



# EL DESAFÍO DE APLICAR HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA ACOMPAÑAR EL CRECIMIENTO DE UN CENTRO DE ESTÉTICA



Facultad de Ciencias Económicas - UNT - Control de Gestión

**TUTOR:** Cristian Rocha

**INTEGRANTES:** Donelli Sofía Agustina - Ledesma Sofía  
Fernanda - Mata María Antonela - Roldán Acosta Alejandro

**CORREO ELECTRONICO:** [sofiadonelli15@gmail.com](mailto:sofiadonelli15@gmail.com) -  
[sofiafernanda.ledesma@gmail.com](mailto:sofiafernanda.ledesma@gmail.com) -  
[antu\\_mata@hotmail.com](mailto:antu_mata@hotmail.com) - [ale.roldan.acosta@gmail.com](mailto:ale.roldan.acosta@gmail.com)

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>PRESENTACIÓN Y METODOLOGÍA</b>	<b>2</b>
INTRODUCCIÓN	2
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
MARCO METODOLÓGICO	
MARCO TEÓRICO	
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>10</b>
ANÁLISIS FODA	10
CRUZ DE PORTER	11
PALANCAS DE CONTROL	13
MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN	15
CADENA DE VALOR	16
<b>ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES</b>	<b>17</b>
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	17
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	20
OKR (Objectives and Key Results)	23
ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	23
LOOKER STUDIO	25
RECOMENDACIONES	26
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>27</b>
<b>APÉNDICE</b>	<b>27</b>



---

ENTREVISTA

27

**BIBLIOGRAFÍA**

**28**

## **RESUMEN**

El control de gestión desempeña un papel fundamental en la administración de las organizaciones, ya que contribuye a la mejora continua y al logro de los objetivos de manera eficiente. La falta de control conlleva a la incapacidad de mejorar, y para evitar el declive, las empresas deben enfocarse en estrategias efectivas de control. Este trabajo de investigación se concentra en analizar el control de gestión en la empresa Beauty Spa SRL, ubicada en el centro de San Miguel de Tucumán. Se aplicarán diversas herramientas de control de gestión, como arquitectura organizacional, palancas de control, cadena de valor y cuadro de mando integral, entre otras. Utilizando un enfoque metodológico cualitativo con un diseño fenomenológico, se llevará a cabo una entrevista al gerente general para obtener una visión holística de la empresa y se realizarán revisiones documentales y observaciones para un mayor entendimiento. El objetivo final es proporcionar conclusiones útiles tanto para Beauty Spa SRL como para otras organizaciones que deseen aplicar los resultados de esta investigación.

**Palabras Clave:** Control de gestión – Palancas de control - Estrategia

## **PRESENTACIÓN Y METODOLOGÍA**

### **INTRODUCCIÓN**

En el competitivo mundo de la industria de la belleza y el bienestar, los centros de estética se encuentran en crecimiento, cada vez más centros de estética se suman al mercado debido a que las personas buscan de sus servicios para llevar una mejor estética corporal, estos centros ofrecen servicios que van desde tratamientos faciales y corporales hasta peluquería, masajes, y mucho más. Beauty Spa es un reconocido centro de estética ubicado en el centro de San Miguel de Tucumán nació de una necesidad, donde una de las dueñas tenía un capital que quería invertir, ya que había cerrado su farmacia 2 años antes y le proponen abrir un centro de estética a otra de las dueñas por la experiencia que tenía en el rubro de más de 10 años.

Beauty es una SRL abrió sus puertas el 23 de septiembre de 2010 y su estructura era muy imponente.

Actualmente son 22 empleadas, de las cuales 17 están registradas.



La empresa presta servicios de belleza de manos, belleza de pies, masajes, depilación, peluquería y actividad física. Se caracteriza por brindar servicios personalizados y de alta calidad, poniendo atención en las necesidades de cada cliente, y también por sus espacios grandes y cómodos en todas las áreas de la empresa. Sin embargo, como en cualquier empresa, Beauty Spa se enfrenta a desafíos y oportunidades en su búsqueda constante de excelencia y crecimiento. Uno de los desafíos identificados es la gestión de compras y suministros, que ha experimentado demoras y falta de eficiencia en la adquisición de insumos necesarios para sus servicios. Esta situación ha llevado a que la encargada de compras deba recurrir al proveedor más cercano en lugar de buscar el mejor proveedor en términos de costos y calidad. Este trabajo de investigación se propone brindar las herramientas necesarias para identificar estos problemas y buscar soluciones que permitan mitigarlos.

El objetivo general de este estudio es establecer un proceso de compras eficiente que reduzca costos y mejore la operación de Beauty Spa.

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En distintas oportunidades, llegaron potenciales clientes que requerían determinados servicios pero existieron demoras para brindar el mismo ya que determinados insumos necesarios para prestar el servicio no estaban en stock de manera que la encargada actualmente responsable de compras debía recurrir al proveedor más inmediato para abastecerse de los mismos, por lo tanto no existe una eficiencia en las compras realizadas, no se busca el mejor proveedor de manera que se forme una relación que permita abaratar los costos de los insumos. Como iniciativa este trabajo propone brindar las herramientas para poder identificar problemas y buscar posibles soluciones para mitigar los mismos.

Por lo tanto, se define como principal problema Ineficiencia en el proceso de compras.

**Una vez definido el problema, se elaboraron distintas preguntas de investigación:**

- ¿Cómo es la estructura de la organización?
- ¿Cuáles son los procesos desarrollados en la empresa?

- ¿Cuáles son las funciones de los integrantes de la organización?
- ¿Qué mejoras de gestión se podrían proponer para lograr una eficiente operación?

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer mejoras en la gestión de los procesos internos de beauty spa, con el fin de que los mismos se lleven a cabo de una manera eficiente y eficaz.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la estructura organizacional.
- Establecer objetivos organizacionales para llevar a cabo en las cuatro perspectivas del CMI, junto a sus correspondientes metas e iniciativas.
- Proponer herramientas de control de gestión con el fin de mejorar los procesos de la organización.

### **MARCO METODOLÓGICO**

Como estrategia metodológica se plantea un enfoque mixto, con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) el cual parte de la recolección de datos cualitativos y luego cuantitativos. Se busca indagar en el comportamiento de la organización, como estas tienen establecida la separación de funciones y sus procesos. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se llevará a cabo una **entrevista** con los dueños para poder ahondar más en los conocimientos sobre la misma y luego se realizará un análisis de datos que nos brinda el sistema de información que utiliza la organización.

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Definición de Organización**

Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

La organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo.

#### **Definición de Control de Gestión**



El control de gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización, con esto, la Dirección se asegura que los recursos son utilizados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Consiste en un conjunto de herramientas gerenciales utilizadas para la implementación de la estrategia, buscando influir en el comportamiento de los individuos que integran la empresa para poder así controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad.

