

ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA L.I  
SPAVIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA

ALARCÓN MENJURA IRIS MARGOTH  
HERNÁNDEZ SUAREZ LEIDY TATIANA  
LEON LOZANO ESTEFFANY

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2017

ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA  
L.I SPAVIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA

ALARCÓN MENJURA IRIS MARGOTH  
HERNÁNDEZ SUAREZ LEIDY TATIANA  
LEON LOZANO ESTEFFANY

Asesor del trabajo  
SUAREZ LOZANO IVAN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como  
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Este proyecto es dedicado a Dios, nuestro Padre  
Celestial, quien siempre nos ilumina  
el camino con su infinito espíritu Santo,  
brindándonos fortaleza y Sabiduría;  
A nuestros Padres, hermanos, hijas y familiares,  
quienes son nuestro apoyo incondicional;  
A todos nuestros profesores y maestros,  
que, con su tiempo y dedicación, nos brindaron  
las herramientas  
necesarias en nuestro  
desarrollo académico.

## **Agradecimientos**

Agradecemos la ejecución de este proyecto principalmente a Dios quien nos dio la oportunidad y nos brindó los recursos necesarios para seguir avanzando; sin lugar a duda, es un escalón más de nuestras vidas profesionales y personales.

En segundo lugar, agradecemos a la Universidad Uniagustiniana por acogernos en su alma mater y brindarnos la oportunidad de realizar este posgrado y apoyar nuestros procesos de formación. De igual forma a todos y cada uno de nuestros docentes, quienes con sus conocimientos y paciencia fueron vitales en el desarrollo de los diferentes procesos.

Finalmente, a nuestros motores de vida: nuestras familias quienes han estado allí brindando, dando fortaleza y motivación para continuar luchando por llegar a la meta de este propósito y demostrar que, en medio del cansancio, las luchas, retos y deberes si era posible. A todos ellos por su tolerancia, su paciencia su amor y su apoyo infinito y desinteresado.

## Resumen

Por medio del presente trabajo investigativo se busca analizar todos y cada uno de los procesos pertinentes de funcionamiento de la Compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, proponiendo unos indicadores de medición cuantitativa y cualitativa para crear una propuesta final de mejoramiento que permita su desarrollo competitivo en las diferentes áreas; ya que éste es el punto de partida para el buen funcionamiento de todo tipo de empresa.

El proyecto integrador se encuentra dividido en dos fases: la primera es el componente investigativo, cuyo objetivo es conocer de cerca y ampliamente la historia, trayectoria e información general de la empresa en estudio y los servicios ofertados; la segunda fase es el componente disciplinar, en el cual se aplica cada uno de los módulos que componen el programa de especialización en Gerencia de Empresas estimado por la Universidad Agustiniana y los cuales brindan herramientas de gran importancia para la realización del proyecto.

Para el desarrollo del estudio de caso, se tienen en cuenta varias herramientas de apoyo, como son la matriz MMGO, DOFA, MPC, Las Cinco Fuerzas de Porter, entre otras, las cuales aplicadas a la IPS aportan información y análisis de base, para la implementación y aplicación de un modelo de gestión y administración estratégica. Brindando la oportunidad a las directivas de conocer el funcionamiento real de su empresa, y de implementar la propuesta de mejoramiento que se presenta a la gerencia y demás directivas de la empresa en mención, cuyo propósito es el direccionamiento eficaz y competitivo de la compañía.

## Contenido

Introducción	10
Capítulo I. Componente investigativo	11
1. Tema de investigación	11
2. Problema de investigación	12
2.1 Enunciado del problema	12
2.2 Formulación del problema	13
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco de referencia	17
5.1 Marco teórico	17
5.2 Marco conceptual	18
5.3 Marco histórico	19
5.4 Marco legal	21
6. Marco metodológico	23
6.1 Tipo de estudio	23
6.2 Población y muestra	23
6.3 Instrumentos para la recolección de información	23
6.4 Etapas de investigación	24
Capítulo II: Componente disciplinar	26
7. Conceptualización de la empresa	26
7.1 Razón y objeto social	26
7.2 Reseña empresarial	27
7.3 Ubicación e instalaciones	28
8. Gestión estratégica	30
8.1 Diagnóstico	30
8.2 Análisis de matriz DOFA l.i spa vivir new stetic ips ltda	31
8.3 Propuesta de mejora	36

8.4	Indicador	40
9.	Entorno económico y competitividad	41
9.1	Diagnóstico	41
9.2	Análisis del sector estética cosmetología	42
9.3	Análisis del sector	44
9.3.1	Cuadro comparativo desde las perspectivas océano rojo / océano azul	46
9.3.2.	Matriz pestel	47
9.4	Propuesta de mejora	60
9.5	Indicadores	62
10.	Gestión de talento humano	63
10.1	Diagnóstico	63
10.2	Propuesta de mejoramiento de talento humano	75
10.3	Indicadores	85
11.	Negociación y manejo de conflictos	86
11.1	Diagnostico	86
11.2	Propuesta de mejora	95
11.3	Indicadores	97
12.	Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	98
12.1	Diagnóstico	98
12.2	Matriz MMGO – componente responsabilidad social empresarial	101
12.3	Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas	102
12.4	Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos	103
12.5	Matriz grupos de interés	104
12.6	Priorización de acciones	107
12.7	Matriz del plan de acción	109
12.8	Indicadores de control	114
13.	Gestión financiera	117
13.1	Diagnóstico	117
13.2	Análisis MMGO	119
13.3	Análisis vertical y horizontal de la situación financiera	122
13.4	Estados financieros, análisis vertical y horizontal	124

13.5 Razones financieras	126
13.6 Razones de endeudamiento	127
13.7 Razones de rentabilidad	127
13.8 Propuesta de mejora	129
13.9 Indicadores de gestión	130
14. Gestión de mercado	131
14.1 Diagnóstico	131
14.2 Construcción de la propuesta	134
14.3 Propuesta de mejora	137
14.4 Indicadores	139
15. Gestión de operaciones y logística	140
15.1 Diagnóstico	140
15.2 Propuesta de mejora	141
15.3 Indicadores	144
Conclusiones	145
Recomendaciones	147
Lista de tablas	151
Lista de figuras	153

## Introducción

L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA es una compañía que nace el año 2007 para satisfacer las necesidades del sector de la medicina estética, el bienestar, la salud mental y espiritual; y generar desarrollo económico a través de la generación de empleo y compromiso social. Su estructura organizacional es simple, y presenta algunas falencias en su direccionamiento estratégico, aspectos importantes que serán objeto de estudio por medio de éste proyecto.

En esta investigación de campo, se realiza un diagnóstico de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, con el fin de identificar los diferentes aspectos y procesos que afectan el funcionamiento estructural y operativo de la compañía; de igual forma, se propone un plan estratégico de mejora a corto, mediano y largo plazo, a través del cual se brinda a las directivas una amplia gama de alternativas con planes de acción alcanzables, cuyo objetivo es brindar soluciones a la problemática actual. Por consiguiente, es indispensable formular y presentar los indicadores de gestión que permitan medir la evolución y desarrollo de cada uno de los planes y tareas propuestas.

El proyecto integrador se divide en dos capítulos: Un componente investigativo, en donde se logra identificar la pregunta problema y el objetivo abordado, a partir de la gestión estratégica aplicada a la metodología de un estudio de caso; El segundo capítulo desarrolla los diversos módulos, que permiten conocer, analizar y abordar la problemática de las diferentes áreas, con el propósito de fortalecer el funcionamiento estratégico de cada una de ellas a través del trabajo participativo y objetivos conjuntos.

## **Capítulo I. Componente investigativo**

### **1. Tema de investigación**

Actualmente el mejoramiento continuo de los procesos se ha convertido en una política empresarial, que han adoptado los líderes de las organizaciones como cambio al direccionamiento de sus empresas.

La gestión estratégica se ha convertido en una herramienta clave que reúne los elementos necesarios desde la formulación, ejecución, y evaluación de planes que permitan la toma asertiva de decisiones gerenciales encaminadas hacia la visión y misión organizacional. El presente proyecto se desarrolla en la L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA de la ciudad de Bogotá D.C, Colombia.

Se realizará un estudio de caso para obtener un análisis completo, con el propósito de fortalecer y servir como un instrumento de mejora continua para la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, en el cual la gestión estratégica es la herramienta más importante para formular e implementar las nuevas estrategias, que se deben aplicar en la estructura organizacional de la empresa.

## 2. Problema de investigación

### 2.1 Enunciado del problema

Como organización, cuyo objeto social es la prestación de servicios de spa y de estética médica, L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, ha logrado obtener un impacto positivo frente a sus clientes, gracias a la calidad que brinda en la prestación de sus servicios. Pese a esta fortaleza, la organización muestra falencias en la gestión estratégica. Se evidencia en la IPS deficiencias en los procesos de direccionamiento estratégico, que no permite definir, entre otros aspectos, las funciones de cada colaborador y por ende se afecta su eficiente desempeño.

Tabla 1.

*Estrategias para el mejoramiento*

	<p>¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA?</p>
<p><b>SÍNTOMAS</b></p>	
<p>Rotación del personal contratado          Disminución en las ventas          Clima laboral – Mal ambiente de trabajo          Déficit de fidelidad del personal contratado          Demora en la prestación de algunos servicios          Ausentismo constante injustificado en la compañía, por parte de los colaboradores          Falta de buena actitud en la prestación del servicio</p>	
<p><b>CAUSAS</b></p>	
<p>Proceso de selección inadecuado          Carencia de valores          Falta de motivación de personal          Falta de pertenencia organizacional          Falta de crecimiento laboral          Conocimiento insuficiente e inadecuado del roll de sus responsabilidades          Faltas o errores de comunicación          Desconocimiento de los profesionales en cuanto a las políticas, objetivos y metas propuestas por la compañía.</p>	
<p><b>PRONÓSTICO</b></p>	

La compañía ha venido presentando problemas constantes de rotación del personal que conlleva a consecuencias en la eficacia y optimización del servicio.

La desmotivación de los colaboradores, pueden generar un mal servicio, generando pérdida de clientes y disminución en las ventas.

La falta de pertenencia por parte de los colaboradores, afecta la rotación y pérdida de tiempos de capacitación y entrenamiento obteniendo retrasos en los servicios.

La débil o escasa capacitación en los diferentes roles, puede conllevar a la monotonía y la necesidad de cambio.

El desconocimiento de objetivos y métodos a seguir conjuntamente, fracasará si no existe una buena comunicación y socialización de los mismos.

### **CONTROL AL PRONÓSTICO**

La compañía realizará procesos de selección con un estilo propio en su entrevista y con pruebas psicotécnicas

El proceso de inducción se realizará de forma más completa, abarcando todos los frentes de trabajo

Se reestructurará un programa de formación para los colaboradores, contribuyendo en su crecimiento laboral y profesional

Se formularán indicadores de gestión y financieros que permitan la medición para el desarrollo de actividades y de los diferentes procesos de la IPS

Nota: Autoría propia

## **2.2 Formulación del problema**

¿Qué estrategias se deben desarrollar para el mejoramiento continuo de la compañía, LI SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA?; teniendo en cuenta que ésta es la pregunta más importante por resolver, a través de un diagnóstico estructural.

### **3. Objetivos**

En el desarrollo del presente trabajo investigativo, dirigido a la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, es importante plantear y diseñar objetivos claros y precisos que conduzcan a un plan estratégico ideal, aplicable al correcto funcionamiento y la alta competitividad de la IPS.

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA

#### **3.2 Objetivos específicos**

Revisar antecedentes históricos de las causas, determinando puntos de partida para fortalecer la investigación.

Desarrollar la propuesta, que permita solucionar o reducir la afectación del problema inicial.

Establecer indicadores de control para la medición de la propuesta de mejoramiento en cada uno de los procesos de la compañía.

#### 4. Justificación

El sector de la estética en Colombia, que involucra los servicios de spa, medicina estética y belleza, ha logrado tener un impacto favorable dentro de la economía. Este sector se ubica dentro de las actividades más rentables.

Según (dinero, 2017), las ventas registradas superan los \$600.000 millones de pesos al año. La atractiva rentabilidad, ha generado un nivel de competencia que exige a las organizaciones tomar acciones que les permitan optimizar los diferentes recursos de su operatividad, con el fin de estar a la vanguardia y la exigencia de este tipo de negocios.

Mediante el desarrollo de éste estudio, se busca conocer el estado actual de L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, partiendo de los factores técnicos, tecnológicos, financieros, comerciales, administrativos y humanos; identificando las situaciones que la afectan, con el objeto de brindar durante este proceso, una propuesta estratégica que le permita a las directivas, obtener una visión más amplia de su estructura administrativa y herramientas claves que favorezcan sus políticas gerenciales.

Con el propósito de realizar un diagnóstico detallado de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, y con el fin de diseñar un plan estratégico que brinde directrices amplias y profundas para el desarrollo de las actividades de la misma, es preciso utilizar algunas herramientas de trabajo como son la Matriz de Modelo de Organización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA), Matriz de Análisis Comparativo y competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter y el Análisis EDCO para conocer el estado del clima organizacional de la IPS.

Instrumentos que conlleven a la realidad evidente y medible de debilidades y falencias que las directivas no han dimensionado y como consecuencia, deben fortalecer e implementar con el fin de lograr un alto nivel competitivo.

Profesionalmente, la aplicación de los conocimientos adquiridos en los módulos del programa de Especialización en Gerencia de empresas de la Universitaria Agustiniana, permite evaluar de manera objetiva, tanto cualitativa como cuantitativamente, la eficacia y eficiencia de los procesos dentro de una organización, así también el impacto de factores endógenos y exógenos; por ello, las actividades desarrolladas en L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, fortalecen y

propician el crecimiento profesional, que podrá ser aplicado en otras organizaciones, sin hacer diferenciación de su objeto social o tamaño.

## 5. Marco de referencia

En éste proyecto integrador el Marco de Referencia, es la investigación de tres partes fundamentales de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, la primera, son los antecedentes que se evidenciaron en los estudios analizados en el tema de Gestión Estratégica Empresarial; la segunda, son los conceptos más importantes que se resaltan sobre el proyecto definiendo el entendimiento de cada tema y la tercera, donde se encuentra toda la información que sirve para validar cada proceso de Planeación Estratégica.

### 5.1 Marco teórico

La guerra fue el escenario donde nació el concepto estrategia tal como se entiende en la actualidad, las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar, la conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación. A través de los milenios, el concepto estrategia fue pensado por constantes afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar.

La estrategia es básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en la relación con su situación actual (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Según (Drucker, 1954), la gestión estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada (Castañeda, 2005).

La planeación estratégica sirve para diseñar un plan a futuro de lo que se desea hacer, y hasta donde nos proponemos llegar, desde el corto hasta el largo plazo, para aprovechar al máximo el potencial existente, sobre todo aquel que nos ofrece ventajas competitivas y condiciones estratégicas únicas.

Para esto se debe tener una visión clara de los objetivos con el propósito de establecer una ruta crítica, y logística, estableciendo reglas, lineamientos y procesos inteligentes, éticos, que

lleven a lograr el objetivo deseado en el plazo determinado y en condiciones óptimas. En el proceso se debe estar atento y prevenido, para aprovechar las circunstancias que se vayan presentando.

Por otra parte, se debe prever en lo posible las contingencias, esto con la posibilidad de afinar y mejorar la planeación durante las diversas fases. Es importante recordar lo qué es una estrategia: es el diseño e implementación de una o varias acciones que aprovechan nuestras potencialidades y las condiciones existentes para darnos ventaja en el cumplimiento de nuestro objetivo.(Fuentes, 2011).

En el documento que respalda la presente investigación se integran las estrategias y los planes para la empresa L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, en donde se plantea a la gerencia, la implementación del plan de mejora. Es muy importante conocer la historia y el estado actual de la misma, donde, se analizarán algunos frentes como la administración, finanzas, mercadeo, logística y Talento Humano entre otros.

Para la búsqueda de información clave se aplicará las matrices de MMGO, MEFE, MEFI, DOFA, PESTEL, MPC Y Cinco fuerzas de Michael Porter, con cada uno de sus componentes teóricos prácticos con el fin obtener el análisis estructural y posteriormente la propuesta de mejoramiento.

## **5.2 Marco conceptual**

A continuación, se mencionan algunas bibliografías, que se relacionan con los conceptos que se estudiaron a lo largo de la especialización y durante el desarrollo del proceso investigativo, para la fundamentación de este documento.

Según (Fred D. , 2003), la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

La importancia de la Matriz DOFA: es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: (AODF), (FO), (FA), (DO), (DA), observando los factores internos y externos, como puntos clave para el direccionamiento de una organización. (David & UCI, 1997)

Aplicación de la secuencia estratégica correcta: El desafío consiste en construir un modelo de negocios fuerte, para garantizar que el modelo de Océano Azul, redunde en unas utilidades sólidas y garantizar la viabilidad comercial. (Chan & Mauborgne, 2005).

Innovación en valor: Consiste en aplicar una lógica estratégica diferente, que no le permita a la empresa girar alrededor de la victoria sobre la competencia, sino que esta pierda importancia al dar un gran salto cualitativo de valor para los compradores y para la compañía, abriendo un espacio nuevo y desconocido en el mercado (Chan & Mauborgne, 2005).

Importancia de la rotación en una empresa: Tener el control sobre la rotación del personal es de suma prioridad para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cuando una persona se retira de la compañía lleva todo el conocimiento y experiencia que adquirió desde su trayectoria en esta (Reyes, 2004).

Para poder tener el control es importante escuchar los intereses de los trabajadores con los objetivos que tiene desde y hacia la empresa para así generar beneficios mutuos que beneficien la satisfacción del empleado y la empresa.

### **5.3 Marco histórico**

Se puede identificar que los primeros que hablaron de la gestión estratégica fueron Julio Cesar y Alejandro Magno, quienes utilizaban la estrategia como un método de ventaja en el campo militar y así lograr una superioridad a sus enemigos. Era un tipo de administración que ocupaba sectores importantes como lo militar, la economía, y la sociedad.

En cuanto al tema de lo estético, la palabra deriva etimológicamente de la voz griega que significa sensación, o percepción. Lo que se podría interpretar como percibir por los sentidos, que en el medioevo se asoció con la palabra conocimiento para referirse a un tipo de conocimiento sensorial.

A pesar de que el término se puede encontrar en varios textos de la filosofía antigua y medieval, no aparece asociado con la belleza o al arte, ni como concepto filosófico, sino hasta entrado el siglo XVIII.

Fue en la obra de Alexander Gottlieb Baumgarten, pensador alemán influenciado por la filosofía de Christian Wolff y de Gottfried Leibniz, donde se propuso el término estética para designar a la ciencia que trata sobre: "El conocimiento sensorial que llega a la aprehensión de lo

bello y se expresa en el arte y que, por su naturaleza, es algo totalmente distinto a la lógica (Alexand, 1750).

A pesar de dedicar una parte importante de su trabajo a la estética, Baumgarten no es el fundador de esta ciencia, su mención de valor radica en ser el primero en proponer este tipo de estudio filosófico para aglutinar pasado, presente y futuro respecto a temas como lo bello y el arte.

A pesar de que fue definida tardíamente, la estética es una disciplina filosófica al igual que la teoría del conocimiento, la lógica y la ética. En muchas situaciones se le ha caracterizado como una ciencia filosófica de la belleza, o como una filosofía del arte, sin embargo, a pesar de abordar ampliamente cuestiones sobre lo bello o lo artístico, la estética tiende hacia un nivel mucho más alto, algo que podíamos denominar como la experiencia estética.

A lo largo de la historia de la filosofía existe un sin número de ideas de naturaleza estética. Las nociones sobre lo bello y lo artístico nos remontan hasta Grecia, con filósofos como; Platón, Aristóteles o Plotino que se interesaron en estos temas. Sin embargo, sus ideas estéticas no se constituyeron en un tipo de proyecto filosófico o en una disciplina autónoma sino hasta muchos siglos después.

La estética es la disciplina que trata de lo bello, de las diferentes categorías estéticas y los diferentes modos de aprehensión y creación de las realidades de la belleza. Hablar de lo bello siempre resulta en una suerte de debate que desde su inicio resulta un tanto estéril, dado a que existe una infinidad de consideraciones al respecto. En todo caso resulta más sencillo hablar de cinco dimensiones desde las que se puede reflexionar sobre la belleza:

Dimensión semántica; refiere la cualidad de belleza de algo, que precisa (mediante sinónimos) a lo que se refiere, es decir, si se tiene que “x es bello” se resalta que tal característica aparece porque “x es perfecto”, “x es armonioso”, “x es colorido”, etc.

Dimensión metafísica; intenta reducir todas las cuestiones relativas a la belleza a cuestiones sobre la naturaleza última de la belleza como tal. Filósofos como Platón y Aristóteles, abordaron a la belleza desde esta dimensión, siempre en la búsqueda de un tipo de “belleza ideal”.

Dimensión Ética; aparece en el momento que algo considerado como bello tiene una cierta analogía con la acción moral, es una dimensión rara en la discusión filosófica entorno a la belleza (Aumont, 1998).

Actualmente el mercado de los cosméticos se caracteriza por su marcado carácter innovador, con tratamientos particulares para tipos específicos de piel, fórmulas únicas, búsqueda de nuevos ingredientes y alta tecnología aplicada al producto cosmético. El ciclo de vida de la mayoría de los productos cosméticos no suele llegar a los cinco años y los fabricantes reformulan un 25 % de sus productos cada año para proporcionar a los consumidores productos cada vez más eficaces y seguros.

Desde la antigüedad se usaban diferentes cosméticos, hallándose los primeros vestigios en el Antiguo Egipto; como también los griegos y romanos. Los primeros cosméticos se obtenían de las plantas y de los animales, tales como musgo llamado orchilla, plantas tintóreas o leche de burra.

En la edad moderna, el papel del cosmético cumplía diferentes funciones, no solo estéticas sino de protección, contra el polvo, la radiación solar, el viento, etc. Muchos pueblos americanos actuales, como los Emberá (Colombia), usan tinturas vegetales para adornar la cara y otras partes del cuerpo. Con frecuencia el maquillaje cumple funciones de estética y protección, contra el polvo, la radiación solar, el viento, etc.

Los cosméticos son productos importantes de consumo, que juegan un papel esencial en la vida de todas las personas; aparte de los productos cosméticos tradicionales, como el maquillaje y los perfumes, también incluye productos para la higiene personal, como champús, jabones y productos para el cuidado dental.

La industria cosmética europea es líder mundial y exportador dominante de un sector que se caracteriza por su alto grado de innovación y por generar una significativa tasa de empleo en Europa. La intervención de la Unión Europea (UE), se centra fundamentalmente en el marco regulador que rige el acceso a los mercados, las relaciones comerciales internacionales y la convergencia legislativa, todo ello con el objetivo de garantizar los mayores niveles de seguridad para el consumidor, y fomentar, al mismo tiempo, la innovación y la competitividad del sector (Aumont, 1998).

#### **5.4 Marco legal**

El marco legal proporciona las bases sobre las normas legales, en ellas se encuentran los lineamientos para la prestación de servicios, con sus respectivos deberes y derechos.

Tabla 2.

*Marco legal*

NORMATIVIDAD Y/O LEY	TEMA PRINCIPAL
Decreto No 1011 del 3 de abril de 2006	Sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud para el mejoramiento de la calidad y atención en la salud
Resolución 1043 del 3 de abril de 2006	Condiciones para prestar los servicios de Salud para habilitación de servicios e implementar la mejora de la calidad dentro de procesos prioritarios.
Resolución 1043, Anexo 1	Manual único de Estándares y Verificación
Resolución 1043, Anexo 2	Manual Único de Procedimientos de habilitación
Resolución 1446 de 8 de Mayo de 2006	Sistema de información para la calidad y adaptación de indicadores que monitorea el sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la atención en salud. PAMEC
Resolución 1446, anexo teórico	Indicadores del nivel de monitoria del sistema.
Circular externa No 030 del 19 de Mayo de 2006	Sistema Nacional de Salud, Instrucciones en materia de indicadores de calidad para evaluar la oportunidad, accesibilidad, continuidad, penitencia y seguridad en la prestación de los servicios de salud de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Son Indicadores de obligatorio reporte y referencia.
Ministerio de protección social 2002.	Pautas de Auditoria para el mejoramiento de calidad de la atención en salud.
Resolución 2827 de 2006	Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental.

Nota: Autoría propia

## **6. Marco metodológico**

Una de las herramientas fundamentales, en el proceso investigativo para la generación de un plan de mejoramiento estratégico y efectivo dentro de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, es el estudio o análisis de caso, donde a través del contacto directo con el personal, el conocimiento cercano de todo su funcionamiento, mediante la información suministrada por sus directivas y colaboradores, y a través de la medición de otros factores, a nivel interno y externo; se pueden lograr datos verídicos y conclusiones de diagnóstico certeras, que lleven a la creación de una propuesta real y alcanzable para la solución del problema detectado.

### **6.1 Tipo de estudio**

El objetivo del esquema metodológico cualitativo y estudio de caso para L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA. Es la búsqueda de soluciones a los problemas, mediante un diagnóstico referenciado en las observaciones de los autores del proyecto, y mediante el respectivo análisis de los datos (documentos y evidencias graficas) obtenidos. Para el desarrollo de esta investigación se aplica el enfoque cualitativo según (Sampieri, 2006) , usa la recolección de datos sin medición numérica para el proceso de interpretación.

### **6.2 Población y muestra**

La población está constituida por el personal que hace parte de la empresa L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA. Es decir, trabajadores y colaboradores directos e indirectos, de igual manera se tendrá en cuenta los usuarios de este tipo de servicios. La muestra está constituida por la misma población, debido a que ésta es pequeña.

### **6.3 Instrumentos para la recolección de información**

Para dar solución a las limitantes actuales de la empresa, se aplica como instrumentos primarios, encuestas que evalúan los grupos de consumo de los servicios de estética de L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, para detectar las debilidades y fortalezas no solo de los servicios sino

del cliente potencial, así mismo se realizan entrevistas al personal directo e indirecto, se tiene en cuenta la observación inmediata realizada por los autores, en cuanto a narraciones, videos, audios, fotografías y mapas.

Para la recolección y análisis de datos también se tendrán en cuenta otras herramientas fundamentales, como: Análisis de algunas matrices donde se encuentran: Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), Matriz Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), Matriz del Modelo Político, Económico, Social y Tecnológico (PESTEL), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Las Cinco Fuerzas de Porter, análisis del Océano Azul aplicado a la compañía, entre otras de alto nivel en competitividad y Recurso Humano como Encuesta de Escala de Clima Organizacional (EDCO), modelo de negocio CANVAS, y el Método HARWARD de negociación.

#### **6.4 Etapas de investigación**

Para la realización del proyecto investigativo se tendrán en cuenta los siguientes pasos, que llevarán a la propuesta definitiva de mejoramiento, planteada a la IPS:

Conocimiento de la reseña histórica de la IPS desde su fundación hasta su proceso de actividad actual; formulación, problema de investigación, partiendo de ello, se realiza un estudio de campo a través de experiencias, visualización y encuestas a nivel externo del entorno macroeconómico y social del sector. Luego del planteamiento, se realiza un diagnóstico utilizando las matrices MMGO, usando fuentes de información primaria en cada área de gestión.

Se establecen planes de mejora enfocados a cada área de gestión, y se elaboran indicadores de gestión y medición del proceso interno de la IPS en todas sus áreas, enfatizando en el clima organizacional y estados financieros, donde, se manejarán encuestas internas de satisfacción tanto a nivel de usuarios como del personal que labora en la compañía.

Para terminar, se elabora un informe final que es socializado con las directivas de la empresa. De igual manera, se realizará el seguimiento de estrategias durante el transcurso del proyecto, donde se tendrán herramientas medibles como las encuestas, que se practicarán mensualmente, se tabularán y analizarán cada tres meses.

Tabla 3.

*Etapas del proyecto*

	<b>ETAPAS</b>
1	Planteamiento, Formulación de Objetivos, elaboración de los marcos teóricos y metodológicos.
2	Estudio de campo, Realización de diagnóstico, utilización de Matrices MMGO, encuestas, entrevistas.
3	Establecimiento de Planes de mejora por cada Área de Gestión
4	Establecer indicadores de gestión empresarial
5	Elaboración del informe final
6	Socialización del proyecto con las directivas

Nota: Autoría propia

## Capítulo II: Componente disciplinar

### 7. Conceptualización de la empresa

#### 7.1 Razón y objeto social

L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA NIT 900240675-5 CIIU 9609. La sociedad establece como objeto principal: Certificado Cámara de Comercio (SEPTIEMBRE 2008) “A) Ser un Instituto Prestador de Servicios en Estética Facial y Corporal con sus tratamientos y servicios afines. B) servicios de relajación corporal y mental. C) cámara de bronceo D) vacunterapia E) tratamientos de vena várice. F) servicios de peluquería y afines, G) consulta médica y nutrición, H) ser un instituto capacitador en estética facial, corporal, de peluquería y afines I) prestar asesorías profesionales en el campo de la estética en desarrollo del objeto social, la sociedad podrá celebrar contratos de sociedad, tomar intereses o participación en sociedades y/o empresas, adquirir, enajenar, dar o tomar en arrendamiento bienes, muebles o inmuebles, grabarlos de cualquier forma, realizar construcciones, celebrar toda clase de operaciones con entidades bancarias, de crédito, aduaneras, girar, endosar, descontar, protestar, ceder, aceptar, anular, cancelar, cobrar, recibir letras de cambio, cheques, adquirir a cualquier título concesiones permisos, marcas patentes, franquicias, representaciones y demás bienes y derechos mercantiles y cualesquiera otros efectos de comercio; contratar toda clase de operaciones que sean necesarias al objeto social. Presentar licitaciones, concursar y en general toda clase de actos, contratos que se relacionen con el objeto social principal o que sean afines o complementarios al mismo.

