales de belleza.

1.7.2 Método de investigación. Para el proyecto, se utilizó el método de observación, ya que se presentaron datos estadísticos, se observó un problema y se formuló un diagnóstico situacional en el cual se describía las condiciones del problema de investigación.

Así, el estudio realizado fue cualitativo, basado en el hecho del concepto de patrón cultural, que parte de la premisa de que la cultura o el sistema social tiene un

modo único para entender las cosas (Sampieri, Collado & Lucio, 2014). Entendiendo que el plan prospectivo era iluminar escenarios futuros deseables más probables, haciendo una relación entre lo que se tiene en la actualidad y las necesidades futuras de la organización para aumentar sus ventajas competitivas, el estudio cualitativo busca comprender el ambiente usual de las personas, como se comportan, como actúan, lo que piensan, sus actitudes y demás conocimientos propios. Al ser este un estudio cualitativo, el método de investigación realizado fue inductivo.

A fin de realizar la recolección de la información, se utilizó el método de encuesta a los clientes, donde se incluyeron preguntas con opción cerrada a residentes del sector, con el objeto de establecer las necesidades del mercado y se aplicará una entrevista de tipo estructurada a profesionales de la belleza por vía telefónica.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información. A continuación, se enuncian los pasos utilizados en la recolección de información para el plan prospectivo.

1.7.3.1 Fuentes secundarias. Se consultaron documentos oficiales e instituciones relacionadas como revistas, publicaciones, organizaciones gremiales y empresas del estado. Adicionalmente, se tuvo en cuenta libros basados en administración que contengan temas relacionados con el diagnóstico situacional, planeación, procesos de mejora, páginas de internet donde se encontraba información relacionada al tema de investigación.

1.7.3.2 Fuentes primarias. Se utilizó el método de entrevista y la aplicación de la encuesta. Así mismo, se tuvo en cuenta lo observado por el equipo investigador durante la realización de este trabajo.

1.7.4 Tratamiento de la información. Con la información obtenida de los métodos estadísticos, se realizó un diagnóstico situacional en el que se planteó el estado actual de la organización, el cual se analizó y se pudo dar respuesta al problema de investigación.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Por medio de tabulación y gráficas estadísticas relacionadas con las matrices presentadas dentro del proyecto de investigación se explica el estado actual de la organización.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El diagnóstico situacional de la organización es muy importante para conocer el estado en el que se encuentra la empresa de forma interna como externa, identificando amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades frente a otras empresas que ofrezcan el mismo producto y la percepción que tengan los clientes. En este capítulo, se explica todo lo relacionado con la situación actual en la que se encuentra Piel de Ángel Spa, donde se puede observar el análisis interno y externo, donde se encuentra la parte legal, reseña histórica, trascendencia de la organización, procesos administrativos y financieros. Los aspectos internos y externos de la organización son explicados mediante las matrices, Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y Perfil de Capacidades Internas (PCI) como resultado se realiza la Matriz DOFA.

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Breve reseña histórica. Piel de Ángel Spa fue constituida el 16 de abril de 2019, en el barrio La Flora, ubicado al norte de la ciudad de Cali, estrato 5. El sector se escogió debido a que la administradora actual del establecimiento había trabajado la estética en ese sector aproximadamente cinco (5) años en un establecimiento similar al acá nombrado.

En la actualidad, el negocio lleva establecido un año y seis meses. El representante legal del establecimiento es Hugo Hernán Hurtado Hortúa, en tanto que la administradora y única propietaria es Isabel Díaz, quien fue la creadora de la marca y está al frente del negocio.

El público al cual va dirigido el negocio se ubica entre los quince (15) y los sesenta (60) años. Algunos de los procesos realizados en Piel de Ángel Spa son invasivos, es decir, el cuerpo es penetrado con una aguja, una sonda, un dispositivo o un

endoscopio a fin de hacer un bien corporal. Así, dentro del establecimiento, se realizan los procesos referentes a la estética, los masajes posoperatorios, cuidado facial, tratamientos adelgazantes. Además, se realizan cortes de cabello, manicura y pedicura desde que el establecimiento inició sus funciones.

Se destaca que, al pasar el primer año de existencia, se logra obtener mayor cantidad de clientes gracias a los vínculos con cirujanos plásticos y estéticos quienes, después de practicar los procesos estéticos en los pacientes, los envían al establecimiento para los masajes posoperatorios y cuidados en su recuperación.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector.

- **Sector de belleza.** A nivel histórico, la belleza siempre ha sido un factor importante para la humanidad, se evidencia desde los imperios más antiguos como los egipcios quienes inventaron el maquillaje para delinear los ojos y así marcar una diferencia entre la gente del pueblo y los altos mandos del imperio egipcio, también está el imperio griego quienes eran grandes admiradores de la belleza, tenían a la diosa de la belleza Afrodita, hacían homenajes a la belleza del cuerpo humano a través de esculturas y poesía, dieron un patrón de medidas al cuerpo perfecto del hombre y mujer, también fueron los creadores del primer spa del mundo donde las personas de la alta sociedad iban a tomar baños de vapor, hiervas, leche, etc. También tenían sitios de masajes y muchas otras cosas más.

En la ciudad de Cali, existe diversificación económica. En los últimos tres años, la economía caleña ha venido aumentando a un ritmo más acelerado que la economía nacional. De acuerdo con las variables que se incluyeron en el IMAE (Indicador Mensual de Actividad Económica) de Cali, los sectores que pueden

explicar el buen comportamiento de la economía local en 2018 son: industria que creció 2%, comercio con un aumento de 9%, el sector financiero que creció 2% y el gasto en educación y salud que registró un incremento de 2%. (Mayolo, 2019)

El sector de salud y belleza ha crecido en el Valle del Cauca de una manera rápida, ya que las personas han tenido un aumento del interés por el aspecto físico tanto como en hombres y mujeres. De igual manera, el sector de estética en el Valle del Cauca se ha fortalecido mucho, favoreciendo a los pequeños y medianos empresarios. No obstante, en Cali se está formando una sobreoferta en el sector de belleza y salud, generando que estas personas ya no tengan las mismas ganancias que hace unos años atrás. A pesar de esta situación, el sector de belleza y salud sigue siendo uno de los mercados de mayor impacto en la región. Debido a esta sobreoferta, es necesario que las empresas que ofrecen estos productos y servicios marquen una innovación frente a sus competidores.

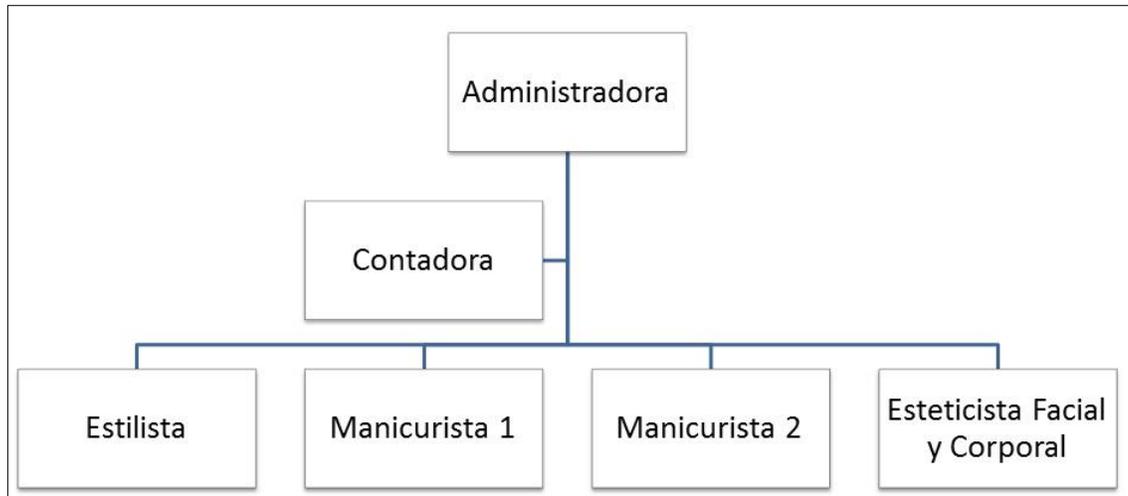
En Cali, gracias al gran poder económico que ha cogido este sector, cada vez más personas se especializan en estas áreas, creando más profesionales y fomentando mano de obra de excelente calidad y ubicando a la ciudad como líder del capital humano.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Estructura organizacional. Por ser una S.A.S no tiene junta directiva. La administradora se encarga de la toma de decisiones y los demás se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

- **Organigrama**

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: (Spa Piel de Ángel, 2020)

2.3.2 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de las empresas.

Se puede ver que Piel de Ángel Spa cuenta con dos áreas claramente definidas: un área operativa y un área administrativa, las cuales se detallan a continuación:

- **Área operativa:** dentro de esta área se ubican una esteticista, encargados de atender a los clientes, realizar tratamientos, agendar de la próxima sesión del tratamiento y manejar la historia clínica del cliente; un estilista, encargado de la atención al cabello; y dos manicuristas, encargados de ofrecer los servicios de *pedicure* y *manicure* a los clientes.
- **Área administrativa:** conformado por una administradora y una contadora, quien es de planta. La administradora realiza la recepción inicial al paciente, evalúa mediante entrevista si el paciente presenta alergias, hipertensiones o alguna otra patología, en tanto que la contadora se encarga de llevar las facturas y sistema contable, planea estrategias, coordina actividades.

Vale destacar que, la administradora también se encarga de manejar las entradas y salidas de dinero del spa, es decir realiza los cobros a los pacientes, compra los productos empleados en los tratamientos y programar la revisión mensual de los equipos de belleza en el spa (cámara de colágeno, electrodos) y velar que todos los gastos administrativos estén pagos al día.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. En Piel de Ángel Spa hacemos los mejores tratamientos y cuidados para todo el cuerpo, nuestro equipo de profesionales ha sumado toda su experiencia y conocimiento para asesorar y entregar una imagen fresca y renovada de sus clientes, contamos con un servicio de alta calidad el cual cumplirá las expectativas de nuestros clientes.

2.4.2 Visión. Consolidarnos como uno de los mejores y más reconocidos centros de belleza estética corporal y de bronceado, proyectándonos en convenios empresariales con alianzas en las principales clínicas estéticas de la ciudad de Cali, expandiendo nuestros servicios en diferentes sectores de la belleza y el cuidado corporal para situarnos en el ranking de los mejores 10 centros de estéticas de Colombia.

2.4.3 Objetivos estratégicos.

- Ser la empresa líder en el sector de la belleza para el año 2022.
- Incrementar las ventas de los servicios mensuales pasando de un 100% a un 110%.
- Convertirse en un referente regional de la especialidad en el sector de la belleza.

- Crear 10 puestos de trabajo de manera estable en el lugar de ubicación del establecimiento.

2.4.4 Principios y valores.

- Honestidad
- Respeto
- Tolerancia
- Responsabilidad
- Amabilidad
- Lealtad
- Gratitud
- Integridad

2.4.5 Componente estratégico. A continuación, a fin de describir las estrategias administrativas aplicables a Piel de Ángel Spa, se presenta la siguiente Tabla, donde se muestra el Componente Estratégico de este comercio. Si bien parte de la estrategia es comercial, afecta al área administrativa en la redistribución de los recursos financieros que se presentan en cada una de ellas:

Cuadro 3. Componente estratégico de Piel de Ángel Spa

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	PROPUESTA
Alianzas Estratégicas	Unión de empresas, sin perder la identidad de los componentes	Asociación con un gimnasio cerca del sector, donde se puede ofrecer un servicio complementario
Competitiva	Inversión en promociones	Incremento de la publicidad, a través de las distintas redes sociales y medio de comunicación
Diversificación de productos	Implementación de nuevos servicios relacionados con el	<ul style="list-style-type: none"> • Estética Facial y Corporal • Tratamiento de Spa • Baño Novia

	negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Baño Luna • Estrellas • Chocolaterapia • Vinoterapia
Integración	Control de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Centrar un solo proveedor • Hacer acuerdo de pagos y suministros

Fuente: Los autores

2.4.6 Plan de desarrollo. El plan de desarrollo prospectivo, al ser estimada hacia el futuro, puede cubrir varios entornos de Piel de Ángel Spa. No obstante, siendo la evaluación sobre la parte administrativa, se puede considerar lo siguiente:

- Administrativa: debe estar constituida n sus nuevas funciones, en un lapso no mayor a tres (3) años. Dado que se encuentra legalmente constituida, las actividades administrativas deben estar orientadas al cumplimiento de la misión del Spa, apoyado en la maximización de la visión. Dada la fusión o convenio con otro gimnasio de la zona, pudiera incorporarse el incremento de la estructura del local,
- Proveedores: se desea establecer un plan de concentración de proveedores, tener unos fijos, a fin de facilitar y controlar los costos, pudiendo generar mayor utilidad en Piel de Ángel Spa.
- Contrataciones: contar con personal altamente calificado, a fin de ejecutar los distintos procesos del Spa. Es parte del entorno.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

Una acción para determinar los factores claves de éxito consiste en evaluar el análisis externo que afecta el sector de la belleza, donde se encuentra Piel de Ángel Spa. Estas variables de entorno se clasifican en variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas. Mediante el perfil de oportunidades y amenazas

(POAM), se puede determinar el impacto de las variables que afectan a Piel de Ángel Spa, clasificando su impacto en alto, medio y bajo.

Para ello, se realizó la evaluación de los factores externos que pudieran afectar a Piel de Ángel Spa, se construyó una matriz, a partir de la asignación de valores a cada factor con respecto a la importancia de cada una de las amenazas y de cada una de las oportunidades. (Parrado, 2019)

Se recuerda que, para la elaboración de este POAM, se debe seguir una metodología, aportada por Serna (2008), la cual comprende los siguientes elementos:

- Identificación de oportunidades y amenazas
- Selección de las áreas de análisis y sobre ellas se realiza una tormenta de ideas
- Priorización y calificación de los factores externos: Bajo (oportunidad o amenaza menor), medio, alta (oportunidad o amenaza importante)
- Calificación del impacto
- Interpretación de la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Seguidamente, se establece los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos. Según Serna (2008), la medición de estos factores se distingue de la siguiente manera:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, donde pueden apreciarse indicadores como: desempleo, inflación, precios y producto interno bruto.
- Factores políticos: relacionados con el uso o migración del poder de los gobiernos a nivel internacional, nacional, departamental o local, de manera que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio. Para este caso son Leyes y Reglamentos del gobierno para industrias del sector, Política de Estímulo

a Pequeñas Empresas e Influencia de Tratados de Libre Comercio en empresas del sector.

- Factores sociales: aquellos que afectan el modo de vivir de las personas, como el estilo de vida de los clientes y la seguridad del local.
- Factores tecnológicos: relacionados con el desarrollo de herramientas y materiales (hardware), como los Equipos de Servicios Estéticos; así como los programas y los procesos (software), como los Medios de Comunicación y las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Factores demográficos: relacionados con la ubicación y el desplazamiento para acercarse el comercio.

A continuación, en la siguiente tabla, se muestra la escala de medición utilizada en la matriz POAM, utilizada para Piel de Ángel Spa, tomando en cuenta el nivel de importancia sugerido por los autores a razón de la influencia que puede tener en el desenvolvimiento de las actividades de Piel de Ángel Spa.