Los elementos de los sistemas de control de gestión son: la planeación estratégica, la presupuestación, la asignación de los recursos, la medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia. El proceso del control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

(Anthony 2008)

El control administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar la estrategia de esta; el principal reto del control es inducirlos a actuar en búsqueda de metas personales que contribuyan a conseguir las metas de la organización y así lograr la congruencia de las mismas.

Lidiar con las tensiones que surgen al intentar alinear la organización, la estrategia comercial y las conductas humanas, es el núcleo de la implementación de la estrategia. (Simons 1998). Analizando y manejando las distintas tensiones entre los sistemas de: Creencias, Límites, Control y Diagnóstico e Interactivo, podemos alinear las actividades de la organización con la Estrategia comercial de la empresa.

Este control es sumamente útil para prevenir desviaciones entre lo que se busca y obtiene, para corregirlas en caso de que existan las variaciones, para medir variables de rendimiento que fueron consideradas críticas por la empresa, y para incentivar a la innovación y aprendizaje continuo de los integrantes de la empresa a causas de las incertidumbres estratégicas.

#### **Definición de análisis FODA**



El análisis FODA, también conocido como DAFO en algunos lugares, es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para evaluar la situación interna y externa de una empresa u organización. FODA es un acrónimo que se deriva de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se utiliza para identificar los factores internos y externos que pueden influir en el rendimiento de la empresa.

- 1) **Fortalezas (Strengths):** Las fortalezas son los atributos internos positivos de una empresa. Representan las áreas en las que la empresa sobresale y tiene una ventaja competitiva sobre otras. Al identificar las fortalezas, la empresa puede capitalizarlas para alcanzar sus objetivos y mantener su posición en el mercado.
- 2) **Oportunidades (Opportunities):** Las oportunidades son factores externos positivos que una empresa puede aprovechar. Estas oportunidades pueden incluir tendencias del mercado, cambios en la demanda del consumidor o avances tecnológicos. Identificar oportunidades ayuda a la empresa a crecer y expandirse de manera efectiva.
- 3) **Debilidades (Weaknesses):** Las debilidades son los aspectos internos negativos de una empresa. Son áreas en las que la empresa puede carecer de recursos o habilidades necesarias para competir competitivamente. Reconocer las debilidades es esencial para abordarlas y mejorar la gestión interna.
- 4) **Amenazas (Threats):** Las amenazas son factores externos negativos que pueden afectar a una empresa. Estas amenazas pueden incluir competidores fuertes, cambios en la regulación gubernamental o fluctuaciones económicas. Identificar las amenazas permite a la empresa desarrollar estrategias para mitigar su impacto.

El análisis FODA es útil para la toma de decisiones estratégicas en una variedad de contextos

### **Concepto del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y





la competencia. Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Los nuevos competidores que puedan existir o darse en nuestro mercado intentarán copiar de forma rápida cuota de mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no habíamos contemplado. Determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen nos ayudará a proteger nuestra cuota de mercado.
- El poder de negociación de los proveedores: Juegan un papel clave en el nivel de competencia de nuestra organización ya que pueden influir directamente en el precio de nuestro producto o servicio, así como en la calidad del producto. Contar con una buena cartera de proveedores es fundamental para mejorar el posicionamiento dentro de una industria.
- El poder de negociación de los clientes: Hoy más que nunca, el consumidor es una de las fuerzas más potentes a la hora de determinar muchas de las estrategias empresariales. Los clientes tienen hoy la capacidad de exigir más calidad, forzar bajadas de precio o pedir servicios y extras.
- La amenaza de los productos sustitutos: Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reemplazo son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares a las de nuestro producto.
- La rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se verá reflejada, entre otras, en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener la cuota de mercado, o tal vez en el requerimiento de una constante innovación.

Este modelo es ampliamente utilizado para evaluar la competitividad y la atractividad de una industria específica y, a partir de esa evaluación, ayudar a las empresas a desarrollar estrategias efectivas.

### **Concepto de Cadena de Valor**

La "cadena de valor" es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que se utiliza en el campo de la estrategia empresarial para descomponer y analizar las actividades internas de una organización con el

objetivo de comprender cómo agrega valor a sus productos o servicios y cómo se posiciona en su industria.

La cadena de valor se representa sustancialmente como una serie de actividades interconectadas que una empresa realiza para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta su entrega final al cliente. Estas actividades se dividen en dos categorías principales:

**Actividades Primarias:** Estas son las actividades directamente relacionadas con la creación, entrega y soporte de un producto o servicio. Incluyen:

- **Logística interna:** Recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- **Operaciones:** Transformación de las materias primas en productos terminados.
- **Logística externa:** Distribución de los productos terminados a los clientes.
- **Marketing y ventas:** Actividades para promocionar y vender productos o servicios.
- **Servicio:** Soporte posventa, atención al cliente y mantenimiento.

**Actividades de soporte:** Estas actividades respaldan las actividades primarias y contribuyen indirectamente al valor del producto o servicio. Incluyen:

- **Infraestructura:** Apoyo general a la empresa, como finanzas, contabilidad, gestión de la calidad y sistemas de información.
- **Gestión de recursos humanos:** Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de tecnología:** Investigación y desarrollo, adquisición de tecnología y gestión de la innovación.
- **Abastecimiento:** Adquisición de materias primas, suministros y otros recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

El análisis de la cadena de valor ayuda a una empresa a identificar las áreas en las que puede crear valor de

manera eficiente y efectiva, así como las áreas en las que puede mejorar su rendimiento. También permite a la empresa comprender cómo se compara con sus competidores en términos de costos y diferenciación.

Al comprender su cadena de valor, una empresa puede tomar decisiones estratégicas informadas sobre cómo mejorar su ventaja competitiva, ya sea reduciendo costos, mejorando la calidad, diferenciando sus productos o servicios, o enfocándose en otras áreas clave.

### **Concepto de Palancas de Control**

Existen cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento, y las incertidumbres estratégicas.

Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Estas palancas son:

1. Sistemas de creencias: usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía.

Visión: La visión se refiere a dónde se dirige esta organización y cuáles son sus metas a medio y largo plazo.

Misión: La misión es la razón principal por la cual existe la organización, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.

2. Sistemas de límites: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades.

3. Sistemas de control y diagnóstico, usados para motivar, monitorear, y recompensar el logro de metas específicas.

4. Sistemas de control interactivo, usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

Dos de estas palancas de control -los sistemas de creencias y los sistemas de control interactivo- crean fuerzas positivas e inspiradoras. Estas son el yang: las fuerzas que representan el sol, el calor y la luz. Las otras dos palancas -los sistemas de límites y los sistemas de control y diagnóstico- crean limitaciones y aseguran el cumplimiento de las órdenes. Estas son el yin: las fuerzas que representan la oscuridad y el frío.