##### 7.1.1 Visión.

La visión de L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA. Es: Ser un permanente generador de empleo, contribuyendo así al desarrollo social y económico del país.

### **7.1.2 Misión.**

La misión de L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA es brindar a sus clientes los mejores servicios de estética médica, salud espiritual, belleza y relajación, incluyendo en sus programas excelentes técnicas, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la persona y toda su familia, para mantener la integridad del ser y lograr la armonía entre cuerpo y mente; por tanto la importancia de mantener un equipo de trabajo donde reine el profesionalismo, la honestidad y la calidad humana llegando así a la excelencia.

### **7.2 Reseña empresarial**

La compañía de L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, es una institución creada en principio por una sociedad familiar, compuesta por dos socios capitalistas; el señor Luis Carlos Hamón Naranjo e Iris Margoth Alarcón Menjura. Los socios gracias a su experiencia en el manejo de peluquerías y centros de estética fundaron el primer centro denominado L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA cuyo objeto social, estaba enfocado a servicios tradicionales de belleza corporal, facial y capilar. Es así que la compañía prestaba sus servicios desde el año 2005 en una amplia casa de dos pisos ubicada en la calle 53 N° 73 – 62 Barrio Normandía segundo sector Localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá.

Debido a los cambios normativos, que año tras año fueron estableciendo los entes reguladores del Gobierno y la Salud; tanto, como la creación de nuevos establecimientos de esta índole en el sector, se vio la necesidad de implementar más y mejores servicios que marcaran sustancialmente la diferencia con ellos. De ésta forma, para el año 2007 los fundadores se dieron en la tarea de organizar un proyecto de IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud) de carácter privado cuyo objeto principal apuntaba: brindar a los usuarios del sector y sus alrededores la mejor y más amplia gama de servicios de Estética Médica Facial, Corporal y espiritual; con el propósito de mejorar la calidad de vida de todas las familias inculcando en ellas la importancia del cuidado físico para mantener la integridad de la salud y de esa forma la plena armonía entre cuerpo y mente.

Para lograrlo, los socios tenían claro lo importante de crear y mantener un amplio equipo de trabajo donde el pilar fuera el profesionalismo, la honestidad y la calidad profesional y humana cuya meta no fuera otra que el éxito y la excelencia, siendo un permanente generador de empleo para contribuir al desarrollo social y económico del país.

Por lo anterior, durante el transcurso del año 2008 se aprobó el proyecto y para el mes de septiembre del mismo año, mediante Documento Privado y Asamblea Constitutiva se registró con Personería Jurídica denominada L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA la cual pasó a funcionar en la Calle 53 N° 73 – 62 Piso 2 separando el servicio de belleza capilar Peluquería la cual quedó funcionando en el Piso 1 con razón social diferente. Las dos legalmente constituidas.

### 7.3 Ubicación e instalaciones

La organización L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, se encuentra ubicada en la calle 53 N° 73 – 62 piso 2 Barrio Normandía Segundo Sector en la Localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá.

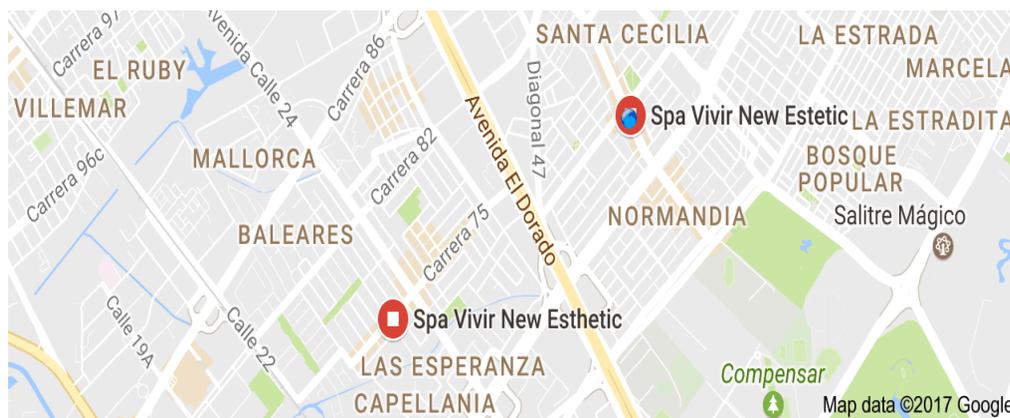


Figura 1. Ubicación de la empresa. Nota: Tomado de google maps. Abril 18 de 2017



Figura 2. Logo empresarial Nota: Imagen corporativa l.i spa vivir new stetic ips ltda

## 8. Gestión estratégica

De acuerdo con (David, 2003), se entiende que “estratégica” es definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la gerencia estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

Entonces, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gerencia estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia(David F. , 2003)

### 8.1 Diagnóstico

Para llevar a cabo ese proceso de una forma más eficaz y práctica, los estrategas disponen de un conjunto de conceptos, modelos e instrumentos de análisis que se aplican en cada una de sus fases y que se deben ver, por separado para poder integrar toda la información posteriormente (Koenes, 1995).

La compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, aunque cuenta con el establecimiento de un documento guía de calidad: Programa de Auditoria Para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC), que establece los estándares de evaluación frente al mejoramiento de la IPS, y los estándares mínimos de operación, que le permiten lograr un alto nivel en la prestación de los diversos servicios; a nivel de planeación, recursos humanos, rescate de valores y formulación de estrategias, se encuentra en desarrollo.

La organización no ha alcanzado en máximo aprovechamiento de los objetivos allí propuestos. De igual forma, hay ausencia de sistemas de información tangibles y objetivos que le permitan medir cuantitativa y cualitativamente, la realidad de los procesos que se encuentran en

desarrollo y programar un plan de acción, que facilite el camino a mediano y largo plazo con un alto nivel de excelencia y competitividad.

El PAMEC se creó desde el origen de la compañía, y aunque la gerencia y sus directivas centran su atención y ejercicio en el cumplimiento de las normativas de los entes reguladores y de control, es fundamental reajustar e implementar políticas y estrategias innovadoras, que fortalezcan la calidad del servicio, así como las expectativas que el mercado de la estética médica y la belleza exigen a nivel global. En la práctica se realiza un proceso de selección de personal, enfocado en las capacidades de los profesionales y en los valores, sin embargo, se puede implementar un sistema más objetivo, que conlleve a mejorar la calidad del proceso de selección y retención del personal.

L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, carece de indicadores que le permitan identificar el estado actual de la organización, que faciliten la verificación del cumplimiento de metas y con ello el logro de los objetivos empresariales, donde el futuro de la compañía represente una realidad con solidez en sus procesos de gestión.

La organización desarrolla algunas actividades de capacitación interna, enfocadas en la formación de los diferentes roles y dependencias, con la asesoría de personal y entidades externas, sin embargo, surge la necesidad de crear un programa estructurado de formación y capacitación en áreas como: socialización de objetivos, políticas de la marca y sensibilización del recurso humano, con el objetivo de fortalecer estas debilidades.

## **8.2 Análisis de matriz DOFA**

La IPS dentro del cumplimiento y seguimiento al PAMEC, debe presentar indicadores de calidad del primero (01) al treinta y uno (31) de Enero de cada año, que incluye actividades de autoevaluación verificadas en visitas realizadas por la Comisión de Vigilancia y Control; donde se evidencia el cumplimiento de ítems como: condiciones de higiene adecuadas y óptimas, la capacidad instalada acorde con los servicios ofertados y con una infraestructura adecuada.

La organización ha mostrado los requisitos establecidos por los entes reguladores, evidenciando el cumplimiento de los estándares requeridos. Paralelamente la empresa cuenta con personal idóneo profesional y capacitado, para las diferentes áreas de servicio; no obstante, en este aspecto se encuentra una debilidad que afecta notoriamente la estabilidad económica

reflejado primordialmente en la rotación de personal, como un factor determinante en el funcionamiento de la compañía, lo que da origen a otras dificultades como la disminución en las ventas y la fidelización de clientes.

La Matriz DOFA es una herramienta administrativa que permite, evidenciar el estado real de las organizaciones, desde aspectos internos como externos de la compañía, analizando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; que ejercen influencia de manera intrínseca como extrínseca y brinda la oportunidad de generar estrategias de cambio y /o mejora continua.

Tabla 4.

*Análisis matriz DOFA empresa l.i spa vivir new estetic ips ltda*

	Fuerzas - F	Debilidades - D
DOFA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La IPS cuenta con un portafolio de servicios legalmente habilitado, enfocado a la prestación de consulta médica y servicios de estética spa y relajación.</li> <li>2. Insumos de excelente calidad para el desarrollo de actividades.</li> <li>3. Amplia segmentación de mercados.</li> <li>4. Facilidad de pagos y precios asequibles.</li> <li>5. Sistemas de calidad conformados para controlar futuros riesgos.</li> <li>6. Plan de Bienestar laboral (Salarios emocionales y bonificaciones).</li> <li>7. Reconocimiento en el sector.</li> <li>8. Horarios extendidos.</li> <li>9. La IPS cuenta con un documento PAMEC que le exige y le permite medir estándares de calidad en los procesos habilitados.</li> <li>10. La IPS cuenta con un comité de calidad conformado por una coordinadora de calidad, un auditor medico externo, un coordinador de la unidad estética, un director administrativo y un coordinador de servicio al cliente.</li> <li>11. La IPS realiza anualmente una autoevaluación de cumplimiento, la cual es revisada y verificada por la secretaria distrital de salud.</li> <li>12. Altos niveles de calidad en los servicios prestados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de clientes por un mal servicio, generado por el personal interno.</li> <li>2. Rotación continua de personal</li> <li>3. Carencia de base de datos real de los clientes</li> <li>4. Bajo nivel en el sentido de pertenencia por parte de los empleados</li> <li>5. Existe la necesidad de capacitar y entrenar más al personal.</li> </ol>

Oportunidades – O	Estrategias – FO	Estrategias - DO
<p>1. La IPS se encuentra ubicada en un sector hotelero cercano a al aeropuerto y al principal terminal de transporte de la ciudad capital, por tal motivo es asequible al flujo constante de clientes del exterior y diversos lugares del país.</p> <p>2. De los 600 Mil Millones de pesos, vendidos en el sector económico de la estética en el año 2016, se apunta a tomar un porcentaje más significativo donde la IPS incremente sus ventas hasta en un 20% anual y las utilidades por lo menos en un 15% a través de la disminución en costos y gastos.</p> <p>3. De los 850.000 habitantes existentes en la localidad de Engativá, de la ciudad de Bogotá, de acuerdo a la segmentación de clientes tomaremos 53.7% de la población económicamente activa, donde el foco principal será la población femenina entre 18 y 54 años ascendiendo a un total de 534.013 habitantes.</p> <p>4. La compañía por estar habilitada como una IPS, posee un escenario demasiado amplio, para el mercado médico – estético, ya que a sus alrededores Barrio Modelia, Normandía, Villa Luz, Fontibón, no se cuenta con la presencia de varias IPS; esto facilita la oportunidad para explotar el sector.</p>	<p>1. Implementación de servicios a domicilio en algunas ofertas con un incremento del 20% por desplazamiento de equipos y personal.</p> <p>2. Eventos por parte de los proveedores (Jornadas de servicio).</p> <p>3. Alianzas estratégicas con las EPS, destinando los recursos necesarios, para responder en la operación (Pago de terapias y honorarios del personal profesional con un enfoque primando la salud).</p> <p>4. Alianza con hoteles y casas de eventos del sector y sus alrededores, empresas como Bancos y comercio en General con implementación de bonos especiales de otros servicios de la IPS.</p> <p>5. Sub contratación de nuevos profesionales ampliando el portafolio de servicios que no se encuentran en el sector (Servicios de Fisioterapia, nutrición, terapia ocupacional).</p>	<p>1. Plan de formación trimestral enfocado al servicio al cliente y actualizaciones técnicas ejecutando alianzas con proveedores y SENA, entre otras entidades.</p> <p>2. Aplicación de proceso equitativo a nivel interno, reconociendo el poder emocional e intelectual de los colaboradores, para crear compromiso, confianza y cooperación voluntaria buscando mejorar la calidad del servicio y aumentar el referido a nivel del mercado.</p> <p>3. Seguimiento y acompañamiento para mejorar el servicio pos venta.</p> <p>4. Crear un plan de capacitación de funciones trimestral o si es posible bimestral, con el fin de contar con personal versátil y polifacético.</p> <p>5. Ejecutar y mejorar las políticas de evaluación interna aplicadas a los usuarios que permitan medir el nivel de satisfacción del servicio.</p> <p>6. Ejecutar y mejorar políticas evaluativas del talento humano para lograr mejoras en la calidad del servicio.</p> <p>7. Implementar un plan para la selección de personal idóneo y comprometido con la compañía.</p>

Amenazas – A	Estrategias - FA	Estrategias – DA
<p>1. Incremento de impuestos sobre los precios para insumos</p> <p>2. Reforma tributaria que imposibilita la oportunidad de crecimiento, a nivel de empresa afectando la visión en cuanto a, generación de empleo y Desarrollo social.</p> <p>3. Existencia de negocios que realizan su actividad de manera informal, con precios más bajos e insumos de menor calidad.</p> <p>4. Aumento de la tasa de desempleo</p> <p>5. Falta de regulación a cada establecimiento</p> <p>6. Falta de seguridad en la zona (Manifestaciones fuera de control).</p>	<p>1. Regulación del estado en los negocios informarles</p> <p>2. Alianza con la comunidad, en cabeza de la Junta Acción Comunal, para crear frente de seguridad o red de apoyo en el sector.</p> <p>3. Incremento de nómina generando empleo y facilidad del servicio.</p> <p>4. Elaboración de un plan de marketing a través de medios masivos de comunicación, que permita dar a conocer ampliamente la IPS como un centro de calidad, confianza y de fácil acceso, donde se aprovechen las cualidades y estándares que se tienen, donde la IPS sea tomada como primera opción para la adquisición de este tipo de servicios.</p>	<p>1. Sensibilizar al cliente y no cliente en la búsqueda de lugares seguros y confiables para la adquisición de los servicios (Publicidad y jornadas de servicios).</p> <p>2. Realizar actividades de retroalimentación entre profesionales y Directivas, donde se les permita crear sugerencias.</p>

Nota: Autoría propia

### 8.2.1 Análisis matriz MMGO.

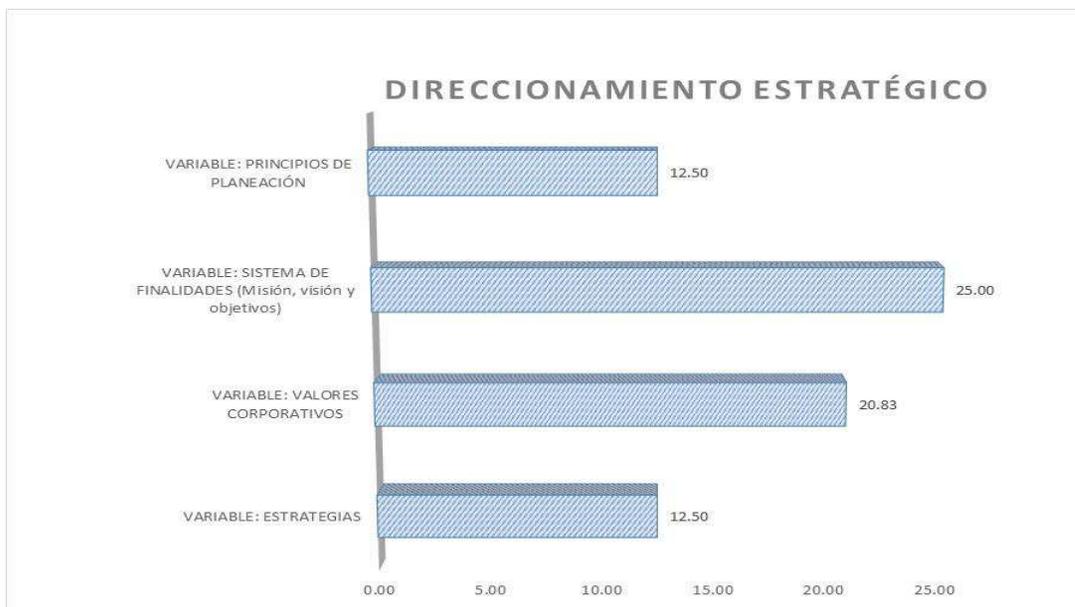


Figura 3. Informe integral MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

### 8.3 Propuesta de mejora

Una vez realizado el diagnóstico, que la principal dificultad y debilidad de la compañía L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA, radica de la rotación e inestabilidad del personal, se establece un modelo estratégico basado en primer lugar en la implementación de un proceso de selección de personal adecuado, con criterios y estándares de calidad a través de un estilo de entrevista detallada, mediante un proceso de pruebas psicotécnicas estructuradas como (16 PF, WARTEGG, VALANTI) ya que son instrumentos que permiten analizar a cada aspirante, en cuanto a su personalidad, valores, capacidad intelectual, solución de conflictos, trabajo en equipo entre otros aspectos. Posteriormente se debe re estructurar el proceso evaluativo que mida desde la inducción hasta la ejecución de cada uno de los servicios prestados en las diferentes áreas.

Se propone a la empresa adoptar un programa de capacitación (Trimestral) dirigido a los colaboradores, con el fin de realizar, permanentes actualizaciones de funciones en las diferentes

áreas, que permitan fortalecer las capacidades laborales y su crecimiento profesional, logrando la innovación del servicio y mejora continua en los distintos procesos de la IPS, resolviendo cada una de las necesidades de los usuarios y estar a la vanguardia que a diario exige el servicio de la estética, imagen y belleza.

En este programa, se debe abastecer un sistema de capacitación específicamente, en servicio al cliente, el cual debe estar dirigido a todos los colaboradores de la institución, ya que éste es un punto de partida y eje primordial para la excelente prestación del servicio y satisfacción del usuario. El programa de capacitación y actualización en las diferentes áreas, se puede realizar en alianza con entidades como: Empresas proveedoras de equipos e insumos del área de la salud y la estética, que realicen jornadas, diplomados, cursos, seminarios y demás estrategias para la implementación de nuevos servicios y la mejora de los existentes.

Para el manejo de los planes de capacitación, se puede contactar a través de entidades estatales resoluciones o leyes reglamentarias como prioridad; y por último con escuelas o academias que provean técnicas avanzadas para éste sector. En cuanto al soporte en servicio al cliente, se tendrán en cuenta los programas desarrollados por entidades como el SENA (servicio Nacional de Aprendizaje), Cámara de Comercio de Bogotá, Secretaria Distrital de Salud, entre otras, de esta forma la IPS trabaja para el objetivo principal en la retención de talentos.

En cuanto a la estabilidad del personal, se propone a la compañía implementar el proceso de bienestar laboral, con el fin de garantizar un ambiente sano y armónico de trabajo con calidad dentro de la IPS trabajando dos campos importantes: estímulos remunerados económicamente a través de bonificaciones por compromiso y cumplimiento de metas, reconocimientos que busquen un clima laboral cálido y de identidad plena con la IPS y salarios emocionales que busquen la estabilidad física - psicológica y calidad de vida para cada uno de los trabajadores.

No obstante, dentro de este programa se deben ajustar unos indicadores internos, que permitan medir objetivamente, el nivel de satisfacción y crecimiento del personal en la institución, teniendo en cuenta, los diferentes procesos como sugerencias, inconformidades, aportes y retroalimentación de estrategias direccionales.

Finalmente, se propone a las directivas que, en equipo con los colaboradores, organicen un estudio de mercadeo constante, o para fechas especiales, que permita definir una estrategia de ventas para lograr una expansión y aumentar la demanda de usuarios aprovechando los recursos existentes. Para lograr el desarrollo de este tipo de actividades, se le sugiere a la IPS crear

alianzas comerciales con las empresas proveedoras, con el fin de disminuir costos en campañas publicitarias, y lograr patrocinios para los colaboradores y el cumplimiento de metas.

Por otra parte, se busca que la compañía desde sus directivas, trabajen conjuntamente con otras organizaciones del sector y barrios vecinos como casas de banquetes, hoteles, colegios, entidades estatales, universidades y empresa privada en general; esto con el propósito de dar conocer la IPS con su amplio portafolio de servicios y la presentación de kits o planes personales y empresariales que colmen las expectativas en el momento de adquirir los servicios ofertados.

Esta estrategia de mercado conlleva a la generación de más y mejores ingresos que beneficiarán conjuntamente a la compañía y su gremio de profesionales, siendo finalmente una forma de generar estabilidad desde la parte económica, puesto que, la forma de remuneración de la mayoría de ellos depende de los porcentajes provenientes de la prestación diaria de los servicios y el flujo constante de ventas.

Para entender la propuesta anterior, según (Chan & Mauborgne, 2005), “Una compañía no es solo la alta gerencia y tampoco la gerencia media. Una compañía está constituida por todas las personas que la integran desde la cúpula hasta la base”. “Es preciso invocar la base más fundamental de la acción: Las actitudes y el comportamiento de la masa de personas que componen la organización. Es necesario crear una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a ejecutar la estrategia acordada, no de dientes para afuera sino de espíritu. Los corazones y las mentes deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla motu proprio y no por considerarla una obligación.”

Tabla 5.

*Propuesta de mejora, gestión estratégica*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Implementación de indicadores de Gestión, de acuerdo a las necesidades que presenta la IPS	Socialización de necesidades y problemáticas que está presentando la IPS, para definir indicadores con la gerencia	Gerencia Dirección Administrativa	De: Delegar al responsable de la presentación de los mismos	Planteamiento de los indicadores y socialización, con todos los miembros de la IPS	La medición de los indicadores, se realizarán cada 3 y 6 meses	Indicador De Proceso de: (Gestión Humana Rotación de personal, productividad, rentabilidad).	No generará un incremento en el presupuesto, puesto que la responsable será la Dirección
Estructurar el proceso de selección en la IPS	Mejora continua en la selección de los profesionales contratados	Gerencia Dirección Administrativa	Se entregará el proceso de selección a la Dirección	Se estructura el estilo de las entrevistas, pruebas psicotécnicas y de conocimiento	Socialización de las fases del proceso de selección	El impacto de este proceso se verá reflejado en los indicadores de rotación y clima	No generará un incremento en el presupuesto, puesto que la responsable será la Dirección

Nota: Autoría propia

## 8.4 Indicador

Esta herramienta permite medir de manera cuantitativa, el proceso de gestión en cuanto a la productividad de los profesionales, el nivel de rotación, índice de comercialidad y rentabilidad del servicio, con el propósito de analizar los procesos y tomar decisiones.

Tabla 6.

### *Indicadores gestión estratégica*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Objetivo.
Productividad mano de Obra	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Servicios}}{\text{Horas- Hombre trabajadas}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%
Rotación de trabajadores	Se realizará la medición de este indicador cada 3 meses	$\frac{\text{Total, de Trabajadores retirados}}{\text{Numero promedio de trabajadores}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%
Índice de comercialidad	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Ventas de servicios}}{\text{Ventas totales}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%
Rentabilidad del servicio	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Margen}}{\text{Ventas totales}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%

Nota: Autoría propia

## 9. Entorno económico y competitividad

La administración de negocios demanda de sus gerentes altísimas habilidades administrativas, financieras, dialógicas y humanas, entre otras, pero, cada vez con mayor importancia, implica el reconocimiento e identificación de los fenómenos que le dan forma a las configuraciones económicas mundial, regional y nacional.

Mercados que se hacen más interdependientes, crisis consuetudinarias y más generalizadas, capitales más especulativos y fallas estructurales (desempleo, desigualdad social, tercerización de la economía, etcétera) le imponen como reto ineludible a un gerente competitivo, la necesidad de reconocer e identificar las variables más importantes de las actuales condiciones económicas global, regional y nacional, y sus posibles consecuencias sobre las organizaciones.

### 9.1 Diagnóstico

La compañía L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA, a pesar de ser una empresa privada, está expuesta a altos riesgos económicos debido a factores externos tanto de la economía nacional, como del medio ambiente y de la regulación estatal, tributaria y fiscal como se puede observar a continuación:

Tabla 7.

#### *Indicadores económicos*

INDICADORES	2014	2015	2016	P. 2017	APLICACIÓN EMPRESA
TRM	2.392,46	3.149,47	3.000,71	ANALISIS DE ENCUESTA	A MAYOR COSTO DEL DÓLAR, MAYORES COSTOS DE FUNCIONAMIENTO, MENOR VOLUMEN EN VENTAS Y MAS IMPUESTOS
DESEMPLEO	9%	8.20%	11.90%		MENOS PODER ADQUISITIVO, MENOS VENTAS Y MENOS CONSUMO.
D.T.F	4%	5.22%	6.86%	2.70%	N/A
P.I.B	3.4	3.3	1.2		POR LA REFORMA TRIBUTARIA HAY ACEPTACION EN TODA LA CADENA TANTO EN OFERTA COMO EN DEMANDA.
USURA	28.76%	29.06	32.99	33,51	N/A
PETROLEO		80 US	56,75 US	58,43 US	SOBRECOSTOS E INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS EN CADENAS DE TRANSPORTE
DÓLAR	2.392,46	3.149,97	3.000,71	2.855,80	A MAYOR COSTO DEL DÓLAR, MAYORES COSTOS DE FUNCIONAMIENTO, MENOR VOLUMEN EN VENTASY MAS IMPUESTOS
BRENT	99.372	53.568	45.104	55.667	SOBRECOSTOS E INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS EN CADENAS DE TRANSPORTE

Nota: Autoría propia

## 9.2 Análisis del sector estética cosmetología

En Colombia, el mercado comienza desde la década de los noventa con un crecimiento cada vez mayor y con avances legislativos como la ley 711 del 2001, resolución 2263 del 2004, resolución 2827 del 2006 y resolución 2117 del 2010 y los decretos reglamentarios que han establecido un nuevo orden con la bioseguridad, vigilancia sanitaria del servicio prestado al usuario.

Con el propósito de mantener un crecimiento económico y una mayor competitividad de las empresas del sector, es necesario contar con un personal humano formado y con competencias personales que permitan asumir con responsabilidad, diversidad y valores estos desafíos que genera la sociedad.

En el entorno económico, según estadísticas del DANE, las ofertas laborales han mejorado en el empleo formal como en el informal, ha incrementado la productividad aumentando la tasa de ocupación centrados en la producción, distribución, comercialización de equipos y productos para la estética y la belleza, también se benefician las personas que prestan servicios en los centros de estética y belleza, gimnasios y las empresas que están trabajando en forma directa sobre las ventas, generando altos ingresos para más de 400.000 mil personas que hoy en día se sustentan de la venta por sistema de estos productos.

El Entorno Educativo destaca a la educación es un factor primordial, estratégico y prioritario para lograr altos niveles de desarrollo a nivel mundial, es necesario que exista una relación entre la formación del personal y los requerimientos de las empresas. Esta relación se da cuando la educación es lo primordial en el mercado laboral mediante una estructura ágil y flexible, llevando a cabo el desarrollo de las personas de acuerdo con sus intereses, respondiendo con los cambios de los diferentes sectores educativos.

De acuerdo al nivel de estudio y certificaciones del sector de la belleza y la estética, y teniendo en cuenta las competencias certificadas, existe la cosmetología y estética que se mueven en el mercado, sin embargo, es el campo de menor cobertura y conocimiento certificado, pero a su vez se convierte en una competencia para el personal auxiliar y profesional de los servicios de salud o personas que poseen el conocimiento y/o la habilidad para realizar los procedimientos, pero no cuentan con la certificación académica.

El uso de la internet en los servicios de la cosmetología y estética, al seguirse implementando y retroalimentando con los nuevos factores que llegan al mercado las ofertas virtuales para esta área, impactarían en las empresas de forma sustancial en los servicios de cosmetología y estética integral con los diferentes productos y requerimientos.

En cuanto al tema de formación de los cosmetólogos, aquellos profesionales deben estar en constantes capacitaciones y retroalimentando sus conocimientos para poder brindar un mejor servicio, como los son las terapias alternativas, maquillaje permanente, informática, administración y ventas.

Las competencias laborales en servicios de cosmetología y estética, son comprendidas dentro de los servicios que benefician al mercado, con formación en el trabajo brindando constantes mejoras del talento humano como lo es con la evaluación y certificación por competencias laborales y gestión del talento humano.

Para el entorno tecnológico, existen los siguientes campos ocupacionales: Estética Médica Facial y Corporal, (Tratamientos para la flacidez, celulitis, estrías, acné, eliminación de manchas, eliminación de líneas de expresión "arrugas", reducción de medidas y peso, tratamiento de vena várice, entre otros de carácter médico profesional y estético). Programas de relajación física y espiritual con terapias estéticas manuales, sauna, jacuzzi y otras técnicas que permiten controlar y eliminar estado de cansancio, estrés y de esparcimiento.

Servicios profesionales de peluquería y asesoría de imagen, como son corte, blower, color, embellecimiento capilar, facial y de manos y pies. En los campos tecnológicos y la presentación del servicio actual de cada uno, se analizó que la importancia de las tendencias educativas mundiales y el comportamiento tecnológico de cada campo ocupacional.