Tabla 1. Escala de medición de la POAM para Piel de Ángel Spa

Lectura de acuerdo con el Nivel de Importancia por cada Variable	
NIVEL	PUNTOS
BAJO	1
MEDIO	2
ALTO	3

Fuente: Los autores

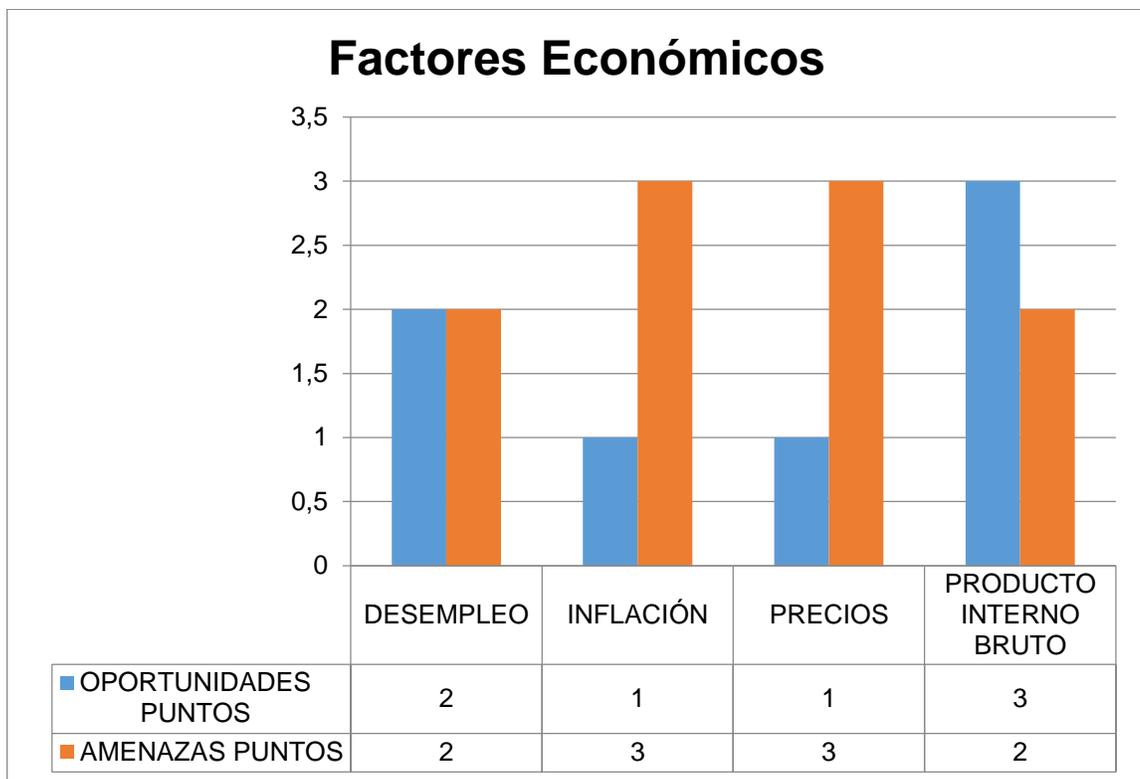
A continuación, en la siguiente tabla y el siguiente gráfico, se empieza a trabajar con los factores económicos que afectan a Piel de Ángel Spa.

Tabla 2. Matriz POAM para factores económicos de Piel de Ángel Spa

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
DESEMPLEO	MEDIO	2	MEDIO	2
INFLACIÓN	BAJO	1	ALTO	3
PRECIOS	BAJO	1	ALTO	3
PRODUCTO INTERNO BRUTO	ALTO	3	MEDIO	2
SUMA		7		10
PROMEDIO		1,75		2,5

Fuente: Los autores

Gráfica 1. Matriz POAM, Factores Económicos que afectan a Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Con base a los resultados mostrados en la gráfica 1, se puede deducir que la inflación y los precios son indicadores que pueden afectar al desenvolvimiento futuro (prospectivo) de Piel de Ángel Spa. En cambio, el desempleo, es un factor que puede incidir positivamente, debido a la participación de nuevos clientes desocupados que tiene más tiempo para sí mismos (por un lado), y negativamente

en la estrategia que proponga Piel de Ángel Spa, debido a la deserción de clientes porque no tienen dinero para pagar (por otro lado).

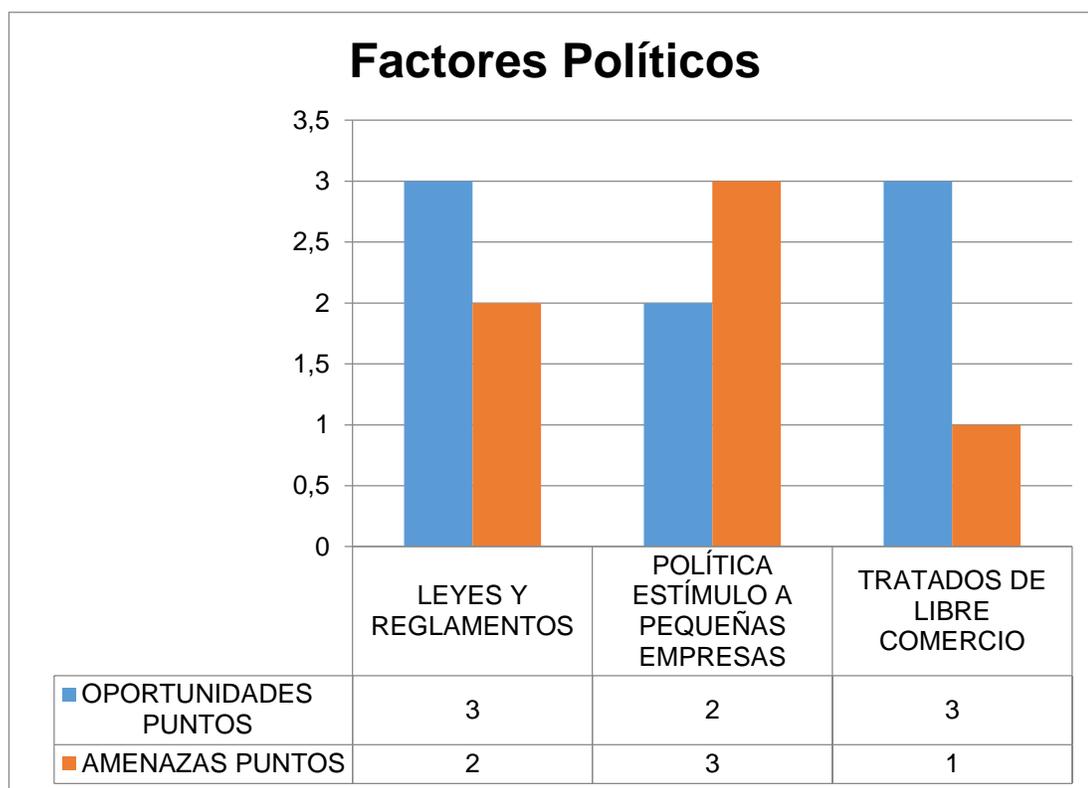
Se pasa ahora a la evaluación de los factores políticos que pueden afectar a Piel de Ángel Spa. Se comienza con la tabla y el gráfico asociados:

Tabla 3. Matriz POAM para factores políticos de Piel de Ángel Spa

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
LEYES Y REGLAMENTOS	ALTO	3	MEDIO	2
POLÍTICA ESTÍMULO A PEQUEÑAS EMPRESAS	MEDIO	2	ALTO	3
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	ALTO	3	BAJO	1
SUMA		7		6
PROMEDIO		2,7		2

Fuente: Los autores

Gráfica 2. Matriz POAM, Factores Políticos que afectan a Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Con base a los resultados mostrados en la gráfica 2, se puede deducir que las leyes y los reglamentos para el establecimiento de comercios en la ciudad es un factor importante para Piel de Ángel Spa. Así mismo, influye los Tratados de Libre Comercio (TLC) en donde se incluya Colombia, dado que se puede importar los productos de belleza que no son producidos en el país (Isaza, 2006). Se ve como factor negativo o amenaza a la política desarrollada como estímulo a las pequeñas empresas.

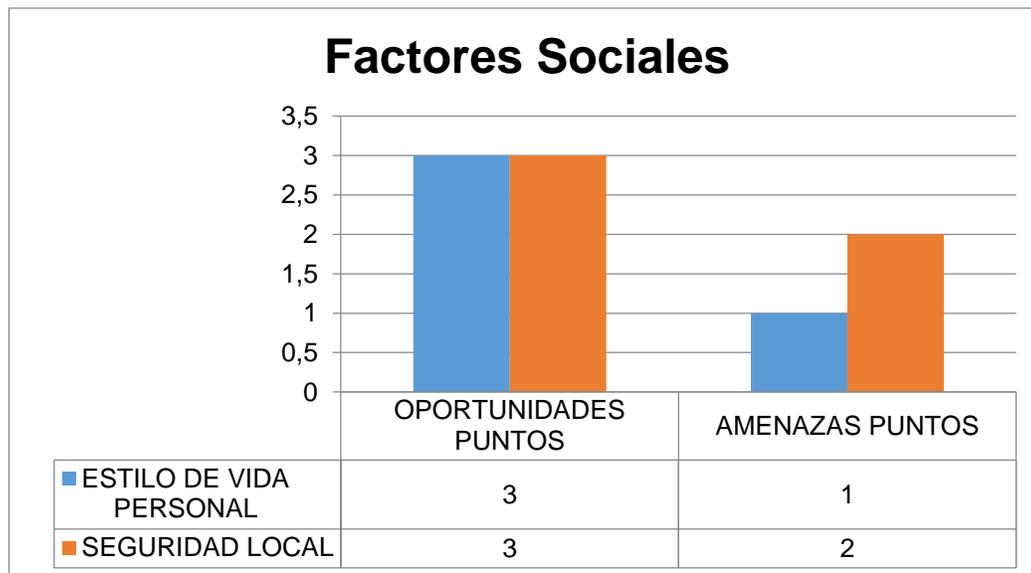
Se pasa ahora a la evaluación de los factores sociales que pueden afectar a Piel de Ángel Spa. Se comienza con la tabla y el gráfico asociados:

Tabla 4. Matriz POAM para factores sociales de Piel de Ángel Spa

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
ESTILO DE VIDA PERSONAL	ALTO	3	BAJO	1
SEGURIDAD LOCAL	ALTO	3	MEDIO	2
SUMA		6		3
PROMEDIO		3		1,5

Fuente: Los autores

Gráfica 3. Matriz POAM, Factores Sociales que afectan a Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Con base a los resultados mostrados en la gráfica 3, se puede deducir el estilo de vida del personal que labora en Piel de Ángel Spa es un factor importante que juega a favor de Piel de Ángel Spa, puesto siendo personas sanas, dedicadas al mundo de la cosmetología y el cuidado del cuerpo, pueden ofrecer consejos a los clientes. Por otro lado, la seguridad con la que cuenta el local es una oportunidad que apoya al plan estratégico de este comercio, ya que se ofrece garantías en cuanto a seguridad médica legal y administrativa.

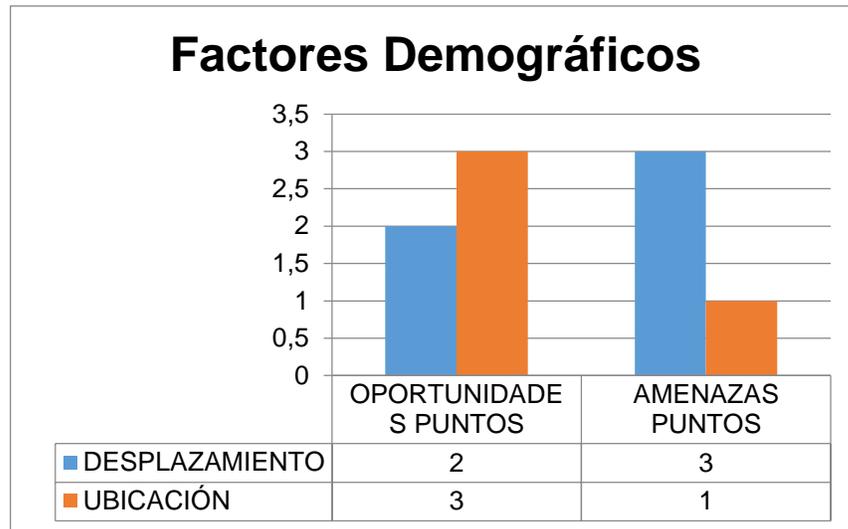
Se pasa ahora a la evaluación de los factores demográficos que pueden afectar a Piel de Ángel Spa. Se comienza con la tabla y el gráfico asociados:

Tabla 5. Matriz POAM para factores demográficos de Piel de Ángel Spa

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
DESPLAZAMIENTO	MEDIA	2	ALTO	3
UBICACIÓN	ALTO	3	BAJO	1
SUMA		5		3
PROMEDIO		2,5		2

Fuente: Los autores

Gráfica 4. Matriz POAM, Factores Demográficos que afectan a Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Con base a los resultados mostrados en la gráfica 4, en el aspecto sociocultural y demográfico el mercado de estética, en Colombia ha venido creciendo de manera inesperada, por el cambio sociocultural presentado en el país (Bedoya *et al.* 2016).

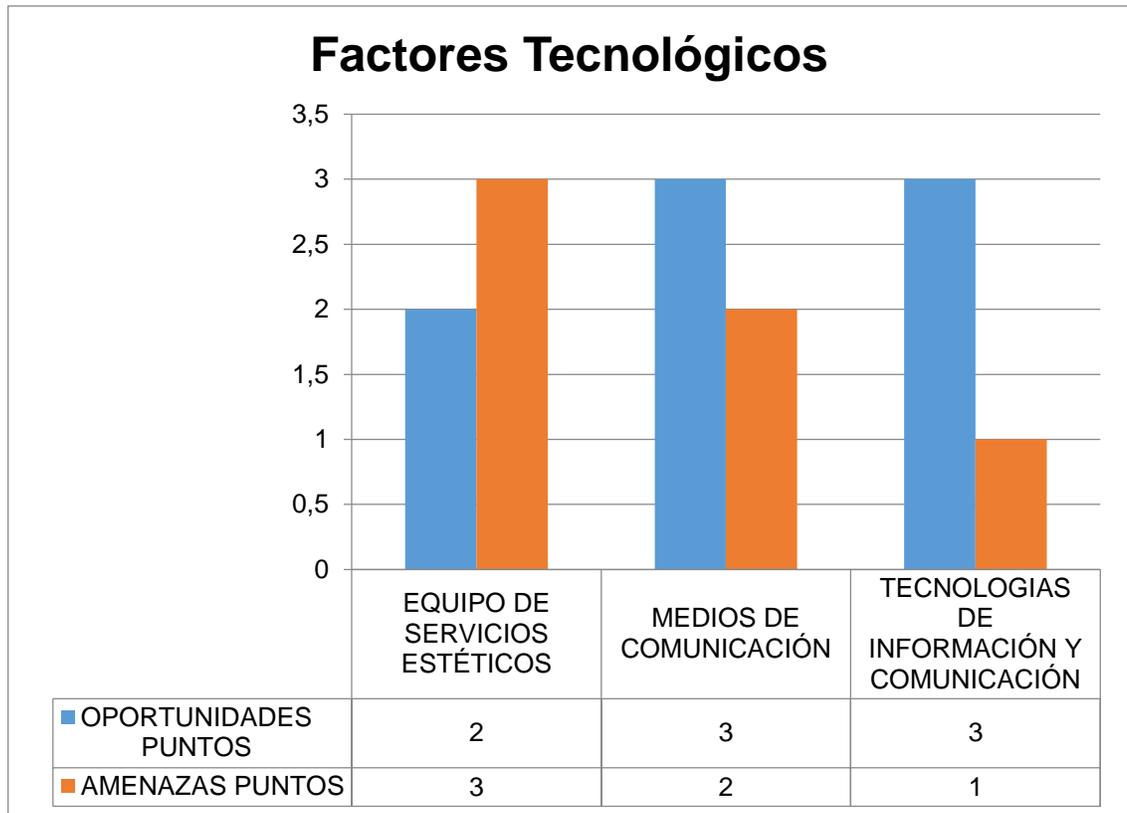
Se pasa ahora a la evaluación de los factores tecnológicos que pueden afectar a Piel de Ángel Spa. Se comienza con la tabla y el gráfico asociados:

Tabla 6. Matriz POAM para factores tecnológicos de Piel de Ángel Spa

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
EQUIPO DE SERVICIOS ESTÉTICOS	MEDIO	2	ALTO	3
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	ALTO	3	MEDIO	2
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ALTO	3	BAJO	1
SUMA		7		6
PROMEDIO		2,3		2

Fuente: Los autores

Gráfica 5. Matriz POAM, Factores Tecnológicos que afectan a Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Con base a los resultados mostrados en la gráfica 5, en el aspecto tecnológico, juegan un papel importante como oportunidad, si bien es aprovechada en el plan prospectivo y estratégico a realizar, la difusión de los medios de comunicación y el avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (Sarell, 2006). Sin embargo, los equipos de servicios estéticos pueden verse como una amenaza debido a que son difíciles de conseguir en el mercado.

