

INVESTIGACIÓN EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE STETIC GLAM

AUTOR

**VALENTINA VANEGAS CAMERO**

C.C. 1020754280

COD: 2128022

VICERECTORIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
BOGOTÁ  
ENERO 2017

INVESTIGACIÓN EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE STETIC GLAM

Presentado por:

VALENTINA VANEGAS CAMERO

Director de Práctica:

DIEGO ANTONIO SIERRA GARAVITO

MONOGRAFÍA PRESENTADA COMO OPCIÓN DE GRADO PARA OPTAR POR  
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2017

**TABLA DE CONTENIDO****RESUMEN - ABSTRACT****PALABRAS CLAVE****TÍTULO DEL TRABAJO****INTRODUCCIÓN**

1. JUSTIFICACIÓN.....	8
2. OBJETIVOS.....	10
2.1 Objetivo General.....	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
3. CARACTERIZACIÓN DE STETIC GLAM .....	11
4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....	15
4.1 Contexto Objeto de Estudio .....	15
4.2 Diagnóstico .....	23
4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar .....	34
4.4 Propuesta de Solución.....	36
4.5 Marco Referencial.....	37
4.6 Plan de Acción.....	38
4.7 Integración con el Balanced Scorecard.....	41
4.8 Lecciones aprendidas .....	42
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	43

**BIBLIOGRAFÍA****ANEXOS**

**TABLA DE FIGURAS**

Figura 1. Rejuvenecimiento Facial.....	13
Figura 2. Depilación Definitiva. ....	14
Figura 3. Postparto.....	14
Figura 4. Modelo de Misión.....	16
Figura 5. Modelo de Visión . ....	116
Figura 6. Modelo de Valores.....	17
Figura 7. Modelo de Objetivos Organizacionales .....	20
Figura 8. Organigrama Stetic Glam .....	21
Figura 9. Mapa de procesos Stetic Glam .....	22
Figura 10. Entrevista Gerente General Stetic Glam.....	24
Figura 11. Diagrama de Ishikawa .....	35
Figura 12. Matriz de Medios y Fines.....	35
Figura 13. Balanced Scorecard Stetic Glam .....	41

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz Pestle .....	26
Tabla 2. Matriz Análisis Competitivo.....	28
Table 3. MATriz EFI.....	29
Tabla 4. Matriz EFE.....	30
Tabla 5. Matriz Perfil Competitivo .....	31
Tabla 6. Matriz Proceso Administrativo .....	33
Tabla 7. Plan de Acción .....	39

## RESUMEN

La práctica administrativa tiene como objeto de estudio la empresa Stetic Glam, una unidad de estética que lleva 23 años en el mercado. La presente describe su cultura organizacional y las actividades que realiza dentro del proceso administrativo. A través de varios instrumentos de recolección de información y el desarrollo de diferentes matrices se realiza un diagnóstico objetivo, detallado y claro de estos dos componentes con el fin de identificar las problemáticas que la organización está presentando.

Una vez se analizó la información recolectada, las matrices y sus resultados, se definió que el problema más significativo se encuentra en el primer componente del proceso administrativo y es la carencia de planeación estratégica. A través del diagrama de espina de pescado se representaron las causas del problema y con la matriz de medios y fines se estableció lo que se quiere lograr. Con toda esta información se creó una propuesta de solución que busca definir la cultura organizacional de Stetic Glam y desarrollar un modelo de planeación para que exista racionalidad en la toma de decisiones anticipadas.

Para la ejecución de esta propuesta de solución la empresa debe invertir 880,000 (COP) que se verán reflejados en una cultura organizacional fuerte, una mejor gestión administrativa y satisfacción del cliente, mayor productividad, rentabilidad y competitividad. Por supuesto que la empresa debe trabajar constantemente en el mejoramiento continuo del proceso administrativo ya que este es un ciclo infinito y debe buscar alternativas de solución para eliminar o disminuir los problemas en cada uno de sus componentes.

## ABSTRACT

The administrative practice has as object of study the company Stetic Glam, an aesthetic unit that has been in the market for 23 years. The present describes its organizational culture and the activities that it performs within the administrative

process. Through several data collection instruments and the development of different matrixes, is carried out an objective, detailed and clear diagnosis of these two components in order to identify the problems that the organization is presenting.

Once each matrix was analyzed with its results, it was defined that the problem is in the first component of the administrative process and is the lack of strategic planning. Through the fishbone diagram the causes of the problem were represented and with the matrix of means and ends the goals were established. With all this information it was created a solution proposal that seeks to define the organizational culture of Stetic Glam and to develop a planning model so that there is rationality in the in advanced decision making.

To implement this proposed solution, the company must invest 880,000 (COP) that will be reflected in a strong organizational culture, better management and customer satisfaction, greater productivity, profitability and competitiveness. Of course, the company must constantly work on the continuous improvement of the administrative process since this is an infinite cycle and must look for alternative solutions to eliminate or reduce the problems in each of its components.

### **PALABRAS CLAVE**

- Gestión Administrativa
- Proceso Administrativo
- Cultura Organizacional
- Planeación Estratégica

### **KEYWORDS**

- Administrative Management
- Administrative Process
- Organizational Culture
- Strategic Planning

## INVESTIGACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE STETIC GLAM

### INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo presenta el desarrollo de la Práctica Administrativa que se enmarca dentro de los parámetros de la Planeación Estratégica y pretende contribuir a un proceso de mejoramiento en Stetic Glam, la empresa objeto de estudio. El análisis se realiza en el proceso administrativo y la cultura organizacional a través de diferentes herramientas de diagnóstico con el fin de conocer cómo se ejecuta la gestión administrativa en la empresa.

Stetic Glam es una unidad de estética que lleva 23 años en el mercado y se ha caracterizado por ofrecer servicios médicos no quirúrgicos con el mayor profesionalismo, calidad, e innovación en procedimientos y tecnología. El dueño y director científico en los últimos 6 años ha trabajado de la mano de su hija la gerente general y administradora de empresas. En este tiempo ella ha buscado mejorar y aprovechar los recursos que tiene la empresa de la mejor manera para satisfacer las necesidades exigentes de sus clientes, brindando la mejor calidad con el fin de ser competitivos.

La gerente general estuvo dispuesta a brindar todo lo necesario para la ejecución de la práctica debido a que sabía que iba a ser de beneficio para la empresa. Con la entrevista que se le realizó a la gerente ella fue consciente que su gestión debe mejorar ya que son varios aspectos en los que la empresa debe trabajar para eliminar los problemas que no le permiten ser verdaderamente competitivos. Los otros miembros de Stetic Glam también participaron y ayudaron permitiendo realizar la observación necesaria en cada área de trabajo, conversando con el Administrador de Empresas Tomasino y permitiéndole compartir un día de trabajo con ellos. Su colaboración fue fundamental para el desarrollo del trabajo, de la misma forma el tener presente la teoría del proceso administrativo y su importancia con el fin de realizar el diagnóstico de una manera objetiva; hacia la identificación de problemáticas en cada uno de sus componentes para dar solución al problema más pertinente buscando mayor productividad, rentabilidad y competitividad en Stetic Glam.

## 1. JUSTIFICACIÓN

“El administrador profesional debe estar capacitado para utilizar técnicas generales y universales, y debe, además, tener la creatividad para adaptar el conocimiento técnico aprendido durante su formación a situaciones concretas muy diversas, pues ninguna organización social productiva es igual a otra” (Hernández & Rodríguez, 2006). Por esta razón en el desarrollo del presente trabajo se aplican conceptos y fundamentos de la administración como herramientas de trabajo para adaptarlos en la gestión administrativa de Stetic Glam y dar solución a problemas que se están presentando.

La orientación del trabajo está relacionada con la cultura organizacional y el proceso administrativo en Stetic Glam. “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2013, p.512). La cultura organizacional además de marcar una diferencia debe crear identidad y proporcionar estabilidad a los miembros de la organización. La misión, visión y valores son el fundamento de la estructura de una empresa y la claridad de éste permite conocer cuál es la labor que realiza en el mercado, a dónde quiere llegar y qué pautas de comportamiento la van a caracterizar. Una cultura organizacional bien establecida aumenta el sentido de pertenencia entre los miembros de una organización, sirve de guía para direccionar los esfuerzos de los empleados aumentando su eficiencia y generando una sinergia positiva hacia la obtención de mejores resultados.

Para el proceso administrativo “Fayol señaló, de manera enfática, que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal; es decir, no importa el tipo de empresa ni el tamaño, país, actividad, en todas es posible aplicar los principios y procesos administrativos” (Hernández & Rodríguez, 2006, p.70). La empresa objeto de estudio debe tener su propia aplicación de este proceso ya que el conjunto de varias acciones dirigidas la llevan a la consecución de su futuro deseado a través del buen aprovechamiento y la optimización de su talento humano, los recursos materiales, tecnológicos y financieros.



Gracias al apoyo de la empresa Stetic Glam se realiza el desarrollo de esta práctica, se expuso como se iba a hacer su ejecución y el dueño con la gerente general dieron su aprobación. Los beneficios que obtiene la empresa con el diagnóstico, la propuesta de solución y el plan a seguir son tener una organización interna adecuada, optimizar sus recursos y aprovechar las situaciones de su entorno hacia una mayor productividad, un aumento en la rentabilidad y más competitividad para mejorar su posicionamiento en el mercado. De la misma forma va a ayudar al crecimiento del sector de servicios de salud en estética y lo va a robustecer creando una tendencia más llamativa para los clientes y generando un aumento en la demanda.