Las prácticas son un conjunto de procedimientos, condiciones y controles que se aplican en los procesos, garantizándola calidad y el cuidado del mismo, de tal forma, que se logre la satisfacción del cliente, clasificándose en tres módulos, limpieza, tratamiento de productos y desinfección de equipos. Un compromiso con el autocuidado en el sitio de trabajo y el consumidor, y la composición de los insumos químicos y garantizando mantenimiento adecuado a los equipos.

**Creatividad:** Es la capacidad que tienen los empleados de crear belleza para sus clientes, ellos se basan en el uso tecnológico, pero el mayor valor agregado es el consejo que viene bien a cada cliente, y la capacidad de innovar de forma artística nuevos estilos y formas.

**Organizacional:** El área organizacional hace énfasis en los modelos administrativos contemporáneos, dinámicos y flexibles atendiendo las necesidades e inquietudes que plantea la población.

**Características:** En los servicios de estética se observa que las empresas son pequeñas y unipersonales y las esteticistas y cosmetólogos prestan sus servicios en empresas muy nuevas y pequeñas.

**Referentes:** Las peluquerías según los diarios “El tiempo” e “infocomercio” registran que es el tercer negocio con más productividad y alta demanda, la mayor cantidad de oferta en cuanto a la zona de Sur Occidente y Noroccidente es: Suba (15.5%), Engativá (14.2%) y Kennedy (12.7%).

### **9.3 Análisis del sector**

De acuerdo con estudios realizados a nivel empresarial, encontramos que la gran mayoría de los empleados no conoce los servicios que presta un spa. También se observa que hay altos niveles de estrés y ausentismo laboral a causa de las enfermedades que son adquiridas en su entorno profesional

Con lo establecido anteriormente se pudo demostrar que las empresas necesitan de un espacio para brindarles a sus empleados una mejor calidad de vida, tanto a nivel personal como a nivel laboral, ya que de esto depende su productividad y la demanda que les ayudará a sentirse mejor tanto físico como emocionalmente.

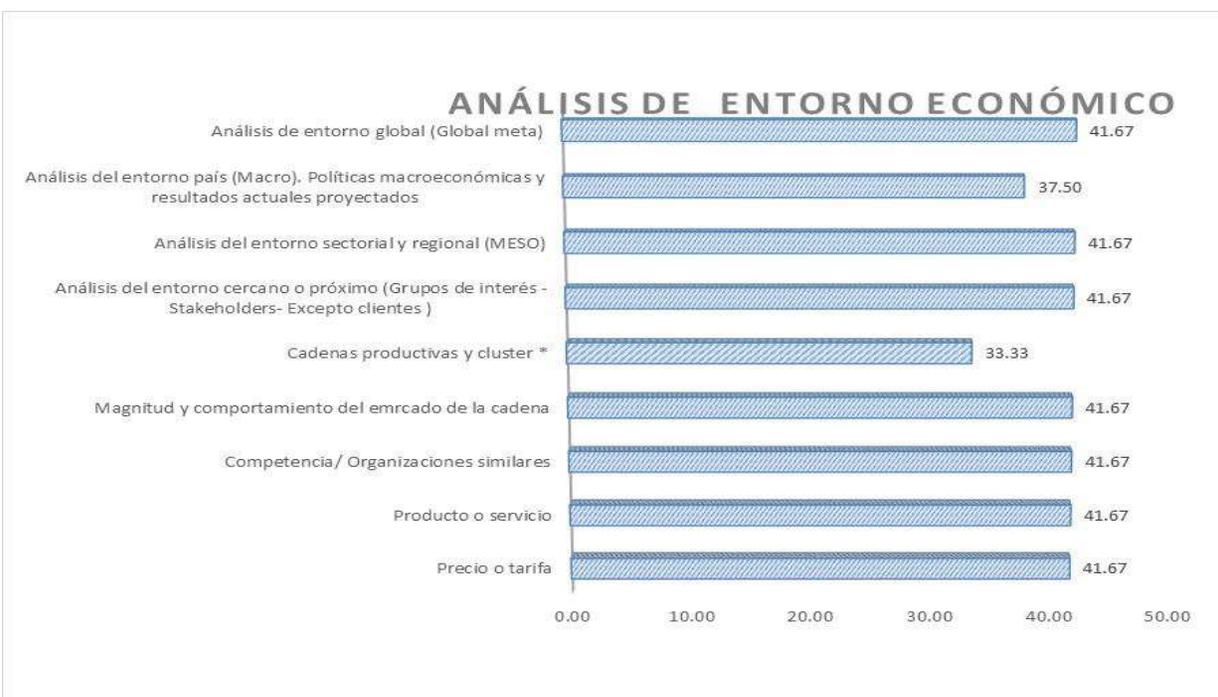


Figura 4. Entorno económico MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

La compañía cuenta con estados financieros, pero no posee políticas de análisis financiero entorno macroeconómico, ni de indicadores tangibles que le permitan crear estrategias a mediano o largo plazo.

La IPS no cuenta con sistemas formales de medición cualitativa y cuantitativa que le permitan conocer realmente el entorno competitivo y Clúster, ya que se ha basado en fuentes anecdóticas y de observación en el campo de manera subjetiva y de aproximación; que no le brinda una base real para la medición de calidad y entorno económico.

La IPS presta servicios de estética médica que deben ser ofertados exclusivamente por este tipo de prestadores; no se cumple ya que, a su alrededor existen centros clandestinos que también los ofrecen sin ninguna reglamentación de ley ni vigilancia siendo focos de competencia desleal que afectan de cierta manera la actividad económica de la compañía. Esto representa también una oportunidad para el posicionamiento de la compañía, al tomarlo como debilidad de la competencia si se implementa un plan para acabar con esta informalidad que de igual forma genera inseguridad para la integridad de los usuarios.

De acuerdo a los resultados de análisis de entorno país macro (Políticas macroeconómicas y resultados actuales proyectados) 37,50% la compañía deberá obtener un mejor análisis y

consultas con información de políticas económicas, ambientales entre otras con el fin de estar actualizados con esta información tan importante para la organización para la identificación y oportunidades y amenazas para la institución

Con respecto a la cadena productiva y de clúster la compañía debe realizar un análisis más amplio sobre el crecimiento productivo del sector al cual compete, su resultado esta sobre 33.33% y desconoce información que puede ser de gran beneficio para su productividad y mercadeo.

#### **9.4 Cuadro comparativo desde las perspectivas océano rojo / océano azul**

El libro de la estrategia del océano azul brinda herramientas para crear estrategias competitivas para las organizaciones, dando a conocer una serie de casos de grandes compañías que se atrevieron a innovar y cambiar los modelos con espacios de innovación y cambios organizacionales.

Tabla 8.

*Comparativo océano rojo – océano azul*

OCEANO ROJO	OCEANO AZUL
- La compañía se ha enfocado como cualquier otra empresa de océanos rojos, a los clientes permanentes sin ir más allá de la demanda existente.	Aunque a la empresa en estudio, aún le faltan estrategias para captar nuevos clientes, los ya existentes reciben un trato diferente, basado en la identidad de cada uno de ellos muy de cerca, que conlleva a una relación más estrecha y un vínculo de familiaridad con el establecimiento.
- El mercado del sector y barrios aledaños no cuenta con políticas macro que les permita fortalecerse y posicionarse como tal, dentro de un mercado altamente variable y exigente.	- La Ips se encuentra implementado Políticas estratégicas que busquen, direccionar clara y de manera concisa el futuro económico dentro de un entorno global
- Desde el objeto social como IPS, la competencia del sector posee grandes debilidades, ya que su proceso de funcionamiento es informal y no prima la perspectiva de valor; por ende, dicha competencia en su transcurrir fomenta el consumo deshonesto de precio y no de exigencia y calidad.	La IPS cumple con la normatividad legal vigente, lo cual es una herramienta estratégica para divulgar y lograr un posicionamiento basado en calidad de servicio, innovación, garantía, respaldo, confianza y lograr llegar al cliente y nuevo posible usuario como marca pionera e irremplazable en la satisfacción de sus necesidades y gustos por éste tipo de servicios.
- Aunque la compañía se ha caracterizado por ofrecer excelencia en la calidad del servicio, la rotación del personal y el nombramiento de profesionales se está realizando de manera apresurada e inadecuada; debido a la necesidad de prestar el servicio justo a tiempo y esto conlleva a la obtención de recurso humano sin valores y principios de fundamento en cuanto al compromiso, la identidad y por ende el servicio al cliente. Este es un factor débil y el cual se encuentra presente en muchas de las empresas existentes en el sector.	Las directivas de la IPS, se encuentran en un proceso de reestructuración de técnicas, donde se preste el servicio adecuado y de calidad partiendo desde el control interno, adecuado manejo de recursos, capacitación permanente, innovación para satisfacción de nuevas tendencias e implementación de más y mejores formas para seleccionar y reclutar personal idóneo para ejercer las diferentes funciones. El objetivo de las nuevas políticas que se están implementando no buscan nada diferente, a la visión de obtener el reconocimiento de un verdadero Océano Azúl.
- En Bogotá, específicamente en la localidad de Engativá y sus alrededores, existe un fuerte potencial de demanda y la facilidad económica para acceder a la adquisición de servicios de Estética, Spa y belleza, sin embargo, es un mercado por explotar de manera estratégica realizando un análisis detallado del sector social, gustos, tendencias y economía entre otras. El problema de lo anterior es, que las empresas de este gremio no han sabido encontrar el foco que dirija al verdadero Océano Azul de la Estética y los servicios afines.	- El gerente y demás directivos de L.I. Spa Vivir New Stetic IPS Ltda. Cuenta con la total disposición para crear alianzas económicas y de cooperación, con empresas externas de índole público y privado que les permita disminuir costos en incrementar ventas, como estrategia importante para lograr objetivos de índole macroeconómico y estar a la vanguardia, con un posicionamiento tangible a nivel de marca y de utilidades.

Nota: Adaptado de (Kim & Mauborgne, 2005)

#### 9.4.1 Matriz PESTEL.

Esta matriz hace referencia a aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se debe tener en cuenta del entorno que rodea a la empresa y que pueden tener algún tipo de incidencia.

Tabla 9.

## Matriz Pestel

<b>POLÍTICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>	<b>SOCIO – CULTURALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>ECOLÓGICOS</b>	<b>LEGALES</b>
<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>	<b>Factores Sociales</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>	<b>Factores Ecológicos</b>	<b>Factores Legislativos</b>
Regulación y control: Al contar con estos controles la IPS presta servicios de calidad y brinda seguridad a los usuarios	Economía del País: Este factor afecta a la organización, ya que en la actualidad los cambios declinan a la IPS desde el poder adquisitivo de los usuarios, hasta los recursos de funcionamiento 2	Cambios de estilo e imagen: se generan necesidades y se incrementa el auto estima y el auto cuidado personal. Como compañía se incrementa la productividad de la IPS	En la IPS se requiere de nuevos equipos y herramientas que faciliten y garanticen servicios de alta calidad e innovación y que conlleven a la satisfacción de las expectativas.	Restricciones ambientales: Gracias a estas restricciones podemos garantizar a cada uno de los usuarios servicios confiables y de calidad	Ley 1438 / 2011
Impuestos: Al obtener un incremento en impuestos podría verse afectadas las ventas de las IPS en los ingresos quincenales o mensuales de los usuarios y en la compras de la institución	Economía Local: Esta economía representa un gran aporte a la IPS para la generación de más empleo e incremento de ventas	Educación: En éste sector económico se requiere de un desarrollo profesional ético, de valores, conocimiento y actualización constante en las diferentes áreas tanto personal como de servicio.	Las nuevas compañías deben	Regulación ambiental: Gracias a esta regulación podemos seguir garantizando un ambiente sano en nuestro país, desde el ejercicio interno de la compañía.	Legislación laboral

<b>POLÍTICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>	<b>SOCIO – CULTURALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>ECOLÓGICOS</b>	<b>LEGALES</b>
Regulación a la competencia	Reformas Tributarias: Por lo general estas reformas no favorecen a la compañía, por el contrario representa una amenaza a la economía interna de la misma	La compañía debe garantizar en todos sus procesos, la estabilidad e integralidad física y mental tanto de sus empleados como de los usuarios	Las TICS, son punto primordial en el posicionamiento de la marca, la compañía debe crear políticas que beneficien este sector. Lo visual y auditivo generan impacto	Generación de conciencia para utilizar de la mejor forma cada uno de los recursos naturales, de acuerdo con las Leyes que para ello existen.	Legislación ambiental
Seguridad	Desempleo: Este factor representa un gran impacto negativo, si los usuarios no cuentan con los recursos económicos no pueden acceder a los servicios			Desde la IPS deben rescatarse las formas diversas de cuidado ambiental, ya sea a través del reciclaje, cuidado de recursos hídricos, etc.	Legislación tributaria
Tratado o acuerdos nacionales o internacionales	Inflación: Estos incrementos anuales, presentan un desequilibrio en la parte económica del mercado y de los usuarios de la IPS				Ley 1751/2015
					Ley 1441/2016

Nota: Autoría propia

En la matriz pestel, gracias a esta matriz se observan grandes oportunidades de mejora en el entorno económico y de marketing para la IPS, cada uno de los factores identificados le brinda a la compañía una serie de mejoras, en cada uno de sus procesos generando grandes resultados a la hora de ser más competitivos en el sector económico.

De igual forma, esta herramienta permite obtener un marco de la planificación estratégica de la organización, a través de ella, se puede evidenciar que la compañía está abarcando una serie de factores que hacen que su cadena de producción cuente con excelentes estándares de calidad en lo político, económico, social, tecnológico y laboral. La empresa L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA se encuentra posicionada, como una institución atractiva y competitiva en el mercado de la medicina estética, la salud espiritual y la belleza.

#### 9.4.2 Matriz MEFI.

Tabla 10.

##### *Análisis matriz MEFI*

Factores Internos Claves	Valor	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas Internas			
1.La IPS cuenta con un portafolio de servicios legalmente habilitado, enfocado a la prestación de consulta médica y servicios de estética invasiva y no invasiva	0,2	4	0,8
2.Inducción a personal nuevo	0,2		
3.Insumos de excelente calidad	0,1	4	
4.Segmentación de mercados en clientes ( Edad , Sexo, servicios adecuados ) para cada uno	0,1	2	0,2
5.Facilidades de pagos y precios asequible	0,1	3	0,3
6.Sistemas de calidad conformados para controlar futuros riesgos	0,1	3	0,3
7. Horarios extendidos	0,1	4	0,4
8. Calidad en los servicios	0,1	3	0,3
Debilidades internas			
1. Pérdida de clientes por un mal servicio, generado por el personal interno	0,1	2	0,2
2.Rotación de personal	0,1	4	0,4
3.Carencia de base de datos real de los clientes	0,1	3	0,3
4. Falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados, falta de intereses y amor por su profesión.	0,1	4	0,4
<b>Valor Ponderado empresa</b>		<b>3.6</b>	

Nota: Autoría propia

Se puede identificar que la IPS L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA tiene un espacio amplio en este sector de la economía; mejorando e implementando nuevas estrategias; la compañía puede aprovechar las diferentes oportunidades que le facilitarán el crecimiento, reconocimiento y posicionamiento en el mercado, ya que, la estructura organizacional se encuentra proyectada, a un futuro ambicioso en objetivos, cumplimiento de metas y la visión misión genera amplias expectativas de crecimiento empresarial.

Las amenazas pueden tener un impacto negativo en su operación, sin embargo son situaciones que de igual forma, le permiten a la compañía identificar y planear estrategias para enfrentar y fortalecer conductas, metas y tareas y asimilar las condiciones externas como parte de los retos a superar dentro del lograr los objetivos; el promedio de ponderación esta sobre 2.8 con este resultados podemos analizar que la compañía cuenta muchas oportunidades de explorar e implementar valiosas estrategias para llegar a lograr las oportunidades que se identificaron es el estudio de cada una de la matrices y en el diagnóstico previo.

#### **9.4.3 Matriz MPC.**

Con esta matriz se puede analizar el perfil competitivo, existente en la empresa L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA y su competencia existente en el sector; el promedio de la IPS está en 3.11, resultado que muestra una serie de factores, que aportan un valor agregado a su funcionamiento efectivo y productivo en la prestación de sus servicios, obteniendo un reconocimiento con estándares altos de calidad.

Tabla 11.

Matriz MPC

		SPA VIVIR NEW STETIC		CENTRO DE ESTETICA ON LINE		IPS MARIA SILVINA	
		3,11		2,31		2,06	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Calidad del producto	0,20	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Ubicación	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Capacidad de servicio	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Productos complementarios	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Precios	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Oportunidad de servicio	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Utilidad al consumidor	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2

Nota: Autoría propia

La institución cuenta con excelentes recursos como: Humanos, infraestructura, insumos, tecnológicos, capital tangible e intangible, que de una u otra manera facilitan el cumplimiento de objetivos, sin embargo, se identifica la oportunidad de mejora continua en cada uno de estos procesos que conlleven al aprovechamiento de las oportunidades identificadas durante el análisis de la matriz MEFI y que facilitarán el proceso altamente competitivo.

#### 9.4.4 Matriz las cinco fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste (Porter, 1979).

A continuación, se muestra un análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicadas a la compañía en estudio, dentro de las cuales se analiza: rivalidad entre competidores, nuevos competidores, amenazas de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 12.

*Cinco fuerzas Porter*

<b>ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>				
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	<b>La entrada de Nuevos Competidores</b>	<b>La amenaza de Sustitutos</b>	<b>El poder de Negociación de los Compradores</b>	<b>El poder de Negociación de los proveedores</b>
Según el maestro de la economía "Porter" cada empresa debe diseñar una estrategia de marketing que busque maximizar recursos y superar a la competencia; teniendo en cuenta factores como: Visión, Misión, Valores y objetivos que deben ser claros, concisos y precisos hacia la búsqueda de liderazgo y alta competitividad de la misma, por encima de la competencia que exista.	Las IPS en Colombia, son instituciones con un alto nivel de requerimientos que generan un plan de inversión muy exigente en cuanto a costos y calidad, por tal razón en la Localidad de Engativá los competidores deben contar con un músculo financiero y un plan de ejecución estratégico claro que les permita ingresar al mercado pero sobre todo mantenerse.	<p>Como institución prestadora de servicios de salud, las nuevas leyes relacionadas con el medio ambiente de cierta forma no afectan; por el contrario aportan ya que exigen nuevos medios y requisitos de funcionamiento que benefician el medio ambiente y su regulación representa más oportunidad a las IPS y una debilidad para aquellos centros que no cumplen.</p> <p>Una amenaza que puede impactar es la importación de nuevos equipos de cuidado físico personal, de uso en casa que pueda llegar a reemplazar los tratamientos que se ofrece en la IPS como son (Adelgazamiento, tonificación y facial).</p>	<p>El mercado de la estética y la belleza, mueve más de \$600.000 millones de pesos al año, en este sector existe todo tipo de edades que desean tomar esta clase de servicios, y según las estadísticas (Infocomercio) Engativá ocupa el segundo lugar en cuanto a la oferta y la demanda, en este sector de negocio.</p> <p>La IPS ofrece procedimientos y servicios de alta calidad contando con personal competente y profesional para realizar la ejecución de cada servicio, generando una promesa de valor a cada uno de sus clientes, esto evidencia ser una buena oportunidad y no una barrera.</p>	Aunque existen varias compañías de investigación de mercado en Colombia, la situación de la empresa, actualmente no está en las condiciones para costear este tipo de servicio; por ende, la IPS, si desea ser competitiva a nivel global debe crear alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de minimizar costos y no afectar precios.

<p>Existen varios estudios del mercado de la estética y la belleza, que indican la creación de un elevado número de establecimientos que prestan los mismos servicios evidenciando de esta manera, que la IPS se debe enfrentar a un mercado de mucha exigencia por exceso de oferta. Sin embargo, la política de Porter orienta hacia una posible estrategia de costos que se debe analizar desde 2 frentes: El volumen y la personalización de servicios.</p>	<p>Debido a las políticas gubernamentales, el enfoque legal en Colombia no abre ni facilita mucha posibilidad de grandes y mejores competencias y las existentes podrían desaparecer si se lleva a cabo la regulación que actualmente existe, con total seguimiento.</p>	<p>En el sector durante los últimos 3 años, se han creado diversos centros o tipos de negocio sustituto como: Gimnasios, centros naturistas, tiendas de equipos para mantenimiento físico, entre otros, los cuales representan de alguna manera otra opción de cuidado físico y mental para el usuario. Por ende, la IPS debe estar a la vanguardia de las necesidades e implementar estrategias innovadoras de servicio que colme expectativas que los sustitutos no pueden satisfacer o hacer la diferencia.</p> <p>En el sector durante los últimos 3 años, se han creado diversos centros o tipos de negocios sustitutos como: Gimnasios, centros naturistas, tiendas de equipos para mantenimiento físico, entre otros, los cuales representan de alguna manera otra opción de cuidado físico y mental para el usuario. Por ende, la IPS debe estar a la vanguardia de las necesidades e</p>	<p>A diario el gobierno a través de los medios de comunicación, realizan campañas de socialización con el objetivo de crear consciencia a cerca de buscar lugares seguros que reúnan las condiciones ideales y justas para la prestación de éste tipo de servicios, esto es favorable para la IPS y la institución debe fomentar a diario a través de publicidad u otros medios la importancia de lo anteriormente expuesto, ya que según Michael Porter "La debilidad de la competencia puede ser oportunidad y fortaleza para otros."</p>	<p>Con lo anterior se suma, que las compañías son altamente decisivas en el momento de la negociación de insumos o productos, debido a la variedad de oferta y es el cliente finalmente quien escoge el proveedor según beneficios que este le aporte.</p>
---	--	---	---	--

		implementar estrategias innovadoras de servicio que colme expectativas que los sustitutos no pueden satisfacer o hacer la diferencia.		
Según estudio de campo se puede medir que, en cuanto a, centros especializados de estética médica como tal, solo existen 3 en el sector y los demás son de carácter informal o clandestino, lo que abre una puerta de oportunidades amplias para la IPS; donde la política de precios bajos, no se tomaría como estrategia y por el contrario se adoptaría la política de personalización del servicio, partiendo de la calidad, el recurso humano calificado y comprometido donde el usuario no de importancia al precio sino al valor agregado y la confianza.	De otra parte, los profesionales en el área de la estética ven el servicio a domicilio como una oportunidad económica que afecta mínimamente el mercado de este tipo de establecimientos en cuanto a la prestación de algunos de ellos; y debido al deseo de independencia crean negocio propio de manera a priori, sin revisar de ante mano la exigencia de la verdadera empresa en Colombia, Ingresando como competidores en la economía de escalas.		A diario el gobierno a través de los medios de comunicación, realizan campañas de educación a la sociedad con el objetivo de crear consciencia a cerca de buscar lugares seguros que reúnan las condiciones ideales y justas para la prestación de éste tipo de servicios, esto es favorable para la IPS y la institución debe fomentar a diario a través de publicidad u otros medios la importancia de lo anteriormente expuesto.	Por último, no resulta como estrategia competir a nivel de precios sin embargo, debido a los altos costos de mano de obra, materia prima e insumos; si resulta viable abrir alianzas con proveedores y aún más con el mismo mercado sustituto, y la creación de alianzas con nuevas empresas de otro sector del mercado: para alimentar y fortalecer el posicionamiento de la marca, dentro de parámetros basados en el valor y la personalización del servicio.

Nota: Autoría propia

## 9.5 Propuesta de mejora

Una vez diagnosticado que la principal dificultad y debilidad de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC LTDA, radica de la rotación e inestabilidad del personal, se establece un modelo estratégico basado en primer lugar en la implementación de un proceso de selección de personal adecuado con criterios y estándares de calidad a través de un estilo entrevista detallada mediante un proceso de pruebas psicotécnicas estructuradas como (16 PF, WARTEGG, VALANTI).

Son instrumentos que permiten analizar a cada aspirante su comprensión, su personalidad, valores, capacidad intelectual, solución de conflictos, trabajo en equipo entre otros aspectos. Posteriormente se debe re estructurar el proceso evaluativo que mida desde la inducción hasta la ejecución de cada uno de los servicios prestados en las diferentes áreas.

La empresa adoptará un programa de capacitación (Trimestral) dirigido a los colaboradores con el fin de realizar actualizaciones de funciones en las diferentes áreas que permita fortalecer las capacidades laborales y su crecimiento profesional. Logrando una innovación y una mejora continua a los procesos de la IPS, resolviendo cada una de las necesidades de los usuarios.

Para estar a la vanguardia de las necesidades de todos y cada uno de los usuarios, en este programa se debe abastecer un sistema de capacitación específicamente en servicio al cliente el cual estará dirigido a todos los colaboradores de la institución, ya que éste es un punto de partida y eje primordial para la excelente prestación del servicio y satisfacción del usuario.

El programa de capacitación y actualización en las diferentes áreas se realizará en alianza con entidades como: Empresas proveedoras de equipos e insumos del área de la salud y la estética que realicen jornadas, diplomados, cursos, seminarios y demás estrategias para la implementación de nuevos servicios y la mejora de los existentes; de igual forma con entidades estatales a través de nuevas resoluciones o leyes reglamentarias frente a lo cual se debe dar prioridad y por último con escuelas o academias que provean técnicas avanzadas para éste sector. En cuanto al soporte en servicio al cliente se tendrán en cuenta los programas desarrollados por entidades como el SENA (servicio Nacional de Aprendizaje), Cámara de Comercio de Bogotá, Secretaria Distrital de Salud, entre otras de esta forma se la IPS trabaja para el objetivo principal en la retención de talentos.

En cuanto a la estabilidad del personal la compañía implementará el proceso de bienestar laboral, con el fin de garantizar un ambiente de trabajo calidad dentro de la IPS trabajando dos campos importantes salarios remunerados económicamente como bonificaciones por compromiso y cumplimiento de metas, reconocimientos que busquen un clima laboral cálido y de identidad plena con la IPS y salarios emocionales que busquen la estabilidad emocional y calidad de vida para cada uno de los trabajadores.

No obstante, dentro de este programa se deben ajustar unos indicadores internos que permitan medir objetivamente el nivel de satisfacción y crecimiento del personal en la institución, teniendo en cuenta los diferentes procesos como sugerencias, inconformidades, aportes y retroalimentación de estrategias direccionales.

Finalmente, las directivas de la compañía en conjunto con los colaboradores organizarán un estudio de mercadeo que permita definir una estrategia de ventas para lograr una expansión y aumentar la demanda de usuarios aprovechando los recursos existentes. Es así como la IPS creará alianzas comerciales con las empresas proveedoras con el fin de disminuir costos, y lograr patrocinios para los colaboradores y el cumplimiento de metas.

De otra parte, se buscará trabajar conjuntamente con otras organizaciones del sector y barrios vecinos como casas de banquetes, hoteles, colegios, entidades estatales, universidades y empresa privada en general; con el propósito de dar conocer la IPS con su amplio portafolio de servicios y la presentación de kits o planes personales y empresariales que colmen las expectativas en el momento de adquirir los servicios ofertados. Esta estrategia de mercado conlleva a la generación de más y mejores ingresos que beneficiarán conjuntamente a la compañía y su gremio de profesionales, siendo finalmente una forma de generar estabilidad desde la parte económica.

Es importante para la IPS conocer las percepciones que presentan los ex funcionarios de la institución a la hora de retirarse de la compañía, por esta razón se implementara una entrevista de retiro con el objetivo principal de identificar las razones por las cuales están renunciando a su trabajo, gracias a esta herramienta se lograra recopilar datos importantes y útiles que permiten mejorar los proceso y fortalecer la selección de personal.

Al fortalecer la selección de personal, el clima laboral, la inducción, capacitaciones, formación y desarrollo, planes de carrera y bienestar, aportara significativamente a mejorar la calidad y objetividad a cada uno de los frentes de trabajo. Así mismo las entrevistas de retiro en un proceso organizado impactan de forma positiva a la imagen de la IPS ya que con ese

acercamiento con el ex funcionario servirá para aclarar inquietudes y realizar una finalización laboral más cálida.

Se realiza un reconocimiento al mejor colaborador del mes valorar y premiar a los colaboradores por su dedicación, compromiso, esfuerzo y sus resultados es fundamental para fortalecer el equipo de trabajo no solo en un salario remunerado es brindarles salarios emocionales.

El empleado del mes: Se publicará el nombre o la foto del empleado más destacado en la cartelera informativa y reuniones primarias con el equipo de trabajo de la IPS, puede incentivar los esfuerzos de todos es un espacio ganador gracias a ello podemos fortalecer los lazos de fidelidad y compromiso y obtener los presupuestos de ventas que se plantee la Gerencia.

“Una compañía no es solo la alta gerencia y tampoco la gerencia media. Una compañía está constituida por todas las personas que la integran desde la cúpula hasta la base”. “Es preciso invocar la base más fundamental de la acción: Las actitudes y el comportamiento de la masa de personas que componen la organización. Es necesario crear una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a ejecutar la estrategia acordada, no de dientes para afuera sino de espíritu. Los corazones y las mentes deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla motu proprio y no por considerarla una obligación” (Kim & Mauborgne, 2005).

## 9.6 Propuesta de mejora

A continuación, se presenta la propuesta de mejora para el tema de entorno económico y competitividad de la empresa:

Tabla 13.