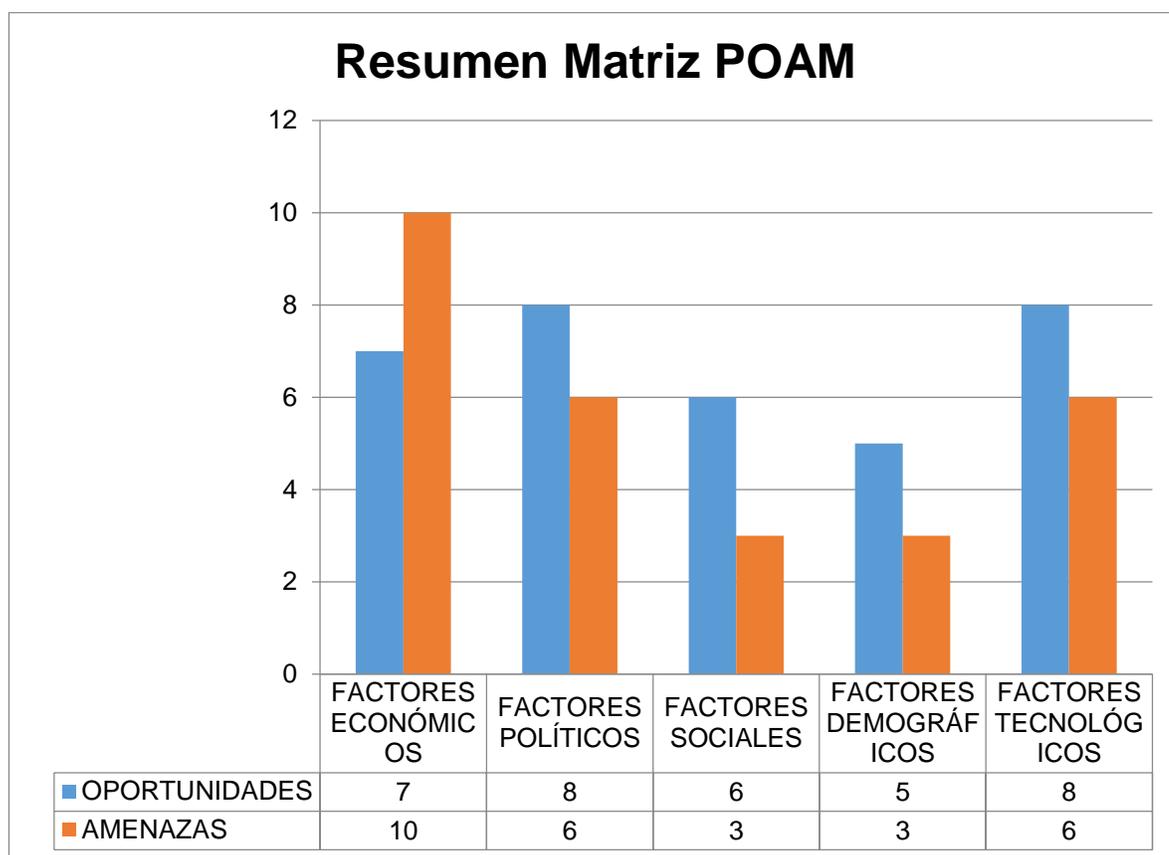
Vistos estos cinco factores precedentes, se presenta el cuadro resumen con la información de los distintos factores de la matriz POAM, que afecta a Piel de Ángel Spa.

Tabla 7. Resumen de la Matriz POAM para Piel de Ángel Spa

RESUMEN MATRIZ POAM		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES ECONÓMICOS	7	10
FACTORES POLÍTICOS	8	6
FACTORES SOCIALES	6	3
FACTORES DEMOGRÁFICOS	5	3
FACTORES TECNOLÓGICOS	8	6
SUMA	34	28
PROMEDIO	6,8	5,6

Fuente: Los autores

Gráfica 6. Resumen Matriz POAM, de Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Se puede concluir a partir de la última gráfica del resumen de la matriz POAM que las oportunidades son más altas en comparación a las amenazas. Con ello, se

afirma que el entorno de este spa es positivo y que debe aprovechar esos aspectos. Si bien los factores económicos pueden presentar una seria amenaza para el desenvolvimiento de las actividades de Piel de Ángel Spa, el comercio puede aprovechar y tener mayor impacto al aprovecharse de las oportunidades brindadas en los factores políticos, sociales, demográficos y tecnológicos. Dado este análisis, se pudiera establecer estrategias para minimizar el impacto económico y maximizar los demás factores.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Confronte factores claves del éxito con capacidades distintas (Matriz Perfil de Capacidad Interna, PCI). Hay que comenzar esta sección recordando de qué se trata la matriz PCI. El perfil de capacidad interna (PCI) “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que les presenta el medio externo.” (Viajan, 2016, p. 51). En este caso, la elaboración de la matriz PCI en Piel de Ángel Spa muestra los ámbitos con los que la empresa cuenta en este momento como la capacidad directiva, talento humano, financiero y tecnológico (Serna, 2008).

Así, el procedimiento para elaborar el PCI es el siguiente:

- *Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis*
- *Integre los grupos estratégicos*
- *Identifique fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas*
- *Agrupe por capacidades*
- *Califique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media y baja*
- *Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio*

- *Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio (Serna, 2008, p. 173).*

A fin de realizar la identificación de las competencias básicas de Piel de Ángel Spa, es necesaria la confrontación de los elementos que apoyen a la parte administrativa del comercio, tales como la capacidad directiva, el talento humano, la capacidad financiera y los aspectos tecnológicos.

Tabla 8. Matriz PCI para Piel de Ángel Spa

CAPACIDAD INTERNA		GRADO						IMPACTO		
		OPORTUNIDAD			AMENAZA					
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA	PLANEACIÓN		X			X			X	
	INNOVACIÓN	X					X	X		
	TOMA DE DECISIONES			X		X			X	
	COMUNICACIÓN		X			X			X	
	LIDERAZGO			X	X					X
	ORGANIZACIÓN			X	X			X		
TALENTO HUMANO	TRABAJO EN EQUIPO		X				X		X	
	EMPLEADOS CERTIFICADOS	X					X	X		
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL			X	X					X
	RELACIONES INTERPERSONALES		X			X			X	
FINANCIERA	RECURSOS ECONÓMICOS DISPONIBLES	X					X	X		

	CONTROLES FINANCIEROS			X		X			X	
	INDICADORES RETORNO DE INVERSIÓN		X			X				X
	ENTIDADES DE APOYO FINANCIERO		X			X				X
	MANEJO DE INVENTARIOS			X	X				X	
	CONOCIMIENTO EN TRIBUTACIÓN			X	X					X
TECNOLÓGICA	INNOVACIÓN, MAQUINARIA Y EQUIPOS	X					X		X	
	INTEGRACIÓN E NUEVOS TRATAMIENTOS	X				X		X		
	USO DE NUEVOS PRODUCTOS ESTÉTICOS	X					X	X		
	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		X			X			X	
	INFRAESTRUCTURA		X			X			X	

Fuente: Los autores

El impacto reflejado en la tabla anterior hace referencia a cómo los entrevistados advierten que cada uno de los aspectos evaluados en la capacidad interna pueden afectar al rendimiento de Piel de Ángel Spa. A partir de esta información, se colocan puntos asociados a las fortalezas y a las debilidades de cada capacidad, verificando su nivel (alto, medio o bajo) y que a la vez sumen uno.

Se procede a mostrar las tablas y los gráficos obtenidos en cada rubro.

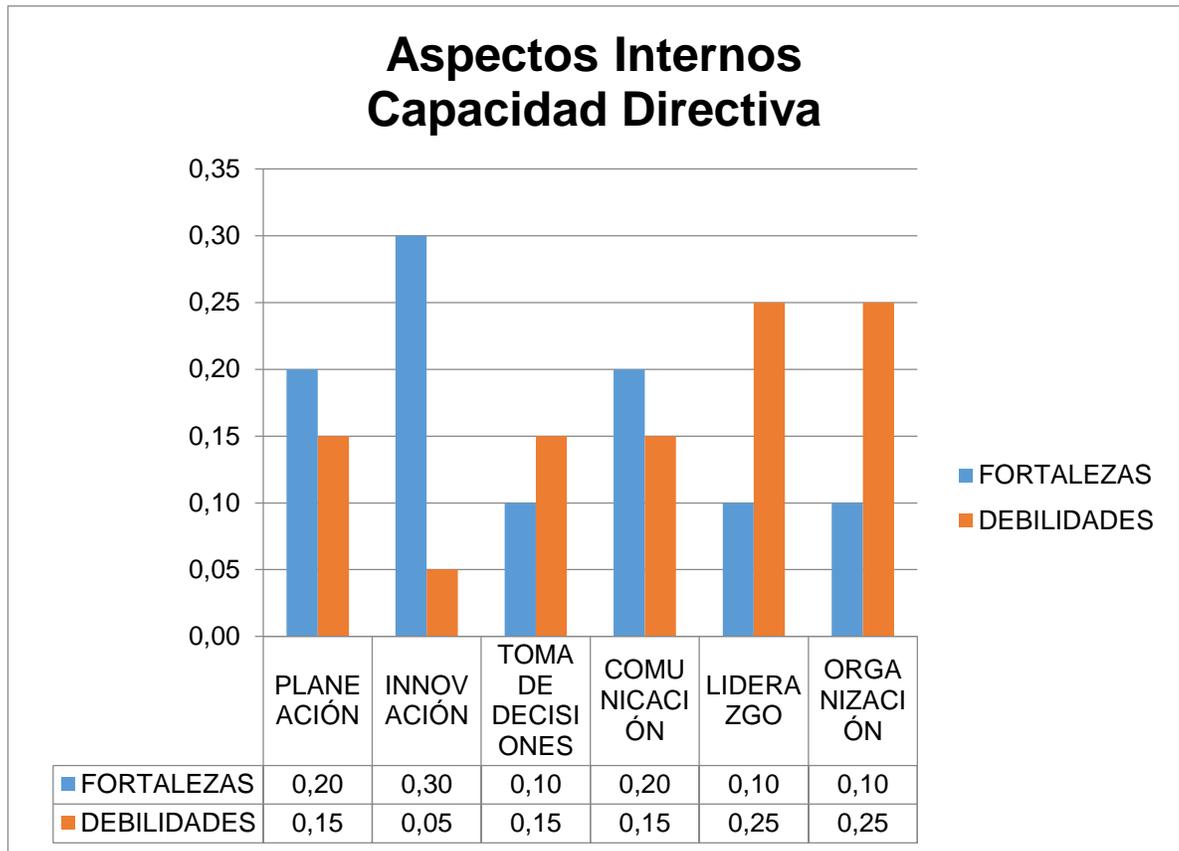
- Capacidad Directiva de Piel de Ángel Spa

Cuadro 4. Matriz PCI, Capacidad Directiva de Piel de Ángel Spa

ASPECTOS INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	CAPACIDAD DIRECTIVA	NIVEL	PUNTOS	NIVEL
PLANEACIÓN	MEDIO	0,20	MEDIO	0,15
INNOVACIÓN	ALTO	0,30	BAJO	0,05
TOMA DE DECISIONES	BAJO	0,10	MEDIO	0,15
COMUNICACIÓN	MEDIO	0,20	MEDIO	0,15
LIDERAZGO	BAJO	0,10	ALTO	0,25
ORGANIZACIÓN	BAJO	0,10	ALTO	0,25
SUMA		1,00		1,00
PROMEDIO		0,17		0,17

Fuente: Los autores

Gráfica 7. Matriz PCI, Capacidad Directiva de Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Según se puede observar, Piel de Ángel Spa presenta niveles más altos de debilidades que fortalezas a nivel administrativo. Esto afecta en la actualidad al desenvolvimiento de este comercio, debido a que no se están haciendo las gestiones directas para la consecución de la misión y la visión, aducido por la ausencia de principios y valores.

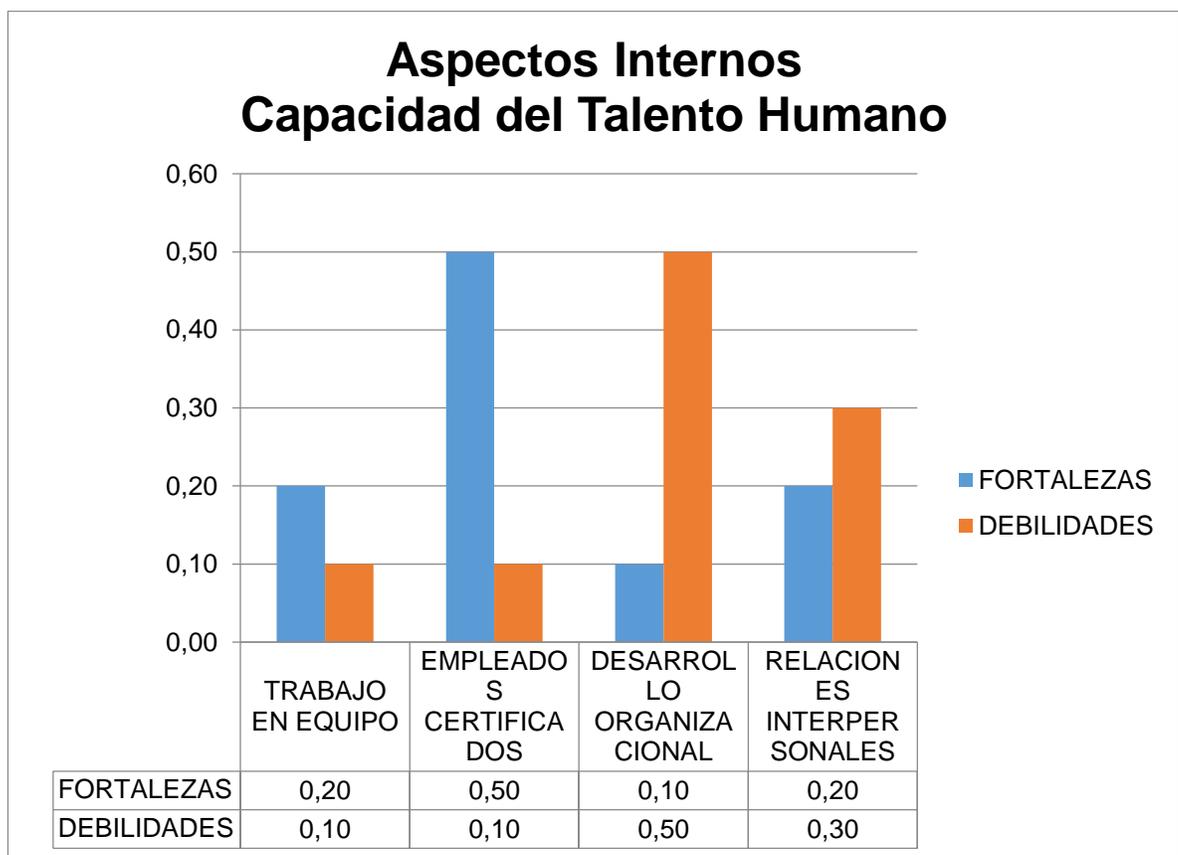
- Capacidad del Talento Humano de Piel de Ángel Spa

Cuadro 5. Matriz PCI, Capacidad del Talento Humano de Piel de Ángel Spa

ASPECTOS INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	0,20	BAJO	0,10
EMPLEADOS CERTIFICADOS	ALTO	0,50	BAJO	0,10
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	BAJO	0,10	ALTO	0,50
RELACIONES INTERPERSONALES	MEDIO	0,20	MEDIO	0,30

Fuente: Los autores

Gráfica 8. Matriz PCI, Capacidad del Talento Humano de Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

A partir de la información mostrada en la Tabla y en el Gráfico anteriores, se puede observar que primero la dueña del comercio es una persona empírica. En consecuencia, a esto, el personal contratado es con base a experiencia. Así

mismo, la organización debe implementar capacitaciones a sus empleados. En otros aspectos, se puede determinar que:

- Trabajo en equipo: es medio debido a que no hay motivación fuerte en los empleados. Si estos no están motivados, afecta la calidad del servicio generando pérdida de clientes.
- Desarrollo organizacional: es bajo porque no tienen trazados porque no se esfuerzan por alcanzar los objetivos estratégicos.
- Relaciones Interpersonales: es bajo porque la dueña tiene pocos conocimientos administrativos, dada su personalidad empírica. Al momento de crear acuerdos con otras empresas o personas, tiene dificultad en expresión, generando que futuros inversionistas o alianzas estratégicas no encuentren interés en la empresa.

