Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LA BELLE

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

Autora:

Dayana Lissette Paredes Espin

Director:

Dra. Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, ***MAYRA FERNANDA PAREDES PAREDES*** *con cédula de ciudadanía 1804256061 autora del trabajo de graduación titulado "FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, CASO MUSHUC RUNA - AGENCIA PELILEO", previa la obtención del título profesional de* ***LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****, en la escuela de* ***CIIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.***

1. *Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.*

2. *Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.*

Ambato, julio 2026

Mayra Fernanda Paredes Paredes
CI. 1804256061

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, CASO MUSHUC RUNA - AGENCIA PELILEO

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Mayra Fernanda Paredes Paredes

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD f. _____

CC. 180358571

CALIFICADOR

Pablo Daniel Fierro Pastrano, Psicól. Org. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Gabriela Katherine Robles Portugal, Ing. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD f. _____

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg. f. _____

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador

Julio 2026

PUCE | AMBAT

PROSECRETARÍA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios por brindarme la fortaleza, sabiduría y la oportunidad de alcanzar esta importante meta. A mis padres José Luis y Piedad quienes con su amor y esfuerzo me apoyaron para salir adelante. A mis hermanos Sofia, Eduardo y Leslie por su apoyo incondicional y confianza en los buenos y malos momentos.

Con cariño, a Maite, por brindarme su apoyo, comprensión y confianza. Gracias por creer en mí, por impulsarme a seguir creciendo tanto en lo personal como en lo profesional y por demostrarme que con esfuerzo y dedicación es posible alcanzar los sueños.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar mi carrera de Administración de Empresas, por guiar mi camino y darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa de mi formación profesional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por brindarme una educación de calidad y los conocimientos necesarios para mi desarrollo académico y profesional. Mi gratitud a mis docentes, quienes con su experiencia, dedicación y compromiso contribuyeron a mi formación a lo largo de la carrera.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la empresa ¨La Belle¨ por ser el principal colaborador durante todo este proceso y darme apertura para elaborar mi investigación.

RESUMEN

La necesidad del estudio surge ante la ausencia de una planificación estratégica formal en la empresa La Belle, situación que limita la coherencia de sus decisiones administrativas, financieras y comerciales. La falta de objetivos claramente definidos, de lineamientos estratégicos de crecimiento y de mecanismos estructurados para evaluar el desempeño organizacional ha reducido su capacidad de competir de manera efectiva en el mercado local de servicios estéticos. En este contexto, el presente trabajo adquiere relevancia al proponer un plan estratégico que permita optimizar la asignación de recursos, fortalecer el posicionamiento competitivo, elevar la calidad del servicio y consolidar una cultura organizacional orientada a la planificación, la innovación y la mejora continua.

El objetivo general consiste en diseñar un plan estratégico que permita la gestión administrativa y el posicionamiento competitivo de la empresa La Belle. La metodología aplicada posee un enfoque descriptivo y mixto, sustentado en la recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observación directa, lo que permite obtener un diagnóstico preciso de la situación interna y del entorno competitivo de la empresa.

Se prevé que los resultados derivarán en la implementación de estrategias viables y sostenibles, orientadas al crecimiento organizacional, la innovación de procesos, la optimización del servicio y la fidelización de clientes. Asimismo, el plan estratégico planteará una visión y misión renovadas, programas de acción que permitan guiar a la empresa hacia niveles superiores de eficiencia y competitividad.

Palabras clave: plan estratégico, gestión empresarial, competitividad

ABSTRACT

The need for this study arises from the absence of formal strategic planning at La Belle, a situation that limits the coherence of its administrative, financial, and commercial decisions. The lack of clearly defined objectives, strategic growth guidelines, and structured mechanisms for evaluating organizational performance has reduced the company's ability to compete effectively in the local beauty services market. In this context, the present study is relevant because it proposes a strategic plan aimed at optimizing resource allocation, strengthening competitive positioning, improving service quality, and fostering an organizational culture focused on planning, innovation, and continuous improvement.

The main objective of this study is to design a strategic plan that enhances the administrative management and competitive positioning of La Belle. The research adopts a descriptive and mixed-methods approach, supported by data collection through surveys, interviews, and direct observation, allowing for an accurate diagnosis of the company's internal situation and competitive environment.

The expected results include the implementation of feasible and sustainable strategies focused on organizational growth, process innovation, service optimization, and customer loyalty. In addition, the proposed strategic plan will establish a renewed vision and mission, along with action programs designed to guide the company toward higher levels of efficiency and competitiveness.

Keywords: *strategic planning, business management, competitiveness.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 4

1.1. La planificación estratégica como herramienta de gestión organizacional 4

1.2. Gestión administrativa eficiente 8

1.3. Cultura organizacional y experiencia del cliente en centros estéticos 12

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 16

2.1. Metodología de la investigación 16

2.2. Caracterización Estética La Belle 19

2.3. Análisis de resultados 22

CAPITULO III. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA “LA BELLE” 29

3.1. Estrategia institucional de “La Belle” 29

3.2. Estrategias y planes de acción 34

3.3. Sistema de seguimiento y evaluación del plan estratégico 38

CONCLUSIONES 44

RECOMENDACIONES 45

BIBLIOGRAFÍA 46

ANEXOS 48

INTRODUCCIÓN

La empresa “La Belle”, se dedicada a brindar servicios estéticos en la ciudad de Ambato, ha logrado mantenerse en el mercado durante varios años gracias al compromiso de su propietaria y a la confianza construida con sus clientas, pero a pesar del tiempo que lleva operando, la organización no dispone de un plan estratégico formal que establezca con claridad los objetivos que desea alcanzar ni las acciones necesarias para lograrlos.

A lo largo de su trayectoria, muchas de las decisiones relacionadas con la administración del negocio se han tomado a partir de la experiencia adquirida en el trabajo diario y del conocimiento empírico de su propietaria que ha logrado que la empresa crezca y vaya ofreciendo servicios acorde a la demanda del mercado, temas como la gestión del personal, la adquisición de productos, la organización de actividades o la atención al cliente han sido resueltos de manera práctica, sin que exista una planificación escrita que sirva como guía para el desarrollo de la empresa.

Aunque este modelo de trabajo ha permitido que el negocio funcione durante años, también ha generado ciertas limitaciones, como dificultades internas para organizar adecuadamente algunos procesos internos, un aprovechamiento poco eficiente de determinados recursos y una capacidad reducida para responder de manera oportuna a los cambios y exigencias que tiene el mercado de la cosmética, la ausencia de una dirección estratégica definida puede afectar la toma de decisiones y limitar las posibilidades de crecimiento sostenible de la empresa.

Esto se vuele más evidente en empresas de servicios estéticos pequeñas o mediano, donde gran parte de las responsabilidades suelen concentrarse en una sola persona, generalmente, quien dirige el negocio se encarga de coordinar las actividades operativas, supervisar al personal, realizar compras y atender los requerimientos de las clientas, en algunas empresas esta dinámica puede resultar efectiva durante las primeras etapas de funcionamiento, conforme la organización crece también aumentan las necesidades de planificación, coordinación y control.

En el caso específico de “La Belle”, la experiencia y dedicación de su propietaria han sido un pilar fundamental para mantener la estabilidad del negocio, pero la dependencia de una única persona para la mayoría de las decisiones representa un desafío importante, pero cuando exista crecimiento rápido de la empresa esto podrían verse afectadas por la falta de lineamientos y procedimientos previamente establecidos.

Cabe señalar que esta problemática no es exclusiva de empresas como “La Belle”, es un rasgo común en emprendimientos familiares y pequeños negocios del sector de la belleza enfrentan dificultades similares al llegar a una etapa de crecimiento en la cual la experiencia personal ya no es suficiente para garantizar una gestión eficiente, la planificación estratégica se convierte en una herramienta que permite organizar los esfuerzos de la empresa, optimizar sus recursos y orientar sus acciones hacia metas concretas.

Para poder estar preparada para crecer de una forma organizada, surge la necesidad de diseñar un plan estratégico que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de “La Belle", la presente investigación tiene como propósito principal elaborar una propuesta que sirva de guía para la toma de decisiones y para el desarrollo futuro de la organización.

Que permitan cumplir con los tres objetivos específicos: analizar los fundamentos teóricos relacionados con la planificación estratégica y la cultura organizacional; realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y establecer estrategias orientadas a mejorar los procesos internos, incrementar la competitividad y fortalecer la relación con las clientas.

El plan estratégico busca convertirse en una herramienta práctica y útil para la gestión diaria de “La Belle” que aporte información adecuada para la toma de decisiones y un crecimiento organizado y acorde a las necesidades de ese sector, su finalidad es proporcionar una visión clara sobre el rumbo que debe seguir la

empresa en los próximos años, facilitando la definición de prioridades, la asignación adecuada de recursos y la evaluación permanente de los resultados alcanzados.

La propuesta se construye a partir de la realidad de la organización, considerando las opiniones de las clientas, los aportes del personal y la experiencia de la propietaria, de esta forma, se busca preservar la esencia y los valores que han permitido consolidar el negocio, al mismo tiempo que se incorporan mecanismos de gestión que favorezcan un crecimiento ordenado, sostenible y adaptado a las nuevas exigencias del entorno empresarial.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. La planificación estratégica como herramienta de gestión organizacional

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define hacia dónde quiere llegar y establece los pasos necesarios para lograrlo, considerando tanto sus recursos internos como las condiciones del entorno en que opera. (David, 2017) señala que planificar estratégicamente no significa únicamente elaborar documentos de metas, sino desarrollar una capacidad organizacional para pensar el futuro de forma sistemática y tomar decisiones con mayor fundamento, lo que resulta especialmente valioso para pequeñas empresas que operan en mercados cambiantes y competitivos.

El origen formal de la planificación estratégica se ubica en los años cincuenta del siglo XX, cuando las grandes corporaciones comenzaron a adoptar procesos de planificación de largo plazo influenciados por los modelos de gestión militar, (Wheelen, 2021) explican que desde entonces el concepto evolucionó de ser una práctica exclusiva de las grandes corporaciones a convertirse en una herramienta accesible y necesaria para organizaciones de todo tamaño, incluidas las microempresas de servicios que operan en mercados locales con recursos y capacidades limitadas.

Para (Thompson, 2020) los componentes esenciales de un plan estratégico son la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de acción, e insisten en que estos cuatro elementos deben estar conectados de manera coherente, ya que cuando uno de ellos no está alineado con los demás el plan pierde consistencia y se convierte en un ejercicio burocrático sin impacto real sobre la operación cotidiana, lo que genera frustración en el equipo directivo y desperdicio de los recursos disponibles para su implementación.

La misión organizacional representa la razón de ser de la empresa y orienta todas las decisiones que se toman en su interior. (Rothaermel, 2020) sostiene que una misión bien formulada debe responder con claridad a quiénes somos, a quién

servimos y cómo lo hacemos, de modo que todos los integrantes de la organización puedan comprender el propósito que los une y actuar de manera coherente con él, lo cual resulta especialmente importante en los centros estéticos donde cada miembro del personal representa directamente la identidad del negocio ante el cliente en cada momento de la atención.

La visión estratégica proyecta a la organización hacia el futuro que desea construir y actúa como guía inspiradora para el equipo directivo y los colaboradores de todos los niveles. Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regnér (2020) destacas que una visión estratégica debe trazar un futuro deseado que resulte desafiante pero alcanzable. Asimismo, debe expresarse de manera clara y comprensible para que pueda ser compartida por todos los miembros de la organización, cuando la visión está bien definida, se convierte en una fuerza motivadora que refuerza el compromiso de ejecutivos y empleados, permitiéndoles comprender la dirección de la empresa y cómo su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos a medio y largo plazo.

Entre las herramientas utilizadas para el análisis estratégico, la matriz FODA es una de las más empleadas, ya que ofrece una visión integral de la realidad de una organización. Permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno operativo. Según Ponce Talancón (2021), la utilidad de esta herramienta trasciende la mera descripción de la situación actual de la organización; su valor principal radica en la capacidad de interrelacionar dichos factores para diseñar estrategias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales. De este modo, es posible aprovechar las fortalezas para capitalizar las oportunidades del entorno, al tiempo que se abordan oportunamente las debilidades para mitigar riesgos y evitar que se conviertan en obstáculos para el desarrollo y la competitividad de la empresa.

El análisis PESTEL es una herramienta ampliamente utilizada para comprender los factores externos que pueden influir en las operaciones y el desarrollo de una organización, su aplicación permite examinar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que configuran el entorno en el que

opera la empresa. (2020) señalan que las empresas que monitorean su entorno de manera sistemática son más capaces de anticiparse a los cambios y de aprovechar las tendencias emergentes antes que sus competidores. Este análisis resulta especialmente relevante para los centros estéticos, donde factores como las regulaciones sanitarias y el nivel de ingresos de los consumidores inciden directamente sobre la demanda de los servicios.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas desarrollado originalmente por Porter (1980) permite evaluar la intensidad de la competencia en el sector y las amenazas provenientes de sustitutos, nuevos entrantes y el poder de clientes y proveedores, para autores como Rothaermel (2020) actualiza este marco señalando que en los mercados contemporáneos de servicios personales las empresas deben prestar especial atención al poder de negociación del cliente y a la amenaza de sustitutos digitales, dos fuerzas que han ganado intensidad significativa con la digitalización acelerada de los hábitos de consumo de los usuarios.

(Wheelen, 2021) sostienen que los objetivos estratégicos representan los compromisos concretos y medibles que una organización asume para avanzar hacia su visión dentro de un plazo determinado, y que deben cumplir criterios de especificidad, medibilidad, alcanzabilidad, pertinencia y temporalidad, de modo que puedan revisarse periódicamente y ajustarse según los resultados obtenidos, transformando la planificación en un proceso dinámico de aprendizaje organizacional y no en un documento estático que queda sin actualizarse.

La implementación del plan estratégico es la fase que mayor dificultad presenta en las pequeñas empresas y la que con mayor frecuencia determina el éxito o el fracaso de todo el proceso estratégico. Thompson et al. (2020) señalan que muchas organizaciones formulan planes bien estructurados pero fallan al ejecutarlos porque no asignan responsables claros, no establecen indicadores de seguimiento o no destinan los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones previstas, situación que es especialmente frecuente cuando el propietario combina funciones directivas y operativas sin posibilidad de delegar responsabilidades.

Chiavenato (2020) plantea que cuando el personal conoce la dirección que sigue la empresa y comprende los objetivos que se persiguen, alinea mejor su trabajo diario con las prioridades organizacionales, lo que en el sector de servicios estéticos se traduce de manera inmediata en mayor calidad de la atención y mayor consistencia en la experiencia que recibe el cliente en cada visita al establecimiento.