### *Propuesta de mejora*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Implementación de indicadores de Gestión, de acuerdo a las necesidades que presenta la PS	Socialización de necesidades y problemáticas que está presentando la IPS, para definir indicadores con la gerencia	Gerencia Dirección Administrativa	De: Delegar al responsable de la presentación de los mismos	Planteamiento de los indicadores y socialización, con todos los miembros de la IPS	La medición de los indicadores, se realizarán cada 3 y 6 meses	Indicador De Proceso de: (Gestión Humana Rotación de personal, productividad, rentabilidad).	No generará un incremento en el presupuesto, puesto que la responsable será la Dirección
Implementación de jornada de servicios con proveedores	Se busca fidelizar a los clientes, realizando jornadas personalizadas con el equipo de profesionales externo para brindar información de interés al cliente,	Dirección administrativa y proveedores	Instalaciones, refrigerios, tiempo del equipo de trabajo	Planeación de jornadas de servicios al año, socialización del plan de trabajo con la Gerencias y equipo de trabajo	Tres veces al año, un solo día el fin de semana	Nivel de satisfacción del cliente	\$ 200.000 para refrigerios y almuerzo para el proveedor

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Procedimiento de trabajo</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Costos estimado</b>
	brindando asesorías						

Nota: Autoría propia

## 9.7 Indicadores

Tabla 14.

*Indicadores gestión humana*

Meta	Formula	Medición	indicador
Obtener una satisfacción del 80 al 100% de cada uno de los clientes y servicios prestados	$\text{Nivel de Satisfacción del Cliente (Encuesta)} = \frac{\text{Nro de Respuestas Positivas}}{\text{Nro de Preguntas}} \times 100\%$ $\text{Indicador Trimestral} = \frac{\text{Sumatoria de resultado Individual}}{\text{Nro de Clientes Encuestados}}$	Se realizará la medición de este indicador cada tres meses a través de una encuesta dirigida directamente a los clientes de la IPS	<p>Satisfactorio: 100%</p> <p>Sobresaliente: 95% - 99%</p> <p>Mínimo 90% - 95%</p>
Obtener un resultado del 80 al 100% en el indicador	$\frac{\text{Ventas facturadas mensuales por profesional}}{100} \times \text{Presupuesto de venta mensual mínima (\$4.000.000)}$	Mensual	<p>Satisfactorio: 100%</p> <p>Sobresaliente: 95% - 99%</p> <p>Mínimo 90% - 95%</p>
Incremento % en ventas VS periodos anteriores y actuales	$\frac{\text{Ventas periodo anterior}}{100} \times \text{Ventas periodo actual}$	Semestral y anual	<p>Satisfactorio: 100%</p> <p>Sobresaliente: 95% - 99%</p> <p>Mínimo 90% - 95%</p>

Nota: Autoría propia

## 10. Gestión de talento humano

Entender para que es importante facilitar, estimular, comprometerse para que el desarrollo sea el motor en responder y adaptarse a las nuevas realidades y condiciones del mundo empresarial actual, las organizaciones podrán ejecutar su innovación en procesos, productos y servicios desarrollando las relaciones estratégicas con sus clientes internos y externos.

Invertir en las competencias del recurso humano es el mejor camino para enfrentar cambios y desafíos en el nuevo mundo de cambios organizacionales, que busquen un fin en especial y de llegar ambicionar mucho más de lo que se ha alcanzado.

Implementar objetivos en el proceso de Gestión Humana, pueden servir de herramientas para alcanzar las metas esperadas, como los siguientes Objetivos que se implementan en la IPS:

Comprender por qué es importante evaluar el clima y la cultura organizacional en la IPS y diseñar un plan de acción que le permita a la IPS orientar los frentes de RRHH hacia el logro organizacional y cumplimiento de metas.

Implementar la estructura de indicadores que permitan medir algunos factores de desempeño organizacional como: Satisfacción, rotación, valores, productividad, clima laboral, entre otras.

Diseñar un programa de trabajo que le permita a la compañía involucrar a sus colaboradores a ser parte de un trabajo en equipo, participativo e innovador cuyo objetivo sea el cumplimiento de metas propuestas.

### 10.1 Diagnóstico

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones, por lo tanto, se recomienda mediar las percepciones de los colaboradores, de la estructura y de los procesos de la compañía. La encuesta de clima EDCO es una herramienta que ayuda a mediar 8 dimensiones laborales, identificando el estado actual del clima laboral y la realización de planes de acción para cerrar las brechas identificadas en los análisis realizados por el profesional.

### 10.1.1 Encuesta de clima EDCO.

Se realizó la encuesta de clima laboral a la IPS, con una muestra de 8 colaboradores abarcando las dimensiones de la herramienta EDCO y evaluando las actitudes y conductas de las personas, donde se logró obtener los siguientes resultados: dimensión relaciones interpersonales, grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

Tabla 15.

*Encuesta EDCO, Dimensión relaciones interpersonales*

Compañeros de Trabajo	Nunca	Muy pocas veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
¿Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones?		1	1	4	2
¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?			1	3	4
¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?	1	3	3	1	
¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo?	5	2	0	0	1
¿El grupo de trabajo valora mis aportes?	0	0	2	4	2

Nota: Autoría propia

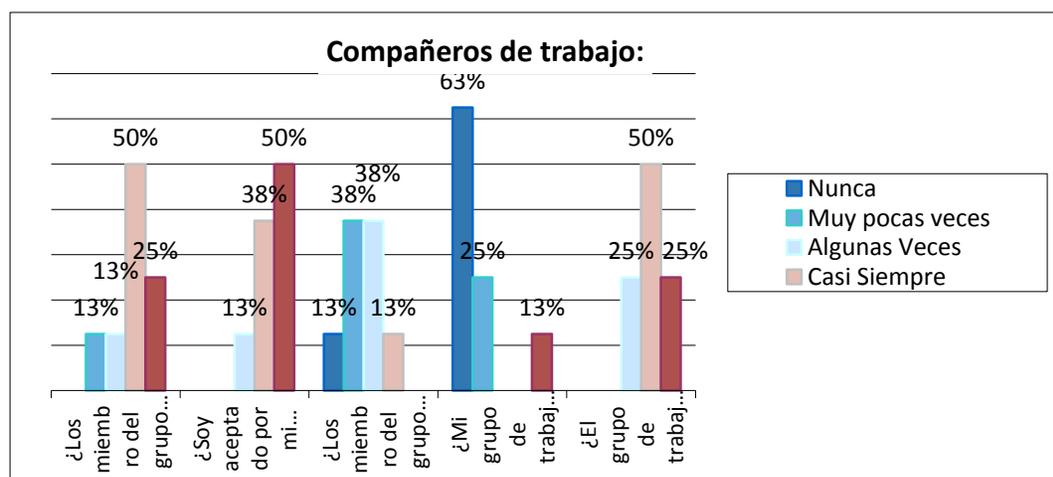


Figura 5. Resultado encuesta EDCO Dimensión relaciones interpersonales Nota: Autoría propia

Esta dimensión busca reflejar las características de las relaciones humanas que se establecen entre los diferentes niveles contemplando la comunicación, integración, emocionalidad y reconocimiento.

Se puede evidenciar, que los colaboradores se sienten valorados y respetados dentro del equipo de trabajo, contribuyendo en la obtención de excelentes relaciones laborales para realizar el desarrollo de sus habilidades en sus diferentes labores. Respetan sus puntos de vista y conocimiento de cada uno de los integrantes de la IPS.

Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

Tabla 16.

*Estilo de dirección*

<b>Actitudes y Reacciones de mi Jefe y/o Superiores</b>	<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?	1	1	1	1	4
¿El Jefe es mal educado?	7	0	1	0	0
¿Mi Jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?	1	0	1	5	1
¿Las órdenes impartidas por el Jefe son arbitrarias?	2	3	2	1	0
¿El Jefe desconfía del grupo de trabajo?	2	5	1	0	0

Nota: Autoría propia

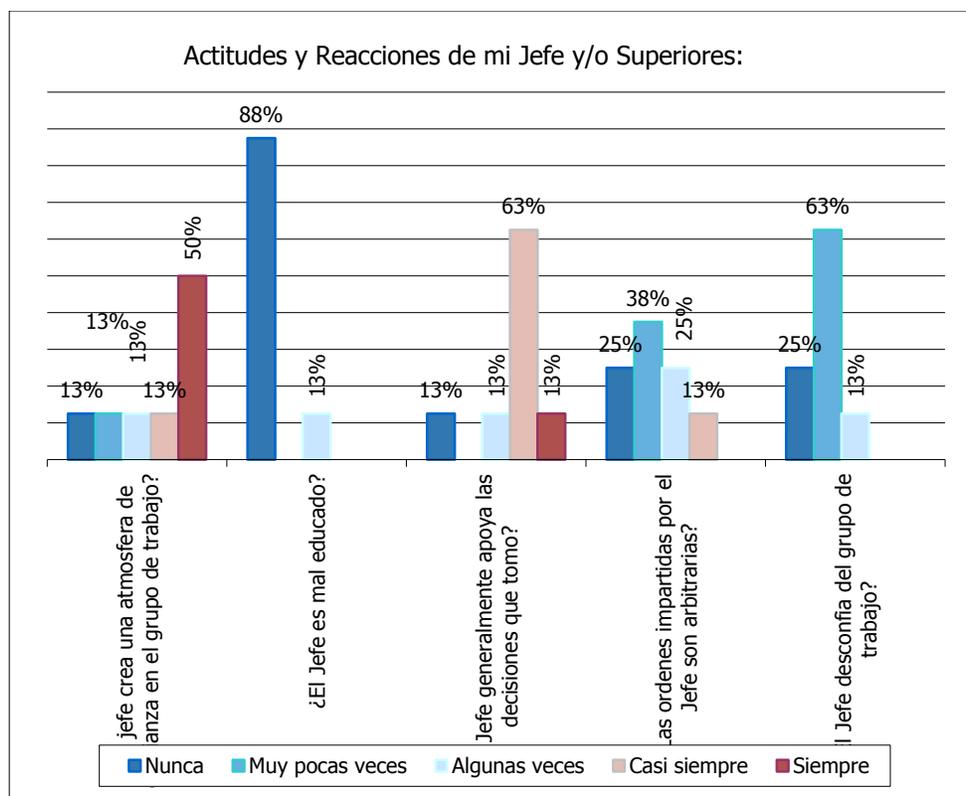


Figura 6. Estilo de dirección. Nota: Autoría propia

Esta dimensión señala el interés que ha presentado su jefe, por el desarrollo e integración del equipo de trabajo, reconociendo que el trabajo hace parte fundamental de la calidad de vida del colaborador; se puede identificar la capacidad que ha asumido organización para fortalecer la relación del colaborador con su jefe.

Promoviendo un ambiente cálido, consciencia, innovación y aceptación dentro de la organización, la empresa promueve el equilibrio entre el trabajo y la vida personal como un valor de cultura organizacional.

Motivación y Bienestar: Dimensiones en cuanto al programa de motivación y bienestar, que brinda la compañía a sus colaboradores.

Tabla 17.

*Motivación y bienestar*

Motivación y Bienestar	Nunca	Muy pocas veces	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
¿Entiendo los beneficios que tengo en la empresa?	0	1	1	0	6
¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?	2	1	0	2	3
¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	0	1	2	2	3
¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?	6	0	1	1	0
¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?	3	1	3	1	0

Nota: autoría propia

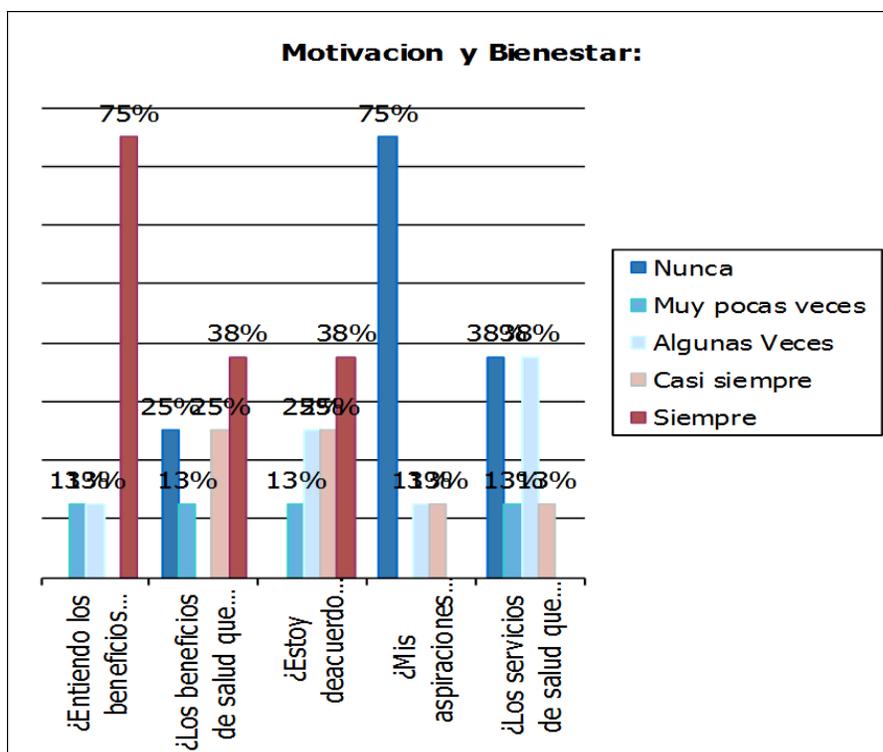


Figura 7. Motivación y bienestar. Nota: Autoría propia

De acuerdo a la pregunta: ¿Cómo se sienten los trabajadores con el programa de bienestar y la motivación que les brinda la compañía?, la gran mayoría de los colaboradores se encuentran a gusto con los beneficios que les brinda la compañía, el 25% se sienten incapaces o desmoralizados con sus oportunidades de crecimiento y mejora dentro de su labor.

Teniendo en cuenta que los trabajadores no están satisfechos en su totalidad, se sugiere la implementación de programas y beneficios que apoyen y motiven al trabajador a continuar en la compañía y sientan orgullo de hacer parte de la IPS.

Implementar el programa de fidelización, donde si el trabajador cumple un año de forma consecutiva en la compañía tendrá acceso a un plan en la IPS, con cubrimiento en todos los servicios que brindan sin ningún costo. Otro beneficio es realizar bonificaciones a los colaboradores por el cumplimiento, desempeño, calidad en sus servicios y/o presentación personal.

Implementar salidas, reuniones y/o refrigerios con el fin de compartir tiempo con el trabajador para que diferente a su lugar o responsabilidades de trabajo. Algunas bonificaciones de descanso a los trabajadores que no registren incapacidades, permisos, ausencias, llamados de atención entre otros, con el fin de incentivar el sentido de responsabilidad con la compañía.

Sentido de pertenencia: Validar el sentido de pertenencia y compromiso que tiene el trabajador con la compañía.

Tabla 18.

*Sentido de pertenencia*

Sentido de Pertenencia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Realmente me preocupa el futuro de la empresa?	0	0	3	1	3
¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo?	0	2	0	0	5
¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?	6	0	1	0	0
¿Trabajo horas extras sin ser remuneradas?	1	2	1	1	2
¿Sería más Feliz en otra empresa?	5	0	1	1	0

Nota: Autoría propia

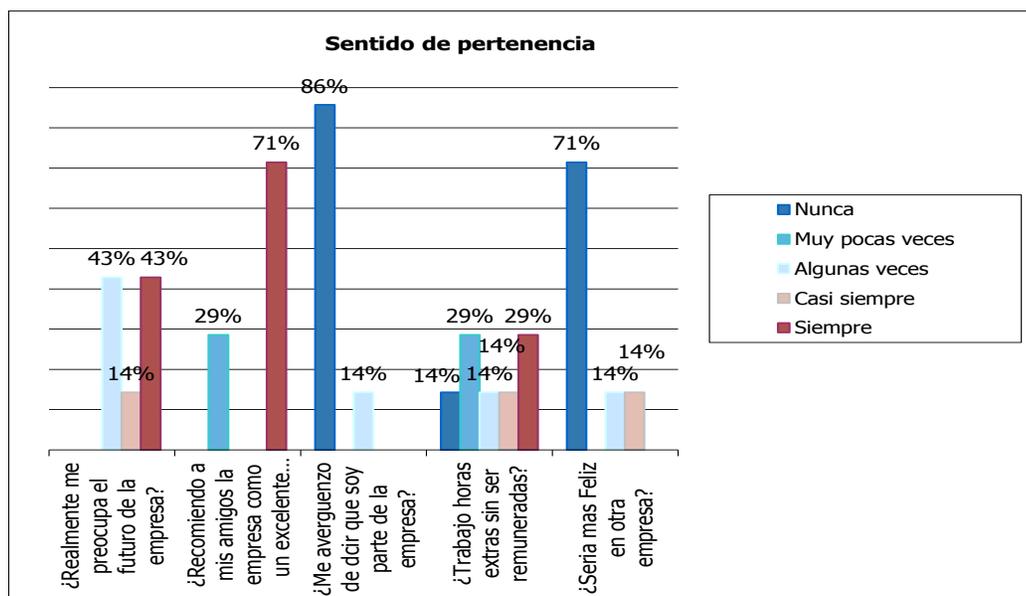


Figura 8. Sentido de pertenencia. Nota: Autoría propia

De acuerdo a los resultados, evidenciamos que los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en la compañía, no obstante, esto no llena plenamente sus necesidades, el 58% de los trabajadores no están satisfechos con el pago, ya que no se ve reflejado en sus esfuerzos y logros y así mismo no se apoderan del crecimiento de la compañía ya que lo único que necesitan es tener un trabajo estable, que les genere ingresos. Estos niveles de riesgo están limitados a la alta demanda laboral que tiene el campo de las IPS.

Se recomienda a la compañía realizar estudios y capacitaciones al personal para reforzar el sentido de pertenencia, liderazgo y administración financiera.

Con el fin de que la empresa realice mejoras continuas, se propone hacer seguimiento a la liquidación de horas extras, así mismo realizar reuniones contantes con el fin de explicar el estado de la compañía y las metas de crecimiento ya que les brindara una mejor estabilidad y crecimiento profesional.

Implementar programas de SST con el fin de que el trabajador sea escuchado y brinde sus mejoras o puntos de vista a la compañía

Condiciones del puesto de trabajo: Evaluar las condiciones del puesto de trabajo, espacio, iluminación, acceso, entorno, etc.

Tabla 19.

*Condiciones del puesto de trabajo*

Condiciones de mi puesto de trabajo	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo?	0	0	0	1	7
¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado?	0	0	0	5	3
¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?	4	2	2	0	0
¿Es difícil tener acceso a las herramientas y/o implementos para realizar mi trabajo?	6	1	1	0	0
¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?	5	1	1	1	0

Nota: Autoría propia

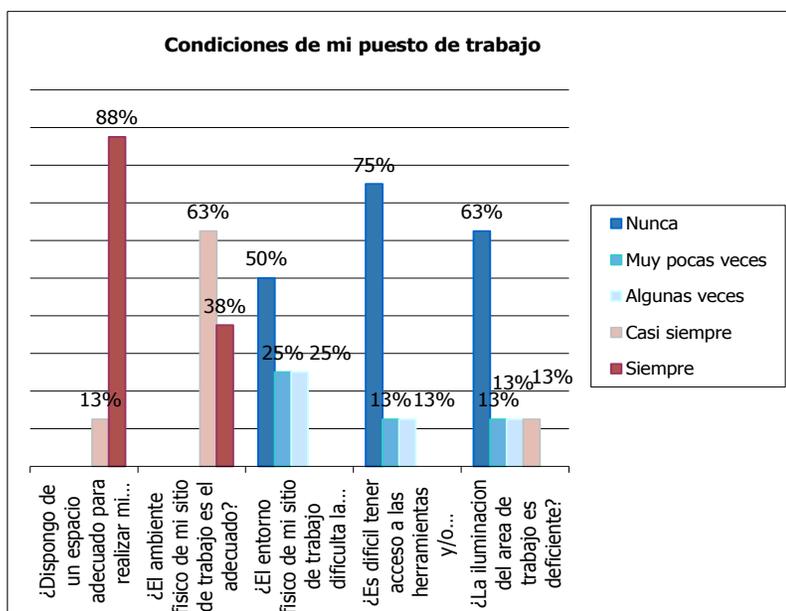


Figura 9. Condiciones del puesto de trabajo. Nota: Autoría propia

Se logra identificar que las condiciones laborales en cuanto a infraestructura, espacio y herramientas para la prestación de los servicios son óptimas y adecuadas; lo cual permite comodidad y satisfacción a los colaboradores de la compañía.

Estabilidad Laboral: se analiza el caso de los empleados actuales, efectos de contratación, desempeño entre otras.

Tabla 20.

*Estabilidad laboral*

Estabilidad Laboral	Nunca	Muy pocas veces	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
¿La empresa despide al personal, sin tener en cuenta su desempeño?	3	3	1	1	0
¿La empresa brinda estabilidad laboral?	0	0	4	1	3
¿La empresa contrata personal temporal?	5	2	1	0	0
¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?	5	1	1	0	1
¿De mi desempeño depende la permanencia en la empresa?	0	0	0	2	6

Nota: Autoría propia

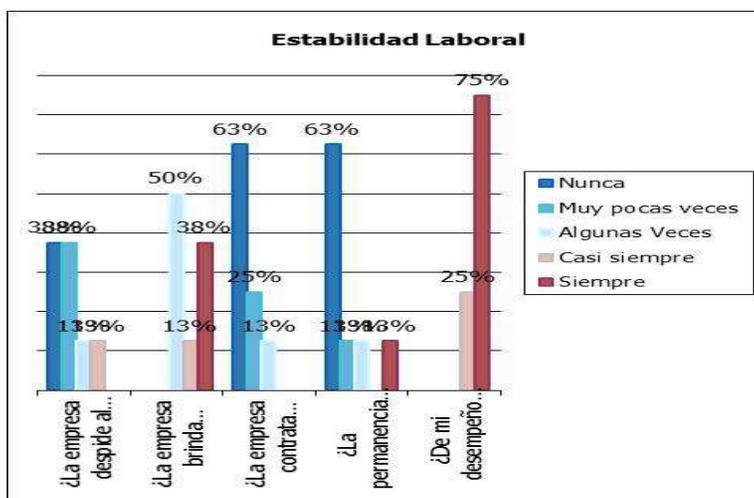


Figura 10. Estabilidad laboral. Nota: autoría propia

De acuerdo con el análisis cuantitativo del correspondiente estadio se puede diagnosticar que la empresa es objetiva y justa en el momento de la contratación, la permanencia y el despido de los trabajadores garantizando su estabilidad y conformidad de manera imparcial teniendo en cuenta su desempeño y su actitud de servicio.

Conocimiento y Comunicación Sobre La Empresa: Metas y Objetivos que tiene la empresa a futuro.

Tabla 21.

*Conocimiento y comunicación sobre la empresa*

<b>Conocimiento y Comunicación sobre la empresa.</b>	<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?	0	0	2	2	4
¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?	0	0	4	1	3
¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?	1	4	2	1	0
¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?	1	0	5	2	0
¿Las metas de la empresa son poco entendibles?	4	1	2	1	0

Nota: Autoría propia

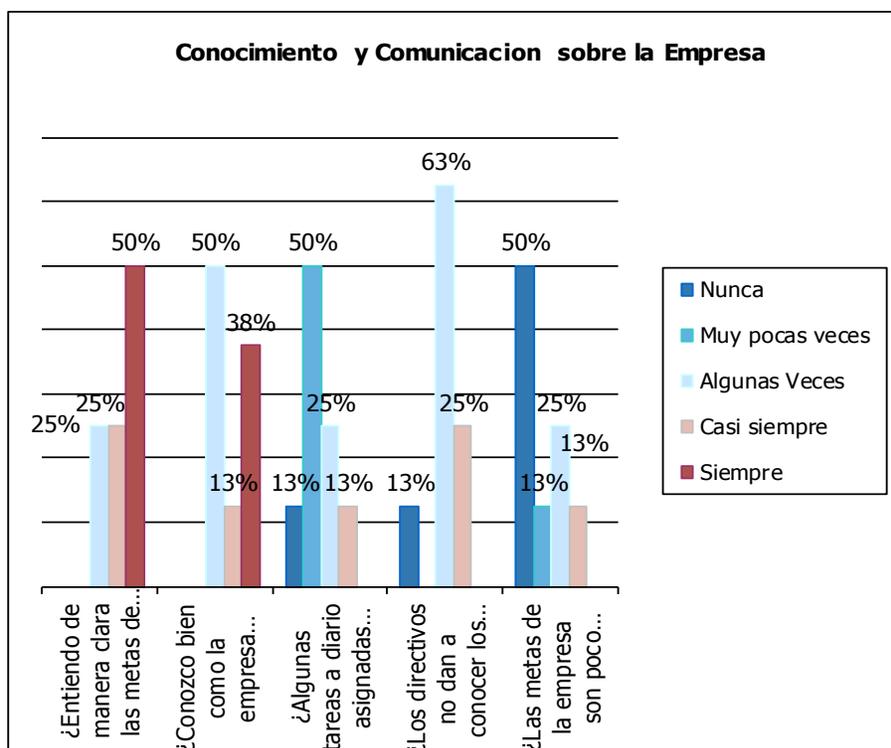


Figura 11. Conocimiento y comunicación sobre la empresa. Nota: Autoría propia

Según lo evaluado, los colaboradores, aunque afirman conocer las metas de la compañía, presentan falencias en el conocimiento y logro de las mismas, siendo este un punto importante para la creación de un plan estratégico que permita de manera conjunta (Administrativos-colaboradores) trabajar con un solo objetivo hacia el logro exitoso de metas propuestas.

Se propone a la gerencia realizar una reunión mensual con las metas y objetivos para el mes, e implementar reuniones trimestrales con el personal operativo, dando a conocer el estado actual de la empresa con las mejoras obtenidas en los trimestres anteriores.

Trabajo En Equipo: Verificar el trabajo en equipo y compañerismo que existe entre los trabajadores.

Tabla 22.

*Trabajo en equipo*

Trabajo en Equipo	Nunca	Muy pocas veces	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
¿El equipo de trabajo con otras dependencias en bueno?	0	0	2	2	4
¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	0	0	4	1	3
¿Cuándo necesito información de otras dependencias, la puedo conseguir fácilmente?	1	4	2	1	0
¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?	1	0	5	2	0
¿Las dependencias resuelven los problemas en lugar de responsabilizar a otras?	4	1	2	1	0

Nota: Autoría propia

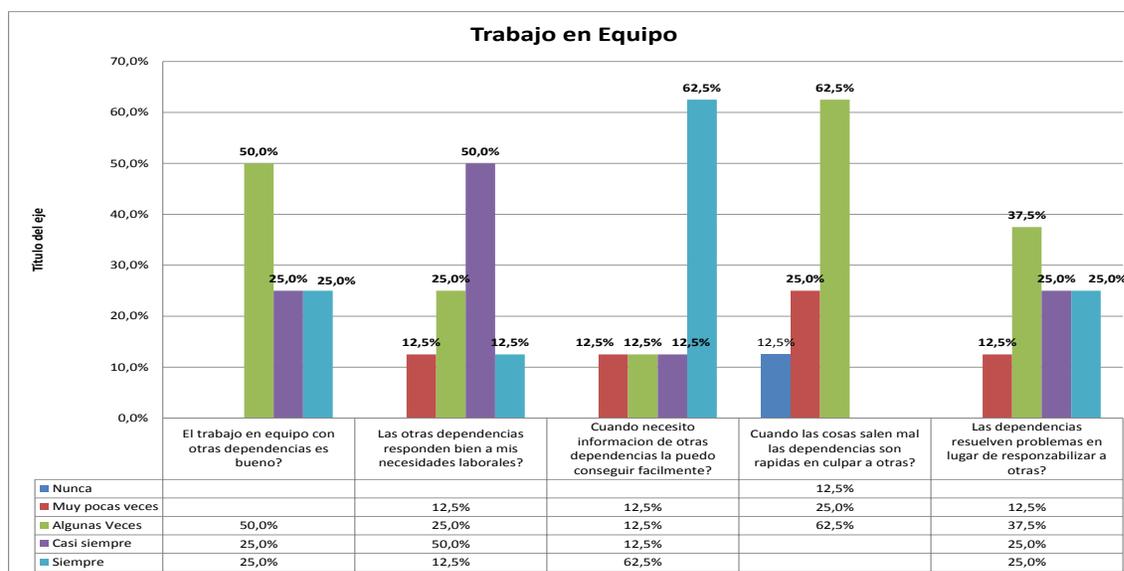


Figura 12. Trabajo en equipo. Nota: Autoría propia

En esta gráfica se evidencia que los colaboradores no tienen buena comunicación entre sí, la falta de compañerismo y colaboración, afectan notoriamente la operación.

Se le sugiere al empresario representante legal, y además dueño, realizar los diferentes métodos: capacitación y retroalimentación en liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y jefes, con el fin de que se establezcan acciones donde prime la colaboración y así lograr un objetivo en común y una buena integración.

Realizar actividades de integración en fechas especiales, para fomentar el compañerismo y la amabilidad entre compañeros de trabajo, que de igual forma permita mantener un clima de trabajo adecuado y fomentar la comunicación entre las personas que trabajen en la empresa.

## **10.2 Propuesta de mejoramiento de talento humano**

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los trabajadores de L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, y con el objetivo de proponer un cambio de mejoramiento continuo a corto, mediano y largo plazo, se presenta a continuación un plan estratégico dirigido al recurso humano de la compañía así:

Implementar un plan de actividades de integración interna donde se logre un clima laboral más participativo, de socialización e integración de las diferentes dependencias, a través de pequeñas reuniones activas de reconocimiento donde cada uno tenga la oportunidad de expresar a sus compañeros lo que percibe de cada uno de ellos, tanto cualidades, virtudes y defectos; esta actividad tendrá un moderador quien se encargará de dar el correcto orden a la actividad.