Seleccionar estas palancas -y usarlas adecuadamente- es una decisión vital para los gerentes. Sus elecciones reflejan sus valores personales, revelan la opinión que tienen de sus subordinados, afectan la probabilidad de alcanzar una meta, e influyen en la capacidad de la organización de adaptarse y prosperar a largo plazo.

Gráfico: Modelo de palancas de Robert Simons



Fuente: elaboración propia

### **Concepto de Mapa Estratégico**

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización pública, privada o sin ánimo de lucro, que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

### **Cuadro de Mando Integral**

Un Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard en inglés, es un sistema de



gestión estratégica que se utiliza en organizaciones para medir, monitorear y gestionar el desempeño en función de sus objetivos estratégicos. Fue desarrollado por los expertos en gestión Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. El CMI se utiliza para traducir la estrategia de una organización en objetivos y métricas concretas que puedan ser seguidas y evaluadas de manera efectiva.

Un CMI se compone generalmente de cuatro perspectivas interconectadas, que son:

1. **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva se enfoca en los indicadores financieros clave que reflejan el desempeño económico de la organización, como ingresos, rentabilidad, flujo de efectivo, entre otros.
2. **Perspectiva del cliente:** Aquí se analiza cómo perciben los clientes a la organización y sus productos o servicios. Esto incluye la satisfacción del cliente, la lealtad, la retención y la adquisición de clientes.
3. **Perspectiva interna:** Esta perspectiva se concentra en los procesos internos críticos que permiten a la organización cumplir con sus objetivos financieros y satisfacer las necesidades de los clientes. Se definen indicadores relacionados con la eficiencia, calidad y mejora de procesos.
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta perspectiva se identifican los factores que permiten a la organización innovar, aprender y crecer a largo plazo. Esto puede incluir capacitación y desarrollo de empleados, gestión del conocimiento y la cultura organizacional.

El CMI ayuda a las organizaciones a alinear sus acciones y recursos con sus metas estratégicas. Facilita la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización y permite un seguimiento continuo del progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos. Además, el CMI proporciona una visión equilibrada del desempeño de la organización al considerar no sólo los aspectos financieros, sino también los relacionados con los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

En resumen, un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a medir, gestionar y mejorar su desempeño en todas las áreas clave para alcanzar sus objetivos



estratégicos de manera equilibrada y efectiva.

### **Definición de sistema de información**

Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones.

### **Definición de sistema de evaluación de desempeño e incentivos**

Un sistema de evaluación de desempeño compila los principales métodos para el análisis del rendimiento laboral, y permite a la empresa escoger el que mejor se adapte a su situación.

Un incentivo es una herramienta de motivación que busca alinear los intereses de los trabajadores con los de la empresa. El esquema de incentivo debe entonces permitir que la empresa alcance de la mejor manera sus objetivos

### **Concepto OKR**

Los OKR (Objectives and Key Results) son una metodología de establecimiento y seguimiento de objetivos empleada en empresas y organizaciones para definir metas claras y medibles, así como los resultados clave que indican el progreso hacia dichos objetivos.

Consisten en dos componentes principales:

**Objetivos (Objectives):** Son metas cualitativas que describen qué se quiere lograr. Los objetivos suelen ser ambiciosos, cualitativos y orientados al logro de algo específico en un plazo determinado. Estos se definen para proporcionar dirección y enfoque a la organización.

**Resultados Clave (Key Results):** Son indicadores cuantificables y medibles que permiten evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos. Los resultados clave son los hitos específicos que demuestran que el objetivo se está cumpliendo. Suelen ser mensurables y establecen el estándar para evaluar el avance.

## **DIAGNÓSTICO**

A continuación, se presenta un análisis de diagnóstico de la situación actual de la organización bajo estudio, utilizando distintas herramientas a partir de la información recolectada.

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- **Ubicación céntrica:** Estar ubicado en el centro de la ciudad de Tucumán es una ventaja estratégica, ya que es de fácil acceso para los clientes.
- **Amplia Gama de Servicios:** Ofrece una variedad de servicios de belleza, como tratamientos faciales, masajes, manicuras y pedicuras, depilación, etc., esto puede atraer a una clientela diversa.
- **Personal Capacitado:** El personal altamente capacitado y experimentado en tratamientos de belleza es una ventaja competitiva.
- **Buena Reputación:** el centro de estética tiene una sólida reputación y buenas reseñas de clientes satisfechos, esto atrae a nuevos clientes y mantiene a los existentes.

#### **Debilidades**

- **Fluctuación de ingresos:** Los ingresos son estacionales o variables, lo que afecta la estabilidad financiera.
- **Costos operativos elevados:** Mantener equipos y productos de alta calidad es costoso, lo que puede afectar los márgenes de beneficio.
- **Estructura informal:** al no tener una estructura formalizada da lugar a que fluya mucha información informal que podría perjudicar el objetivo de la organización.

#### **Amenazas**

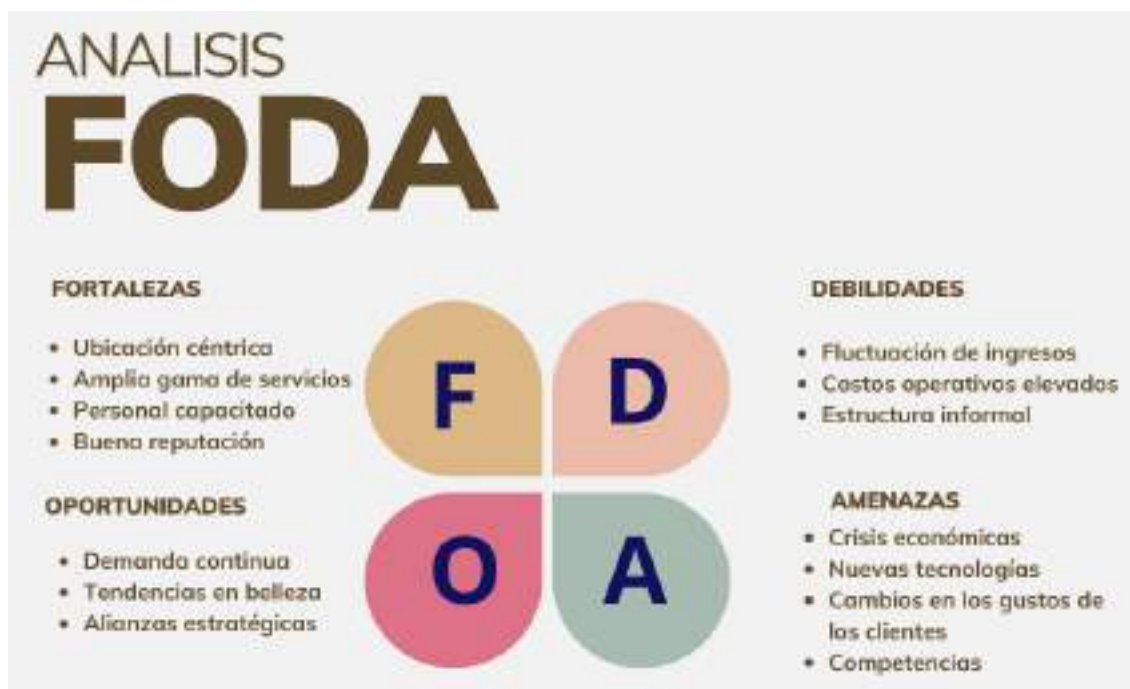
- **Crisis económicas:** Las crisis económicas pueden reducir la demanda de servicios de belleza, ya que las personas pueden recortar gastos no esenciales.