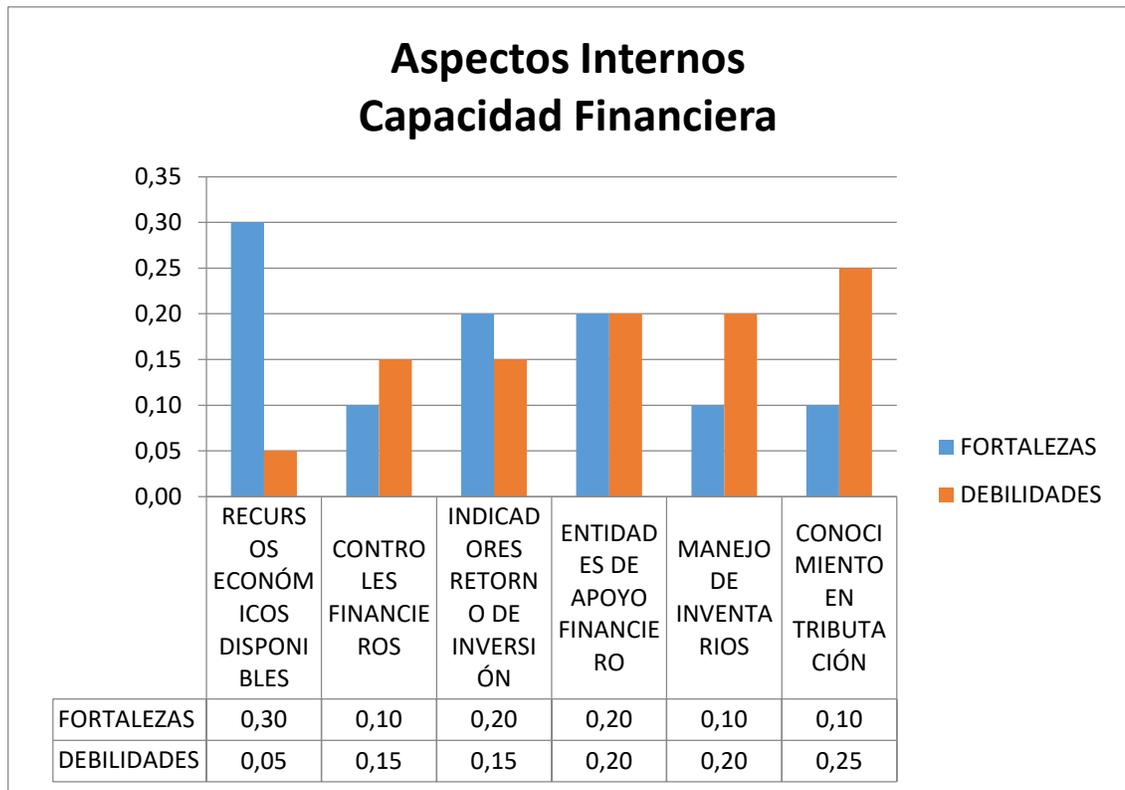
- Capacidad Financiera de Piel de Ángel Spa

Cuadro 6. Matriz PCI, Capacidad Financiera de Piel de Ángel Spa

ASPECTOS INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
CAPACIDAD FINANCIERA				
RECURSOS ECONÓMICOS DISPONIBLES	ALTO	0,30	BAJO	0,05
CONTROLES FINANCIEROS	BAJO	0,10	MEDIO	0,15
INDICADORES RETORNO DE INVERSIÓN	MEDIO	0,20	MEDIO	0,15
ENTIDADES DE APOYO FINANCIERO	MEDIO	0,20	MEDIO	0,20
MANEJO DE INVENTARIOS	BAJO	0,10	ALTO	0,20
CONOCIMIENTO EN TRIBUTACIÓN	BAJO	0,10	ALTO	0,25

Fuente: Los autores

Gráfica 9. Matriz PCI, Capacidad Financiera de Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

Según la Matriz PCI desarrollada, Piel de Ángel Spa tiene un alto nivel de debilidad en el aspecto financiero ya que no tiene un control de sus ingresos y egresos.

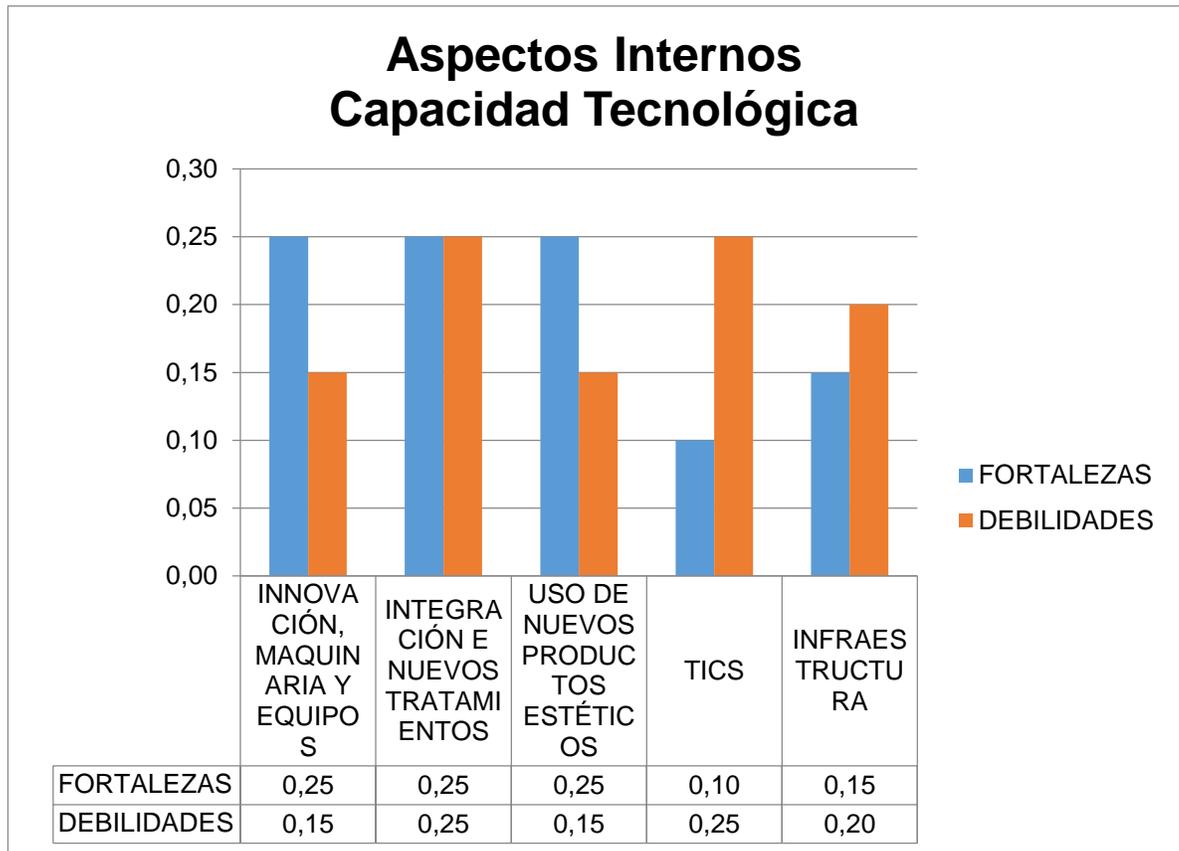
- Capacidad Tecnológica de Piel de Ángel Spa

Cuadro 7. Matriz PCI, Capacidad Tecnológica de Piel de Ángel Spa

ASPECTOS INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
INNOVACIÓN, MAQUINARIA Y EQUIPOS	ALTO	0,25	BAJO	0,15
INTEGRACIÓN E NUEVOS TRATAMIENTOS	ALTO	0,25	MEDIO	0,25
USO DE NUEVOS PRODUCTOS ESTÉTICOS	ALTO	0,25	BAJO	0,15
TICS	MEDIO	0,10	MEDIO	0,25
INFRAESTRUCTURA	MEDIO	0,15	MEDIO	0,20
SUMA		1,00		1,00
PROMEDIO		0,20		0,20

Fuente: Los autores

Gráfica 10. Matriz PCI, Capacidad Tecnológica de Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

A partir de la información presentada, se puede deducir que Piel de Ángel Spa presenta debilidades en los dispositivos tecnológicos utilizados, a pesar de que se han realizado inversiones para generar excelentes servicios.

2.7 ANÁLISIS DOFA

La presencia de la herramienta DOFA o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) ayuda a examinar la organización desde cierta perspectiva, en condición de observadores internos y externos. A partir de la calidad de esta observación, se pueden destacar cuáles fortalezas y cuales debilidades son identificables en la empresa, desde un punto de vista interno, mientras que desde la vista externa se puede definir las oportunidades que

podrían ser aprovechadas con los recursos existentes; y cuáles amenazas se pueden presentar para la empresa a fin de enfrentarlas.

La matriz DOFA es un mecanismo administrativo que permite realizar un diagnóstico real de la organización, revela cómo se encuentra y hacia dónde podría ir, por lo que se puede disponer de elementos para la toma de decisiones. Ponce (2006) afirma que la matriz representa un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

Así, si los directivos asumen conscientemente cómo está la realidad de la empresa, pudieran generar planes o estrategias para activarse o defenderse, según sea el caso, ya que muestra claramente cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que se pasean en la organización.

Conocer las debilidades posibilita saber cuál es la capacidad real de la empresa y en qué puntos se puede mejorar ya que las soluciones son factibles cuando se han identificado los problemas. Así mismo, conocer las fortalezas de la empresa permite diseñar objetivos precisos y propósitos claros, orientados a mejorar las debilidades y al tiempo aprovechar las oportunidades.

En este mismo orden de ideas, el conocimiento de las oportunidades da lugar a enfocar los esfuerzos y orientar los recursos con el fin de aprovecharlas oportunamente. Identificar las oportunidades y expresarlas en la matriz DOFA es un excelente punto de partida para el análisis empresarial. Paralelamente, es fundamental poder distinguir e identificar las amenazas, reales o potenciales, que la empresa podría afrontar. Ello permitiría definir y adoptar las medidas para enfrentarlas y eliminarlas o minimizar su incidencia. Un ejemplo, en el caso Piel de Ángel Spa, se puede determinar qué hacer a partir de la muestra de la matriz DOFA de la eventual llegada de un fuerte competidor para poder reaccionar en la medida y oportunidad debidas. De ahí la importancia de una elaboración lo más

detallada posible de una matriz DOFA para disponer de un diagnóstico empresarial adecuado.

A partir de lo mencionado, se presenta la matriz DOFA para Piel de Ángel Spa:

Cuadro 8. Matriz DOFA de Piel de Ángel Spa

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal especializado 2. Se valora el estado inicial de salud del paciente 3. Ubicación geográfica 4. Inversión en maquinarias 5. Local propio 6. Horarios flexibles de atención al cliente 7. Trato personalizado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura reducida 2. Publicidad añeja 3. Falta de conocimiento administrativo 4. Falta de liderazgo 5. Proveedores diversos 6. Rotación de personal 7. Falta de inventario 8. Poca variedad
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de respaldo económico de emprendimiento 2. Aumento de estrés en la población 3. Nuevos asentamientos en la ciudad de Cali 4. Amplia oferta de servicios complementarios de salud 5. Acceso a los productos estéticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumento de nuevos centrales 3. Presencia de estética con servicios y productos 4. Dificultad de movilidad en Cali 5. Desempeño del mercado

Fuente: Los autores

Con lo presentado en el cuadro anterior, desde el punto de vista administrativo, se hace necesaria la elaboración de estrategias a fin de aminorar el impacto de las amenazas y disminuir las debilidades presentadas por Piel de Ángel Spa. A continuación, se sugieren algunas estrategias que serán desarrolladas en el Plan Prospectivo, fin de este trabajo.

- Aprovechar a nuevos inversionistas, a fin de mejorar y ampliar las instalaciones, a la vez de adquirir equipos de alta tecnología.
- Brindar más facilidades de pago a los clientes, que haga más asequible a los productos y servicios brindados por Piel de Ángel Spa.
- Implementar la entrega de artículos que tengan publicidad del Spa, generando así recordación de la marca, con el fin de establecer un vínculo con el cliente.

- Participar en los centros de convenciones de la ciudad y las ferias de emprendimiento.
- Presentar del portafolio y poner nuevos servicios a fin de cautivar a mayor volumen de clientes.
- Realizar encuestas de satisfacción al usuario, para tener una mejor continua.

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre. Esta técnica puede comenzar con una inspección visual de las instalaciones y con la preparación de un reporte preliminar de evaluación (Juyo & Torres, 2017). Para ello, es necesario cumplir con tres etapas:

1. Determinar cuáles son las necesidades de protección de los sistemas objeto de análisis.
2. Definir las acciones que garanticen minimizar los riesgos identificados en la primera etapa.
3. Evaluación de las soluciones diseñadas.

Por esta manera, se definen los distintos rubros, a partir de todas las evaluaciones anteriores realizadas, que pueden afectar a Piel de Ángel Spa. Así mismo, para cada rubro, se establece su definición conceptual, lo que especifica cada rubro. Luego, se coloca la evidencia de aquello que muestra la existencia de ese rubro y, por último, se establece una probabilidad de ocurrencia junto con el status del spa ante la presentación de esta evidencia.