Desde la vinculación a la empresa (la entrevista, contratación e inducción) se le da a conocer al empleado los beneficios, características, planes, estrategias y metas que la empresa como tal tiene fundamentado, para el crecimiento y prosperidad de la misma. Es a partir de ese momento que la compañía debe reclutar el interés y compromiso del empleado creando a diario un verdadero sentido de pertenencia y responsabilidad en todos los campos.

Se realizará una reunión mensual donde cada empleado dará a conocer sus inquietudes, propuestas e inconformidades las cuales se tendrán en cuenta para informar a las directivas generales y se buscará dar solución a las mismas.

Se realizará un plan de reconocimientos a través de cartelera pública donde se socializará al mejor empleado del mes partiendo de los diferentes ítems propuestos desde hace algún tiempo

por parte de la compañía, tales como: Sentido de pertenencia, colaboración, compañerismo, actitud y servicio al cliente, entre otras.

Debido a que la mayoría de los colaboradores de la IPS no se encuentran vinculados de forma directa por un contrato laboral, y su remuneración es asignada de mutuo acuerdo a través de porcentajes, mensualmente durante los cinco primeros días del mes, en reunión de reconocimientos se dará a conocer el logro de metas alcanzadas, donde se entregarán de manera pública y personal bonificaciones económicas en efectivo y de estímulo a través de obsequios representados en servicios del spa; a las personas que corresponda por metas alcanzadas y superadas.

De otra parte, teniendo en cuenta que el recurso humano es fundamental para el diario desempeño de la compañía, se planteará un espacio de una o dos horas por semana de parte de la Administración, donde en reunión privada se realizará un proceso de retroalimentación con los empleados para escuchar y dar solución a posibles inconformidades o sugerencias que en reunión pública no se deben tratar. Asignando el día lunes o viernes a la 1:00 pm, horario de fácil acceso donde la gran mayoría de ellos se encuentran en la institución siendo este un espacio óptimo para este fin.

Se implementará un plan de capacitación mensual o bimestral de las diferentes dependencias donde se les permita a los trabajadores fortalecer sus conocimientos, de acuerdo con funciones e innovaciones, por ende, la compañía tendrá la oportunidad de brindar más y mejores servicios al usuario, destacándose y posicionándose en el mercado como la mejor del sector y en lo posible en un medio más amplio, a nivel nacional.

Escuchar, entender y dar prioridad al empleado será un pilar fundamental en el propósito de alcanzar un clima laboral sano y motivado, que conllevará a una estabilidad laboral exitosa y el logro de metas económicas de parte de la sociedad y por ende una estabilidad salarial para cada uno de los colaboradores.

Partiendo del concepto propuesto por el (Sun, 2009), El éxito de una empresa cualquiera que sea su objeto social, parte de hablar el mismo idioma, el conocimiento conjunto de planes y estrategias por parte de todos sus integrantes, el apoyo hacia ellos y el buen mando por parte de sus dirigentes, la participación activa de cada una de las áreas de acuerdo con las tareas asignadas y el reconocimiento continuo por logros alcanzados; se verán reflejados en el éxito constante y único de la compañía.

Tabla 23.

*Propuesta de mejora módulo de talento humano*

1. Objetivo: Fortalecimiento relaciones interpersonales						
Plan de acción	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Campaña para aumentar la comunicación	Dirección Administrativa	Tiempo y recurso humano	Reuniones con las áreas para generar espacios cálidos	Reunión mensual	Se realizará un acercamiento con todo el equipo de trabajo para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones laborales para cerrar la brecha del 13%	Espacios de 2 horas al mes , refrigerios \$ 7.000 por persona
Celebración día del amor y la amistad	Dirección	Tiempo, recurso humano y financiero	Celebración día del amor y amistad	Anual	Se realizar una actividad de integración con todo el equipo de trabajo	Promedio de \$ 20.000 por persona
Pausas activas	Dirección Administrativa	Tiempo Jefe	Espacio de 5 minutos en la mañana	Preferiblemente a diario	Pausa activa de 5 minutos con ejercicios de estiramiento se promueve un auto cuidad y actividades rompe hielo	Este entrenamiento, se recibirá por parte del SENA , cursos de enteramientos virtual y universidades

Nota: Autoría propia

Tabla 24.

*Acompañamiento y retroalimentación del equipo*

2. Objetivo: Acompañamiento y retro alimentación al equipo						
Plan de acción	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Reuniones para entrega de presupuestos de ventas	Dirección Administrativa	Tiempo y recurso humano	Reuniones con cada uno de los colaboradores es para socialización de presupuestos de ventas	Reunión mensual	La entrega de presupuestos y objetivos genera empoderamiento y motivación por parte del jefe	Espacios de 1 hora al mes
Retro alimentación sobre la ejecución del trabajo realizado	Dirección	Tiempo, recurso humano	Retro alimentación	Quincena	Revisión previa de cumplimiento de objetivos, este espacio es ganador para generar confianza y ayudar a cumplir sus objetivos	Espacios de 15 minutos, se compartirá un café promedio en este gasto de \$ 6.000

Nota: Autoría propia

Tabla 25.

*Análisis de puestos de trabajo*

3. Objetivo: Análisis de puestos de trabajo						
Plan de acción	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Revisión de puestos de trabajo	Dirección Administrativa y personal externo	Tiempo y recurso humano	Se realizará el análisis de puestos en la IPS	Anual	El análisis de los puestos de trabajo ayudara a mejorar la calificación del 88% arrojada en la encuesta, obteniendo mejores resultados productivos y ergonómicos	Se realizará con recurso del SENA, profesional de SSTT
Creación de programa SOL	Dirección y personal externo	Tiempo, recurso humano	Implementación de programa SOL, se estructura un plan de trabajo para mejorar la seguridad, el orden y la	Quincena	Generación de espacios seguros, ordenas y limpios, obteniendo cero incidentes y accidentes de trabajo y mejor utilización	Revisión Trimestral, se contratara aun profesional en SST , para realizar la implementación

			limpieza de cada puesto de trabajo y de la IPS		de los espacios de trabajo	del programa , costo estimado \$ 2.000.000
Capacitaciones auto cuidado	Dirección y personal externo	Tiempo, recurso humano	Se identifica la necesidad de crear charlas que motive a realizar un auto cuidado	Semestral	Capacitaciones por parte de profesionales en SST, que genere conocimiento y prácticas para realizar sus actividades de una forma adecuada	Recurso del SENA

Nota: Autoría propia

Tabla 26.

*Reteniendo talentos y crecimiento integral*

4.Reteniendo talentos y crecimiento integral						
Plan de acción	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Socialización de retiros de ex funcionarios	Dirección Administrativa	Tiempo y recurso humano	Se realizará una sensibilización con el equipo de trabajo en los retiros que se realicen en la IPS	Cada retiro, cinco minutos con el equipo de trabajo	Con cada de retiro de un colaborador, el 38% del equipo le genera incertidumbre sobre su salida, por tal razón se realizará una sensibilización corta sobre el retiro de cada persona, informando aquellas situaciones de mejora que se pueda compartir con ellos.	
Creación de salarios emocionales	Dirección	Tiempo, recurso humano	Creación de salarios emocionales, destacando fechas y celebraciones importantes	De acuerdo a las fechas alusivas se genera la fecha	Se realizará un listado de actividades importantes para celebrar (Cumpleaños, Matrimonios, Grados etc.). Con el fin de promover motivación laboral	Revisión Anual

Frase del mes	Todos	Recurso Humano	Cada colaborador pensara una frase para cada mes, resaltando valores y trabajo en equipo	Estas frases realizaran una integración con el equipo de trabajo y se podrá sensibilizar desde los valores	12 Frases al año en donde los autores intelectuales serán los mismo integrantes de la IPS , estas se publicaran en las carteleras integrales	
---------------	-------	----------------	--	--	--	--

Nota: Autoría propia

Tabla 27.

*Capacitación y entrenamientos*

5. Objetivo: Capacitación y Entrenamientos						
Plan de acción	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Certificación y retroalimentación anual por medio del Sena	Dirección Administrativa	Tiempo y recurso humano	Elaboración de Cursos por medio del Sena, para bioseguridad y crecimiento profesional.	Anual	Certificación del personal Vs Personal no certificado	Programa por horas dependiendo disponibilidad del alumno
Capacitaciones varias brindadas por los proveedores	Dirección Administrativa	Tiempo, recurso humano	Asistencia al curso.	Anual	Cantidad de personal capacitadas en el año Vs Personal no capacitado.	Disponibilidad del proveedor y personal operativo.
Implementación de Evaluación de desempeño	Dirección Administrativa	Tiempo, recurso humano	Se ejecutará la evaluación de desempeño en la IPS	Semestral	Realizar un acompañamiento en la ejecución de labores del personal observando su desempeño	

Nota: Autoría propia

Tabla 28.

*Comunicación interpersonal*

Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicador	Costos estimado
Implementación de indicadores de Gestión, de acuerdo a las necesidades que presenta la IPS	Socialización de necesidades y problemáticas que está presentando la IPS,	Gerencia Dirección Administrativa	De: Delegar al responsable de la presentación de los mismos	Planteamiento de los indicadores y socialización, con todos los miembros de la IPS	La medición de los indicadores, se realizarán cada 3 y 6 meses	De Proceso de: (Gestión Humana Rotación de personal,	No generará un incremento en el presupuesto, puesto

	para definir indicadores con la gerencia					productividad, rentabilidad, ausentismo, clima).	que la responsable será la Dirección
Implementación proceso de selección, se estructura la entrevista detallada y pruebas psicotécnicas	Se busca realizar y ejecutar un proceso de selección idóneo, ajustado al perfil de cada cargo.	Dirección administrativa	Recurso humano	Entrevista detallada y aplicación de cada prueba, en cada uno de los procesos de selección abiertos	Para cada uno de los procesos abiertos en la IPS	Indicador de rotación	Liquidación y seguimiento por parte de la Dirección Administrativa
implementación de formatos para el área de Gestión Humana, brindando una estructura al proceso de RRHH		Dirección Administrativa	Recurso humano	Creación de formatos (Formatos de entrevista de ingreso, Formato de entrevista de retiro, formato verificación de referencias, resumen hoja de vida.	Implementación de formatos en las hojas de vida de personal antiguo y personal nuevo.		seguimiento por parte de la Dirección Administrativa
Implementación de Descripciónes de cargos, definir las funciones de cada uno de los colaboradores, definiendo las características y requisitos para cada uno de los cargos de la IPS	Ejecutar y estructura cada una de las fases del proceso de Gestión Humana	Dirección Administrativa	Recurso humano	Creación de descripciónes de cada uno de los cargos y posteriormente socializarlo con cada colaborador, dejando soporte del mismo en la historia laboral.	Creación de Formatos de Descripciónes de cargos, posteriormente se socializa con cada colaborador y personal nuevo		

Nota: Autoría propia

### 10.3 Indicadores

A continuación, se presenta la tabla de indicadores de talento humano

Tabla 29.

#### Indicadores

Nombre del indicador	Medición	Formula	Objetivo
Productividad mano de Obra	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Servicios}}{\text{Horas- Hombre trabajadas}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%
Rotación de trabajadores	Se realizará la medición de este indicador cada 3 meses	$\frac{\text{Total, de Trabajadores retirados}}{\text{Numero promedio de trabajadores}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%
Ausentismo	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Horas hombres ausente}}{\text{Horas hombres laboradas}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%
Clima organizacional	Evaluación de clima anual	50% 80% 100%	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%

Nota: Autoría propia

## **11. Negociación y manejo de conflictos**

El conflicto es inherente a las relaciones entre los seres humanos. En el mundo de las organizaciones claramente el fenómeno es el mismo. Para algunos lo importante es monitorear lo que sucede en los lugares de trabajo y así poder adelantarse a los futuros conflictos. Varios utilizan los estudios sobre clima organizacional para tomar la temperatura de las relaciones en las organizaciones. Lo importante es que, si existen conflictos, es poder solucionarlos de la mejor manera mejorando la oportunidad, habilidad y motivación para compartir la información entre los diferentes empleados. (Quiroga & Alvarado, 2009)

### **11.1 Diagnostico**

La IPS se encuentra en estado de desarrollo y madurez de gran parte de sus procesos operativos, donde la calidad del servicio ha sido el pilar fundamental en cada uno de ellos, sin embargo, el sostenimiento y la satisfacción del Recurso Humano ha sido una de sus debilidades constantes, que de cierta manera ha influido en el proceso organizacional total en ventas, captación fidelización de usuarios.

Por otra parte se evidencia, que el personal que labora en esta empresa, se ha limitado en la búsqueda de conocimientos técnicos y prácticos específicamente en el roll que le compete, dejando de lado la formación en procesos de valor, atención al cliente, aprovechamiento de recursos y de tiempo libre, compromiso y responsabilidad; temas importantes que complementan su actividad en el área asignada y que son de vital importancia para asegurar el sentido de pertenencia y el crecimiento como profesionales y como personas capaces de tener compromiso y visión a futuro. Los profesionales requieren más formación y concientización en valores y logros.

Aunque, actualmente en la compañía, se realiza un proceso de selección de personal enfocado en las capacidades de los profesionales y de cierta manera en los valores, la rotación de personal ha impactado la operación de la IPS en la prestación de los servicios, por tal motivo surge la necesidad de reestructurar el proceso de selección, definiendo un estilo de entrevista y mediante la aplicación de pruebas psicotecnicas y de conocimiento, se podrá garantizar el cubrimiento de

vacantes con personal competente y apto para ejecutar el cargo y cada una de sus labores asignadas.

Tabla 30.

*Matriz LOFA*

<b>LOFA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los profesionales del área de la estética y la belleza, se han acostumbrado a trabajar de forma independiente debido a las condiciones que el mercado ha impuesto y sus valores y compromiso no están bien cimentados, para laborar dentro de una compañía en las condiciones que esta le ofrece fomentándose así la informalidad</li> <li>2. Debido a lo anterior, la compañía dentro de sus políticas salariales no maneja la contratación por vinculación laboral directa, con salarios fijos y prestaciones, ya que la gran mayoría son remunerados a través de comisiones o porcentajes.</li> <li>3. Aunque la normatividad que rige y supervisa este tipo de negocios, es clara y muy extensa, los entes reguladores no logran controlar de manera efectiva los centros de servicios de este sector de la economía, permitiendo la existencia de un alto nivel de negocios clandestinos que ofertan a más bajo costo de manera ilegal y poco segura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La demanda para el mercado de la estética y la cosmetología profesional es demasiado amplio, llegando a población de edades muy tempranas al adulto mayor sin distinción de razas, clases o estratos sociales, creencias y demás.</li> <li>2. El gobierno nacional a través de los nuevos estatutos exige que los únicos prestadores de este tipo de servicios deben ser profesionales titulados y centros garantizados y respaldados; Los centros de estética deben desaparecer y constituirse, dando cumplimiento a las normas que exigen alto costo de recursos y requisitos documentales para tal fin.</li> <li>3. La IPS debido a sus objetivos y condiciones ofrece grandes oportunidades de empleo con estándares de calidad, buen servicio y calidad humana, lo cual le permite hacer frente a sus actuales y nuevos posibles clientes</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1. Como IPS legalmente constituida y habilitada para	1. Incremento de altos costos en impuestos, materia prima, insumos y	1. Es importante crear un vínculo más estrecho entre directivos –

<p>la correcta prestación de servicios de salud estética y todos los servicios afines, la oportunidad es muy amplia, puesto que es un centro con capacidad instalada apta en cuanto a calidad, infraestructura, personal idóneo y suficiente, horarios extendidos, precios moderados y variedad de servicio que facilita a los diferentes sectores sociales el acceso a los mismos. De esta manera a través de las estrategias de mercadeo y alianzas comerciales la IPS se puede expandir de manera global, aprovechando nuevas tendencias y necesidades en un alto gremio de consumidores a través del reconocimiento y posicionamiento de la marca</p>	<p>tasas salariales</p> <p>2. Saturación en la presencia de profesionales egresados de Academias o Instituciones con técnicas poco adecuadas y pobres conceptos en su preparación</p> <p>3. Presencia de profesionales ricos en conocimiento pero carentes de valores</p> <p>4. Aumento de competencia desleal a través de centros informales, que dañan el mercado mediante procedimientos a bajo precio y por ende pobres en cuanto a calidad.</p> <p>5. Falta de interés por parte de los profesionales para capacitarse y mejorar sus condiciones, en cuanto a la prestación de servicios con actitud y esmero. Presencia de facilismo.</p>	<p>colaboradores con el objetivo de alimentar el trabajo en equipo de manera lineal, que el liderazgo sea adoptado por el equipo en su totalidad, basados en unas metas más claras donde se sientan vinculados y participes activos en pro de la compañía y sus objetivos personales. Esto se logra, a través de pequeñas reuniones de forma mensual donde se socialicen las metas y estrategias de la compañía, las cuales deben someterse a opinión donde los empleados aporten y sugieran nuevos cambios para el logro de las mismas.</p> <p>2. Creación y fortalecimiento de un plan de premios, estímulos y bonificaciones por cumplimiento de metas económicas y por desempeño de cualidades y valor, que le permitan al empleado sentir el reconocimiento de parte de la compañía y le brinden una oportunidad adicional de ingresos que justifique su satisfacción y compromiso. Lo anterior se logra a través de reconocimiento de méritos en cartelera, obsequio de servicios para su beneficio, bonos efectivos mes a mes, obsequios especiales en sus cumpleaños a través de bonos o servicios entre otras.</p>
---	---	---

Nota: Autoría propia

Se ejecutó una encuesta para conocer el perfil sociodemográfico del equipo de trabajo de la IPS, con el fin de conocer su composición familiar, sus sueños, logros y aspiraciones en la vida, de acuerdo a los resultados y análisis la dirección y gerencia realizara y ejecutara un plan de acción para fortalecer estos aspectos tan importantes de los colaboradores.

Tabla 31.

Matriz para conocer el perfil del equipo

SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA		Matriz para conocer a su equipo- perfil sociodemográfico del equipo										CÓDIGO	Versión		
GESTIÓN TALENTO HUMANO															
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO DE SU EQUIPO															
NOMBRE	ESTADO CIVIL	PROFESIÓN, ARTE U OFICIO	EDAD	SEXO		ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	EXPERIENCIA		NOMBRE DE CONYUGUE	OCUPACION	HIJOS	EADAES EN LAS QUE OSCILAN	HOBBY	SU PRINCIPAL LOGRO EN LA VIDA	SU PRINCIPAL META-HOY
				M	F		TIE MPO	LUGAR							
DR. Alberto Casado	C.S	Medico	55	X		8	18 A	Bogotá	Elsa Sánchez	Medica	1	19 AÑOS	Natación	Medico	Clínicas
Delia Peña	U.L	Recepcionista	39		X	7	20 A	Bogotá	Nixon López	Supervisor	2	12-22 Años	Bailar	Familia	Ser Contadora
	Soltera	Esteticista	20		X	3 M	8 M	Bogotá	N.A	N.A	N.	N.A	Voleibol	Carrera	Independiente
Jakeline Mora	Soltera	Auxiliar	25		X	2	8A	Bogotá	N.A	N.A	1	7 Años	Patinar	Independizarse	Enfermera
Luz Estela Barbosa	U.L	Estilista	30		X	1 M	15 A	Cúcuta	Hernán Hdez	Metalurgico	1	15 Años	Deporte	Ser Estilista	Comprar casa y familia
Beryul Monsalvo	Soltero	Estilista	35	X		1	21 A	S. Marta	N.A	N.A	N.	N.A	Deporte	salud e imagen	Buen asesor
Laura Castillo	C.S	Esteticista	33		X	4	8A	B/mg a	Carlos Niño	Operario	1	9 Años	Deporte	Esteticista	Independiente
Irene Cardona	Soltera	Esteticista	35		X	3	13 A	Villavo	N.A	N.A	N.	N.A	Gimnasia	Esteticista	Viajar por el Mundo

Nota: Autoría propia

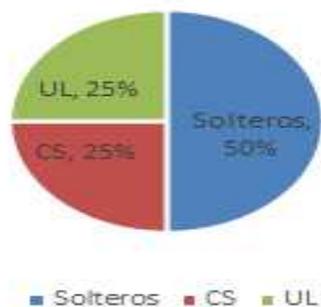


Figura 13. Estado civil. Nota: Autoría propia

Se puede evidenciar que el mayor porcentaje de la población que labora para la compañía L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA es soltera con el 50%, el 25% están en unión libre y otro 25% son casados.

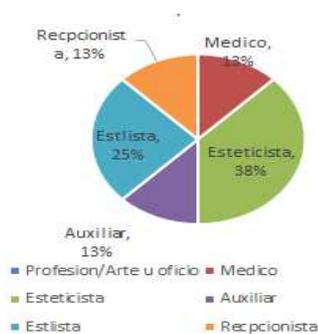


Figura 14. Profesión, arte u oficio. Nota: Autoría propia

El porcentaje de la profesión y/o el oficio del personal de L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA, ocupa el 38% y 25% en el campo de esteticista y estilista.

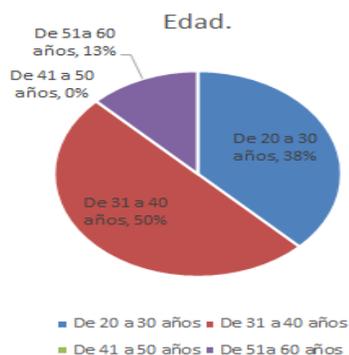


Figura 15. Edad. Nota: Autoría propia

Se puede identificar que la edad de 31 a 40 años ocupa el 50%, seguido con un 38% la edad de 20 a 30 años.

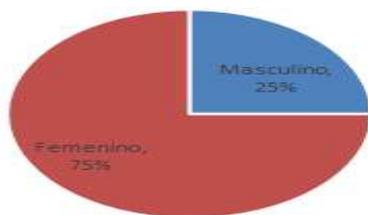


Figura 16. Sexo Nota: Autoría propia

El género sexual que predomina en la IPS, es el femenino con un 75%, el 25% restante comprende hombres



Figura 17. Antigüedad. Nota: Autoría propia

El porcentaje de antigüedad más alto en la IPS abarca el 38%, de 0 meses a un año

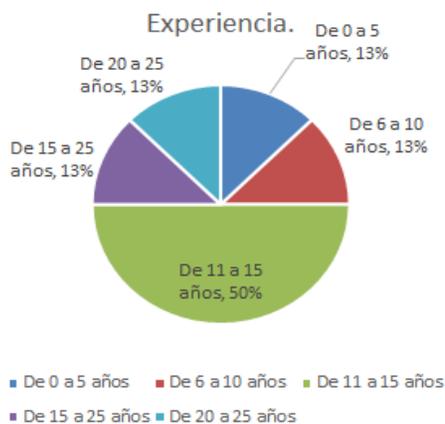
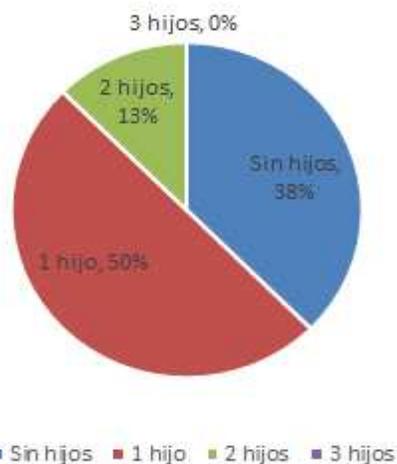


Figura 18. Experiencia. Nota: Autoría propia

La experiencia más alta de los colaboradores comprende de 11 a 15 años, abarcando un 50%



El 50% de los colaboradores son padres de un solo hijo

Figura 19. Número de hijos Nota: Autoría propia



El hobby más importante para los colaboradores es el deporte, de esta manera mantienen una vida activa y saludable

Figura 20. Hobby. Nota: Autoría propia

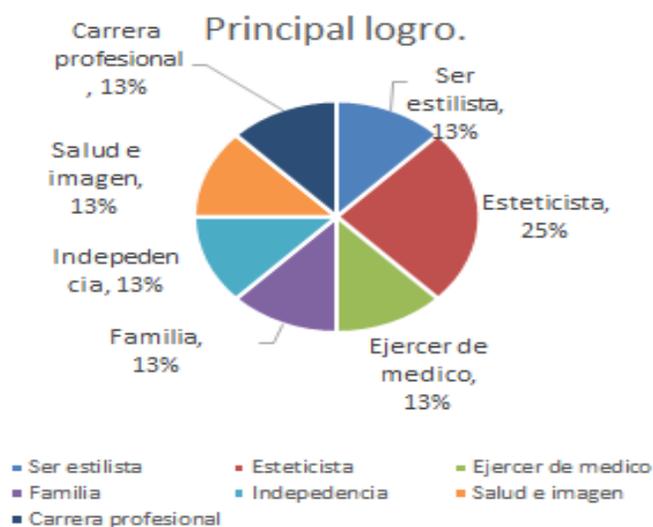


Figura 21. Principal logro en la vida. Nota: Autoría propia

EL principal logro que tienen los colaboradores es tener como competencia laboral ser esteticista con un 25%

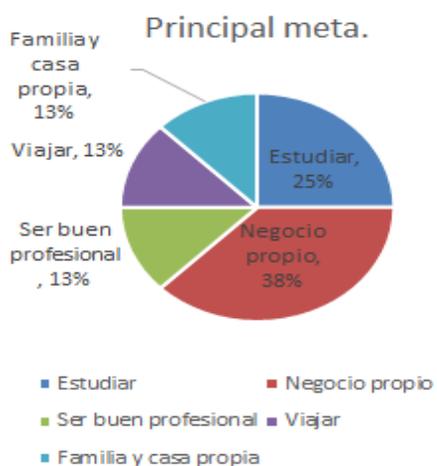


Figura 22. Principal meta en la vida. Nota: Autoría propia

Se puede evidenciar que uno de los sueños más importantes para los colaboradores de la IPS, es tener una independencia laboral, abarcando un 38%

El logro más importante para esta población está en obtener una independencia con un 38%, siguiendo el estudio con un 25% como tarea de conocimiento y superación. De acuerdo con las estadísticas se puede evidenciar, que los colaboradores de la IPS son personas que en su mayoría oscilan entre los 31 y 40 años de edad, siendo relevante la presencia del sexo femenino y con solo un hijo a su cargo y aunque poseen experiencia no acostumbran a quedarse mucho tiempo en las empresas donde han laborado.

De igual forma muchos de ellos, no cuentan con unas metas claras y definidas, que generen una expectativa de logros, objetivos claros y precisos dentro de una compañía. Algunos de ellos, tienen como objetivo la creación de un negocio propio, lo que tampoco de cierta manera genera una estabilidad para la empresa, al considerarse personal de paso que llega a hacer una clientela con el propósito de crear su negocio y que por lo general buscan crearlo a muy poca distancia de la empresa donde laboran.

De acuerdo con el gráfico de la antigüedad, el 38% de ellos, llevan menos de un año en la IPS y un 50% llevan de forma repartida (25% y 25%) de 3-5 y de 6-9 años lo que muestra que en el último año ha existido un nivel de rotación de personal bastante elevado. De esta manera se debe formular una estrategia que permita a los directivos de la compañía, un plan de gestión y talento humano que garantice la estabilidad y evite la rotación ya que es un factor que puede llegar a causar grandes desventajas para el funcionamiento y logro de objetivos propuestos por la misma.

Como propuesta de mejoramiento se sugiere la realización de un programa de comunicación interna con el Equipo de trabajo de la IPS:

Los programas de comunicación efectiva interna sirven para fortalecer la comunicación de la IPS con sus colaboradores, teniendo en cuenta que esta es una de las fases más importantes de la empresa, empleados felices = clientes felices. El objetivo más importante de estos programas es conseguir que los colaboradores se integren en el proyecto empresarial fortaleciendo la cultura organizacional. Para este fin se proponen actividades de gestión de conocimiento, comunicaciones internas (Carteleros, memorandos informativos, revistas, Internet, redes sociales), actividades de integración que motiven a los colaboradores, garantizar accesibilidad a la información, reuniones con el equipo de trabajo mensual. Se promoverá en el programa de comunicación los 5 hábitos de la comunicación para ejecutar en cada una de las reuniones y comités de la IPS:

## 11.2 Propuesta de mejora

A continuación, se presentan las propuestas de mejora

Tabla 32.