Los beneficios académicos para el Administrador de Empresas Tomasino son llevar a la práctica su formación integral con el apoyo de teorías, técnicas y procesos administrativos en una empresa real hacia el diseño de estrategias creativas que se ajusten perfectamente a las necesidades de la organización, buscando solucionar problemáticas con el fin de mejorar su gestión administrativa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Aumentar la ventaja competitiva de Stetic Glam mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico, permitiendo la identificación de un problema en su gestión administrativa y desarrollando una propuesta de solución que le permita a la empresa tomar decisiones efectivas.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a través del desarrollo de técnicas de investigación cómo se efectúa la gestión administrativa en Stetic Glam.
- Realizar un diagnóstico utilizando diferentes herramientas para que a través de su análisis se plantee y formule un problema.
- Describir la propuesta de solución, formular un plan de acción que le permita a la organización ser más competitiva y realizar la integración correspondiente al Balanced Scorecard de la empresa.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE STETIC GLAM

**Alvarado Camero & Cia S en C** es una <sup>1</sup>unidad de estética para tratamientos médicos no quirúrgicos, orientados al manejo integral de la belleza, la imagen y la forma a nivel facial y corporal, su nombre comercial es **Stetic Glam**. La empresa pertenece al sector de belleza prestando servicios de salud en estética donde se requiere la intervención de un profesional de la medicina y servicios de estética facial y corporal.

Stetic Glam lleva 23 años en el mercado, se constituyó en el año 1993 en la ciudad de Bogotá como una Sociedad en Comandita Simple. El socio colectivo es el Dr. Alvarado y las socias comanditarias son sus tres hijas. El representante legal es el Dr. Alvarado, el eligió este tipo de sociedad ya que no requería de un capital mínimo para su constitución. Su nombre **Alvarado Camero & Cía S en C** es debido a que se tiene que formar con el nombre completo o el apellido de uno o más gestores y la expresión “Y compañía” o “& Cía” y la abreviatura “S en C”. En este tipo de sociedad están las pequeñas empresas de carácter familiar, está clasificada en la categoría de Pequeña Empresa.

Esta empresa se rige principalmente por la Resolución Número 2263 de 2004 donde se establecen los requisitos de apertura y funcionamiento de los centros de estética de acuerdo al Ministerio de la Protección Social. De la misma forma por el proyecto de acuerdo 496 de 2006 Concejo de Bogotá D.C. donde se determinan los requisitos en materia de bioseguridad para este establecimiento.

Stetic Glam se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaquén. Esta localidad está en el extremo nororiental de la ciudad, tiene una extensión de 6.531 hectáreas y está conformada por una población de 449.621 habitantes según la Alcaldía Mayor de Bogotá. Es la localidad con mayor población en estratos 5 y 6, las personas que viven en el sector tienen gran poder adquisitivo y

---

<sup>1</sup> tomado de <http://www.steticglam.com>

recursos necesarios para comprar los servicios de estética. La unidad de estética está ubicada en la Clínica La Carolina, su dirección: Carrera 14 # 127-11 Consultorio 601.

Stetic Glam se creó debido a una necesidad que vio el propietario y director científico Dr. Gabriel Alvarado. Él ha dedicado cerca de 35 años al estudio y especialización en el campo de la cirugía estética. Es un cirujano independiente que se proyectó, sabía que sus pacientes necesitarían de un cuidado especial después de sus cirugías y creó una empresa para ofrecer un servicio complementario, que hoy en día es Stetic Glam.

El Doctor Gabriel Alvarado siempre ha sido el Director Científico de Stetic Glam y busca continuamente capacitarse, ir a congresos y simposios como asistente o profesor invitado para así tener conocimiento de los últimos procedimientos estéticos que ofrece el mercado y la tecnología modular que se está utilizando. Su amplia experiencia y compromiso constante le permiten estar a la vanguardia para ser competitivo ya que ofrece servicios muy profesionales y exclusivos por la innovación en procedimientos y tecnología.

Actualmente él es el Director del Capítulo de Estética de la Federación Iberoamericana de Cirugía Plástica, es miembro desde hace varios años de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva y ha sido parte de otras Sociedades Científicas Nacionales e Internacionales. Stetic Glam se ha podido posicionar en el mercado gracias a que el Doctor cuenta con una amplia experiencia, gran profesionalismo y sentido de la ética.

El Dr. empezó ofreciendo tres servicios en su unidad de estética: moldeamiento corporal, dermatología estética, postparto y postoperatorio. Su grupo de trabajo en ese entonces era de 7 personas, dos esteticistas, una enfermera, dos secretarias, un mensajero y la persona encargada del aseo. Su esposa le ayudaba en ciertas tareas administrativas.

Después de ofrecer diferentes tratamientos médicos no quirúrgicos, y tener varias personas en distintos cargos, Stetic Glam hoy en día cuenta con un grupo de trabajo de 7 personas y ofrece 5 servicios estéticos.

En el grupo de trabajo están:

- El Dr. Alvarado director científico y propietario. Es el encargado de supervisar que los servicios se realicen correctamente y de realizar el rejuvenecimiento facial.
- La gerente general hija del Dr. Ella tiene empoderamiento y al ser esta una pequeña empresa es la encargada de gerenciar todas las áreas excluyendo la parte médica. Por su parte trabaja en el área de mercadeo y recursos humanos. Trabaja en el área administrativa con la ayuda de una secretaria. También es la encargada de supervisar el área de servicios en todo lo que no esté relacionado a los procedimientos médicos.
- Una secretaria.
- Dos esteticistas, una de ella es la jefe de esteticistas.
- Una enfermera.
- La persona de servicios generales.

**Figura 1:** Rejuvenecimiento Facial

Los servicios que se ofrecen en Stetic Glam son:

- Rejuvenecimiento Facial  
Busca desaparecer y evitar manchas, resequedad y el acné en la piel. (Realizado únicamente por el Dr. Alvarado)
- Moldeamiento Corporal  
Tonifica, levanta y moldea el cuerpo. Evita y corrige la flacidez, cúmulos de grasa, celulitis y estrías.



**Fuente:** Stetic Glam

- Depilación Definitiva  
Quita vellos logrando una piel más suave y tersa.

**Figura 2:** Depilación Definitiva

**Fuente:** Stetic Glam

- Dermatología Estética: Realiza limpieza facial y exfoliaciones.
- Postparto y Postoperatorio  
Postparto: ayuda a recuperar las medidas y corrige las alteraciones causadas por el parto.  
Postoperatorio: controla el dolor, los edemas, morados y la inflamación. Busca que el paciente se recupere rápido y satisfactoriamente.

**Figura 3:** Postparto

**Fuente:** Stetic Glam

## **4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA**

### **4.1 Contexto Objeto de Estudio**

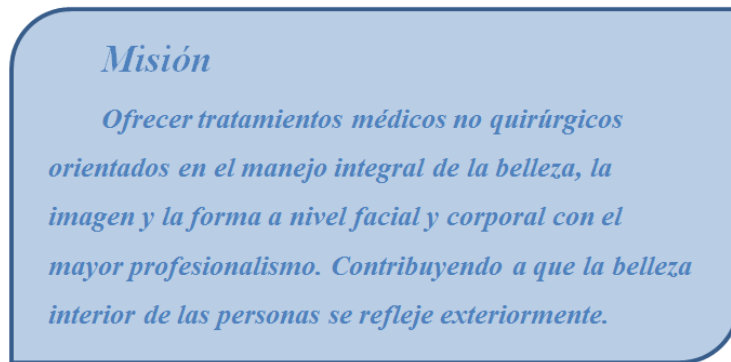
#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios y tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”. (Robbins & Coulter, 2010). Es un sistema compartido entre los trabajadores de una empresa que hace que sea única y se diferencie de otras empresas. Una cultura organizacional clara crea sentido de pertenencia en los miembros de la empresa aumentando su productividad y satisfacción en la compañía.

#### **MISIÓN**

Peter Drucker padre de la administración moderna y creador de la Administración por Objetivos sostiene que “lo importante es la misión y no los mecanismos de administración” y define objetivo como “El punto vital que da vida al organismo administrativo donde se desenvuelve la acción. Es la misión de la institución o empresa” (Hernández & Rodríguez, 2006, p.235). Debido a sus aportes a la administración los autores modernos consideran que la misión es el fundamento de la organización.

Stetic Glam tiene claro su propósito y razón de ser, sin embargo no existe una misión definida ni establecida con la que se puedan identificar los miembros de la organización. Entendiendo la importancia que tiene la misión en una organización se propone a continuación un modelo que se ajuste a la empresa y le permita tener un marco de referencia para su planeación, comprometer a su equipo de trabajo a través de la identidad corporativa y darse a conocer con sus stakeholders.

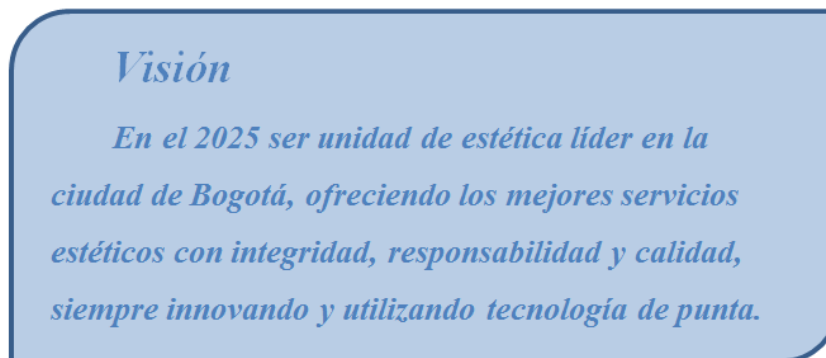
**Figura 4:** Modelo de Misión

**Fuente:** Elaboración Propia

## VISIÓN

Fleitman (2000) afirma que la visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Las organizaciones deben proyectarse a futuro, identificar como van a satisfacer las necesidades de sus clientes y tener un desarrollo continuo para aumentar su crecimiento con el tiempo.