- Nuevas tecnologías: La introducción de tecnologías innovadoras en la industria podría hacer que algunos tratamientos tradicionales sean obsoletos.
- Cambios en las preferencias de los clientes.
- Competencia: La competencia en la industria de la belleza es feroz. Por lo cual es importante mantenerse actualizado y ofrecer servicios de calidad para destacar.

### **Oportunidades**

- Demanda continua: La demanda de servicios de belleza suele ser constante, lo que proporciona oportunidades para el crecimiento y la expansión.
- Tendencias en belleza: Pueden aprovechar las tendencias emergentes en la industria de la belleza, como tratamientos de belleza orgánicos, sostenibles o de bienestar.
- Alianzas estratégicas: Colaborar con salones de belleza cercanos, spas o tiendas de productos de belleza puede generar oportunidades para aumentar la visibilidad y los ingresos.

Gráfico: Análisis FODA “Beauty Spa”



Fuente: elaboración propia



### **Cruz de Porter**

Se realizará un análisis detallado de cada uno de los componentes de la matriz de Porter para proporcionar una evaluación completa de la situación actual del centro de estética y, a su vez, proponer estrategias que puedan potenciar su posición en un mercado tan competitivo y dinámico como el de la estética en San Miguel de Tucumán.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Beauty Spa se encuentra ubicado en el centro de San Miguel de Tucumán, una ubicación muy buena, por lo que constantemente puede surgir la amenaza de que nuevas estéticas se posicionen a su alrededor.
- El poder de negociación de los proveedores: La estética cuenta con distintos proveedores ya sea para los insumos que utilizan las distintas áreas como proveedores de las máquinas que alquilan para actividades específicas como depilación (máquinas muy costosas por lo que su alquiler es lo más conveniente).
- El poder de negociación de los clientes: La organización se encuentra atenta a los cambios que puedan surgir en los gustos y necesidades de los clientes, siempre que éstos no vayan en contra de la estrategia de la organización.
- La amenaza de los productos sustitutos: Siempre están alertas al surgimiento de nuevos servicios o productos que puedan sustituir los que allí se trabajan.
- La rivalidad entre los competidores existentes: En beauty spa se trabaja con la estrategia de diferenciación, en cuanto a la calidad en sus servicios, el trato a sus clientes y su excelente ubicación.

Gráfico: Cruz de Porter "Beauty Spa"



### Palancas de control

### Sistema de creencias

Visión: Las socias de Beauty Spa tienen en mente la visión aunque no la comunican a los miembros de la organización

Misión: “La misión es generar un espacio donde la armonía y el relax se combina de forma exquisita con el buen gusto, los detalles y la atención personalizada.”

### Valores centrales

Beauty Spa ayuda y sirve de manera continua y conjunta en los pequeños y grandes detalles para avanzar en nuestra misión y propósito.

Se encuentra atento, observa y busca la oportunidad de atender de forma especial y natural a un cliente.

Confía en todos los profesionales que componen la estética, en los productos que utilizamos y la entrega.

### Estilo de liderazgo

Dentro de la estética trabajan con un estilo de liderazgo participativo. Los empleados plantean sus problemas y las ideas que surgen de ellos y las socias los escuchan y toman decisiones a partir de éstas.

## Cultura

Valores compartidos por los empleados, como la calidad del servicio que prestan, la amabilidad, el respeto.

Se realizan reuniones para celebrar el día del trabajador o el día de determinada área, por ejemplo, el día del peluquero.

Si surge algún inconveniente se reúne a todo el personal para debatir el problema y encontrar una solución.

## **Sistema de límites**

### Límites a la conducta comercial

Beauty Spa no posee un organigrama definido formalmente, tampoco códigos de ética y conducta que marquen los límites a los que se debe adaptar cada empleado. Los integrantes saben lo que tienen que hacer y que no y a quienes deben responder, pero todo de manera informal.

En cuanto a las prohibiciones o reglas éstas están presentes de forma implícita en los miembros de la organización. Aunque tienen un método para incentivar a actuar con criterio y cierta autonomía, no se permite que el empleado tome sólo la decisión, siempre ante alguna inquietud o situación (por ejemplo falta un insumo, y no puede realizarse por completo el trabajo) se debe pedir la conformidad de la encargada.

El Spa no aplica un sistema de incentivos negativos (sanciones).

### Límites a la conducta estratégica

- Recursos financieros limitados: La disponibilidad de recursos financieros puede limitar la capacidad del centro de estética para invertir en equipos modernos, tecnología y publicidad efectiva. Esto podría restringir el crecimiento y la mejora de los servicios.
- Competencia intensa: La competencia en el sector de la belleza puede ser feroz, especialmente en áreas urbanas. Esto puede limitar las oportunidades para diferenciarse y requerir estrategias sólidas para destacar.



- Fluctuación en la demanda: La demanda de servicios de belleza puede ser estacional o influenciada por factores económicos. Esto puede hacer que sea difícil mantener un flujo constante de clientes.
- Reputación y reseñas en línea: En la era digital, las reseñas en línea y la reputación en las redes sociales pueden tener un gran impacto en la clientela. Una mala reseña o una mala reputación en línea pueden limitar la adquisición de nuevos clientes.
- Evolución de las tendencias de belleza: Las tendencias de belleza evolucionan constantemente, y los centros de estética deben adaptarse para seguir siendo relevantes. Esto puede requerir inversiones en capacitación y actualización de servicios.
- Ciclos de vida de productos y servicios: Los productos y servicios de belleza pueden tener ciclos de vida limitados. Lo que es popular hoy puede volverse obsoleto mañana, lo que requiere una gestión cuidadosa de inventarios y servicios.
- Recursos humanos: La retención y la contratación de personal calificado pueden ser un desafío en la industria de la belleza. La rotación frecuente de empleados puede afectar la consistencia de los servicios.
- Cambios tecnológicos: Las innovaciones tecnológicas en la industria de la belleza pueden requerir inversiones en equipos y capacitación. No mantenerse al día con estas tecnologías puede limitar la competitividad.
- Impactos externos: Eventos imprevistos, como crisis económicas o desastres naturales, pueden tener un impacto negativo en la industria de la belleza y limitar la capacidad de planificar estratégicamente.

