

**PROPUESTA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA  
COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA MICROEMPRESA INMODA  
EN EL MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS, REPUBLICA  
BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**RUBEN DARIO POLANCO CASTILLO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**PROPUESTA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA  
COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA MICROEMPRESA INMODA  
EN EL MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS, REPUBLICA  
BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**RUBEN DARIO POLANCO CASTILLO**

**Proyecto de Grado para optar por el título de  
Administrador de Empresas**

**Director**

**FRANCISCO JAVIER HERNANDEZ G  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administración de Empresas**

**LUIS ENRIQUE SUAREZ**

---

**Jurado**

**JAIME VALENCIA**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 30 de Agosto de 2013**

A mis padres por su apoyo constante y su dedicación, así como a mi familia y todas las personas que de una u otra forma me han dado la mano en la en este camino.

## CONTENIDO

Pág.

RESUMEN .....	14
INTRODUCCION .....	15
1. ANTECEDENTES.....	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	20
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. OBJETIVOS .....	23
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	23
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
5. MARCO DE REFERENCIA .....	24
5.1 MARCO TEÓRICO .....	24
5.1.1. Escuelas de carácter prescriptivo y normativo.....	24
5.1.2. Escuelas de carácter descriptivo y explicativo.....	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	29
5.3. ANALISIS DEL ENTORNO .....	30
5.3.1. Recursos organizacionales.....	32
5.3.1.1. Financieros.....	32
5.3.1.2. Físicos.....	32

5.3.1.3. De marketing..	32
5.4. MODELOS DE APOYO A LAS DECISIONES	33
5.5. IMPLEMENTACION Y MONITOREO	35
6. METODOLOGIA	37
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
6.1.1. Población y muestra. n 5 empleados.	37
6.2. PROCEDIMIENTO	38
7. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO	40
7.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO	40
7.1.1. Tamaño y densidad de la población. 1	40
7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	43
7.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO LEGAL	45
7.3.1. Política tributaria, fiscal. I	45
7.3.2. Legislación tributaria. :	46
7.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL	48
7.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	50
7.6 ANÁLISIS AMBIENTAL	52
7.6.1. Contaminación ambiental. .	52
7.7 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	53
7.7.1. Barreras de entrada.	53
7.7.2. Barreras de salida.	54
7.8. COMPETIDORES ACTUALES	54
7.9. PROVEEDORES	56
7.9.1. Sustitutos.	56
7.9.2. Compradores.	57
7.10. SÍNTESIS DEL SECTOR EXTERNO	58
8. ANALISIS INTERNO	60
8.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	60

<b>8.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>60</b>
<b>8.2.1. Procesos administrativos. ....</b>	<b>61</b>
<b>8.2.1.1. Capacidad de la organización.....</b>	<b>61</b>
<b>8.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>8.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>9. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>71</b>
<b>9.1. OPORTUNIDADES .....</b>	<b>71</b>
<b>9.2. AMENAZAS.....</b>	<b>72</b>
<b>9.3. FORTALEZAS.....</b>	<b>72</b>
<b>9.4. DEBILIDADES.....</b>	<b>73</b>
<b>9.1 ESTRATEGIAS RESULTANTES MATRIZ DOFA .....</b>	<b>74</b>
<b>9.2. ESTRATEGIAS FO .....</b>	<b>74</b>
<b>9.3. ESTRATEGIAS FA.....</b>	<b>75</b>
<b>9.4. ESTRATEGIAS DO .....</b>	<b>75</b>
<b>9.5. ESTRATEGIAS DA .....</b>	<b>75</b>
<b>9.2 PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>76</b>
<b>9.3. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO .....</b>	<b>78</b>
<b>9.4 Objetivos estratégicos.....</b>	<b>79</b>
<b>10. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES .</b>	<b>80</b>
<b>10.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>80</b>
<b>10.2 VISIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>81</b>
<b>10.2.1. Declaración de la visión organizacional. ....</b>	<b>82</b>
<b>10.3. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>82</b>
<b>10.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>83</b>
<b>11. EJECUCION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>84</b>
<b>11.1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>84</b>
<b>11.2 ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EL CAMBIO .....</b>	<b>85</b>
<b>11.3 LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>86</b>

**11.4 DEFINICIÓN DE MÉTODOS E INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....87**  
**11.4.1. Indicadores de la perspectiva financiera .....89**

**12. CONCLUSIONES .....95**

**13. RECOMENDACIONES .....97**

**BIBLIOGRAFIA .....98**

**ANEXOS .....102**

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Población y densidad censos 1873-2011</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 2. Estructura poblacional por edad y sexo</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro 3. Distribución porcentual de la población según municipio</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 4. Tasas de variación interanuales</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 5. Porcentaje de carga fiscal empresa venezolana</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 6. Comparación de precios competencia</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 7. Frecuencia de uso en el servicio de salón de belleza.</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 8. Análisis de las fuerzas competitivas del sector</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro 9. Tabla de frecuencia, resultados del cuestionario</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro 10. Fortalezas y debilidades identificadas</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 11. Estrategias Matriz DOFA</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 12. Objetivos estratégicos</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 13. Cuadro de mando integral de INMODA para el año 2013-</b>	<b>94</b>

## LISTA FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2. Las cuatro zonas de la matriz DOFA</b>	<b>34</b>
<b>Figura 3. Las fuerzas competitivas del sector según Porter</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4. Evolución de facturación de servicios dedicados a estética humana</b>	<b>49</b>
<b>Figura 5. Gráfico Porcentaje de empresas que invierten en TIC en Venezuela</b>	<b>50</b>
<b>Figura 6. Grafico Resultados percepción instalaciones</b>	<b>66</b>
<b>Figura 7. Gráfico Resultados percepción productos utilizados</b>	<b>66</b>
<b>Figura 8. Gráfico Resultados percepción ubicación de la empresa</b>	<b>67</b>
<b>Figura 9. Resultados percepción de horarios</b>	<b>67</b>
<b>Figura 10. Resultados percepción tiempo de servicio</b>	<b>68</b>
<b>Figura 11. Resultados percepción precio del servicio</b>	<b>68</b>
<b>Figura 12. Resultados percepción atención en el servicio</b>	<b>69</b>
<b>Figura 13 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas INMODA</b>	<b>73</b>
<b>Figura 14. Mapa estratégico</b>	<b>88</b>

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXO A. Entrevista individual.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO B. Entrevista grupal.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO C. cuestionario.....</b>	<b>106</b>

## RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó con el propósito de asesorar a INMODA una microempresa prestadora de servicios de estética ubicada en el municipio de Barinas República Bolivariana de Venezuela, para el desarrollo de una propuesta estratégica que ayudara a establecer las bases para su sostenibilidad y competitividad.

Metodológicamente se realizó un estudio de caso de tipo descriptivo, la unidad de análisis la constituyó la microempresa INMODA con su propietario, trabajadores y clientes. Se desarrolló un proceso de análisis de los entornos que da cuenta de la situación actual de los principales factores que inciden en la gestión de la microempresa, para posteriormente realizar el análisis de las fuerzas competitivas y diagnóstico interno que permitió establecer las bases para formular la estrategia a través de la herramienta para la toma de decisiones DOFA.

Después de formular las principales estrategias posibles, se construyó la propuesta de valor y se formularon los principales objetivos estratégicos que debe alcanzar la organización. Además se establecieron los objetivos organizacionales partiendo de las definiciones de la misión, visión y valores. Finalmente se plantean los principios básicos para la ejecución y control de la estrategia a través del uso del cuadro de mando integral.

**Palabras clave:** estratégica, sostenibilidad, entornos, microempresa, competitividad

## INTRODUCCION

Las pymes en Latinoamérica representan alrededor del 98% de las empresas y contribuyen con cerca del 67% de los empleos en Latinoamérica<sup>1</sup>, pese a su gran importancia social estas organizaciones padecen de grandes problemas entre los cuales se destacan el difícil acceso al crédito, a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) así como a la mano de obra calificada necesaria. En los países de la región existen políticas que buscan apoyar el desarrollo de las microempresas a través de programas del gobierno sin embargo y a pesar de los esfuerzos el camino que queda para acortar la brecha que existe entre las pequeñas y grandes empresas de la región es significativo, mientras en Europa de las pequeñas empresas exportan cerca del 40% en Latinoamérica es el 10%. Las grandes empresas de la región aportan al PIB cerca de 33 veces más en comparación con las pequeñas, en los países de la OCDE esta cifra es solo de 2 o 3 veces mayor, solo el 12% del crédito total de la región se destina a las microempresas en contraste con los países de la OCDE donde reciben el 25%.<sup>2</sup> Estas problemáticas reducen su competitividad y dificultan el crecimiento, en una época de apertura económica donde se abren las oportunidades de las pequeñas empresas al mercado mundial y el entorno se vuelve a su vez más exigente es necesario que las pequeñas organizaciones dispongan de las herramientas necesarias para prever y afrontar los cambios.

Las pymes pueden convertirse en un futuro en agentes de cambio que impulsen no solo el empleo sino la productividad, y estabilidad económica de la región, para lo cual además de promover políticas que afronten los diversos problemas estructurales planteados anteriormente, deben incluir conocimientos de gestión administrativa que permita identificar los diferentes cambios a los que se enfrentan en la actualidad así como plantear y asumir los futuros retos de este nuevo milenio en la búsqueda de la innovación y competitividad.

Cerca del 80% de las pymes en Venezuela<sup>3</sup> carece de conocimientos por parte de la gerencia en cuanto a planificación estratégica se refiere. La planeación estratégica es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la

---

<sup>1</sup> ARAYA Alejandra, Las pymes: esas protagonistas que América Latina ha dejado rezagadas, revista online América economía, consultado 14 agosto de 2013.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> GONZALES RAMÍREZ. Plan estratégico y gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del municipio Antonio José de sucre estado de Barinas. Licda, 2009

organización, la evidencia demuestra que por lo general las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior a las que no lo hacen.

Esta investigación se lleva a cabo para formular una propuesta de planeación estratégica de una pyme venezolana, la microempresa INMODA que le permita identificar principales objetivos organizacionales para su sostenibilidad y competitividad, dedicada a prestar servicios de belleza en el municipio de Barinas Venezuela, la organización fue creada recientemente y carece de conocimientos administrativos. Partiendo de un estudio de caso mediante los análisis del entorno y utilizando las herramientas que planeación estratégica ofrece se logra definir una propuesta clara y adecuada a la organización, que permita su adaptación al entorno. La asesoría a esta organización se fundamenta en su corto recorrido en el mercado y falta de gestión administrativa, típicas de las pymes de la región. La propuesta además de servir como una herramienta de planeación busca impulsar a la organización en el mejoramiento de la gestión en cada uno de sus procesos sin dejar a un lado la importancia de la correcta ejecución y control.

## 1. ANTECEDENTES

De acuerdo al tema propuesto se desarrolló una revisión de literatura y en torno a ello se presentan los autores más significativos con el propósito de que sus planteamientos sirvan de base para la estructuración de los objetivos del estudio.

En esta línea de ideas, Barragán Dueñas (2010) en un estudio titulado Guía metodológica para la planificación estratégica en PYMES del sector servicios basada en *balanced scorecard*, en el que busca vincular las teorías fundamentales de la planeación estratégica para desarrollar una guía práctica que sirva a las empresas de servicios en la cual plantea la importancia del establecimiento de la misión, visión y objetivos como primera medida, el análisis DOFA y las fuerzas de Porter para identificar el estado de la organización así como posibles estrategias; Destaca principalmente el uso del sistema de control de gestión *scorecard* o cuadro de mando integral, que se caracteriza por relacionar aspectos cuantitativos y cualitativos de la empresa para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados y la gestión en cada área de la organización, lo que según la autora es indispensable para el logro de las metas y muestra como importantes organizaciones han adoptado este modelo de medición de la gestión debido a su efectividad para comunicar resultados y mostrar cómo se están logrando los objetivos. Es necesario que las pequeñas empresas adopten dentro de su planeación sistemas de medición de los objetivos organizacionales como el cuadro de mando integral para que el trabajo de diseño de la planeación no se quede en el papel y pueda contar con un seguimiento constante que facilite el logro de los objetivos organizacionales.<sup>4</sup>

En el mismo sentido, Franco Ramírez (2011) en un estudio titulado herramienta de gestión estratégica para que las PYMES construyan su propuesta de valor caso de aplicación operadores portuarios de Buenaventura en Colombia, expone que una de las principales problemáticas que tiene la pequeña empresa es la falta de reconocimiento de sus fortalezas como organización, y por ende la no materialización de una propuesta de valor que impacte en el mercado. La construcción de la propuesta de valor como base para orientar la estrategia de la

---

<sup>4</sup> BARRAGAN DUEÑAS Nubia. Guía metodología para la planificación estratégica en pymes del sector de servicios basada en *balanced scorecard*. Bogota, 2010

organización es objeto de trabajo de esta investigación que busca crear una herramienta que le facilite a la organización descubrir y aprovechar sus fortalezas, para encaminar mediante mapas estratégicos el desarrollo de la ventaja competitiva. El estudio se centra en una empresa operadora portuaria, pero es concerniente debido a que el autor logra crear un modelo para la identificación de la propuesta de valor y posibles estrategias derivadas de ella que se pueden aplicar a la pequeña empresa.<sup>5</sup>

Igualmente Gonzáles (2009) en un trabajo titulado plan estratégico y gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del municipio Antonio José de Sucre estado de Barinas, aborda el problema de la falta de planeación en la pequeña empresa venezolana que el autor relaciona con la ausencia de capacitación de la gerencia, y falta de liderazgo, para lo cual desarrolla un plan estratégico que busca mediante el liderazgo, impartir cambios culturales y capacitar al personal para que este se apropie de los objetivos de la organización; El desarrollo del personal para el cambio institucional es fundamental en este trabajo de investigación, el autor logra exponer gran parte de las problemáticas de las PYMES en Venezuela que van desde la inestabilidad en las políticas de gobierno, la falta de recursos y de personal capacitado para atender a la gerencia eficientemente, hasta las dificultades que afrontan las organizaciones para adaptarse a la globalización. El trabajo sirve como un marco de referencia para comprender la complejidad en la que se mantiene la pequeña empresa Venezolana y sus principales retos.<sup>6</sup>

Por último Romero (2011) ejecuto un estudio titulado diseño de un manual de planificación estratégica para las PYMES orientado al control de gestión; El estudio presenció sistematizar las prácticas gerenciales vinculadas con la planificación de las PYMES a fin de contribuir a mejorar su gestión haciendo adecuado uso de los recursos con los que cuentan. La planificación dentro de las PYMES en Venezuela es poca o inexistente, por lo cual se identifica la necesidad de dar solución a esta problemática mediante el diseño instruccional que capacitaría tanto a empleados como a gerentes de una forma sistemática la cual maximiza la comprensión. El diseño de la planeación organizacional en las microempresas debe estar acompañado de una fundamentación pedagógica que permita garantizar la comprensión de los objetivos y estrategias que se van a

---

<sup>5</sup> FRANCO RAMÍREZ, José. Herramienta de gestión estratégica para que las pymes construyan su propuesta de valor caso de aplicación operadores portuarios de Buenaventura. Cali, 2011

<sup>6</sup> GONZALES RAMÍREZ. Plan estratégico y gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del municipio Antonio José de sucre estado de Barinas. Licda, 2009

implementar de otra forma el cambio institucional no se dará eficientemente.; Se evidencia la necesidad de someter a un proceso de capacitación a la organización, para afrontar los retos que se plantean dentro de los objetivos organizacionales y dar a entender la importancia de la estrategia y cultura organizacional como fundamento para el desarrollo organizacional.<sup>7</sup>

De los estudios revisados anteriormente se destacan una serie de aspectos a tener en cuenta en el desarrollo del plan estratégico que se pretende diseñar. Primero es importante reconocer el valor del plan estratégico como un elemento que integra y enfoca a la organización en el logro de sus objetivos, pero que en el caso particular de las PYMES venezolanas se puede convertir además en un elemento pedagógico que enseñe la importancia de la planeación en la organización para que esta crezca no solo en utilidades sino en conocimiento, también se debe diseñar una estrategia coherente que vaya de la mano con la propuesta de valor como eje central para crear una verdadera ventaja competitiva, así como destacar el papel de la evaluación de los objetivos para apreciar el desempeño de la estrategia e identificar las posibles fallas reconociendo que la misma debe ir cambiando en la medida que cambia la organización y el entorno.

---

<sup>7</sup> ROMERO, Dionytt. Diseño de un Manual de planificación estratégica para las pymes orientado al control de gestión. Caracas, 2011

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La planeación estratégica promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño. Por ello debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobre todo en las pymes<sup>8</sup>

La pequeña y mediana empresa en Venezuela representa cerca del 97% de la totalidad de empresas<sup>9</sup> y a pesar de su gran importancia económica y social son este tipo de organizaciones las que enfrentan más dificultades ya sea para acceder a créditos o asesorías, además a esto se le suma la falta de capacitación de la gerencia que por lo general posee gran conocimiento técnico pero carece de formación profesional, a diferencia de la gran empresa que es precisamente el conocimiento sobre el sector y el correcto manejo de la información permiten que se posicione en un mercado a lo largo de los años logrando mantenerse y generar valor, mientras las pymes difícilmente logran ser visibles en el mercado, con unas modestas utilidades y múltiples problemas de dirección.

INMODA es el caso de una pequeña empresa ubicada en el estado de Barinas Republica Bolivariana de Venezuela en la avenida Guacaipuro No 6-91 que nace el 8 de octubre del año 2012, su principal actividad consiste en prestar servicios de peluquería y manicura a hombres y mujeres. Se crea para suplir la creciente demanda de servicios de belleza, buscando diferenciarse con alta calidad y excelente atención, actualmente cuenta con cinco empleados, tres dedicados a peluquería, una manicurista, y un administrador.

Pese al corto recorrido en el mercado el salón ha logrado darse a conocer, capturando la atención de los clientes y manteniendo un promedio de ventas regular en los últimos meses. INMODA actualmente no cuenta con un plan estratégico que le permita identificar las aéreas de oportunidad del negocio y

---

<sup>8</sup> LOPEZ, Alejandra, La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. En revista econoquantum, vol. 2 Nro 1, 2013.

<sup>9</sup> IV censo económico 2007-2008, instituto nacional de estadística (INE) ,caracas, p19

proponer cambios estructurales basados en las diferentes técnicas que ofrece la planeación.

El propósito principal de este proyecto consiste en identificar las posibles oportunidades de INMODA en el sector, partiendo desde un diagnóstico que logre identificar las falencias administrativas, para posteriormente establecer las estrategias más pertinentes que logren crear valor y sirvan para consolidar la organización.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual de la empresa INMODA como base para la propuesta de una propuesta de planeación estratégica?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

En qué medida los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales y competitivos del sector pueden afectar la organización, (análisis externo),

¿Cuál es su desempeño frente a los competidores?

¿Cuál es la situación actual de la organización, (análisis interno)?

¿Qué objetivos pretende alcanzar la organización?

¿Cuál alternativa estratégica posible se debería implementar para alcanzar dichos objetivos?

¿Cómo se va a monitorear y medir su efectividad?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Los motivos que llevan a elaborar el estudio son diversos, en primer lugar se busca que el trabajo logre hacer un aporte significativo a la microempresa desde la teoría de la planeación estratégica que repercuta en beneficios para la organización y propenda por la importancia de la planeación en la microempresa para su correcto desempeño, aportar a la comunidad mejores servicios, y por lo tanto mayor posicionamiento y competitividad en la búsqueda del desarrollo empresarial para lograr su sostenibilidad. Por último, lo propuesto servirá de base para estudios futuros de la planeación estratégica en la pequeña empresa venezolana.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta de planeación estratégica para la empresa INMODA con el propósito de asegurar su competitividad y sostenibilidad

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar factores del entorno, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales que puedan afectar a la organización, así como el análisis competitivo del sector.
- Realizar un diagnostico interno de la empresa objeto de estudio
- Realizar un análisis Dofa de la organización
- Establecer los objetivos generales de la empresa a largo plazo, la misión, visión y políticas básicas generales.
- Formular el plan estratégico para la microempresa en referencia
- Definir los métodos e indicadores para evaluar y medir la efectividad de la estrategia seleccionada.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El concepto de estrategia ha sido usado y abusado, pensando que siempre se está trabajando bajo el mismo enfoque, pero hay que resaltar que la estrategia es un concepto con muchas dimensiones, existen diversas perspectivas en la conformación de la estrategia organizacional. Henry Mintzberg<sup>10</sup> identifica diez escuelas de la planeación estratégica que han ido cambiando a lo largo de los años, primero desde un carácter perceptivo y normativo hasta un carácter descriptivo.

**5.1.1. Escuelas de carácter prescriptivo y normativo.** Escuela de la planeación: la estrategia es un proceso formal, documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos, y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros.