Es por esto que es esencial que Stetic Glam cuente con una visión ya que en este momento no la tiene para que la toma de decisiones esté enfocada en su futuro deseado permitiéndole ser más productiva y competitiva. De acuerdo a la observación que se ha realizado en la empresa y el conocimiento que se tiene de la misma se propone el siguiente modelo de visión.

**Figura 5:** Modelo de Visión

**Fuente:** Elaboración Propia



## VALORES

La importancia de los valores corporativos la menciona Mintzberg cuando describe los valores como “lo que mantiene a la organización misionera unida- es decir, lo que ocasiona su coordinación- es la estandarización de las normas, el que sus miembros compartan los mismos valores y creencias” (Mintzberg, 1997). Los valores son la filosofía de la empresa que une a sus miembros y los motiva porque crea en ellos un sentido de pertenencia.

Aunque Stetic Glam no cuenta con unos valores corporativos establecidos sí existen valores fundamentales que los funcionarios viven a diario, sin embargo es necesario definirlos para que exista mayor claridad entre los miembros de la organización y así se realice el cumplimiento de los mismos. De igual forma van a ayudar a proyectar una buena imagen. A continuación se sugiere un modelo para los valores corporativos.

**Figura 6:** Modelo de Valores



**Fuente:** Elaboración Propia

Stetic Glam conoce cuál es su razón de ser y sus funcionarios viven la mayoría de los valores a diario, sin embargo es esencial que la organización defina y establezca la misión, visión y valores de acuerdo a su perspectiva ya que éstos son los pilares de la empresa. De la misma forma es importante que sean comunicados a todos los miembros de la organización.

De acuerdo a la observación que se realizó en Stetic Glam y a las charlas que se tuvieron con algunos empleados se establece que es una empresa que estimula muy poco a sus trabajadores a que sean innovadores debido al trabajo que realizan y los servicios que prestan. La gran mayoría pertenece al nivel operativo así que efectúan tareas específicas y rutinarias.

El grado de atención que se espera de los empleados es alto, ellos son conscientes de esto debido a los servicios que ofrecen, todos los pacientes son diferentes y los procesos que se llevan a cabo con cada uno de ellos deben ser precisos y rigurosos, brindando una excelente calidad con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Por esta razón el grupo de trabajo está alerta a las situaciones que se puedan presentar y cuenta con la capacitación necesaria para dar respuestas efectivas.

El Director Científico y la gerente tienen claro que en Stetic Glam debe predominar en todas las acciones la integridad y profesionalismo. Ellos son los más interesados en que la empresa obtenga resultados y son conscientes que su ética profesional debe dirigir las técnicas que se utilicen para lograrlos. Con su ejemplo esto es lo que le transmiten a sus empleados. De igual forma tienen en cuenta a sus empleados en la toma de decisiones buscando en lo posible beneficiarlos.

El ser una pequeña empresa permite que la relación entre los miembros de la organización sea buena y que el ambiente laboral sea adecuado, entre ellos existe armonía, cooperación y trabajo en equipo; todo esto influye positivamente en su desempeño.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

Hoy en día la herramienta más importante para los administradores de empresas es el proceso administrativo que creó Henry Fayol. “Fayol señaló, de manera enfática, que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal; es decir, no importa el tipo de empresa ni el tamaño, país, actividad, en todas es posible aplicar los principios y procesos administrativos” (Hernández & Rodríguez, 2006, p.70). Este es un proceso sistematizado que le permite a la organización obtener lo que se propone, sus cuatro componentes son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En el primer componente se busca desarrollar un plan teniendo en cuenta el futuro de la empresa, en la organización se debe estructurar y distribuir el trabajo, para la dirección se tiene en cuenta el trabajo con el personal y en el control es necesario hacer un seguimiento y realizar las correcciones necesarias. A continuación se describirá como se lleva a cabo el proceso administrativo en Stetic Glam.

La gerente general es la encargada de la gestión administrativa. Su padre, el Dr. Alvarado le ha dado empoderamiento para desarrollar estrategias, elegir soluciones, tomar decisiones, entre otras actividades ya que ella también es socia de la empresa. En las áreas en las que él no tiene el suficiente conocimiento permite que su hija se encargue, sin embargo la gerente le consulta las acciones a realizar que puedan generar un gran impacto en la organización.

### Planeación

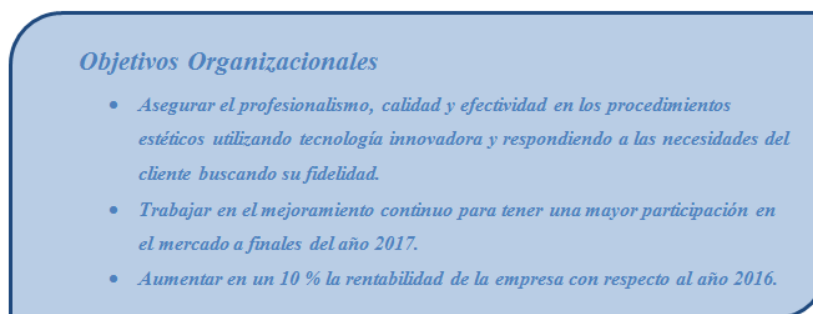
En Stetic Glam no existe un proceso de planeación definido, no se tiene una proyección a futuro así que las actividades que se realizan son respuesta a las situaciones que se presentan en el día a día. La cultura organizacional es ambigua debido a que no está establecida ni instituida. Existen algunas políticas y normas definidas, aunque no por escrito pero si han sido comunicadas verbalmente al personal; como lo son el cumplimiento del horario, uso del uniforme, cumplimiento de las normas

de seguridad, higiene ocupacional y ambiental, no consumir alcohol ni sustancias psicoactivas, proteger la información confidencial, no usar el nombre de Stetic Glam para beneficios personales, entre otras.

No se realiza una formulación de presupuesto general y tampoco se cuenta con indicadores de gestión establecidos. La empresa conoce más sus factores internos que externos. La gerente tiene identificado algunas debilidades y fortalezas debido a las reuniones y retroalimentaciones que se hacen dentro de la empresa con todo el personal. Es poco el conocimiento adquirido acerca de los factores externos ya que no se hace el análisis requerido para identificar cuáles son las oportunidades y amenazas a las que la empresa se enfrenta, de igual forma el análisis de la competencia no es detallado. Así que las estrategias que se desarrollan no son robustas porque la información que tiene la organización es escasa impidiendo así que ésta sea más productiva, competitiva y rentable.

Como el direccionamiento estratégico es débil y carecen de objetivos organizacionales se sugiere un modelo relacionado a los modelos anteriores de misión, visión y valores. El creador de la Administración por Objetivos, Drucker (1975) afirma: “La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es que hace posible que un colaborador controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor automotivación: un deseo de hacerlo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada más”. Los objetivos organizacionales guían a la gerencia en el desarrollo de estrategias, motivan al personal a salir de la mediocridad buscando realizar sus tareas de una forma más efectiva, sirven para dirigir y coordinar sus esfuerzos consiguiendo una sinergia positiva que logre el cumplimiento de los mismos.

**Figura 7:** Modelo de Objetivos Organizacionales

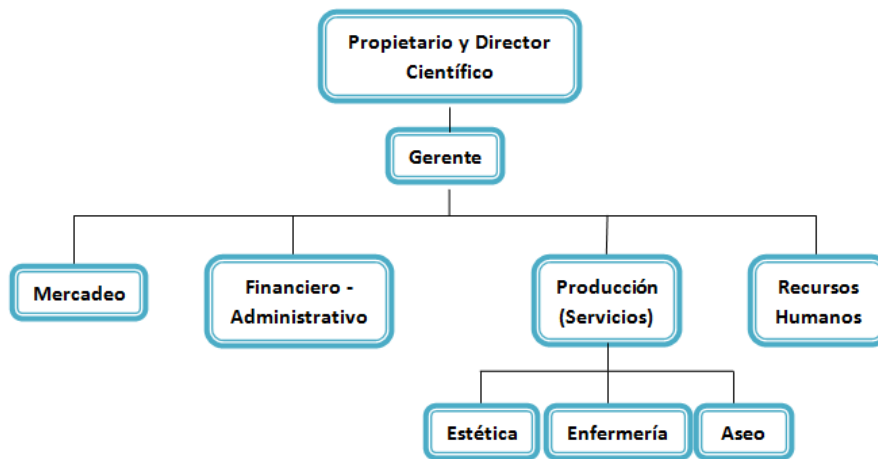


**Fuente:** Elaboración Propia

## Organización

La estructura organizacional de la empresa es clara, aunque no se tiene un organigrama explícito, cada trabajador sabe en dónde se encuentra dentro de la estructura. A continuación se muestra un modelo visual del organigrama de Stetic Glam.

**Figura 8:** Organigrama Stetic Glam



**Fuente:** Tomado del organigrama mental que se tiene en Stetic Glam.

Al ser una empresa pequeña, el diseño organizacional de ésta cuenta con una estructura simple, es decir que es rápida y flexible, su autoridad es centralizada ya que la toma de decisiones la realizan el Director Científico y la Gerente.

Stetic Glam tiene su propio proceso de selección donde se asegura que las aspirantes sean excelentes profesionales e idóneas para el trabajo antes de realizar su contratación. Cuenta con un proceso de inducción personalizado, un manual de funciones y procedimientos para la parte de estética que permite que el personal en esta área tenga pleno conocimiento, entendimiento de sus tareas y sepa el método que tiene que seguir para ejecutarlas.

Esta empresa no cuenta con un mapa de procesos establecido, a continuación se presenta un modelo de sus procesos actuales.