Es importante que el centro de estética en Tucumán tenga en cuenta estos límites al formular su estrategia empresarial. La adaptabilidad, la gestión eficiente de recursos y una comprensión profunda de las tendencias y el entorno competitivo pueden ayudar a superar algunos de estos desafíos

**Sistema de control interactivo** Realizan reuniones para analizar los problemas que surjan y a partir de aquí aportar ideas innovadoras que contribuyan a la diferenciación buscada. Generalmente las reuniones están



integradas por las socias, la encargada. Además, se permite la participación de sus empleados, escuchando sus aportes e ideas. Se encuentran en una constante búsqueda de servicios y/o productos innovadores que agreguen valor y apunten a la diferenciación del Spa. Constantemente buscan agrandar su cartera de servicios para ganar la fidelidad del cliente.

### **Sistema de control y diagnóstico**

Las variables críticas de rendimiento definidas según las socias y encarga de Beauty spa :

- Satisfacción al cliente: Realiza encuestas o recopila comentarios para medir la satisfacción de tus clientes. Las opiniones positivas son fundamentales para el éxito continuo.
- Rotación de personal: Evalúa la rotación de empleados. Un alto índice de rotación puede ser costoso y afectar la calidad del servicio.
- Inventario de Productos: Controla cuánto tiempo los clientes deben esperar para recibir un servicio. Un tiempo de espera excesivo puede afectar la satisfacción del cliente.
- Cancelación de citas: Evalúa cuántas citas son canceladas por clientes y trabaja en estrategias para reducir esta tasa.
- Diversificación de servicios: Mide la variedad de servicios que ofreces y su contribución a los ingresos totales.
- Tiempo de espera: Controla cuánto tiempo los clientes deben esperar para recibir un servicio. Un tiempo de espera excesivo puede afectar la satisfacción del cliente.

### **Presupuesto**

Es importante señalar que el centro de belleza no implementa una práctica de presupuesto. Esta ausencia de una planificación financiera detallada y estructurada limita la capacidad del negocio para controlar y proyectar sus finanzas de manera efectiva.

La falta de un presupuesto en este centro de estética puede resultar en una gestión financiera menos eficiente, dificultades para prever gastos, un seguimiento inadecuado de ingresos y costos, así como la imposibilidad de establecer metas financieras realistas y alcanzables.

La única forma de presupuestar que tiene la empresa es pidiendo insumos a los proveedores, por lo tanto, la presupuestación no está totalmente formalizada ni valorizada.

### **Mecanismos de implantación (procesos de avance)**

#### Estructura

- No hay un organigrama formal.
- Cuenta con tres niveles comenzando por la dirección, seguido de la gerencia general y bajo éste los distintos departamentos como el departamento comercial y el de administración.
- En la toma de decisiones participan solo los socios (la dirección).
- No cuenta con manual de funciones.

#### Control de gestión

- Emplea un sistema que ayuda a la empresa a llevar al día sus cajas diarias y mensuales, y tener un conteo de los servicios prestados.
- La encargada de la estética realiza de manera informal evaluaciones para medir el desempeño de los trabajadores.
- Las tareas que deben realizar los empleados no están escritas en documento, todo es en forma verbal.

#### Cultura

- Valores compartidos por los empleados, como la calidad del servicio que prestan, la amabilidad, el respeto
- Se realizan reuniones para celebrar el día del trabajador o el día de determinada área, por ejemplo, el día del peluquero.



- Si surge algún inconveniente se reúne a todo el personal para debatir el problema y encontrar una solución.

#### Gestión de personas

- No se cuenta con evaluaciones de desempeño formales, pero sí informales por medio de preguntas a los clientes, su satisfacción
- El salario de algunos empleados de áreas está conformado por una parte fija y en otras áreas (peluquería, manos y pies) el sueldo es variable.
- Existen capacitaciones que surgen en momentos determinados para sectores como peluquería, manos y pies.
- Constantemente la encargada está en contacto con los demás empleados para preguntarles si necesitan algún material específico para que la empresa pueda comprarlo.

#### **Cadena de Valor**

Beauty Spa tiene una privilegiada ubicación en la zona céntrica de San Miguel de Tucumán, sus instalaciones y diseño están dispuestas para que el clima dentro de Beauty sea acogedor, a su vez cuenta con un excelente equipamiento para cada uno de los servicios que presta (**infraestructura**).

Al llegar los clientes la recepcionista es quien los recibe (**logística de entrada**), luego el cliente se dirige al boxs donde le realiza el tratamiento el cual puede ser facial, corporal, manicura, masajes o actividad física dependiendo el turno que le corresponda. (**Operaciones**).

Para cada uno de los servicios que se brindan, el personal se encuentra especializado en su tarea (**recursos humanos**). Se utiliza un software que permite asignarle un turno al cliente, muchos de los equipos con los que cuenta el Spa son de última tecnología (**investigación y desarrollo**).

Luego que el cliente recibió el servicio la recepcionista es la encargada de darle la despedida y el agradecimiento por haber elegido Beauty, también se le ofrece agendar un próximo turno (**logística de salida**).

Por medio de redes sociales se realiza la promoción y publicidad de la organización dicha tarea se encuentra

tercerizada (**marketing y ventas**). En cuanto a las compras la organización carece de un sistema que le permita visualizar el stock de los insumos para llevar adelante los servicios, cada área reporta a la encargada cuando se queda sin insumos y ella es quien en ese momento realiza la compra (**compras**).

Beauty realiza una atención personalizada de sus clientes, donde busca brindar un servicio excepcional, a su vez toma las quejas como una retroalimentación para mejora de sus procesos procurando resolverlas de manera rápida y eficiente. (**Servicio**)

Gráfico: Cadena de Valor “Beauty Spa”



Fuente: elaboración propia

## ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

### Arquitectura organizacional

A través de la entrevista con la encargada, se pudo recopilar información respecto a distintos conceptos que se detallan a continuación:



### Estructura Organizacional

Beauty Spa no cuenta con un organigrama formal que represente la realidad de la empresa. Sin embargo, los integrantes tienen claro las funciones de los puestos y las líneas de mando. A partir de la entrevista, podemos dibujar un organigrama de cuatro niveles donde en un primer nivel corresponde a la dirección, en el segundo nivel la gerencia general, como tercer nivel encontramos el departamento comercial y el departamento administrativo, y en el cuarto nivel las diversas unidades de negocio.