La planificación estratégica integra cada vez más la dimensión de sostenibilidad como parte de sus objetivos centrales junto a los financieros y comerciales. Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2020) proponen que las pequeñas empresas diseñen su propuesta de valor incorporando criterios de responsabilidad social y ambiental, reconociendo que las nuevas generaciones de consumidores valoran el comportamiento ético y responsable de las empresas con las que eligen relacionarse en sus decisiones de compra, lo que convierte la sostenibilidad en una ventaja competitiva concreta y no solo en un valor declarativo del negocio.

Las últimas tendencias en planificación estratégica apuntan hacia procesos más ágiles, participativos y centrados en la creación continua e iterativa de valor; los enfoques de planificación ágil permiten a las organizaciones ajustar su trayectoria con mayor rapidez ante los cambios del entorno mediante la integración de ciclos breves de acción, medición y aprendizaje, ciclos que resultan especialmente útiles para las pequeñas empresas de servicios que operan en mercados locales muy sensibles a las variaciones en las preferencias y los patrones de consumo de sus clientes objetivo (2021)

Para las microempresas del sector servicios, la planificación estratégica debe centrarse no solo en la rentabilidad, sino también en la capacidad de adaptarse a cambios repentinos del mercado, como centro de estética, “La Belle” se enfrenta a fluctuaciones en la demanda impulsadas por la estacionalidad y las tendencias, lo que exige planes flexibles que permitan ajustar los recursos y servicios sin comprometer la coherencia organizacional (David, 2017).

La revisión continua del plan estratégico es una práctica fundamental para las organizaciones que buscan adaptarse y crecer en entornos cada vez más

dinámicos. Según Johnson et al. (2020), la estrategia no debe considerarse un documento estático destinado a quedar archivado, sino más bien una herramienta de gestión que requiere evaluación y actualización periódicas. Este proceso de revisión garantiza que las acciones de la empresa se mantengan alineadas con las condiciones reales del mercado y los cambios del entorno. Para los centros de estética, esta necesidad es especialmente marcada debido a la constante aparición de nuevas tendencias, productos y tecnologías que moldean las preferencias y expectativas de los clientes.

En consecuencia, mantener un enfoque de planificación flexible, que permita realizar ajustes y facilita la toma de decisiones oportuna y contribuye a sostener la competitividad del negocio a largo plazo.

1.2. Gestión administrativa eficiente

Lovelock y Patterson (2022) explican que en los servicios la producción y el consumo ocurren de manera simultánea, lo que hace que la calidad dependa directamente del desempeño del personal en el momento exacto de la atención y sin posibilidad de corrección previa, exigiendo procesos administrativos muy bien diseñados especialmente en todo lo relacionado con la selección, capacitación y motivación del talento humano del negocio.

Dentro de las pequeñas empresas de servicios, la organización interna representa uno de los aspectos más determinantes de la gestión administrativa: una estructura organizacional clara define con precisión quién hace qué, quién toma qué decisiones y cómo fluye la información entre las distintas personas que integran el negocio, ya que la ausencia de esta claridad genera confusiones, duplicaciones de esfuerzo y pérdida de tiempo que se traducen directamente en menor productividad y en una experiencia del cliente más inconsistente e impredecible durante cada visita al establecimiento Daft, (2021).

La planificación dentro del ciclo administrativo consiste en definir qué se quiere lograr, cuándo, cómo y con qué recursos disponibles en la organización. Hellriegel,

Jackson y Slocum (2021) explican que esta función implica el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, la identificación de las acciones necesarias para alcanzarlas y la anticipación de posibles obstáculos en el camino, lo cual resulta especialmente importante en los centros estéticos donde la demanda varía de manera significativa según la época del año y las tendencias estéticas del mercado local y regional en que opera el negocio.

La dirección es la función del ciclo administrativo que implica el liderazgo, la motivación, la delegación y la comunicación necesarios para que el equipo humano trabaje con compromiso hacia los objetivos comunes de la empresa, en las pequeñas empresas de servicios el directivo debe combinar habilidades técnicas con habilidades relacionales sólidas, porque la calidad del servicio depende tanto de la competencia técnica del personal como del ambiente de trabajo que el líder construye cotidianamente mediante su comportamiento y su estilo de comunicación con el equipo de colaboradores (2021).

El control administrativo es la función que cierra el ciclo de la gestión y permite verificar si los resultados obtenidos corresponden a los planeados originalmente en el período evaluado, para Robbins y Coulter (2021) el control no debe entenderse como una herramienta de vigilancia o castigo, sino como un mecanismo de aprendizaje que ayuda a la organización a identificar qué está funcionando bien y qué necesita mejorarse; esto resulta especialmente útil en los centros estéticos para medir indicadores como el número de clientes atendidos por jornada y el porcentaje de citas cumplidas respecto de las programadas.
Gitman y Zutter (2020) definen la gestión financiera como el proceso de planificar, controlar y evaluar el uso del dinero en la organización con el objetivo de garantizar la liquidez para operar y la rentabilidad para crecer. Uno de los errores más frecuentes en los pequeños negocios es mezclar las finanzas personales del propietario con las de la empresa, lo que impide conocer la situación económica real del negocio y dificulta la toma de decisiones bien fundamentadas.

El control interno reúne las políticas, procedimientos y prácticas mediante las cuales una organización protege sus activos, garantiza la confiabilidad de su información

financiera y verifica el cumplimiento de la normativa vigente en su sector, en las pequeñas empresas de servicios el control interno suele limitarse a la supervisión directa del propietario sin que existan procedimientos formales documentados ni indicadores que permitan detectar irregularidades o ineficiencias de manera sistemática. Su ausencia es una de las principales causas de pérdidas silenciosas que se acumulan hasta volverse insostenibles para el negocio Mantilla (2021).

La competitividad empresarial puede analizarse desde dos perspectivas complementarias: la interna y la externa. Desde la perspectiva interna una empresa es competitiva cuando utiliza sus recursos de manera eficiente y sus procesos están orientados a la generación de valor para el cliente; desde la perspectiva externa, Rothaermel (2020) señala que la competitividad se mide en términos relativos con respecto a los competidores del sector en cuanto a precios, calidad percibida, innovación y posicionamiento en la mente del consumidor. La gestión administrativa es el mecanismo que conecta y potencia ambas dimensiones simultáneamente.

Daft (2021) explica que en las pequeñas empresas la estructura suele ser simple y plana con pocas jerarquías, lo que facilita la agilidad y la comunicación en las fases iniciales del negocio, pero puede generar problemas cuando la empresa crece y el propietario ya no puede supervisar directamente todas las actividades, momento en que formalizar la estructura y delegar responsabilidades se convierte en una necesidad estratégica urgente.
Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2020) muchos dueños de pequeños negocios manejan su empresa de manera informal, no llevan registros contables adecuados y no establecen procedimientos formales para sus actividades. Como resultado, les cuesta saber exactamente si la empresa va bien o está teniendo problemas. Además, esta falta de organización puede ser un obstáculo cuando quieren conseguir préstamos, contratar especialistas o mostrar a otras empresas e instituciones que su negocio se gestiona de manera clara y transparente.

En los últimos años, el uso de la tecnología se ha convertido en un apoyo importante para la gestión administrativa de empresas dedicadas a servicios personales.

Según (2021), las herramientas digitales permiten organizar información sobre los clientes, registrar sus preferencias y hacer seguimiento de los servicios que utilizan, facilitan la programación de citas, el envío de recordatorios y la comunicación personal, lo que ayuda a mejorar la atención y fortalecer la relación con los usuarios, estas herramientas además proporcionan información útil sobre los hábitos de consumo de los clientes, permitiendo tomar decisiones de negocio más acertadas sin necesidad de grandes inversiones, siempre que su implementación esté alineada con los procesos administrativos de la empresa.

Según Niven (2021) señala que medir el desempeño implica definir indicadores relevantes, recopilar datos de manera sistemática, analizar los resultados con periodicidad y utilizar esa información para tomar decisiones de mejora continua; en los centros estéticos resultan especialmente útiles los indicadores de satisfacción del cliente, tasa de retención y ticket promedio por servicio prestado en cada período de evaluación.

Robbins y Coulter (2021) señalan que en las pequeñas empresas de servicios, donde las interacciones son muy frecuentes y el número de colaboradores es reducido, la comunicación interna se construye o se deteriora con mucha rapidez, lo que exige establecer canales claros y momentos regulares de intercambio de información que mantengan al equipo alineado con las prioridades del negocio durante cada jornada de trabajo, una gestión administrativa eficiente exige además una comunicación interna sólida que asegure que todo el personal permanezca alineado con las metas y los principios que guían al negocio.

La mejora continua en procesos administrativos es un elemento importante para que las empresas se mantengan competitivas en entornos dinámicos. (2020) sostiene que mejorar no siempre significa grandes inversiones financieras, sino más bien adoptar una mentalidad enfocada en el aprendizaje y el cambio, esto requiere analizar regularmente cómo se realizan las actividades diarias, detectar errores o áreas que se puedan optimizar, y hacer ajustes graduales, estas pequeñas mejoras ayudan a aumentar la productividad, mejorar la calidad del servicio y elevar la satisfacción del cliente.

Según Thompson et al. (2020), la planificación estratégica y la gestión administrativa son procesos que funcionan juntos dentro de las organizaciones. La primera ayuda a definir la dirección y los objetivos que guiarán el crecimiento del negocio, mientras que la segunda facilita organizar los recursos y actividades necesarios para alcanzar esos objetivos. Cuando hay alineación entre ambas áreas, una empresa puede responder mejor a los cambios en su entorno y fortalecer su capacidad competitiva. Por otro lado, una estrategia sin una ejecución administrativa adecuada corre el riesgo de quedarse solo en papel, sin generar resultados reales para la organización.

1.3. Cultura organizacional y experiencia del cliente en centros estéticos

Schein y Schein (Schein, 2021) describen la cultura organizacional como el elemento invisible pero más poderoso de cualquier empresa, señalando que influye de manera determinante en cada decisión que se toma, en la forma en que se trata al cliente y en la manera en que el equipo responde ante los desafíos cotidianos. Esta influencia resulta especialmente crítica en los centros estéticos, donde la experiencia emocional del cliente es tan importante como el resultado técnico del servicio prestado; la cultura

Los valores organizacionales son el núcleo de la cultura y funcionan como brújula que orienta el comportamiento del equipo en situaciones donde no existen instrucciones explícitas del directivo. (2021) señalan que las organizaciones con una cultura de valores bien definida y coherentemente comunicada presentan mejores niveles de desempeño, menor rotación de personal y mayor satisfacción del cliente que aquellas con culturas débiles o contradictorias. Esta relación resulta especialmente visible en empresas de servicios donde el comportamiento del personal es el producto que el cliente percibe y evalúa directamente durante cada visita.

Una cultura organizacional sólida se construye a través de procesos consistentes de comunicación interna, reconocimiento del trabajo bien hecho, participación del

equipo en la toma de decisiones y coherencia entre lo que la dirección dice y lo que efectivamente hace en su comportamiento cotidiano. Schein y Schein (2021) señalan que cuando estos elementos están presentes los colaboradores se sienten parte de un proyecto común, lo que se traduce en mayor compromiso, menor rotación de personal y mejor atención al cliente, lo que genera una ventaja competitiva difícil de imitar por los competidores del sector estético local.

Rubalcaba y Cortijo Larriba (2020) explican que el concepto de economía de la experiencia describe cómo los consumidores no solo compran productos o servicios sino también emociones y sensaciones que van más allá de la transacción económica. Schmitt (2022) actualiza esta idea al señalar que en el sector estético diseñar cada aspecto de la visita del cliente como una experiencia coherente, agradable y memorable es hoy la principal fuente de diferenciación competitiva sostenible frente a competidores que ofrecen precios similares en el mismo mercado local.

La fidelización del cliente es uno de los objetivos estratégicos más importantes para cualquier empresa. Reichheld, Darnell y Burns (2021) demostraron que los clientes fieles no solo consumen con mayor frecuencia sino que también actúan como promotores activos del negocio al recomendarlo espontáneamente a sus conocidos, lo que reduce el costo de adquisición de nuevos usuarios de manera significativa.

Para lograr la fidelización del cliente en el sector estético no es suficiente ofrecer un servicio técnico de calidad aceptable; se requiere una experiencia integral que incluya un ambiente agradable, tiempos de espera respetados, atención personalizada y mecanismos de seguimiento post-servicio que mantengan el vínculo con el cliente más allá de la visita. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) confirman que en la era del marketing digital los centros estéticos que implementan sistemas simples de seguimiento postventa incrementan de manera significativa su tasa de retención de clientes, lo que representa un impacto directo en los ingresos sin necesidad de incrementar el gasto en captación de nuevos usuarios.

La innovación en los servicios estéticos abarca la manera de organizar el trabajo,

comunicarse con el cliente y aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles para mejorar la experiencia del usuario de manera continua. (2021) señalan que es importante distinguir entre innovación de producto, de proceso y de modelo de negocio, y que las empresas de servicios tienen mayores oportunidades en los dos últimos tipos, ya que un centro estético puede innovar en la gestión de citas digitales, en el diseño del ambiente de atención o en los esquemas de precio para distintos segmentos del mercado sin necesidad de grandes inversiones de capital que estén fuera de su alcance.

El liderazgo del propietario o directivo tiene una influencia decisiva sobre la cultura organizacional y, por tanto, sobre la calidad del servicio que recibe el cliente en cada interacción con el negocio. (2021) analiza los estilos de liderazgo en las pequeñas empresas y señala que un líder que practica lo que predica, que reconoce el trabajo bien hecho y que promueve el aprendizaje continuo genera equipos más comprometidos y servicios de mayor consistencia. En un centro estético con personal reducido, el estilo de liderazgo del propietario se refleja de manera directa y cotidiana en la actitud del equipo frente al cliente.

La comunicación interna garantiza que todos los miembros del equipo estén alineados con las prioridades del negocio y sepan exactamente qué se espera de ellos en cada momento de la jornada de trabajo. (2021) señalan que la comunicación en las organizaciones no solo transmite información sino que también construye confianza, refuerza los valores y genera el sentido de pertenencia que motiva a las personas a comprometerse con los objetivos comunes.

Para los autores Kotler y Armstrong (2021), la comunicación con el cliente, antes y después del servicio, es una dimensión de la cultura organizacional que suele subestimarse en los pequeños negocios, pese a su impacto directo en la fidelización. La comunicación previa permite gestionar expectativas y confirmar detalles de la cita, mientras que la posterior fortalece el vínculo emocional y demuestra que el cliente es valorado más allá de la transacción.