Cuadro 9. Análisis de Vulnerabilidad de Piel de Ángel Spa

RUBRO	DEFINICIÓN	EVIDENCIA	PROBABILIDAD	STATUS
INFLACIÓN	Riesgos de Alza de Precios	Inestabilidad de Precios en	0,8	INDEFENSA

	Inesperados	el Servicio Ofertado		
SOCIAL	Seguridad del local	Expuesto a Facilidad de Robo	0,4	PREPARADA
TECNOLÓGICA	Equipo enfocado en Servicios Estéticos	Falta de Innovación frente a los competidores	0,5	PELIGRO
LIDERAZGO	Desconocimiento de Funciones	Falta de Cumplimiento de Objetivos	0,9	PREPARADA
PLANEACIÓN	Falta de Objetivos	No cumplimiento de Metas	0,7	PELIGRO
FINANCIERA	Manejo de Inventarios	Incremento de Costos	0,9	PELIGRO

Fuente: Los autores

Como parte de las soluciones propuestas, señalada por el estatus de la empresa ante la presencia de estas evidencias, se propone las siguientes soluciones:

- Presencia de Inflación irremediamente Piel de Ángel Spa tendrá que ajustar sus precios a cómo se vaya desenvolviendo el mercado.
- Seguridad del Local: la presencia en la parte norte de Cali da seguridad debido a los bajo niveles de delincuencia de la zona.
- Equipo enfocado en Servicios estéticos: representa un peligro porque cada vez es más difícil para la empresa adquirir nuevos equipos por la disponibilidad de estos en el mercado.
- Desconocimiento de funciones: esta vulnerabilidad se puede paliar con entrenamiento y manejo de comunicación de la directiva con los empleados de Piel de Ángel Spa.
- Falta de objetivos: es posible que esto pueda ocurrir, si prevalecen los intereses personales a los intereses de la organización.
- Manejo de Inventarios: la administración debe llevar un control de todo el material que maneja el personal dentro de Piel de Ángel Spa.

2.9 ANÁLISIS ADICIONALES

2.9.1 Análisis competitivo de Michael Porter. Se presenta las cinco amenazas de Michel Porter implementadas a Piel de Ángel Spa.

- **Amenaza de nuevos competidores de Piel de Ángel Spa**

Esta fuerza afecta de manera directa a las debilidades de la organización: Para Piel de Ángel Spa, esta amenaza confronta a la falta de reconocimiento comercial, la poca cobertura en el sector de estética y el planteamiento de nuevas estrategias (administrativas y comerciales). Cuando hay mucha oferta de mercado, la empresa se ve obligada a bajar precios de los productos e incrementar publicidad.

- **Poder de negociación con los clientes sobre Piel de Ángel Spa**

En esta segunda fuerza, los clientes se pueden convierten en amenazas porque son quienes toman la decisión al momento de adquirir el servicio. Por tanto, Piel de Ángel Spa debe encargarse de una estrategia para lograr la fidelización de clientes, aquellos que utilizan constantemente los servicios ofrecidos por la empresa: Estos pudieran proveer sugerencias y exigencias a los administradores del spa en tópicos como en la calidad de la materia prima, tiempo de duración de los masajes, entre otros.

Gracias a este proceso de fidelización, la empresa puede inducir en la reducción del precio de algún servicio o producto, a fin de retribuir su contribución y ganando la fidelización con los clientes. Si el trato es indiferente, estos clientes pudieran tomar la decisión de optar por otra empresa

- **Poder de negociación con los proveedores del Piel de Ángel Spa**

Los proveedores tienen el poder de manipular la materia prima, ya que ellos pueden definir el valor de esta. Dado que, Piel de Ángel Spa no tiene proveedor fijo, esto provoca que la administración compre en diferentes lugares, pudiendo

generar incremento en el valor de la materia prima y, consecuentemente, incremento en los costos para prestar su servicio.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Esto genera que una empresa comience a tener serios problemas, ya que un producto o servicio sustituto puede generar pérdida de clientes. En Piel de Ángel Spa, su competidor directo es la sección de las cremas faciales y las máquinas para dar masajes, ya que hoy en día las personas adquieren con menor dificultad estos productos.

- **Rivalidad entre competidores del sector para Piel de Ángel Spa**

Esto puede afectar en muchas formas a la empresa, ya que la empresa cae en el error de aplicar descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, publicidad masiva, sin evaluación previa, lo que puede afectar a los estados financieros de la competencia.

2.9.2 Análisis de crecimiento vectorial. Según Calderón y Castaño (2005), el análisis es una metodología centrada en el mercado, donde se analiza diferentes opciones preestablecidas de mercado donde la empresa opera y el comportamiento de sus mismos productos.

Cuadro 10. Análisis de Crecimiento Vectorial de Piel de Ángel Spa

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS		PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	ACTUALES	Diseño de estrategias de precio y promoción "a"	Acompañar los masajes tradicionales con nuevos métodos de aplicación "b"
		DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN
	NUEVOS	Aprovechar ferias de emprendimiento, como estrategia de publicidad "c"	Los spa se están diversificado brindando nuevas soluciones terapéuticas

Fuente: Los autores

Al presentar la Tabla anterior, se puede establecer una metodología que se centre en el mercado y, por consiguiente, beneficie a la parte administrativa de Piel de Ángel Spa. De esta manera, se definen las estrategias para poder avanzar en el plan prospectivo.

La estrategia “a” también puede traer beneficios. No obstante, debe ser de última opción, ya que se requieren estudios de factibilidad a fin de desarrollar nuevos productos y procesos.

La estrategia “b” también es factible. A diferencia con la anterior, requiere de mayor inversión y concluir la relación costo-beneficio.

La estrategia “c” es la de menor riesgo y puede ser controlada fácilmente a ritmo de ejecución, es uno de los métodos más factibles para la obtención de nuevos clientes y lograr ampliación de cartera. Administrativamente, se debe disponer de capacitación del personal para asumir estos nuevos diseños.

2.9.3 Elaboración de la matriz de política direccional (MPD). Se muestra una matriz de política de direccionamiento, donde se evalúa las áreas pertinentes a la administración, a fin de realizar el plan prospectivo de Piel de Ángel Spa.

Cuadro 11. Matriz de Política Direccional de Piel de Ángel Spa

ÁREA	PROPUESTA
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los clientes en dos años a un 2%. • Aumentar la base de clientes fidelizados en 1%. • Realizar inventario diario. De materia prima.
Servicio del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio posventa, llamar a los clientes para preguntarles cómo se sintió por los servicios prestados. • Brindar bebidas al cliente • Buzón de sugerencias. • Llamar a los clientes respetuosamente por su nombre.

Fuente: Los autores

A partir de la información reflejada, se observa que con la aplicación del plan prospectivo y estratégico, se desea una mejora para las áreas administrativa y de

servicio al cliente, todas orientadas al incremento de clientes, al control de materia prima y al trato de la clientela.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

A partir de la información obtenida, proveniente del diagnóstico realizado, se procede a realizar la formulación estratégica que incluya un plan prospectivo, a fin de darle la solución que necesite para subsistir a Piel de Ángel Spa. Primeramente, se debe establecer lo qué es un modelo de solución.

Un modelo de solución es una propuesta de un plan de mejoramiento administrativo para Piel de Ángel Spa. Esta propuesta tiene como objetivo la implementación de estrategias, en este caso del sector administrativo, a fin de mejorar la capacidad organizativa y financiera para alentar al cliente (Moreno, 2016). Este modelo de solución puede estar estructurado de un programa, un plan, una propuesta o un proyecto.

Se recuerda que la intención de esta investigación abarca el aspecto administrativo. Por tanto, en la siguiente figura se puede ver el proceso a aplicar:

Figura 2. Proceso Administrativo del Plan Estratégico y Prospectivo de Piel de Ángel Spa.



Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 143)

Dado que, no está planteado el establecimiento del control en el alcance del proceso administrativo, el gráfico anterior trabaja solo con los primeros elementos

del proceso administrativo de Chiavenato (2007). A continuación, se procede a trabajar con la formulación estratégica.

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando se trata de realizar una planificación estratégica, es importante que se formule de manera correcta la misión, la visión, los objetivos organizacionales, basados en el análisis de las fortalezas y las limitaciones de la empresa; junto con el análisis del entorno y la formulación de estrategias. Ahora una formulación de estrategias corresponde a la primera de las etapas de un proceso administrativo. En ella, se determina la estrategia más adecuada por la empresa durante un periodo determinado de tiempo.

Dado que, se trata de un plan prospectivo lo que se desea hacer, este plan perfectamente es aplicable porque se trata de determinar pautas para el futuro. Gracias al diagnóstico estratégico obtenido a partir de la observación y el cuestionario aplicado inicialmente, se especifica cuál es la situación actual de Piel de Ángel Spa y cuáles son sus posibilidades de desarrollos en un corto plazo. (Snachis & Riberio, 1999)

3.1.1 Planeación. Para Piel de Ángel Spa, se puede aplicar un plan de mejoramiento estratégico, donde se presentan una misión, una visión y unos nuevos valores acorde a la situación actual pero que permitan la subsistencia del comercio en el futuro. Se debe entender previamente que esta fase debe ser aplicada por los directores del spa, ya que son ellos quienes definen las tareas específicas, establecen objetivos y proponen un plan de desarrollo a fin de que la organización cumpla las metas. (Fred, 2003)

3.1.1.1 Plan estratégico. Se proponen una nueva misión, una nueva visión y un cambio en los objetivos planteados:

- **Misión propuesta.** *Ofrecer los mejores tratamientos y cuidados para todo el cuerpo, acompañado de la entrega de una imagen fresca y un asesoramiento que supere las expectativas de los clientes.*
- **Visión propuesta.** *Ser reconocidos como uno de los mejores spa en la ciudad de Cali brindando satisfacción y relajación a sus clientes, a través de la belleza y el cuidado corporal.*
- **Componente estratégico.** Se ofrece una propuesta de estrategia ofensiva o de crecimiento, aplicándose prospectivamente a fin de alcanzar la visión y cumplir con la misión de Piel de Ángel Spa.

Cuadro 12. Componente Estratégico de la Planeación Estratégica para Piel de Ángel Spa

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	PROPUESTA
Competitividad	Inversión de publicidad y promociones	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de precios en fechas especiales y/o a clientes fieles • Incremento de publicidad por medio de las redes sociales
Diversificación	Establecimiento de nuevos servicios relacionados con la belleza y el cuidado corporal	Masaje de piedras volcánicas y de algas; masaje chico, chocoterapia; mascarilla de frutas
Integración y Alianzas	Control de proveedores y aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con un proveedor para pagos y suministros • Asociación con gimnasio cerca del

		local para ofrecer un servicio complementario
--	--	-----------------------------------------------

Fuente: Los autores

3.1.1.2 Plan de desarrollo. Es importante determinar que este plan debe ponerse en ejecución, una vez que se haya superado la pandemia del COVID-19, y se hayan superado las cuarentenas que la expansión de este virus haya provocado. En consecuencia, la propuesta para Piel de Ángel Spa es el siguiente:

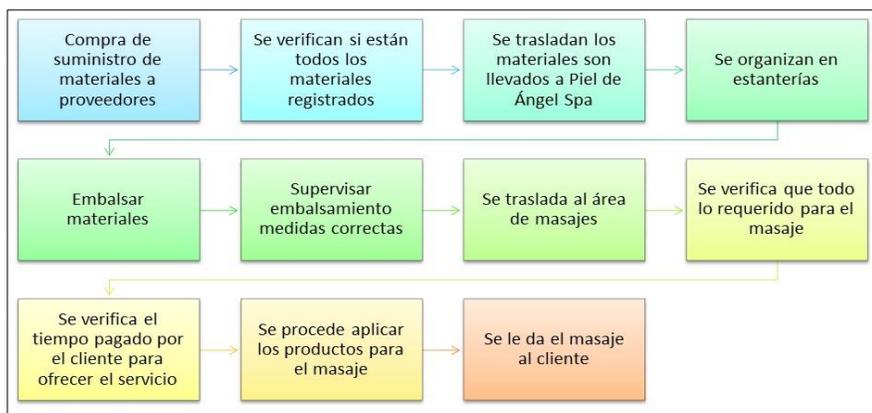
- **Ámbito administrativo:** estar constituida legalmente en un máximo de tres (3) años, cumpliendo con la realización de la misión y la visión del spa. En lo referente a la parte organizativa, se desea tener conformado un equipo de ocho (8) empleados en el organigrama de la empresa, con un proveedor fijo a fin de contar con precios especiales que ayuden a generar costos estables y generen mayor utilidad al spa.
- **Entorno Externo:** en el mismo período de tres (3) años, se desea que Piel de Ángel Spa esté reconocido como uno de los mejores spa del sector, basado en número de clientes, número de clientes satisfechos y servicios ofrecidos.
- **Entorno Interno:** en ese período de tres (3) años, se desea contar con personal calificado, tanto en la parte administrativa como en la parte operativa, basado en cursos de desarrollo del componente humano del spa.
- **Mercadeo:** a un máximo de dos (2) años, se desea haber adquirido aumento de la cartera de clientes, apoyado en un programa de fidelización de los mismos.

3.1.1.3 Objetivos estratégicos propuestos. Esto corresponde a objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización (Andía, 2016). Con su establecimiento, se definen los resultados más relevantes y de mayor nivel que Piel de Ángel Spa espera lograr para cumplir con su misión

- Ofrecer descuentos precios competitivos en días especiales.
- Contar con profesional calificado.
- Establecer un proveedor de productos para asegurar alta calidad a bajo costo.
- Entrenar el personal.

3.1.1.4 Plan operativo. El plan operativo contiene los detalles requeridos a fin de incorporar la estrategia a las operaciones diarias. A continuación, se propone un modelo para el control de la materia prima utilizada para la realización de u masaje relajante a un cliente, desde el momento en el que se adquiere la materia prima hasta finalizar con la aplicación al consumidor. En la siguiente gráfica, se muestra el “paso a paso” que se sigue en la operación desde la compra del suministro al proveedor hasta la aplicación del masaje hasta el cliente.

Figura 3. Plan Operativo de Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

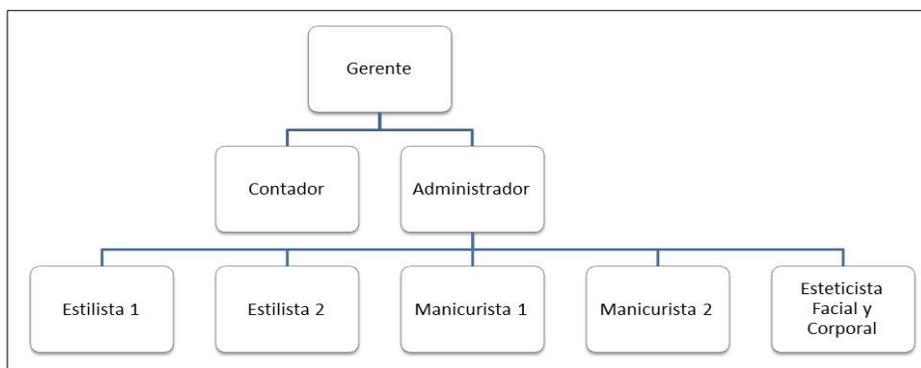
Mediante este plan operativo, se puede tener mejor control sobre la materia prima que se utiliza en los masajes del spa. Aunado a ella, se establece un control sobre el manejo del material que implicará mayor responsabilidad tanto al administrador, como al proveedor como a los especialistas del masaje.

3.1.2 Organización. Una organización trata de un conjunto de personas que van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo (Pereda y Berrocal, 1999). A partir de ello, se puede especificar que Piel de Ángel Spa trata de una organización, destinada dar satisfacción a sus clientes a través del servicio de masajes y cuidado corporal.