Gráfico: Organigrama “Beauty Spa”



Fuente: elaboración propia

### Sistema de información

Beauty Spa utiliza un sistema de información llamado Solver Media, el cual sirve para agendar turnos, arrojar las cajas diarias y mensuales de la estética, los servicios que se están prestando y demás.

Es fundamental reconocer que actualmente no se dispone de una rutina de registro contable estructurada para documentar de manera exhaustiva los datos financieros y operativos. Este centro de belleza, a pesar de su destacada presencia en la zona, carece de una rúbrica de cuentas que permita un registro detallado de lo

gastos y ventas diarias. Esta falta de sistematización en la carga de información financiera dificulta la elaboración de informes precisos y actualizados sobre las finanzas del negocio.

Además, se observa que no todos los gastos diarios se registran de manera sistemática, lo que conlleva a una representación incompleta de los costos operativos. Esta carencia en la documentación y registro de gastos limita la capacidad del centro de estética para comprender plenamente su estructura de costos, identificar áreas de mejora y optimizar la rentabilidad.

El no contar con una rúbrica de cuentas para registrar detalladamente los ingresos y gastos, sumado a la falta de carga completa de los gastos diarios, genera un escenario donde la toma de decisiones se ve obstaculizada. La ausencia de esta práctica contable adecuada dificulta el análisis financiero y la elaboración de estrategias que podrían potenciar el desempeño del centro de estética en un mercado competitivo y en constante evolución.

Es imperativo implementar un sistema de registro contable que permita una trazabilidad efectiva de todas las transacciones financieras, a fin de obtener una imagen precisa de la situación económica del negocio.

#### Sistema de evaluación de desempeño e incentivos

Dentro de la estética, cuando el cliente está por agendar un nuevo turno para realizarse algún servicio, la encargada le pregunta cómo fue tratada o si tiene alguna observación por realizar. También evalúan el desempeño de los empleados a través de la facturación y de la fidelización por parte de los clientes con la estética.

Beauty Spa aporta un mínimo incentivo mensual para los empleados que no faltan.

Gráfico: Modelo de arquitectura organizacional



Fuente: elaboración propia

**Cuadro de mando integral**

Gráfico: Mapa estratégico “Beauty Spa”



Fuente: elaboración propia

Perspectiva Financiera:

- Aumentar los ingresos: Aumentar los ingresos mensuales a través de la captación de nuevos clientes y la retención de clientes existentes.
- Incrementar la rentabilidad a largo plazo: Invertir en tecnología y desarrollo de servicios de alta calidad para garantizar la rentabilidad sostenible.
- Disminuir los costos: Reducir los costos operativos y mejorar la gestión de recursos para aumentar el margen de beneficio

Perspectiva del Cliente:

- Incrementar la satisfacción del cliente: Medir y mejorar constantemente la satisfacción del cliente a través de encuestas y retroalimentación para garantizar servicios excepcionales.
- Fidelizar a los clientes: Implementar programas de fidelización y recompensas para mantener a los clientes satisfechos y comprometidos.

- Mejorar la imagen de la estética: Identificar y atender las necesidades específicas de los distintos clientes para ofrecer servicios personalizados y así incrementar la imagen de la empresa.
- Aumentar la cartera de clientes: Buscar la entrada de nuevos clientes al centro de estética.

Perspectiva de Procesos Internos:

- Gestionar eficazmente el inventario de insumos y productos: Manejar de manera correcta el inventario de insumos y productos para que no falten al momento de prestar el servicio.
- Optimizar la gestión de citas: Implementar un sistema eficiente de programación de citas y seguimiento de clientes.
- Minimizar el desperdicio de insumos: Tratar de que al momento de prestar un servicio, se lo utilice de la manera correcta para evitar el despilfarro de insumos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Capacitar constantemente a los empleados: Invertir en el desarrollo profesional del equipo para fortalecer la calidad del servicio, reducir la rotación permitiendo el crecimiento de los empleados, recompensando y motivándolos.
- Innovar en productos y servicios: Fomentar la innovación en servicios y productos para mantenerse competitivo en el mercado.
- Lograr el feedback de Clientes: Recopilar y utilizar comentarios de los clientes para realizar mejoras continuas en el sistema de turnos online y en los servicios prestados.

Gráfico: Cuadro de Mando Integral “Beauty Spa”





Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fuente de datos
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Gestionar eficazmente el inventario de insumos y productos	Índice de rotación de inventarios	Área servicios
	<b>Fórmula:</b>	<b>Valores</b>	<b>Iniciativa</b>
	Costo mercadería vendida / Promedio del inventario	BAJO: 0 a 15% MEDIO: 16% a 20% ALTO: Mayor a 20%	Utilizar un sistema de control de inventario para mantener un registro preciso
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Capacitar constantemente a los empleados	Número de capacitaciones anuales	Área recursos humanos
	<b>Fórmula:</b>	<b>Valores</b>	<b>Iniciativa</b>
	N° de capacitaciones culminadas / Total de capacitaciones planificadas	BAJO: 0 a 20% MEDIO: 20% a 30% ALTO: Mayor a 30%	Hacer participar al personal en seminarios y certificaciones

**Matriz de impacto de iniciativas**

La matriz de iniciativas consiste en una tabla de dos dimensiones donde las iniciativas ocupan las columnas y los objetivos del cuadro de mando integral ocupan las filas. Para cada iniciativa identifica con una X los objetivos que deben mejorar si la iniciativa se lleva a cabo éxito. A continuación, se presenta la matriz de impacto para Beauty Spa:

Gráfico: Matriz de impacto de iniciativas “Beauty Spa”

Iniciativas \ Objetivos	Implementar programas de membresía que ofrezcan múltiples servicios a precios competitivos	Ofrecer un servicio de excelencia para fidelizar a los clientes actuales y motivarlos a regresar	Establecer política de cancelación de citas	Utilizar un sistema de control de inventarios	Capacitar al personal en seminarios y certificaciones	Desarrollar habilidades de atención al cliente e incentivos y reconocimientos
Aumentar los ingresos	X					
Incrementar la rentabilidad a largo plazo	X	X				
Disminuir los costos				X	X	
Incrementar la satisfacción de clientes	X	X				X
Fidelizar los clientes	X	X	X			
Mejorar la imagen de la estética			X			
Aumentar la cartera de clientes	X		X			
Gestionar eficazmente los inventarios				X		
Minimizar desperdicios				X		
Optimizar gestión de citas			X			
Innovar en productos y servicios		X		X	X	X
Capacitar constantemente a los empleados				X	X	X
Lograr el feedback con los clientes			X		X	X

**OKR (Objectives and Key Results)**

En un mercado competitivo y en constante evolución, como el del centro de estética, es crucial definir metas concretas y medibles que impulsen su crecimiento, mejora y competitividad.