Escuela del diseño: estudia la estrategia como un proceso de adecuación, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar los aspectos internos y los del entorno buscando la concepción de la estrategia que se concentra en objetivos previamente establecidos.

Escuela del posicionamiento: aborda la estrategia como un proceso analítico, en el cual se evalúan principalmente aspectos del entorno y el sector, construyendo hipótesis sobre el mismo para desarrollar las estrategias que se resumen en dos, la decisión del portafolio (en cuales negocios se invertirá) y la de posicionamiento que consiste en empatar el producto o servicio con el mercado que ofrezca mayor posibilidad de conquistar los objetivos de la organización.

**5.1.2. Escuelas de carácter descriptivo y explicativo.** Escuelas de las iniciativas emprendedoras: La estrategia es un proceso visionario que parte de un líder, sirve de inspiración y también como idea o guía de lo que se debe hacer, en lugar de los criterios de adecuación propuestos por la escuela del diseño, la escuela emprendedora se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría.

---

<sup>10</sup> MINTZBERG, Henry, Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico, Argentina, Granica, p59

Escuela cognitiva: Aborda la estrategia como un proceso mental, en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno, la estrategia es fruto del proceso mental del estratega y no de un estudio de investigación de factores internos o externos de la organización.

Escuela del aprendizaje: Aborda la estrategia como un proceso emergente, de aprendizaje y de construcción incremental, se centra en la idea que la administración es progresiva de los cambios y no de la estrategia, toda comprensión y aprendizaje es resultado de la reflexión y el análisis del pasado, las estrategias aparecen entonces como partes del pasado, después como planes a futuro y finalmente como perspectivas para guiar el comportamiento general de la organización.

Escuela del poder: Aborda la estrategia como proceso de negociación, para lidiar con su entorno y alcanzar los objetivos se deben desarrollar diferentes estrategias de forma proactiva para tratar de alterar el entorno de modo que siga siendo adecuado para sus capacidades en lugar de simplemente reaccionar a él.

Escuela de la cultura: Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social. Se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema, la formulación de la estrategia siempre constituye una especie de revolución cultural, considera que la cultura inhibe los cambios estratégicos más significativos.

Escuela del entorno: Aborda la estrategia como un proceso que reacciona a las circunstancias externas. La estrategia es un modelo que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad, en la medida de lo posible y en función de las demandas del medio ambiente. La organización se entiende como el elemento pasivo que reacciona ante un entorno externo, y así mismo la formulación de la estrategia funciona como un proceso reactivo a las fuerzas del entorno.

Escuela de la configuración: Aborda la estrategia como un proceso de transformación. Parte del supuesto de que cada organización tiene un momento y un lugar, y que de manera continua pasa por estados en los que se configura o goza de estabilidad después siguen estados de transformación, la estrategia en esta teoría se basa en la idea de sustentar la estabilidad o los cambios durante la

mayor parte del tiempo y a su vez reconocer la necesidad de transformación periódicamente.

*Henry Mintzberg* ilustra a través de una fabula la manera en que las diferentes escuelas se enfocan solo en una parte del management estratégico:

Había una vez, en Indostán, seis hombres ciegos que querían saber cómo era un elefante. El primero se aproximó al animal y se topó con su largo flanco. “¡Qué duro es! exclamó. Debe ser una pared.” El segundo palpó un colmillo y dijo: “No cabe duda de que es una lanza”. El tercero tocó la trompa: “Tiene mucho de serpiente”, supuso. El cuarto tanteó la rodilla: “Es como un árbol”, aseguró. El quinto acarició una oreja y creyó que era un abanico; y el sexto se aferró a la cola, imaginando que era una especie de sogá gruesa. Los seis discutían a viva voz, cada uno con un poco de razón, pero los seis equivocados en cuanto a la idea global. Todos somos ciegos, y la estrategia es el elefante: nadie la ve en su totalidad. Para poder aprehender el todo hay que comprender los diez elementos que la constituyen, cada uno de los cuales representa una escuela de pensamiento.<sup>11</sup>

Acorde a lo anterior se concluye que el principal error en el que se puede caer es tomar un solo punto de vista como enfoque estratégico, todos los elementos de las escuelas son importantes, la cuestión radica en establecer que tan oportuno puede llegar a ser un enfoque u otro o una combinación de varios enfoques. A pesar de no existir un consenso general en cuanto al enfoque que se le debe dar a la estrategia, se pueden plantear las siguientes premisas en las que deben basarse los planes estratégicos para que tengan validez; al respecto Chiavenato (2011)<sup>12</sup> plantea siete características a tener en cuenta:

**Ser sistemática:** la planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

**Enfocarse a futuro:** la planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es

---

<sup>11</sup> MINTZBERG, Henry Safari. Op.cit, 15p

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones, segunda edición, rio de janeiro, Mcgraw hill 2011 p44

importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.

Crear valor: la planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos de los grupos de interés de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos.

Ser participativa: todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.

Tener continuidad: la planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replanteación estratégica que deban hacerse continuamente.

Ser implementada: la implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.

Ser monitoreada: el desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.<sup>13</sup>

En el caso de la microempresa en cuestión se identifica que la organización fue creada recientemente y apenas esta adecuándose a su entorno, por lo cual se debe articular la estrategia más adecuada y establecerla desde el enfoque del cambio sin dejar a un lado elementos como el posicionamiento y cultura organizacional. Este enfoque plantea que la organización reestructura su estrategia cada cierto tiempo para darle continuidad a la misma, sirve de base para formular estrategias que logren posicionar la organización, pero que posteriormente se puedan reevaluar adicionando o cambiando según las

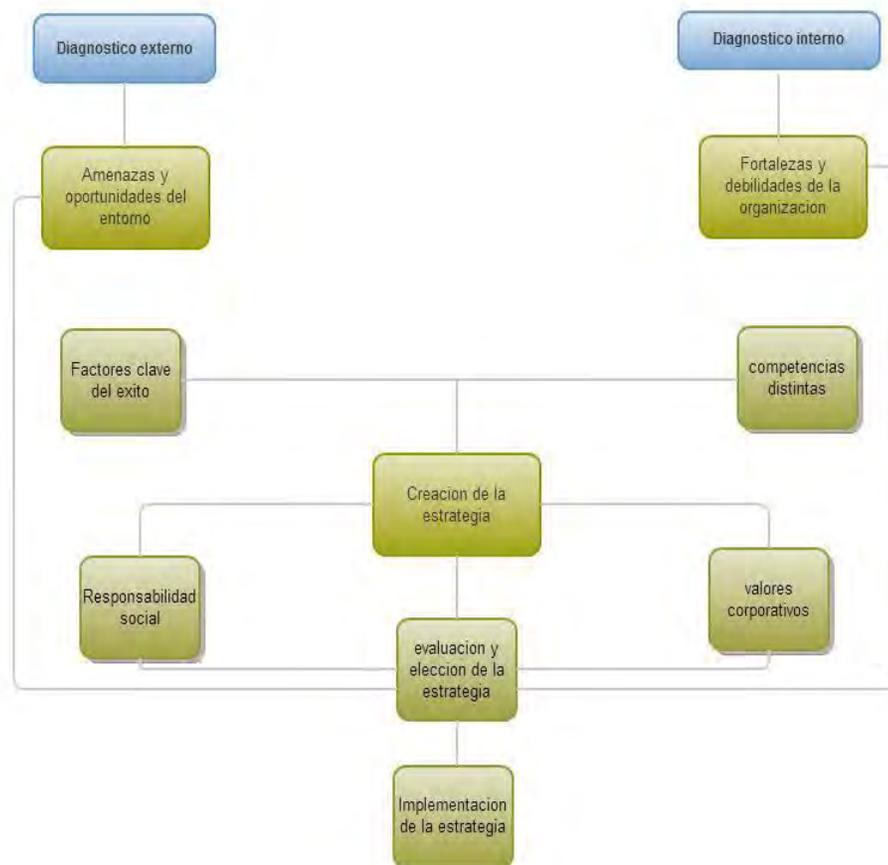
---

<sup>13</sup> Ibid, p45.

necesidades de la organización o del entorno y mediante la formulación de políticas, valores y objetivos compartidos se adhieran a la cultura organizacional.

En cuanto al desarrollo del proceso de planeación estratégica que abarca la etapa de formulación e implementación se ha tomado el modelo de Mintzberg.

**Figura 1. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg<sup>14</sup>**



La figura anterior muestra el modelo de planeación de *Mintzberg* en el que el eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, el cual comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación, cuatro flujos de información y conocimiento alimentan a este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnostico estratégico, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha respectivamente. Los flujos inferiores son la base de las consideraciones y representan los valores de la organización.

<sup>14</sup> MINTZBERG, Henry the rise and fall of strategic planing, New york, free press, 1994, p 37

Se adopta este modelo de planeación estratégica en cuanto se consideran las competencias distintas y valores corporativos, aspectos trascendentales en el desarrollo estratégico de la organización que no posee y que este proyecto tiene como uno de sus objetivos principales, además se adapta al ciclo empresarial inicial al ser un modelo simplificado pero completo que se parte del diagnóstico externo e interno para la creación de la estrategia, identificando los insumos y factores claves del éxito sin dejar de lado la implementación de la misma.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definirán conceptos clave con los que se lleva a cabo el desarrollo de este proyecto, partiendo desde la definición de planeación estratégica, de los entornos, hasta cada una de las herramientas utilizadas como la matriz DOFA y el cuadro de mando integral.

No existe un consenso frente a la definición de planeación estratégica, cada autor plantea una definición, sin embargo podemos identificar algunas características semejantes, para lo cual algunas definiciones de planeación estratégica según reconocidos autores son:

(CHAVENATO, 2010) “La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generaran sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo”<sup>15</sup>  
(Kotler, 2004) “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”<sup>16</sup>

(DRUCKER 1986) “La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op.Cit, p4

<sup>16</sup> KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales, España: Paidós, 2004, 120p

<sup>17</sup> DRUCKER, Peter Ferdinand, La gerencia en tiempos difíciles, segunda edición, España: Ediciones Orbis, 1986, 15p

Podemos observar que existen una serie de características similares en cada una de estas de definiciones que nos permiten establecer unos principios básicos para la comprensión de la planeación estratégica, la planeación estratégica es vista como un proceso continuo de auto orientación que se debe mantener, tiene en cuenta todos los recursos de la organización así como los factores externos que la puedan afectar y la proyección a futuro de la misma que se traducen en objetivos claros.

### **5.3. ANALISIS DEL ENTORNO**

Según (Mintzberg 1999) <sup>18</sup> La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno definido como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación. Por tanto, el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y donde desarrolla su actividad. El medio ambiente de una empresa lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan directamente sus resultados.

El análisis del entorno es determinante para establecer la estrategia que se quiere implementar. Por lo general la organización se ve influenciada por seis factores, el demográfico, político-legal, económico, tecnológico, cultural y medio ambiental. Cada uno debe ser evaluado independientemente con relación a la actividad de la organización con el fin de establecer su afectación en el presente y futuro de la empresa.

A continuación se definirá cada uno de ellos con el fin de dar claridad sobre la forma en la que afectan las organizaciones:

Entorno demográfico: la demografía es el estudio del tamaño distribución geográfica, y composición de la población, sus variaciones y causas de dichas variaciones, que pueden identificarse con: Natalidad, mortalidad, movimientos territoriales y movilidad social (cambio de status) dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> MINTZBERG, Henry, Safari.Op.Cit, 63p

<sup>19</sup>P HAUSER Y DUNCAN, el estudio de la población, Bieta, Rosario Argentina, 1962, p2

Entorno económico: Se encarga de estudiar el comportamiento y el desarrollo agregado de la economía. Cuando se habla de agregado se hace referencia a la suma de un gran número de acciones individuales realizadas por diversas unidades económicas, las cuales componen la vida económica de un país. Esta rama no estudia las acciones de determinados individuos, empresas, etc., sino la tendencia en las acciones de éstos. Para su estudio, la economía utiliza herramientas como las matemáticas y la estadística aplicadas en la econometría, la cual se usa ampliamente en el desarrollo y prueba de modelos económicos. Estudia las tendencias de las variables como las políticas monetarias, fiscal, el nivel de ingresos y el producto interno bruto entre otros.<sup>20</sup>

Entorno político legal: se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad, se llevan a la práctica con las normas impuestas por las autoridades en materia de legislación laboral, fiscal, incentivos y subvenciones, normas de calidad, responsabilidad, etc. En una economía globalizada constituyen junto a factores económicos un criterio decisivo de localización o deslocalización empresarial.<sup>21</sup>

Entorno cultural: Analiza las tendencias de las creencias, las normas sociales y costumbres de las personas. Tales como el nivel educativo, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, ética, estilos de vida, entre otros, que pueden provocar cambios en la demanda de productos o servicios.<sup>22</sup>

Entorno tecnológico: Estudia la influencia que tendría sobre la empresa la innovación tecnológica, ya sea de productos o de procesos (automatización, ofimática, sistemas de información, Internet)

El avance tecnológico: los avances tecnológicos no solo son los que más rápido evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa, están relacionados con el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas todas las industrias.<sup>23</sup>

Entorno ambiental: La creciente preocupación por la conservación de los recursos naturales hace indispensable el estudio de los recursos ambientales que afecta la

---

<sup>20</sup> McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., |Economía, McGraw-Hill, 1997.

<sup>21</sup> F SAENZ, Innovación tecnológica en las empresas, Madrid, 1998,p29

<sup>22</sup> Ibid, p30

<sup>23</sup> Ibid,p30

organización y de los cuales necesita para subsistir, sus principales indicadores son: la escasez de materias primas, el costo de la energía, la contaminación ambiental y las amenazas de nuevas enfermedades.<sup>24</sup>

**5.3.1. Recursos organizacionales.** Conocer el macro entorno de la organización no es suficiente para poder hacer un diagnóstico que permita plantear una estrategia, también se debe conocer el análisis interno que corresponde a la evaluación de los recursos y competencias organizacionales. El estudio interno de la empresa debe iniciar por identificar los recursos con los que cuenta de los cuales se diferencian entre recursos tangibles e intangibles de los cuales se destacan los recursos:

Humanos: el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.<sup>25</sup>

**5.3.1.1. Financieros.** Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.

**5.3.1.2. Físicos.** Son los recursos más visibles de la organización de ellos hacen parte los edificios e instalaciones que posee o controla la organización.

**5.3.1.3. De marketing: según KOTLER (1987)<sup>26</sup>** Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa. Algunos de los recursos de marketing más importantes son las bases de datos y la marca.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op.Cit, p95.

<sup>25</sup> Ibid, p109

<sup>26</sup> Marketing Management and Strategy: A Reader. Prentice Hall, 1987

Operacionales: son elementos tangibles como la maquinaria, sistemas e intangibles como los procesos administrativos con los que se lleva a cabo la actividad principal de la organización.

Capacidades y habilidades: las capacidades y habilidades de la organización se refieren a la forma en que las personas y las tareas son organizadas, como actúan los gerentes, como se elaboran los procesos y flujos de información, que valores compartidos existen, cuales son los atributos dominantes que posee la organización, que características tienen los empleados.<sup>27</sup>

Competencias esenciales: las competencias se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociadas a los recursos y los procesos organizacionales y se aplica de manera integrada y convergente. Luego entonces, la competencia para una organización es producir en un ciclo rápido y se basa en un conjunto de habilidades integradas. Cuando una competencia afecta directamente la satisfacción de las demandas de los diferentes grupos de interés se dice que es una competencia esencial.<sup>28</sup>

#### **5.4. MODELOS DE APOYO A LAS DECISIONES**

Dentro de la planeación estratégica se han desarrollado una serie modelos de apoyo en la toma de decisiones que sirven para formular estrategias, de las cuales se destacan, la matriz DOFA y la evaluación de las fuerzas competitivas del sector planteada por Michael Porter, por su cobertura en la aplicación y porque constituyen practicas bastante aceptadas y utilizadas en el proceso estratégico, a continuación se definirán estos modelos que sirvieron de apoyo para la creación de las estrategias formuladas en este proyecto:

La matriz DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) es una metodología empleada para enfrentar los entornos interno y externo de la organización, buscando con ello identificar dentro de cuatro enfoques: agresivo (FO), defensivo (DO), de segmentación (FA) y el enfoque para replegarse o deshacerse (DA) diferentes posibilidades de estrategias aplicables a la organización, el análisis se fundamenta en información objetiva pero se desarrolla dentro del juicio subjetivo.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Op.cit, p106

<sup>28</sup> Ibid,p119

**Figura 2. Las cuatro zonas de la matriz DOFA**

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

29

Dentro del proceso de formulación de las estrategias se debe diferenciar entre los planes a largo, mediano y corto plazo. Primero se establecen los planes a largo plazo que definen los objetivos de la organización y que están enmarcados dentro de la misión de la empresa se basan en el diagnóstico previo del entorno e incluyen dentro de los mismos políticas empresariales y conjunto de valores organizacionales. Los planes a mediano plazo abordan cada departamento de la organización, planteando objetivos específicos por departamento, encausando los objetivos generales de la organización en cada uno de los bloques que la conforman.

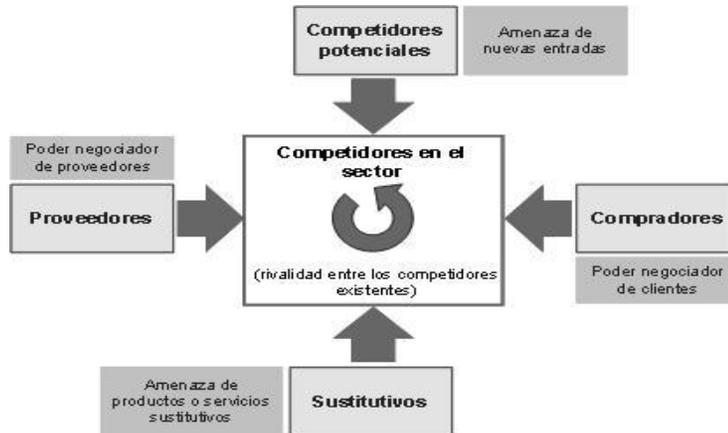
Las fuerzas competitivas del sector: según Porter, la capacidad para generar el margen de utilidad de una organización dentro de un sector no es cuestión de suerte, todo depende de cómo se configuren las fuerzas competitivas del sector. Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, entre las cuales considera, la rivalidad entre competidores, los nuevos competidores, la posibilidad de sustitutos y el poder de negociación de compradores y proveedores.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> La Matriz Dofa. [ en línea][consultado 20 de Julio de 2013] Disponible en internet: <http://adm-ujcv.blogspot.com/2011/07/la-matriz-foda.html>

<sup>30</sup> MICHAEL PORTER, Estrategia competitiva, Rio de Janeiro, campus, 1996, p222

El modelo de análisis de estas fuerzas amplió la base analítica del sector, en razón de que estas fuerzas envuelven todas las organizaciones, presenta las situaciones que determinan el incremento de la rivalidad en los mismos.

**Figura 3. Las fuerzas competitivas del sector según Porter.<sup>31</sup>**



Los competidores del sector en el centro y las fuerzas que ejercen presión sobre el mismo rodeándolo, en donde se facilita o complica el desarrollo de una organización dependiendo de cómo se conformen las mismas.

## 5.5. IMPLEMENTACION Y MONITOREO

La implementación de la estrategia constituye la etapa más compleja, ya que es la que pone a prueba la efectividad de la misma, la mejor manera de hacerlo es mediante el liderazgo y la motivación que hagan de la implementación un proceso dinámico que comprometa la participación de todos los integrantes de la empresa.

En cuanto al monitoreo, los planes deben ser revisados con frecuencia verificando la correcta aplicación del plan estratégico, su impacto y resultados que se deben ver reflejados en los indicadores que se establezcan para tal fin. Dentro de las posibles formas de monitoreo y control de la estrategia se destaca el cuadro de mando integral que sirve para integrar el plan estratégico de la organización

<sup>31</sup> La gestión del Valor en Turismo en Turismo. La Gestión del Valor del Turismo[ en línea][consultado 20 de Julio de 2013][Disponible en internet: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo)

mediante indicadores para poder evaluar los resultados de una forma grafica, ágil y concreta lo que permite reevaluar la estrategia y tomar decisiones rápidamente.

El Cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*: Es una herramienta administrativa que mediante indicadores sirve para evaluar y controlar el cumplimiento de la misma. Es una herramienta balanceada, integrada y estratégica, para medir tanto el desempeño actual como el direccionamiento estratégico en un horizonte de tiempo, con el fin de alcanzar la visión en una forma armónica y eficiente.<sup>32</sup> Es balanceada ya que integra indicadores financieros con indicadores no financieros. Cada perspectiva requiere ser monitoreada y evaluada con diferentes indicadores, siempre buscando un objetivo común: incrementar el valor agregado. Es integrada, porque la gestión de las organizaciones es concebida como una cadena de valor donde cada una de las cuatro perspectivas es indispensable para el éxito y cumplimiento de la visión corporativa. Es estratégica, porque permite concebir la gestión hacia el futuro en un contexto corporativo, con indicadores relacionados entre sí a través de los enlaces causa-efecto, para así poder entender la razón de ser de cada decisión y el impacto en las demás áreas de la empresa; por tanto, se revalúan los indicadores puntuales de cada área de la empresa y con un enfoque del pasado calculados con un enfoque financiero.

---

<sup>32</sup> RODRÍGUEZ Valencia, Gustavo; *Balanced Scorecard Nueva Herramienta de gestión para Mejorar la Competitividad de las empresas*”; Revista Legis del Contador: Estudios sobre la Disciplina Contables No 1; Enero-Marzo 2000. P. 59

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se desarrollo un estudio de caso, Según Martínez Carzo “el estudio de caso es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”.<sup>33</sup>

El estudio fue descriptivo de corte transversal donde se tomo un periodo de tiempo que va desde la fundación de la empresa hasta la fecha, para lograr entender su posición en el mercado.

**6.1.1. Población y muestra.** El estudio se llevó a cabo en la organización INMODA, PYME dedicada a prestar servicios de estética ubicada en el estado Barinas municipio Barinas, en la avenida Gucaipuro No 6-91 actualmente cuenta con 5 empleados.

Para la recolección de datos, se realizo una entrevista estructurada a todos los empleados (5 en total) para identificar su percepción de la organización y establecer posibles falencias. Sé aplico una encuesta a los clientes de la organización de manera que se pudo determinar factores cualitativos como el nivel de satisfacción frente a algunos atributos de la misma. Para el cálculo del tamaño de la muestra heterogénea se asumió como población finita tomada del total de clientes mes, se aplico la siguiente fórmula:

$$(1) \quad n = \frac{NPQZ^2}{E^2(N-1) + PQZ^2}$$

Donde: N= total de clientes por mes=180

Z= nivel de confianza= (0.95)

P= probabilidad de hallar el fenómeno = (0.5)

Q=1-p= (0.5)

E= margen de error= (0.05)

---

33 MARTINEZ Carazo metodológica de la investigación científica, Pensamiento y Gestión, 20,p.

Remplazando en (1):

$$n = \frac{180[(0.50)(0.50)(1.96)^2]}{0.05(180 - 1) + [(0.50)(0.50)(1.96)^2]} = 123$$

n= 123 el tamaño de la muestra de los clientes a los que se les realizó el cuestionario.

## 6.2. PROCEDIMIENTO

Inicialmente se tomaron datos e información suministrada de páginas oficiales como el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE), el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, y otros no gubernamentales, como el informe global sobre tecnologías de la información, el informe Doing Business 2013, y del Centro de Estudios Latinoamericanos (CELSA), de revistas especializadas en economía, como Veneconomía, investigaciones sobre la carga tributaria en la pyme venezolana y el mercadeo electrónico en los salones de belleza entre otros que sirvieron para hacer el análisis del entorno. Con el fin de hacer un diagnóstico interno de la microempresa en cuestión, se elaboraron dos entrevistas (ver anexos A y B) que se aplicaron a todos los miembros de la organización con el propósito de evaluar los recursos con los que cuenta la organización, así como las capacidades, habilidades, las fortalezas y debilidades respectivamente.

Se realizó una encuesta de forma personal mediante un cuestionario (ver anexo C) de 6 preguntas cerradas, a 123 clientes de la organización para explorar su percepción frente a algunos atributos de la empresa como las instalaciones, los horarios, ubicación, precio, tiempo de atención, servicio y productos, esto con el propósito de establecer las competencias esenciales de la organización, de lo cual se profundiza en el capítulo referente al análisis interno. Después de hacer los respectivos análisis del medio ambiente externo e interno, en donde se identificaron las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, se emplea la matriz DOFA para permitir establecer algunas de las posibles estrategias que utilizaría la empresa para afrontar la competencia y el entorno. Definidas estas estrategias y a partir de los análisis previos se elabora la propuesta de valor y objetivos estratégicos de la empresa. De igual manera se construye la misión, visión y principios organizacionales. Finalmente, establecidos los principales objetivos organizacionales y estrategias, se analiza la forma en que se va a desarrollar la propuesta, se establecen algunos puntos a tener en cuenta

para la ejecución de la misma, se desarrolla un cuadro de mando integral que sirva para evaluar la efectividad de la estrategia, partiendo de los objetivos estratégicos, en donde se definen los indicadores y respectivas metas.

## 7. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

El análisis del entorno es un factor fundamental en el diseño de la estrategia organizacional, permite dar claridad sobre la ubicación de la organización dentro de su ambiente, los principales factores que la inciden en el desarrollo de su operación y el alcance de sus objetivos. En este caso se hará un análisis del entorno del salón de belleza INMODA con el objetivo de identificar las principales amenazas y oportunidades identificables en cada uno de los ellos.

### 7.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

En el siguiente análisis del entorno demográfico se evaluaron los principales indicadores que inciden sobre la actividad de la organización (tamaño y densidad de la población, composición por edad y sexo, tasa crecimiento y envejecimiento de la población) con lo que se pretende identificar principalmente el tamaño aproximado del mercado objetivo y las posibles variaciones poblacionales que a futuro puedan afectar la actividad de la empresa. Los datos que se presentan a continuación fueron suministrados por el Instituto Nacional de Estadística INE y corresponden al último censo nacional de población y vivienda llevado a cabo en el 2011.

**7.1.1. Tamaño y densidad de la población.** En el año 2011 la población residente en esta entidad fue de 816.264 personas, 191.756 habitantes más que los registrados en el Censo 2001. Esto representa un crecimiento relativo de 30,7%, y una tasa de crecimiento geométrica interanual de 2,7%. Si la cifra registrada por el Censo 2011 es comparada con la de 1961, resulta que el volumen de población se ha incrementado 6 veces, al pasar de 139.271 a 816.264 habitantes. De la población nacida en Venezuela, residente en el estado Barinas, para el Censo 2011.<sup>34</sup>

En el estado Barinas la densidad demográfica tiende a incrementarse a medida que pasa el tiempo debido al aumento de la población. Es así que entre 1961 y 2011, la densidad de la entidad pasa de 4,0 a 23,2 habitantes por km<sup>2</sup>.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> XIV Censo nacional de población y vivienda, gerencia general de estadísticas demográficas, Barinas, 2013, p20

<sup>35</sup> Ibid, p35

**Cuadro 1. Población y densidad censos 1873-2011<sup>36</sup>**

<b>ESTADO DE BARINAS CENSOS 1873-2011</b>		
<b>Censo</b>	<b>Población</b>	<b>Densidad 1/ hab km2</b>
1873 (7nov)	59.449	1,7
1881 (27 abr)	56,765	1,6
1891 (15 ene)	62,696	1,8
1920 (1 ene)	55.055	1,6
1926 (31 ene)	57,341	1,6
1936 (26 dic)	56,193	1,6
1941 (7dic)	62,959	1,8
1950 (26nov)	79,944	2,3
1961(26feb)	139,271	4
1971(2Nov)	231,046	6,6
1981(20oct)	326,166	9,3
1990 (21oct)	424,491	12,1
2001 (22oct)	624,508	17,7
2011 (30oct)	816,264	23,2
<b>La superficie del estado es de 35200km2</b>		

En cuanto a la estructura de la población por edad y sexo El estado Barinas está constituido por una población mayoritariamente joven, que llega a una edad mediana de 24 años para 2011. La distribución por sexo es equitativa con un 51% de los hombres contra un 49% de las mujeres.

<sup>36</sup> XIV Censo nacional de población y vivienda, gerencia general de estadísticas demográficas, Barinas, 2013, p14

**Cuadro 2. Estructura poblacional por edad y sexo<sup>37</sup>**

<b>Grupos de edad</b>	<b>Sexo</b>		<b>Total</b>
	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	
Menores de 5 años	40616	38189	78805
De 5 a 9 años	41590	39164	80754
De 10 a 14 años	43540	40816	84356
De 15 a 19 años	44528	42769	87297
De 20 a 24 años	40159	40128	80287
De 25 a 29 años	35000	34857	69857
De 30 a 34 años	32438	32007	64445
De 35 a 39 años	28083	28013	56096
De 40 a 44 años	25381	24348	49729
De 45 a 49 años	20836	20514	41350
De 50 a 54 años	18115	17145	35260
De 55 a 59 años	14450	13860	28310
De 60 a 64 años	10674	9560	20234
De 65 a 69 años	7173	6516	13689
De 70 a 74 años	5287	4857	10144
De 75 a 79 años	3729	3543	7272
De 80 a 84 años	2259	2330	4589
De 85 a 89 años	1102	1283	2385
De 90 a 94 años	448	530	978
95 años y más	191	236	427
<b>Total</b>	<b>415599</b>	<b>400665</b>	<b>816264</b>

La dinámica demográfica experimentada por el estado Barinas durante el período antes mencionado sugiere algunos cambios que traen como consecuencia las variaciones en el ordenamiento espacial por rango tamaño. Es así que el municipio Barinas ocupa el primer lugar para ambas fechas censales, concentrando un poco más del 42% de la población total de la entidad. Esto significa que 2 de cada 5 de los habitantes del total de la entidad, son residentes habituales del municipio Barinas capital del estado.

---

<sup>37</sup> Ibid,p16

**Cuadro 3. Distribución porcentual de la población según municipio<sup>38</sup>**

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION		
SEGÚN MUNICIPIO		
CENSO 2001-2011		
MUNICIPIOS	CENSOS	
	2001	2011
TOTAL	100	100
Alberto arbelo torrealba	5,2	5
Antonio Jose de Sucre	9,9	10
Arismendi	2,9	2,9
Barinas	42,2	43,3
Bolivar	6,4	6,5
Cruz Paredes	3,3	3,2
Ezequiel Zamora	6,7	6,6
Obispos	4,1	4,6
Pedraza	8,1	8
Rojas	5,3	4,96
Sosa	3,4	3
Andres Eloy Blanco	2,5	2

El informe demográfico aporta importantes datos para tener en cuenta en el desarrollo de la organización, la población de barinas es una población joven y en crecimiento, en plena etapa productiva lo que la hace atractiva para el negocio, actualmente se estima que la población total del municipio es aproximadamente de 342830 personas que constituyen el mercado en el cual está ubicada la empresa

## **7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO**

La economía venezolana acumula nueve trimestres de expansión. EL PIB continuó mostrando una senda evolutiva favorable al registrar un crecimiento de 5,6% durante todo el año 2012. Tal incremento se puede atribuir por el lado de la demanda al vigor mostrado en todos sus componentes: gasto público (6,3%) consumo (7,0%) e inversión (23,3%). Desde la vertiente de la oferta, el impulso se atribuye fundamentalmente al aumento de la financiación por parte del sistema

---

<sup>38</sup> XIV Censo nacional de población y vivienda, gerencia general de estadísticas demográficas, Barinas, 2013

bancario, y al efecto expansivo derivado de la Gran Misión Vivienda Venezuela sobre la industria de la construcción y los sectores con nexos. En febrero la inflación intermensual se ubicó en 1,6%, menor al 3,3% del mes anterior. La variación intermensual del núcleo inflacionario se situó en 3,3%, lo que estaría anunciando que la desaceleración de la inflación intermensual de 1,6% en parte se debe a factores estacionales<sup>39</sup>

**Cuadro 4. Tasas de variación interanuales<sup>40</sup>**

<b>ECONOMÍA REAL</b>	<b>Último Dato</b>	<b>Ant.</b>	<b>Tendencia Anual <sup>(1)</sup></b>	
PIB Consolidado <sup>(2)</sup> (% Cto.)	12. IV	5,5	5,5	
PIB Petrolero	12. IV	1,1	1,1	
Producción Manufacturera	Ene. 13	-2,6	-29,9	
Precios INPC	Mar.13	25,1	22,8,0	
Precio Petróleo Venezolano	Mar.13	102,3	106,9	
Saldo B. Comercial (Mill \$)	12. IV	6.785	8.616	
Exportaciones de Petróleo	12. IV	9,1	-1,3	
Reservas (M.Mill \$)	Mar.13	27,1	27,3	
Tasa de desocupación	Feb. 13	7,6	9,4	

*Tasas de variación interanuales para PIB, IPC, Producción Manufacturera y Exportaciones de petróleo..*

*(1) Valorada según los últimos doce meses. (2) Petrolero y no Petrolero*

Al revisar las principales proyecciones que realizan las agencias especializadas sobre la economía en 2013, todas han revisado a la baja sus pronósticos. Aunque en la ley de Presupuesto se contempla un crecimiento del PIB de 6,0%<sup>41</sup>, alcanzar esta meta luce difícil. Ello en razón del importante shock de oferta que enfrenta la economía como resultado de la escasez de divisas y el encarecimiento del precio del dólar en el mercado paralelo. En una situación de caída de inventarios y de limitaciones al acceso a las divisas es probable que la economía se ajuste a un nivel de actividad más bajo. Algunos bancos de inversión como es el caso de Bank of América, están anticipando una contracción del PIB de 3,6%. Otras agencias de

<sup>39</sup> Centro de estudios latinoamericanos, informe economía de Venezuela abril 2013, [ en Línea][consultado 3 de Agosto de 2013]disponible en Internet;<http://www.cesla.com/informe-economia-venezuela.php>

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p2

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p3

este tipo ya prevén estancamiento. En materia de inflación, los principales analistas la sitúan en el entorno de 27%-30%.<sup>42</sup>

Si bien la economía venezolana ha venido en un periodo de auge con un crecimiento de su producto interno bruto sostenido la inflación puede terminar por estancar las aspiraciones económicas del país, la pérdida del poder adquisitivo de los venezolanos puede terminar afectando el consumo de bienes y servicios como es el caso de los salones de belleza que se pueden ver amenazados por la inestabilidad económica que se espera a futuro.

### 7.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO LEGAL

**7.3.1. Política tributaria, fiscal.** Tras el fallecimiento del ex mandatario Hugo Chávez, se llevó a cabo el pasado 14 de abril una nueva contienda electoral, resultando como presidente electo, con el 50,78% de los votos, Nicolás Maduro (candidato del oficialismo) frente al 49,22% obtenido por Henrique Capriles. Después de año y medio de convalecencia, el Presidente de la República Hugo Chávez Frías falleció víctima de un cáncer, la salida de Chávez de la escena política introdujo al pueblo venezolano en un proceso de elecciones anticipadas. Así, tras la cita electoral del pasado 14 de abril Nicolás Maduro fue proclamado presidente en medio de protestas por parte de la oposición, quienes exigen un nuevo conteo de votos. La administración de Maduro hereda un país con elevados desequilibrios macroeconómicos entre los que destaca el alto nivel de endeudamiento, una espiral inflacionaria, la distorsión en la asignación de los factores de producción como consecuencia de la elevada intervención estatal en los mercados, y la progresiva pérdida del tejido empresarial. Todo ello se traduce en elevados niveles de desabastecimiento en diversos tipos de bienes y servicios.

Se concretaron las expectativas, y el tipo de cambio se devaluó un 46,5%. Ante los efectos perniciosos de una inflación interanual por encima del 20% y la aceleración en el gasto público, que generó un fuerte desequilibrio en las cuentas durante el año 2012, la autoridad monetaria elevó la cotización oficial del tipo de cambio desde 4,30 hasta 6,30 BsF/\$. Si bien se espera que la aplicación de esta medida reduzca en el corto plazo el déficit fiscal y el crecimiento de las importaciones (24,4% en términos reales al cierre de 2012), el efecto en la estructura de costes y por ende en el nivel de precios será, como en ocasiones anteriores, directamente proporcional.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> GUERRA José, informe situación económica de Venezuela, universidad central Venezuela, caracas, marzo 2013

<sup>43</sup> Ibíd., p10

La crisis política que enfrenta el país ha causado manifestaciones sociales, especulación e inestabilidad que se ven reflejadas en el sector, el cambio en el manejo de las divisas podría terminar afectando la importación de equipos y materia prima necesaria para el desarrollo de las actividades de la organización.

**7.3.2. Legislación tributaria.** El gobierno venezolano ha emprendido políticas fiscales que buscan entre otras mejorar la competitividad del país, sin embargo se habla de una carga tributaria muy elevada para las empresas lo cual refleja el estudio del impacto de la carga fiscal sobre las empresas venezolanas elaborado por la cámara venezolana de comercio (VenAmCham).<sup>44</sup> Dentro de las contribuciones especiales creadas por el gobierno en estos últimos años se destacaron las siguientes:

El 1% de los salarios pagados exigida por la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).

El 2% de los salarios pagados de la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat.

El 1% de utilidad en operación exigida por la Ley Orgánica de Drogas.

El 0,5% de los ingresos brutos establecida en la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (LOCTI).

El 1% de la utilidad neta de la Ley Orgánica del Deporte.

El tamaño de las empresas se estableció según el Censo Económico del INE<sup>45</sup> de acuerdo al número de empleados. El efecto de los impuestos sobre las empresas depende de variables como las siguientes:

Base tributaria. Alícuota.

- Alcance.
- Estructura de costos de la empresa.

Tasa del primer año de impuesto efectivo.

- Tasa de la carga fiscal sobre la utilidad antes de impuesto

---

<sup>44</sup> OBUCHI Richard, evaluación económica del impacto de la carga fiscal sobre las empresas venezolanas, VENAMCHAM, caracas, 2012

<sup>45</sup> IV censo económico 2007-2008, instituto nacional de estadística (INE), caracas, p15

Los indicadores se aplicaron en dos escenarios:

- Única carga fiscal el ISLR.
- ISLR + impuestos municipales y las contribuciones especiales.

**Cuadro 5. Porcentaje de carga fiscal empresa venezolana<sup>46</sup>**

Empresa	1er año impuesto efectivo	Carga fiscal/ Utilidad antes de impuesto
Pequeña Inferior	17.5%	22%
Pequeña Superior	27%	34%
Mediana Inferior	27%	34%
Mediana Superior	27%	34%
Gran empresa (promedio)	27%	34%

- Con el peso del ISRL, impuestos municipales y contribuciones especiales:

Empresa	1er año impuesto efectivo	Carga fiscal/ Utilidad antes de impuesto
Pequeña Inferior	39.9%	61.4%
Pequeña Superior	37.6%	65.2%
Mediana Inferior	36.6%	64.3%
Mediana Superior	36%	63.8%
Gran empresa (promedio)	47.5%	74.4%

47

<sup>46</sup> OBUCHI Richard, Op.Cit. 2012,p4

<sup>47</sup> Ibíd., p4.

De lo cual se tiene que la carga fiscal para las pequeñas empresas en general se constituye como una amenaza para la continuidad y desarrollo de la misma, siendo Venezuela uno de los países con mayor carga tributaria de la región.

## 7.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL

Dentro de los hábitos y actitudes de los venezolanos se destaca la gran importancia que le dan a la belleza de la mujer. Hablar de concursos de belleza y apreciar la belleza de la mujer venezolana es un tema cotidiano, los venezolanos se sienten orgullosos de la belleza de sus mujeres y esto se puede explicar gracias al reconocimiento que han tenido a través de la historia en certámenes de belleza como miss universo.<sup>48</sup>

Los certámenes de belleza son eventos de cohesión social semejantes a los partidos de fútbol de la selección nacional o incluso más importantes, el concurso de miss universo es el evento televisivo que captura la atención de mas venezolanos así como el concurso miss Venezuela que también goza de mucho prestigio dentro del país, esto en parte por que Venezuela ha logrado posicionar a seis reinas como miss universo lo que es símbolo de orgullo nacional.

Los venezolanos han crecido con la cultura de admiración por la belleza no solo dentro de este tipo de certámenes sino en la cotidianidad, las mujeres deben cuidar muy bien de su apariencia para no desentonar por lo cual la mujer venezolana en particular se preocupa mucho por su aspecto físico y asiste a la peluquería en promedio una vez cada quince días.<sup>49</sup>

Dado que Venezuela triunfo en el 20% de los eventos de belleza en los que participo, teniendo tan solo el 0,4% de la población total de los países concursantes<sup>50</sup>, la competencia en esta área muestra una notable rivalidad, entre los concursos auspiciados por los principales canales de televisión del país. Los eventos son vistos por la población con notable interés y pasión, de ellos se desprende una industria soportada en el tratamiento de la imagen, modistas, dentistas, cirujanos, salones de belleza y de telenovelas.