Kotler et al. (2021) sostienen que el uso de plataformas digitales para la gestión de

citas, la comunicación con los clientes a través de redes sociales y el monitoreo de reseñas en línea son prácticas que han pasado a ser estándares mínimos de competitividad. Las pequeñas empresas que adoptan estas herramientas de manera ordenada son las que logran mejoras sustanciales en su productividad y en la percepción de profesionalismo por parte de sus clientes habituales y potenciales.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de la investigación

Tipo, nivel y enfoque de la investigación

Para este trabajo se empleará la metodología aplicada porque sus resultados se orientan a resolver un problema concreto de gestión: la ausencia de un plan estratégico en el centro estético La Belle. El nivel es descriptivo, lo que permite caracterizar con precisión la situación actual de la empresa, su estructura organizacional, sus procesos administrativos y las percepciones de los actores involucrados. Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) señalan que los estudios descriptivos construyen una base documental sólida que sirve de punto de partida para formular intervenciones estratégicas fundamentadas en evidencia empírica recolectada directamente en el campo de estudio.

El enfoque aplicado será usar herramientas cuantitativas y cualitativas, que permitirán tener un conocimiento integral de la realidad organizacional del negocio. Creswell y Creswell (2023) definen los diseños mixtos como aquellos que integran datos numéricos y textuales en un mismo proceso investigativo. Esta integración permite contrastar lo que los datos de las encuestas revelan con lo que la propietaria y los colaboradores expresan en sus propias palabras, reduciendo el riesgo de interpretaciones parciales de la situación del negocio.

Métodos de investigación

En la investigación, se utilizan tres métodos teóricos de manera complementaria, el método analítico-sintético permite estudiar aspectos como la planificación, organización, gestión, control y atención al cliente, de forma separada, estos elementos se combinan para obtener una visión general que facilita entender el estado actual del negocio y da coherencia al diagnóstico.

El método inductivo permite avanzar desde los datos particulares recolectados mediante las encuestas y la entrevista hacia conclusiones generales sobre la

situación de la empresa.

El método sistémico ayuda a entender que todas las áreas de una organización están conectadas, esto significa que, si hay problemas en la planificación, la gestión del personal también se verá afectada, de igual manera, una cultura empresarial débil puede afectar negativamente la calidad del servicio que reciben los clientes.

Según el autor Babbie (2021) utilizar estos métodos de manera conjunta permite obtener diagnósticos más completos, ya que ayudan a analizar cada aspecto de la organización en detalle sin perder de vista el panorama general.

Población y cálculo de la muestra

Para esta investigación se trabajará con tres grupos de participantes: primero la propietaria del negocio, por ser quien concentra el mayor conocimiento estratégico, operativo y financiero del centro estético “La Belle”, segundo grupo es la totalidad del personal: 11 colaboradores, con quienes se aplica el criterio de censo porque la población es pequeña, completamente accesible e identificable.

El tercer grupo corresponde a los clientes del centro estético. El tamaño de la muestra se calcula aplicando la fórmula estadística para poblaciones finitas, tomando como referencia la base de clientes atendidos en el mes, que asciende a 252 personas según el registro de citas del establecimiento.

Para el cálculo se adoptan los valores convencionales de un nivel de confianza del 95% ($Z = 1{,}96$), una proporción esperada de $p = 0{,}5$ y un margen de error del 10% ($e = 0{,}10$), parámetros que Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) sugieren para estudios diagnósticos realizados en empresas pequeñas, donde el interés está en describir tendencias y no en generalizar hacia poblaciones más amplias.

Fórmula para población finita:

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q)$$

Donde:

$$Z = 1{,}96 \quad \text{(nivel de confianza 95\%)}$$
$$p = 0{,}50 \quad \text{(proporción esperada)}$$
$$q = 1 - p = 0{,}50$$
$$N = 252 \quad \text{(clientes atendidos en el mes)}$$
$$e = 0{,}10 \quad \text{(margen de error del 10\%)}$$
$$n = (1{,}96^2 \times 0{,}50 \times 0{,}50 \times 252) / (0{,}10^2 \times (252 - 1) + 1{,}96^2 \times 0{,}50 \times 0{,}50)$$
$$n = (3{,}8416 \times 0{,}25 \times 252) / (0{,}01 \times 251 + 3{,}8416 \times 0{,}25)$$
$$n = 242{,}021 / (2{,}51 + 0{,}9604)$$
$$n = 242{,}021 / 3{,}4704 = 69{,}7 \approx 70 \text{ clientes}$$

Por criterio de accesibilidad y disponibilidad de clientes durante el período de recolección, se aplica la encuesta a n = 70 clientes,

Tabla 1. Población y muestra del estudio

Grupo	Criterio de selección	N
Propietaria / Gerente	Informante clave (entrevista)	1
Colaboradores	Censo total del personal (encuesta Likert)	11
Clientes	Muestra calculada (encuesta Likert)	70

Fuente: Elaboración propia

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizan tres técnicas articuladas bajo el principio de triangulación. La observación directa no participante permite registrar aspectos del funcionamiento cotidiano que los actores no siempre verbalizan: disposición del espacio, dinámica de atención, coordinación del equipo y condiciones de bioseguridad.

La entrevista con la dueña nos permitió conocer su opinión y experiencias sobre la gestión del negocio. Según Stake (2021), utilizar varias fuentes de información fortalece el análisis, ya que permite comparar distintos puntos de vista y ofrece una imagen más completa de la realidad estudiada.

Análisis de la información

Los datos cualitativos de la entrevista se analizan mediante análisis de contenido

temático, identificando categorías en torno a los ejes de la guía de preguntas. Los datos observacionales se integran de manera complementaria para verificar la correspondencia entre lo reportado por los participantes y lo observado en el entorno real de trabajo. Creswell y Creswell (2023) señalan que la integración narrativa de las tres fuentes es la fase más importante del análisis mixto porque es donde los datos adquieren el significado estratégico necesario para orientar la propuesta del plan.

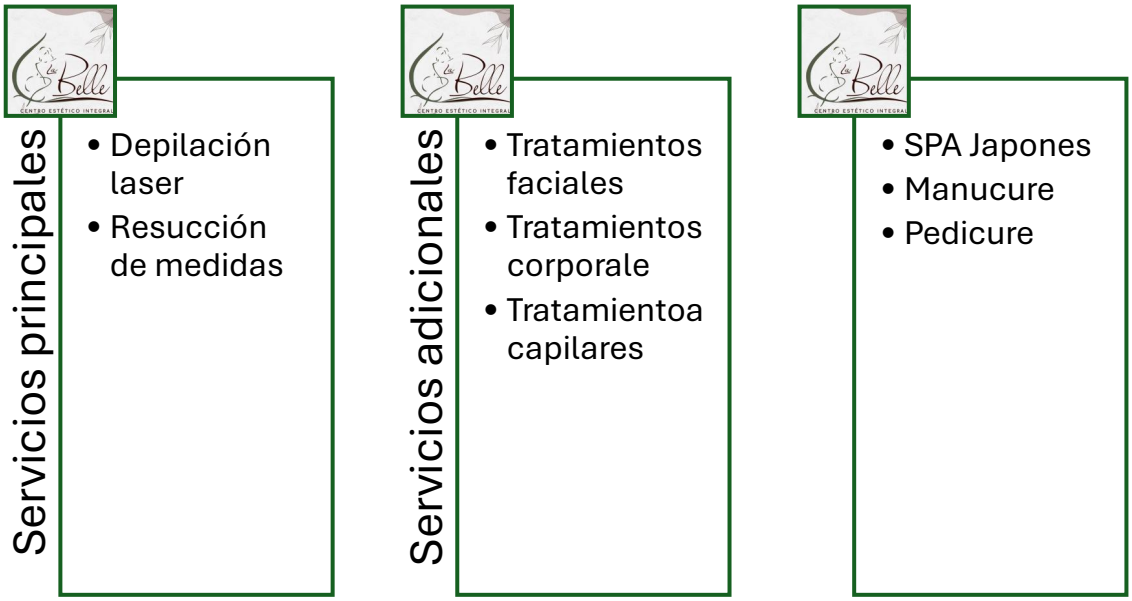
2.2. Caracterización Estética La Belle

La empresa La Belle es un centro estético femenino ubicado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador, con catorce años de trayectoria en el sector de servicios de belleza y estética corporal, desde su fundación, el negocio ha orientado su propuesta de valor hacia la combinación de tecnología de vanguardia con una atención personalizada y cálida, posicionándose como una de las pocas empresas del cantón que dispone de equipos de origen israelita para sus tratamientos especializados, lo que le otorga una ventaja técnica diferenciadora en el mercado local de servicios estéticos.

Servicios que brindan:

El portafolio de servicios de La Belle se articula alrededor de dos líneas principales de alto impacto: la depilación láser y la reducción de medidas corporales, ambas con una demanda sostenida por parte de su clientela habitual.

Gráfico 1. Servicios



Fuente: Página web “La Belle”

Estructura Organizacional

La Belle opera bajo el liderazgo directo de su propietaria, quien ejerce simultáneamente las funciones de gerente y responsable de la estrategia comercial del negocio, el equipo de trabajo está compuesto por once colaboradoras, distribuidas entre el área técnica de aplicación de tratamientos y el área administrativa de atención al cliente, agendamiento de citas y gestión contable.

La empresa tiene una estructura simple donde la propietaria se mantiene en contacto directo con el personal y los clientes, lo que hace que las decisiones diarias sean rápidas y fáciles, pero podría ser necesario mejorar la distribución de tareas y fortalecer la organización administrativa una vez que el negocio crezca y planee abrir nuevas sucursales en la región central para que todo funcione sin problemas.

A “La Belle” usa principalmente redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok para promocionar sus servicios, atraer nuevos clientes y mantener contacto con los actuales, esa estrategia digital les ha permitido que la marca llegue a más personas con una inversión baja en publicidad, pero la empresa podría mejoras los servicios con opciones como implementar un sistema de reservas de citas y seguimiento

postventa para mejorar la experiencia y la satisfacción de los clientes.

Cultura Organizacional

“La Belle” se identifica con valores como:

- Sinceridad
- Amabilidad
- Respeto y
- Compromiso

Estos principios que orientan el comportamiento del equipo en cada interacción con las usuarias del servicio y que son reconocidos como elementos centrales del éxito que ha tenido la empresa y ha podido mantenerse en el tiempo.

La dueña de “La Belle” dice que el objetivo principal del negocio es brindar un servicio de calidad, siempre priorizando el bienestar y la satisfacción de cada cliente, por eso trabajan duro para ofrecer tratamientos efectivos y una experiencia agradable en cada visita. Este enfoque ha hecho que muchos clientes regresen al spa con frecuencia, mostrando la confianza que han desarrollado en los servicios recibidos y la buena impresión que tienen del servicio ofrecido.

La situación económica y administrativa de La Belle refleja el perfil típico de las microempresas de servicios personales en crecimiento: cuenta con una operación consolidada y con ingresos estables sostenidos por una clientela fiel, pero enfrenta desafíos en términos de planificación estratégica formal, sistematización de procesos administrativos y desarrollo de indicadores de gestión que le permitan tomar decisiones basadas en datos objetivos sobre el desempeño del negocio. La ausencia de una misión, visión y objetivos estratégicos formalmente definidos representa una limitación estructural que el presente trabajo busca abordar mediante la formulación de un plan estratégico adaptado a las características, capacidades y proyecciones de crecimiento del centro estético La Belle en el contexto del mercado local de Ambato.

2.3. Análisis de resultados

Análisis de los resultados de las encuestas y la entrevista

El análisis de los datos recolectados mediante las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores, así como de la entrevista en profundidad realizada a la propietaria de La Belle, permite construir un diagnóstico integral de la situación organizacional del centro estético.

Análisis de la encuesta a clientes

Encuesta aplicada a 70 clientes del centro estético “La Belle” durante el período de recolección de datos, constituyendo la muestra calculada estadísticamente para un universo de 252 clientes mensuales con nivel de confianza del 95% y margen de error del 10%.

Los resultados se organizan en torno a las dimensiones de calidad de atención, cultura de servicio y satisfacción general con la experiencia vivida en el establecimiento.

Tabla 2. Respeto y buen trato durante la atención — Encuesta clientes (n = 70)

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	53	75.7%
De acuerdo	2	2.9%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	70	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada, 2026

Los datos de la Tabla 2 revelan que el 78.6% de las encuestadas manifiesta acuerdo con la afirmación de que el personal demuestra respeto y buen trato durante la atención, mientras que un 21.4% expresa algún grado de desacuerdo. Esta distribución polarizada sugiere la existencia de experiencias de atención heterogéneas entre la clientela, lo que podría estar asociado a diferencias en la

consistencia del servicio entre colaboradoras o en función del tipo de tratamiento recibido. La alta concentración en "Totalmente de acuerdo" refleja que la mayoría de las clientes percibe la cultura de respeto como una característica distintiva del negocio. Esto concuerda con lo manifestado por la propietaria durante la entrevista, quien identifica el buen trato al cliente como uno de los ejes centrales de la identidad de La Belle.

Tabla 3. Percepción de valores institucionales — Encuesta clientes (n = 70)

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	55	78.6%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a La Belle, 2026.

El 78.6% de las clientes considera que el personal refleja valores como responsabilidad y respeto en su desempeño cotidiano, mientras que el 21.4% restante discrepa de esta apreciación. Esta proporción indica que existe una base sólida de percepción positiva de la cultura organizacional desde la perspectiva del cliente externo. Sin embargo, la presencia de un 20% de respuestas en "Totalmente en desacuerdo" constituye una señal de alerta que merece atención estratégica, particularmente en lo relacionado con la estandarización de protocolos de atención y la formación continua del personal en habilidades interpersonales y gestión de la experiencia del cliente durante cada visita al establecimiento.

Tabla 4. Satisfacción general con la atención recibida — Encuesta clientes (n = 70)

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	50	71.4%
De acuerdo	5	7.1%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a La Belle, 2026.

La satisfacción general de las clientes alcanza el 78.5% cuando se suman las

respuestas de acuerdo, lo que representa un nivel positivo dentro del sector de servicios estéticos. No obstante, el 21.4% de insatisfacción señala la necesidad de establecer mecanismos formales de retroalimentación que permitan identificar y corregir las causas específicas de la experiencia negativa reportada por ese segmento. La propietaria reconoció en la entrevista que no existe un sistema de seguimiento postventa estructurado, lo que limita la capacidad de la empresa para detectar y atender de manera oportuna las situaciones de insatisfacción que podrían derivar en pérdida de clientes y deterioro de la reputación del negocio en el mercado local.