**Figura 9:** Mapa de procesos Stetic Glam



**Fuente:** Elaboración Propia

**Dirección**

En Stetic Glam el liderazgo es autoritario y la autoridad está centralizada. El director científico en la parte de servicios es quien establece las directrices, él es quien toma las decisiones y sus subordinadas deben obedecer. Como el Dr. está constantemente asistiendo a simposios y congresos, se mantiene permanentemente actualizado de lo último que ofrece el mercado en cuanto a servicios, equipos, procedimientos y tecnología. Cada vez que llega de un gran evento él se preocupa por transmitir el nuevo conocimiento y la información adquirida de inmediato para que su empresa evolucione y sea más competitiva. Esto se le facilita debido a que la comunicación es rápida, oportuna y efectiva; el grupo de trabajo es pequeño así que es una ventaja para la empresa tener una excelente comunicación, ésta fluye ágilmente de

arriba hacia abajo y viceversa, es decir que cuando se toma una decisión la gerente de inmediato informa al resto de empleadas, no existe una brecha en la comunicación.

La empresa carece de un proceso para la toma de decisiones, en la gestión administrativa se encuentra la gerente que tiene empoderamiento para tomar decisiones, pero en la mayoría de casos el Dr. Alvarado es quien tiene la última palabra. Al personal Stetic Glam les da la opción de brindarles ayuda económica para que estudien y les permite tener flexibilidad en los horarios.

No se presenta algún método para analizar los riesgos; la supervisión es clara y detallada, en la parte médica la realiza el Director Científico y en las otras áreas la Gerente General.

#### Control

Stetic Glam ha desarrollado un sistema de control contable y financiero, también de inventarios y arqueos; tiene unos estándares de cantidad, calidad, tiempo y costos solo para los procedimientos médicos. No se tiene formulada una evaluación de desempeño, la empresa conoce el desempeño de sus empleados a través de los comentarios que hacen los pacientes. No se realizan auditorías internas, la evaluación de los resultados de la empresa es superficial y son pocas las medidas correctivas que se llevan a cabo.

#### **4.2 Diagnóstico**

Para realizar un diagnóstico adecuado en Stetic Glam e identificar como se realiza la Gestión Administrativa a través del proceso administrativo teniendo como fundamento la cultura organizacional, se utilizaron como instrumentos de recolección de información dentro de la organización la observación, entrevistas informales con los funcionarios de la empresa y un cuestionario-entrevista formal a la gerente general que se presenta a continuación:

**Figura 10:** Entrevista Gerente General Stetic Glam**Entrevista realizada a Mónica Alvarado, la gerente general de Stetic Glam.**

1. *¿Tienen una cultura organizacional clara? (Misión, visión, principios y objetivos)*  
R. No completamente.
2. *¿Conocen a la competencia?*  
R. Si, pero no tan detalladamente. Sabemos quiénes son de acuerdo al sector.
3. *¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?*  
R. No. Estamos buscando tener una mejor planeación para con base en eso proyectarnos a futuro.
4. *¿Se han establecido indicadores de gestión?*  
R. No.
5. *¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?*  
R. Si, está el director científico, la gerencia general, luego la jefe de esteticistas y la asistente administrativa y después la otra esteticistas, la enfermera y la persona encargada de servicios generales.
6. *¿Existe un organigrama explícito?*  
R. No.
7. *¿El personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?*  
R. Si, al entrar se les indica exactamente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, esto hace parte de la capacitación y del compromiso adquirido.
8. *¿El personal conoce el método para realizar sus tareas?*  
R. Si, por ser un servicio deben tener los conocimientos adquiridos en su carrera y al llegar a nuestra empresa se les capacita con el manejo puntual de nuestros protocolos y equipos.
9. *¿Existe un manual de funciones y procedimientos?*  
R. Si.
10. *¿Se utiliza un proceso para la selección de personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?*  
R. Manejamos bases de datos colombianas para mantener hojas de vida de posibles postulantes, se hace una revisión a su hoja de vida, se verifican referencias y si aprueba este primer filtro se hace una primera entrevista con las esteticistas para analizar y corroborar su conocimiento en el área médica, si pasa esta prueba pasa a una segunda entrevista con la gerente general para revisar el convenio en detalle, salario, horarios, funciones, y dependiendo de esta entrevista se pasa a una tercera entrevista con el director científico quien al final tiene la última palabra.  
La inducción está a cargo de la asistente administrativa y la jefe de esteticistas para dar un amplio conocimiento de la empresa en las diferentes áreas.



11. *¿Existe una clara definición de funciones?*

Si cada una sabe qué debe hacer, a quién debe reportar y a quién dirigirse en caso de algún inconveniente.

12. *¿Cuáles son los niveles de empoderamiento?*

Yo tengo empoderamiento en la gestión administrativa, sin embargo siempre que mi papá se encuentra en la ciudad le consulto si está de acuerdo. De resto él es quien tiene la última palabra a la hora de tomar decisiones.

13. *¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?*

Si, la comunicación es rápida, ágil, eficiente y efectiva.

14. *¿Esta fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?*

Si.

15. *¿Cuál es el tipo de liderazgo de la organización? (Autoritario, democrático o liberal)*

Autoritario.

16. *¿El personal de la empresa está altamente motivado?*

Se procura ayudarlas para que estudien, promover que tengan espacios para crecer a nivel profesional, flexibilidad en horarios.

17. *¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?*

Las sanciones se derivan por repetición de incidentes con las pacientes, quejas directas de los pacientes o el director científico. No existe un sistema de incentivos.

18. *¿La organización tiene sistemas claros de control financiero, ventas, inventarios, gastos, procedimientos y calidad?*

Manejamos contabilidad, balances, estados financieros, inventarios y arqueos.

19. *¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?*

No mucho.

20. *¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?*

No

**Fuente:** Elaboración Propia – Gerente General

Adicional a la recolección de información mencionada anteriormente y realizando la investigación necesaria, se utilizaron como instrumentos la matriz PESTLE y Análisis Competitivo para identificar y analizar los factores externos a los que está expuesta la organización y su entorno competitivo.

La matriz PESTLE permite identificar el entorno externo en el que se desenvuelve Stetic Glam, teniendo en cuenta las tendencias en los sectores económicos, políticos, ambientales, socio-culturales, y tecnológicos. Una vez identificadas las tendencias en los diferentes sectores se estableció el impacto que genera cada una de éstas en la empresa con un valor 1 a 5 siendo 1 un impacto bajo y 5 un impacto alto. Se presenta su desarrollo a continuación:

**Tabla 1:** Matriz Pestle

MATRIZ PESTLE (PRIORIZACION POR IMPACTO)		IMPACTO				
SECTORES	ENFOQUE DE LA TENDENCIA EN EL SECTOR	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
		1	2	3	4	5
ECONÓMICO	Incremento en la TRM hace que las importaciones de los equipos estéticos y sus piezas sean más costosas.				X	
	TLC con Estados Unidos reduce costos por aranceles haciendo que las importaciones sean más asequibles, reduciendo el impacto del incremento en la TRM.			X		
	Alza de las tasas de interés frena a los colombianos a solicitar recursos económicos, van a disminuir los préstamos para realizarse procedimientos estéticos.			X		
	Inflación aumenta el valor de los productos, hace que el dinero rinda menos y que se acorte el presupuesto para gastos personales.				X	
	Inversión extranjera en centros de estética es una amenaza para el sector en Colombia.			X		
	Tasa de desempleo alta reduce el poder adquisitivo de los colombianos.			X		
POLÍTICO	Restricciones en cuanto a procedimientos estéticos limitan el portafolio de servicios.					X
	Estrategia para el desarrollo del turismo de bienestar PTP aumenta la demanda en el sector de la estética.					X
	Reducción de impuestos para nuevas empresas que se registren amplía la posibilidad de formalización y acreditación aumentando así la competencia.			X		
AMBIENTAL	Manejo integral de residuos permite el cumplimiento de normas ambientales.			X		
SOCIO-CULTURAL	Sociedad que busca estar en forma y lograr la eterna juventud permite que aumenten los clientes potenciales.					X
	Centros de estética informales, sin acreditación crean inseguridad y desconfianza en los clientes.				X	
TECNOLÓGICO	Nuevos desarrollos en tecnología modular para equipos de estética.					X
	La generación de nuevas tendencias en el mundo de la estética hace que las empresas estén atentas a la implementación de dichos cambios.					X

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la matriz, dos tendencias políticas generan un impacto alto para Stetic Glam debido a que algunas resoluciones, leyes y acuerdos establecen que existen procedimientos que solo se pueden realizar por un profesional de la

medicina excluyendo a las esteticistas, limitando así el portafolio de servicios. La otra tendencia es la estrategia para el desarrollo del turismo de bienestar organizada por el Programa de Transformación Productiva ya que éste apoya y promueve los sectores implicados y busca atraer turistas nacionales e internacionales aumentando la demanda para el sector de la estética.

Existe una tendencia que genera un impacto alto y es la sociedad actual que busca sentirse bien y verse joven acudiendo a procedimientos estéticos para lograrlo. Está cada vez más arraigada en las personas, lo que permite que aumenten los clientes potenciales para Stetic Glam. El impacto de las tendencias en el sector tecnológico es igual ya que la unidad de estética se caracteriza por manejar lo mejor y último en tecnología y debe estar preparada para lo que ofrece el mercado en el mundo de la estética con el fin de responder a la vanguardia buscando satisfacer las necesidades de sus clientes.

En el sector económico y socio-cultural se presentan tendencias que generan un impacto negativo medio-alto para la empresa como lo son el incremento de la TRM debido a que aumentan los costos en importaciones, también está la inflación pues hace que la capacidad de compra de los colombianos sea cada vez menor. De igual forma hay una tendencia que crea inseguridad y desconfianza en los clientes, son los centros de estética informales sin ningún tipo de acreditación que dejan víctimas por procedimientos estéticos mal realizados.

Las tendencias externas de los diferentes sectores mencionadas anteriormente son las que generan un mayor impacto para Stetic Glam, es necesario conocerlas para identificar si ocasionan impactos positivos o negativos y saber a qué está expuesta la empresa.