Se sugiere que, a partir del análisis estratégico de este comercio, realizar una nueva estructura u organigrama de este spa. En la siguiente figura se muestra el organigrama propuesto.

3.1.3 Organigrama. Se presenta el organigrama, junto con las áreas funcionales de la empresa, los principios y valores propuestos para este plan estratégico y prospectivo de Piel Ángel Spa.

Figura 4. Organigrama Propuesto para Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

La definición de las áreas funcionales de la organización, con sus respectivas funciones es la siguiente:

- Gerente: es la persona que representa a la empresa, dirige la organización, supervisa el trabajo del equipo, y atiende a los clientes y a los proveedores del spa.
- Administrador: es la persona que dirige el área operativa de la empresa: Coordina a las personas que tiene a su cargo, administra los recursos y fiscaliza el proceso operativo del Piel de Ángel Spa.
- Contador: es una persona quien no necesariamente está fijo en la empresa. Fundamentalmente, hace una prestación del servicio una vez de manera mensual, entregando las facturas de compra y venta, y haciendo los balances contables de la empresa. Así mismo, estará encargado de gestionar los impuestos de la organización. Si queda como personal fijo, estará como apoyo del administrador.
- Esteticista facial y corporal: es la persona encargada de ofrecer servicios de masajes, peeling facial, cámara de colágeno, entre otros, que ofrece el Piel de Ángel Spa.
- Estilista: es una persona que se ha formado, no solo en la peluquería, en el área de estética, capaz de peinar o maquillar a los clientes de Piel de Ángel Spa.
- Manicurista: es una persona que tiene por ocupación el cuidado y embellecimiento de las manos y en especial, el cuidado y pintura de las uñas, sin contar con muchas otras ocupaciones propias del área. Dentro de este ejercicio, puede alcanzar el embellecimiento de los pies.

3.1.4 Áreas funcionales de la empresa propuesta. Piel de ángel Spa, como se ha mencionado reiteradas veces, es un comercio ubicado en la parte norte de Cali, que ofrece los servicios de estética. A partir de la evaluación diagnóstica hecha y con base al plan estratégico y prospectivo, se propone las siguientes áreas funcionales:

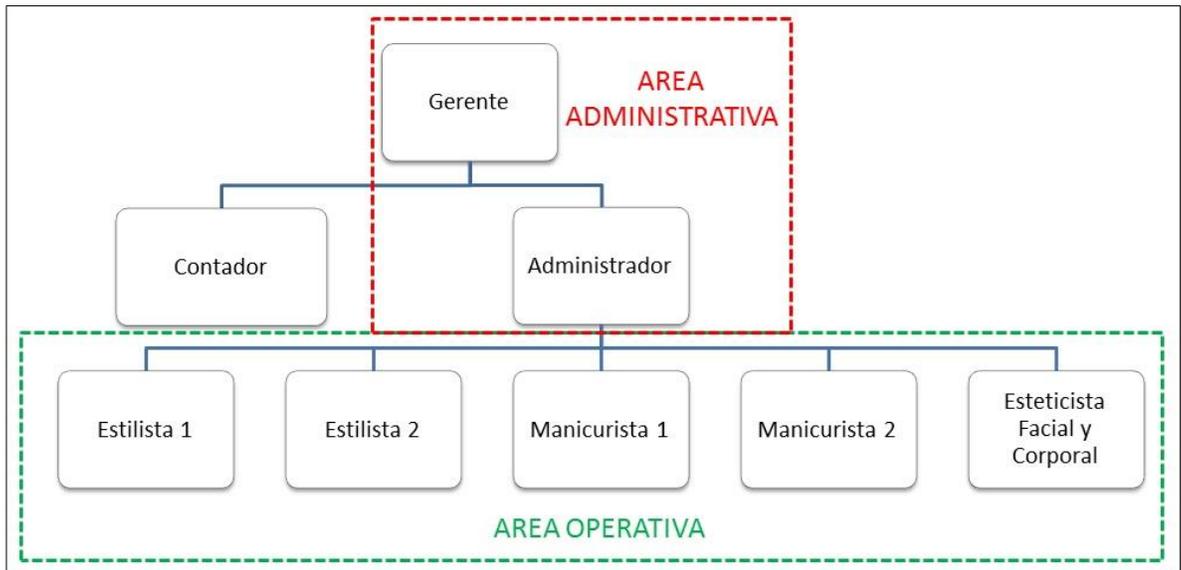
3.1.4.1 Área operativa. Dentro de esta área se propone un *pool* de cinco profesionales: dos manicuristas, dos estilistas y un esteticista, quienes se encargan de atender a los clientes. Este *staff* realiza tratamientos, hacen la agenda de las sesiones de tratamiento y manejan la historia clínica de los clientes.

Adicionalmente, Piel de Ángel Spa puede contar con una persona que ofrezca ejercicios varios, entre ellas mantenimiento y atención a los pacientes que se encuentran en espera de ser atendidos.

3.1.4.2 Área administrativa. Se propone que este conformado por el administrador y el gerente del spa. Entre sus funciones está la recepción inicial, bien sea de los clientes o de los proveedores, según sea el caso. Para los clientes, puede evaluar mediante entrevista si el paciente presenta alergias, hipertensiones o alguna otra patología. Para los proveedores, se encarga de controlar las facturas y el sistema contable, los cuales serán entregados al contador. Adicionalmente, puede coordinar actividades y proponer estrategias para la mejora del spa.

Los integrantes de esta área se encargan de manejar las entradas y las salidas de dinero del spa. Ello conlleva a realizar los cobros a los pacientes, comprar los productos empleados en los tratamientos y programar la revisión mensual de los equipos de belleza en el spa. En el siguiente gráfico se muestra las áreas propuestas.

Figura 5. Áreas funcionales propuestas para Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

3.1.5 Direccionamiento. El direccionamiento estratégico trata de enfoque que permite a la parte directiva determinar un rumbo claro, promoviendo acciones necesarias para que todo el equipo que trabaja en una organización se concentre en una misma dirección (Aguilera, 2010). En este sentido, Ansoff (1997) plantea que:

La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno (p. 59).

Por su parte, Johnson y Scholes (2001), proponen que el direccionamiento estratégico “se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”. Con base a estas definiciones precedentes, se define

que, para Piel de Ángel Spa, debe apalancar su direccionamiento con base a tres (3) elementos claves: la comunicación, el liderazgo y la motivación, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 6. Direccionamiento propuesto para Piel de Ángel Spa



Fuente: Los autores

A continuación, se explican cada uno de estos elementos:

- **Comunicación.** Para Peiró y Bresó (2012), la comunicación es un fenómeno esencial, importante y sustantivo en las organizaciones. Sin ella, las organizaciones no podrían existir. Afinado a esto, se pueden lograr cumplir las metas. Para Piel de Ángel Spa debe ser muy importante el manejo de la información entre los miembros del comercio. Sí mismo, cuando hay una instrucción desde el área administrativa, es importante que los supervisores la transmitan de manera adecuada para evitar los males entendidos.
- **Liderazgo:** El liderazgo es visto como un fenómeno, mediante el cual se proporcionan bases para desarrollar y perfeccionar las capacidades de líder entre los responsables de la toma de decisiones en las empresas (Ramírez, 2013). Para que el gerente propuesto asuma el liderazgo, es primordial que ofrezca herramientas para la guía y la dirección de Piel de Ángel Spa. Como se citó en

párrafos anteriores, esta es una de las debilidades que tiene el spa, lo cual genera que los trabajadores no tengan claro quien lidera la empresa.

- **Motivación:** Con la motivación, se eleva la competitividad y el desempeño de todas las personas que colaboran en la organización, tal como es el caso de permitir y promover actualización constante de conocimientos y la posibilidad de crecer dentro de la compañía (Delgado, 2014). Por consiguiente, es importante despertar la motivación de los empleados, para que se sientan animados y, en consecuencia, estén más dispuestos a cumplir la misión, la visión y los objetivos del spa.

3.2 FORMULACIÓN PROSPECTIVA

La estrategia en sí representa el desarrollo de acciones que la visión de una organización sea cumplida lo más pronto posible. Con ello, se determina que la estrategia desencadena un estudio prospectivo de una situación. Así, Godet (1999) afirma que la prospectiva constituye una anticipación a fin de iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. En consecuencia, la posición prospectiva está inmersa en la actitud proactiva, pues la probabilidad de que algo ocurra es directamente proporcional a la actividad que se despliega para que así sea. (Quintero & Mejía, 2017)

A partir de lo indicado, se propone la técnica de Análisis del Escenario Tendencial, donde Piel de Ángel Spa pueda desenvolverse en el mercado. Siendo la parte administrativa aquella donde se va a aplicar el plan estratégico y prospectivo, se evalúan las categorías de parte financiera y de talento humano. El primer escenario, es el escenario optimista, que se va a dar siempre y cuando se cumplan a cabalidad las estrategias propuestas en párrafos anteriores.

Cuadro 13. Escenario Optimista a Piel de Ángel Spa

Las categorías se encuentran en su mejor momento	Financiera +	Talento Humano +
Causas	Consecuencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Desarrollo y planes de carrera al interior de la compañía • Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores • Política interna de ahorro de papel y reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los costos asociados • Mayor productividad y calidad en el servicio • Garantizar el cumplimiento de los objetivos • Mayores ventas y rentabilidad • Incremento en el margen del negocio 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar constante al personal en busca de la especialización de sus tareas • Trabajar arduamente en el posicionamiento de marca • Estudios de necesidades de los clientes • Trabajar sobre referidos • Promociones y combos de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización de clientes • Diseño de nuevos productos (combos y servicios) • Garantizar el conocimiento del cliente • Alcanzar reconocimiento 	

Fuente: Los autores

Conocido esto, se propone el escenario pesimista de Piel de Ángel Spa, donde las categorías Financiera y Talento Humano tienen un pésimo rendimiento.

Cuadro 14. Escenario Pesimista a Piel de Ángel Spa

Las categorías se encuentran en su peor momento	Financiera -	Talento Humano -
Causas	Consecuencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Sacrificio de margen por implementación promociones y combos • Falta de generación de indicadores del negocio • No se cuenta con el capital suficiente para la inversión inicial • La infraestructura no es suficiente para la atención que demandan los clientes • Subutilización de los equipos adquiridos Dificil consecución de alianzas estratégicas • Portafolio de productos limitado en el mercado • Alta competencia del mercado informal con precios más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los costos • Menores ventas y rentabilidad • Menor liquidez • No hay administración del negocio • Baja calidad en el servicio • Aumento en la inversión 	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo en la contratación de mano de obra con baja escolaridad • Alta inversión en horas de capacitación por personal especializado • Alta rotación del personal • Competidores con mano de obra especializada más barata • No se cuenta con un sistema que permita conocer los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • No ser competitivos • Menores ventas y rentabilidad • Baja calidad en el servicio 	

Fuente: Los autores

Se proponen los escenarios alternos. El primero de ello, con bajo rendimiento en lo financiero pero alto rendimiento en el talento humano.

Cuadro 15. Escenario Alterno 1 a Piel de Ángel Spa

Las categorías se encuentran en momentos extremos	Financiera +	Talento Humano -
Causas	Consecuencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Desarrollo y planes de carrera al interior de la compañía • Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores • Política interna de ahorro de papel y reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los costos asociados • Mayor productividad y calidad en el servicio • Garantizar el cumplimiento de los objetivos • Mayores ventas y rentabilidad • Incremento en el margen del negocio 	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo en la contratación de mano de obra con baja escolaridad • Alta inversión en horas de capacitación por personal especializado • Alta rotación del personal • Competidores con mano de obra especializada más barata • No se cuenta con un sistema que permita conocer los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • No ser competitivos • Menores ventas y rentabilidad • Baja calidad en el servicio 	

Fuente: Los autores

Seguidamente, se propone un segundo escenario, donde el rendimiento de las categorías de variables difiere, es decir, el financiero está en su peor momento y el talento humano se encuentra en su mejor momento.

Cuadro 16. Escenario Alterno 2 a Piel de Ángel Spa

Las categorías se encuentran en su peor momento	Financiera -	Talento Humano +
Causas	Consecuencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Sacrificio de margen por implementación promociones y combos • Falta de generación de indicadores del negocio • No se cuenta con el capital suficiente para la inversión inicial • La infraestructura no es suficiente para la atención que demandan los clientes • Subutilización de los equipos adquiridos Dificil consecución de alianzas estratégicas • Portafolio de productos limitado en el mercado • Alta competencia del mercado informal con precios más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los costos • Menores ventas y rentabilidad • Menor liquidez • No hay administración del negocio • Baja calidad en el servicio • Aumento en la inversión 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar constante al personal en busca de la especialización de sus tareas • Trabajar arduamente en el posicionamiento de marca • Estudios de necesidades de los clientes • Trabajar sobre referidos • Promociones y combos de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización de clientes • Diseño de nuevos productos (combos y servicios) • Garantizar el conocimiento del cliente • Alcanzar reconocimiento 	

Fuente: Los autores

Conocido esto, se propone el escenario deseable para que Piel de Ángel Spa se mantenga en el mercado como mejor rendimiento y sea reconocido, tal como lo sugiere la misión y la visión plateadas.

Cuadro 17. Escenario Alterno 2 a Piel de Ángel Spa

Las categorías se encuentran en su peor momento	Financiera +	Talento Humano +
Causas	Consecuencias	
<ul style="list-style-type: none"> • La generación de estrategias alcanzables que además sean medibles con informes de seguimiento periódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se alcanzan los objetivos propuestos por Piel de Ángel Spa, que se traduce en mejorar o alcanzar las metas de rentabilidad 	
<ul style="list-style-type: none"> • No ceder en un alto porcentaje el precio por promociones y demás campañas de ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostener el margen a largo plazo permitirá sostener la rentabilidad o llevarla al aumento 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que además brinden financiación a un bajo costo y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No requerir de más capital para invertir ya que se puede tomar la financiación de los proveedores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se garantiza una infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la atención de los clientes y la ampliación del portafolio de productos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitación y especialización de la mano de obra, así como su proyección de carrera al interior de la compañía 	Se disminuirá de manera importante la rotación de personal haciendo cada vez más exigente el profesionalismo del personal.	

Fuente: Los autores

3.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN

A partir de lo citado por Gómez (2004), se determina que un sistema integrado de medición de gestión consiste en un conjunto de indicadores medibles derivados de un plan estratégico. Ello con la intención de evaluar el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, a fin de determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico (p. 76). Entonces, con la intención de realizar el seguimiento del plan estratégico y prospectivo propuesto, se utiliza la herramienta BSC (*Balanced ScoreCard*), la cual permite traducir la visión en términos de objetivos específicos. Es un modelo,

muy útil para la gestión estratégica, que se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas (Álvarez, Chávez & Moreno, 2015).