Análisis de la encuesta a empleados

La encuesta a empleados fue aplicada a la totalidad de los 11 colaboradores activos del centro estético La Belle bajo el criterio de censo, dado que la población laboral es pequeña y completamente accesible. Los ítems evalúan el clima organizacional, la percepción de los valores institucionales, la motivación laboral y el compromiso del personal con los objetivos de la empresa, dimensiones que resultan determinantes para la calidad del servicio que recibe el cliente externo.

Tabla 5. Clima de respeto y comunicación interna — Encuesta empleados (n = 11)

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	45.5%
De acuerdo	4	36.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a La Belle, 2026.

El 81.9% del personal considera que existe un ambiente de respeto entre los colaboradores, y un porcentaje similar valora positivamente la comunicación con la dirección. Este resultado indica que el clima organizacional interno es mayoritariamente favorable, lo que constituye un activo intangible de la empresa que contribuye a la cohesión del equipo y a la prestación de un servicio consistente. El 9.1% de respuestas en "Totalmente en desacuerdo" revela la existencia de al

menos una experiencia de tensión o conflicto que requiere atención directiva para evitar su propagación en un equipo de trabajo reducido donde las dinámicas interpersonales tienen un impacto inmediato en la operación diaria del negocio.

Tabla 6. Motivación, reconocimiento y compromiso laboral — Encuesta empleados (n = 11)

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	72.7%
De acuerdo	2	18.2%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a La Belle, 2026.

El 90.9% de las colaboradoras reporta que la empresa reconoce el esfuerzo y desempeño del personal; este es el ítem con mayor nivel de acuerdo positivo en toda la encuesta de empleados. Este dato sugiere que la propietaria ejerce un liderazgo que valora y reconoce el trabajo bien hecho, lo que genera un ambiente de motivación que se traduce en compromiso laboral: el 81.9% de las empleadas afirma sentirse comprometida con los objetivos de la empresa y el mismo porcentaje declara su intención de continuar formando parte de la organización por mucho tiempo. Estos indicadores de retención son altamente favorables para la sostenibilidad del negocio, ya que la estabilidad del equipo técnico es un factor crítico de la calidad en los servicios estéticos donde la relación personal-cliente es determinante para la fidelización.

Análisis de la entrevista a la propietaria

La entrevista en profundidad aplicada a la propietaria y gerente de La Belle permitió identificar las categorías temáticas centrales que configuran la situación estratégica actual del negocio: gestión administrativa, diferenciación competitiva, visión de crecimiento y cultura organizacional. El análisis de contenido temático de las respuestas revela un perfil directivo con clara vocación emprendedora, conocimiento profundo del negocio y orientación al cliente, pero con necesidades concretas en materia de planificación estratégica formal, sistematización de procesos y delegación administrativa.

Tabla 7. Síntesis de categorías temáticas — Entrevista a la propietaria

Categoría temática	Hallazgo principal	Implicación estratégica
Identidad y diferenciación	Tecnología israelita única en Ambato; 14 años de trayectoria	Ventaja competitiva sostenible a formalizar en la propuesta de valor
Servicios y demanda	Depilación láser y reducción de medidas como servicios estrella	Focalizar recursos en fortalecer y ampliar estas líneas
Misión y visión	No existen formalmente definidas; la propietaria las describe de manera intuitiva	Urgencia de formalizarlas como base del plan estratégico
Objetivos de crecimiento	Nuevas sucursales en zona centro; nuevas máquinas y tecnologías	Incorporar como objetivos estratégicos con horizonte a 5 años
Gestión administrativa	Sistema contable presente; ausencia de sistema de agendamiento formal	Implementar CRM y sistema de citas como acción prioritaria
Marketing digital	Presencia activa en Instagram, Facebook y TikTok; mensajes directos a clientes	Sistematizar la estrategia digital con calendario y métricas
Cultura organizacional	Valores de respeto, amabilidad y sinceridad reconocidos por el equipo	Formalizar los valores como parte del marco estratégico
Talento humano	Metas semanales por colaboradora; rotación de funciones administrativas	Definir perfiles de cargo y procedimientos formalizados

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista aplicada a la propietaria de la empresa La Belle, 2026.

El análisis de la entrevista evidencia que la propietaria de La Belle posee una comprensión intuitiva de los principios estratégicos que guían el negocio, pero que esta comprensión no se ha traducido aún en un sistema formal de planificación, seguimiento y evaluación. La visión de crecimiento hacia múltiples sucursales, la inversión continua en tecnología y la fidelización del cliente a través de redes sociales son elementos que constituyen la base sobre la cual el plan estratégico puede articularse de manera coherente y ejecutable. La triangulación de los

resultados de las encuestas con los hallazgos de la entrevista confirma la necesidad de formalizar la cultura organizacional, sistematizar los procesos de atención al cliente y establecer mecanismos de seguimiento del desempeño que permitan a la empresa transitar del crecimiento empírico hacia una gestión estratégicamente orientada.

Análisis de la ficha de observación directa

La ficha de observación directa aplicada como instrumento complementario después de las encuestas y la entrevista confirma, en términos generales, la coherencia entre lo declarado por los participantes y lo observado en el funcionamiento cotidiano del establecimiento. En el bloque de entorno físico se constató que el local mantiene condiciones de limpieza y orden adecuadas, y que los equipos de tecnología israelita se encuentran visibles y en buen estado, lo cual respalda el reconocimiento que la propietaria hace de esta tecnología como elemento diferenciador del negocio.

En el bloque de atención al cliente, se observó que el personal saluda y recibe a las clientas de manera cordial y explica los procedimientos antes de iniciarlos, lo que es consistente con el 78.6% de clientas que en la encuesta manifestó estar de acuerdo en que el personal demuestra respeto y buen trato durante la atención.

Sin embargo, se registró de manera parcial la prontitud en los tiempos de espera y la existencia de mecanismos formales de seguimiento postventa, hallazgo que coincide con el 21.4% de clientas que expresó algún grado de insatisfacción en la encuesta y con el reconocimiento de la propietaria, durante la entrevista, de que no existe un sistema estructurado de retroalimentación con el cliente.

En el bloque de procesos y flujo de trabajo, la observación evidenció que, si bien existe una secuencia de citas que el personal sigue durante la jornada, esta se cumple de manera parcial debido a la ausencia de un sistema digital de agendamiento, lo que confirma la debilidad identificada en la entrevista respecto a la falta de un CRM o sistema formal de gestión de citas.

De igual manera, en el bloque de cultura organizacional se observó un ambiente de respeto y colaboración entre las colaboradoras, así como disposición del personal para consultar a la propietaria ante dudas durante la atención, lo que es coherente con el 81.9% de empleadas que en la encuesta percibe un clima de respeto favorable y con el 90.9% que afirma sentir reconocimiento por su esfuerzo.

CAPITULO III. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA “LA BELLE”

Esta propuesta de plan estratégico para La Belle toma como base los hallazgos del diagnóstico organizacional expuesto en el capítulo previo y responde al objetivo general de la investigación, orientado a optimizar la gestión administrativa y a fortalecer la posición competitiva del centro estético La Belle en el mercado de servicios de belleza de la ciudad de Ambato.

3.1. Estrategia institucional de “La Belle”

Las estrategias institucionales sirven como base que guía las operaciones de la empresa, surgen de la necesidad de “La Belle” de tener una identidad organizativa clara, lo que ayuda a dirigir las decisiones de la gerencia, define el trabajo de los empleados y señala de manera clara a los clientes los valores y beneficios que ofrece el negocio.

Durante la entrevista, el dueño mencionó que la empresa no tiene una misión, visión y valores formalmente establecidos, lo que ha dificultado la coordinación del equipo y la planificación del crecimiento del negocio a largo plazo, es importante contar con pautas claras y compartidas, cada empleado podría interpretar los objetivos de la empresa de manera diferente, por eso, es importante definir estos elementos estratégicos, porque ayudarán a guiar el trabajo del personal y a asegurarse de que las decisiones y acciones diarias estén alineadas con los valores y objetivos del negocio, sin necesitar siempre la supervisión directa del dueño.

Misión y visión organizacional

La misión de La Belle se formula a partir de la filosofía expresada por su propietaria durante la entrevista y de los valores identificados en el equipo de trabajo y reconocidos por la clientela en las encuestas. Rothaermel (2020) señala que una misión bien formulada debe responder con claridad quiénes somos, a quién servimos y cómo lo hacemos, de modo que todos los integrantes de la organización puedan comprender el propósito que los une y actuar de manera coherente con él,

lo cual resulta especialmente importante en los centros estéticos donde cada miembro del personal representa directamente la identidad del negocio ante el cliente en cada momento de la atención prestada.

Gráfico 2. Misión

MISIÓN
"Brindar servicios de estética corporal y facial de alta calidad a mujeres de la ciudad de Ambato, combinando tecnología de vanguardia de origen israelita con una atención personalizada, empática y orientada al bienestar integral de cada clienta, generando resultados efectivos que fortalezcan la confianza y el empoderamiento femenino, en un ambiente de respeto, calidez y compromiso profesional que hace de cada visita una experiencia memorable."

Fuente: Elaboración propia

La misión propuesta refleja los tres pilares que la propietaria identifica como sustento de su propuesta de valor: la tecnología diferenciadora de origen israelita, la atención personalizada y empática, y los resultados efectivos que fortalecen la confianza de cada clienta.

La visión proyecta a La Belle hacia el horizonte de cinco años, incorporando los objetivos de crecimiento expresados por la propietaria en la entrevista —apertura de nuevas sucursales, incorporación de nuevas tecnologías y fortalecimiento de la base de clientas— y alineándola con las tendencias del sector de servicios estéticos en el Ecuador. Johnson et al. (2020) señalan que una visión efectiva debe equilibrar la ambición con la viabilidad: debe ser lo suficientemente desafiante para motivar el esfuerzo colectivo del equipo, pero lo suficientemente alcanzable para no generar frustración ante los primeros obstáculos que inevitablemente surgen en todo proceso de crecimiento organizacional planificado y ejecutado con disciplina.

Gráfico 3. Visión

VISIÓN

"Para el año 2031, ser el centro estético femenino líder de la zona centro del Ecuador, reconocido por la excelencia de sus tratamientos con tecnología de última generación, la consistencia de su atención y la solidez de su cultura organizacional, contando con al menos dos sucursales activas en la región, una base de clientas fidelizadas en constante crecimiento y un equipo humano altamente capacitado que posicione a La Belle como referente de calidad, innovación y bienestar femenino en el mercado de servicios estéticos de la sierra ecuatoriana."

Fuente: Elaboración propia

Valores organizacionales

Los valores de La Belle emergen de la cultura que el equipo ya practica de manera intuitiva y que es reconocida tanto por las colaboradoras —con un 81.9% de percepción de clima de respeto favorable— como por la clientela —con un 78.6% de percepción de valores institucionales en el desempeño del personal. Su formalización permite que actúen como guía explícita del comportamiento organizacional en toda circunstancia, reduciendo la dependencia de la supervisión directa de la propietaria y habilitando la toma de decisiones autónoma pero coherente por parte de cada miembro del personal en los momentos de atención al cliente que no pueden ser supervisados en tiempo real por la dirección del negocio.

Tabla 8. Valores organizacionales de La Belle

Valor	Definición operativa	Expresión práctica en La Belle
Respeto	Reconocimiento de la dignidad de cada persona sin distinción	Escucha activa, trato igualitario y comunicación asertiva con clientas y colaboradoras
Compromiso	Responsabilidad con el resultado efectivo de cada tratamiento	Puntualidad, preparación técnica y seguimiento hasta obtener el resultado esperado

Valor	Definición operativa	Expresión práctica en La Belle
Sinceridad	Comunicación honesta sobre tratamientos, procedimientos y resultados	Asesoramiento transparente sin prometer resultados no garantizados por la tecnología disponible
Calidez	Atención cercana y empática en cada contacto con la clientela	Recepción personalizada, ambiente agradable y comunicación postventa que mantiene el vínculo
Innovación	Búsqueda continua de mejoras tecnológicas y de proceso	Incorporación de nuevos equipos, técnicas y herramientas digitales de gestión del negocio
Excelencia	Estándar de calidad superior en cada servicio prestado sin excepción	Cumplimiento de protocolos, higiene rigurosa y evaluación constante de la satisfacción

Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista y encuestas aplicadas a La Belle, 2026.

Denison, Nieminen y Kotrba (2021) argumentan que los valores organizacionales solo generan impacto competitivo cuando son conocidos por todo el equipo, practicados de manera consistente en el comportamiento cotidiano y reforzados por el comportamiento del directivo, quien actúa como modelo de referencia para el resto del personal. En La Belle, la socialización de los valores propuestos debe realizarse en la reunión inaugural del plan estratégico y reforzarse mediante su visibilización en el espacio físico del establecimiento, en los materiales de comunicación interna y en las evaluaciones de desempeño que se implementen como parte del sistema de seguimiento del plan durante el primer año de ejecución.

Análisis FODA y cruce estratégico

El análisis FODA sintetiza los hallazgos del diagnóstico interno, derivado de las encuestas y la entrevista, con los factores del entorno que condicionan el desempeño competitivo de La Belle en el mercado de servicios estéticos de Ambato. Su elaboración permite identificar las estrategias más pertinentes para cada combinación de factores internos y externos, constituyendo el nexo metodológico entre el diagnóstico y la propuesta de intervención estratégica. Ponce

Talancón (2021) señala que el valor analítico del FODA reside precisamente en el cruce de sus cuatro componentes para generar estrategias específicas que capitalicen las fortalezas y oportunidades identificadas mientras se mitigan las debilidades y amenazas que limitan el desempeño organizacional del negocio en el presente.

Tabla 9. Matriz FODA — La Belle

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
F1. Tecnología israelita diferenciadora única en Ambato	D1. Ausencia de misión, visión y plan estratégico formal	O1. Creciente demanda de tratamientos estéticos en la región	A1. Alta competencia con precios inferiores en el mercado local
F2. 14 años de trayectoria y clientela fidelizada	D2. Falta de CRM y sistema de agendamiento digital	O2. Expansión de redes sociales como canal de captación	A2. Cambios en regulaciones sanitarias para centros estéticos
F3. Equipo comprometido (90.9% reconocimiento laboral)	D3. Procesos administrativos no sistematizados	O3. Herramientas CRM accesibles para PYMES disponibles	A3. Inestabilidad económica que afecta el gasto no esencial
F4. Cultura de respeto y buen trato reconocida (78.6%)	D4. Dependencia operativa total de la propietaria	O4. Tendencia creciente al cuidado personal femenino	A4. Ingreso de franquicias nacionales al mercado de Ambato
F5. Liderazgo cercano y comunicación directa con el equipo	D5. Sin indicadores de desempeño ni separación financiera	O5. Posibilidad de expansión a zona centro del Ecuador	A5. Digitalización que exige inversión tecnológica continua

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de la empresa La Belle (2026).