Una vez identificados los factores externos se continuó con el desarrollo de la Matriz de Análisis Competitivo (MAC) basado en las 5 fuerzas de Porter. Esta matriz permite analizar una empresa teniendo como referencia la industria actual, sirve como guía para desarrollar estrategias competitivas y aumentar la rentabilidad en el largo plazo. La competitividad de la empresa se identifica a través de estas 5 fuerzas: poder

de negociación del proveedor, productos sustitutos, entradas de nuevos competidores, intensidad de la competencia y poder de negociación del comprador.

Para realizar el análisis competitivo para Stetic Glam se identificaron los criterios clave de cada fuerza y posteriormente se evaluó el impacto que genera cada una para la empresa con un valor de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto.

A continuación se presenta la MAC:

**Tabla 2:** Matriz Análisis Competitivo

MATRIZ ANALISIS COMPETITIVO (MAC)						
FUERZA (DETERMINACIÓN DE ACTORES)	CRITERIOS CLAVE DE CADA FUERZA	EVALUACION POR IMPACTO				
		BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
		1	2	3	4	5
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	Los proveedores extranjeros de repuestos y maquinaria imponen los precios por la tecnología y exclusividad de sus bienes.				X	
	Los proveedores colombianos ofrecen precios asequibles debido a la competitividad, se obtienen descuentos por pronto pago.					X
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Unidades de estética formales y acreditadas a nivel nacional.					X
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Empresas extranjeras o nacionales con capital para invertir en su unidad de estética.				X	
	El PTP promueve la reducción de impuestos para las empresas que se formalicen.			X		
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR	Los clientes con alto poder adquisitivo buscan lo más innovador y profesional.					X
	Necesidad del hombre y la mujer por sentirse bien consigo mismos.					X
	Responsabilidad en buscar trayectoria, experiencia y profesionalismo.					X
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Presenza ofrece más servicios ya que tiene un gran portafolio.				X	
	Presenza tiene director científico.					X
	Innova Laser Center cuenta con director científico.					X
	Innova Laser Center tiene buenos equipos tecnológicos.					X

**Fuente:** Elaboración Propia.

En la matriz se puede observar que en todas las fuerzas existen criterios que generan un alto impacto para Stetic Glam. Estos factores se deben tomar como referencia para crear estrategias con el fin de mejorar su competitividad. En la última fuerza que muestra la matriz se tuvieron en cuenta 2 unidades de estética reconocidas que ofrecen servicios similares a los de Stetic Glam y más adelante se tomarán como referencia en la Matriz de Perfil Competitivo.

Luego de realizar la recolección de información en Stetic Glam, la Matriz Pestle y la MAC y de haber hecho el análisis correspondiente, se toman como referencia los

factores más importantes con el fin de desarrollar las Matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Externos (EFE) con la mayor objetividad, buscando que el diagnóstico realizado esté bien estructurado y sea adecuado para encontrar el problema más crítico en la empresa.

**Tabla 3:** Matriz EFI.

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS	FACTORES INTERNOS CLAVE	EVALUACIÓN		
		Valor (A)	Clasificación (B)	Valor Ponderado (A*B)
<b>Fortalezas</b>				
CAPACIDAD DIRECTIVA	Trayectoria en el mercado durante veintitres años genera un reconocimiento de la empresa en el mundo de la estética	6.50%	4	0.26
	La dirección permite que la toma de decisiones sea rápida.	4.50%	4	0.18
	Flujo de comunicación efectivo aunque no existen canales de comunicación establecidos.	4.00%	3	0.12
CAPACIDAD FINANCIERA	La organización cuenta con el músculo financiero para acceder a las fuentes de financiación necesarias con el fin de satisfacer las diferentes necesidades dentro de la organización	3.00%	4	0.12
	El clima laboral dentro de la empresa ofrece a los empleados los recursos necesarios para que puedan cumplir con las labores encomendadas.	3.00%	3	0.09
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Estabilidad laboral permite una baja rotación de personal y disminuye sus costos.	2.00%	3	0.06
	La capacitación y entrenamiento del personal incrementa la productividad y a su vez aumenta la rentabilidad.	4.00%	4	0.16
	Experiencia y profesionalismo asegura la efectividad en los procesos y la satisfacción del cliente.	5.00%	4	0.2
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Equipos altamente tecnológicos optimizan el tiempo y los procedimientos mejorando la calidad en el servicio.	4.00%	4	0.16
	Innovación en los procedimientos permite adaptarse a las exigencias del mercado y de la competencia. Disminuye costos en el mediano y largo plazo.	5.00%	4	0.2
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fidelización de clientes a través de un excelente servicio crea un valor agregado permitiendo que el paciente esté dispuesto a pagar más por los servicios que ofrece Stetic Glam.	6.00%	4	0.24
	Imagen corporativa reconocida aumenta la confianza en los pacientes y la competitividad en el mercado. Incrementa las ventas.	5.00%	3	0.15
<b>Subtotal</b>				<b>1.94</b>
<b>Debilidades</b>				
CAPACIDAD DIRECTIVA	La falta de planeación estratégica dispersa los esfuerzos de la organización disminuyendo su eficiencia.	7.00%	1	0.07
	Desmotivación en el personal limita su potencial e influye en el servicio al cliente	6.00%	1	0.06
	La organización carece de indicadores de gestión, esto aumenta la incertidumbre y estanca su éxito y evolución.	6.50%	2	0.13
	No se realizan evaluaciones de desempeño ni auditorías internas por lo tanto no se contemplan mejoras en las funciones y procedimientos	6.50%	1	0.065
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	No existe la oportunidad de desarrollar y promover el personal, esto disminuye su proyección laboral.	4.00%	2	0.08
	Sistema de sanciones mas no de incentivos desmotiva al talento humano	5.50%	2	0.11
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Los equipos, piezas y repuestos deben ser importados generando costos altos	5.00%	2	0.1
CAPACIDAD COMPETITIVA	Poca planeación disminuye la competitividad en el mercado.	7.50%	1	0.075
<b>Subtotal</b>				<b>0.69</b>
<b>TOTAL</b>				<b>100.00% 2.63</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Después de haber ponderado cada factor de acuerdo a su relevancia, de asignar la clasificación correspondiente y de obtener el puntaje ponderado en la Matriz EFI las fortalezas más representativas para Stetic Glam son: su trayectoria, la experiencia y

profesionalismo, la innovación en los procedimientos y la fidelización de los clientes. Las debilidades más importantes son la carencia de planeación estratégica, la desmotivación del personal, la falta de evaluaciones de desempeño y auditorías internas.

De acuerdo a la matriz EFI el total ponderado para Stetic Glam es 2.63, conociendo que las empresas promedio se encuentran en 2.5 se afirma que la organización está justo por encima de la media, las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado total de 1.94 contra 0.69 de las debilidades, sin embargo la organización se encuentra en una posición interna vulnerable.

**Tabla 4:** Matriz EFE

MATRIZ EFE				
FACTORES EXTERNOS	FACTORES EXTERNOS CLAVE	EVALUACIÓN		
		Valor (A)	Clasificación (B)	Valor Ponderado (A*B)
<b>Oportunidades</b>				
ECONÓMICOS	Tasa de desempleo baja aumenta el poder adquisitivo de los colombianos	5.00%	3	0.15
	Crecimiento económico mejora el nivel de vida de los colombianos permitiendoles tener más dinero para los gastos personales.	8.50%	4	0.34
	Baja TRM permite que el costo por importaciones sea menor	3.50%	1	0.035
	Bajas tasas de interés propician la posibilidad de pedir préstamos bancarios.	4.50%	2	0.09
POLÍTICOS	TLC con Estados Unidos hace que las importaciones de equipos, piezas y repuestos sean más asequibles.	4.00%	1	0.04
	Estrategia para el desarrollo del turismo de bienestar PTP promueve el sector de salud estética y aumenta la demanda	7.50%	2	0.15
TECNOLÓGICOS	Tecnología dinámica	4.00%	3	0.12
SOCIALES	Sociedad que busca estar en forma y lograr la eterna juventud permite que aumenten los clientes potenciales.	7.00%	3	0.21
	Tendencia a buscar lo mejor y último en tecnología.	6.50%	4	0.26
<b>Amenazas</b>				
ECONÓMICOS	Incremento en la TRM aumenta los costos de importaciones.	4.50%	1	0.045
	Contracción económica afecta el poder adquisitivo de los clientes.	7.00%	3	0.21
	Inversión extranjera en centros de estética aumentan la competencia en el mercado.	4.50%	2	0.09
POLÍTICOS	Implementación de políticas regulatorias limitan el portafolio de servicios	6.50%	2	0.13
	Reducción de impuestos para empresas que se formalicen aumentan la competencia en el mercado.	3.50%	2	0.07
SOCIALES	Centros de estética informales generan desconfianza en los clientes potenciales.	6.50%	2	0.13
COMPETITIVOS	Centros de estética con dirección científica, tecnología y liquidez son competencia directa.	9.00%	3	0.27
	Publicidad y portafolio de la competencia.	8.00%	2	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>100.00%</b>		<b>2.5</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Una vez desarrollada la Matriz EFE se concluye que las oportunidades más importantes para Stetic Glam son: el crecimiento económico, la estrategia para el desarrollo de turismo de bienestar PTP, la tendencia de la sociedad por sentirse joven,

bella y por buscar lo más innovador en tecnología. De igual forma existen unas amenazas representativas como: la contracción económica, la implementación de políticas regulatorias y la competencia directa.

El total ponderado para la unidad de estética se encuentra justo en el promedio (2.5), esto quiere decir que Stetic Glam no está respondiendo con estrategias eficaces frente al sector externo.