Para el caso que ocupa, el Cuadro de Mando Integral propuesto para Piel de Ángel de Spa se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, a fin de cumplir con tres objetivos específicos, que representan el resumen de todo lo citado en párrafos anteriores, los cuales son:

1. OBJETIVO 1. Incrementar la rentabilidad
2. OBJETIVO 2. Mejorar la satisfacción de clientes
3. OBJETIVO 3. Disminuir costos

Así, para Piel de Ángel Spa, la aplicación del BSC se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Balanced Scorecard aplicado a Piel de Ángel Spa

PERSPECTIVA	OBJETIVO 1. Incrementar la rentabilidad	OBJETIVO 2. Mejorar la satisfacción de clientes	OBJETIVO 3. Disminuir costos
Financiera	Incrementar ventas y reducir costos	Ofrecer descuentos	Fijar costos y gastos
Clientes	Promocionar el spa para el tipo de cliente ideal	Optimizar el servicio	Fidelizar clientes
Procesos Internos	Establecer proveedor fijo	Mejorar la calidad de insumos	Disminuir desperdicios
Aprendizaje	Contratar a término fijo	Mejorar clima laboral	Reducir ausencia del personal

Fuente: Los autores

Así los indicadores que se pueden utilizar para medir la gestión, se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

Cuadro 19. Indicadores de Balanced Scorecard aplicado a Piel de Ángel Spa

PERSPECTIVA	Objetivo Estratégico	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de la Medición	Indicador	Meta	Precaución	Peligro
1: Financiera	Incrementar rentabilidad	Monetaria	\$20.000.000	Mensual	Venta Mensual	\$20.000.000	\$15.000.000	\$10.000.000
1: Financiera	Incrementar rentabilidad	Porcentual	15%	Mensual	Costos producidos	15%	25%	30%
2: Clientes	Mejorar la satisfacción de clientes	Individuo	60	Mensual	Número de clientes atendidos	60	40	20
2: Clientes	Mejorar la satisfacción de clientes	Individuo	50	Mensual	Clientes fidelizados	50	30	10
3: Procesos Internos	Disminuir costos	Mes	5%	Semanal	Desperdicios producidos	5%	3%	1%
3: Procesos Internos	Disminuir costos	Mes	12	Anual	Duración de proveedores	12	6	3

Fuente: Los autores

Determinado el sistema de seguimiento, bajo la técnica de Balanced Scorecard, se crea una base de datos en una hoja de cálculo Excel, donde cada pestaña tendrá información asociada cada uno de los indicadores citados en la tabla anterior, a saber: Venta Mensual, Costos Producidos, Número de clientes atendidos, Desperdicios producidos y Duración de Proveedores. Esto se hace con la intención de mantener centrada la información para el cumplimiento de los distintos objetivos estratégicos sugeridos.

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Toda formulación estratégica debe ser formulada y presupuestada, con el fin de dar paso al mejoramiento de las actividades de una organización. A propósito de esto, Serna (2004) afirma que *“la formulación estratégica debe conectarse con un presupuesto en el cual se calculen los ingresos y se asignen los recursos para su cabal ejecución. Un plan estratégico sin un presupuesto para su ejecución es un esfuerzo inútil y vacío.”* (p. 46). Por tal razón, toda formulación estratégica debe presupuestarse.

En consecuencia, se siguen los pasos necesarios para presentar las etapas de ejecución del proyecto, que se manifiesta en las siguientes secciones:

4.1 CRONOGRAMA DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO

Se desarrolla en la siguiente tabla el cronograma para las actividades propuestas en el plan de direccionamiento, inmerso en el plan estratégico, pensado por Piel de Ángel Spa.

Cuadro 20. Cronograma de Actividades del Plan de Direccionamiento aplicable a Piel de Ángel Spa

Cronograma de Actividades del Plan de Direccionamiento	Meses																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Fase 1. Etapa Planeación - 12 meses																									
Plan Estratégico - mes 1 a mes 3																									
Misión																									
Visión																									
Objetivos																									
Estrategias																									
Plan Operativo - Mes 4 hasta mes 12																									
Políticas																									
Procedimientos																									
Normas																									
Fase 2. Etapa de Organización - 5 meses																									
Actividades																									
División de actividades																									
Estructura																									
Organigrama																									
Responsabilidad																									
Autoridad de Cargos																									
Fase 3. Etapa Dirección y Control - 5 meses																									
Dirección																									
Comunicación																									
Proceso de Comunicación																									
Motivación																									
Comportamiento y Necesidades																									
Liderazgo																									

Fuente: Los autores

Como se observa en la tabla anterior, el tiempo planificado para la ejecución del plan es de veintidós (22) meses, lo que no supera lo sugerido en lo detallado en el capítulo 3 de este documento, es decir que el plan de direccionamiento en un lapso no mayor a tres (3) años. Este cronograma se pondrá en marcha, a partir del 2022 por la contingencia del COVID-19.

4.2 PRESUPUESTO

A continuación, se establece el plan de presupuesto aplicable a Piel de Ángel Spa. Este se encuentra dividido en dos secciones: plan estratégico y plan operativo. El primero se compone de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, mientras que el segundo abarca la política, los procedimientos y las normas.

El plan estratégico proporciona una visión profunda del plan y determinara la eficiencia de la empresa (Mazuera y Tello, 2014). En el caso de Piel de Ángel Spa, tendrá un costo de cinco millones de pesos (\$5.000.000), con una duración de tres (3) meses. Por otro lado, el plan operativo fortalece las capacidades y aprovechar mejor sus recursos, fomentando el compromiso empresarial, bajo un armónico ambiente de trabajo que garantiza mayor rendimiento. Este plan operativo tendrá un costo de siete millones de pesos (\$7.000.000) con una duración de nueve (9) meses. En consecuencia, la etapa de planeación tendrá un costo de doce millones de pesos (\$12.000.000), con una duración de doce (12) meses.

Con respecto a la Etapa de Organización o Fase 2, en un tiempo de 5 meses se planea fortalecer los procesos de actividades, estructura y responsabilidades, con un monto costo de tres millones de pesos (\$3.000.000). Por último, en un lapso de cinco (5) meses como mínimo, se planea fortalecer las etapas de dirección, con un monto de cuatro millones de pesos (\$4.000.000).

En conclusión, la inversión en la implementación de un plan de direccionamiento estratégico para Piel de Ángel Spa es de diecinueve millones de pesos (\$19.000.000). A continuación, se muestra la tabla con la información aquí señalada.

Tabla 9. Presupuesto de Actividades del Plan de Direccionamiento aplicable a Piel de Ángel Spa

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO		
Actividad	Descripción	Valor
FASE 1. ETAPA PLANEACIÓN		
Plan Estratégico		
Misión Visión Objetivos Estrategias	Proporciona una visión profunda del plan estratégico y determinara la eficiencia de la empresa	\$5.000.000,00
Plan Operativo		
Políticas Procedimientos Normas	Fortalece las capacidades y aprovechar mejor sus recursos, fomentando el compromiso empresarial, bajo un armónico ambiente de trabajo que garantiza mayor rendimiento	\$7.000.000,00
Total de Etapa		\$12.000.000,00
FASE 2. ETAPA ORGANIZACIÓN		
Actividades (División de Actividades) Estructura (Organigrama) Responsabilidad (Autoridad de Cargos)	Estructurar el asadero en torno al aprovechamiento de los recursos productivos y de las capacidades potenciales, siempre enfocados en el logro de los objetivos	\$3.000.000,00
Total de Etapa		\$3.000.000,00
FASE 3. ETAPA DE DIRECCIÓN		
Dirección (Comunicación) Motivación (Comportamiento) Liderazgo	Potencializar las capacidades de liderazgo, fomentando el trabajo en equipo y la motivación al logro de los objetivos	\$5.000.000,00
Total de Etapa		\$5.000.000,00
TOTAL DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO		\$20.000.000,00

Fuente: Los autores

4.3 INVERSIÓN TOTAL

A continuación, se presenta las inversiones requeridas para el mejoramiento del spa. Esta inversión es estudiada en activos fijos y activos diferidos. Los valores que se indican en las siguientes tablas se manejan en pesos colombianos. Con respecto a la estimación de costos, se usaron las fuentes primarias basadas en cotizaciones reales en el tema de equipos e insumos especializados.

- **Inversiones fijas**

Se incluyen a los equipos para realizar los diferentes servicios ofrecidos, clasificados en tratamiento facial, tratamiento corporal y spa, además de equipos de oficina, mueble y enseres.

- **Inversiones directas**

Se trata de aquellos intangibles para que Piel de Ángel Spa se mantenga en operación.

- **Capital de trabajo**

Se describe lo necesario para el relanzamiento del spa, que incluye los costos de prestación de servicio, los gastos administrativos y las ventas.

Toda la información relacionada con estos tres puntos se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 10. Inversiones fijas y activos diferidos aplicables a Piel de Ángel Spa

INVERSIÓN	TOTAL
Activos	
Equipos de Tratamiento faciales	
Lámpara de aumento	472.500,00
Cama de masajes	300.000,00
Cepillo eléctrico para la limpieza	97.500,00
Vaporización con ozono	388.500,00

Corriente galvánica, alta frecuencia y microdermoabrasión	2.550.000,00
Bioestimulación lumínica	5.100.000,00
Laser IPL	3.285.000,00
Peeling Ultrasónico	420.000,00
Subtotal	12.613.500,00
Equipos de Tratamientos corporales	
Cama de masajes	300.000,00
Electroestimulados	630.000,00
Masajeadores de madera	390.000,00
Ultrasonido	270.000,00
Cepillo eléctrico para la limpieza	97.500,00
Piedras volcánica kit a vapor	600.000,00
Baño de María	840.000,00
Aire acondicionado minisplit	3.883.500,00
Subtotal	7.011.000,00
Muebles y Enseres	
Equipo de cómputo	7.200.000,00
Impresora multifuncional HP	1.600.000,00
Estabilizador de corriente	600.000,00
Escritorios, sillas y muebles	8.000.000,00
Teléfono	300.000,00
Celular	1.000.000,00
Televisor LCD 32"	1.300.000,00
Minicomponente	740.000,00
Archivador cuatro gavetas	580.000,00
Subtotal	21.320.000,00
Subtotal activos fijos	40.944.500,00
Activos diferidos	
Gastos de Instalación	7.000.000,00
Arriendo	2.800.000,00
Estudios de mercados, financieros y legales	17.500.000,00
Permiso de funcionamiento	456.225,00
Publicidad-página de internet	5.250.000,00
Licencias de equipos de computación	1.260.000,00
Seguro	875.000,00
Subtotal Activos diferidos	35.141.225,00

Fuente: Los autores

Por tanto, la inversión para el mejoramiento con equipos nuevos de Piel de Ángel Spa podría alcanzar a 76.085.725,00 pesos colombianos.

4.4 COSTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Es importante que se estudie la valoración de los servicios que ofrece Piel de Ángel Spa, dado que trata de los ingresos que tratan de la parte administrativa del plan propuesto. Por tanto, los servicios descritos se basan en los tipos de servicios de la parte operativa descrita en el capítulo anterior: tratamientos faciales, tratamientos corporales y spa, a fin de simplificar el análisis financiero provisto para esta investigación.

4.4.1 Insumos. Se muestran los precios que se tiene por cada tratamiento. Para efectos de esta tabla, se colocan los precios más costosos dado que los precios pueden cambiar:

Tabla 11. Insumos por servicio proyectados a Piel de Ángel Spa

Tratamiento limpieza facial	Unidades de compra	Costo (pesos)	Costo/unid (pesos)	Unid. útil.	Costo Total (pesos)
Leche limpiadora	240 gr	112.000,00	534	12	6500,00
Tónico	450 ml	56.000,00	142	15	2200,00
Exfoliante 2 tipos de piel	283 gr	70.000,00	282	11,32	3200,00
Mascarilla de arcilla dos tipos de piel	80 gr	78.750,00	1126	8	9100,00
Contorno de ojos	15 ml	43.750,00	3334	1,5	5100,00
Filtro solar	50 ml	68.075,00	1556	2	3200,00
Humectante	1000 gr	52.500,00	60	33	2000,00
					31300,00

Tratamiento reductor	Unidades de compra	Costo (pesos)	Costo/unid (pesos)	Unid. útil.	Costo Total (pesos)
Baño de espuma	100 lt	59.500,00	1700	1	1700,00
Gel tónico reafirmante y fortalecedor	450 gr	52.500,00	133,34	22,5	3100,00
Exfoliación con sales termales	1000 gr	Costo	74	100	7400,00

Reductor anticelulítico	100 ml	151.025,00	1726	2,5	4400,00
Crema adelgazante reductora de calor	500 gr	52.325,00	119,6	12,5	1500,00
Crema anticelulitis	400 ml	62.825,00	179,5	20	3600,00
Gel criogénico anticelulítico y reafirmante	250 ml	87.500,00	400	6,25	2500,00
					24200,00

Spa (Chocolaterapia)	Unidades de compra	Costo (pesos)	Costo/unid (pesos)	Unid. util.	Costo Total (pesos)
Exfoliante	283 gr	70.000,00	282	28,3	8000,00
Manteca de Cacao	500 gr	70.000,00	160	12,5	2000,00
Aceite de Chocolate	1000 g	94.500,00	108	25	2700,00
					12700,00

Fuente: Los autores

A continuación, se muestra la tabla de precios esperados para los cuatro (4) primeros años, tomando en cuenta que en los dos primeros se debe estar trabajando con el plan estratégico ya descrito, además que se debe tener en consideración la contingencia del COVID-19, las proyecciones se van a realizar desde el 2022, dando tiempo a que culmine la contingencia y se aprenda a vivir en la nueva normalidad del mundo.

Tabla 12. Análisis de Egresos Proyectados de Piel de Ángel Spa

Análisis de los egresos	UNID.	2022	2023	2024	2025	2026
Análisis de Materias Primas						
Tratamientos faciales						
Costo Unitario de Materia prima	Pesos	31.300,00	32.239,00	33.206,17	34.202,36	35.228,43
Tratamientos corporales						
Costo Unitario de Materia prima	Pesos	24.200,00	24.926,00	25.673,78	26.443,99	27.237,31
Spa						
Costo Unitario de Materia prima	Pesos	12.700,00	13.081,00	13.473,43	13.877,63	14.293,96

Fuente: Los autores

4.4.2 Mano de obra directa. Este punto es referido a la mano de obra que se empleará directamente en la ejecución de los servicios. A continuación, se plantea la tabla de ingresos de la mano de obra directa. Las prestaciones son calculadas mensualmente con base a la prima de servicios, la cesantía, los intereses sobre las cesantías y la porción mensual de vacaciones.

Tabla 13. Análisis de Egresos Proyectados de Piel de Ángel Spa

Cargo	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Total del Salario	Prestaciones	Total mes por empleado	Total año
Esteticista	1.700.000,00	102.854,00	1.802.854,00	387.710,54	2.190.564,54	26.286.774,45
Estilista	1.500.000,00	102.854,00	1.602.854,00	344.699,78	1.947.553,78	23.370.645,42
Manicurista	1.400.000,00	102.854,00	1.502.854,00	323.194,41	1.826.048,41	21.912.580,90
					TOTAL	71.570.000,77

Fuente: Los autores

4.4.3 Costos indirectos de servicio. En este aparte, se vinculan todos aquellos aspectos que participan en el proceso de prestación del servicio pero que no son insumos ni mano de obra. Así, en la tabla que se presenta a continuación, los costos indirectos necesarios para la prestación de cualquiera de los servicios que presta Piel de Ángel Spa. Son contemplados en este espacio a los servicios públicos, los uniformes, el aseso a las instalaciones entre otros.

Tabla 14. Costo Indirecto Proyectado de Piel de Ángel Spa

Análisis de los egresos	UNIDADES	2022	2023	2024	2025	2026
Análisis de Materias Primas						
Tratamientos faciales						
Costo Unit. Materia prima	Pesos	8.000,00	7.766,99	7.540,77	7.321,13	7.107,90
Tratamientos corporales						
Costo Unit. Materia prima	Pesos	7.000,00	6.796,12	6.598,17	6.405,99	6.219,41
Spa						
Costo Unit. Materia prima	Pesos	5.000,00	4.854,37	4.712,98	4.575,71	4.442,44

Fuente: Los autores

4.4.4 Gastos de administración. Se incluye en esta línea lo referente a la mano de obra administrativa, así como cualquier gasto requerido por la administración.