El análisis de las fortalezas revela que La Belle cuenta con activos competitivos de alto valor que le han permitido sostener su operación durante catorce años en un

mercado de creciente competencia: la tecnología israelita diferenciadora, la clientela fidelizada, el equipo comprometido y la cultura de buen trato son fortalezas que ningún competidor nuevo puede replicar en el corto plazo. Las debilidades identificadas, en cambio, son de naturaleza gerencial y sistémica —ausencia de procesos formalizados, dependencia de la propietaria, falta de indicadores— y por lo tanto son corregibles mediante intervenciones organizacionales concretas que no requieren de grandes inversiones sino fundamentalmente de disciplina directiva y tiempo de implementación planificado.

Tabla 10. Cruce estratégico FODA — La Belle

Tipo	Estrategia derivada	Acción estratégica principal
FO	Capitalizar tecnología israelita y demanda creciente para expandir la base de clientas	Campaña digital con énfasis en diferenciación tecnológica frente a competidores
FA	Usar trayectoria y fidelización para contrarrestar la competencia de precios bajos	Programa de fidelización y comunicación postventa activa con la clientela
DO	Superar la falta de sistematización aprovechando herramientas CRM accesibles	Implementar CRM y agendamiento digital como primera acción del plan
DA	Reducir dependencia de la propietaria mediante formalización de procesos antes de la expansión	Manual de funciones y protocolos operativos documentados para toda la operación

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de la empresa La Belle (2026).

3.2. Estrategias y planes de acción

Este plan estratégico se deriva del análisis FODA y está organizado en tres áreas operativas: gestión administrativa, experiencia del cliente y talento humano. Cada estrategia se divide en acciones claras donde se definen responsabilidades, plazos e indicadores de desempeño, siguiendo un enfoque de planificación basado en objetivos, tal como sugieren Thompson et al. (2020), la combinación de estas tres estrategias ofrece una perspectiva gerencial del plan: la formalización administrativa crea las condiciones organizacionales necesarias, la estrategia de experiencia del cliente genera los resultados de negocio esperados, y el desarrollo

del talento humano asegura la sostenibilidad tanto a corto plazo como en los ciclos de crecimiento del negocio.

Kotler, (2021) señalan que los mejores resultados se obtienen cuando las estrategias de una empresa se aplican juntas y de manera coordinada. Un personal bien capacitado ofrece un mejor servicio, lo que aumenta la satisfacción del cliente y ayuda a generar lealtad, los clientes satisfechos a menudo recomiendan el negocio a otros, lo que genera mayores ingresos que pueden usarse para nuevas mejoras y permite crear un proceso continuo de crecimiento y fortalecimiento para la empresa.

Estrategias y Planes de Acción

Las estrategias propuestas se basan en los resultados del análisis FODA y están agrupadas en cuatro áreas principales: gestión administrativa, atención al cliente, talento humano e innovación tecnológica, cada una contiene acciones específicas, responsables y plazos de ejecución, con el objetivo de mejorar el funcionamiento del negocio y apoyar su crecimiento de manera organizada.

Estrategia 1: Formalización y sistematización administrativa

La primera estrategia proviene de una de las principales debilidades identificadas en el diagnóstico: la falta de procesos y herramientas formales para organizar y controlar las actividades de la empresa, actualmente, muchas decisiones se toman basándose en la experiencia, sin indicadores claros para monitorear los resultados, por eso, es fundamental mejorar la gestión administrativa es fundamental para tomar mejores decisiones y preparar a la empresa para una posible expansión hacia nuevas sucursales.

Tabla 11. Plan de acción — Estrategia de formalización administrativa

Acción	Responsable	Plazo	Indicador de logro
Diseñar e implementar manual de funciones y perfiles de cargo	Propietaria / Asesor externo	3 meses	Manual aprobado y socializado al 100% del personal

Acción	Responsable	Plazo	Indicador de logro
Implementar sistema digital de agendamiento de citas (CRM)	Propietaria / Técnico TI	2 meses	100% de citas registradas en el sistema en el mes 3
Establecer indicadores mensuales de gestión (KPIs)	Propietaria	1 mes	Dashboard mensual elaborado y revisado con el equipo
Formalizar registro contable separado de finanzas personales	Propietaria / Contador	1 mes	Estado financiero mensual disponible desde el mes 2
Documentar protocolos de atención por tipo de tratamiento	Coordinadora técnica	4 meses	100% de tratamientos con protocolo escrito y validado

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de la empresa La Belle (2026).

Estrategia 2: Fortalecimiento de la experiencia del cliente

La segunda estrategia busca convertir la satisfacción mayoritaria de la clientela (78.5% según la encuesta) en fidelización sostenida y en captación activa de nuevas clientas, aprovechando la credibilidad y el reconocimiento de marca que La Belle ha construido a lo largo de catorce años de operación en el mercado de Ambato. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) señalan que las empresas que implementan sistemas de seguimiento postventa incrementan significativamente su tasa de retención sin necesidad de incrementar el gasto en captación.

Tabla 12. Plan de acción — Estrategia de experiencia del cliente

Acción	Responsable	Plazo	Indicador de logro
Implementar encuesta de satisfacción postventa digital	Propietaria / Community manager	1 mes	Tasa de respuesta ≥ 40% en el mes 2
Crear programa de fidelización (puntos o descuentos por visita)	Propietaria	2 meses	≥ 30% de clientes inscritas en el mes 4
Estandarizar el protocolo de bienvenida y despedida del cliente	Coordinadora de atención	1 mes	100% del personal capacitado en el protocolo
Desarrollar calendario de contenidos en redes sociales (mensual)	Community manager	1 mes	Publicación consistente de 3 contenidos semanales
Implementar sistema de recordatorio de citas por WhatsApp	Recepcionista	2 meses	Tasa de inasistencia reducida en un 30%

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de la empresa La Belle (2026).

Estrategia 3: Desarrollo del talento humano y la cultura organizacional

La tercera estrategia se orienta a consolidar el capital humano de La Belle como ventaja competitiva sostenible, partiendo del alto nivel de compromiso y motivación identificado en la encuesta de empleados (90.9% de satisfacción laboral y 81.9% de intención de permanencia). Denison, Nieminen y Kotrba (2021) demuestran que las organizaciones con una cultura de valores bien definida y coherentemente comunicada presentan menores índices de rotación y mayor calidad de servicio al cliente.

Tabla 13. Plan de acción — Estrategia de talento humano y cultura organizacional

Acción	Responsable	Plazo	Indicador de logro
Socializar formalmente la misión, visión y valores con el equipo	Propietaria	1 mes	100% del personal conoce y suscribe el marco estratégico
Implementar programa de capacitación técnica semestral	Propietaria / Proveedor	6 meses	100% del personal certificado en nuevos procedimientos
Establecer reuniones quincenales de equipo con agenda estructurada	Propietaria / Coordinadora	Inmediato	100% de reuniones realizadas con acta registrada
Diseñar sistema de evaluación de desempeño semestral	Propietaria	3 meses	Evaluación aplicada al 100% del personal en el mes 6
Crear incentivos no monetarios por desempeño destacado	Propietaria	2 meses	≥ 80% del personal percibe reconocimiento adecuado

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de la empresa La Belle (2026).

3.3. Sistema de seguimiento y evaluación del plan estratégico

El sistema de seguimiento de La Belle integra tres componentes: los indicadores clave de desempeño por perspectivas estratégicas, el cronograma trimestral con hitos de control, y las condiciones de sostenibilidad que aseguran la continuidad del plan ante las dificultades operativas. Su revisión mensual garantiza que el plan sea apropiado por el equipo como parte de la cultura de gestión, transformando la orientación reactiva actual en una gestión estratégica proactiva.

Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores de desempeño del plan estratégico de La Belle se organizan en

cuatro perspectivas siguiendo la lógica del Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1996): perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Esta metodología fue seleccionada porque permite visualizar de manera simultánea los resultados del negocio junto con los factores causales —satisfacción del cliente, eficiencia de los procesos y capacidad del equipo— que los generan, evitando la gestión cortoplacista que se produce cuando la dirección solo monitorea resultados económicos sin prestar atención a las variables que los determinan a mediano y largo plazo.

Tabla 14. Indicadores clave de desempeño (KPIs) — La Belle

Perspectiva	Indicador estratégico	Meta año 1	Frecuencia	Responsable
Financiera	Incremento de ingresos mensuales totales del negocio	≥ 15%	Mensual	Propietaria
Financiera	Rentabilidad neta mensual separada de finanzas personales	≥ 20%	Mensual	Propietaria / Cont.
Cliente	Índice de satisfacción (encuesta digital postventa)	≥ 85%	Trimestral	Coord. atención
Cliente	Tasa de retorno de clientas atendidas (retención mensual)	≥ 70%	Mensual	Recepcionista / CRM
Cliente	Reseñas positivas en Google y redes sociales por mes	≥ 15/mes	Mensual	Community mgr.
Cliente	Nuevas clientas captadas por referido de clientas actuales	≥ 10/mes	Mensual	Recepcionista
Proc. internos	Porcentaje de citas cumplidas vs. citas agendadas en el mes	≥ 90%	Mensual	Recepcionista

Perspectiva	Indicador estratégico	Meta año 1	Frecuencia	Responsable
Proc. internos	Tiempo promedio de espera en sala antes de ser atendida (min.)	≤ 10 min	Mensual	Coord. técnica
Proc. internos	Porcentaje de protocolos documentados actualmente implementados	100%	Trimestral	Coord. técnica
Aprendizaje	Horas de capacitación técnica por colaboradora al semestre	≥ 8 h	Semestral	Propietaria
Aprendizaje	Índice de satisfacción laboral del personal (encuesta interna)	≥ 85%	Semestral	Propietaria

Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (1996). La Belle (2026).

La selección de doce indicadores distribuidos en cuatro perspectivas responde a la necesidad de monitorear de manera integral el desempeño de La Belle sin generar una carga administrativa excesiva para la propietaria.

Cronograma de implementación

El cronograma presenta la distribución temporal de las principales acciones del plan durante el primer año de implementación, organizadas en cuatro períodos trimestrales en función de su prioridad estratégica, sus interdependencias y la disponibilidad de recursos del equipo. Las acciones de formalización administrativa y de socialización del marco estratégico se ubican en el primer trimestre por ser condiciones habilitadoras para todas las demás iniciativas del plan; las acciones de experiencia del cliente se despliegan progresivamente a partir del segundo trimestre una vez que los procesos internos han sido formalizados; y las acciones de evaluación y revisión se concentran en el tercer y cuarto trimestre para generar el ciclo de aprendizaje organizacional que constituye el principal beneficio del

sistema de seguimiento.

Tabla 15. Cronograma de implementación — Plan estratégico La Belle (año 1)

Acción estratégica	T1	T2	T3	T4
Formalizar misión, visión, valores e identidad corporativa del negocio	✓			
Implementar manual de funciones y perfiles de cargo	✓			
Implementar sistema agendamiento digital de citas	✓	✓		
Establecer KPIs y dashboard mensual de seguimiento directivo	✓			
Socializar plan estratégico con la totalidad del equipo de trabajo	✓			
Documentar protocolos de atención por tipo de tratamiento ofrecido	✓	✓		
Implementar protocolo de bienvenida, atención y despedida del cliente		✓		
Lanzar programa de fidelización de clientas con sistema de puntos		✓		
Sistematizar estrategia de redes sociales con calendario mensual		✓	✓	✓
Implementar programa de inducción para nuevas colaboradoras			✓	
Aplicar primera evaluación de desempeño semestral a todo el personal			✓	
Revisar y actualizar KPIs del plan (primera revisión semestral)			✓	
Evaluar avance anual y actualizar el plan estratégico para el año 2				✓

Fuente: Elaboración propia, La Belle (2026). ✓ = período de ejecución activa de la acción estratégica.

La organización del cronograma en cuatro trimestres responde a la recomendación de Thompson et al. (2020) de que los planes estratégicos de las pequeñas empresas deben distribuirse en ciclos de noventa días para facilitar el seguimiento directivo y permitir ajustes oportunos sin esperar al final del año. Cada hito trimestral funciona como un punto de control donde la propietaria puede verificar qué acciones se han completado según lo planificado, qué obstáculos han surgido y qué ajustes son necesarios antes de comenzar el período siguiente. Esta dinámica de revisión trimestral convierte el plan en una herramienta de gestión activa y no en un documento de consulta eventual que pierde relevancia con el paso de los meses de implementación.

Sostenibilidad e impacto esperado del plan estratégico

La sostenibilidad del plan estratégico de La Belle descansa en tres condiciones fundamentales que deben mantenerse de manera activa a lo largo de todo el proceso de implementación.

- La primera condición para que el plan tenga éxito es el compromiso de la dueña con el proceso de cambio, al ser un negocio pequeño, el liderazgo afecta directamente el desempeño y la actitud del equipo, por eso es importante que el propietario apoye y promueva cada acción propuesta, especialmente durante momentos de mucho trabajo o dificultad, para asegurar la participación y el compromiso del personal.

- La segunda condición para asegurar la sostenibilidad del plan es mantener un hábito constante de planificación y seguimiento, por lo que se sugiere tener reuniones regulares para revisar resultados, ver si se están cumpliendo las acciones y hacer los ajustes necesarios, dentro de las recomendaciones dadas es una reunión mensual para revisar los indicadores del negocio, una revisión semestral para evaluar el progreso del plan y una reunión anual para establecer metas para el próximo período, estas actividades lo que necesitan es compromiso y organización por parte de la dueña y su equipo.

- La tercera condición es la participación activa del equipo de colaboradoras en la implementación y el seguimiento de las acciones que les corresponden, lo que genera un sentido de corresponsabilidad que refuerza el compromiso colectivo con los objetivos organizacionales más allá del compromiso individual de la propietaria. Los resultados de la encuesta de empleados, que revelan índices de motivación y compromiso superiores al 80%, constituyen una base sólida para esta participación activa, siempre que la propietaria la promueva mediante el reconocimiento explícito de los aportes del equipo y la incorporación de sus sugerencias en la actualización periódica del plan a lo largo de los años de implementación del proceso de mejora continua.