Teniendo identificados los factores críticos de éxito que se presentan en las matrices EFI y EFE y tomando como referencia las dos unidades de estética mencionadas en la MAC, se procede a realizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Presenza e Innova Laser Center son competencia directa para Stetic Glam ya que ambas son reconocidas, se encuentran en el mismo segmento de mercado, cuentan con dirección científica y ofrecen servicios similares. Con el desarrollo de esta herramienta se quiere identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, de la misma manera conocer la posición relativa de cada competidor.

**Tabla 5:** Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
CALIFICACION UNIDADES DE ESTÉTICA							
FACTOR	PONDERACION	PRESEZA	PUNTAJE	INNOVA LASER	PUNTAJE	STETIC GLAM	PUNTAJE
CLAVE DE EXITO	DEL FACTOR	CALIFICACION	(A*1)	CALIFICACION	(A*2)	CALIFICACION	(A*3)
	(A)						
Estrategia para el desarrollo del turismo de bienestar PTP promueve el sector de salud estética y aumenta la demanda	7.00%	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Tendencia a buscar lo mejor y último en tecnología.	9.00%	2	0.18	3	0.27	4	0.36
Contracción económica afecta el poder adquisitivo de los clientes.	8.00%	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Publicidad y portafolio de unidades de estética.	10.00%	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Trayectoria en el mercado genera un reconocimiento de la empresa en el mundo de la estética	14.00%	3	0.42	2	0.28	4	0.56
Equipos altamente tecnológicos y la innovación en procedimientos optimiza el tiempo y mejora la calidad del servicio.	10.00%	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Motivación del personal para cumplir con las metas organizacionales.	15.00%	2	0.3	2	0.3	2	0.3
La buena planeación permite que los esfuerzos de la organización sean eficientes.	14.00%	2	0.28	1	0.14	1	0.14
Planeación estratégica fortalece la competitividad en el mercado.	13.00%	2	0.26	1	0.13	1	0.13
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>		<b>2.02</b>		<b>2.49</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

En la Matriz de Perfil Competitivo la ponderación de cada factor y su calificación se realizó con el mismo método de la matriz EFE. Como se puede observar en esta matriz se incluyeron factores internos y externos. Los factores de éxito en los que más difieren los competidores es en la tendencia de contar con lo mejor en tecnología, los procedimientos innovadores y la trayectoria en el mercado. El factor de éxito de planeación estratégica es el más crítico en las empresas.

De acuerdo a los resultados de la MAC se encuentra que Innova Laser Center es la unidad de estética más débil con un puntaje de 2.02 y Stetic Glam es el competidor más amenazador con un puntaje de 2.49. Aunque estas cifras muestran una posición relativa de los competidores se puede observar que en todos la planeación es muy débil.

Adicional y paralelamente al desarrollo de la EFI, EFE y MAC se creó una matriz para analizar el proceso administrativo en Stetic Glam y sus componentes: Planeación, Organización, Dirección y Control con el fin de definir con mayor exactitud el componente donde se encuentra el problema más relevante.

Para el desarrollo de la Matriz Proceso Administrativo se tomó el mismo modelo de las matrices previas, se establecieron los elementos más importantes para cada componente, luego con la ayuda de un profesional MBA se definió la ponderación para cada elemento buscando objetividad en los resultados y después se dio la calificación correspondiente teniendo como soporte toda la información recolectada.



**Tabla 6:** Matriz Proceso Administrativo

MATRIZ PROCESO ADMINISTRATIVO				
COMPONENTE	ELEMENTOS	EVALUACIÓN		
		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
		(A)	(B)	(A*B)
PLANEACIÓN	Metodología para realizar la planeación de la empresa	9%	1	0.09
	Cultura organizacional clara	16%	2	0.32
	Análisis de la competencia	12%	2	0.24
	Análisis de oportunidades y amenazas del entorno	14%	2	0.28
	Conocimiento de las fortalezas y debilidades internas	14%	3	0.42
	Indicadores de gestión establecidos	12%	2	0.24
	Formulación de presupuestos	10%	2	0.2
	Objetivos y estrategias funcionales	13%	2	0.26
		<b>100%</b>		<b>2.05</b>
ORGANIZACIÓN	Mapas de procesos	16%	2	0.32
	Claridad en la estructura organizacional	26%	4	1.04
	Organigrama	19%	3	0.57
	Manual de funciones y procedimientos	21%	3	0.63
	Proceso de selección de personal	18%	4	0.72
		<b>100%</b>		<b>2.96</b>
				0
DIRECCIÓN	Ejecución de los planes según la estructura organizacional	12%	2	0.24
	Comunicación efectiva	18%	4	0.72
	Liderazgo y toma de decisiones	26%	3	0.78
	Motivación de los miembros que conforman la organización	21%	2	0.42
	Supervisión	11%	3	0.33
	Análisis de riesgos	12%	2	0.24
		<b>100%</b>		<b>2.73</b>
				0
CONTROL	Sistemas de control	18%	3	0.54
	Evaluación del desempeño	18%	2	0.36
	Auditorías internas	13%	1	0.13
	Estándares de cantidad, calidad, tiempo y costos	22%	3	0.66
	Evaluación de resultados	13%	2	0.26
	Medidas correctivas	16%	2	0.32
		<b>100%</b>		<b>2.27</b>

Fuente: Elaboración Propia.

La Matriz Proceso Administrativo muestra el valor ponderado para cada uno de sus componentes. Teniendo como referencia la media de 2,5 los componentes organización y dirección se encuentran por encima del promedio mientras que los de planeación y control se encuentran por debajo. Entre éstos últimos la planeación tiene un valor ponderado de 2,05 ubicando este componente en el nivel más bajo.

### 4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

Luego de haber desarrollado un diagnóstico minucioso y objetivo a través del uso de herramientas como las diferentes matrices, se identifica que la problemática mayor en la gestión administrativa de Stetic Glam se encuentra en el componente de planeación del proceso administrativo.

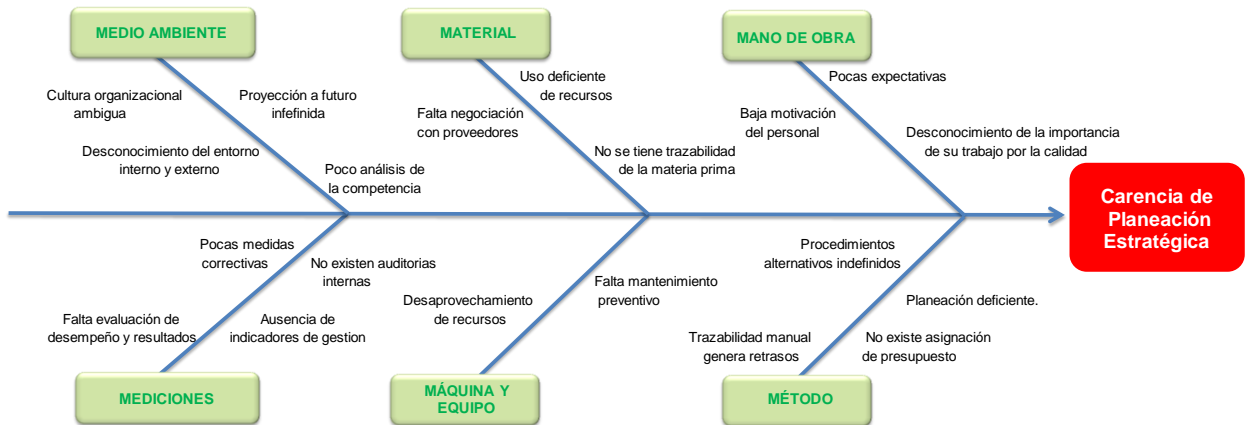
La empresa no cuenta con una cultura organizacional donde se proyecte a futuro minimizando así el grado de incertidumbre, no trabaja por crear un sentido de pertenencia en su equipo de trabajo. Se encuentra en una posición débil y vulnerable en el sector interno y externo ya que no tiene objetivos definidos, por el desconocimiento que se tiene del impacto en ambos sectores no desarrolla estrategias para aprovechar los factores positivos y mitigar los negativos.

La organización tiene poco conocimiento acerca de la competencia y aunque según el estudio realizado cuenta con un perfil competitivo amenazador el carecer de una planeación adecuada disminuye la eficiencia en sus procesos internos, baja el nivel de productividad y calidad, hace que la toma de decisiones no sea efectiva, pone en riesgo su rentabilidad y limita las oportunidades de tener una ventaja competitiva.

Teniendo presente esta información se establece que el problema a solucionar en Stetic Glam es la **CARENCIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**.

Habiendo detectado que en Stetic Glam hay una carencia de planeación estratégica y buscando estructurar este problema se utiliza como herramienta el diagrama de Ishikawa “método gráfico que relaciona un problema o efecto con sus posibles causas” (Gutiérrez, 2014). El método a utilizar es el de las 6M donde se reflejan las causas que se generan en los métodos de trabajo, mano de obra, maquinaria y equipo, materiales, mediciones y medio ambiente.

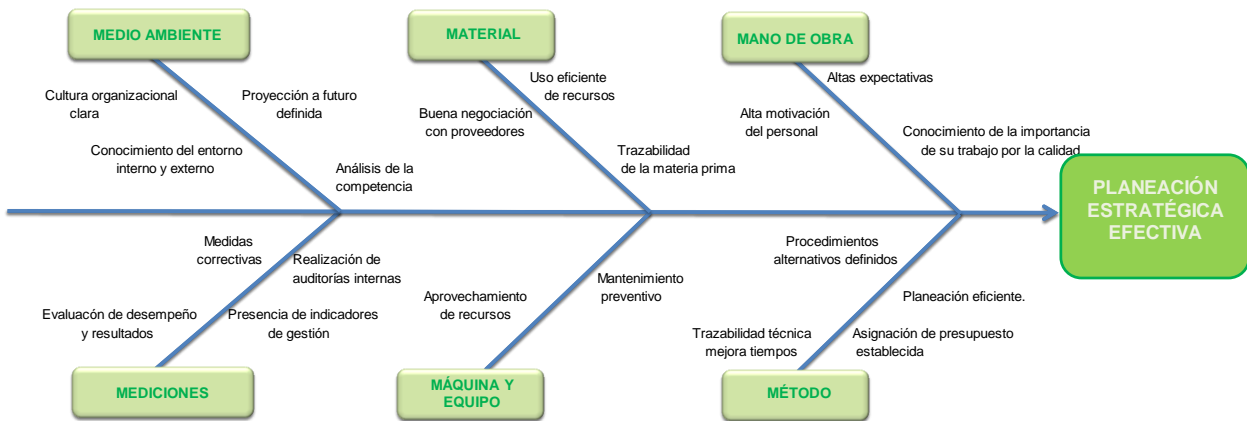
Figura 11: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia.