### *Propuesta de mejora*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Implementación del indicador de gestión, para lograr su medición y control con el fin de obtener una gestión estratégica y así adquirir una ventaja competitiva, para la consecución de metas con su respectivo monitoreo y cumplimiento	La Dirección Administrativa tiene la capacidad de acción en responder al área de servicio al cliente de la compañía	Gerencia Dirección Administrativa	De: Talento Humano, presupuestos Plan y equipos	Planteamiento del indicador  Socialización del Indicador con todos los funcionarios de la empresa	Implementación del indicador en tres meses  Posteriormente a los tres meses se realizará la revisión del indicador	Indicador De servicio Al cliente enfocado (Satisfacción del cliente)	Hace parte de las funciones de la Dirección Administrativa
Programa de comunicación efectiva, el objetivo más importante de	Conformación del comité de comunicación para la IPS, con el fin de	Dirección Administrativa y equipo de comité	Se requiere de recursos de tiempo y un café con	Socializar con todos los integrantes de la IPS, la implementación	Se realizará la medición semestral y se realizará la	Este indicador de comunicación se podrá alinear al	Hace parte de las funciones de la Dirección

este programa es mejorar la comunicación interna generando espacios de seguridad y de propuestas para el mejorar el funcionamiento de la empresa	generar un espacio cálido, en donde se puedan recibir opiniones, sugerencias e iniciativas, comité bimensual		pan o galletas	n del comité, la importancia del mismo y lo que se busca obtener de él	presentación de resultados	indicador de Clima	Administrativa \$30.000 de refrigerios por comité
Elaboración de mapa de sueños, se busca fortalecer cada uno se los anhelos que desean los colaboradores, fortaleciendo o reviviendo su proyecto de vida. Realizando una charla motivadora a la vez.	Se ejecutará una actividad al inicio de cada año 2018 para la elaboración de la cartelera de sueños, utilizando materiales como revistas, tijeras, pegante entre otros.	Todos los integrantes de la IPS.	Recursos de tiempo, refrigerio, tamal con chocolate	Sensibilización al equipo de trabajo, en su área personal, familiar, sentimental, material, profesional y laboral, con el propósito más importante de seguir soñando y luchando todas las metas que están planteadas o que algunas se propusieron	Ejecución de la actividad inicial enero 2018 y posteriormente cada año	Este indicador de comunicación se podrá alinear al indicador de Clima	Lo liderara la Dirección Administrativa Presupuesto de \$150.000 , para refrigerios

Nota: Autoría propia

### 11.3 Indicadores

A continuación, se presentan los indicadores de negociación y manejo de conflictos

Tabla 33.

*Relación indicadores*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Objetivo
Rotación de trabajadores	Se realizará la medición de este indicador cada 3 meses	$\frac{\text{Total, de Trabajadores retirados}}{\text{Numero promedio de trabajadores}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%
Ausentismo	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Horas hombres ausente}}{\text{Horas hombres laboradas}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%
Clima organizacional	Evaluación de clima anual	50% 80% 100%	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%

Nota: Autoría propia

## 12. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes", relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general.

"Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil"(CNNE, 2006).

### 12.1 Diagnóstico

El diagnostico se realiza con base a la herramienta de la matriz MMGO, ejecutando la medición de varias variables identificado frentes como la política ambiental, las directivas de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA; teniendo en cuenta su amplio objetivo de funcionamiento, como empresa forjadora de acción social a través de la generación de empleo.

Se debe implementar políticas claras y programas estratégicos en cuanto al medio ambiente, la preservación y conservación de recursos naturales y la protección del recurso humano apuntando hacia la calificación con estándares altos de calidad como son ISO 9001, ISO 14001, entre otros. De igual forma es importante crear un plan de acción para implementar y desarrollar una política de gestión ética y socialmente responsable.

En la variable Protección a la propiedad Intelectual: La IPS ha contemplado y desarrollado constantemente estrategias de capacitación y formación dirigidos a cada uno de sus colaboradores desde los diferentes factores, personal y laboral; sin embargo, se requieren nuevas estrategias que refuercen las relaciones internas y fortalezcan la iniciativa de cambio hacia el fomento por el respeto de los derechos humanos a nivel general y global, la autoestima, la conciencia de un desarrollo sostenible sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

En la variable Políticas anti soborno y anticorrupción, teniendo en cuenta el diagnóstico, la IPS ha defendido y respetado los diferentes sectores sociales y de interés, a través de principios basados en la ética, la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento con lo requerido y su actividad general.

Para el tema de política, salud y seguridad industrial, las directivas de la compañía no han logrado diseñar un sistema de cumplimiento de seguridad social y demás obligaciones de ley, puesto que, la modalidad de la prestación del servicio no permite aplicarlo, debido a las costumbres o hábitos que los profesionales del sector requieren para su colaboración dentro de la compañía; debido a que los profesionales del gremio desempeñan un rol de independencia sin cumplimiento de horarios ni subordinación.

En el ciclo de vida y calidad del servicio, la empresa ha estado vigilante y diligente en cuanto al posicionamiento de la marca L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, y por ende la calidad de los servicios y satisfacción del usuario.

Es una política de la compañía en cabeza de sus directivas, el cumplimiento de normas, leyes, registros e información, donde se crea transparencia, objetividad y confianza a nivel de entes reguladores y la imagen frente a su principal grupo de interés: el cliente.

Tabla 34.

*Aspectos fuertes y débiles frente a la RSE*

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
<p>La IPS L.I SPA VIVIR NEW STETIC, cumple con estándares de calidad medioambiental de acuerdo con lo exigido y lo reglamentario, donde se cuenta con un plan de recolección de desechos de acuerdo con su clasificación. Igualmente, la compañía tiene contratación directa con ECOCAPITAL y empresas de aseo para la recolección de dichos residuos.</p> <p>La compañía contrata personal con idoneidad y transparencia, siendo una fortaleza en cuanto a la protección de los Derechos Humanos; ofreciendo oportunidades de capacitación intelectual y de crecimiento en sus áreas.</p> <p>La organización ha tenido clara su visión misión e ideología de funcionamiento donde prevalecen las políticas anticorrupción y de transparencia.</p> <p>La IPS es una empresa de servicios de Estética facial, corporal y de relajación mental y física, donde a través de sus actividades se ha mantenido y ha velado por la calidad y efectividad del servicio ofertado, pensando en la integridad y la salud de sus clientes y sus contratistas - colaboradores.</p> <p>La compañía registra e informa periódicamente sus actividades económicas y de manejo de residuos y medio ambientales a los entes correspondientes dentro de los términos establecidos.</p> <p>La IPS, respeta los derechos de cada uno de los colaboradores, así mismo sus deberes se le transmiten en las inducciones corporativas.</p> <p>¿La misión y la visión y los valores de la IPS es una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo</p>	<p>La IPS, aunque cuenta con políticas de sanidad y ambientales para su funcionamiento, aún no establece estrategias y programas de RSE.</p> <p>La compañía a lo largo de su funcionamiento, ha realizado labores prácticas enfocadas en el proceso de Seguridad y Salud en el trabajo y de acuerdo con la nueva reglamentación se encuentra en etapa inicial de levantamiento de información para la organización del programa y el cumplimiento de la norma.</p> <p>Para las directivas de la organización, es importante la selección de cada una de las personas que hagan parte del equipo de trabajo, por tal razón se estructura el proceso mediante una entrevista detallada y la aplicación de pruebas psicotécnicas</p> <p>Debido a la naturaleza de funcionamiento de la compañía, en cuanto a la contratación de personal, se presenta dificultad con la estabilidad del recurso humano, ya que no es viable la contratación laboral directa con lo que esto conlleva en salud y seguridad social.</p> <p>Actualmente la IPS no cuenta con un área de RRHH, para realizar la implementación de cada uno de los procesos de (RSE, bienestar, SST, calidad, contratación, selección, formación y Desarrollo) por tal motivo es conveniente contratar un profesional para fortalecer y mantener cada una de las actividades de los mismos.</p>

Nota: Autoría propia

## 12.2 Matriz MMGO – componente responsabilidad social empresarial

La matriz de modelo para la gestión de calidad (MMGO), es una herramienta ideal que permite conocer a fondo el funcionamiento de una compañía, desde los diferentes factores y procesos, con el fin de realizar un diagnóstico real y acertado que conlleve a la creación de estrategias con planes de acción viables a corto, mediano y largo plazo que faciliten el posicionamiento de la compañía con estándares elevados de crecimiento económico y de calidad.



Figura 23. Análisis MMGO componente RSE. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

Plan de acción de responsabilidad social empresarial aplicado a L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA:

La Misión de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS, es prestar servicios de estética médica y relajación, ofreciendo embellecimiento a sus clientes, con calidad científica y actualización permanente. La ética y el compromiso de la organización están al servicio de la satisfacción personal de los usuarios, a la preservación del medio ambiente y al desempeño saludable y seguro, el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y de sus familias.

Dentro de la visión de SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, es prestar sus servicios de estética médica y relajación, buscando posicionarse como una institución de confianza y satisfacción de los usuarios, seguros de lograr un reconocimiento en el mercado que le permita ampliar sus servicios hasta convertirse en una IPS de servicios integrales de embellecimiento, salud mental, espiritual y sobre todo lograr un impacto significativo de protección del medio ambiente y los derechos humanos, a través del trabajo participativo con la comunidad.

### 12.3 Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas

Por medio de la presente matriz, y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, se pueden plantear objetivos y planes de acción que conlleven a una propuesta clara, concisa y precisa dirigida a los directivos de la misma; con el fin de orientar hacia la solución de problemas y falencias que se están presentando y que repercuten en su diario desde los diferentes planos y en el peor de los casos son el obstáculo para el desarrollo de actividades a nivel global para un futuro.

Tabla 35.

#### *Matriz de definición de objetivos*

<b>Objetivo general:</b> Diseñar un programa de Responsabilidad Social Empresarial, con planes de acción orientados por principios legales, éticos y participativos; donde la empresa L.I. SPA VIVIR NEW STETIC IPS pueda brindar un aporte a la sociedad, desde una visión de protección, preservación y cuidado por los recursos naturales y el fomento de los derechos humanos.		
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas Estrategias
Generar un plan de acción para el manejo de actividades de gestión ambiental, promocionando el consumo sostenible de los recursos naturales.	Administrativa – Operativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de Política ambiental, dentro del plan de funcionamiento de su actividad, como una prioridad.</li> <li>2. Espacios educativos de enfoque ambiental.</li> <li>3. Separación de Residuos sólidos.</li> <li>4. Actividades de integración familiar (Colaboradores y familias), espacios de</li> <li>5. sensibilización con el objetivo del uso racional de Recursos (Agua – Energía).</li> </ol>
Diseñar un plan de acción para la promoción de buenos hábitos	Operativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Capacitación al personal, en cooperación con entidades como SENA, para la Promoción de la salud.</li> </ol>

saludables, seguridad y bienestar laboral.		7. Espacios de Retroalimentación entre la gerencia y los colaboradores.
Crear un plan de acción para el fomento, promoción y preservación de los derechos humanos	Administrativa – Operativa	8. Concientización a la empresa, acerca de la importancia del recurso humano como un bien intangible, importante y de inclusión social.
Creación de programas ambientales	Administrativa	9. Programa para realizar el uso racional de recursos, para socializar con cada uno de los colaboradores e informar en la cartelera informativa de la IPS

Nota: Autoría propia

#### 12.4 Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos

Gracias a la colaboración de las directivas de la IPS y como resultado de la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas al personal interno de la misma, se pueden identificar las fortalezas y debilidades latentes de ésta organización, como punto de partida para la formulación de un plan estratégico que brinde directrices alcanzables y prácticas con la visión de generar la solución de cada una de ellas.

Tabla 36.

##### *Matriz de puntos débiles*

Puntos débiles	Objetivos específicos
<p>Requiere de una destinación de recursos económicos, provenientes de la actividad económica de la misma compañía.</p> <p>Aprobación de la Alta gerencia para la implementación de las estrategias, por ser un tema que implica recurso económico y disposición de tiempos.</p> <p>La empresa cuenta con alta rotación de personal, lo que puede llegar a generar traumatismo en la implementación de las estrategias.</p>	<p>Generar un plan de acción para el manejo de actividades de gestión ambiental, promocionando el consumo sostenible de los recursos naturales.</p> <p>Diseñar un plan de acción para la promoción de buenos hábitos saludables, seguridad y bienestar laboral.</p>
<p><b>Puntos fuertes</b></p> <p>La empresa cuenta con reconocimiento y posicionamiento en el sector.</p> <p>La compañía ofrece una gama de servicios de interés global, como una prioridad para el bienestar personal y familiar.</p> <p>Son estrategias viables para los colaboradores y sus familias, puesto que representa grandes beneficios y estimula la identidad y pertenencia con la empresa.</p>	<p>Crear un plan de acción para el fomento, promoción y preservación de los derechos humanos</p>

La inclusión familiar de los colaboradores, en la compañía es importante para cooperar con la educación de sus hijos como gestores latentes del medio ambiente.

La compañía a lo largo de su funcionamiento se ha logrado identificar, como una empresa con altos niveles de calidad, logrando llegar a los diferentes grupos sociales de la ciudad; siendo una oportunidad para trabajar desde áreas internas (empleados-familias-clientes), y a su vez en grupos de interés externos para el logro de los objetivos; puesto que la Responsabilidad Social busca beneficios colectivos no particulares.

Nota: Autoría propia

## 12.5 Matriz grupos de interés

No es posible generar políticas o estrategias de funcionamiento si no se dirige la mirada a los grupos de interés de una compañía, partiendo desde su Gerencia y los demás departamentos a cargo de la misma.

En la IPS, es importante crear y delegar nuevos cargos, tareas y funciones específicas, donde exista preparación, lealtad, honestidad y compromiso para estar a cargo de ellas; por esta razón es importante definir las tareas y asignar las responsabilidades para el control y desarrollo de las mismas; sin olvidar la generación constante del sentido de pertenencia y poderlas ejecutar desde un solo foco: el éxito de la compañía en general.

De igual forma, las organizaciones sin importar su objeto social, hoy por hoy, necesitan demostrar a sus grupos de interés transparencia, ética, integridad y criterios de sostenibilidad económica, social y medioambiental, esperando que este compromiso contribuya a incrementar su rentabilidad.

Tabla 37.

### *Matriz grupos de interés*

<b>Categoría</b>	<b>Grupo de interés</b>	<b>Descripción característica</b>	<b>Responsable</b>
Propiedad	Socios	Comparten el sentido de pertenencia y el amor por su compañía, generando a sus colaboradores bienestar y estabilidad	Gerencia y Dirección Administrativa

		laboral, apoya a la dirección en los planes de acción que se realizan.	
	Accionistas	Se preocupan por el sostenimiento de la IPS, generando estrategias de innovación para el crecimiento de la organización	Gerencia y Dirección Administrativa
	Personal Directivo	Durante todo el tiempo de funcionamiento de la IPS, la dirección ha demostrado competencias de liderazgo, actitud de servicio, sentido de pertenencia, amor por la organización y entrega resultados planteados.	Gerencia y Dirección Administrativa
	Personal Operativo	La compañía ha estado comprometida siempre, demostrando responsabilidad constante en los pagos de salarios, entregas de materiales, dotaciones, equipos de trabajo, herramientas y cada uno de los recursos que se requieren para el funcionamiento de la IPS, ofreciendo estabilidad laboral y crecimiento personal.	Gerencia y Dirección Administrativa
	Familia de los colaboradores	En cada una de las situaciones difíciles como calamidades familiares, como en compromisos familiares, la IPS ha mostrado su apoyo y respaldo para que el colaborador ese con su familia.	Gerencia y Dirección Administrativa
	Contratistas externos	Cuando se requiere realizar mejoras locativas en la IPS, se contratan proveedores competentes. Formales y certificados en el campo de trabajo.	Gerencia y Dirección Administrativa
Proveedores y Subcontratistas	Proveedores de equipos	La IPS, realiza la compra de equipos de alta calidad, a compañías certificadas en sistema de Gestión de calidad, al	Gerencia y Dirección Administrativa
	Proveedores de materia prima	La IPS realiza las compras de insumos de calidad, para la prestación de cada uno de los servicios.	Gerencia y Dirección Administrativa
	Servicio de limpieza	La IPS garantiza espacios con Altos estándares de inocuidad y limpieza para los colaboradores y clientes, ofreciendo seguridad y calidad en cada uno de sus servicios.	Gerencia , Dirección Administrativa y colaboradores
Clientes	Clientes finales	Fidelización de los clientes, entregando un servicio cálido desde que ingresan a la IPS hasta su retiro, sus propietarios realizan un acompañamiento personalizado en cada jornada; se ofrece estrategias, precios, suvenires con el fin de retener clientes y	Gerencia , Dirección Administrativa y colaboradores

		generar un alto grado de recordación de marca	
Organizaciones gubernamentales	Cámara de Comercio	La IPS cuenta con el registro legal ante el estado, para el funcionamiento de la compañía.	Estado
	Secretaria de salud	Es la dependencia del Poder ejecutivo que se encarga primordialmente de la prevención de enfermedades y promoción de la salud de la población, supervisión y cumplimiento de políticas asignadas.	Estado
	Hospital de Engativá	Protección a la comunidad en temas de salud.	Estado
	Dian	Su objeto es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano, y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias	Estado
Competidores	Competidores locales	La ética profesional de la IPS y de los colaboradores ha demostrado ante la competencia ejecutando estrategias de servicio y retención de manera transparente, generando estabilidad y seguridad a los clientes	Gerencia , Dirección Administrativa y colaboradores
Medio ambiente	Grupos ecologistas	En la IPS, no se cuenta con grupos ecologistas, pero se ha creado el sentido de pertenencia en cada uno de los integrantes de la IPS, generando el cuidado en el uso de recursos naturales y en la recolección de residuos y basuras.	Gerencia y Dirección Administrativa
Comunidad local	Vecinos	La IPS brinda seguridad a los vecinos frente a los servicios ofertados, seguridad pública, limpieza y promueve empleo.	Propietarios
	Empresas locales vecinas	La IPS le brinda seguridad a las empresas locativas en seguridad pública, limpieza y promueve empleo.	Gerencia , Dirección Administrativa y colaboradores
	Vecinos de la empresa	La empresa le brinda a los vecinos seguridad pública, comercio y valorización a los inmuebles de ellos.	Gerencia y Dirección Administrativa

Nota: Autoría propia

## **12.6 Priorización de acciones**

La matriz de priorización de acciones es una figura, donde una serie de criterios se relacionan y se confrontan entre sí dependiendo la necesidad de cada compañía, por esta razón es importante identificar el valor de los criterios a evaluar, clarificar los problemas, analizar las alternativas de soluciones y visualizar las oportunidades de mejora, con el propósito de tomar las respectivas y oportunas decisiones.

Tabla 38.

*Priorización de acciones*

<b>Objetivo general</b>						
Diseñar un programa de Responsabilidad Social Empresarial, con planes de acción orientados por principios legales, éticos y participativos; donde la empresa L.I. SPA VIVIR NEW STETIC IPS pueda brindar un aporte a la sociedad, desde una visión de protección, preservación y cuidado por los recursos naturales y el fomento de los derechos humanos.						
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Implementación de un programa ambiental	Operativa	Uso racional energía y agua	2	4	5	11
		Programas de sensibilización a todo el personal	1	4	5	10
		Salidas ecológicas	2	4	5	11
		Concursos ambientales	2	4	5	11
Retención de Talentos, disminución de rotación de personal	Operativa	Programa de formación integral, para el crecimiento personal de los colaboradores	3	4	5	12
		Salarios emocionales (Incentivos)	3	4	5	12
		Cronograma de Bienestar anual	3	4	5	12
		Presupuestos mensuales de metas	3	4	5	12
Disminución ausentismo laboral por abandono de cargo, carencia de valores		Programa de socialización de casos críticos con la Dirección, reuniones personalizadas con los colaboradores, que estén presentando situaciones de indisciplina, generando una afectación en la prestación de servicios de la IPS.	1	4	5	10

Nota: Autoría propia

## **12.7 Matriz del plan de acción**

A través de la presente matriz, se procede a la asignación de tareas específicas y designación de responsabilidades, con el fin de presentar a las directivas de la IPS una propuesta clara que sea ejecutable por su parte y que les permita tener claridad en cuanto al proceso de Responsabilidad Social desde su compañía como un factor determinante en el proceso sostenible y de compromiso con el medio ambiente, la sociedad, los colaboradores y sus familias.

Tabla 39.

*Matriz plan de acción*

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Implementación de un programa ambiental	Las estrategias más importantes para este objetivo, consisten en lograr la disminución del uso irracional de los recursos y obtener ahorro económico en el pago de los servicios un impacto positivo al frente al medio ambiente	Las actividades iniciales serán la ejecución de una sensibilización, con el fin de generar hábitos con todos los colaboradores; en desenchufar cables, cerrar las llaves del agua, apagar las luces, recolección adecuada de basuras.	Gerencia y Dirección	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Refrigerios \$ 30.000
	Taller con niños de segunda infancia	Fortaleciendo el plan de Gestión Social y el programa ambiental, se integraran a los hijos de los colaboradores realizando dos talleres, para sensibilizar y generar conciencia en la preservación y el cuidado del medio ambiente	Gerencia y Dirección	Febrero 2018	Agosto 2018	\$ 200.000 para la actividad

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
	Implementación de un comité ambiental	Se crea con el fin generar estrategias , implantar y ejecutar planes de acción para la compañía	Dirección Administrativa	Noviembre 2017	Marzo 2018	Refrigerios \$ 30.000 Trimestral
	Calcomanías de uso adecuado de recursos de agua y luz	Se sugiere esta actividad, para generar un grado de recordación consta mente cada vez que las personas vayan a encender la luz y abrir las llaves del agua	Dirección Administrativa	Noviembre 2017	Marzo 2018	\$ 50.000 Una sola vez
	Se sugiere la certificación en la norma de Gestión Ambiental ISO 14001 e ISO 9001 Versión 2015	Si la IPS se certifica en dos normas obtendrá muchas ventajas internas y externas, promoviendo a una mejora continua, el reconocimiento, una gestión estratégica y confianza a todos sus usuarios, fortaleciendo aún más la calidad de su servicio.	Dirección Administrativa	2018	2018	Se debe realizar la cotización, para saber los costos para la implementación de estas normas, con los entes certificadores y/o revisar opciones de estudiantes de post grados en la universidad agustiniana

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Retención de Talentos, disminución de rotación de personal	Se busca generar sentido de pertenencia y amor por la compañía	Creación de programas de retención de personal, planes de bienestar, formación y salarios emocionales	Gerencia y Dirección	Noviembre 2017	Marzo 2018	\$ 3.000.000 anuales
	Se sugiere la implementación boletín informativo	Con el fin de generar sentido de pertenencia por la compañía la creación de boletín informativo, es para generar un hábito de comunicación con todo el personal, informando todas aquellas noticias que se puedan divulgar, abarcando todas las áreas de trabajo.	Gerencia y Dirección	Noviembre 2017	Marzo 2018	Gasto de papelería, generando un boletín informativo cada 6 meses inicialmente, con dos tomos al año \$ 100.000
Disminución ausentismo laboral por abandono de cargo, carencia de valores	Identificar los casos críticos de colaboradores, que estén presentando acciones inapropiadas en la compañía	Se sugiere que la Dirección tenga espacios de sensibilización con los colaboradores que estén presentando, ausentismo,	Gerencia y Dirección			

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
		desmotivación, agresividad, falta de interés; con el fin de fortalecer las relaciones laborales y ejecutar planes de acción				
	Programa de campaña de valores	Se realizara socialización de con cada uno de los colaboradores, exponiendo una 1 personas cada 15 días un valor , con carteleras, afiches, monólogos sobre el valor correspondiente	Dirección comercial y colaboradores	Noviembre 2017	Marzo 2018	Refrigerio \$ 30.000
	Comunicación de una frase del mes	En la cartelera informativa, se realizara la publicación de una frase, que genere motivación, sentido de pertenencia, persistencia seguir adelante	Dirección comercial	Noviembre 2017	Noviembre 2018	Impresión de afiche a color \$ 3.000

Nota: Autoría propia

## **12.8 Indicadores de control**

Dentro del proceso organizacional y operativo desempeñan un papel importante todas y cada una de las dependencias, no obstante, es fundamental un programa de indicadores que permitan medir la ejecución de cada una de las tareas y actividades propuestas, por este motivo se plantean algunos de ellos como herramienta de control para la IPS donde se establecen mediciones periódicas con el fin de conocer su constante funcionamiento y que las personas a cargo de las correspondientes áreas puedan planear, invertir y en definitiva tomar las decisiones correspondientes frente al proceso de RSE con objetivos de medio ambiente, aprovechamiento de los recursos, bienestar laboral y calidad del servicio.

Tabla 40.

*Indicadores de control*

Objetivo	Nombre del indicador	Concepto	Medición	Fórmula	Meta esperada
Nivel de Satisfacción al cliente	Nivel de Satisfacción al cliente	La satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.	Se realizará la medición de este indicador cada tres meses a través de una encuesta dirigida a 30 clientes	$\frac{\text{Venta de producto}}{\text{Ventas totales}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%
<b>Retención de Talentos, disminución de rotación de personal</b>	<b>Rotación de personal</b>	La rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización, y con qué frecuencia deben ser reemplazados	<b>Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses</b>	$\frac{\# \text{ Total trabajadores retirados} \times 100}{\# \text{ Promedio de trabajadores activos}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% <b>Mínimo 90% - 95%</b>
Disminución ausentismo laboral por abandono de cargo, carencia de valores	Ausentismo laboral	El ausentismo laboral es un fenómeno complejo que presenta diferentes aristas y múltiples lecturas. Desde la perspectiva empresarial, el ausentismo laboral es muchas veces entendido como un condicionante de los procesos	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Horas hombres ausente} \times 100}{\text{Horas hombres laboradas}}$	Satisfactorio: 100% Sobresaliente: 95% - 99% Mínimo 90% - 95%

Objetivo	Nombre del indicador	Concepto	Medición	Fórmula	Meta esperada
		productivos y el normal desenvolvimiento de las empresas y organizaciones, reduciendo la productividad e incrementando los costos de producción			
	Evaluación de clima anual	La evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización	La evaluación se realizara cada año		<p>Satisfactorio: 100%</p> <p>Sobresaliente: 95% - 99%</p> <p>Mínimo 90% - 95%</p>

Nota: Autoría propia

### 13. Gestión financiera

El diagnóstico financiero, es la herramienta que permite analizar los aspectos administrativos, financieros y contables de la compañía, con el fin de generar y mantener los recursos productivos de una forma adecuada, asegurando los objetivos estratégicos de la empresa.

Los datos y resultados que genera esta herramienta financiera sirven para realizar una toma de decisiones de forma asertiva, con el fin de evaluar, mejorar y maximizar los recursos económicos con los que cuenta la compañía y lograr un posicionamiento mayor y más efectivo.

Expertos en el tema financiero indican lo siguiente: “Una misma inversión según sea su financiación puede incrementar o reducir el valor de la empresa. Por consiguiente, toda decisión financiera, ya sea de inversión o financiación va a condicionar los resultados de la empresa, y consecuentemente su valor” (Montserrat & Josep, 2013).

La gestión financiera significa tomar buenas decisiones, orientadas a aumentar y mantener los recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo así acrecentar los diferentes objetivos estratégicos de acuerdo con la visión – misión de la compañía.

#### 13.1 Diagnóstico

Mediante la recopilación de información a través de entrevistas y el análisis del área financiera, de la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS, se pudo implementar el Modelo de la Gestión de Organizaciones (MMGO), donde se evidenciaron estados de resultados, indicadores Financieros, análisis horizontal y vertical de los balances, y a su vez la liquidez y rentabilidad de la empresa, durante los últimos dos años.

A través de la matriz MMGO se puede analizar el estado de desarrollo real de la compañía, y el compromiso que tiene el área administrativa, con el fin de asumir con responsabilidad la toma de decisiones adecuada con el propósito de lograr que la IPS mejore y tenga un crecimiento notorio; puesto que, para implementar mejoras las directivas de la empresa deben estar en actitud de cambio y a la expectativa, con el fin de generar un mayor impacto a corto, mediano y largo plazo con bases plenamente constituidas.

Las finanzas gestionan la inversión, la financiación, la información económica y financiera y con frecuencia los procesos administrativos de las operaciones” (Perez & Carballo, 2015).

El área Financiera de la compañía es el motivo y la razón de ser a futuro, donde se crea y se proyecta una estabilidad económica, sus análisis e implementaciones y mejoras continuas conllevan a que el resultado esperado sea el mejor, dando así utilidades y mayor ganancia al crecimiento de la empresa.

Un plan financiero es el que está referido a la integración e implementación de gastos e ingresos, que se espera acontezcan durante el periodo que dure la planeación” (Madroño, 2016). La empresa L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS, desea aumentar su rentabilidad, mejorar los parámetros contables, identificar y solucionar aquellos inconvenientes; donde disminuya su capital, aumentar su liquidez e implementar proyectos que generen mayor disponibilidad de efectivo para su inversión.

El objetivo general de la empresa es maximizar la rentabilidad total de sus propios fondos, maximizar la riqueza de los propietarios, tanto por remuneración directa como por dividendos. La gestión Financiera al largo plazo se enfoca a las decisiones de inversión y financiación y las de corto plazo análisis e inversiones a corto plazo donde su foco es la rentabilidad y la liquidez. (Rosario, 2017).