---

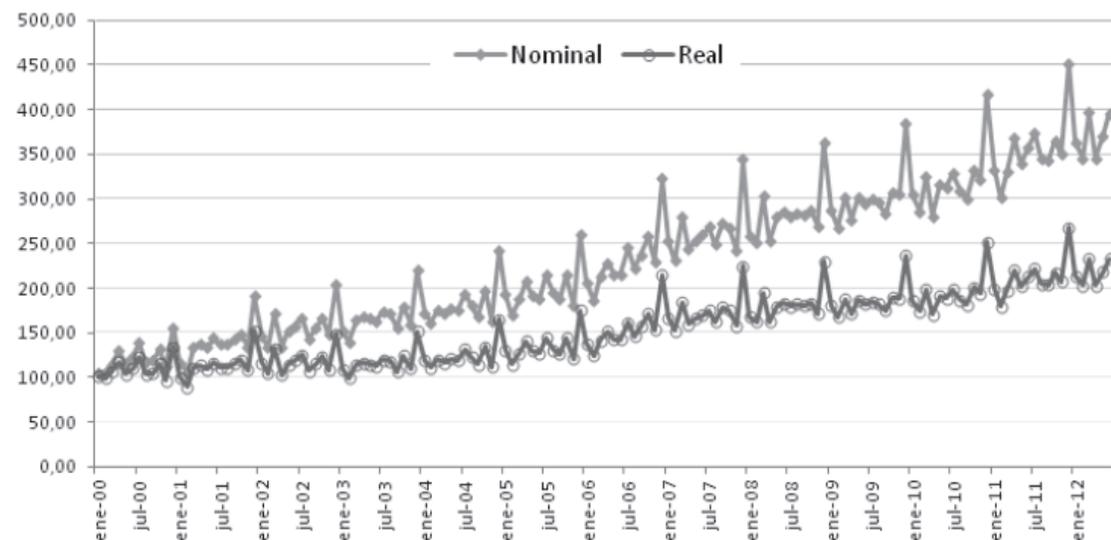
<sup>48</sup> Diario el universal ¿Por qué el Miss Venezuela goza de tanta importancia en el país? , abril 2011

<sup>49</sup> GIANLUCA Fiaco, estrategia de mercadeo electrónico como elemento diferenciador y de liderazgo del salón de belleza, caracas, 2011

<sup>50</sup> <sup>50</sup> PALACIOS Alzuru, Sabiduría popular en la empresa venezolana, Caracas, Universidad Andrés Bello, 1999 p242

El sector dedicado al cuidado personal se ve beneficiado fuertemente por esta cultura, lo que hace del mismo uno de los de mayor crecimiento y con mas perspectivas a futuro. Las ventas del comercio y servicios nacionales dedicados a la estética humana como define la dirección general de salud ambiental.<sup>51</sup> Crecieron 5% en su facturación en el año 2010, 9,10% en el 2011 y 7,2% en el primer semestre del 2012, se espera que se supere la cifra del año anterior para el 2012. Se destacan los meses de noviembre y diciembre.<sup>52</sup>

**Figura4. Evolución de facturación de servicios dedicados a estética humana.**<sup>53</sup>



En el cual se observa variaciones notables entre los meses características de un sector que incrementa sus ventas en meses más festivos del año, se observa sin embargo una tendencia al crecimiento en general del sector. El consumo de este tipo de bienes y servicios se mantiene dinámico incluso en momentos de dificultades económicas, lo cual se relaciona directamente con factores psicológicos y culturales asociados con la necesidad de lucir bien en un contexto social muy competido, donde la apariencia juega un papel importante.

<sup>51</sup> Artículo 1 de la Dirección General de salud ambiental y contraloría sanitaria, Caracas, 1998

<sup>52</sup> Encuesta de industria y comercio, Instituto nacional de estadística INE, Caracas, 2013, p33

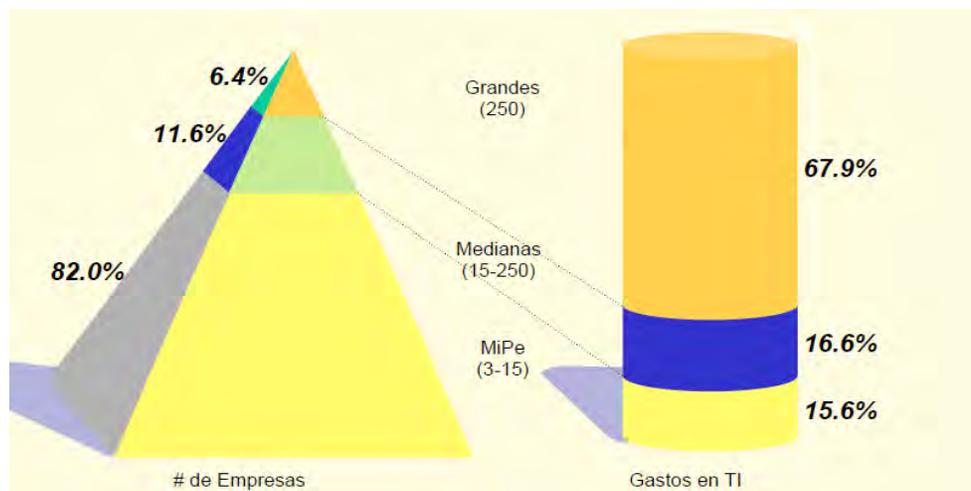
<sup>53</sup> Ibid, 34

## 7.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

Los salones de belleza no son un negocio que se caracterice por la constante búsqueda de la innovación de sus procesos o productos, sin embargo la inclusión de las tecnologías de la información en el sector de la salud y belleza en los últimos años ha sido determinante para mejorar la calidad, productividad y competitividad. El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se han convertido incluso en políticas de estado que promueven el uso de las mismas principalmente para mejorar la calidad en la educación y la competitividad empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas pueden mejorar la eficiencia de los diferentes procesos empresariales, producción, ventas y administración, reducir costos y elevar su competitividad mediante el uso de Tecnologías de Información y comunicación, además de mejorar la eficiencia y la productividad, el uso de TIC tiene especial importancia para el mercadeo y las ventas, para la búsqueda y comunicación con proveedores y clientes, y para el continuo aprendizaje del empresario y del personal<sup>54</sup> Sin embargo el uso de las tecnologías de la información en este segmento de empresas en Venezuela es aún insuficiente.

**Figura 5. Gráfico Porcentaje de empresas que invierten en TIC en Venezuela**  
55



<sup>54</sup> Solórzano Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación para las PYMEs – Arturo J. Solórzano

<sup>55</sup> BERBESI, Aplicación de las tic para las pyme en Venezuela estudios de casos, Caracas, fundes,2011 ,p10

Solo el 15, 6% de las pequeñas empresas en Venezuela invierte en el uso de tecnologías de información, lo cual las hace poco competitivas, según un estudio del *International trade centre*, se ha identificado que esto se debe a importantes limitaciones que enfrentan las pequeñas empresas, entre ellos esta<sup>56</sup>:

- Falta de conciencia de como las TIC pueden ayudar a mejorar el desempeño en sus negocios.
- Falta de recursos para invertir en hardware y software
- Altos costos de entrenamiento de personal
- Falta de acceso a servicios técnicos fuera de la empresa

La escasez de sistemas administrativos de TIC y la falta de experiencia hacen que las empresas duden en utilizar el comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro y en digitalizar completamente todas las tareas administrativas relacionadas con las transacciones comerciales. En tercer lugar, los altos costos y gastos que supone instrumentar el comercio electrónico utilizando mercados electrónicos constituyen un grave obstáculo, sobre todo para las pymes que no tienen la capacidad de desarrollar sus propios sistemas informáticos. Por último, los recursos humanos y la infraestructura digital insuficientes también dificultan el desarrollo de las pymes.

En Venezuela la implementación de las tecnologías de la información según el último informe global sobre tecnologías de la información y comunicación (2013) la ubican en el puesto número quince entre los países de América latina, se destaca dentro del informe la poca participación por parte de la empresa privada ubicándolo en el puesto 126 con una puntuación de 2.97 entre 7 posibles.<sup>57</sup>

La implementación de las tecnologías de la información en el sector se puede constituir como un factor diferenciador que puede ejercer cierta ventaja sobre la competencia, debido a que si bien las empresas no implementan en su mayoría este tipo de tecnología, los hogares y las personas en general hacen uso constante de las mismas convirtiendo al mercado electrónico en una oportunidad para la organización.

A través de la Internet la empresa puede conseguir clientes sin incurrir en altos costos de mercadeo, publicidad, viajes. Un sitio Web debidamente preparado

---

<sup>56</sup> Ibid,p10

<sup>57</sup> Informe global sobre tecnologías de la información 2013, [ en línea][consultado 01 mayo 2013]disponible en internet; [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)

desempeña la función de un agente de ventas que trabaja las 24 horas del día a un costo muy bajo en comparación con las alternativas tradicionales. También, por medio de su sitio Web o paginas en redes sociales, podrá ser contactado por personas que quieren ofrecerle un producto que puede ser útil para su empresa, una nueva materia prima o material, un equipo más eficiente para su proceso de producción, un servicio del cual la empresa podría beneficiarse, o tal vez alguien interesado en asociarse para ampliar el negocio. Además, un sitio Web puede ayudar en otras operaciones empresariales, como en el caso del servicio post venta para los clientes, estableciendo un canal de comunicación que ayuda a mantener la lealtad de los mismos.

## 7.6 ANÁLISIS AMBIENTAL

**7.6.1. Contaminación ambiental.** El consumo energético y de agua en los salones de belleza es elevado, así como la producción de residuos contaminantes como plásticos y desechos de sustancias como tintes que contienen amoniaco o el uso de algunos tipos de aerosoles. A pesar de que se tiene conciencia sobre el impacto al medio ambiente que genera este tipo de actividades, no hay una regulación que implique un cambio en la forma en que se desarrollan este tipo de actividades en procura de la conservación del medio ambiente.<sup>58</sup>

No obstante dentro del sector han empezado a surgir productos ecológicos que buscan minimizar la huella ambiental, son productos elaborados a base de extractos naturales que buscan ser suaves tanto con quien los usa como con el medio ambiente y que están empezando a tener cierta acogida en el mercado. Por otra parte el cambio en los hábitos de consumo en los salones de belleza así como de las empresas en general se está convirtiendo en una tendencia global, prácticas como el ahorro de materiales, productos, agua y energía, así como la reducción de residuos y emisión de sustancias toxicas convierten a los negocios en colaboradores en la búsqueda de la disminución de la huella ambiental.<sup>59</sup>

**7.6.1. Costo energía.** La energía es un factor fundamental dentro del negocio y en el caso de Venezuela resulta un elemento que puede afectar el correcto funcionamiento de la organización, si bien el costo de la energía eléctrica en Venezuela es de los más bajos de América latina es de los servicios con mayor deficiencia, la denominada crisis energética que con constantes apagones viene afectando a la población venezolana desde el año 2009, según el gobierno

---

<sup>58</sup> Instituto galo de promoción económica, Peluquerías oportunidades de negocio, Compostela, 2008, p30

<sup>59</sup> Belen Ana salón de belleza y medio ambiente, revista tambadaba N 13, España

nacional a causa de factores ambientales como el fenómeno del niño y la alta demanda de la población. Si bien el gobierno ha tratado de afrontar esta crisis con racionamientos temporales, no existen aun soluciones de fondo que permitan garantizar el correcto suministro del servicio.<sup>60</sup>

Por un lado la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente puede constituirse en una oportunidad para reflejar su compromiso con la comunidad y con su entorno, mientras que la crisis energética se constituye como una amenaza para la operación de la organización que requiere de considerable suministro de energía.

## 7.7 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

En Venezuela las peluquerías o centros de estética están agrupados dentro de las otras actividades de servicios, servicios de estética humana, clase 9302 peluquería y otros tratamientos de belleza<sup>61</sup>, el cual Comprende las siguientes actividades: Corte de cabello, teñido, alisado, afeitado, depilación, maquillaje, manicura y pedicura.

A continuación se evalúan las fuerzas competitivas en el sector de los salones de belleza, en el estado de Barinas, municipio de Barinas, Venezuela:

**7.7.1. Barreras de entrada.** Es fundamental hacer un análisis sobre las barreras de entrada que se tienen en la actividad para entender el entorno competitivo que rodea la organización, en este caso el negocio de los salones de belleza , las barreras de entrada son medias debido al poder adquisitivo necesario para alquilar un local , conseguir toda la indumentaria necesaria y adaptar el mismo, se requiere de un capital alto mas no es considerablemente elevado mientras que el conocimiento necesario para empezar el negocio es fácil de conseguir debido a la diversidad de institutos de belleza especializados en la formación de estilistas, tampoco existe una reglamentación especial o que restrinja la actividad de forma particular.

---

<sup>60</sup> Crisis energética Venezuela, La prensa Hn, caracas, martes 23 abril 2013

<sup>61</sup> Instituto nacional de prevención, salud y seguridad laborales (INPSASEL)

**7.7.2. Barreras de salida.** Las barreras de salida son bajas debido a que al dejar el negocio se pueden vender las maquinas y muebles en el mercado de segunda, es posible además vender el negocio, lo que no se puede recuperar es la inversión inicial de adecuación del local comercial.

## **7.8. COMPETIDORES ACTUALES**

Actualmente el municipio de Barinas cuenta con 80 empresas registradas formalmente en la cámara de comercio de barinas dedicadas a prestar servicios de belleza, entre barberías, boutiques, y spa todos con servicios similares o relacionados, dentro de los principales competidores se destacan algunos salones de belleza y barberías de renombre en la ciudad, tanto por su trayectoria, como por su cercanía con la empresa.

**Atelier de Belleza Gente Bella:** Salón de belleza y spa con renombre en la comunidad por su calidad y buen servicio, con diez años de trayectoria en el mercado local, se caracteriza por ofrecer un servicio diferenciado, utilizando productos de alta calidad y con personal especializado. Cuenta con los servicios de: corte, tinte, alisado, manicure, pedicura, depilación, maquillaje, cepillado

**Barbería Francesa:** Salón de belleza exclusivo para hombres enfocado a segmento de ingresos medios y altos de la población, con gran trayectoria 20 años de servicio. Cuenta con los servicios de: corte, tinte, afeitado

**Stylist Mery Boutique:** Salón de belleza unisex enfocada a ofrecer servicios un segmento medio de la población, se caracteriza por sus promociones, ofreciendo descuentos en días especiales del año para capturar mayor porción del mercado, salón grande con número considerable de estilistas. Cuenta con los servicios de corte, tinte, manicure, pedicure, alisado, cepillado, depilado, maquillaje, exfoliación.

**Peluquería Nivor:** Salón de belleza que ofrece servicios a hombres y mujeres del municipio de Barinas, enfocada en un segmento de ingresos medios de la población, con escasa trayectoria en el mercado. Cuenta con los servicios de: corte, tinte, alisado, depilación, manicure, pedicure

Los servicios que ofrecen estos salones de belleza son idénticos, los factores diferenciadores se encuentran en la calidad de la prestación del servicio, reflejada en los productos, instalaciones y profesionalismo de los empleados.

#### Cuadro 6. Comparación de precios competencia<sup>62</sup>

servicio	Gente bella	Barbería	Mery Boutique	Nivor	Inmoda
Corte	9.000	7.000	5.000	6.000	6.000
Manicura	7.000		5.000	5.000	8.000
Pedicura	5.000		4.000	6.000	4.000
Alisado	20000-30000		20000-30000	15000-25000	15000-40000
Cepillado	25000-35000		15000-20000	20000-30000	15000-35000
Depilación cejas	7.000		6.000	7.000	8.000
Depilación piernas	30.000		30.000	25.000	25.000
Tinte	25.000	20.000	30.000	25.000	20.000
Afeitado		5000			

\*Precio aproximado en pesos colombianos, el valor del alisado y cepillado varía dependiendo del largo del cabello

Los precios se caracterizan por ser similares, sin variaciones considerables.

**7.8.1. Competidores potenciales.** El modelo franquicia en Venezuela está tomando fuerza, y reconocidos salones de belleza han puesto a disposición las franquicias para su adquisición, son empresas posicionadas en algunas regiones del país, con potencial de expansión, saber hacer, marca y a precios por debajo del promedio.<sup>63</sup> Franquicias como Carmelo, que en pocos años se han expandido con más de cien salones en todo el territorio nacional, su estrategia de mercado se centra en ofrecer los precios más bajos del mercado conservando la calidad, se centran en la venta masiva y la reducción de costos, se constituyen en una amenaza para los pequeños salones de belleza que no logran diferenciarse por la calidad de sus servicios y no poseen precios competitivos. El grupo la rosa es

<sup>62</sup> Datos tomados de documento sobre precios competencia Inmoda abril 2013

<sup>63</sup> Revista en economía, [En línea][consultado 23 de agosto de 2013]disponible en internet;[http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp4120\\_2842.pdf](http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp4120_2842.pdf)

otro ejemplo de franquicia exitosa en el país, con variedad de establecimientos como spa, distribuidoras de cosméticos y salones de belleza, con más de 30 años en el mercado venezolano, se logran diferenciar por la alta calidad en sus procesos y productos, así como por contar con profesionales en el cuidado de la belleza al servicio de los clientes.

## **7.9. PROVEEDORES**

Los proveedores de productos capilares son casas especializadas en belleza, boutiques de estética y firmas especializadas como L'Oreal, Wella, Revlon, marcell, babyliss entre otras. Las casas distribuidoras oficiales generalmente ofrecen contratos de exclusividad para en cambio obtener beneficios como la decoración del establecimiento, espejos, avisos y algunas sillas. Por lo general los salones de belleza optan por comprar a diferentes proveedores, y el factor que más incide son los precios y la calidad del producto. Los proveedores suelen hacer descuentos dependiendo del volumen de la compra y generalmente ofrecen plazos para el pago que van desde los 30 hasta los 90 días a partir del pedido. Existe gran diversidad de proveedores de productos de belleza por lo cual se logran conseguir productos a precios competitivos y de buena calidad. Los proveedores de maquinaria y eléctricos especializados son generalmente mayoristas, también se consiguen en las casas especializadas en belleza, son productos importados, con un precio considerable por lo cual se toma mucho en cuenta la calidad de los mismos y el nombre del fabricante.

**7.9.1. Sustitutos.** Dentro de los sustitutos se destacan los productos que ofrecen algunas compañías de cosméticos para utilizar en el hogar, con instrucciones sencillas, aplicación de tintes y productos de alisado principalmente, junto con estos se ofrecen también algunos electrodomésticos para tratamiento capilar, otro sustituto que encuentran los consumidores de productos de belleza son las personas independientes dedicadas a ofrecer el servicio a domicilio.

El comprador por lo general no tiende a sustituir el salón de belleza por los productos de aplicación casera, ya que estos a pesar de su fácil aplicación no tienen resultados igual de satisfactorios, en cuanto a los servicios prestados por particulares estos no cuentan con todos los implementos que un salón de belleza y sus precios son generalmente iguales a los de los salones por lo cual son considerados principalmente por consumidores que no desean desplazarse hasta el salón.

**7.9.2. Compradores.** Los salones de belleza son servicios contratados principalmente por particulares, entre hombres, mujeres y niños, que buscan satisfacer la necesidad de higiene y estética. En Venezuela estos servicios pueden ser especializados, encontramos barberías y salones de belleza exclusivos para mujeres, pero generalmente atienden a ambos segmentos de la población y a todas las edades. El consumo de estos servicios está determinado por la frecuencia y el gasto en promedio de los consumidores, las mujeres en promedio hace mayor uso que los hombres.

**Cuadro 7. Frecuencia de uso en el servicio de salón de belleza.** <sup>64</sup>

Frecuencia	Hombres	Mujeres
Una vez a la semana	5%	49%
Una vez cada quince días	15%	25%
Una vez al mes	80%	24%

Así como son las mujeres las que más frecuentan los salones de belleza consecuentemente el gasto también es mayor y se centra principalmente en los servicios de cepillado, manicura y pedicura, tinte.<sup>65</sup> Los compradores por lo general tienden a frecuentar una peluquería en particular, sin embargo, hay que destacar que la diferencia entre precios y variación en la calidad es similar, por lo cual el costo para los clientes en cambiar de un salón de belleza a otro es bajo.