Después de representar la relación del problema con sus causas se desarrolla la matriz de medios y fines con el fin de identificar el futuro deseado, se establece la solución como efecto generando causas positivas que benefician a la organización.

Figura 12: Matriz de Medios y Fines



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 Propuesta de Solución**

Para que Stetic Glam logre tener una planeación estratégica efectiva debe comenzar definiendo su cultura organizacional. La organización debe establecer su misión, visión y valores para que principalmente sus funcionarios sepan a qué se dedica, cómo se está proyectando, a dónde quiere llegar y cuáles son los valores que la caracterizan.

Esta empresa tiene que enfocarse en lograr una cultura organizacional fuerte para tener una imagen corporativa excelente que le permita brindar experiencias positivas a sus clientes y funcionarios buscando como resultado su satisfacción. Stetic Glam debe crear un sentido de pertenencia en los miembros del equipo de trabajo para que se identifiquen con la empresa y esto se vea reflejado en un aumento en su productividad y rentabilidad. De igual forma debe trabajar por elevar el grado de fidelidad de sus empleados para evitar pérdidas costosas debido a la rotación de personal.

Una vez definida la cultura organizacional se toma ésta como referencia y guía hacia la formulación de los objetivos organizacionales; para que con su cumplimiento practique su razón de ser, alcance su futuro deseado y viva sus valores fundamentales.

Teniendo establecidas la misión, visión, valores y objetivos organizacionales la empresa debe adquirir un conocimiento amplio de su entorno interno, externo y de sus stakeholders para concretar los objetivos específicos direccionados al uso eficiente de los recursos, a mejorar la calidad, disminuir los costos en los procesos internos, incrementar las ventas, lograr mayor participación en el mercado, fortalecer la relación con los clientes, reducir tiempos de espera y respuesta, aumentar la motivación del personal y sus expectativas, mejorar la publicidad, renovar el liderazgo y lograr una mejor administración de la información. Con objetivos específicos concretados la empresa debe continuar con diseñar su propio Balanced Scorecard, este modelo de planeación conlleva a que exista racionalidad en la toma de decisiones y está enfocado para que Stetic Glam sea más productiva, rentable y competitiva.

#### 4.5 Marco Referencial

En la Teoría Clásica Henry Fayol propone una división de lineamientos para que las empresas a través de la administración optimicen sus recursos. “Todas las empresas necesitan previsión, organización, mando, coordinación y control; para funcionar debidamente, todas han de respetar los mismos principios generales” (Fayol, 1985). El proceso administrativo es un ciclo continuo que le permite a la organización proyectarse a futuro, prevenir escenarios críticos, enfrentar las situaciones con efectividad, determinar los recursos necesarios para su operación, realizar una adecuada división del trabajo, influir y motivar al grupo de trabajo, controlar las acciones, realizar medidas correctivas, entre otras. Es una herramienta esencial para que la gestión administrativa logre una mayor productividad, competitividad y rentabilidad en la empresa.

Peter Drucker padre de la administración moderna establece que “la mejor manera de predecir el futuro es creándolo” (Drucker, 1975). Es por esto que el fundamento de una organización es elemental, la misión, visión y los valores son la filosofía guía para la toma de decisiones anticipadas; crea una identidad clara en sus miembros direccionando sus esfuerzos, aumentando la eficiencia y mejorando su productividad. La cultura organizacional es clave en la planeación porque es la base para que una empresa elija cuál es el camino más apropiado a seguir.

La planeación es el primer componente a trabajar en el proceso administrativo y como éste es un ciclo continuo su gestión influye en el éxito de los otros componentes. Henry Mintzberg profesor y autor de varias publicaciones sobre gestión define estrategia de la siguiente manera: “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, 1997). Para las organizaciones la planeación estratégica es fundamental ya que establece estrategias y acciones específicas que les permiten enfrentar las situaciones de su entorno de una manera efectiva hacia la consecución de su futuro deseado.

Russell Ackoff quien se define como un solucionador de problemas es consciente que la planeación en una organización es una necesidad y piensa que es una de las actividades más complejas. Él define planeación como “un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación” (Ackoff, 1988). Este es un proceso que le ayuda a la organización a que exista racionalidad en la toma de decisiones anticipadas buscando que los resultados de la planeación sean los más rentables para la empresa.

#### **4.6 Plan de Acción**

Espacio

intencionalmente

en blanco

**PLAN DE ACCIÓN**

	Problema	Objetivo	Estrategias	Alcance	Acciones	Plazo	Costos	Responsable	Indicador	Unidad	Meta	Observaciones
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Carencia de Planeación Estratégica</b>	Establecer la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de Stetic Glam	Realizar un taller de lluvia de ideas con los miembros de la organización con el fin de identificar y definir la misión y los valores.	El conocimiento de la misión y valores permite que los miembros de la organización tengan mayor sentido de pertenencia.	Agendar reunión y diseñar formato para registrar las ideas.	1 semana	---	Gerente	Documental	---	---	Este indicador no es estadístico.
					En la reunión (onces) explicar el motivo de la sesión y el proceso a realizar. Registrar las ideas y concluir con la evaluación de las mismas.	1 semana	\$50,000	Gerente y todos los miembros de la organización	No. de ideas registradas	Cantidad	7	Se esperan obtener mínimo 7 ideas, una por participante.
					Estudiar los resultados de la sesión de lluvia de ideas para definir la misión de la organización y los valores que la caracterizan, comunicar la misión y valores.	2 semanas	---	Gerente y director científico.	No. de personas comunicadas / No. total de personas	%	100	Toda la organización debe conocer la misión y los valores.
			Desarrollar la visión de Stetic Glam a través de una herramienta (cuestionario) que ayude a la organización a determinar su proyección a futuro.	La dirección de los esfuerzos de los empleados permite que sean eficientes y logra una sinergia positiva.	Responder: ¿Qué se trata de conseguir? ¿Cuáles son los valores? ¿Cómo se producirán resultados? ¿Cómo se enfrentarán al cambio? ¿Cómo conseguir ser competitivos? Analizar las respuestas y elaborar la visión.	2 semanas	\$100,000	Gerente, director científico y consultor externo	Preguntas realizadas a personas en cargos directivos	Cantidad	2	Preguntas dirigidas a la gerente y director científico.
					Comunicar la visión a los miembros de la organización.	3 días	---	Gerente y director científico.	No. de respuestas válidas / No. de preguntas	%	90	Con la ayuda del consultor se busca que las respuestas respondan a las preguntas.
					No. de personas comunicadas / No. total de personas	%	100	Toda la organización debe conocer la visión.				
			Formular los objetivos organizacionales para cumplir con su razón de ser y obtener su futuro deseado.	El conocimiento que tiene cada empleado de la importancia de su trabajo y su repercusión lo incentiva para	Capacitar al personal directivo en planeación estratégica	3 semanas	\$300,000	Gerente.	No. de sesiones	Cantidad	3	Contratar un agente externo.
					Realizar un taller para hacer participe al personal en la construcción de los objetivos organizacionales.	1 semana	\$30,000	Gerente y todos los miembros de la organización	Documental	---	---	Direccionar al grupo para enfocar sus ideas en fortalecer la relación con los clientes, incrementar la rentabilidad y mejorar procesos.

PLAN DE ACCIÓN													
				prestar un mejor servicio, aumentando la satisfacción del cliente e incrementando la rentabilidad.	Definir tres objetivos organizacionales.	1 semana	---	Gerente y director científico.	No. de objetivos.	Cantidad	3	---	
				prestar un mejor servicio, aumentando la satisfacción del cliente e incrementando la rentabilidad.	Comunicar los objetivos organizacionales.	1 semana	---	Gerente y director científico.	No. de personas comunicadas / No. total de personas	%	100	Toda la organización debe ser comunicada.	
		Desarrollar un modelo de planeación para que exista racionalidad en la toma de decisiones anticipadas.	Analizar los factores internos y externos para definir los factores críticos y establecer los objetivos específicos.	Consolidarse en el mercado mejorando las fortalezas y disminuyendo las debilidades organizacionales, también explotando las oportunidades y mitigando las amenazas del entorno.	Complementar matriz EFI, EFE e identificar los Stakeholders.	1 semana	---	Gerente	Documental	---	---	Este indicador no es estadístico.	
					Consolidarse en el mercado mejorando las fortalezas y disminuyendo las debilidades organizacionales, también explotando las oportunidades y mitigando las amenazas del entorno.	Definir los factores críticos de éxito de acuerdo a su prioridad e impacto en Stetic Glam.	1 semana	---	Gerente y director científico.	No. de factores críticos.	Cantidad	8	4 factores para el entorno interno y 4 para el externo.
					Consolidarse en el mercado mejorando las fortalezas y disminuyendo las debilidades organizacionales, también explotando las oportunidades y mitigando las amenazas del entorno.	Elaboración de matriz DOFA	1 semana	\$100,000	Gerente, director científico y consultor externo.	No. de objetivos establecidos.	Cantidad	8	2 objetivos por conjunto. (FO, DO, FA, DA).
				Diseñar el Balanced Scorecard de Stetic Glam	Buena planeación estratégica y toma de decisiones efectiva que logre una excelente administración de los recursos para que la empresa incremente su rentabilidad, fortalezca su relación con los clientes y mejore los procesos internos.	Formular el mapa estratégico.	2 semanas	\$100,000	Gerente, director científico y consultor externo.	Documental	---	---	Este indicador no es estadístico.
					Buena planeación estratégica y toma de decisiones efectiva que logre una excelente administración de los recursos para que la empresa incremente su rentabilidad, fortalezca su relación con los clientes y mejore los procesos internos.	Diseñar metas, estrategias y el plan de acción basado en el mapa estratégico.	2 semanas	\$100,000	Gerente, director científico y consultor externo.	Documental	---	---	Este indicador no es estadístico.
					Buena planeación estratégica y toma de decisiones efectiva que logre una excelente administración de los recursos para que la empresa incremente su rentabilidad, fortalezca su relación con los clientes y mejore los procesos internos.	Establecer indicadores de gestión y realizar el seguimiento correspondiente de evaluación.	2 semanas	\$100,000	Gerente, director científico y consultor externo.	Documental	---	---	Este indicador no es estadístico.