Tabla 15. Análisis de otros egresos de Piel de Ángel Spa

Análisis de los egresos	UNIDADES	2022	2023	2024	2025	2026
Análisis de Otros egresos						
Gastos Generales de Administración	Pesos	7.000.000,00	7.210.000,00	7.426.300,00	7.649.089,00	7.878.561,67
Arriendos	Pesos	12.000.000,00	12.360.000,00	12.730.800,00	13.112.724,00	13.506.105,72
Salarios	Pesos	30.000.000,00	30.900.000,00	31.827.000,00	32.781.810,00	33.765.264,30
Papelería	Pesos	4.000.000,00	4.120.000,00	4.243.600,00	4.370.908,00	4.502.035,24
Gastos Generales de publicidad	Pesos	4.000.000,00	4.120.000,00	4.243.600,00	4.370.908,00	4.502.035,24
Gastos de Mantenimiento de Equipos	Pesos	1.500.000,00	1.545.000,00	1.591.350,00	1.639.090,50	1.688.263,22
Otros	Pesos	4.000.000,00	4.120.000,00	4.243.600,00	4.370.908,00	4.502.035,24
Subtotal de Gastos		62.500.000,00	64.375.000,00	66.306.250,00	68.295.437,50	70.344.300,63

Fuente: Los autores

En la tabla anterior se puede observar, desglosados en pesos, los otros egresos en los que puede incurrir el área administrativa de Piel de Ángel Spa.

5 RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación sobre la propuesta de plan estratégico y prospectivo para Piel de Ángel Spa, se recomienda que se hagan otras investigaciones, donde se proponga un plan de marketing, por ejemplo, o un plan de renovación tecnológica.

Estrictamente para Piel de Ángel Spa, se realiza las siguientes recomendaciones con vistas a mejorar su estructura y su presencia en el mercado:

- Estructurar la empresa de manera estratégica mediante la implementación de las propuestas realizadas en el capítulo tres y durante todo el proyecto como la misión, visión, objetivos, estratégicos, plan estratégico y operativo, organigrama, plan de desarrollo
- Estructurar legalmente la empresa, para minimizar riesgos jurídicos como demandas o en un caso peor, el cierre del establecimiento.
- Vincular un contador público por pago de honorarios, para asegurar la información de carácter financiera y económica de la empresa
- Incrementar nuevos productos para ampliar el margen de rentabilidad y participación en el mercado.
- Establecer un proveedor fijo para evitar el aumento de costos y mejorar la calidad de la materia prima.

Una vez adoptadas las recomendaciones, se puede realizar un nuevo proceso de estudio, a fin de determinar cuál sería un plan de direccionamiento estratégico. Así mismo, a fin de dar continuidad con el proceso de organizar y mejorar la empresa, se recomienda realizar un plan de mejora al direccionamiento administrativo. Se recomienda realizar proyecciones financieras para que la organización pueda estimar sus costos, gastos, demandas, entre otros.

6 CONCLUSIONES

Una vez diseñado el Plan Estratégico y Prospectivo para el Piel de Ángel Spa, el equipo de investigadores ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La realización de un diagnóstico de la situación actual de Piel de Ángel Spa, o de cualquier comercio u organización, permite ver el panorama de donde se encuentra el mismo y cuáles son las actividades necesarias para poder alcanzar la visión. Para ello, se beneficia de las actividades propuestas en el plan estratégico y prospectivo.
- El diseño de Piel de Ángel Spa presenta las fortalezas internas de la empresa. No obstante, a fin de posicionarse como una de las mejores opciones en la ciudad de Cali, va a requerir que trabaje el personal actual en la minimización de sus debilidades.
- La parte directiva de Piel de Ángel Spa debe tener muy claro el plan estratégico propuesto y que las actividades que ello implica deben ser cubiertas a cabalidad en los tiempos referidos.
- Si bien, existen muchos competidores en la ciudad de Cali, Piel de Ángel Spa puede hacer un estudio de mercado para ver las fortalezas las debilidades de sus competidores para usarlas a su propio beneficio.
- El sector de la salud y la belleza es un mercado atractivo, tanto para quienes prestan el servicio como para quienes lo utilizan. Esto debe ser visto como una buena oportunidad para potencializar el posicionamiento de Piel de Ángel Spa.
- Determinando el perfil competitivo del Spa, se deben enfocar principalmente en la constante diversificación del portafolio de productos, la innovación, capacitación de los empleados y alianzas estratégicas que permitan profundización en el mercado.
- La segmentación de los clientes pudiera ofrecer que Piel de Ángel Spa se conviertan en productos diferenciadores si se especializan. Po ejemplo, las personas de la tercera edad no tienen opciones de relajación diferentes a las de

cualquier otra persona en la actualidad. Por tanto, cada segmento de la población requiere un tratamiento diferente por su edad y por sus condiciones tanto laborales como personales.

- Al lograr cumplir con la consecución de la misión, la visión y los objetivos propuestos para Piel de Ángel Spa, se hace necesario que el personal que allí labora mantenga los altos estándares en la prestación de servicio a fin de mantener o incrementar el número de clientes que se interesan por los servicios de salud, relajación, belleza y cosmetología.
- El sector de servicios profesionales de estética y belleza cuenta con un gran potencial de crecimiento, por lo tanto, se convierte en una opción de crear empresa generadora de empleo.

7 LIMITACIONES

A raíz de la aparición del COVID-19, cuando el avance del coronavirus se expandió en Colombia, al Gobierno Nacional le correspondió decretar una cuarentena con aislamiento preventivo para efectos de que no se aumentara de manera desorbitada el contagio de la pandemia en Colombia. Piel de Ángel SPA en tal sentido debió cerrar la empresa por esta situación, esperando su reapertura una vez finalizada la coyuntura higiénica por la que pasa la nación. Con ello, las prácticas que se venían desarrollando para la ejecución de esta investigación quedaron limitadas durante el 2020 y se reanudaran en el 2021, según sea el caso.

REFERENCIAS

- Aguilera C. A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. *Revista científica Pensamiento y Gestión* 28. Cali. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Álvarez, J. D. (2012). *Stilo e Imagen*. Recuperado de <http://es.calameo.com/books/001447119602fec0c5b10>
- Álvarez M., M. T, Chávez R. M. & Moreno V. (2005). *El Balanced Scorecard, una Herramienta para la Planeación Estratégica*. Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Ambrosio, V.. (2000). *Plan de Marketing*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Andía V., W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* 19 (1), p. 28-31. UNMSM, Lima.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2ª. ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Avendaño, M. A. (2014). *Pensamiento Prospectivo y Estrategia*. Bogotá: UNAD.
- Baena, P. G.(2015). *Planeación Prospectiva Estratégica Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. Ciudad de México: proyecto PAPIME. Recuperado de https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Barrientos, E. (2003). *Plan de Negocios para la creación de un Day Spa en la Ciudad de Puebla*. Universidad de las Américas, Puebla, México.

- Berger, G. (1967). *Gastón. Etapes de la prospective*. París: PUF.
- Calderón, H. G. & Castaño, D. G. A. (2004). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/8477/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª. Ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Delgado, P. J. P. (2014). *Motivación organizacional y bienestar laboral*. (Ensayo de Diplomado de Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada., Cali. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12781/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf?sequence=1>
- Del Toro, W. (2012). *Planeación Estratégica*. Bogotá: UNAD.
- El Congreso de la República de Colombia. (2001). *Por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología*. Pub. L. No. 711 (2001). Recuperado a partir de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0711_2001.html
- Etzel, M. J. (2000). *Fundamentos del Marketing*. En B. W. Michael J. Etzel, *Fundamentos del Marketing*.
- Foresight for Regional Development Network. "(FOREN) (2001). *A Practical Guide to Regional Foresight*. Sevilla: Comunidad Europea.
- Forigua Moyano, L. (2018). *Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones*. (Tesis de posgrado de Humanidades y Ciencias de la Educación). Universidad Nacional de La Plata En *Memoria Académica*. Recuperado de: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1578/te.1578.pdf>

- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª Ed). Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.
- Godet, M. (1999). *De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. Barcelona: Alfaomega.
- Gómez, H. S. (2004). *Índices de gestión: Como diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Madrid: 3R Editores.
- González, M. (2011). *Prospectiva Organizacional y Estrategia*. Bogotá: UNAD.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. S. & Pulido, M. A. (2003). *Visión de Negocios en tu empresa*. Ciudad de México: Gasca.
- Isaza, F. G. (2006). *Antecedentes y posibles desventajas del Tratado de Libre Comercio (TL) para un país como Colombia*. En: *Apuntes del CENES*. Bogotá. p.85-100.
- Jiménez, C. D. (2012). *Planeación Prospectiva. Tesis e Investigaciones*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327847456_Planeacion_Prospectiva
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3ª. Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Juyo, R. C. & Torres, F. A. (2017). *Plan de Emergencia y Análisis de Vulnerabilidad de la Empresa Parker Drilling*. (Trabajo de Especialización en Gerencia en Risgos Laborales, Seguridad y Salud Laboral). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá.
- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Prentice Hall.

- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*.
Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Martos C., R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. (Tesis Doctoral). Universidad de Catalunya, Barcelona. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Mayolo, A. (2019). *Diversificación económica, la clave de Cali*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/angelica-mayolo-2829969/diversificacion-economica-la-clave-de-cali-2829974>
- Mazuera, O. M. L. & Tello, C. M. A. (2014). *Plan de Direccionamiento Estratégico del Asadero Píkiripollo, ubicado en la comuna 18 en el Barrio Alto Refugio en la ciudad de Santiago de Cali*. (Trabajo de grado de Administración de Empresas). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Santiago de Cali. Recuperado de <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/174/FU-CLG0014704.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (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*. Pub. L. No. Resolución 2263 (2004). Recuperado a partir de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%202263%20DE%202004.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (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*. Pub. L. No. Resolución 3924 (2005). Recuperado a partir de

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%203924%20DE%202005.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (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*. Pub. L. No. Resolución 2827 (2006). Recuperado a partir de http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/leyes/Resolucion_2827_de_2006.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (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*. Pub. L. No. Resolución 2117 (2010). Recuperado a partir de http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/leyes/Resolucion_2117_de_2010.pdf

Moreno, F. J. B. (2015). *Implementación de Estaregias de MArketing para una Empresa que compite en el sector industrial de Productos de Pintura en Lima*.(Tesis de Maestro en Ingeniería Industrial con Mención en Planeamiento y Gestión Empresaria). Universidad Ricardo Palma, Lima.

Muñoz, B. H. A. & Suárez, G. F. M. (2019). *Documentos Académicos. Una Forma Eficiente de Presentación*. Cali: Sello Editorial Unicatólica

Parrado, S. J. P. (2019). *Diseñar el Plan Estratégico para la Empresa del Sector Construcción Traing S.A.S*. (Trabajo de Especialista en Gerencia de Empresas) Fundación Universidad de América, Bogotá. Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7285/1/439521-2019-I-GE.pdf>.

- Pereda, M. S. & Berrocal, B. F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación* (10) 1. p-15-35. Madrid.
- Pérez, V. J. (2012). *Estudio de viabilidad para la creación de un spa médico en la ciudad de Cali*. (Proyecto de Grado de Comunicadora social y periodista). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5157/1/TCS01543.pdf>
- Peiró, J. M. & Bresó, I. (2012). *La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)*. *Persona*, 15, enero-diciembre, 2012, pp. 41-70 Universidad de Lima Lima, Perú. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales en Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Ciudad de México: Harvard Business Review America Latina.
- Porter, M. (s. f.). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Quintero, G., M. & Mejía, G., Sandra, P. (2017) *Plan Prospectivo Estratégico Innovador para Spa Innovador Nefesh al año 2017*. (Tesis de Especialización en Gerencia Estratégica). Universidad de la Sabana, Bogotá. Recuperado de. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/8170/MAYERLY%20QUINTERO%20GUACANEME%20%28T%29FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Ramírez Méndez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, (15), 25, julio-diciembre, 2013, pp. 5-11
Universidad del Rosario Bogotá, Colombia
- Rentería, D. (2012). *Plan de Empresa Santuario Centro Holístico Estética & Spa Peluquería en la Ciudad de Santiago de Cali*. Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sarell, J. J. (2013). *Influencia del Liderazgo en la Definición de un Perfil de Liderazgo Organizacional*. (Tesis de Doctorado en Gerencia). Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Serna, G. H. (2010). *Análisis Externo. El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)*. Recuperado de <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- Snachis, J. R. & Riberio, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (1998). *Fundamentos de Marketing*. (13ª. Ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Viajan N., R. A. (2016). *Elaboración del Plan Estratégico y Diseño del Cuadro de Mando Integral para la E.S E .Centro de Salud Total*. (Trabajo de Licenciatura de Administración de Empresas). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso. Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1676/1/TGT-367.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario utilizado para saber el estatus de Piel de Ángel Spa

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

ENCUESTA PARA CONOCER EL ESTATUS DE PIEL DE ÁNGEL SPA

Se ha elaborado esta guía para recoger información vinculada con Piel de Ángel Spa. Sus opiniones serán tomadas a favor de a fin de generar un plan estratégico y prospectivo para esta empresa

Es oportuna la ocasión, para destacar la importancia que tiene su participación en los requerimientos de información de esta investigación

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA				
Razón social				
Sector de Actividad				
Nº de Empleados				
Facturación				
Dirección postal				
Teléfono				
E-mail*				
Nombre*				
Cargo*				
Fecha**				
Hora de inicio**		Hora fin**		

Código**	
-----------------	--

* Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde al cuestionario.

** Casillas a cumplimentar por el encuestador en caso de visita a la empresa.

BLOQUE DE CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: (Años)
2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus clientes atendidos destina a cada uno de los siguientes mercados?
 1. Nacional.
 2. Extranjero.
3. N° total de empleados fijos en toda la empresa:
- N° de empleados eventuales (equivalente por año*):

Dirección comercial.	
Mandos intermedios	
Personal o telefonistas dedicados a la administración y atención del cliente en la empresa.	

BLOQUE PARA EL CRITERIO LIDERAZGO DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA de VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO

ENFOQUE DEL LIDERAZGO

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1	2	3	4	5
1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	1	2	3	4	5

DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

1.3 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de clientes atendidos, paneles informativos y carteles.	1	2	3	4	5
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

CONTROL DEL LIDERAZGO

1.4 Los directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5
1.5 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...					
1	2	3	4	5	

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

DIMENSIÓN 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas...	1	2	3	4	5
2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, están documentadas formalmente en nuestros Planes Estratégicos.	1	2	3	4	5
2.3 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.	1	2	3	4	5
2.4 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
2.5 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1	2	3	4	5
2.6Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
No nos marcamos objetivos de clientes atendidos.					
Los marcamos en función de la evolución de los clientes atendidos en los					

años anteriores.					
Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					
Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					
2.7 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
2.8 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5
2.9 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
El precio	1	2	3	4	5
La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3	4	5
La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	1	2	3	4	5
Diseño más innovador que los competidores	1	2	3	4	5

La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
Imagen de Marca de nuestros productos/servicios	1	2	3	4	5
El trato personalizado de la Fuerza de Clientes atendidos al cliente	1	2	3	4	5
Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4	5
La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2	3	4	5
Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
Otras (especificar):	1	2	3	4	5

2.10 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones:

1= Poco relevante...5= Muy importante

Fuerzas de clientes atendidos	1	2	3	4	5
Catálogos	1	2	3	4	5
Ferias	1	2	3	4	5
Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	1	2	3	4	5
Publicidad directa	1	2	3	4	5
Página Web	1	2	3	4	5

2.11 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.12 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

2.13 ¿Qué otros detalles pueden hablar usted de la administración de Piel de Ángel Spa?:

Fuente: Los autores