<sup>64</sup> GIANLUCA FIANCO, estrategia de mercadeo electrónico como elemento diferenciador y de liderazgo del salón de belleza, caracas, 2011, p47

<sup>65</sup> Ibid, p50

**Cuadro 8. Análisis de las fuerzas competitivas del sector <sup>66</sup>**

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
Rivalidad entre competidores	<b>Media</b> Producto y precios poco diferenciados Elevado número de competidores
Amenaza de productos sustitutos	<b>Baja</b> Mala calidad de sustitutos Precios iguales o superiores
Amenaza de nuevos competidores	<b>Alta</b> Barrera de entrada media, capital necesario considerable, fácil acceso al conocimiento y equipos necesarios. Barrera de salida baja, se consigue fácilmente mercado para vender equipos, muebles y el negocio en general.
Poder de negociación de los proveedores	<b>Baja</b> Gran numero de proveedores, con variedad de ofertas
Poder de negociación de compradores	<b>Alta</b> Facilidad de los compradores para sustituir la empresa a un bajo costo

## 7.10. SÍNTESIS DEL SECTOR EXTERNO

Factores económicos, políticos legales y ambientales se constituyen en las principales amenazas para la continuidad y sostenibilidad de la organización, debido a las bajas perspectivas de crecimiento de la economía y creciente inflación que se vive en el país, esto acompañado de una gran carga fiscal siendo

<sup>66</sup> Resultados análisis de las fuerzas competitivas del sector en la empresa inmoda

esta una de las más grandes de Latinoamérica, de igual forma la crisis energética que atraviesa el país amenaza la productividad de las organizaciones, sin embargo estos factores no afectan de forma particular a la organización sino al conjunto de la economía en general.

Por otro lado factores demográficos y culturales, se constituyen como oportunidades, contar con un mercado de aproximadamente 342830 personas que está en aumento de la mano con una cultura que le hace culto a la belleza de la mujer facilitan el desarrollo del negocio que plantea perspectivas de crecimiento en la región, el aspecto tecnológico se convierte en una oportunidad entendido como el aprovechamiento de las tecnologías de la información como un elemento de competitividad escaso en las pequeñas organizaciones del país, que a partir de estas genere canales de promoción y comunicación con los clientes, de igual forma la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente puede constituirse en una oportunidad para reflejar su compromiso con la comunidad y con su entorno

En cuanto a las fuerzas competitivas del sector, se encontró principalmente que no existe mucha diferenciación entre precios y productos de los competidores, por otro lado existe un elevado número de los mismos en el sector, de igual forma la amenaza de nuevos competidores es elevada debido a las bajas barreras de entrada que se justifican por la facilidad para abrir un negocio de este tipo y deshacerse de ellos de ser necesario vendiendo todos los elementos con relativa facilidad, los productos sustitutos no representan una amenaza para los salones de belleza debido a sus elevados costos y regular calidad, los proveedores de todos los productos que se utilizan en los salones de belleza son muchos, con gran variedad de precios y productos lo que tampoco representa una amenaza para la organización, los clientes sin embargo tienen facilidad para cambiar de salón de belleza debido a la falta de diferenciación en el mercado, sin embargo no se tienen en cuenta factores como la confianza y la ubicación que pueden hacer más difícil para el consumidor tomar la decisión de sustituir el salón que frecuenta.

## 8. ANALISIS INTERNO

### 8.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

INMODA nace el 8 de octubre de 2012 como salón de belleza de la visión de su propietaria Lady Mora quien arrienda un local en la avenida Guacaipuro No 6-91, el negocio se logra formar gracias a los ahorros de su propietaria quien con aproximadamente 7 millones de pesos, adecua el local y compra los implementos necesarios para arrancar, inicialmente empezó con dos puestos para peluquería y una para uñas, posteriormente y viendo que tenía suficiente demanda opto acondicionar otro puesto para peluquería en el mes de diciembre de 2012, actualmente cuenta con cuatro trabajadores y ella como administradora, han logrado ganar cierta clientela entre 130 y 180 clientes mensuales aproximadamente.

Después de evaluar los factores externos que inciden en el desarrollo de la organización, se establecen los parámetros para hacer un diagnostico interno completo que revele información sobre el estado de la organización, en cuanto a recursos disponibles, procesos básicos administrativos, capacidad, habilidades y competencias esenciales.

### 8.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

El diagnostico interno debe empezar por la parte más visible y concreta de la organización, sus recursos tangibles e intangibles, para lo cual se elaboro una entrevista estructurada orientada a identificar con que recursos cuenta la organización para desarrollar sus actividades.

De la entrevista (ver anexo A) se obtuvo la siguiente información:

- **Recursos tangibles.** La empresa cuenta actualmente con un contrato de arrendamiento por un año, que le permite desarrollar la actividad comercial, un local de 50mt<sup>2</sup> donde se distribuyen los siguientes equipos: tres sillas de peluquería, tres espejos de pared, tres estantes diseñados para guardar los implementos, un televisor de 32", un lava cabezas ,cuatro sillas, un mueble especial para hacer manicura y pedicura, una máquina registradora, cuatro secadoras, tijeras, cepillos y otros implementos necesarios para prestar el servicio. Poseen una cuenta de ahorros con aproximadamente \$3'000000 (pesos

colombianos), no tienen créditos con entidades financieras. Emplean a cinco personas, de las cuales tres realizan actividades relacionadas con peluquería, un manicurista y un administrador (propietaria), los empleados han sido capacitados en entidades de la región para realizar las labores especificadas y están certificados por las mismas. No tienen página web ni manejan bases de datos de los clientes.

- **Recursos intangibles.** Dentro de los recursos intangibles se cuenta con una ubicación estratégica, en una de las principales vías de la ciudad, no posee una marca registrada, ni manual de procedimientos.

**8.2.1. Procesos administrativos.** La organización actualmente utiliza contabilidad básica, para generar balance general y estado de resultados como lo pide la ley. En cuanto al manejo de las finanzas e inventarios así como del personal no existen procedimientos ni políticas establecidas formalmente.

**8.2.1.1. Capacidad de la organización.** La organización cuenta con infraestructura para atender cuatro personas al tiempo, aproximadamente puede atender 30 personas al día, de las cuales actualmente se encuentra atendiendo el 40% de su capacidad instalada. La empresa maneja 3 turnos, en la mañana, tarde y noche, los cuales rota con su personal entre semana, generalmente hay dos personas en turno a parte del administrador y en los fines de semana utiliza todo el personal para atender el incremento en la demanda que es usual en fechas especiales, comienzo de mes y fines de semana.

Los recursos con los que cuenta esta micro empresa son propios de las pymes del sector que desarrollan esta actividad, poseen los implementos necesarios para la prestación del servicio y un pequeño capital que sirve para adquirir insumos y subsanar gastos emergentes. La capacidad del local sirve para atender hasta cuatro clientes de forma simultánea, tres en el área de peluquería y uno en manicura. En cuanto a los recursos intangibles se destacan la capacitación y especialización con la que cuentan los empleados que garantiza un servicio profesional así como la ubicación del negocio en una avenida principal haciéndolo de mayor visibilidad, factores claves en el buen desempeño de la organización. La falta de uso de las tecnologías de la información es una constante en las pequeñas empresas y en este sector en particular no es la excepción, los salones de belleza en Venezuela por lo general no utilizan páginas web ni tienden a manejar una base de datos de sus clientes.

### 8.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

La identificación de las capacidades y habilidades de la organización proporciona una base para la aplicación de las competencias distintas, la evaluación de la competitividad debe tomar en cuenta las percepciones de los empleados quienes poseen una perspectiva valiosa de de la organización. Las capacidades y habilidades de la organización se refieren a la forma en que las personas y las tareas son organizadas, como actúan los gerentes, como se elaboran los procesos y flujos de información, que valores compartidos existen, cuales son los atributos dominantes que posee la organización, que características tienen los empleados.  
67

Para identificar estos atributos de la empresa en cuestión se identificaron las siguientes variables:

- Estrategia: ¿se logra identificar una estrategia clara en la organización?
- Estructura: ¿cómo está conformada la estructura de la organización, es claro?
- Estilo de mando: ¿cómo se percibe el estilo de mando, autocrático, permisivo o participativo?
- Equipo: se atribuyen trabajos correctos a personas indicadas, se hace una correcta selección de personal, existen mecanismo de reconocimiento y motivación, existen valores compartidos en la organización.
- Habilidades: los empleados consideran tener las habilidades necesarias para desempeñar su labor, existen capacitaciones para mejorar esas habilidades, consideran que sus compañeros tienen las habilidades para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades correctamente.

Mediante la aplicación de la entrevista estructurada grupal (ver anexo A) a los cuatro empleados con los que cuenta la organización se logro recopilar la siguiente información:

- **Estrategia:** los empleados no reconocen una estrategia formal en la organización, sin embargo se habla de un aprovechamiento del tiempo, manifiestan que el hecho de no cerrar el negocio a la hora que lo hacen los

---

<sup>67</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones, segunda edición, rio de janeiro, Mcgraw hill 2011,p106

demás salones de belleza les da cierta ventaja, pero no identifican, objetivos a largo plazo o una visión compartida.

- **Estructura:** es claro que existe una cadena de mando básica en donde el administrador esta a la cabeza de las decisiones que se toman dentro de la organización y el resto de empleados se ven a sí mismos como iguales dentro de la jerarquía organizacional.
- **Estilo de mando:** se percibe un estilo de mando autocrático en donde el administrador toma todas las decisiones de la empresa, no da cabida a discusiones.
- **Equipo:** en general se considera que existe un buen equipo de trabajo, cada persona ejerce la actividad que le corresponde, manifiestan sentirse a gusto con sus compañeros dicen ser solidarios con ellos mismos y confían en las capacidades del otro, por lo cual se deduce que existe una correcta selección del personal. Por otro lado los empleados manifiestan que no existen reconocimientos por esfuerzos adicionales que hagan los trabajadores, ni por alguna otra razón.

En cuanto a los valores compartidos, destacan que existe un buen ambiente de trabajo, el respeto y la solidaridad principalmente, cuando alguien tiene un inconveniente sea personal o de trabajo, procura buscarse una solución en grupo y ayudarle a esa persona a afrontar la situación de la mejor forma, manifiestan los empleados.

- **Habilidades:** los empleados consideran que tienen las habilidades necesarias para desarrollar las actividades correspondientes dentro de la organización, destacan el hecho de tener certificado que los califica para ejercer, en cuanto a las capacitaciones, manifiestan que no existe la necesidad de las mismas y que en ocasiones algunas casas de belleza ofrecen capacitaciones gratuitas con el fin de que usen los productos de la empresa en cuestión.
- **Análisis de las capacidades y habilidades.** La organización ha logrado formar una arquitectura organizacional básica, que es percibida por los empleados y permite una correcta ejecución de las labores, en donde el líder en este caso el administrador monitorea y asigna las actividades correspondientes a cada empleado facilitando la ejecución y control de las mismas.

Se percibe cierta estrategia de mercadeo en la organización a pesar de no estar socializada formalmente. Los colaboradores cuentan con la capacidad de

desempeñar las mismas tareas de sus compañeros lo que le brinda cierta estabilidad a la empresa, también se percibe que existe un buen ambiente de trabajo en donde la solidaridad y el respeto por el otro son valores comunes apreciados por los miembros de la empresa.

Contar con personal capacitado le da cierto estatus al salón de belleza que se percibe a sí mismo como de buena calidad y destaca la habilidad de sus colaboradores.

#### **8.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes, son los elementos que le dan valor al producto o servicio, por los cuales el comprador está dispuesto a pagar. Son las que logran diferenciar a la organización de los competidores, por la cual los clientes se ven más inclinados a optar por un producto o servicio en particular y no otro.

En los salones de belleza se destacan factores como la calidad de los productos que se utilizan, la comodidad e higiene de las instalaciones, el valor percibido en relación con el precio, la ubicación del negocio, el tipo de atención que se recibe y los horarios que pueda manejar el salón de belleza. La identificación de las competencias esenciales de la organización sirve para identificar la posible ventaja competitiva de la misma.

Para evaluar cuales son las competencias esenciales de la organización se realizo un cuestionario a 123 clientes de la empresa INMODA, donde se les pidió evaluaran los siguientes atributos:

Definición de clientes: hombres, mujeres mayores de 15 años, que hayan utilizado los servicios del salón de belleza INMODA, al menos en una ocasión.

##### **Definición de variables:**

**Instalaciones:** como es percibida la apariencia física de la empresa, es atractiva a la vista, cómoda, limpia.

**Precio:** como es percibido el precio en relación con el valor del servicio suministrado

**Productos:** como se considera la calidad de los productos utilizados, en referencia a tintes, uñas, espumas, gel, maquillaje, en general todos los productos que se utilizaron en la prestación del servicio.

**Ubicación:** como se considera la ubicación de la organización, está en un sitio asequible, fácil de llegar. Privilegiado o por el contrario es difícil acceder al mismo.

**Atención:** como se percibe la atención al cliente, se considera que se trata de la forma adecuada, se esa amable o indiferente.

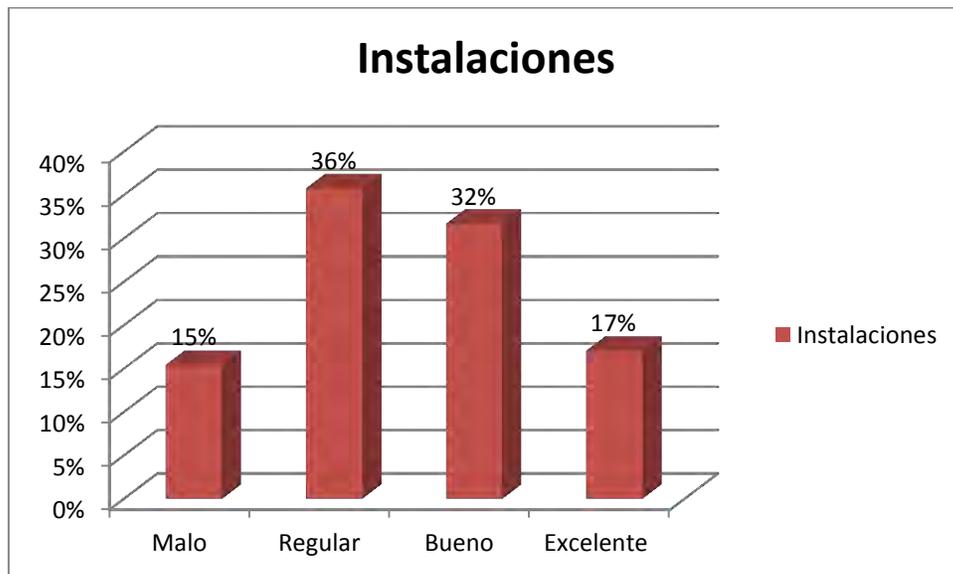
**Horarios:** se considera que los horarios de apertura y cierre son apropiados, o limitan el uso del servicio.

**Cuadro 9. Tabla de frecuencia, resultados del cuestionario<sup>68</sup>**

Atributos	Malo			Regular		Bueno		Excelente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Instalaciones	2	1	5	11	16	28	27	12	13	8
Precio	0	1	2	10	16	20	28	15	17	14
Productos	1	5	4	2	38	21	8	23	11	10
Ubicación	0	3	2	1	13	3	10	37	30	27
Atención	2	4	7	18	20	28	14	11	16	3
Horarios	1	0	0	4	5	9	19	35	23	27
Tiempo	3	2	7	10	24	32	11	14	12	8

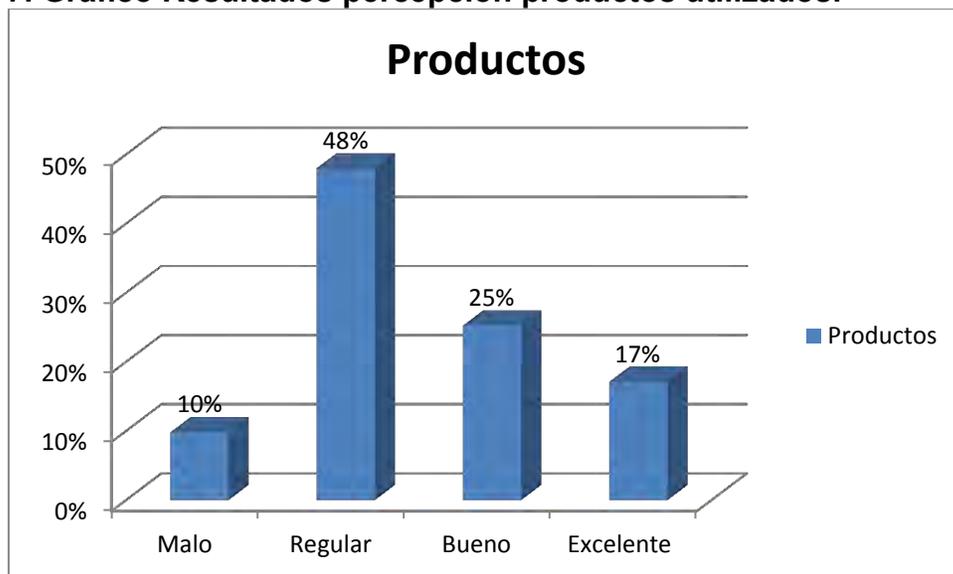
<sup>68</sup> Datos tomados del cuestionario

**Figura 6. Grafico Resultados percepción instalaciones.<sup>69</sup>**



Las instalaciones de la empresa son consideradas por los clientes de la organización como regulares principalmente con un (36%) tendiendo a buenas (32%), lo que se puede explicar por el tamaño del local e inversión moderada en muebles y electrodomésticos, se cuenta con instalaciones aceptables sin ser particularmente cómodas.

**Figura 7. Gráfico Resultados percepción productos utilizados.<sup>70</sup>**

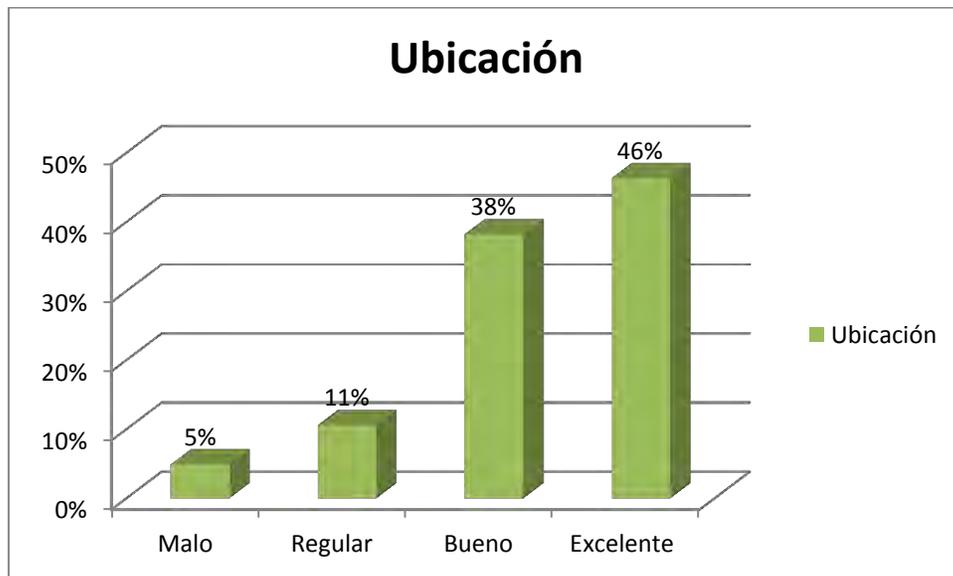


<sup>69</sup> Datos tomados de cuestionario

<sup>70</sup> Ibid

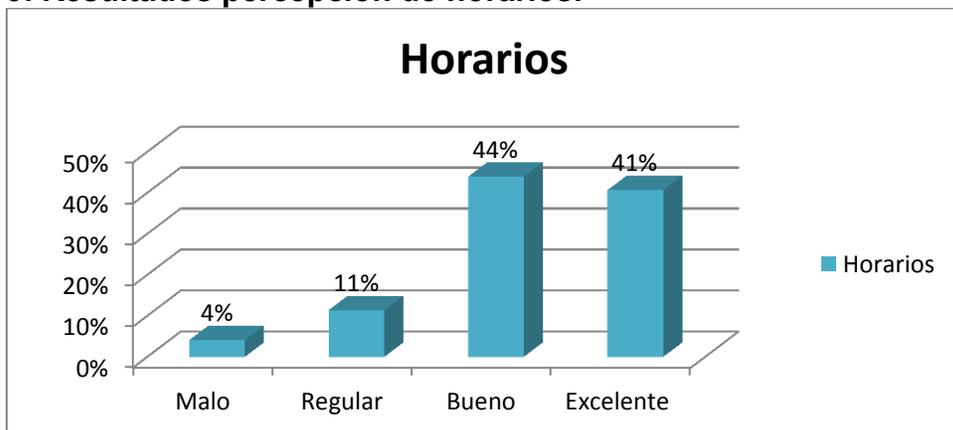
Los productos que se emplean en la peluquería para los diferentes tratamientos de belleza son percibidos como regulares principalmente (48%), esto puede deberse a que se utilizan productos de marcas poco reconocidas en el mercado.

**Figura 8. Gráfico Resultados percepción ubicación de la empresa.<sup>71</sup>**



La ubicación del establecimiento comercial es el atributo mejor calificado, lo que se debe a que se encuentra en una zona reconocida y transitada de la ciudad en donde hay variedad de locales comerciales.