Tabla 7: Plan de Acción

Fuente: Elaboración Propia.



### 4.7 Integración con el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un sistema estratégico de planeación y gestión para alinear las acciones de la empresa de acuerdo a la misión, visión, valores y la estrategia de la organización. Permite desarrollar la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y la última aprendizaje y conocimiento.

“Existen muchas maneras mediante las cuales, una empresa puede crear valor, sin embargo estas tienen que ser identificadas, creadas y adoptadas por todas la organización” (Kaplan, 1996). Es por esta razón que a continuación se presenta un modelo del mapa estratégico de Stetic Glam donde se describen y presentan gráficamente los objetivos que se deben lograr de acuerdo a cada una de las perspectivas para conseguir el futuro deseado mediante la creación de valor, incluyendo la propuesta de solución para la empresa.

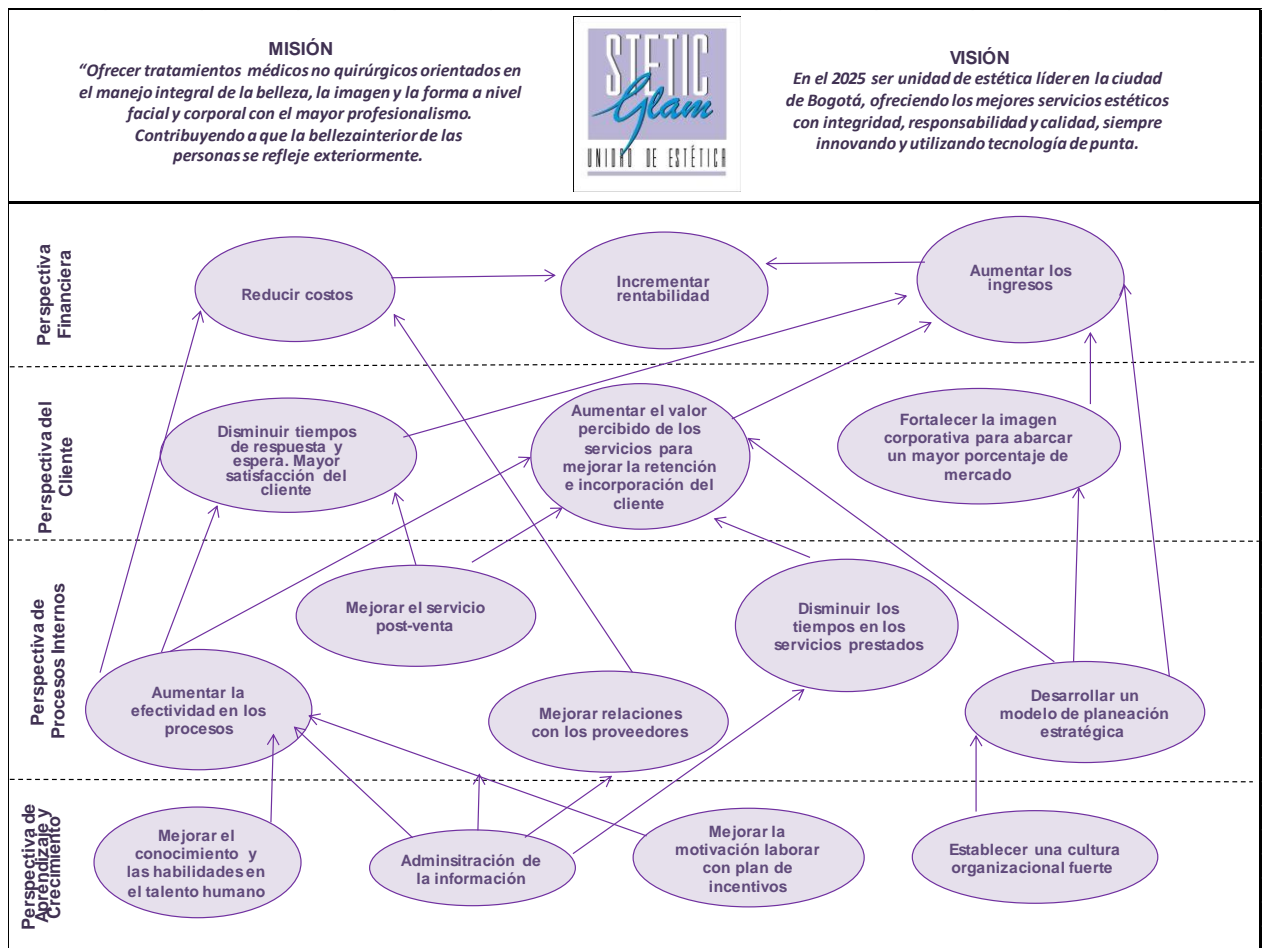


Figura 13: Balanced Scorecard Stetic Glam

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.8 Lecciones aprendidas**

El Administrador de Empresas Profesional debe contar con las capacidades y habilidades necesarias para que a través del análisis de distintas herramientas éste pueda identificar problemas y crear soluciones que se ajusten perfectamente con las necesidades de la empresa. Para la construcción de esta práctica administrativa fue importante tener lo anterior presente ya que como Administradora no me puedo varar por situaciones que se presenten, como fue en el caso del desarrollo de esta práctica, sino que las debo superar a través de la creatividad, optimización de recursos y dirección de esfuerzos para lograr los resultados esperados.

Sin experiencia laboral en empresas desempeñando el rol como administradora soy más consciente que la cultura organizacional es esencial para una empresa, algunas carecen de misión, visión y valores porque no le ven la importancia y otras tienen esa cultura establecida como un formalismo. Luego de finalizar la práctica administrativa entiendo que sin fundamentos fuertes es difícil construir una estructura que perdure en el tiempo. La cultura organizacional es la base para poder realizar una planeación estratégica adecuada para la empresa.

Teniendo presente la Teoría Clásica y conociendo que la gestión administrativa se apoya en el proceso administrativo veo la necesidad de conocer los elementos más relevantes de cada uno de los componentes para realizar las acciones necesarias con el fin de que la consecución de cada fase sea efectiva; ya que este es un ciclo continuo y en su ejecución la ineficiencia, debilidad o carencia de un componente puede generar consecuencias en los siguientes componentes.

Conociendo que la estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, 1997), tengo claro que toda organización debe tener un modelo de planeación estratégica para direccionar todas sus acciones y esfuerzos de una forma correlacionada para aumentar su productividad y lograr su futuro deseado.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la consumación de la práctica administrativa - Investigación en la Gestión Administrativa de Stetic Glam enfocada en la cultura organizacional y el proceso administrativo de la empresa se concluye lo siguiente:

- Por no tener la suficiente información y conocimiento del entorno interno la empresa se encuentra en una posición interna vulnerable ya que ésta no aprovecha completamente sus fortalezas y tiene descuidadas sus debilidades.
- Stetic Glam tiene una posición externa débil debido a que conoce muy poco ese entorno y no sabe verdaderamente a qué está expuesta por lo que no realiza estrategias que respondan de forma efectiva a las oportunidades y amenazas existentes.
- Esta unidad de estética tiene un buen perfil competitivo sin embargo la falta de planeación limita su competitividad en el mercado.
- La organización no tiene una cultura organizacional definida ni establecida.
- La gestión del proceso administrativo es superficial y el componente que se encuentra en una situación crítica es el de planeación.
- La carencia de planeación estratégica influye negativamente en la productividad, competitividad y rentabilidad.

Los esfuerzos que realiza una empresa por mejorar deben ser constantes ya que éstos se ven reflejados en el buen funcionamiento de la compañía. Por esta razón las recomendaciones para Stetic Glam son las siguientes:

- Establecer una cultura organizacional fuerte.
- Desarrollar un modelo de planeación para que exista racionalidad en la toma de decisiones, conocer a fondo el entorno interno y externo, desarrollar los objetivos y estrategias pertinentes y buscar su cumplimiento.
- Tener presente los elementos de cada componente del proceso administrativo para realizar las acciones necesarias y que la ejecución de este ciclo sea efectiva buscando obtener una ventaja competitiva.

**BIBLIOGRAFÍA**

Arroyo, R. (2012) Habilidades Gerenciales. Ecoe Ediciones.

Coulter, R. (2010) Administración. Pearson.

Gallardo, J. (2012) Administración Estratégica. Alfaomega.

Gutiérrez, H. (2014) Calidad y Productividad. Mc Graw Hill.

Hernández, Gallarzo, Espinoza. (2011) Desarrollo Organizacional. Pearson.

Hernández, Rodríguez. (2006) Introducción a la Administración. Mc Graw Hill.

Robbins, Judge. (2013) Comportamiento Organizacional. Pearson.

## **ANEXOS**

Revisar archivo en Excel.