Tabla 16. Impacto esperado del plan estratégico — La Belle (horizonte a 3 años)

Dimensión evaluada	Situación actual 2026	Meta año 1 (2027)	Meta año 3 (2029)
Satisfacción del cliente (encuesta)	78.5% acuerdo positivo	≥ 85%	≥ 90%
Retención de clientas activas	Sin medición formal establecida	≥ 70% retención/mes	≥ 80% retención/mes
Satisfacción laboral del personal	81.9% acuerdo positivo (encuesta)	≥ 85%	≥ 90%
Procesos documentados y operativos	0% formalizados	100% documentados	100% actualizados y auditados
Presencia digital activa y medida	Irregular, sin calendario definido	3 contenidos/semana	5 contenidos/semana
Indicadores de gestión activos	Ninguno definido formalmente	12 KPIs activos	15 KPIs con histórico comparativo
Sucursales del negocio operativas	1 (sede principal Ambato)	1 consolidada	2 (nueva sucursal en región)

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico y proyecciones del plan, La Belle (2026).

CONCLUSIONES

- La revisión de la literatura sobre planificación estratégica y cultura organizacional muestra que ambos los aspectos son fundamentales para el crecimiento y la competitividad de las empresas de servicios, una planificación adecuada ayuda a definir metas y a orientar las acciones del negocio, mientras que una cultura enfocada en la mejora continua aumenta la eficiencia y la calidad del servicio, por estas razones, el plan estratégico propuesto para “La Belle” se presenta como una herramienta necesaria para fortalecer su gestión y apoyar su desarrollo sostenible.

- El diagnóstico realizado en “La Belle” muestra que el negocio tiene algunas fortalezas importantes, como su tecnología especializada, un equipo dedicado y clientes muy leales, pero hay áreas que necesitan mejorar, como la falta de una misión y visión formalmente establecidas, la ausencia de un sistema digital para gestionar citas y la alta dependencia del propietario en las actividades diarias, problemas que podrían dificultar el crecimiento del negocio y limitar su capacidad para adaptarse de manera eficiente a las demandas de un entorno competitivo.

- El plan estratégico propuesto para “La Belle” incluye los elementos necesarios para guiar el crecimiento del negocio de manera organizada, sus enfoques principales son mejorar los procesos administrativos y de atención al cliente, incorporar herramientas digitales que faciliten la gestión y fortalecer las capacidades del equipo, estas estrategias coinciden con los recursos que tiene la empresa, responden a las oportunidades identificadas en el entorno y se alinean con los objetivos a largo plazo de desarrollar y consolidar el negocio.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la propietaria y el equipo de trabajo de “La Belle” empiecen a incorporar poco a poco los fundamentos y herramientas de la planificación estratégica en sus actividades cotidianas y reuniones. Esto posibilitará el fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en la mejora constante, el seguimiento de los resultados y la satisfacción del cliente, de esta forma cada colaborador podrá enfocar su trabajo diario hacia metas definidas, lo que ayudará al desarrollo y a la prosperidad sostenible de la empresa.

- Se recomienda que “La Belle” realice cada año un diagnóstico que mantenga al día la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para lo que podría utilizar encuestas periódicas a clientes y colaboradores, así como el seguimiento constante del entorno competitivo, y el diagnóstico que realicen podrá desempeñar un papel como instrumento de gestión permanente que respalde las decisiones estratégicas con datos actualizados.

- Se recomienda que “La Belle” implemente un cronograma definido para llevar a cabo su plan estratégico, teniendo en cuenta acciones y objetivos a corto, mediano y largo plazo, como punto de partida, es esencial consolidar elementos básicos de la administración interna, como la definición y divulgación de la misión y visión con el personal completo, la implementación de un sistema digital para planificar agendas y la normalización de los procedimientos de servicio al cliente, todas estas acciones posibilitarán que, desde las etapas iniciales, se puedan apreciar mejoras en la satisfacción y experiencia de los clientes, así como en la organización y eficiencia de las actividades cotidianas del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Babbie, E. (2021). The practice of social research . Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones .* McGraw-Hill Interamericana.

Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches .* SAGE Publications.

Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional .* Cengage Learning.

David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica .* Pearson Educación.

Denison, D. N. (2021). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. . *European Journal of Work and Organizational Psychology,*, 145-161.

Gitman, L. J. (2020). *Principios de administración financiera .* Pearson Educación.

Hellriegel, D. J. (2021). *Administración: Un enfoque basado en competencias .* Cengage Learning.

Hernández-Sampieri, R. y. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. .* McGraw-Hill Interamericana.

Johnson, G. W. (2020). *Exploring strategy: Text and cases .* Pearson Education.

Johnson, G. W. (2020). *Exploring strategy: Text and cases .* Pearson Education.

Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action. .* (1996). The balanced scorecard: Translating stra0tegy into action. Harvard Business School Press.

Kotler, P. K. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad. LID .* Editorial Empresarial.

Larriba, L. R. (2020). *Economía y gestión de la experiencia de cliente: El nuevo desafío para la innovación empresarial.* Madrid: Ediciones Pirámide.

Larriba, L. R. (2020). *Economía y gestión de la experiencia de cliente: El nuevo desafío para la innovación empresarial.* Madrid: Ediciones Pirámide.

Longenecker, J. G. (2020). *Small business management: Launching and growing entrepreneurial ventures .* Cengage Learning.

Lovelock, C. y. (2022). *Services marketing: An Asia-Pacific and Australian perspective .* Australia: Pearson Australia.

Mantilla Blanco, S. A. (2021). *Control interno: Informe COSO .* Ecoe Ediciones.

Niven, P. R. (2021). Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution. . *John Wiley & Sons.*, 50-63.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice .* SAGE Publications.

Osterwalder, A. P. (2020). *Diseñando la propuesta de valor .* Ediciones Deusto.

Pérez-Fernández de Velasco, J. A. (2020). *Gestión por procesos: Cómo utilizar ISO 9001:2015.* ESIC Editorial.

Ponce Talancón, H. (2021). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones .* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Reichheld, F. F. (2021). *Winning on purpose: The unbeatable strategy of loving customers. .* Harvard Business Review Press.

Ries, E. (2021). *El método Lean Startup .* Ediciones Deusto.

Robbins, S. P. (2021). *Administración .* Pearson Educación.

Rothaermel, F. T. (2020). *Strategic management.* McGraw-Hill Education.

Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership .* John Wiley & Sons.

Schmitt, B. H. (2022). *Experiential marketing .* Free Press.

Stake, R. E. (2021). *The art of case study research (reimp. actualizada). .* SAGE Publications.

Thompson, A. A. (2020). *Administración estratégica: Teoría y casos .* McGraw-Hill Interamericana.

Tidd, J. y. (2021). *Managing innovation .* John Wiley & Sons.

Wheelen, T. L. (2021). *Strategic management and business policy.* Pearson Education.

ANEXOS

ENCUESTAS A CLIENTES

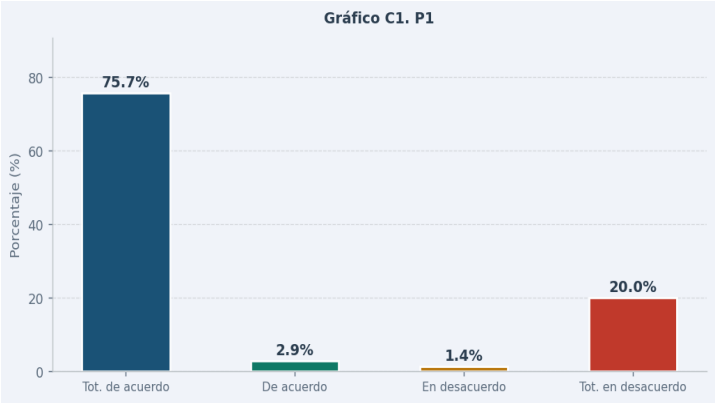
La encuesta fue aplicada a 70 clientes del centro estético La Belle. Los ítems evalúan las dimensiones de calidad de atención, cultura de servicio, confianza, valores institucionales, calidad de los servicios, mejora continua, ambiente organizacional, satisfacción general, percepción de mejoras y disposición a recomendar el negocio.

Tabla 1. P1. El personal demuestra respeto y buen trato durante la atención

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	53	75.7%
De acuerdo	2	2.9%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 1. P1. El personal demuestra respeto y buen trato durante la atención



Elaborado por: Elaboración propia

Los resultados de la P1 revelan que el 78.6% de las encuestadas (sumando "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo") percibe que el personal de La Belle demuestra respeto y buen trato durante la atención. La alta concentración en "Totalmente de acuerdo" (75.7%) refleja que esta característica es reconocida de manera contundente por la mayoría de la clientela, lo cual es coherente con los valores declarados por la propietaria en la entrevista. No obstante, el 20.0% que

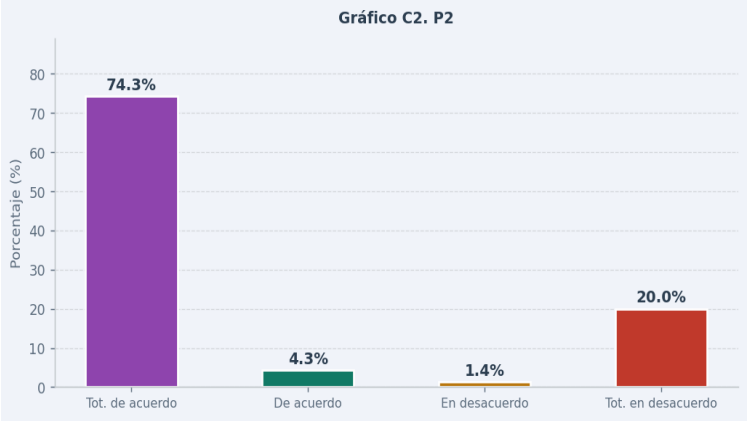
responde "Totalmente en desacuerdo" constituye una señal de alerta que sugiere la existencia de experiencias de atención no tan satisfactorias.

Tabla 2. P2. El personal muestra compromiso para brindar un buen servicio

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	52	74.3%
De acuerdo	3	4.3%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 2. P2. El personal muestra compromiso para brindar un buen servicio



Elaborado por: Elaboración propia

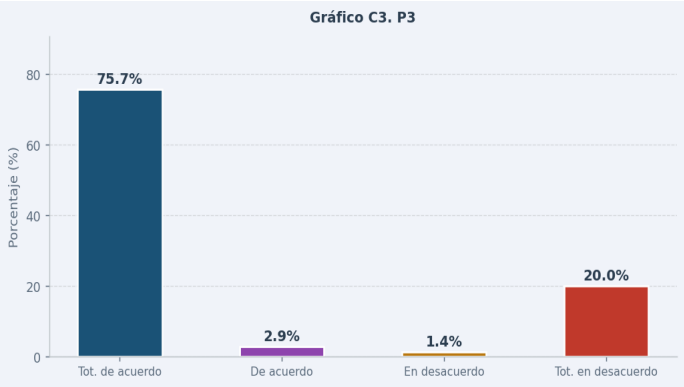
El 78.6% de las clientas percibe compromiso del personal al momento de brindar el servicio (74.3% totalmente de acuerdo + 4.3% de acuerdo), lo que indica que la actitud de servicio del equipo es reconocida positivamente por la mayoría. Este resultado es especialmente significativo en un centro estético donde el componente humano define directamente la calidad de la experiencia. El 20.0% en desacuerdo representa un grupo que no percibe esa disposición de compromiso, lo que puede estar vinculado a tiempos de espera, inconsistencias en el protocolo o diferencias entre colaboradoras.

Tabla 3. P3. La empresa transmite confianza en la forma en que atiende a sus clientes

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	53	75.7%
De acuerdo	2	2.9%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 3. P3. La empresa transmite confianza en la forma en que atiende a sus clientes



Elaborado por: Elaboración propia

La transmisión de confianza durante la atención es percibida positivamente por el 78.6% de las clientas encuestadas (75.7% totalmente de acuerdo y 2.9% de acuerdo), la confianza es un activo estratégico fundamental en los servicios estéticos, donde las clientas depositan no solo su imagen sino también su bienestar en manos del personal técnico. Este resultado es alentador porque indica que La Belle ha logrado construir un vínculo de credibilidad con la mayoría de su clientela habitual, el 21.4% que no percibe esta confianza podría estar relacionado con la falta de comunicación previa que les transmita total confianza.

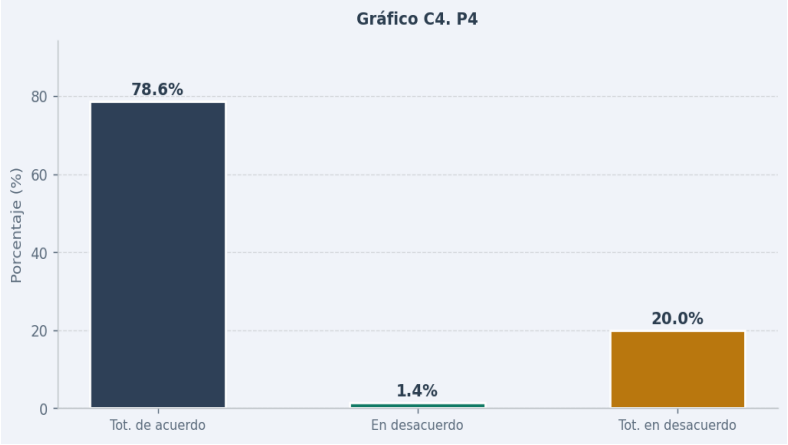
Tabla 4. P4. Considero que el personal refleja valores como responsabilidad y respeto

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	55	78.6%
En desacuerdo	1	1.4%

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 4. P4. Considero que el personal refleja valores como responsabilidad y respeto



Elaborado por: Elaboración propia

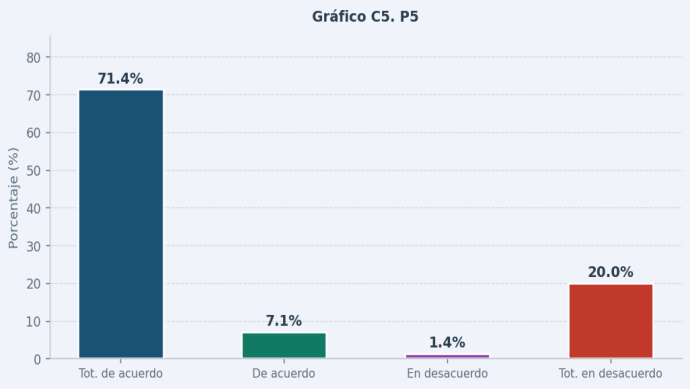
La P4 registra el mayor porcentaje de "Totalmente de acuerdo" entre todas las preguntas de la encuesta a clientes, con un 78.6%, lo que evidencia que los valores de responsabilidad y respeto son altamente visibles para la clientela en el comportamiento cotidiano del personal.