**Figura 9. Resultados percepción de horarios.<sup>72</sup>**

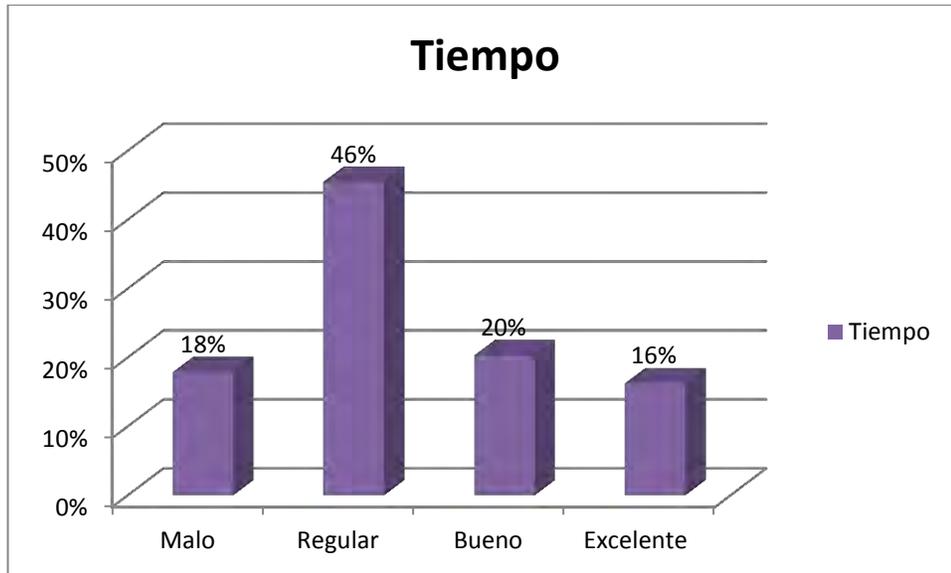


<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Ibid

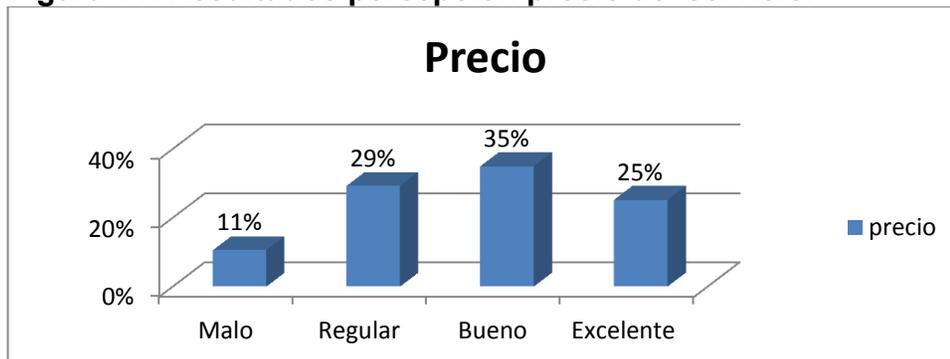
Los horarios que maneja el salón de belleza se caracterizan a diferencia de los demás por no cerrar al medio día y abrir hasta 2 horas más que los otros salones, lo que facilita el acceso al servicio de muchos clientes que no pueden hacerlo en el horario comúnmente establecido.

**Figura 10. Resultados percepción tiempo de servicio.<sup>73</sup>**



El tiempo que tardan los estilistas en desarrollar el trabajo asignado no es el mejor, se percibe de forma regular (46%), lo cual es consecuencia del pequeño número de trabajadores que en momentos de alta demanda pueden verse cortos de tiempo.

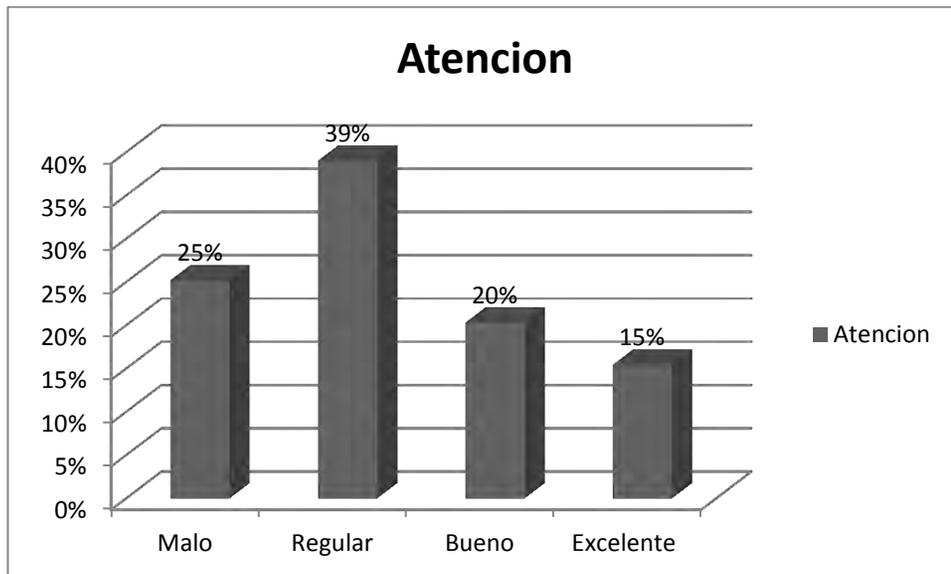
**Figura 11. Resultados percepción precio del servicio.**



<sup>73</sup> Ibid

El precio es en general es aceptable, el salón maneja precios similares a los de sus competidores.

**Figura 12. Resultados percepción atención en el servicio.** <sup>74</sup>



La atención percibida por los clientes es regular con tendencia a ser mala, esto puede deberse a que no existen técnicas de atención al cliente implementadas dentro de la organización.

#### **Análisis de las competencias esenciales:**

De la anterior encuesta se evidencia que existen unos elementos dentro de la organización que se exaltan por la satisfacción percibida por los clientes, mientras que otros tiene una calificación muy regular, principalmente se destacan la ubicación y horarios como atributos de gran satisfacción mientras que la atención, el tiempo y producto son los que tienen calificación más deficiente. Por otro lado el precio y las instalaciones son percibidos con moderada satisfacción.

Se pueden considerar que la ubicación y horarios que maneja la empresa son elementos esenciales que mejor valoran los clientes en la organización, esto ya se había reflejado anteriormente como una de las estrategias que utiliza la empresa y que la diferencia de sus competidores, en esta encuesta se puede observar que

---

<sup>74</sup> Ibid

los clientes le dan una alta valoración y que podrían incidir de en el momento de la elección.

También existen algunos atributos que se deben mejorar y que a largo plazo podrían terminar afectando la competitividad de la organización, la atención y tiempo que tardan los clientes es percibida de forma negativa por lo general, esto podría deberse a factores como el tamaño del salón y políticas inexistentes de capacitación que den mejores herramientas a los empleados para que los clientes se sientan mejor atendidos. Otro de los aspectos que podrían ser susceptibles de mejora, son el uso de los productos, que aparecen puntuados como medianamente satisfactorios. En cuanto al precio y las instalaciones, son atributos que están puntuados regularmente, ya que las instalaciones no se destacan particularmente y el precio es semejante al de la competencia.

De los anteriores análisis se desprenden las principales fortalezas y debilidades de la organización:

#### **Cuadro 10. Fortalezas y debilidades identificadas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Empleados profesionales	Escasos recursos financieros
Ubicación privilegiada del negocio	No hay procedimientos establecidos
Horarios de atención extendidos	Tamaño reducido del local
Equipo de trabajo comprometido	Regular atención percibida por el cliente
	Servicio poco diferenciado

## **9. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA**

Después de hacer el análisis correspondiente en donde se identificaron las principales amenazas y oportunidades, se destaca el entorno complejo en el que se encuentra Venezuela en la actualidad, el cual ha formado un ambiente de incertidumbre política y económica, sin embargo se prevén otros factores que posibilitan un buen desempeño como el crecimiento del sector y factores culturales que favorecen negocio.

En la evaluación del ambiente interno de donde se desprenden de igual forma las principales fortalezas y debilidades de la organización, se identificaron factores propios de una empresa de su tamaño que generalmente imposibilitan el crecimiento, como la falta de procedimientos adecuados, el acceso al crédito restringido y otros problemas estructurales, sin embargo también se lograron establecer algunas competencias que han permitido que la organización en su corto periodo en el mercado haya ganado cierta clientela. Con el fin de aprovechar las oportunidades, así como enfrentar las amenazas, potencializar las fortalezas y eliminar las debilidades, se elabora una matriz DOFA que permita establecer estrategias que utilizara la empresa para afrontar la competencia y el entorno.

### **9.1. OPORTUNIDADES**

**Crecimiento de la población:** la población del estado de barinas es una población que se encuentra en crecimiento, principalmente en el municipio de barinas, además la población es en su gran mayoría joven y económicamente activa.

**Crecimiento del consumo:** el crecimiento del sector relacionado con el cuidado de la belleza en los últimos años se ha incrementado y se espera que la tendencia siga.

**Competencia rezagada:** la competencia no utiliza herramientas como las tecnologías de la información, para mejorar procesos o como medio de publicidad.

**Servicios poco diferenciados:** los competidores ofrecen prácticamente los mismos servicios a precios similares.

## **9.2. AMENAZAS**

**Crisis económica:** la caída en el precio del petróleo, la creciente inflación puede llevar a la economía venezolana a una crisis que afecte el consumo de servicios como el relacionado con la empresa de estudio.

**Inestabilidad política:** la inestabilidad política generada a partir de las últimas elecciones, tiene al país en un estado de incertidumbre, en donde no se puede prever con facilidad cual será el futuro político de Venezuela.

**Carga tributaria creciente:** la carga tributaria irá aumentando a partir del segundo año lo cual representa mayores costos de operación.

**Nuevos competidores:** la creciente demanda del sector puede atraer a nuevos competidores, que tienen mayor trayectoria en el mercado y son más fuertes financieramente, además de mejor organizados.

## **9.3. FORTALEZAS**

**Empleados profesionales:** la empresa emplea profesionales certificados en técnicas de peluquería y estética lo que genera confianza al consumidor, diferencia de algunas estéticas que no emplean personal certificado y garantiza un buen nivel de calidad.

**Ubicación privilegiada:** Se encuentra en una zona reconocida y transitada de la ciudad en donde hay variedad de locales comerciales, esta se destaca por estar al frente de la avenida, al lado de un parqueadero principal lo que aumenta su visibilidad.

**Horarios de atención:** a diferencia de sus competidores la empresa no cierra al medio día y abre hasta dos horas después, lo que facilita el acceso a algunos clientes adicionales que no pueden hacerlo en horario convencional.

Equipo de trabajo comprometido: cada persona ejerce la actividad que le corresponde, manifiestan sentirse a gusto con sus compañeros dicen ser solidarios con ellos mismos y confían en las capacidades del otro.

## 9.4. DEBILIDADES

Escasos recursos financieros: la empresa no cuenta actualmente con opciones de crédito, el propietario cuenta con algunos ahorros, pero no representan un monto considerable.

No hay procedimientos establecidos: No existe de formalmente un manual de procedimientos que indique al personal como debe ejercer sus actividades. De igual forma la administración maneja todos los procesos administrativos de forma empírica.

Atención: la atención percibida por el cliente, entendida como el tiempo que se tardan en prestarle el servicio, así como el trato de los trabajadores debe mejorarse.

Servicio poco diferenciado: no existe una propuesta de valor clara que diferencie a la organización.

**Figura 13 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas INMODA <sup>75</sup>**



<sup>75</sup> Datos tomados de análisis externo e interno.

## 9.1 ESTRATEGIAS RESULTANTES MATRIZ DOFA

**Cuadro 11. Estrategias Matriz DOFA**

	PUNTOS FUERES: empleados profesionales, ubicación privilegiada, horarios de atención extendidos, equipo de trabajo comprometido	PUNTOS DEBILES: escasos recursos financieros, ausencia de procedimientos, tamaño del local, atención percibida, servicio poco diferenciado
OPORTUNIDADES: crecimiento de la población joven, crecimiento del consumo en sector, resago de la competencia en el uso de tics, servicios poco diferenciados competencia	Invertir en campañas publicitarias que destaquen la ubicación y horarios extendidos, contratar más personal, invertir en tecnologías de la información, formar alianzas estratégicas.	Diseñar y establecer procesos básicos de la organización, capacitar empleados en atención y procedimientos, utilizar internet como medio de promoción, Buscar financiamiento
AMENAZAS: crisis económica, inestabilidad política, carga tributaria creciente, nuevos competidores	Capacitar nuevos empleados a bajo costo, aumentar rotación en turnos,	Utilizar productos de menor costo, reducir el precio por servicios, formular promociones semanales, identificar estrategias basadas en Benchmarking

## 9.2. ESTRATEGIAS FO

Invertir en campañas publicitarias que destaquen la ubicación y horarios extendidos: esta estrategia se desarrolla con el fin de aprovechar, las competencias esenciales de la organización mediante el uso de canales de comunicación que permitan ampliar el número de clientes.

Contratar más personal: esta estrategia está enfocada en aprovechar el crecimiento del consumo en el sector de igual forma busca mejorar la atención percibida por los clientes

Invertir en tecnologías de la información: aprovechar el rezago tecnológico que existe en el sector para mejorar procesos contables y financieros, logrando ser más competitivos.

Formar alianzas estratégicas: buscar alianzas estratégicas con empresas del sector para construir valor agregado a los clientes que logre diferenciarse de otros salones de estética, por ejemplo con spa o academias de estética profesional.

### **9.3. ESTRATEGIAS FA**

Capacitar nuevos empleados a bajo costo: aprovechar el conocimiento de los empleados para capacitar nuevo personal sin experiencia a bajo costo.

Aumentar rotación en turnos: reducir las horas de trabajo del personal, dividir las en varios turnos para reducir costos ante una posible crisis.

### **9.4. ESTRATEGIAS DO**

Diseñar procesos básicos organización: diseñar un manual de procesos para contrarrestar las deficiencias en la atención, sistematizar.

Capacitar empleados: hacer capacitaciones constantes que refuercen los conocimientos básicos y mejoren la atención percibida por el cliente.

Utilizar internet: utilizar el internet y las páginas gratuitas para promocionar la imagen de la organización.

Buscar financiamiento: buscar financiamiento que permita aumentar la capacidad del local, para atender mayor número de personas al tiempo.

### **9.5. ESTRATEGIAS DA**

Utilizar productos de menor costo: utilizar productos que representen un menor costo a la organización, para hacer frente a la inflación.

Formular promociones semanales: identificar posibles promociones, por días u horas especiales que permitan incrementar el número de clientes.

Identificar estrategias basados en benchmarking: buscar métodos de la competencia que le sean útiles a la organización para ser más eficiente.

Prioridades estratégicas

Considerando que todos los factores del entorno tanto interno como externo son de vital importancia para la sostenibilidad y desarrollo de la organización, se han elaborado las anteriores estrategias, sin embargo existen prioridades en cuanto a las necesidades de la organización, inherentes a su condición de emprendimiento reciente, la organización inmoda, primero busca posicionarse en el mercado y

tener un funcionamiento organizado e ingresos constantes. Por lo cual se han definido como prioritarias las estrategias que buscan atacar los puntos débiles de la organización aprovechando las oportunidades del entorno, ya que estos son puntos, fáciles de corregir, de vital importancia para la sostenibilidad de la empresa y que además tendrían mayor impacto en el corto plazo.

- ✓ Diseñar procesos básicos de la organización
- ✓ Capacitar empleados
- ✓ Utilizar internet para promocionarse
- ✓ Buscar financiamiento

## 9.2 PROPUESTA DE VALOR

La creación de la propuesta de valor, es el conjunto de atributos de valor que ofrecerá INMODA a sus grupos de interés observando la empresa en toda su dimensión para la creación de una propuesta que sea única y que logre diferenciarla de la competencia, que tenga factores de encantamiento y que además sea sostenible. Se constituye como el eje principal de la estrategia organizacional que permite realizar la gestión a través del compromiso con sus clientes, colaboradores y socios. Si la empresa descuida su propuesta de valor, con el tiempo sentirá en sus resultados que la estrategia no funciona, pues si no tiene claro que está ofreciendo a sus clientes perderá el norte y la diferenciación.<sup>76</sup>

Para elaborar la propuesta de valor se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué factores deberían tenerse en cuenta para obtener un rendimiento superior en el mercado?

Kaplan y Norton señalan cuatro propuestas esenciales de valor:

Mejor compra, menor costo total: precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.

Liderazgo en producto e innovación: Últimos productos de los líderes en la industria

Soluciones completas: soluciones a medida para las necesidades de cada cliente.

---

<sup>76</sup> RAMIREZ, José. Herramienta de gestión estratégica para que las pymes construyan su propuesta de valor caso de aplicación operadores portuarios de Buenaventura. Cali 2011, pp 11

Sistema de bloqueo: el costo de cambiar de proveedor es superior al actual y los beneficios percibidos no justifican la nueva inversión<sup>77</sup>

Anteriormente se identificaron los principales factores que tendrían en cuenta los clientes a la hora de elegir el servicio como competencias esenciales:

Precio: valor monetario que pagan los clientes en contraprestación del servicio

- ✚ Productos: el tipo de productos que se utiliza durante la prestación del servicio
- ✚ Ubicación: el sitio donde se encuentra el establecimiento comercial
- ✚ Atención: la atención percibida en el tratamiento adecuado del cliente
- ✚ Horarios: Accesibilidad a los clientes
- ✚ Tiempo: el tiempo que se tardan en completar el servicio

Después de hacer el análisis de los resultados, se obtuvo que la organización presentara debilidades en algunos puntos, como en el área financiera, en los procesos, y la atención, productos principalmente y fortalezas en cuanto al mapeo y calidad del personal, ubicación y horarios de atención.

¿Qué factores puede desarrollar y sostener la organización con la estructura actual?

Una propuesta basada en “mejor compra” implicaría invertir en la reducción de costos, ampliando considerablemente la capacidad de la organización, contratando más personal y sistematizando cada uno de los procesos, las implicaciones de seguir este tipo de propuesta de valor, implican tener un capital elevado de inversión y asumir un alto riesgo.

Una propuesta basada en la innovación en productos o servicios, requiere emplear recursos de la empresa destinados permanentemente a la búsqueda de nuevas formas de satisfacer al cliente, a su vez necesita de investigación constante del mercado, este tipo de propuesta también requiere de capital humano dedicado al

---

<sup>77</sup> RAMIREZ, José. Herramienta de gestión estratégica para que las pymes construyan su propuesta de valor caso de aplicación operadores portuarios de Buenaventura. Cali 2011, pp 11

mejoramiento de procesos, lo cual implica inversión en capital humano y elevados recursos.

Una propuesta basada en sistema de bloqueo, implica una amplia trayectoria de la organización en el mercado.

Una propuesta de valor basada en soluciones completas, implica un alto compromiso de los colaboradores, búsqueda continua de alianzas estratégicas que promuevan nuevos servicios, y capacitación constante que permita ofrecer atención personalizada a la medida con alto nivel de satisfacción.

¿Cuáles factores son más difíciles de imitar, cuáles son las propuestas de valor de la competencia?

La competencia como se identificó anteriormente no se distingue claramente propuestas de valor muy diferenciadas, la apuesta generalmente es por desarrollar afiliación a través de la confianza y la ubicación con una calidad moderada, uno de los salones se distingue por ofrecer instalaciones y muebles más atractivos.

Factores como el precio, la ubicación, horarios y productos son imitables, debido a que los proveedores son generalmente los mismos, los horarios pueden ampliarse y más competidores pueden llegar a la zona, lo que diferencia a una organización de las demás es la forma en que se desarrolla la prestación del servicio, en cuanto a la atención, el reto de estas organizaciones es ofrecer un servicio que se perciba siempre de buena calidad y que logre diferenciarse de las demás.

### **Definición de la propuesta de valor**

Propuesta de valor basada en soluciones completas:

Ofrecer a nuestros clientes variedad de servicios que se adapten a sus necesidades, mediante la capacitación permanente en nuevas técnicas, estilos y métodos de belleza. Convirtiendo a nuestros empleados en asesores personalizados que logren identificar posibles necesidades y estén en la capacidad para satisfacerlas. Así como la conformación de alianzas estratégicas, con empresas que sirvan para complementar nuestros servicios.

### **9.3. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

A continuación se determinaran los factores claves a tener en cuenta para la búsqueda de un desarrollo eficiente alineado de la estrategia.

- Contar con el personal necesario, comprometido y competente para desarrollar la propuesta de valor
- Implementar procesos contables completos y manejo financiero para establecer un correcto funcionamiento de inventarios, asignación de turnos y presupuestos.
- Concretar alianzas estratégicas con empresas complementarias
- Diseñar modelos adecuados para la capacitación del personal
- Desarrollar la imagen de la organización
- Socializar , explicar e implementar la estrategia

#### 9.4 Objetivos estratégicos

A partir del diseño de la estrategia se plantean los siguientes objetivos estratégicos a los cuales se les deberá hacer el seguimiento continuo para evaluar su cumplimiento.