En este análisis, se abordará la implementación y la evaluación de los OKR en el contexto específico del centro de estética, identificando objetivos fundamentales y los resultados clave que permitirán medir y evaluar el progreso hacia esos objetivos.

Gráfico: OKR “Beauty Spa”

OBJETIVO ANUAL	OBJETIVO TRIMESTRAL	RESULTADOS CLAVES	ACCIONES CLAVES
Aumentar el posicionamiento de la marca, junto al desarrollo profesional de nuestro colaboradores	Incrementar la visibilidad y participación en las redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 15%</li> <li>Aumentar las visualizaciones de las publicaciones en un 20%</li> <li>Incrementar el engagement en FB/IG mediante la interacción con los clientes en un 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar sorteos con beneficios o vouchers mediante los cuales los que participen, tengan que seguir las redes sociales</li> <li>Realizar publicidad paga en las redes sociales y colaboraciones con influencers</li> </ul>
	Fomentar el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar al menos 20hs. de capacitación y desarrollo al personal</li> <li>Realizar encuestas de satisfacción al personal y obtener una puntuación promedio 4/5</li> <li>Identificar oportunidades de mejora y establecer planes de desarrollo individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar con los proveedores para realizar una capacitación gratuita por mes o por cada línea nueva de productos</li> <li>Realizar evaluaciones de desempeño y satisfacción al personal</li> </ul>
	Aumentar la eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir los costos de productos en un 10 %</li> <li>Reducir los desperdicios en un 15%</li> <li>Mejorar la gestión de citas y horarios, reduciendo el tiempo de espera un 20 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear relaciones estables con proveedores que vendan por mayor y por cc</li> <li>Utilizar una política que admita como máximo 10 minutos de espera</li> <li>Controlar el stock una vez al mes</li> </ul>
	Incrementar la clientela y fidelización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 15%</li> <li>Aumentar en un 20% la base de clientes.</li> <li>Aumentar la tasa de retención de clientes en un 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un programa de fidelización de clientes, ofreciendo descuentos especiales a clientes habituales.</li> <li>Realizar eventos especiales o demostraciones gratuitas para atraer nuevos clientes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Estrategias FO-FA-DO-DA**

En el competitivo panorama del mercado de la estética y belleza, las estrategias FO-FA-DO-DA son herramientas clave para abordar eficazmente las dinámicas complejas del centro de estética.



#### **FO (Fortalezas-Oportunidades)**

- Aprovechar la ubicación céntrica para alianzas estratégicas: Utilizar la ventaja de estar en una ubicación central para establecer alianzas con otros negocios locales, como hoteles, tiendas de ropa u otros centros de belleza, maximizando la visibilidad y atrayendo a una clientela más amplia.
- Promover servicios en línea con las tendencias de belleza: Usar la amplia gama de servicios para alinearse con las tendencias actuales en belleza y moda, lo que atraerá a clientes interesados en estas novedades.

#### **FA (Fortalezas-Amenazas)**

- Reducción de costos operativos para contrarrestar las fluctuaciones de ingresos: Utilizar la buena reputación y la capacitación del personal para implementar estrategias que reduzcan los costos operativos sin comprometer la calidad, afrontando las fluctuaciones de ingresos.
- Estructurar formalmente la organización para afrontar las nuevas tecnologías: Aprovechar la reputación y la ubicación céntrica para reforzar la estructura organizativa, mejorando la adaptabilidad a las nuevas tecnologías.

#### **DO (Debilidades-Oportunidades)**

- Diversificar fuentes de ingresos y optimizar la demanda continua: Aprovechar la demanda continua para diversificar las fuentes de ingresos, desarrollando nuevos servicios o promociones para contrarrestar las fluctuaciones de ingresos.
- Implementar alianzas estratégicas para reducir costos operativos: Utilizar las alianzas estratégicas para reducir costos y enfrentar la estructura informal.

#### **DA (Debilidades-Amenazas)**

- Estructurar la organización frente a cambios en las preferencias de los clientes: Utilizar la buena reputación para reforzar la estructura y estar preparados para adaptarse a los cambios en las preferencias de los clientes.

- Mejorar la eficiencia operativa para contrarrestar la competencia: Aprovechar la capacitación del personal para mejorar la estructura interna, aumentar la eficiencia y competir con otros negocios del sector.

Gráfico: Estrategias FODA “Beauty Spa”



Fuente: elaboración propia

### Looker Studio - Dashboard

A continuación, se realizó un análisis de datos con la herramienta Looker Studio, para convertir datos, que consideramos factores claves en el desempeño de la empresa, en informes y paneles informativos dinámicos:

<https://lookerstudio.google.com/reporting/beab86cc-177a-4167-91c3-1de994047f6d>

Gráfico: Looker Studio “Beauty Spa”

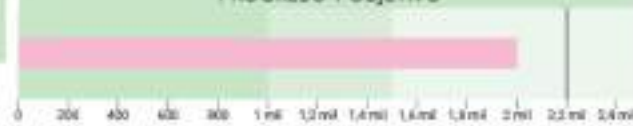


## BEAUTY SPA

Área ▾

Cantidad de servicios vendidos  
**1.910**

### PROGRESO Y OBJETIVO



Periodo ▾

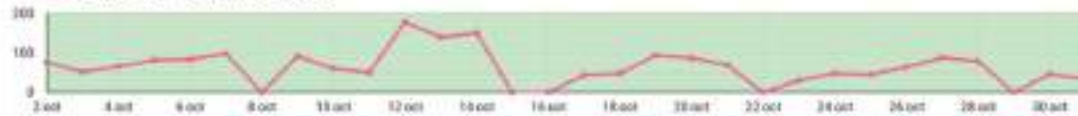
### % de participación de método de pago



### METODO DE PAGO POR ÁREA



### Cantidad de servicios vendidos por día



## Ventas Octubre 2023

Objetivo de ventas totales Octubre 2023

Ventas totales  
**\$ 9.540.600,49**

Área ▾

Sevicio ▾



### Ventas totales que realizó cada área en el mes de octubre



### Cantidad de clientes atendidos por área y sus ingresos

Área	Cantidad de cli...	Ingresos
1. DEPLACION	300	\$ 1.421.800,00
2. MANOS+PIES	574	\$ 2.352.237,47
3. PELUQUERIA	286	\$ 2.247.711,28
4. MASAJES	170	\$ 947.363
5. TODAS	133	\$ 1.772.000,49
	1.910	