Tabla 5. P5. Los servicios que ofrece la empresa cumplen con estándares de calidad

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	50	71.4%
De acuerdo	5	7.1%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 5. P5. Los servicios que ofrece la empresa cumplen con estándares de calidad



Elaborado por: Elaboración propia

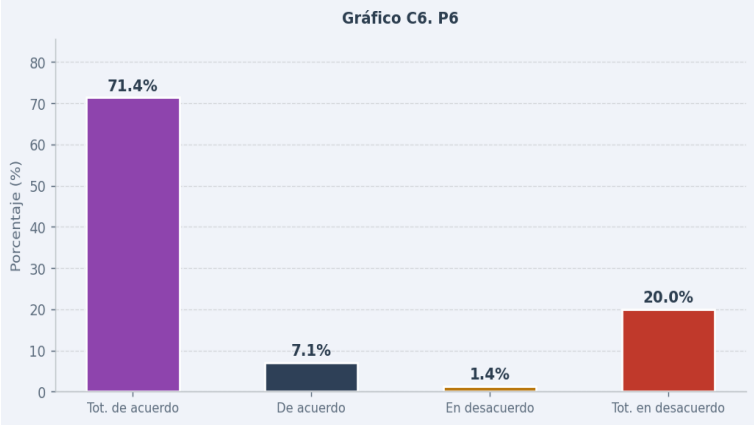
El 78.5% de las clientas considera que los servicios de La Belle cumplen con estándares de calidad (71.4% totalmente de acuerdo y 7.1% de acuerdo), pero ell 21.4% que no percibe calidad suficiente representa una oportunidad de mejora que debería abordarse mediante la estandarización de los procesos técnicos, protocolos de atención documentados y evaluaciones periódicas de resultados por servicio.

Tabla 6. P6. Percibo que la empresa busca mejorar continuamente la atención que brinda

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	50	71.4%
De acuerdo	5	7.1%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 6. P6. Percibo que la empresa busca mejorar continuamente la atención que brinda



Elaborado por: Elaboración propia

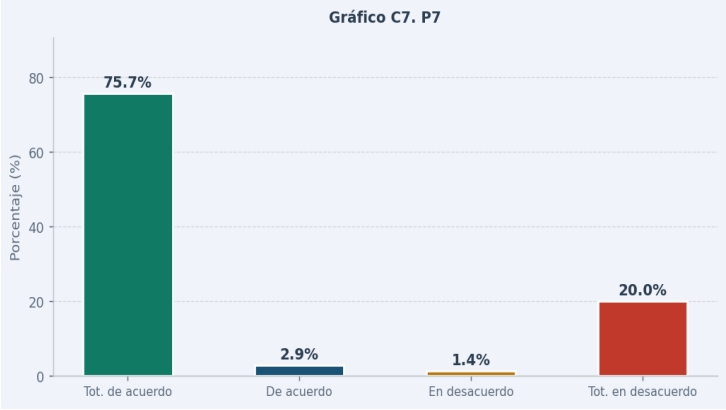
El 78.5% de las clientas percibe que La Belle se orienta hacia la mejora continua de su servicio de atención, lo que indica que las acciones de actualización y cuidado del negocio son visibles para la mayoría, el 20.0% que responde "Totalmente en desacuerdo" podría indicar que ciertos clientes no notan cambios visibles en la forma de atención o que sus experiencias previas no mostraron evidencias de mejora.

Tabla 7. P7. El ambiente de la empresa refleja una cultura orientada al buen servicio

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	53	75.7%
De acuerdo	2	2.9%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 7. P7. El ambiente de la empresa refleja una cultura orientada al buen servicio



Elaborado por: Elaboración propia

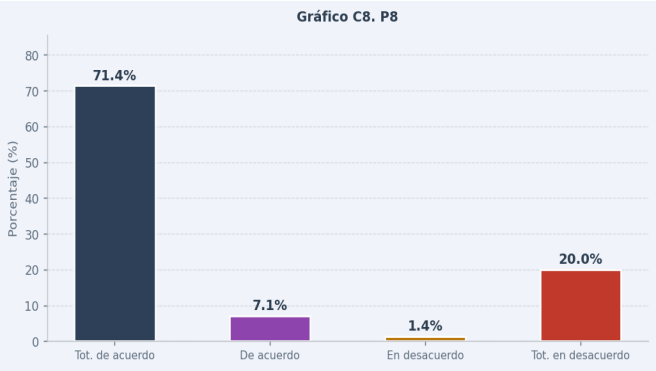
El ambiente organizacional percibido por las clientas como orientado al buen servicio alcanza el 78.6% de valoración positiva (75.7% totalmente de acuerdo + 2.9% de acuerdo), el hecho de que casi el 79% perciba coherencia entre la cultura declarada y la experiencia vivida es una ventaja competitiva significativa. El 20% restante representa clientas cuya experiencia no fue satisfactoria.

Tabla 8. P8. Estoy satisfecho(a) con la atención recibida en esta empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	50	71.4%
De acuerdo	5	7.1%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 8. P8. Estoy satisfecho(a) con la atención recibida en esta empresa



Elaborado por: Elaboración propia

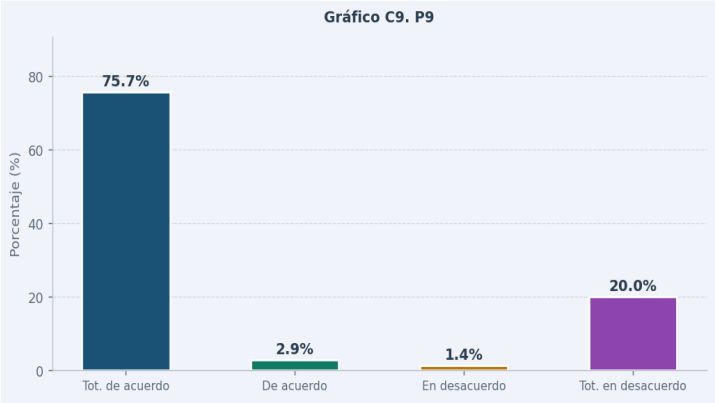
La satisfacción general con la atención recibida alcanza el 78.5% de valoración positiva, este porcentaje es positivo dentro del sector de servicios estéticos, pero el 21.4% no se encuentra satisfecho lo que implica que se requiere acciones de mejora.

Tabla 9. P9. Considero que las acciones de mejora de la empresa benefician a sus clientes

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	53	75.7%
De acuerdo	2	2.9%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	14	20.0%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 9. P9. Considero que las acciones de mejora de la empresa benefician a sus clientes



Elaborado por: Elaboración propia

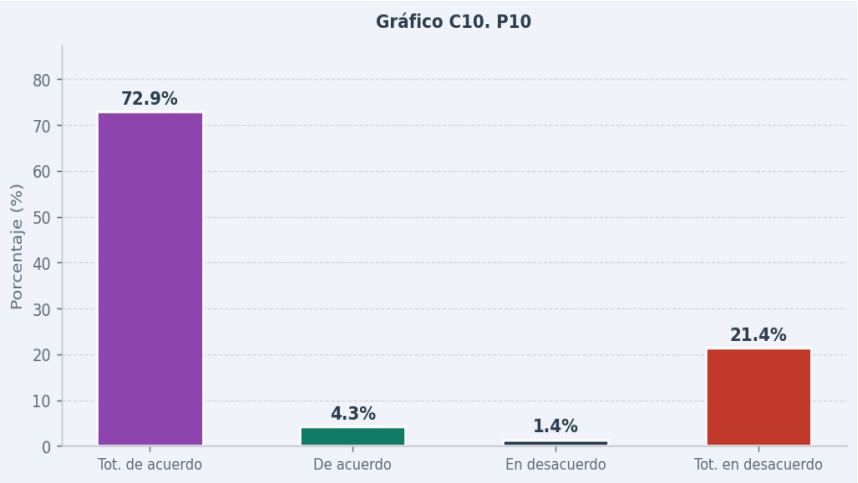
El 78.6% de las clientas encuestadas considera que las acciones de mejora implementadas por la empresa las benefician directamente (75.7% totalmente de acuerdo + 2.9% de acuerdo), el 20.0% que no percibe este beneficio.

Tabla 10. P10. Recomendaría los servicios de esta empresa a otras personas

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	51	72.9%
De acuerdo	3	4.3%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	15	21.4%
TOTAL	**70**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 10. P10. Recomendaría los servicios de esta empresa a otras personas



Elaborado por: Elaboración propia

El ítem de recomendación —equivalente al indicador de lealtad del cliente (NPS)— registra un 77.2% de disposición positiva a recomendar los servicios de La Belle (72.9% totalmente de acuerdo + 4.3% de acuerdo), lo cual es positivo el 21.4% que no recomendaría el negocio representa un riesgo de reputación que debe ser atendido con prioridad.

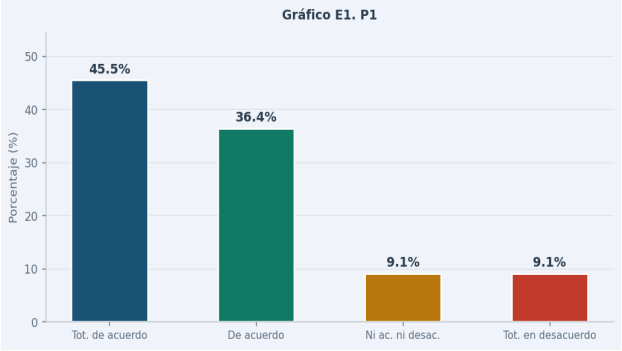
ENCUESTA A EMPLEADOS

Tabla 11. P1. En mi lugar de trabajo existe un ambiente de respeto entre los colaboradores

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	45.5%
De acuerdo	4	36.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 11. P1. En mi lugar de trabajo existe un ambiente de respeto entre los colaboradores



Elaborado por: Elaboración propia

El 81.9% del personal percibe que existe un ambiente de respeto entre los colaboradores (45.5% totalmente de acuerdo + 36.4% de acuerdo), lo que indica un clima organizacional interno mayoritariamente favorable. Únicamente el 9.1% en "Totalmente en desacuerdo" revela la existencia de al menos una experiencia de tensión o conflicto que, aunque puntual, requiere atención directiva oportuna para evitar que se propague en un equipo reducido donde los conflictos escalan con mayor facilidad.

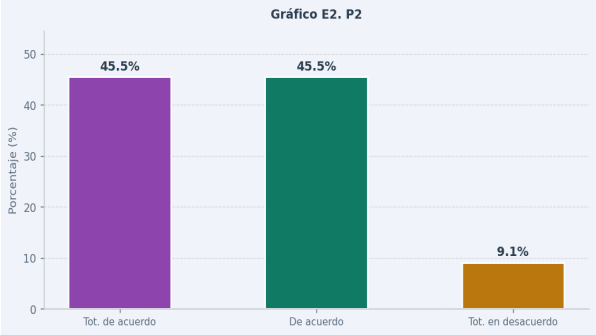
Tabla 12. P2. La comunicación entre compañeros y jefes favorece el trabajo diario

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	45.5%
De acuerdo	5	45.5%

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 12. P2. La comunicación entre compañeros y jefes favorece el trabajo diario



Elaborado por: Elaboración propia

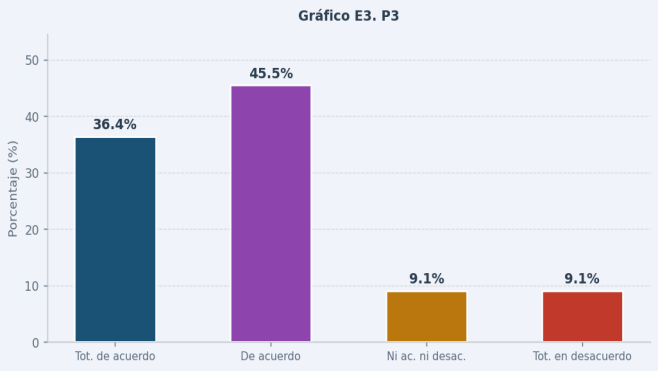
El ítem de comunicación interna registra el mayor nivel de acuerdo del bloque organizacional, con el 90.9% del personal considerando que la comunicación entre compañeros y con la dirección favorece el trabajo diario (45.5% totalmente de acuerdo + 45.5% de acuerdo), es un resultado positivo el 9.1% en desacuerdo merece seguimiento para identificar si responde a una situación puntual o a una dificultad de comunicación estructural.

Tabla 13. P3. El personal actúa con honestidad y responsabilidad en sus funciones

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	36.4%
De acuerdo	5	45.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 13. P3. El personal actúa con honestidad y responsabilidad en sus funciones



Elaborado por: Elaboración propia

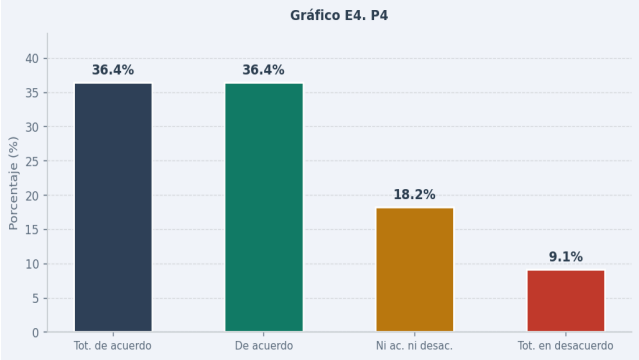
El 81.9% del personal considera que sus compañeros actúan con honestidad y responsabilidad en el desempeño de sus funciones (36.4% totalmente de acuerdo + 45.5% de acuerdo), el 9.1% en cada categoría negativa indica la presencia de situaciones puntuales que deberían abordarse mediante instancias formales de evaluación del desempeño.