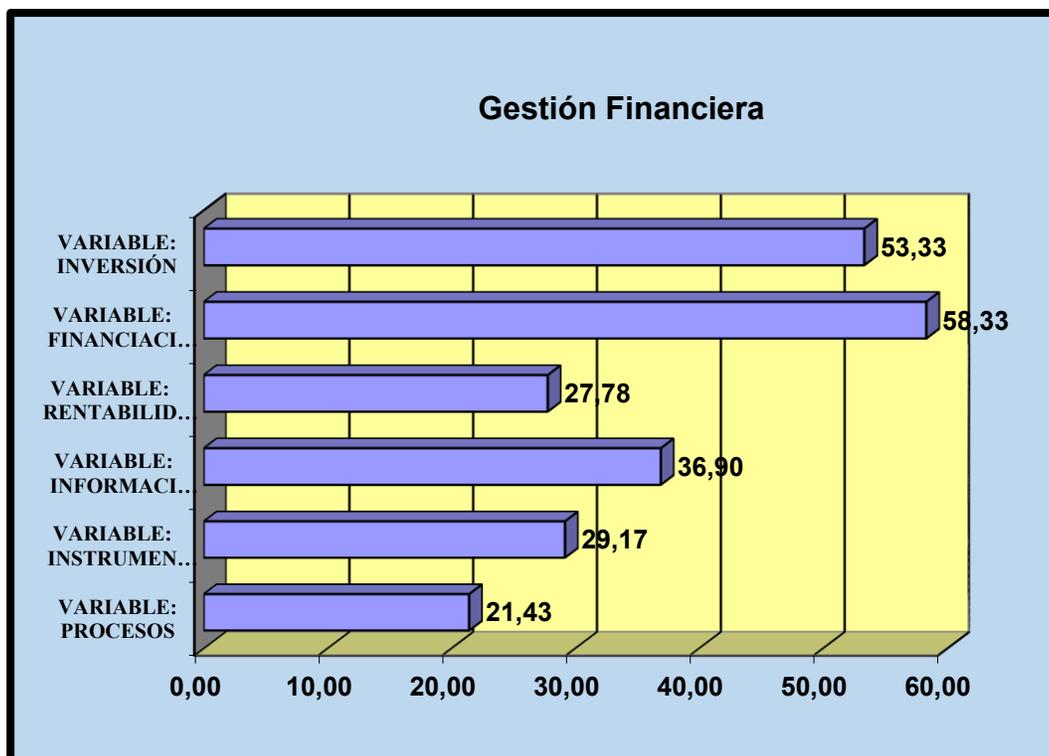


Figura 24. Análisis MMGO componente gestión financiera. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

## 13.2 Análisis MMGO

A través del análisis de la MMGO aplicada en la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC LTDA, y la cual permite medir e identificar su estado real, se pueden evidenciar las variables más importantes y las falencias con la calificación más baja, así mismo se entiende que son proyectos que se encuentran en etapa inicial ya que su máxima calificación es el 100% donde, el propósito es implementar un plan estratégico que realice las respectivas mejoras, para lograr implementar la gestión financiera y ser más competitivos mediante esta labor.

En inversión la empresa L.I SPA VIVIR NEW STETIC LTDA tiene como resultado, el desarrollo de estos procesos un 53.33%, lo que muestra que los socios invirtieron un capital de trabajo considerable lo cual ayuda a tener una mejor comunicación con el cliente, este es un resultado dentro de lo normal, ya que muestra un manejo adecuado de los recursos y mejora su proyecto comercial a largo plazo.

En Financiación, la empresa L.I SPA VIVIR NEW STETIC LTDA tiene como resultado en el desarrollo de ciertos procesos, el 58%, puesto que, no cuenta con préstamos o endeudamientos a largo plazo; se financia de forma no periódica en préstamos con los proveedores; pero aun así el pago es programado y efectuado a corto plazo, con el fin de que la rentabilidad no se vea afectada.

En la rentabilidad de la compañía, se evidencia un 28% pues la compañía debe ajustar mejoras para incrementar sus utilidades y beneficios, uno de estos será que sus gastos no sean mayores a sus ingresos, implementar más servicios, realizar un estudio de precios, estudiar los precios de los productos comprados y aumentar el margen de contribución de la compañía.

En cuanto a la información de la empresa, se obtuvo como resultado el 37% puesto que, el objetivo social de la misma, depende de las innovaciones del mercado donde la oferta y la demanda varían constantemente, de acuerdo con la necesidad del usuario y sobre todo la presencia de un alto índice de competencia en el sector, lo cual conlleva a una variación de precios. Así mismo, la falta de implementación de personal contable y un programa especial en la compañía, no permite encontrar información sistematizada exacta, en cuanto a la venta discriminada por servicios y una base de datos verídica por cada uno de ellos.

En instrumentos su calificación es del 29%, ya que la empresa presenta sus obligaciones financieras al día, pero no cuenta con un estudio de presupuesto, que establezca los gastos o egresos de manera organizada y previa; lo que conlleva a grandes riesgos financieros de presentarse imprevistos debido a una economía interna basada en el día a día de su actividad. De igual forma, no se manejan indicadores que revelen la productividad y compromiso de sus colaboradores, así como el flujo de clientes diarios o de manera periódica; lo que impide un análisis consistente del mercado y de hecho una proyección financiera.

Los procesos en la empresa se encuentran en el 21% ya que, la gestión financiera no se está llevando adecuadamente; pues así como en los instrumentos, la ausencia de una persona encargada de las finanzas de forma sistematizada y periódica, altera los procesos generando mayores gastos debido a la constante improvisación tanto para la gestión como para la previsión de los mismos, puesto que a través del conocimiento y análisis situacional se pueden tomar medidas preventivas y correctivas de acuerdo con las falencias y la situación que el sector y la demanda amerite, sea de manera interna o externa.

El análisis Financiero es una investigación al área contable y financiera por medio de revisiones, auditorias y control de resultados como lo son los indicadores. Actualmente la empresa L.I SPA VIVIR NEW STETIC LTDA no cuenta con un proceso contable adecuado de manera diaria, y el estado de resultados y balance general los realiza una contadora de forma mensual y bimestral como lo indican los entes reguladores, lo que refleja el cumplimiento legal de sus obligaciones financieras pero se deja ver un déficit organizacional interno, donde las directivas de la compañía conozcan plenamente el proceso de desarrollo de su empresa, los puntos fuertes pero en especial los débiles para la implementación de estrategias de mejora como es la planeación de presupuestos, patrocinijs, partidas, inversión y en general proyección financiera corporativa.

### 13.3 Análisis vertical y horizontal de la situación financiera

Tabla 41.

#### Análisis vertical y horizontal

L.I SPA VIVIR NEW STETIC LTDA.						
NIT. 900.240.675-5						
ACTIVO	AÑO 2015	ANALISIS VERTICAL AÑO 1	AÑO 2016	ANALISIS VERTICAL AÑO 2	ANALISIS HORIZONTAL	%
CAJA	\$ 4.749.261	1,74%	\$ 6.749.261	2,01%	\$ 2.000.000	42%
BANCOS	\$ 38.796.400	14,25%	\$ 45.789.600	13,64%	\$ 6.993.200	18%
ANTICIPO DE IMPUESTOS RENTA	\$ 2.879.200	1,06%	\$ 2.224.890	0,66%	\$ -654.310	-23%
RENTA	\$ 245.000	0,09%	\$ 193.000	0,06%	\$ -52.000	-21%
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 385.600	0,14%	\$ 486.479	0,14%	\$ 100.879	26%
RETENCION DE IVA	\$ 971.000	0,36%	\$ 1.154.544	0,34%	\$ 183.544	19%
RETENCION DE ICA	\$ 115.600	0,04%	\$ 79.234	0,02%	\$ -36.366	-31%
AUTORRETENCION CREE	\$ 1.162.000	0,43%	\$ 311.633	0,09%	\$ -850.367	-73%
INVENTARIOS	\$ 17.980.000	6,60%	\$ 12.856.970	3,83%	\$ -5.123.030	-28%
	\$ <b>64.404.861</b>	<b>24,71%</b>	\$ <b>67.620.721</b>	<b>20,81%</b>	\$ <b>3.215.860</b>	<b>5%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 200.177.450	73,50%	\$ 258.967.450	77,16%	\$ 58.790.000	29%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 11.311.650	4,15%	\$ 13.879.650	4,14%	\$ 2.568.000	23%
DEPRECIACION	\$ 3.544.399	1,30%	\$ 4.863.189	1,45%	\$ 1.318.790	37%
	\$ <b>207.944.701</b>	<b>78,95%</b>	\$ <b>267.983.911</b>	<b>83%</b>	\$ <b>60.039.210</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ <b>272.349.562</b>		\$ <b>335.604.632</b>		\$ <b>63.255.070</b>	<b>23%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
PROVEEDORES	\$ 12.745.630	25,45%	\$ 8.745.630	12,63%	\$ -4.000.000	-31%
RETE CREE	\$ 274.600	0,55%	\$ 310.045	0,45%	\$ 35.445	13%
IVA	\$ 3.872.600	7,73%	\$ 4.572.600	6,60%	\$ 700.000	18%
ICA	\$ 678.900	1,36%	\$ 374.379	0,54%	\$ -304.521	-45%
PROVISION RENTA 2015	\$ 23.901.034	47,73%	\$ 40.616.028	58,66%	\$ 16.714.994	70%
PROVISION RENTA CREE	\$ 8.604.372	17,18%	\$ 14.621.770	21,12%	\$ 6.017.398	70%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ <b>50.077.136</b>	<b>100,00%</b>	\$ <b>69.240.452</b>	<b>100,00%</b>	\$ <b>19.163.316</b>	<b>38%</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
CAPITAL	\$ 5.000.000	2,25%	\$ 5.000.000	1,88%	\$ -	0%
RESERVA LEGAL	\$ 26.010.200	11,70%	\$ 28.756.000	10,80%	\$ 2.745.800	11%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 128.163.496	57,66%	\$ 125.381.866	47,07%	\$ -2.781.630	-2%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 63.098.730	28,39%	\$ 107.226.315	40,26%	\$ 44.127.585	70%
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	\$ <b>222.272.426</b>		\$ <b>266.364.181</b>	<b>100,00%</b>	\$ <b>44.091.755</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE</b>	\$ <b>272.349.562</b>	<b>100,00%</b>	\$ <b>335.604.633</b>	<b>100,00%</b>	\$ <b>63.255.071</b>	<b>23%</b>

Nota: Tomado de L.I Spa Vivir New Stetic Ltda

El objetivo de realizar un análisis vertical es, determinar si la empresa está distribuyendo de forma veraz sus activos, verificando las necesidades financieras y operativas con un porcentaje que nos arroja dichos balances donde se verificara cada cuenta, este estudio se analizara de acuerdo a los dos últimos años de actividad, las directivas de la compañía, podrán hacerse una idea real de la distribución de los recursos, si hay una distribución equitativa de acuerdo con las necesidades financieras y operativas. De igual forma, el análisis permite a la gerencia medir el progreso, comparando resultados alcanzados con las operaciones planeadas, los controles aplicados, la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad y su fortaleza o debilidad para la toma de decisiones.

En el balance general de la IPS, los análisis verticales de cada periodo se pueden identificar que el total del activo corriente para el primer año (2015) fue de 24.71 y para el segundo año (2016) fue 20.81 lo que indica, que la empresa disminuyó su liquidez y que están fallando con las finanzas de la compañía. En los pasivos la empresa para el primer año tuvo un puntaje de 100% (2015) y para el segundo año 100% (2016) lo que quiere decir, que la empresa se encuentra al día con sus obligaciones tributarias y con sus proveedores.

En cuanto al Capital Contable la utilidad del periodo y del capital aumentó, lo que quiere decir que las ventas subieron y que se genera un mayor margen de ganancia, no sin antes aportar mejoras para un adecuado manejo de los gastos y costos de la compañía.

### 13.4 Estados financieros, análisis vertical y horizontal

Tabla 42.

*Estado financiero, análisis vertical y horizontal*

L.I SPA VIVIR NEW STETIC LTDA.  
NIT. 900.240.675-5

INGRESOS	AÑO 2015	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2016	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS	%
		AÑO 1		AÑO 2	HORIZONTAL	
Por Servicios de salud y belleza	\$ 272,678,280	99.95%	\$ 389,540,400	100.00%	\$ 116,862,120	42.9%
No Operacionales Ajuste al Peso	\$ 145,890	0.05%	\$ 1,598	0.00%	-\$ 144,292	-98.9%
	<b>\$ 272,824,170</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 389,541,998</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 116,717,828</b>	<b>42.8%</b>
Inventario Inicial	\$ 22,980,000	8.42%	\$ 17,980,000	4.62%	-\$ 5,000,000	-21.8%
Insumos y material de cosmetología	\$ 105,712,046	38.75%	\$ 129,443,322	33.23%	\$ 23,731,276	22.4%
Costos	\$ 17,980,000	6.59%	\$ 12,856,970	3.30%	-\$ 5,123,030	-28.5%
	<b>\$ 110,712,046</b>		<b>\$ 134,566,352</b>		<b>\$ 23,854,306</b>	<b>21.5%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Gastos de Asministracion	\$ 63,508,865	23.28%	\$ 88,912,411	22.82%	\$ 25,403,546	40.0%
Depreciacion	\$ 1,426,666	0.52%	\$ 1,726,666	0.44%	\$ 300,000	21.0%
Gastos Financieros	\$ 1,572,456	0.58%	\$ 1,872,456	0.48%	\$ 300,000	19.1%
	<b>\$ 66,507,987</b>	<b>78.14%</b>	<b>\$ 92,511,533</b>	<b>64.89%</b>	<b>\$ 26,003,546</b>	<b>39.1%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 95,604,137</b>	<b>109.11%</b>	<b>\$ 162,464,113</b>	<b>91.94%</b>	<b>\$ 66,859,976</b>	<b>69.9%</b>
Provision Impuesto a pagar	\$ 32,505,406	11.91%	\$ 55,237,798	14.18%	\$ 22,732,392	69.9%
Utilidad del ejercicio Año Gravable	<b>\$ 63,098,731</b>		<b>\$ 107,226,315</b>		<b>\$ 44,127,584</b>	<b>69.9%</b>
Reserva Legal 10%	\$ 6,309,873	2.31%	\$ 10,722,631	2.75%	\$ 4,412,758	69.9%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 56,788,858</b>	<b>20.82%</b>	<b>\$ 96,503,684</b>	<b>58.85%</b>	<b>\$ 39,714,826</b>	<b>69.9%</b>
	\$ 58,361,314		\$ 98,376,140			
COSTO DE CAPITAL 7%	\$ 19,064,469		\$ 23,492,324			
EVA	\$ 39,296,845		\$ 74,883,816			
EBITDA	\$ 64,525,397		\$ 108,952,981			

Nota: Tomado de L.I spa vivir new Stetic Ltda

En los estados financieros, el análisis vertical nos genera el 99.9% (2015) y al 100% para el (2016) lo que es positivo para la compañía ya que los ingresos aumentaron y sus ventas fueron positivas.

Los gastos administrativos para el primer periodo del 78.14% (2015) y para el segundo periodo es del 64.89% (2016) lo que indica que fue positivo ya que para el último periodo la nómina y demás gastos administrativos disminuyeron.

La utilidad de la compañía aumento su participación con un 58%, se puede evidenciar que la IPS, ha tenido un aumento la prestación de servicios, así mismo se identifica una diferencia considerable en el costo de las ventas, su resultado fue mayor el año 2016 al 2015, esto genera un margen de contribución significativo, que se muestra en las utilidades brutas correspondiente a las ganancias.

En vista que la empresa no tiene un proceso contable adecuado el dinero tiene evasivas no convenientes para la compañía, es por eso que se propone a los socios implementar un proceso contable adecuado y de fácil manejo, se les planteara a los socios un programa contable, donde sea más fácil evidenciar el manejo financiero y económico de la compañía, para así garantizar un óptimo y eficaz manejo de los recursos.

Esta propuesta se debe implementar lo antes posible, ya que la compañía corre el riesgo de ser auditada por entes fiscales y de renta por los registros que generan los proveedores al momento de realizar la compra de los productos.

Se le sugiere a la compañía cambiar su razón social a (SAS) a través de un documento privado, adicional en esta sociedad la responsabilidad de los socios recae sobre el valor de sus aportes, dando un amplio manejo a la empresa, beneficiándose de responsabilidades, las acciones podrán ser (acciones de dividendo preferencial y acciones ordinarias).

La empresa debe contar con una persona capacitada y calificada que se encargue del control, verificación y seguimiento de los movimientos financieros y económicos, esto facilitara y mejorara notablemente el flujo de caja de la compañía.

Se implementará un presupuesto anual y se realizará el respectivo seguimiento, con el fin de tener un control de los costos y así se podrá evidenciar de forma real los gastos de la compañía para proceder con los ajustes anuales.

### 13.5 Razones financieras

Estas razones ayudan a identificar el estado financiero que está presentando en la actualidad la IPS, con sus respectivos análisis en cada uno de los tópicos, como se verán reflejados en las siguientes gráficas.

Tabla 43.

#### *Razones financieras*

Capital neto	Solvencia	Plazo promedio cuentas x cobrar	Acido	Razón de endeudamiento	Pasivo capital	Rotación
\$ 1,619,731	98%	0.28%	0.79	21%	26%	100%

Margen bruto de utilidad.	Margen de utilidades operacionales.	Margen neto de utilidades.	Rotación de activos.
65.46%	64.97%	27.53%	1.16

Nota: Autoría propia

De acuerdo con el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la compañía el capital neto, evidencia que cuenta con una cifra de \$ 1.619.731 indicando que la institución desde el área financiera, se encuentra en condiciones de pagar sus obligaciones con los proveedores, e igualmente la IPS mantiene una estabilidad económica, confirmando que está en condiciones de continuar con su actividad económica.

En cuanto a la solvencia la organización tiene un 98% de margen de utilidad, con la oportunidad de cumplir con las obligaciones que requieren liquidez a corto plazo. De otra parte, el plazo promedio de cuentas por cobrar de la IPS, debido a su objeto social, como prestadora de servicios de Spa y cuidado corporal, son pagos en el momento de la venta, lo que le genera a la compañía una disponibilidad de efectivo inmediato y la oportunidad de disponer de los recursos económicos de forma más organizada sin riesgos de carteras pendientes por cobrar.

Índice de la Prueba del Ácido: Cada que la compañía genere algún ingreso, la compañía debe tomar 79.1 pesos, para responder con sus obligaciones y tener una solvencia prudente que debe estar en el rango del 15 y 30%.

### 13.6 Razones de endeudamiento

En cuanto a la razón de endeudamiento, la empresa no lo genera con entidades bancarias o financieras, sus pequeñas deudas son con proveedores que se pagan de forma mensual, es por esto que la calificación es del 21%.

El pasivo capital, la compañía tiene un nivel bajo de endeudamiento, los gastos financieros se están aprovechando de forma efectiva con un 26%, lo que nos da a entender que las utilidades están siendo utilizadas con un 74%, se deberá seguir trabajando para llegar a un 0% en pasivos.

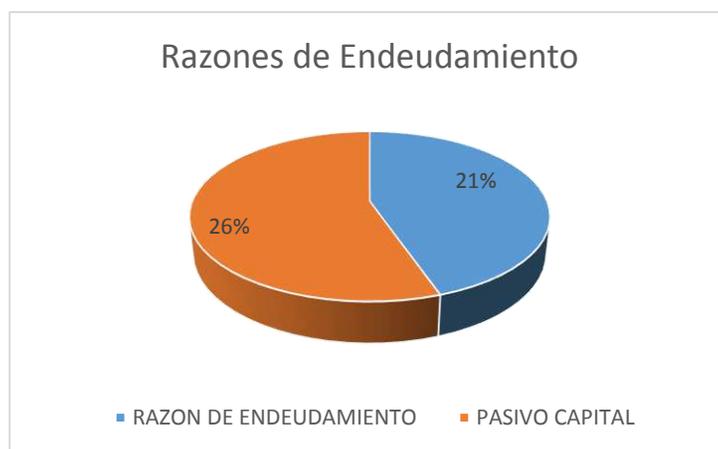


Figura 25. Razón de endeudamiento. Nota: Autoría propia

### 13.7 Razones de rentabilidad

El margen bruto de utilidad mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias:  $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$ , para este caso el resultado es 65,46%

El margen de utilidades operacionales indica el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos, en esta compañía significa el 64,97%.

Para el margen neto de utilidades, se tiene en cuenta que al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar, para este caso el resultado fue 27,53%.

La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuánto esos activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo, el resultado para este caso es de 1,16 %; quiere decir que en un año los activos rotan 1.16 veces, lo que se traduce a días, dividiendo 360 entre 5 se tiene que los activos rotan cada 310 días.

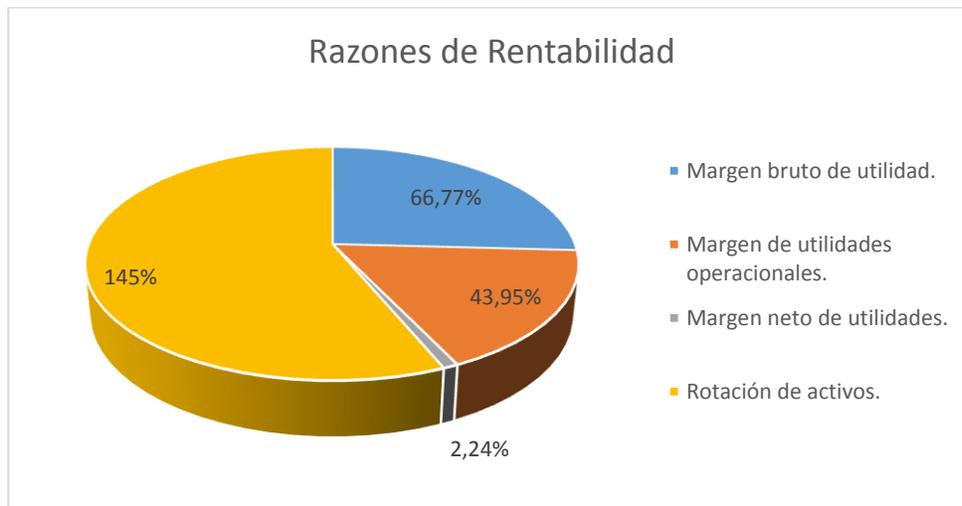


Figura 26. Razones de rentabilidad. Nota: Autoría propia

### 13.8 Propuesta de mejora

Tabla 44.

#### Propuesta de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Realizar el cambio de LTDA a SAS	Definir la estructura organizacional de la sociedad	Gerencia LI SPA VIVIR NEW STETIC	N/A	Realizar todos los cambios legales ante la Cámara de Comercio	Primer trimestre del año 2018	Realizar el cambio en el tiempo acordado	500.000
Implementar proceso contable fijo en la empresa.	Contratar profesional en contabilidad o aprendizaje Sena	Directivas	Humanos Tecnológicos Económicos	Realizar e implementar labores anteriores	Primer trimestre del año 2018	Realizar el cambio en el tiempo acordado	Cuota Sena
Implementación de indicadores	Control y supervisión de compromisos	Directivas	N/A	Realizar control de actividades	Trimestral	Cumplimiento de metas	N/A

Nota: Autoría propia

### 13.9 Indicadores de gestión

Tabla 45.

#### Indicadores de gestión

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Nivel de Satisfacción al cliente	Se realizará la medición de este indicador cada tres meses a través de una encuesta dirigida a 30 clientes	<p>La satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.</p> $\text{Nivel de Satisfacción del Cliente (Encuesta)} = \frac{\text{Nro de Respuestas Positivas}}{\text{Nro de Preguntas}} \times 100\%$ $\text{Indicador Trimestral} = \frac{\text{Sumatoria de resultado Individual}}{\text{Nro de Clientes Encuestados}}$	<p>Satisfactorio: 100%</p> <p>Sobresaliente: 95% - 99%</p> <p>Mínimo 90% - 95%</p>
Rotación de personal	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	<p>La rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización, y con qué frecuencia deben ser reemplazados</p> $\text{Rotación del trabajador} = \frac{\text{Total de trabajadores Retirados}}{\text{Numero promedio de trabajadores}}$	<p>Satisfactorio: 100%</p> <p>Sobresaliente: 95% - 99%</p> <p>Mínimo 90% - 95%</p>
Ventas por producto	Se realizará la medición mensual de indicador.	<p>La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado</p> $\text{Indice de Comercialidad} = \frac{\text{Venta Producto}}{\text{Ventas Totales}}$	<p>Satisfactorio: 100%</p> <p>Sobresaliente: 95% - 99%</p> <p>Mínimo 90% - 95%</p>

Nota: Autoría propia

## **14. Gestión de mercado**

En una época de globalización de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios entre otros.

### **14.1 Diagnóstico**

La compañía L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA, ha logrado obtener un impacto positivo frente a sus clientes por la calidad que ofrece en la prestación de los servicios de la medicina y la estética, pero no cuenta con un plan de gestión estratégica para obtener la estructura organizacional que requiere para el respectivo crecimiento empresarial.

La IPS no cuenta con un direccionamiento estratégico estructurado, el cual no permite definir las funciones de cada colaborador y por ende este afecta el eficiente desempeño de la empresa, impactando negativamente los procesos de Gestión Humana en los frentes de (Rotación, retención. Clima laboral, bienestar) y el proceso de ventas (Costos, servicio al cliente y presupuestos de ventas).

Fase diagnóstica: En esta parte ustedes utilizarán el método DOFA para diagnosticar la situación concreta de su proyecto, realizarán los cruces necesarios y formularán los hallazgos que permitan determinar la vía de acción la cual derivará en la formulación de la propuesta.

#### **14.1.1 Análisis DOFA.**

Es la herramienta fundamental para conocer el estado y realidad actual de la compañía, la cual si se trabaja de manera objetiva conlleva a la adopción de una verdadera estrategia, basada en la diferenciación del servicio y el producto que ofrece L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA.

De acuerdo con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las cuales cuenta la compañía, la diferenciación no se basa en los precios más baratos si no en el modelo propuesto

por Philip Kotler (Economista Norte Americano y mayor Gurú reconocido en el marketing moderno); adoptando los siguientes 4 tipos de estrategia:

Con la diferenciación del servicio, es dando especial importancia a la calidad, asesoramiento al cliente, garantía, facilidad de acceso y justo a tiempo en la entrega del mismo, puesto que, el cliente es quien maneja su tiempo y no la IPS.

En la diferenciación del personal, se cuenta con personal mejor capacitado y formado que el de la competencia con el valor de un mejor trato amable y exquisito mostrando credibilidad y confianza.

En la diferenciación del canal de distribución, la compañía debe diseñar estratégicamente sus canales de comunicación para que funcionen de manera impecable y faciliten el acceso del cliente. Con la diferenciación de la imagen, y que además es fundamental, debe ser única para todos los consumidores, que tenga impacto visual y mental; otra forma de posición de marca.

Dentro de lo aliados clave, se destacan algunos proveedores de insumos y materia prima como: Skin Healt, Laboratorios Esko, Evidence electrónica, Formax, Body Perfect, L'oreal Colombia, Schwarzkopf Colombia, Dentales América, entre otros.

Las alianzas estratégicas se dan con negocios o empresas de servicios sustitutos como Gimnasios, tiendas naturistas, casas de banquetes, empresas importadoras de maquinaria para el cuidado corporal y personal.

La alianza comercial con empresas como universidades, fabricas, colegios y otras de índole privado y público, donde a través del portafolio de servicios, se les brinde la oportunidad de tener acceso de adquisición de productos y/o servicios a nivel de sus colaboradores ya sea de manera individual o empresarial para el desarrollo de actividades especiales y personales con la opción de un valor agregado.

Grupo de colaboradores recurso Humano de la IPS, quienes a través de su actitud y talento son los primeros en brindar satisfacción y respuesta a las necesidades de los usuarios de los servicios ofertados.

La Compañía L.I SPA VIVIR NEW ESTETIC IPS LTDA, en su propuesta de valor ofrece servicios de estética facial, corporal y estética médica profesional, donde se encuentran derivados como: tratamientos de reducción de medidas y adelgazamiento, tratamientos de limpieza facial, acné, eliminación de manchas, eliminación de líneas de expresión y tratamientos anti- edad,

programas de relajación corporal y espiritual, entre otros donde se destaca ante todo la asistencia personal.

La relación que los clientes (usuarios) esperan con respecto al establecimiento, es una atención personalizada con expectativas de garantía y calidad del servicio adquirido sin dejar de lado el servicio con valor de justo a tiempo. Se ofrecen espacios cálidos, en donde el usuario puede encontrarse total tranquilidad y armonía, saliendo un poco de su rutina diaria.

Dentro de los recursos que requiere la compañía están: Capacidad instalada suficiente (Infraestructura, equipos, insumos, óptimos y suficientes). Recurso humano idóneo en cuanto a capacitación, formación y actitud y valor de servicio. Canales de Comunicación estratégicos (De fácil y rápido acceso). Ejemplo: Voz a voz, redes sociales, vallas publicitarias y si es posible canales de televisión en horarios de alta audiencia, creando un plan de financiación o patrocinios con el propósito de pautar a bajos costos.

De los anteriores se cuenta con la mayoría, sin embargo, es importante lograr más capacitación y formación del recurso humano y la compañía debe crear y fortalecer las políticas de comunicación tecnológica y de posicionamiento de marca, ya que este factor es una debilidad latente. Los anteriores recursos aportan valor total y decisivo para el crecimiento y mantenimiento constante de la empresa y su rentabilidad.

Dentro de los diversos canales a nivel global, en Colombia el mercado de la estética médica se ha dado a conocer y se ha posicionado a través de medios masivos de comunicación como son los canales de televisión Caracol, RCN, City TV, entre otros y a hoy se están socializando a través de las diversas redes sociales; sin embargo, la IPS ha logrado reclutar un buen número de usuarios y alcanzarlos a través de referidos, medios publicitarios como las vallas “fachada”, redes sociales y pagina web.

Si se habla a nivel de público en general y lograr captar el perfil psicológico de los usuarios, la rapidez, la facilidad de acceso y costos que a ellos les genera, se pensaría que la televisión podría ser uno de los medios más eficaces para dar a conocer marca y servicios; sin embargo, para la empresa nacional y la economía actual, resulta un medio de alto costo razón que dificulta optar como la primera opción de mercadeo.