**Cuadro 12. Objetivos estratégicos<sup>78</sup>**

PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
1.	De la comunidad	1.1	Mejorar la satisfaccion en atencion
		1.2	Mejorar la satisfaccion en tiempo
		1.3	Aumentar numero de servicios complementarios
2.	Financiera	2.1	
		2.2	Aumentar rentabilidad de la empresa
		2.3	Aumentar promedio de ventas
		2.4	Aumentar los recursos de la empresa
3.	Proceso internos	3.1	Optimizar los procesos de gestion administrativa
		3.2	Mejorar capacitacion de los empleados
		3.3	Desarrollar lineas de comunicación con clientes
4.	Formacion y crecimiento	4.1	implementar cultura de buen servicio y atencion
		4.2	contar con programa de capacitacion integral
		4.3	promover el conocimiento y gestion de la estrategia

<sup>78</sup> Datos resultantes del análisis de resultados matriz DOFA

## **10. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

La intención estratégica de la organización entendida como la esencia de la misma como su objetivo estratégico principal, es definida por su propietaria de la siguiente forma:

“La empresa inmoda nace con la intención de atender la necesidad de belleza de las mujeres venezolanas, específicamente de las mujeres del estado de barinas, como organización busca posicionarse en el mercado como el principal centro de belleza del municipio destacándose sobre sus competidores por ofrecer el mejor servicio”.

### **10.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL**

El desarrollo de la misión se basa principalmente, en el objetivo para el cual fue creada la empresa, donde se especifica cuál es su principal actividad, diferenciando los clientes a los cuales se va a atender y determinando cual es el papel de la organización en la sociedad. En el corto recorrido en el mercado de la empresa en cuestión, no ha definido la misión organizacional formalmente, necesaria para esclarecer el rumbo que deba tomar la estrategia de ahora en adelante, para elaborar la misión se tomo como base la intención estratégica declarada por su propietaria, en la cual se manifiesta su deseo de atender las necesidades estéticas de la población, con un servicio diferenciado por su profesionalismo, excelente atención y precio justo.

#### **¿En qué negocio estamos?**

Actualmente INMODA es una empresa que ofrece servicios de peluquería principalmente así como de manicura y pedicura, sin embargo situar dentro del negocio de las peluquerías no ofrecería la proyección que busca la organización, que espera a futuro lograr diversificar su cartera de servicios, por lo cual se identifica que el negocio debe ser satisfacer la necesidad de cuidado de la imagen personal.

### **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Los clientes actuales de la empresa son tanto hombres como mujeres adultos generalmente viven en el municipio de Barinas, se espera que en el futuro próximo, de igual manera se sigan prestando los servicios a la misma clientela.

¿Cómo lo vamos a hacer?

El servicio actualmente se presta a través de empleados profesionales en el uso de técnicas de peluquería y estética en general, que utilizan las instalaciones y productos proporcionados por la organización para prestar el servicio en contraprestación al salario devengado.

### **¿Cuál será la ventaja competitiva?**

Ofrecer a nuestros clientes variedad de servicios que se adapten a sus necesidades, mediante la capacitación permanente en nuevas técnicas, estilos y métodos de belleza. Convirtiendo a nuestros empleados en asesores personalizados que logren identificar posibles necesidades y estén en la capacidad para satisfacerlas. Así como la conformación de alianzas estratégicas, con empresas que sirvan para complementar nuestros servicios.

### **¿Cuáles son los grupos de interés?**

La organización se centrará principalmente en atender a sus clientes de la mejor forma posible, para lo cual se invertirá en la capacitación para elevar las competencias de los colaboradores que se destaquen sobre la competencia, dejando las utilidades suficientes a los socios.

### **Declaración de la misión organizacional**

La meta principal de INMODA es ofrecer servicios que satisfagan las necesidades en el cuidado de la imagen de mujeres y hombres de la región, de la mano de profesionales en peluquería y estética comprometidos con brindar la mejor atención, siempre en la búsqueda del mejoramiento continuo que proporcione un alto nivel de servicio y calidad mientras creamos valor a nuestros socios y colaboradores.

## **10.2 VISIÓN ORGANIZACIONAL**

La visión organizacional plantea el reto que quiere cumplir la organización, como se ve a sí misma la empresa en un tiempo determinado, para lo cual se han planteado las estrategias correspondientes que buscan alcanzar la sostenibilidad y competitividad, después de alcanzar dichos objetivos se espera que la

organización pueda además de ser sostenible, destacarse como la prestadora del mejor servicio y logre proyectarse nacionalmente.

**10.2.1. Declaración de la visión organizacional.** Ser reconocidos como centro de belleza con mejor servicio de la región, destacando la calidad de nuestro personal y valores que hagan de INMODA el centro de belleza favorito de los Barinéses.

### **10.3. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES**

Son el conjunto de conceptos filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que están por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Los principios y valores se desarrollan a partir de los valores y creencias observadas en conjunto con la visión de su propietaria:

#### **El cliente primero:**

La filosofía de la organización estará centrada en la satisfacción del cliente, hacer sentir al cliente lo mejor posible ya que este es quien le da el valor a la organización, existimos, trabajamos y mejoramos para y por el cliente.

#### **Trabajo en equipo:**

La organización se ve a sí misma como un equipo que debe estar enfocado en un mismo objetivo, con el apoyo de todos se hace la diferencia.

#### **Trabajo bien hecho:**

Centrarse en ofrecer un trabajo ante todo bien hecho, que cumpla con las expectativas del cliente o las supere, hacer las cosas bien.

Siempre se puede ser mejor:

Tener un sentido crítico en la forma en que se hacen las cosas, comprender que todo es susceptible de mejora y que el conformismo lleva al fracaso.

La amabilidad marca la diferencia:

La amabilidad y los buenos modales con nuestros clientes y compañeros marcan la diferencia en el ambiente de trabajo y en la percepción que el cliente tiene de nosotros y de la empresa.

**Valores.** Los valores de la organización se fundamentaran en tres pilares que propicien el buen ambiente de trabajo.

**Solidaridad.** Ayudar a los demás cuando sea posible, generando un ambiente de trabajo solidario, con un compromiso de equipo, en donde todas las piezas son importantes y todos se deben atender con el mismo compromiso.

**Respeto.** Respetar las diferencias de toda índole, aprendiendo a compartir y valorar al otro así como a uno mismo.

**Responsabilidad.** Entender la importancia de nuestra labor en la organización, haciendo las cosas de manera oportuna y eficiente.

#### 10.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad, las organizaciones que compiten en la economía globalizada que tienen éxito son las que aprenden a apalancar sus recursos, capacidades y competencias esenciales, para alcanzar sus objetivos organizacionales.<sup>79</sup>

Del establecimiento, de la misión, visión, valores y principios se generan una serie de objetivos organizacionales que definen lo que la empresa debe ser.

- Ser el salón de estética con mejor atención y mayor valor percibido por el cliente en la región
- Crear un ambiente de trabajo que promueva el mejoramiento continuo
- Crecer en utilidades y como organización respetando la comunidad y generando bienestar

---

<sup>79</sup> Op.cit CHIAVENATO, p 139

## 11. EJECUCION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

### 11.1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Después del planteamiento y formulación de la estrategia, es fundamental analizar la forma en que se va a desarrollar la propuesta de cambio organizacional, determinar a qué áreas de la organización se va a enfocar y que método se va a utilizar para desarrollar un proceso de cambio. Según Chiaventato (2011)<sup>80</sup> el cambio organizacional se observa en tres etapas.

- Etapa incremental: son los cambios continuos que se hacen por incrementos en ciertas partes específicas de la organización, que se derivan de la mejora continua
- Etapa táctica: son los cambios de tipo funcional cruzado que se registran en ciertas áreas, por el rediseño radical de los procesos, selección de asociados, tienen riesgo y rendimientos elevados.
- Etapa sistémica: cambios significativos que implican transformaciones amplias y profundas dentro de toda la organización, implican redefinición de las reglas, creación de nuevas dinámicas en el mercado así como vínculos con estrategias de innovación.

En INMODA el cambio organizacional se basa en los objetivos estratégicos, definición de valores, principios y propuesta de valor que buscan volver más competitiva a la organización, es una propuesta global que abarca todas las áreas de la organización.

Etapa incremental: en la primera etapa de cambio se parte de las estrategias que buscan mejorar los procesos de los empleados, buscando reducir los tiempos de atención, así como las capacitaciones correspondientes para promover el trato amable. De igual forma en esta primera etapa se busca mejorar la comunicación con el cliente, mediante el uso de tecnologías de la información.

---

<sup>80</sup> Opc.cit CHIAVENATO, p254

Etapa táctica: a partir del cambio en procedimientos básicos de la organización se planea plantear los procesos generales de la organización, establecer formalmente, la manera en que se va a llevar la contabilidad finanzas, además de los nuevos procesos de capacitación necesarios para poner en práctica la nueva propuesta de valor . Además de fundar las alianzas estratégicas planteadas anteriormente.

Etapa sistémica: posteriormente se iniciara el proceso de cambio más profundo que implican los cambios culturales de la organización, la adecuación de la propuesta de valor, la promoción y gestión de la estrategia integral.

## **11.2 ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EL CAMBIO**

El proceso de cambio puede ser traumático y generar rechazo dentro de los empleados, para lo cual se debe definir la manera en que se va a abordar el cambio en la organización para que este sea plenamente aceptado. La estrategia, así como la propuesta de valor de la organización INMODA tienen un componente de cambio basado en la gestión del conocimiento dentro de la organización, por este motivo se plantea una estrategia basada en la educación y comunicación planteada por Roberto Rodríguez en su artículo “como cambian las organizaciones”.

Educación y comunicación: La sensibilización al cambio por medio de la comunicación abierta con los integrantes de la organización, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los rumores y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde deben dirigirse para sobrevivir y ser exitosos, y a la vez la compartan y transmitan a todos los miembros de la organización. Al darles a los integrantes toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que puedan elegir, se permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán percibir que se puede sobrevivir en un ambiente cambiante.<sup>81</sup>

Utilizar herramientas de comunicación para que los integrantes de la misma manifiesten como se sienten frente a los cambios realizados y como se pueden implementar de una forma más efectiva, la información debe ir en ambas direcciones y complementarse buscando retroalimentar la forma en que se ejecuta la estrategia.

---

<sup>81</sup> Roberto Rodríguez González, Cómo cambian las organizaciones, psicologiacientifica.com Artículo Publicado el 06 de julio de 2007

### 11.3 LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La ejecución constituye la última etapa del proceso y la más decisiva para conseguir el éxito esperado, no sirve de nada diseñar una estrategia si no se pone en práctica y no solo la gerencia debe encargarse de ponerla en práctica, sino la organización en su conjunto y además para que sea ejecutada correctamente se deben tener en cuenta aspectos cambios básicos en la disposición de los miembros de la organización, la comunicación y aspectos estructurales que Chiavenato (2011)<sup>82</sup> define como los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia:

**Liderazgo estratégico:** el gerente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso, el domador y el principal emprendedor. Su labor es llevar a cabo las acciones motivadoras y correctivas, evaluar el progreso y medir los resultados.

**Comunicación y orientación:** todas las áreas equipos y personas deberán recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad, cotidiana por medio de los planes acción.

**Adecuación de la estructura organizacional:** la estructura debe servir para la estrategia.

**Ajuste de la cultura organizacional:** a efecto de facilitar y motivar las relaciones entre las personas, la integración de equipos de alto desempeño, la preocupación por la excelencia y el enfoque de metas y objetivos.

**Apertura en el estilo administrativo:** el estilo de administración debe abandonar la forma tradicional, y optar por un liderazgo democrático y renovador mediante la adopción del coaching para incrementar el aprendizaje y desarrollo de las personas

**Participación y compromiso:** siempre se deben incluir en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada y ejecutada adecuadamente, se necesita de toda la adhesión de la gente.

---

<sup>82</sup> Opc.cit CHIAVENATO, p270

En el caso de INMODA quien debe llevar las riendas de la estrategia es la propietaria quien es a su vez la administradora, la cual deberá diseñar los planes de acción a partir de los objetivos estratégicos, comunicar de forma eficiente, clara y continua con los colaboradores, además de revisar la posibilidad de cambiar la estructura para que se ponga en función de la estrategia, tener claridad sobre las metas establecidas y ser generadora de cambio buscando el compromiso de sus colaboradores, dejar a un lado el estilo autocrático que se viene manejando dentro de la organización y optar por un liderazgo democrático que además sirva para generar nuevas ideas y que el proceso de adaptación sea lo menos traumático posible.

#### **11.4 DEFINICIÓN DE MÉTODOS E INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El control es una parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, sin embargo muchos mecanismos de control se basan en procedimientos rutinarios de evaluación que no consideran las implicaciones del cambio dentro de la organización o que se enfocan en áreas específicas de la empresa dejando a un lado la totalidad de la misma.<sup>83</sup> El método de control debe poder observar a la organización como un todo y además ser fácil de interpretar tanto para la gerencia como para los empleados que son parte fundamental en el desarrollo de las estrategias.

Dentro de las posibles metodologías a utilizar se destaca el cuadro de mando integral el cual reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. Dentro de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, la perspectiva financiera sobre como la ejecución de la estrategia se refleja en resultados o utilidades, la perspectiva del cliente, sobre cómo observa el cliente la organización y como es la atención, la de los procesos internos que evalúa cuales son los procesos en los que la organización debe mejorar o ser excelente y la perspectiva de innovación y aprendizaje, la cual trata sobre la capacidad de la organización de mejorar de forma continua.<sup>84</sup>

El cuadro de mando integral es la metodología que más se adapta a la estrategia integral planteada en este proyecto, además permitir observar las aéreas de mayor desempeño en las que se deben aplicar mejoras, ayudando a la gerencia a tomar decisiones fundamentales sobre las estrategias y reformas que deban

---

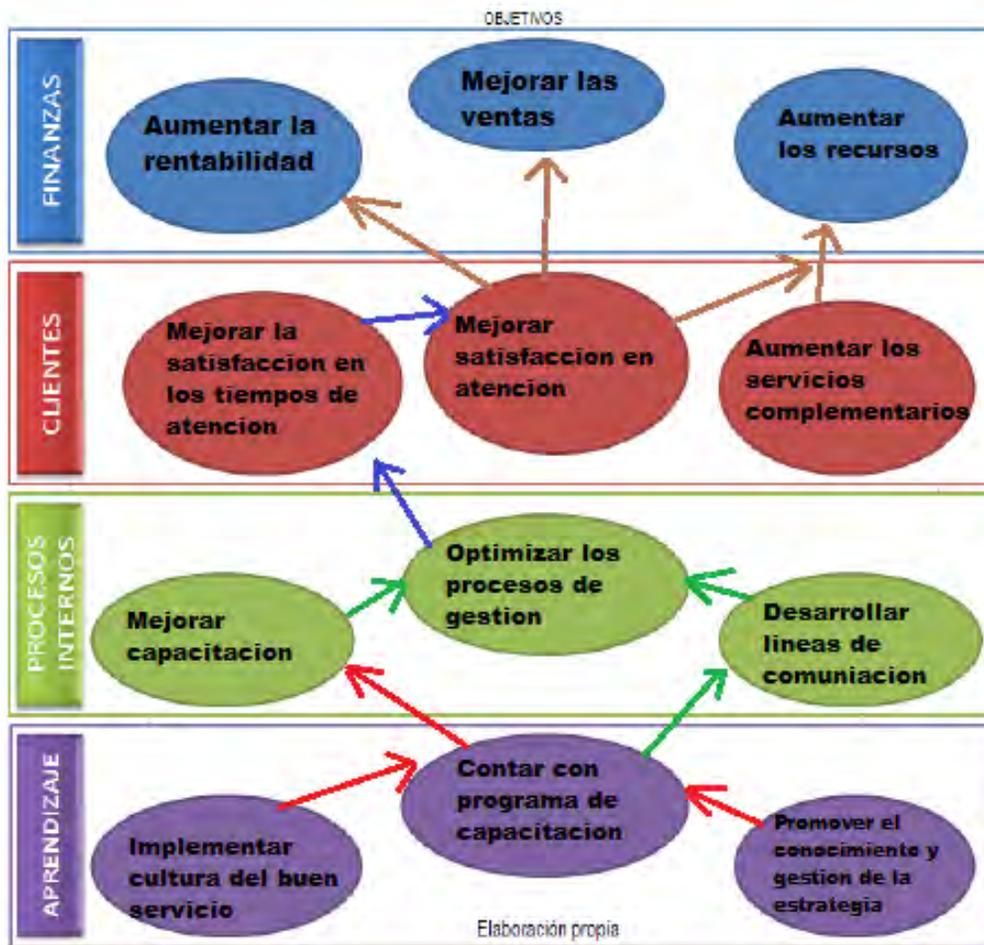
<sup>83</sup> BOHORQUEZ, sistemas de control estratégico y organizacional criticas y desafíos, revista ciencias estratégicas vol. 19, medellin,2011, p316

<sup>84</sup> Opc.cit CHIAVENATO p235

aplicarse, sirve para comunicar a los empleados de forma concreta y clara la situación de la organización en los puntos clave, empoderando a los colaboradores en el cumplimiento de metas y perspectivas, motivando a la gerencia a reevaluarse de forma constante.

Las perspectivas utilizadas son traducidas en el mapa de la estrategia en términos de los objetivos estratégicos presentado a continuación:

**Figura 14. Mapa estratégico**



En donde la base de la estrategia parte de la perspectiva del aprendizaje en la búsqueda del constante mejoramiento de los procesos, lo cual debe repercutir en beneficios para los clientes y correspondientes utilidades para la organización. A partir de los objetivos estratégicos previamente establecidos se definen los

indicadores para medir su cumplimiento y las metas propuestas para cada uno de los mismos.

#### 11.4.1. Indicadores de la perspectiva financiera

**Objetivo:** Aumentar la rentabilidad de la empresa

Indicador: El EBITDA, por sus siglas en inglés *Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization* (Utilidad Antes de Intereses Impuestos Depreciaciones y Amortizaciones), es un indicador financiero que permite la aproximación de una empresa y se puede obtener a través del estado de resultados; muestra la utilidad depurada sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por esta razón el EBITDA permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y es posible comparar la rentabilidad, en sí mismo, y en relación con otras empresas, lo bien o mal que lo hacen en el ámbito operativo<sup>85</sup>

Ingresos (facturación) – (Costo de mercadería vendida+ Depreciaciones y  
amortizaciones) = Resultado bruto  
- Gastos administrativos  
- Gastos de comercialización  
+ Amortizaciones y depreciaciones= EBITDA

Meta: aumentar la rentabilidad en al menos 30% mensual  
Periodicidad: mensual

**Objetivo:** aumentar el promedio de ventas

El promedio de ventas mensuales corresponde al número de servicios prestados en el mes que actualmente es de 180.

**Indicador:** promedio de ventas mensuales

Formula:

$$\left( \frac{\text{Numero de ventas mensuales}}{\text{Promedio de ventas mensuales}} \right) - 1 \times 100$$

**Meta:** incrementar el promedio de ventas en al menos 40% en los próximos 6 meses

---

<sup>85</sup> Consultorio contable EAFIT, consultado 2 agosto 2013 disponible online <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2020%20EBITDA.pdf>

**Periodicidad:** mensual

**Objetivo:** aumentar los recursos de la empresa

Los recursos de la empresa entendidos como recursos financieros necesarios para invertir en desarrollo de programas de capacitación, publicitarios y demás que actualmente se manejan a través de una cuenta bancaria.

Indicador: capital de trabajo = exclusivamente los activos que directamente se intervienen en la generación de recursos

Meta: Aumentar los recursos de la empresa dispuestos para inversión en al menos 150% en los próximos 6 meses

**Periodicidad:** trimestral

### **Indicadores perspectiva hacia cliente**

**Objetivo:** mejorar satisfacción en atención al cliente

Satisfacción en atención el cliente entendido como la percepción de los clientes sobre la prestación del servicio en cuanto al trato de los empleados.

Indicador: satisfacción al cliente, se evalúa mediante la encuesta de satisfacción al cliente

**Formula:**

$$\frac{\text{Numero de clientes que califican como excelente o buena atencion}}{\text{numero total de clientes encuestados}} \times 100$$

**Meta:** amentar la satisfacción en atención al cliente en al menos 80% en los próximos 6 meses

**Periodicidad:** trimestral

**Objetivo:** mejorar la satisfacción en tiempo de atención

Satisfacción en tiempo de atención entendido como la percepción de los clientes sobre la prestación del servicio en cuanto al tiempo que tardaron en la totalidad de la prestación del servicio.

Indicador: Indicador: satisfacción al cliente, se evalúa mediante la encuesta de satisfacción al cliente

Formula:

$$\frac{\text{Numero de clientes que califican como excelente o buen tiempo de atencion}}{\text{numero total de clientes encuestados}} \times 100$$

**Meta:** mejorar la satisfacción del cliente en relación con resultados anteriores en al menos 80% en los próximos seis meses

**Periodicidad:** trimestral

**Objetivo:** Aumentar el número de servicios complementarios

Servicios complementarios entendidos como servicios adicionales que se puedan ofrecer a los clientes y que estén enfocados en prestar un servicio más completo.

Servicios tradicionales: servicios prestados actualmente por la organización.

Indicador: numero de servicios complementarios

Formula:

$$\frac{\text{servicios complementarios}}{\text{servicios tradicionales}} \times 100$$

**Meta:** aumentar el número de servicios complementarios en 50% para los siguientes 6 meses

Periodicidad: semestral

### **Indicadores perspectiva procesos internos**

**Objetivo:** optimizar los procesos de gestión administrativa

Entendida como el mejoramiento de los procesos existentes, implementación y control de nuevos procesos.

**Indicador:** cumplimiento de programa de trabajo.

**Formula:**

$$\frac{\text{procesos de gestion implementados}}{\text{procesos de gestion propuestos en programa de trabajo}} \times 100$$

**Meta:** cumplir con el 100% de los procesos de gestión propuestos en el programa de trabajo

Periodicidad: semestral

**Objetivo:** Mejorar capacitación de empleados en procedimientos

Entendida como programas de capacitación sobre procedimientos propuestos en el programa de trabajo.

Indicador: cumplimiento de los programas de capacitación

**Formula =**

$$\frac{\textit{Capacitacion real}}{\textit{programas proyectados}} \times 100$$

**Meta:** cumplir con todos los programas propuestos en un 100%

**Periodicidad:** semestral

**Objetivo:** desarrollar líneas de comunicación con clientes

Entendida como creación de mecanismos para facilitar la promoción y difusión de la información con los clientes.

**Indicador:** cumplimiento de programa de trabajo

**Formula:**

$$\frac{\textit{lineas de comunicacion implementadas}}{\textit{lineas de comunicacion propuestas en programa de trabajo}} \times 100$$

**Meta:** cumplir con las líneas de comunicación propuestas en el programa de trabajo en un 100%

**Periodicidad:** semestral

**Indicadores perspectiva aprendizaje**

**Objetivo:** implementar cultura del buen servicio y atención

Entendido como la prestación de un servicio oportuno amable y de calidad

**Indicador:** cumplimiento de los programas de capacitación

**Formula:**

$$\frac{\textit{Capacitacion real}}{\textit{programas proyectados}} \times 100$$

**Meta:** cumplir con todos los programas propuestos en un 100%

**Periodicidad:** semestral

**Objetivo:** contar con programa de capacitación integral

Entendida como programas de capacitación diferentes a la actividad de la organización que fomenten los valores y la creatividad de los empleados.

Indicador: cumplimiento de programa de trabajo

**Formula:**

$$\frac{\textit{Capacitacion real}}{\textit{programas proyectados}} \times 100$$

**Meta:** cumplir con todos los programas propuestos en un 100%

**Objetivo:** promover el conocimiento y gestión de la estrategia

Entendidas como reuniones propuestas para hablar sobre la estrategia de la organización, la misión, visión y objetivos organizacionales en general.

Indicador: cumplimiento de los programas de capacitación

Formula:

$$\frac{\textit{Capacitacion real}}{\textit{programas proyectados}} \times 100$$

Meta: cumplir con todos los programas propuestos en un 100%

Periodicidad: mensual

**Cuadro 13. Cuadro de mando integral de INMODA para el año 2013-2014**

INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META	CUMPLIMIENTO
EBITDA	Aumentar rentabilidad de la empresa	FINANZAS	30%	
numero de ventas mensuales	Aumentar el promedio de ventas	FINANZAS	40%	
Capital de trabajo	Aumentar los recursos de la empresa	FINANZAS	150%	
satisfaccion del cliente	Mejorar la satisfaccion en atencion	CLIENTES	80%	
satisfaccion del cliente	Mejorar la satisfaccion en tiempo	CLIENTES	80%	
numero de servicios	Aumentar numero de servicios complementario	CLIENTES	50%	
cumplimiento de programa de trabajo	Optimizar los procesos de gestion administrativa	PROCESOS	100%	
Capacitacion	Mejorar capacitacion de los empleados	PROCESOS	100%	
cumplimiento de programa de trabajo	Desarrollar lineas de comunicaci3n con clientes	PROCESOS	100%	
capacitacion	implementar cultura de buen servicio y atencion	APRENDIZAJE	100%	
cumplimiento de programa de trabajo	contar con programa de capacitacion integral	APRENDIZAJE	100%	
capacitacion	promover el conocimiento y gestion de la estrategia	APRENDIZAJE	100%	

Finalmente es importante anotar que se deben revisar a dem1s del cumplimiento de cada uno de los objetivos y de la ejecuci3n la estrategia en general, no basta con el dise1o de la estrategia organizacional para garantizar una buena gesti3n, se debe comprender que el medio ambiente y el sector son cambiantes y se debe analizar peri3dicamente el desarrollo de los mismos para adaptar la estrategia organizacional.

## 12. CONCLUSIONES

- Mientras existen factores del entorno que facilitan el desarrollo del negocio, de carácter demográfico como la edad e incremento de la población del sector así como un interés de carácter cultural por el cuidado de la belleza, también se encontraron posibles amenazas de tipo económico y fiscal principalmente, los cuales no afectan particularmente el negocio sino el conjunto de la economía venezolana, pero que podrían frenar su desarrollo y amenazar la sostenibilidad del mismo, siendo este además uno de los países con mayor carga tributaria de la región, otro aspecto a destacar es la posibilidad de aprovechar elementos en los que la pyme venezolana esta resegada como el uso de tecnologías de información y la responsabilidad social enfocada en el cuidado del medio ambiente, tema de particular interés en Venezuela debido a la crisis energética por la que atraviesa en la actualidad.
- El sector posee barreras de entrada y de salida bajas lo que facilita la entrada de competidores a su vez existe la amenaza de que franquicias populares en el interior del país decidan expandirse en la región, por otro lado los competidores existentes no logran diferenciarse en cuanto a calidad y precio lo que hace para los consumidores relativamente fácil cambiar de salón, significando una oportunidad para el negocio en cuanto logre diferenciarse de la competencia.
- INMODA cuenta con apenas los recursos materiales suficientes para desarrollar su operación, sin embargo existen otros recursos de carácter intangible muy valiosos para la organización, como lo son la ubicación y experiencia y profesionalismo de sus colaboradores, sin embargo posee profundas deficiencias en cuanto a procesos administrativos los cuales son en su gran mayoría empíricos.
- La organización presenta falencias percibidas por los clientes en cuanto a la atención y manejo de los tiempos de servicio que debe mejorar, y otras de menor importancia como los productos utilizados, instalaciones y el precio que es similar al de sus competidores.  
Otros aspectos como la ubicación y horarios se constituyen en factores reconocidos como satisfactorios lo cual se reconoce como competencia esencial de la organización.

- Del análisis de de la matriz DOFA se desprenden estrategias centradas en la búsqueda de la sostenibilidad y desarrollo de la organización ligada a su condición de emprendimiento reciente, por lo cual las estrategias están enfocadas en atacar aspectos débiles de la empresa, como la implementación de procedimientos, capacitación de empleados y promoción de la organización a través de medios gratuitos como el internet, buscando mejorar la satisfacción en atención y tiempo, aumentando también el numero de servicios complementarios, a través de la formación de los empleados.
- Dentro de la creación de los objetivos organizacionales, misión, visión y valores se destaca la búsqueda continua del mejoramiento enfocada especialmente en la atención, buscando mayor satisfacción de los clientes, diferenciación a partir de la capacitación y de implementación principios institucionales que buscan destacar a INMODA sobre la competencia por prestar el mejor servicio.

### **13.RECOMENDACIONES**

Solicitar asesoría en gestión de recursos humanos, contable y financiera, para formular procedimientos necesarios, encaminados a mejorar la atención, definir los procedimientos de los empleados y manejo de recursos humanos en general que faciliten el desarrollo de la estrategia formulada.

Aprovechar el uso de tecnologías de la información, para promocionarse, gestionar una base de datos de clientes para lograr mayor afiliación de los mismos.

Promover la competencia y desarrollo de los empleados a partir de la implementación de metas entre los mismos.

Promover y desarrollar una imagen propia mediante el asesoramiento de publicistas para identificar la mejor forma de hacer notar la propuesta de valor.

Realizar reuniones periódicas para evaluar la estrategia y cumplimiento de los indicadores propuestos, replantear la misma de ser necesario.

La organización debe promover el desarrollo de sus colaboradores en otras áreas diferentes a las labores que ejercen a diario, de tal forma que se promueva el desarrollo del personal y generen el pensamiento lateral necesario para crear nuevas propuestas y aportar al mejoramiento continuo de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

ARAYA Alejandra, Las pymes: esas protagonistas que América Latina ha dejado rezagadas, revista América economía, consultado 14 agosto de 2013. [en línea][consultado en marzo 15 del 2013]Disponible en internet: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/las-pymes-esas-protagonistas-que-america-latina-ha-dejado-rezagadas>

Arturo J. Solórzano, Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación para las PYME, artículo online, consultado 30 mayo 2013, [en línea][consultado en marzo 15 del 2013]Disponible en internet: <http://www.ibcreativesolutions.com/ticpymes.html>

BARRAGAN DUEÑAS, Nubia, Guía metodología para la planificación estratégica en pymes del sector de servicios basada en balanced scorecard, Bogotá 2010

BOHORQUEZ, sistemas de control estratégico y organizacional críticas y desafíos, revista ciencias estratégicas vol. 19, medellin,2011, p316

BOHORQUEZ, sistemas de control estratégico y organizacional críticas y desafíos, revista ciencias estratégicas vol. 19, medellin,2011, p316

Centro de estudios latinoamericanos, informe economía de Venezuela abril 2013, [en línea][consultado en marzo 15 del 2013]Disponible en internet: <http://www.cesla.com/informe-economia-venezuela.php>

CHIAVENATO, Idalberto, Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones, segunda edición, rio de janeiro, Mcgraw hill 2011, p317

Consultorio contable EAFIT, consultado 2 agosto 2013. [en línea][consultado en marzo 15 del 2013]Disponible en internet: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2020%20EBITDA.pdf>

DRUCKER, Peter Ferdinand, La gerencia en tiempos difíciles, segunda edición, España: Ediciones Orbis, 1986, 183p

FRANCO RAMÍREZ, José. Herramienta de gestión estratégica para que las pymes construyan su propuesta de valor caso de aplicación operadores portuarios de Buenaventura. Cali, 2011

GONZALES RAMÍREZ José. Plan estratégico y gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del municipio Antonio José de sucre estado de Barinas. Licda, 2009

GOODSTEIN, L NOLAN T y PFEIFFER J: (1997) planeación estratégica aplicada, 230p

Guerra José, informe situación económica de Venezuela, universidad central Venezuela, caracas, marzo 2013, 30p

HAUSER Y DUNCAN, el estudio de la población, Bieta, Rosario Argentina, 1962,259p

HERNADEZ, Samperi, Metodología de la investigación, quinta edición, México D.F, Mcgraw hill 2010, p613

Informe global sobre tecnologías de la información 2013, [en línea][consultado en marzo 15 del 2013]Disponible en internet:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)

KAPLAN R, y NORTON D. (2008) declaración de visión en the execution premiun, pp 62-64

KOTLER, Philip, BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales, España: Paidós, 2004, 422p

LOPEZ, Alejandra, La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. En revista econoquantum, vol 2, Nro 1, 2013. [en línea][consultado en marzo 15 del 2013]Disponible en internet:  
[http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen\\_2\\_num\\_1/vol\\_2\\_no\\_1\\_Suplemento\\_2.pdf](http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen_2_num_1/vol_2_no_1_Suplemento_2.pdf)

MARTINEZ Carazo metodológica de la investigación científica, Pensamiento y Gestión, 250,pp.

McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., |Economía, McGraw-Hill, 1997.304p

MINTZBERG, Henry, Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico, Argentina, Granica, 1999, 511 p

OBUCHI, Richard , evaluación económica del impacto de la carga fiscal sobre las empresas venezolanas, VENAMCHAM, caracas, 2012  
[http://www.venamcham.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=842:comite-de-impuestos-evaluacion-economica-del-impacto-de-la-carga-fiscal-sobre-las-empresas-venezolanas&catid=8:comite-al-dia](http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=842:comite-de-impuestos-evaluacion-economica-del-impacto-de-la-carga-fiscal-sobre-las-empresas-venezolanas&catid=8:comite-al-dia) consultado el día 01 de mayo de 2013

PALACIOS Alzuru, Sabiduría popular en la empresa venezolana, Caracas, Universidad Andrés Bello, 1999 p242

PORTER, Michael, Estrategia y ventaja competitiva, España: Ediciones Deusto, 2006, 222 p

RAMIREZ, José. Herramienta de gestión estratégica para que las pymes construyan su propuesta de valor caso de aplicación operadores portuarios de Buenaventura. Cali 2011

ROMERO, Dionytt. Diseño de un Manual de planificación estratégica para las pymes orientado al control de gestión, Caracas 2011

SAENZ, Innovación tecnológica en las empresas, Madrid, 1998, 120p

VENECONOMIA, [en línea][consultado en marzo 15 del 2013]Disponible en internet: [http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp4120\\_2842.pdf](http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp4120_2842.pdf), consultado el día 01 de mayo

XIV Censo nacional de población y vivienda, gerencia general de estadísticas demográficas, Barinas, 2013 disponible online, [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=95&Itemid=9](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=9)

## ANEXOS

### Anexo A. FORMATO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL, SOBRE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Entrevista de recursos tangibles e intangibles, llevada a cabo el día 2 de mayo con una duración aproximada de 30 minutos.

Objetivo: La entrevista tiene como objetivo identificar los recursos tangibles (físicos, financieros, operacionales, humanos, de marketing, de sistemas) e intangibles (localización, sistematización de procesos, habilidades de colaboradores, marca,) con los que cuenta la organización.

#### PRESENTACION

---

Buenos días, Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia y con el propósito de realizar una investigación que facilite la creación de una propuesta de planeación estratégica para la empresa INMODA se llevara a cabo una entrevista que busca identificar los principales recursos con los que cuenta la organización. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

INICIO

---

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Persona Entrevistada:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Duración:** \_\_\_\_\_

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones propias o arrendadas?

---

2. ¿Con que equipos cuenta la organización?

---

3. ¿A la fecha con que recursos financieros cuenta la empresa?

---

4. ¿Tienen en la actualidad crédito con alguna entidad financiera?

---

5. ¿Con cuántos empleados cuenta en la actualidad?

---

6. ¿Qué labores desempeñan los mismos?

---

7. ¿Los trabajadores están acreditados por alguna entidad para realizar el oficio?

---

8. ¿Los procedimientos están estandarizados?

---

9. ¿Existe algún manual de procedimientos?

---

10. ¿Tiene página web o utiliza tecnologías de la información en general?

---

11. ¿Tiene base de datos de sus clientes?

---

12. ¿Tiene una marca registrada?

---

13. ¿La ubicación de la empresa es privilegiada?

---

## **Anexo B. FORMATO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL, SOBRE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Entrevista capacidades y habilidades, llevada a cabo el día 2 de mayo con una duración aproximada de 45 minutos.

Objetivo de la entrevista: identificar como los empleados de la empresa INMODA perciben, factores que inciden en las capacidades y habilidades de la organización, como la estrategia, estructura, el estilo de mando, el trabajo en equipo, los valores y habilidades de los colaboradores.

### **PRESENTACION**

---

Buenos días, Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia y con el propósito de realizar una investigación que facilite la creación de una propuesta de planeación estratégica para la empresa INMODA se llevara a cabo una entrevista grupal que busca identificar factores que inciden en las capacidades y habilidades de la organización. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

### **INICIO**

---

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

Persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Para lo cual se realizo un grupo focal conformado por los cuatro trabajadores, sin el administrador, la dinámica de grupo se baso en una discusión en donde todos participaron de forma voluntaria, dando sus opiniones respecto a cada una de las siguientes preguntas:

1. ¿Existe una estrategia definida en la organización formal o informalmente?

---

2. ¿Conocen de la misión visión de la organización?

---

3. ¿Cómo está conformada la jerarquía en la organización?

---

4. ¿Es clara la forma en que se toman las decisiones?

---

5. ¿Cómo se toman las decisiones y quien toma las decisiones?

---

6. ¿Se toman decisiones en grupo?

---

7. ¿Se permite que los trabajadores resuelvan los problemas por si mismos?

---

8. ¿Consideran que trabaja el equipo?

---

9. ¿A cada uno se le asignan las tareas que le corresponden?

---

10. ¿Existen reconocimientos por parte de la gerencia para motivar a los trabajadores?

---

11. ¿Destacan algunos valores comunes que tengan los miembros de la organización?

---

12. ¿Se consideran capacitados para ejercer las labores?

---

13. ¿Considera que sus compañeros están igual, mejor o peor capacitados?

---

14. ¿Se realizan capacitaciones en la organización?

---

## **Anexo C. CUESTIONARIO A CLIENTES SOBRE PERCEPCION DEL SERVICIO**

Para evaluar cuales son las competencias esenciales de la organización se realizo un cuestionario a 123 clientes de la empresa INMODA entre el 20 de abril y el 12 de mayo de 2013, donde se les pidió evaluar los siguientes atributos:

Definición de clientes: hombres, mujeres mayores de 15 años, que hayan utilizado los servicios del salón de belleza INMODA, al menos en una ocasión.

Definición de variables: Instalaciones: como es percibida la apariencia física de la empresa, es atractiva a la vista, cómoda, limpia.

Precio: como es percibido el precio en relación con el valor del servicio suministrado

Productos: como se considera la calidad de los productos utilizados, en referencia a tintes, uñas, espumas, gel, maquillaje, en general todos los productos que se utilizaron en la prestación del servicio.

Ubicación: como se considera la ubicación de la organización, está en un sitio asequible, fácil de llegar. Privilegiado o por el contrario es difícil acceder al mismo.

Atención: como se percibe la atención al cliente, se considera que se trata de la forma adecuada, se es amable o indiferente.

Horarios: se considera que los horarios de apertura y cierre son apropiados, o limitan el uso del servicio.

Objetivo: el cuestionario a continuación se diseña con el objeto de que los clientes califiquen algunos atributos de la organización de modo que se pueda identificar el nivel de satisfacción respecto a estos y permita hacer un análisis de las posibles competencias esenciales con las que cuenta la empresa.

Duración encuesta: la encuesta está diseñada para que su duración no sea mayor a 10 minutos

Escala: se elaboro una escala de medición de 1 a 10 en donde de 1 a 4 se considera que el atributo es calificado como malo, 5 y 6 regular, 7 y 8 bueno y 9 y 10 excelente.

### **EJEMPLO DE FORMATO UTILIZADO EN CUESTIONARIO**

El presente cuestionario se desarrolla con el objetivo de identificar posibles puntos a mejorar en la prestación del servicio a nuestros clientes, la información es confidencial y de mucho valor para la organización por lo cual agradecemos que sea respondido en su totalidad y de acuerdo a su opinión.

--	--	--

DD                      MM                      AA

Califique de 1 a 10 (siendo 1 el menor puntaje posible y 10 el mayor) el nivel de satisfacción que encuentra frente a los siguientes atributos del servicio que recibió:

1. Instalaciones ¿cómo encuentra las instalaciones del local, son cómodas, incomodas, agradables, limpias? Califique de 1 a 10 este atributo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Malo Regular Bueno Excelente

2. Precio. ¿considera que el precio que pago es equivalente, menor o igual al valor percibido, califique de 1 a 10 como considera los precios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Malo Regular Bueno Excelente

3. Productos. ¿Como le parecen los productos que son utilizados para los tratamientos?, le parecen, de buena, excelente, regular o mala calidad? califique de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Malo Regular Bueno Excelente

4. Ubicación. ¿Considera que el establecimiento esta bien situado, es fácil llegar, le es asequible y apropiado o por el contrario le parece que no es favorable la ubicación del mismo? Califique de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Malo Regular Bueno Excelente

5. Atención. ¿Considera que la atención recibida, fue oportuna, amable, considerada, como le pareció la forma en que fue atendido? Califique de 1 a 10?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Malo Regular Bueno Excelente

6. Horarios. ¿Cómo Considera los horarios que maneja el salón, le facilitan acceder a los servicios, deberían ampliarse? Califique de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Malo Regular Bueno Excelente