Tabla 14. P4. En la empresa se practican valores como el respeto, compromiso y colaboración

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	36.4%
De acuerdo	4	36.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18.2%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 14. P4. En la empresa se practican valores como el respeto, compromiso y colaboración



Elaborado por: Elaboración propia

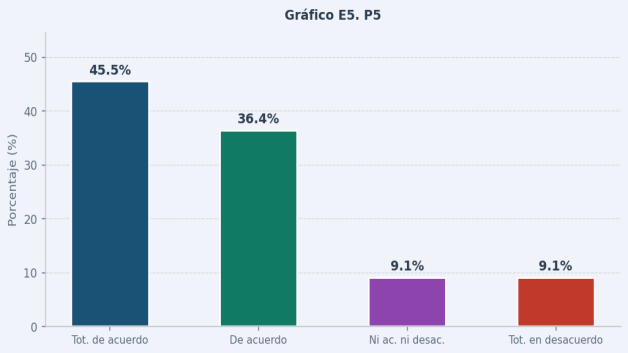
El 72.8% del personal percibe que los valores de respeto, compromiso y colaboración son practicados en la empresa (36.4% totalmente de acuerdo + 36.4% de acuerdo). Este porcentaje es el más bajo del bloque de valores organizacionales en la encuesta a empleados, y la distribución equilibrada entre "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" sugiere que la práctica cotidiana de estos valores es percibida con cierta ambivalencia por el equipo. El 18.2% en la categoría neutral indica que casi una de cada cinco colaboradoras no percibe con claridad la presencia de estos valores en el ambiente laboral.

Tabla 15. P5. Me siento motivado(a) para realizar mi trabajo cada día

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	45.5%
De acuerdo	4	36.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 15. P5. Me siento motivado(a) para realizar mi trabajo cada día



Elaborado por: Elaboración propia

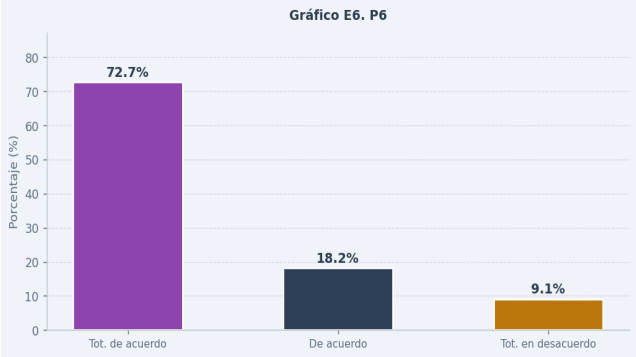
El 81.9% de las colaboradoras reporta sentirse motivada para realizar su trabajo cotidiano (45.5% totalmente de acuerdo + 36.4% de acuerdo), pero el 9.1% indica que se encuentra sin motivación declarada requiere seguimiento individual para identificar sus causas.

Tabla 16. P6. La empresa reconoce el esfuerzo y desempeño de sus colaboradores

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	72.7%
De acuerdo	2	18.2%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 16. P6. La empresa reconoce el esfuerzo y desempeño de sus colaboradores



Elaborado por: Elaboración propia

El reconocimiento del esfuerzo y desempeño por parte de la empresa registra el nivel de acuerdo más alto de toda la encuesta a empleados, con el 90.9% de

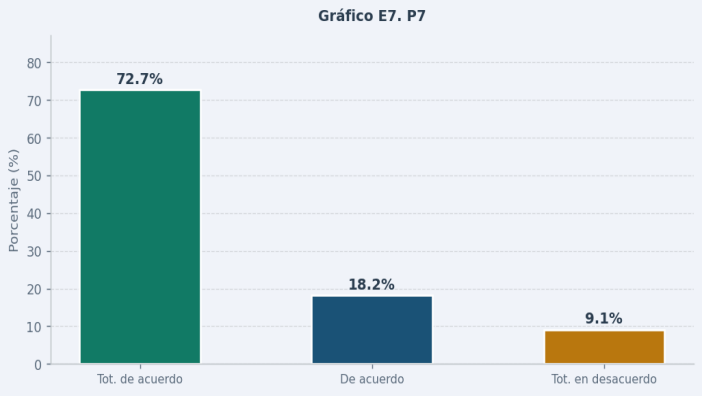
respuestas positivas (72.7% totalmente de acuerdo + 18.2% de acuerdo).

Tabla 17. P7. Estoy satisfecho(a) con las condiciones en las que realizo mi trabajo

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	72.7%
De acuerdo	2	18.2%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 17. P7. Estoy satisfecho(a) con las condiciones en las que realizo mi trabajo



Elaborado por: Elaboración propia

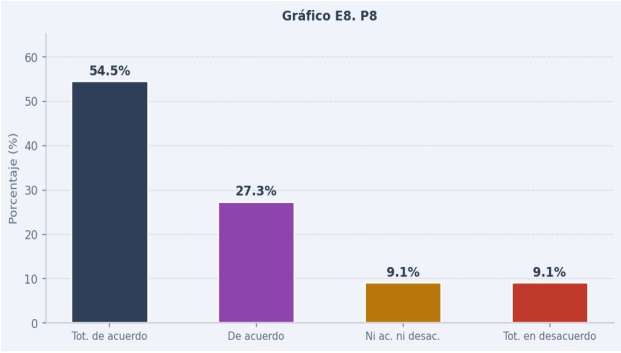
La satisfacción con las condiciones laborales alcanza el 90.9% de respuestas positivas (72.7% totalmente de acuerdo + 18.2% de acuerdo), un indicador sumamente favorable que refleja que La Belle ofrece un entorno de trabajo que satisface las necesidades de casi la totalidad de su equipo, el 9.1% indican que se encuentra insatisfecho lo que debe recibir atención individual para identificar y corregir los aspectos específicos que deterioran su experiencia laboral.

Tabla 18. P8. Cuento con el apoyo necesario para desempeñar adecuadamente mis funciones

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	54.5%
De acuerdo	3	27.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 18. P8. Cuento con el apoyo necesario para desempeñar adecuadamente mis funciones



Elaborado por: Elaboración propia

El 81.8% del personal considera que cuenta con el apoyo necesario para desempeñar sus funciones adecuadamente (54.5% totalmente de acuerdo + 27.3% de acuerdo), el 9.1% en la categoría neutral y el 9.1% en desacuerdo total indican que existe al menos un colaborador que percibe carencias en los recursos o el respaldo disponible, lo que puede afectar directamente la calidad del servicio que entrega a la clientela. Identificar y resolver estas necesidades específicas de apoyo es una acción de alta eficiencia para mejorar el desempeño global del equipo.

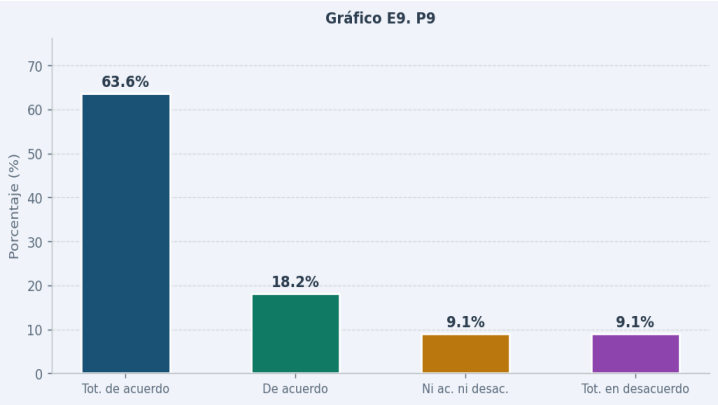
Tabla 19. P9. Me siento comprometido(a) con el logro de los objetivos de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	63.6%

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
De acuerdo	2	18.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 19. P9. Me siento comprometido(a) con el logro de los objetivos de la empresa



Elaborado por: Elaboración propia

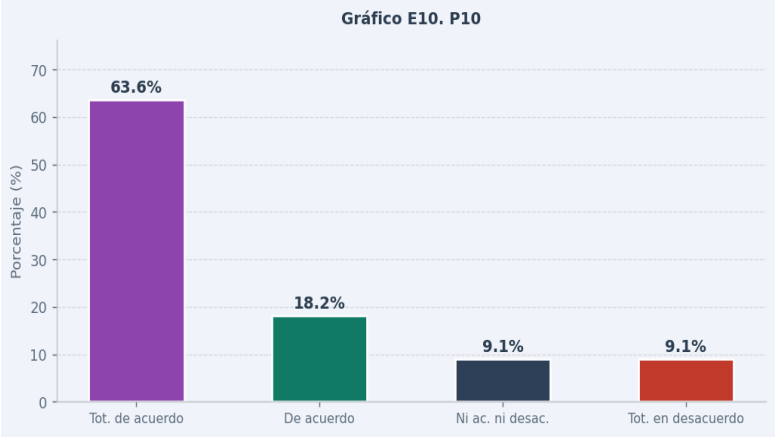
El compromiso con los objetivos de la empresa registra un 81.8% de acuerdo positivo (63.6% totalmente de acuerdo + 18.2% de acuerdo), pero el 18,2% indica que no esta en acuerdo o totalmente en desacuerdo.

Tabla 20. P10. Me gustaría continuar formando parte de la empresa por mucho tiempo

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	63.6%
De acuerdo	2	18.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	9.1%
TOTAL	**11**	**100.0%**

Elaborado por: Elaboración propia

Gráfico 20. P10. Me gustaría continuar formando parte de la empresa por mucho tiempo



Elaborado por: Elaboración propia

La intención de permanencia en la empresa registra un 81.8% de respuestas positivas (63.6% totalmente de acuerdo + 18.2% de acuerdo), lo que indica un nivel de retención del talento altamente favorable para la sostenibilidad del negocio, el 9.1% con intención de salida requiere atención directa para identificar los factores que deterioran su vínculo con la organización y actuar antes de que la decisión de salida sea irreversible.

ANEXO

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA APLICADA

Centro estético La Belle — Ambato, Ecuador

La presente ficha fue aplicada como instrumento complementario después de la realización de las encuestas a clientes y empleados y de la entrevista a la propietaria, con el propósito de triangular la información declarada por los participantes con evidencia observacional directa registrada en una visita al establecimiento.

Datos generales de la observación

Empresa observada:	Centro estético La Belle
Fecha de observación:	Junio de 2026
Hora de inicio / fin:	09:30 / 13:00
Responsable de la observación:	Dayana Lissette Paredes Espin
Área o momento observado:	Recepción, sala de espera y salas de tratamiento, durante jornada regular de atención

Instrucción: se marca con una X la columna que corresponde según lo observado directamente en el establecimiento. La columna "Parcial" se utiliza cuando el aspecto se cumple de manera incompleta o inconsistente durante la visita.

BLOQUE 1. ENTORNO FÍSICO Y AMBIENTE DEL ESTABLECIMIENTO				
N°	**Aspecto observado**	**Sí**	**No**	**Parcial**
1	El local presenta un aspecto limpio y ordenado en las áreas de atención al público.	**X**		
2	La iluminación y la temperatura del ambiente son adecuadas para la comodidad de las clientas.	**X**		
3	Los equipos de tecnología israelita se encuentran visibles, en buen estado y debidamente identificados.	**X**		
4	Existe señalización clara de los espacios (recepción, salas de tratamiento, sala de espera).			**X**
5	Se evidencian medidas básicas de bioseguridad e higiene durante la atención (guantes, desinfección de camillas, etc.).	**X**		
6	La sala de espera cuenta con condiciones cómodas para las clientas que esperan su turno.	**X**		

BLOQUE 2. ATENCIÓN AL CLIENTE Y COMPORTAMIENTO OBSERVABLE DEL PERSONAL				
N°	**Aspecto observado**	**Sí**	**No**	**Parcial**
7	El personal saluda y recibe a la clienta de manera cordial al momento de su llegada.	**X**		
8	El personal explica a la clienta el procedimiento que se va a realizar antes de iniciarlo.	**X**		
9	El personal atiende con prontitud, sin demoras prolongadas e injustificadas en sala de espera.			**X**
10	Se observa un trato respetuoso y cordial entre las colaboradoras durante la jornada de trabajo.	**X**		
11	El personal resuelve con calma y profesionalismo algún imprevisto o inquietud manifestada por la clienta.	**X**		
12	Se realiza una despedida cordial y se brinda alguna indicación final tras concluir el servicio.	**X**		

BLOQUE 3. PROCESOS, PROTOCOLOS Y FLUJO DE TRABAJO EN LA OPERACIÓN DIARIA				
N°	**Aspecto observado**	**Sí**	**No**	**Parcial**
13	Se evidencia un orden o secuencia de citas que el personal sigue sin reprogramaciones improvisadas.			**X**
14	El personal registra o consulta información de la clienta (ficha, historial) antes de iniciar el tratamiento.			**X**
15	Existen materiales, insumos y equipos preparados con anticipación para cada cita programada.	**X**		
16	Se observa coordinación fluida entre las distintas colaboradoras durante el cambio de turno o de cliente.	**X**		
17	El flujo de trabajo entre recepción, sala de espera y sala de tratamiento ocurre sin cuellos de botella visibles.			**X**
18	Se identifica algún tipo de registro físico o digital del servicio prestado al finalizar la atención.		**X**	

BLOQUE 4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES OBSERVABLES EN LA PRÁCTICA				
N°	**Aspecto observado**	**Sí**	**No**	**Parcial**
19	Se observa un ambiente de respeto y colaboración entre el equipo de trabajo durante la jornada.	**X**		
20	El personal demuestra conocimiento técnico al ejecutar los procedimientos observados.	**X**		

21	Se percibe motivación y disposición positiva del personal hacia las tareas asignadas.	**X**	
22	Existen elementos visibles en el local (afiches, mensajes, decoración) que comuniquen los valores o la identidad de la empresa.		**X**
23	El personal muestra disposición a comunicarse o consultar con la propietaria o coordinadora ante una duda durante la atención.	**X**	

ANEXO ENTREVISTA

GERENTE DE "LA BELLE"

1. ¿Cómo inició su negocio y cuál considera que es su principal fortaleza?
2. ¿Qué servicios ofrece actualmente y cuáles tienen mayor demanda?
3. ¿Tiene definida una misión y visión para su empresa? ¿Cuáles son?
   Todavía en la belle no tenemos una misión y visón definidas
4. ¿Cuál es el propósito de la empresa
5. ¿Cómo le ve a la empresa en 5 años
6. ¿Cuáles son sus objetivos de crecimiento para los próximos años?
7. Cuales considera que son los valores que debería tener la organización
8. ¿Cómo organiza y controla actualmente las actividades del negocio?
9. ¿Qué dificultades presenta en la gestión administrativa de la empresa?
10. ¿Qué innovaciones ha implementado o le gustaría implementar en sus servicios o procesos?
11. ¿Qué estrategias utiliza para atraer y fidelizar a sus clientes?
12. ¿Cómo percibe la competencia y qué diferencia a su negocio de otros centros estéticos?
13. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para lograr el desarrollo y posicionamiento de su empresa?
14. En qué tipo de cultura organizacional considera que se sitúa la empresa la belle