Existen otras alternativas como la voz a voz “referidos” gracias a la atención en valor de un servicio personalizado efectivo y a tiempo, de igual forma para reclutar nuevos clientes de un

sector de mercado más amplio, los avances tecnológicos a través de redes resultan ser una herramienta fácil de adquirir y de muy bajos costos.

Los segmentos de clientes están compuestos por el personal de todos los géneros con edades comprendidas especialmente de los 18 – 65 años, especialmente dirigidos los servicios a las mujeres de los diferentes estratos sociales. Dentro de las necesidades a satisfacer están Salud mental, espiritual y corporal, imagen, belleza, auto estima y auto cuidado

En la estructura de costos, se tiene que los principales de la IPS, están directamente en los siguientes aspectos: la compra de insumos, servicios públicos, infraestructura, impuestos, equipos, pago de nóminas. Actualmente la compañía no está invirtiendo en innovación, ya que la estructura de costos no permite realizar una inversión alta en Marketing y así salir en medios de comunicación escritos, radiales, televisivos, etc. De otro lado, la estructura de ingresos de la compañía se basa por la prestación de cada uno de los servicios que presta la IPS, en las siguientes líneas:

Tabla 46.

*Estructura de costos*

Servicios	Tarifas
<b>ESTÉTICA FACIAL</b>	La forma de pago de los clientes se realiza en efectivo o con tarjeta de crédito
Hidratación, rejuvenecimiento	\$ 70.000
Maquilla permanente	Cejas \$ 200.000 y Delineado \$ 120.000
Cirugía plástica- post operatorios	Desde \$ 300.000 a \$ 600.000
Sauna terapéutico	\$ 35.000 Hora
Baño Luna, sol y quinceañeras	\$ 190.000 persona
Cámara de bronceo	\$ 1.300 Minuto

Nota: Autoría propia

## 14.2 Construcción de la propuesta

Una vez aplicado el DOFA pasarán al desarrollo de la construcción de su propuesta de mejora, deberán inicialmente determinar el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta de mejora y luego procederán a utilizar el modelo CANVAS para abarcar todos los puntos que va a contemplar la propuesta.

La propuesta de mejoramiento para el módulo de mercadeo, se estructura inicialmente con la propuesta de realizar una transformación del tipo de sociedad con la que actualmente está constituida, LTDA a una sociedad anónima S.A.

La creación del área de marketing que se encuentre a cargo de las estrategias de mercadeo a nivel interno y externo, donde se innove en expectativas de servicio, se oriente al usuario, y se mida constantemente el nivel de satisfacción con la relevancia del servicio pos venta.

El comité de comunicación Teniendo en cuenta el análisis de la matriz DOFA de la IPS, se puede evidenciar que la compañía cuenta con altos estándares de calidad en la prestación del servicio, es idónea y suficiente en cuanto a capacidad instalada, su ubicación y costos son de fácil acceso al usuario y el segmento del mercado al cual va dirigida es bastante amplio;

Los directivos deben establecer un plan de comunicaciones contundente a través de canales de fácil acceso que le permitan a bajo costo, llegar a un sector más amplio y capturar nuevos clientes, sin depender exclusivamente de la localidad donde se encuentra ubicada la institución que es la localidad 10 de Engativá.

Así mismo con una visión más ambiciosa en busca del reconocimiento a nivel nacional e internacional, debido a que este tipo de mercado es demasiado competido y la necesidad y gusto por el servicio se hace global ya sea por factores de ritmo de vida (estrés), imagen y cuidado personal.

Implementación de un plan de Alianzas comerciales con empresas privadas y públicas donde se dé a conocer el portafolio de servicios y se ofrezca un plan de precios favorable, a sus compañías y les brinde una alternativa única como opción para la adquisición de este tipo de servicios.

Ejecución de un plan de jornada de servicios con proveedores, donde sean ellos quienes faciliten bajar costos de producción, con el fin de facilitar el estímulo económico a empleados y por ende se pueda brindar mayor oportunidad en precios a los usuarios que lo ameriten.

El comité de ventas se debe estructurar con base a los objetivos mensuales de ventas, con todo el equipo de trabajo en donde se compartirán las metas para cada uno de los colaboradores, estando el líder realizando un soporte y direccionamiento para que el colaborador pueda cumplir su meta mensual.

Indicadores de gestión en el área de ventas y mercadeo: Se logrará monitorear los procesos, identificando las oportunidades de mejorar de acuerdo a los hallazgos encontrados en la liquidación de los mismos.

### 14.3 Propuesta de mejora

Tabla 47.

*Propuesta de mejora*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Implementación del indicador de gestión, para lograr su medición y control con el fin de obtener una gestión estratégica y así adquirir una ventaja competitiva, para la consecución de metas con su respectivo monitoreo y cumplimiento de logros	La Dirección Administrativa tiene la capacidad de acción en responder al área de servicio al cliente de la compañía	Gerencia Dirección Administrativa	De: Talento Humano, presupuestos Plan y equipos	Planteamiento del indicador  Socialización del Indicador con todos los funcionarios de la empresa	Implementación del indicador en tres meses  Posteriormente a los tres meses se realizará la revisión del indicador	Indicador De servicio Al cliente enfocado (Satisfacción del cliente)	Esta liquidación y presentación de informes estará a cargo de la Dirección Administrativa
Conformación de comité comercial de la IPS, el objetivo es realizar la planeación de ventas de cada uno de los profesionales de la IPS, realizando	La Gerencia y la Dirección Administrativa definirán el presupuesto de ventas mensuales para cada profesional, buscando el	Gerencia, Dirección Administrativa y profesionales	La gerencia debe garantizar Instalaciones, materiales y equipos para la ejecución de sus funciones	Socialización del comité y ejecución de comité mensual, para definir presupuestos e informar resultados de gestión, de acuerdo a los	Liquidación de indicador mensual junto al comité mensual de ventas	Indicador de ventas	Esta liquidación y presentación de informes estará a cargo de la Dirección Administrativa

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
un presupuesto mensual.	crecimiento y el margen de contribución para la IPS			resultados del indicador de ventas			

Nota: Autoría propia

## 14.4 Indicadores

Tabla 48.

*Indicadores*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Objetivo
Producción mano de obra	Se realizará la medición de este indicador cada 6 meses	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre laboradas}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%
Ventas totales por empleado	Se realizará la medición de este indicador cada 3 meses	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio trabajadores}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%
Productividad		$\frac{\text{Total, ventas por semana}}{\text{Vendedor x horas trabajadas por semana}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%

Nota: Autoría propia

## **15. Gestión de operaciones y logística**

Los indicadores de gestión logística ayudan a medir el rendimiento en los procesos de forma cualitativa y cuantitativa, con el fin de obtener una mejora continua en los procesos, los cuales deben partir de una implementación estratégica de operación y logística logrando una mejora a su cadena de abastecimiento y en el control de sus inventarios distribuyendo de forma clara y efectiva en las diferentes áreas de la compañía con el fin de lograr la efectividad en el nivel competitivo y de calidad en los servicios ofertados y prestados.

Las organizaciones y especialmente aquellas que están vinculadas al servicio están enfrentadas a constantes cambios por nuevas tendencias; en el caso de la IPS debido a lo anterior y por causa de la reglamentación que le rige es un tipo de sector económico que oferta servicios de salud y estética , por tal razón es el cliente quien espera y exige un alto grado de calidad sobre todo efectividad tangible en sus servicios recibidos ya que no solo se ven reflejados en su integridad física sino en el resultado de su imagen personal.

### **15.1 Diagnóstico**

La IPS es una compañía que ha mostrado altos niveles de calidad con respecto a su gestión, organización y logística, sin embargo, los diferentes procesos se han realizado de manera práctica y de cierta forma empírica y no partiendo de un sistema de gestión organizacional plasmado a través de documentos y sistemas de gestión, por tal motivo, se sugiere a la compañía implementar un documento donde se establezcan patrones de logística, infraestructura y direccionamiento con indicadores, que permitan medir trimestral o semestralmente la ejecución de los diversos procesos en desarrollo que afectan directamente a la empresa.

Realizar un programa de capacitación interno dirigido a todos los profesionales y operarios donde se dé a conocer y se aplique día tras día las pautas establecidas en la visión, misión, objetivos y estrategias propuestas por la compañía; con el objetivo de trabajar en equipo con un solo direccionamiento, basado en un documento previamente elaborado.

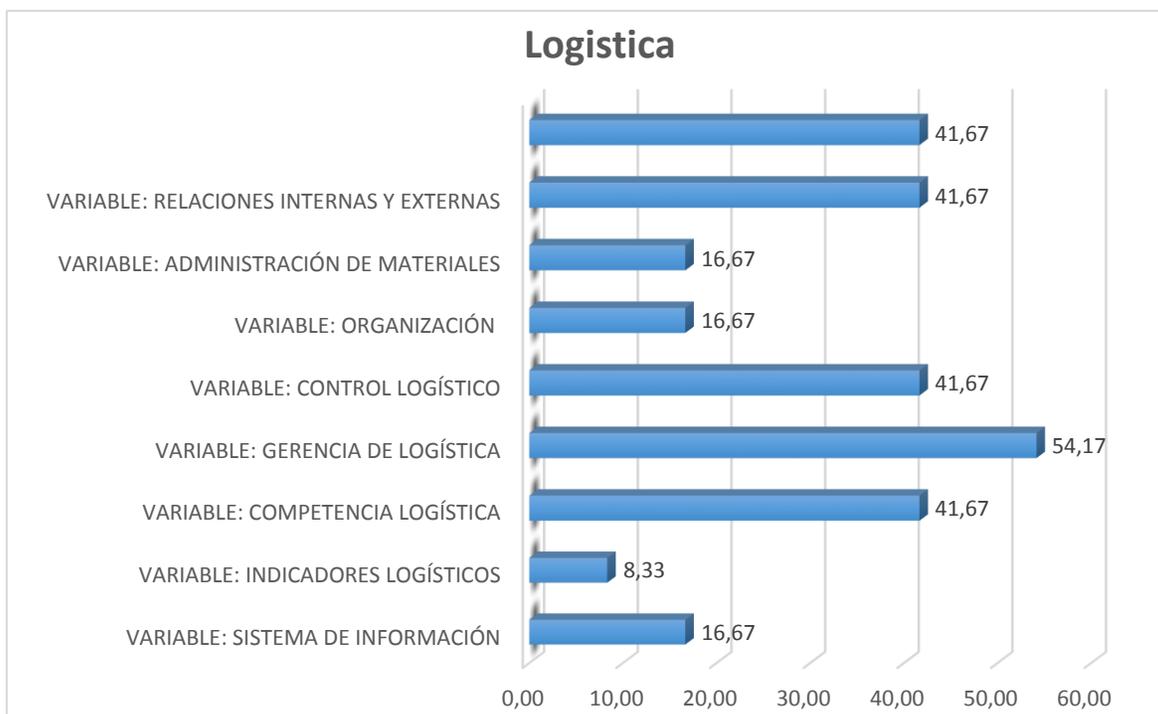


Figura 27. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

## 15.2 Propuesta de mejora

De acuerdo con el diagnóstico realizado a la compañía L.I SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, se sugiere a sus directivas crear e implementar un documento organizacional, donde se plasmen los diferentes servicios ofertados y se establezcan los procesos de operación y logística incluyendo: capacidad instalada, infraestructura, insumos, equipos, muebles, accesorios y demás requisitos fundamentales para el correcto y debido funcionamiento de los diferentes procesos; con el fin de entregar al usuario productos y servicios justo a tiempo y de la mejor calidad.

Lo anterior, conlleva a un proceso seguro en toda la cadena de abastecimiento y les permite a las directivas, la ejecución de tareas de manera organizada, a bajos costos, disminuir gastos y generar innovación en procesos y en servicios que estén disponibles al cambio y la expectativa de los usuarios. Por último, se sugiere un plan de servicio pos venta con indicadores de gestión, donde la compañía pueda conocer el proceso de satisfacción del usuario, a través de encuestas vía telefónica y en el punto, donde se puedan evidenciar aspectos importantes como: calidad, eficiencia y eficacia del profesional y el servicio adquirido, percepción de la infraestructura y la

capacidad para el mismo, contando con la ejecución de los sistemas de calidad SQR y la solución a cada proceso de NO conformidad.

### 15.2.1 Encuesta de servicio al cliente.

A continuación, se realizan unas preguntas sobre los servicios que presta la empresa, con el fin de mejorar los servicios y así ofrecer una mejor calidad.

Tabla 49.

#### *Encuesta de servicio al cliente*

No	ENCUESTA	SI	NO	NO ESTOY SEGURO
1	¿El servicio cumplió sus expectativas?			
2	¿La persona que le presto el servicio, hizo adecuadamente el procedimiento?			
3	¿Considera que el espacio utilizado fue el adecuado?			
4	¿Fue usted tratado de manera cordial?			
5	¿Le brindaron la información necesaria sobre nuestros servicios?			
6	¿Cree usted que nuestro personal es idóneo para el servicio?			
7	¿Seguirá usted acercándose a nuestras instalaciones para tomar nuestros servicios?			
8	¿Recomendaría usted nuestro establecimiento a más personas?			
	Observaciones:			

Nota: Autoría propia

Tabla 50.

*Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Seguimiento a la gestión del proceso de Logística	Creación e implementación de indicadores, en el área logística y servicio al cliente	Gerencia Dirección Administrativa	De: Talento Humano, presupuestos Plan y equipos	Planteamiento del indicador Socialización del Indicador con todos los funcionarios de la empresa	Implementación del indicador en tres meses Posteriormente a los tres meses se realizará la revisión del indicador	Indicador De servicio Al cliente enfocado (Satisfacción del cliente)	Recurso Humano, hace parte de las funciones de la Dirección Administrativa
Fortalecer los servicios ofertados por la IPS	Creación y aplicación de encuesta de satisfacción al cliente	Gerencia Dirección Administrativa	Recurso humano	Aplicación de encuesta a 50 clientes cada tres meses	Aplicación de encuesta trimestral y socialización de resultados	Indicador de satisfacción del servicio a los usuarios	Recurso Humano, hace parte de las funciones de la Dirección Administrativa
Seguimiento se metas y presupuestos	Creación de comité primario	Gerencia Dirección Administrativa	Recurso humano	Conformación de comité primario de ventas y presupuestos	Reuniones mensuales con el equipo de trabajo	Cumplimientos de presupuestos	Recurso Humano, hace parte de las funciones de la Dirección Administrativa y colaboradores Refrigerios \$ 30.000

Nota: Autoría propia

### 15.3 Indicadores de gestión y operación logística

A continuación, se presentan los indicadores del tema de gestión y operación logística:

Tabla 51.

*Indicadores gestión operaciones y logística*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Nivel de Satisfacción y efectividad en el servicio prestado	Se realizará la medición de este indicador cada tres meses a través de una encuesta dirigida directamente a los clientes de la IPS	$\text{Nivel de Satisfacción del Cliente (Encuesta)} = \frac{\text{Nro de Respuestas Positivas}}{\text{Nro de Preguntas}} \times 100 \%$ $\text{Indicador Trimestral} = \frac{\text{Sumatoria de resultado Individual}}{\text{Nro de Clientes Encuestados}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%
Ventas totales por empleado	Se realizará la medición de este indicador cada 3 meses	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio trabajadores}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%
Productividad		$\frac{\text{Total, ventas por semana}}{\text{Vendedor x horas trabajadas por semana}}$	Satisfactorio: 100%  Sobresaliente: 95% - 99%  Mínimo 90% - 95%

Nota: Autoría propia

## Conclusiones

A través del presente trabajo investigativo, se pudo evidenciar que uno de los principales problemas que dificulta el proceso operativo y mayor competitividad de la compañía L.I. SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, radica de la rotación frecuente del personal interno, debido a diversos factores entre los que se destacan, la ausencia de compromiso, falencias en la estructura de los profesionales, desde su formación como seres integrales con valores de identidad, responsabilidad y sentido de pertenencia y amor por lo que hacen; de igual manera por déficit en la capacitación referente a sus roles y labores asignadas y la influencia de un concepto de independencia que conlleva a la rebeldía, el autoritarismo y nomadismo laboral, donde la constancia, no es una virtud para la gran mayoría de ellos.

Debido al problema de rotación, se derivan consecuencias que influyen notoriamente en la operatividad de la IPS, como son pérdida de clientes y baja fidelización de los mismos, adicional a niveles elevados en gastos de funcionamiento por la presencia de re procesos, no conformidades, y gastos obligados en procesos de reclutamiento y entrenamiento de nuevo personal; finalmente, pérdidas en costos de oportunidad, en ventas y generación de ingresos, concluyendo en el estancamiento del crecimiento continuo de la compañía.

El balance general y estado de ganancias y pérdidas sobre L.I. SPA VIVIR NEW STETIC IPS LTDA, es positivo ya que sus activos corrientes son superiores a sus pasivos, esto genera una mayor posibilidad de crecimiento y estabilidad en el campo de la estética y belleza, aunque se encontraron falencias, como la carencia de un programa contable, que genere de forma inmediata y real la situación de la facturación y soporte la realidad de la prestación de los servicios de manera oportuna y verídica.

La liquidez y rentabilidad de la compañía, es considerada en un rango adecuado, ya que el margen de endeudamiento es bajo y sus únicos pasivos representativos son los impuestos, esto genera, que a largo plazo la compañía crezca considerablemente, sus servicios aumenten, la competitividad crezca y sus ingresos sean mayores.

En el área de mercadeo, de acuerdo con el diagnóstico, se concluye que la IPS debe fortalecer sus estrategias de marketing, dirigidas al sostenimiento de la clientela existente y el reconocimiento global a través de la calidad del servicio, siendo más personalizado y el control

del servicio pos venta, puesto que está demostrado que la política de precios bajos, no es una estrategia por adoptar en este sector de la economía

De acuerdo con el análisis de los hallazgos evidenciados, por medio de las herramientas utilizadas durante el proceso investigativo, se puede concluir que la gerencia y demás directivas, deben implementar el proceso de bienestar laboral que permita la generación de un ambiente sano, cálido armónico y de constante amor por la labor que desempeñan los diferentes profesionales; además de un plan de capacitación, donde no solo se fortalezcan las capacidades y habilidades en su arte, sino el interés por el servicio y la actitud hacia su entorno y por los usuarios.

La institución cuenta con excelentes recursos como: Humanos, infraestructura, insumos, tecnológicos, capital tangible e intangible, que de una u otra manera facilitan el cumplimiento de objetivos, sin embargo, se identifica la oportunidad de mejora continua en cada uno de estos procesos, que conlleven al aprovechamiento de las oportunidades identificadas durante el análisis de la matriz MEFI y que faciliten el proceso altamente competitivo.

Debido a la acreditación de la compañía de estética médica y spa como IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud), se cuenta con grandes ventajas y fortalezas, que las directivas deben aprovechar en cuanto a las oportunidades que el mercado y este sector de la economía les ofrece, donde su capacidad de servicio instalada y los estándares de calidad le han permitido posicionarse de manera favorable, no obstante, resulta de gran importancia la participación de la IPS, mediante la creación de un programa de responsabilidad social, donde la marca reciba reconocimiento activo en el rescate y la protección de los derechos humanos, el aprovechamiento de recursos naturales, el respeto y el cuidado del medio ambiente.

## Recomendaciones

Se sugiere a la alta gerencia de la compañía, conjuntamente con la dirección de calidad y demás departamentos administrativos emprendan los debidos planes de acción, que le permitan a la IPS la Certificación de Calidad mediante la Norma ISO 9000 2015, generando mayor confianza y reconocimiento de marca en los diferentes procesos.

Se recomienda la creación de una alianza o convenio con Instituciones universitarias como Uniagustiniana, donde exista el trabajo de asesoría o auditoría a nivel de prácticas de los estudiantes de especialización en Gerencia de Empresas o de Auditoría en Calidad, puesto que es una manera de revisar, analizar y evaluar el desempeño de cada uno de los procesos de la compañía, sin generación de gastos de auditoría y con la conveniencia mutua, en cuanto a las oportunidades que se pueden brindar en el campo práctico de las dos partes.

La compañía debe implementar con urgencia, un plan estratégico con políticas macro, basado en planes de acción enfocados en alianzas comerciales con empresas, organizaciones, entidades y proveedores que les permita, disminuir costos y el reclutamiento de nuevos clientes y adquirir un músculo financiero que la sostenga, previendo las diversas amenazas que a diario surgen desde la competencia, los factores externos variables en el sector de la economía colombiana, y la elevada exigencia de la estética médica, con la presencia de nuevos productos sustitutos.

Se recomienda en el área de mercadeo, fortalecer sus estrategias de marketing, dirigidas al sostenimiento de la clientela existente y el reconocimiento global a través de la calidad del servicio, siendo más personalizado y el control del servicio pos venta, puesto que está demostrado que la política de precios bajos, no es una estrategia por adoptar en este sector de la economía

## Referencias

- Agustin Reyes. (2005). Administracion de Personal. en A. Reyes, Administracion de Personal (pág. 245). Mexico: limusa noriega editores.
- Agustin Reyes Ponce. (2004). Administracion de Personal. en a. r. ponce, administracion de personal (pág. 241). Mexico: limusa noriega editores.
- Alexand, G. (1750). Aesthetica. obtenido de [https://es.wikiversity.org/wiki/origen\\_de\\_la\\_est%C3%A9tica#/media/file:aesthetica.png](https://es.wikiversity.org/wiki/origen_de_la_est%C3%A9tica#/media/file:aesthetica.png)
- Aumont, J. (1998). La Estética Hoy, Madrid: Cátedra.
- Carlos Eduardo Mendez. (1985). Clima Organizacional en Colombia. en C. E. Mendez, Clima Organizacional en Colombia (pág. 147). Bogota: Universidad del Rosario.
- Castañeda, O. R. (enero de 2005). Contribuciones a la Economía.
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del Océano Azul . (a. hassan, trad.) Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). Planeación Estrategica Fundamentos y Aplicaciones (vol. tercera edición ). Rio de Janeiro, Brasil: Mc Graw Hill Americana editores. recuperado el 4 de octubre de 2017
- Cnne. (25 de enero de 2006). Ministerio de Educación Nacional. recuperado el 05 de 09 de 2017, de [www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co): <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>
- David. (15 de febrero de 2003). Conceptos de Administración estrategica. recuperado el 2017, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpjh4tukdq&oi=fnd&pg=pr14&dq=direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+f>
- David, F. (2003). Administracion Estrategica. en d. Fred, Administracion Estrategica (pág. 368). Mexico: Pretince Hall.
- David, F. R., & Uci, U. (1997). resumen del libro, Conceptos De Administración Estratégica capitulos i y iv. recuperado el 29 de 05 de 2017, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap.65.htm>
- Dinero, R. Y. (2017). Radar y dinero.
- Drucker, P. (1954). Planeación estrategica.
- EAN. (2009). Modelo de organización para gestión de organización. Bogotá.

- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. Ciudad de México D.F., México D.F., México: Pretince Hall.
- Fuentes, a. (15 de septiembre de 2011). *Planeación estrategica , pieza clave para el desarrollo*. obtenido de *planeación estrategica , pieza clave para el desarrollo*:  
<http://www.planeacionestrategica.net/para-que-sirve-la-planeacion-estrategica/>
- <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano>. (2015). obtenido de  
<https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano>.
- Kim, c., & Mauborgne, r. (2005). *La estrategia del oceano azul*. En c. Kim, & r. Mauborgne, la estrategia del oceano azul (pág. 352). Bogota: norma.
- Koenes, a. (1995). *Suspensión y dirección* .
- Madroño, M. (2016). *Administracion financiera del circulante*. En m. E. Cosio, administracion financiera del circulante. Mexico: tax editorial.
- Maslow, a. (1943). *A theory of human motivation* .
- Maslow, a. (s.f.).
- Mendez, c. E. (s.f.).  
<Http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/clima?sequence=1>.
- Michael Amodt. (2001). *Psicologia industrial organizacional*. En m. Aamodt, psicologia industrial organizacional (pág. 366). Mexico: cengage learning editores s.a.
- Montserrat, c., & Josep, b. (2013). *La financiacion de la empresa*. Barcelona: profit editorial.
- Organizacional, C. 2. (s.f.). Obtenido de internet, 2000,  
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Peña, a. (13 de 02 de 2017). *Portafolio*. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com): <http://www.portafolio.co/economia/empleo/mercado-laboral-en-colombia-para-2017-503619>
- Perez, j., & Carballo, V. (2015). *La Gestion Financiera De La Empresa*. en j. f. veiga. madrid, España: Esic Editorial.
- Philip kotler. (2003). *Marketing Educativo*. recuperado el 05 de abril de 2017, de <https://dannysayago.wordpress.com/necesidades-deseos-y-demandas/>
- Porter, M. (1979). *Claves para el exito de la empresa*. obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.

- Quiroga, & Alvarado, F. (10 de enero de 2009). el mercurio. obtenido de [http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4\\_noticias/site/artic/20090110/pags/20090110062107.html](http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20090110/pags/20090110062107.html)
- Reyes, A. (2004). Administracion de personal. En a. R. Ponce, administracion de personal (pág. 241). Mexico: limusa noriega editores.
- Rosario, H. D. (2017). Gestion financiera. En a. H. Rosario, gestion financiera. Madrid, espana: editorial Universidad de Almeria.
- Sampieri. (2006). Metodoclogía de la investigación. Mexico: Mac Graw Hill.
- Sun, T. (2009). El arte de la Guerra. En t. Sun, el arte de la guerra (pág. 112). Exico: obelisco.
- W. Chan kim y Renne Mauborgne. (2005). La estretegia del oceano azul. En w. C. Mauborgne, la estretegia del oceano azul (pág. 352). Bogota: norma.

### Lista de tablas

Tabla 1. Estrategias para el mejoramiento	12
Tabla 2. Marco legal	22
Tabla 3. Etapas del proyecto	25
Tabla 4. Análisis matriz DOFA Empresa l.i spa vivir new estetic ips ltda	33
Tabla 5. Propuesta de mejora, gestión estratégica	39
Tabla 6. Indicadores gestión estratégica	40
Tabla 7. Indicadores económicos	41
Tabla 8. Comparativo océano rojo – océano azul	47
Tabla 9. Matriz Pestel	48
Tabla 10. Análisis matriz MEFI	50
Tabla 11. Matriz MPC	52
Tabla 12. Cinco fuerzas porter	54
Tabla 13. Propuesta de mejora	60
Tabla 14. Indicadores gestión humana	62
Tabla 15. Encuesta EDCO, dimensión relaciones interpersonales	64
Tabla 16. Estilo de dirección	65
Tabla 17. Motivación y bienestar	67
Tabla 18. Sentido de pertenencia	68
Tabla 19. Condiciones del puesto de trabajo	70
Tabla 20. Estabilidad laboral	71
Tabla 21. Conocimiento y comunicación sobre la empresa	72
Tabla 22. Trabajo en equipo	74
Tabla 23. Propuesta de mejora módulo de talento humano	77
Tabla 24. Acompañamiento y retroalimentación del equipo	78
Tabla 25. Análisis de puestos de trabajo	79
Tabla 26. Reteniendo talentos y crecimiento integral	81
Tabla 27. Capacitación y entrenamientos	83
Tabla 28. Comunicación interpersonal	83
Tabla 29. Indicadores	85

Tabla 30. Matriz LOFA	87
Tabla 31. Matriz para conocer el perfil del equipo	89
Tabla 32. Propuesta de mejora	95
Tabla 33. Relación indicadores	97
Tabla 34. Aspectos fuertes y débiles frente a la RSE	100
Tabla 35. Matriz de definición de objetivos	102
Tabla 36. Matriz de puntos débiles	103
Tabla 37. Matriz grupos de interés	104
Tabla 38. Priorización de acciones	108
Tabla 39. Matriz plan de acción	110
Tabla 40. Indicadores de control	115
Tabla 41. Análisis vertical y horizontal	122
Tabla 42. Estado financiero, análisis vertical y horizontal	124
Tabla 43. Razones financieras	126
Tabla 44. Propuesta de mejora	129
Tabla 45. Indicadores de gestión	130
Tabla 46. Estructura de costos	134
Tabla 47. Propuesta de mejora	137
Tabla 48. Indicadores	139
Tabla 49. Encuesta de servicio al cliente	142
Tabla 50. Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	143
Tabla 51. Indicadores gestión operaciones y logística	144

## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa	28
Figura 2. Logo empresarial	29
Figura 3. Informe integral MMGO.	36
Figura 4. Entorno económico MMGO.	45
Figura 5. Resultado encuesta EDCO dimensión relaciones interpersonales	64
Figura 6. Estilo de dirección.	66
Figura 7. Motivación y bienestar.	67
Figura 8. Sentido de pertenencia.	69
Figura 9. Condiciones del puesto de trabajo.	70
Figura 10. Estabilidad laboral.	71
Figura 11. Conocimiento y comunicación sobre la empresa.	73
Figura 12. Trabajo en equipo.	74
Figura 13. Estado civil.	90
Figura 14. Profesión, arte u oficio.	90
Figura 15. Edad.	90
Figura 16. Sexo	91
Figura 17. Antigüedad.	91
Figura 18. Experiencia.	91
Figura 19. Número de hijos	92
Figura 20. Hobby.	92
Figura 21. Principal logro en la vida.	93
Figura 22. Principal meta en la vida.	93
Figura 23. Análisis MMGO componente RSE..	101
Figura 24. Análisis MMGO componente gestión financiera.	119
Figura 25. Razón de endeudamiento.	127
Figura 26. Razones de rentabilidad.	128
Figura 27. Gestión de operaciones y logística MMGO.	141