Fuente: elaboración propia



## **Recomendaciones**

Como se menciona en este trabajo proponemos las siguientes recomendaciones a “Beauty Spa” con el fin de lograr con éxito su estrategia y lograr mejorar los procesos internos de la organización:

- Desarrollar un organigrama formal de la organización, para que los colaboradores tengan una visión clara y ordenada de cómo está estructurada la organización.
- Desarrollar un manual de funciones que permita el conocimiento de las tareas a realizar de nuevos integrantes.
- Generar relaciones a largo plazo con proveedores para brindar productos de buena calidad en el menor tiempo posible.
- Modificar el sistema de información con funciones más específicas que arroje información oportuna y relevante para la toma de decisiones.
- Desarrollar una estrategia de marketing para aumentar el posicionamiento de la marca y atraer nuevos clientes.
- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes con el fin de conocer acerca de sus gustos y exigencias, para mejorar constantemente los servicios.
- Realizar capacitaciones para los colaboradores para su constante crecimiento, tanto en lo personal como en lo profesional.
- Implementar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para que cada empleado conozca la estrategia de la organización, los objetivos y pueda traducirla en acciones concretas que aporten al cumplimiento y éxito de la organización.
- Utilizar OKRs para definir metas claras y medibles, así como los resultados claves que indican el progreso hacia dichos objetivos.
- Utilizar herramientas de análisis de datos para realizar informes y paneles informativos, para mostrar los datos de una manera más clara.

## **CONCLUSIONES**

Con la realización de este trabajo se ha podido observar que es una empresa que, por más que ya tenga más de 13 años de vida, sigue en una etapa de crecimiento, en la cual su estructura no se encuentra formalizada.

Su cultura se encuentra alineada con su estrategia, posee un buen clima laboral, trabajo en equipo con un liderazgo participativo de parte de las socias, que fomenta la participación de todos los integrantes de la organización.

En cuanto al Control de Gestión una de las socias realiza el seguimiento a la encargada, cuenta con un sistema de información el cual sirve para agendar turnos, arrojar las cajas diarias y mensuales de la estética, los servicios que se están prestando y demás, pero carece de una rúbrica de cuentas que permita un registro detallado de los gastos y ventas diarias. Esta falta de sistematización en la carga de información financiera dificulta la A

elaboración de informes precisos y actualizados sobre las finanzas del negocio.

Se ha observado que la estrategia está encaminada, aún con ciertas informalidades dentro de la organización.

Confiamos que mediante la implementación de las herramientas de control recomendadas y sugeridas, se puede lograr un enorme cambio que contribuya a un gran crecimiento y formalización de la empresa.

## **APÉNDICE**

### **Preguntas para la entrevista a los dueños:**

1. ¿Cómo nació la organización? ¿Hace cuanto tiempo se creó?
2. Estamos hace 13 años (23 de sep), Beauty nace de una necesidad, donde mi socia (farmacéutica) tenía un capital el cual quería reinvertir, ya que había cerrado su farmacia 2 años antes y como sabía que yo iba a dejar de trabajar en la estética donde estaba, me propone con el marido, abrir un centro de estética por la experiencia y porque ellos tenían la parte económica.
3. ¿A qué se dedica la organización?



4. La organización se dedica fundamentalmente a prestar servicios de estética, depilación, manos y pies, peluquería, etc.
5. ¿Qué rol cumplen los dueños?
6. Yo soy socia gerente, ante AFIP soy la representante de la estética, trato con el estudio contable, autorizar compras y demás. Mi socia realiza el armado de cajas para volcarlo al sistema y tener un control interno. Las decisiones las tomamos en conjunto.
7. ¿Actualmente cuántos empleados tiene la organización? ¿Qué puestos ocupan?
8. Actualmente son 22 empleados, 17 registrados. Hay depiladoras, masajistas, profesoras de educación física, peluqueras, chicas que realizan manos y pies y la recepcionista.
9. ¿Saben los empleados que tareas deben realizar, se lo comunican de forma verbal o está escrito en algún documento?
10. Si saben lo que deben realizar y no está escrito, es verbalmente.
11. ¿Quién realiza el control de que las tareas se cumplan? ¿Es general o por área?
12. Lo realiza una encargada y es general, aunque algunas veces se sectoriza.
13. ¿Cuántas áreas tiene Beauty Spa?
14. Tiene cinco áreas: recepción, peluquería, masajes, depilación / manos y pies (en el mismo sector), y actividad física.
15. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento del personal?
16. Cuando hay una necesidad de incorporar algún empleado nuevo, se pide por las redes o por algún contacto que lleguen los curriculum y se selecciona mediante una entrevista personal.
17. ¿Tienen algún tipo de costumbre, como ser el festejo del cumpleaños de un empleado?
18. Si, se festejan los cumpleaños, el día del trabajador (entre empleados, no participan los socios) y el día del área donde esté. Ej, el día del peluquero se compra una torta y se festeja.
19. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?



20. Mediante la facturación, lo que dicen los clientes, su fidelización.
21. ¿Existe algún sistema de sanciones o incentivos?
22. Sanciones no. Incentivos si, un pequeño básico mensual para las que no faltan.
23. ¿Qué diferencia a Beauty Spa de la competencia? La trayectoria, experiencia que tiene el personal, su ubicación.
24. ¿Qué hace que el cliente vuelva a Beauty Spa?
25. ¿Cuentan con algún sistema de información? Si, se llama Solver media, el mismo arroja las cajas diarias, mensuales y lleva un registro de los servicios que se brindan.
26. Durante la pandemia, ¿cómo trabajaron? ¿qué hicieron para mantener el Spa?
27. ¿Cómo ven a Beauty Spa en cinco años?
28. Los dueños de Beauty, ¿se imaginaban el Spa de hoy en día? ¿Qué cosas cambiaron?
29. Cuando abrió Beauty Spa, ¿qué expectativas tenían? ¿Se cumplieron esas expectativas?

#### **BIBLIOGRAFÍA**

Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan David P. Norton

Robbins, S. Coulter, M. (2014) Administración. Pearson.

Robert Simons. (1998) - Palancas de Control. Temas Grupo Editorial

Gómez Bravo L, Rodríguez Sanchez y Garmendia Suarez. Indicadores de Gestión en la empresa

Kaplan y Norton. The execution Premium, Cuadro de Mando Integral. - Harvard Business

Pérez-Carballo Veiga, J. (2008) Control de Gestión Empresarial. ESIC Editorial

Mintzberg, Henry (1988) La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel.