

RIF: J 30647247-9



Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADO
AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
OFRECIDO EN EL SALÓN DE BELLEZA ISAAC CHANG
UBICADO EN CARACAS**

Autoras:

Villamizar, Dayana CI. 10.095.790

Monzón, Yaribé CI.19.822.610

Caracas, 05 Mayo de 2013

Agradecimientos

Las autoras agradecen a Dios por otorgarles salud física, voluntad y el ímpetu necesario para realizar la especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos en la Universidad Monteávila. A esta casa de estudio por propiciar con su excelencia administrativa y académica un ambiente ideal para el desarrollo de habilidades humanas y profesionales. A los excelentes docentes que con dedicación y responsabilidad hicieron tangible la comprensión de nuevas herramientas; especialmente al profesor Virgilio González quién enriqueció el desarrollo de la propuesta con una asesoría de lujo, y a la profesora Marcella Prince que orientó efectivamente el inicio de este trabajo con su ejemplar metodología. Al dueño del Salón de Belleza Isaac Chang por su invaluable colaboración al permitir que su negocio fuese la base del trabajo especial de grado. Y finalmente, al resto de integrantes de la IX cohorte de EPDGP por hacer de esta una experiencia grandiosa.

¡A todos sincera y afectuosamente: gracias!

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADO AL
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO
EN EL SALÓN DE BELLEZA ISAAC CHANG UBICADO EN
CARACAS**

Autoras:
Licda. Monzón Yaribe
Licda. Villamizar Dayana

Fecha: Mayo 2013

Resumen

La presente investigación, es un estudio descriptivo para el desarrollo de un proyecto factible, orientado a la creación de un sistema de control de gestión, basado en el cuadro de mando integral (CMI) según el modelo de Norton y Kaplan (2002), combinado con la escala de calidad Serviquial (calidad de servicio).

Los resultados de la investigación permitieron establecer un sistema de gestión para ser aplicado en el salón de belleza Isaac Chang (SBIC), con el objetivo de mejorar sus estándares de calidad de servicio, garantizar la satisfacción de sus clientes y permitir una continua evaluación estratégica; consideramos que el modelo puede muy bien adaptarse a empresas de corte similar.

La propuesta que resulta de la investigación de campo realizada en SBIC, evidenció la relevancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en su intento de alcanzar mejoras sustanciales en la calidad del servicio y por consiguiente, la necesidad de priorizar en sus objetivos estratégicos indicadores que describan la capacidad y motivación de sus empleados como la cantidad de charlas y tertulias que realice exitosamente, mostrando así, la importancia que tiene el capital humano en la gestión de la empresa.

Descriptores: control de gestión, calidad de servicio, cuadro de mando integral.

Índice

CAPÍTULO I	9
Planteamiento del problema	9
Enunciado del Problema	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	11
Alcance.....	12
Límites del proyecto.....	12
CAPÍTULO II	13
Bases Teóricas.....	13
Control de gestión.....	13
Gestión de Calidad en las organizaciones de servicios	14
El Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Calidad Serviqual (Servicio de Calidad por sus siglas en inglés)	15
Bases conceptuales	19
CAPÍTULO III.....	23
Marco Situacional	23
Misión	24
Visión.....	24
Valores centrales del Salón de Belleza	24
Estructura organizativa y dirección de la empresa.....	24
CAPÍTULO IV	26
Marco Metodológico	26
Nivel, tipo y diseño de investigación	26
Población y Muestra	27
Determinación del tamaño de la Muestra para la investigación:.....	27
Técnica de recolección de datos e información.....	28
Herramientas utilizadas y cómo	28
Proceso y Resultado	31

CAPÍTULO V	32
Análisis de resultados.....	32
Dimensión de Tangibilidad.....	32
Dimensión de Fiabilidad	33
Dimensión de Capacidad de Respuesta.....	34
Dimensión de Seguridad	35
Dimensión de Empatía	37
CAPÍTULO VI	38
Propuesta	38
Definición de la Estrategia	38
Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	40
Descripción de la Perspectiva Financiera.....	42
Descripción de la Perspectiva del Cliente	43
Descripción de la Perspectiva del Proceso Interno.....	45
Descripción de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	47
Análisis de la Estructura de la estrategia para el SBIC	49
Conclusiones	54
Recomendaciones	57
Referencias.....	60

Índice de Tablas

Tabla 1. Items o declaraciones de la escala Serviqual correspondientes a cada criterio.....	18
Tabla 2. Encuesta Aplicada:.....	30

Índice de Figuras

Figura 1. Tangibilidad.....	33
Figura 2. Fiabilidad.....	34
Figura 3. Capacidad de respuesta	35
Figura 4. Seguridad.....	36
Figura 5. Empatía.....	37
Figura 6. Estrategia del Salón de Belleza Isaac Chang.....	39
Figura 7. Cuadro de Mando Integral del Salón de Belleza Isaac Chang (SBIC).....	41
Figura 8. Relevancia de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral del SBIC	50

Índice de Apéndices

Apéndice A. Ítems de la Escala Serviqual.....	63
Apéndice B. Dimensión Tangibilidad	64
Apéndice C. Dimensión Fiabilidad.....	65
Apéndice D. Dimensión Capacidad de respuesta	66
Apéndice E. Dimensión Seguridad.....	67
Apéndice F. Dimensión Empatía	68

Introducción

Un salón de belleza es un local comercial que ofrece a sus clientes gran variedad de servicios estéticos, tales como corte, lavado, secado e hidrataciones de cabello, masajes, limpieza de cutis, manicura, pedicura y maquillaje. Su operación consiste en cambiar y mejorar la apariencia física de sus clientes al traducir sus especificaciones en servicios que cumplan o superen sus expectativas.

La dinámica de los salones de belleza es muy rápida y operacional lo que ocasiona que se descuiden aspectos tan importantes como la calidad y la satisfacción del cliente durante la prestación del servicio. En la actualidad la competitividad en los negocios es muy alta y estos deben hacer un esfuerzo para agregar valor a su empresa. El salón de belleza Isaac Chang ha desatendido estos aspectos, por lo que está en la necesidad de revisar su gestión y evaluar el desempeño que vienen realizando.

Lo anterior es el foco de este trabajo de investigación, y para lograr acercarnos a estándares de calidad exitosos para el Salón de Belleza Isaac Chang nos valdremos de diferentes herramientas entre las que tenemos: el modelo de Calidad Serviqual (Servicio de Calidad por sus siglas en inglés), que permite evaluar la opinión de los usuarios a partir de sus expectativas y percepciones. En este estudio, es utilizada para conocer la valoración de los clientes acerca del servicio ofrecido en el Salón de Belleza Isaac Chang; y tomar en cuenta sus consideraciones para aplicar la metodología planteada por Robert Kaplan y David Norton (2002) como el Cuadro de Mando Integral.

El presente estudio intenta demostrar que los principios y herramientas de gerencia son tambien de mucha utilidad para las empresas pequeñas y pueden guiar la elaboración de un sistema de control de gestión para el mejoramiento de la calidad en el salón de belleza Isaac Chang.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

El foco de las empresas de servicio debe ser el cliente, pues en esta rama de negocio, la satisfacción del cliente es especialmente la garantía de sustentabilidad en el mercado. No obstante, muchas de las empresas que se enfocan en el servicio subestiman a sus clientes y dan por sentado la complacencia de estos con los productos que están recibiendo. Los indicadores suelen hacerse obvios, ya que si el negocio tiene un grado aceptable de rentabilidad se asume que las cosas se están haciendo correctamente, esto sucede especialmente en empresas pequeñas.

El Salón de Belleza Isaac Chang tiene cinco años en funcionamiento y hasta la fecha no ha desarrollado ningún mecanismo de control de gestión, ni ha generado indicadores que les permita a la dirección evaluar la calidad de los servicios ofrecidos. Sin embargo, la realidad de la vasta competencia implica la necesidad en las empresas de valorar estratégicamente la información y expectativas de los clientes para obtener la rentabilidad esperada, lograr un buen posicionamiento y mantenerse en el tiempo. En este sentido, la revisión y control de gestión es una herramienta que permite a las corporaciones dirigir sus estrategias de forma correcta y con mayores posibilidades de éxito.

Por esta razón, la interrogante que centra el trabajo de investigación es cómo puede la dirección de proyecto guiar la construcción de indicadores y mejorar el control de gestión de calidad en el Salón de Belleza Isaac Chang empleando el Cuadro de Mando Integral. El presente estudio busca precisar la situación real del Salón de Belleza Isaac Chang en los aspectos de características y calidad del servicio que ofrecen, estado de satisfacción de los clientes y sus oportunidades de crecimiento y mejora de gestión.

Enunciado del Problema

¿Es posible diseñar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que permita el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang?

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que permita el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang

Objetivos Específicos

- Definir las características del actual servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang a partir del modelo de calidad Serviqua
- Determinar áreas de oportunidad para el Salón de belleza Isaac Chang que mejoren los estándares de calidad existentes

- Establecer indicadores de control de gestión para el salón de belleza Isaac Chang empleando la herramienta de cuadro de mando integral

Justificación

La elaboración de un sistema de control orientado al mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang es un estudio que permitirá a esta empresa implementar herramientas de seguimiento en la prestación de su servicio, así como mejorar sus estándares de calidad. La investigación responde a la necesidad del salón de belleza Isaac Chang de diferenciarse de la competencia para percibir mejores utilidades y ganar la fidelidad de sus clientes.

El salón de belleza Isaac Chang ha mantenido el margen de ventas igual en los últimos dos años, por lo que requiere una revisión de sus estrategias y valorar el servicio que ofrece para lograr incrementar las ventas; y además implementar elementos diferenciadores en el servicio que ofrece. Este Salón desea fidelizar su cartera de clientes, por lo que requiere conocer la satisfacción y expectativas de estos.

Los cambios que se inicien deben realizarse sobre una base sólida, ya que estará en juego la rentabilidad del negocio y las percepciones de los clientes del Salón de Belleza Isaac Chang. Este escenario demuestra la pertinencia de realizar un estudio serio que permita valorar la calidad del servicio actual y definir las acciones de mejora.

El tema de estudio está enmarcado en la línea investigativa de Control de Gestión y parte de la intención de involucrarnos exitosamente con todos los elementos necesarios

para guiar la dirección de proyectos en la construcción exitosa de indicadores de gestión. Esta investigación representa una oportunidad para aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos durante el plan de estudio, con la intención de cumplir con las exigencias de la Universidad Monteávila y obtener el título de especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Alcance

El presente estudio pretende definir la situación actual del Salón de Belleza Isaac Chang en cuanto a características de su servicio y satisfacción de sus clientes para detectar áreas de mejora en sus estándares de calidad bajo indicadores de gestión que permitan controlar y medir la efectividad de las estrategias en el tiempo.

Límites del proyecto

El estudio comprende la aplicación de las técnicas de recolección de información en otras empresas que prestan el mismo servicio y están cerca del Salón de Belleza Isaac Chang, la falta de cooperación de estos negocios podría dificultar el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Bases Teóricas

Control de gestión

Anthony (citado por Atencio y Sánchez 2009) describe el control de gestión como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos, y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta es una definición simple si se considera el contexto global y exigente que viven las empresas en la actualidad, donde la concepción del control de gestión debe atender especialmente los retos que el mercado impone.

En este sentido, Amant (2003) apunta que además de contabilizar los resultados de la organización, se debe considerar el contexto en el que se realizan las actividades y enfocarse en formalizar y regular el comportamiento de cada individuo para orientarlos a que elijan, según sus prioridades y restricciones, pero sin desligarse de los objetivos organizacionales.

En este sentido, podemos precisar que el reto de articular la visión y comportamientos de los individuos que integran una corporación con el pensamiento de sus dueños y especialmente con el propósito del negocio es lo que conlleva la necesidad de controlar en cualquier dirección empresarial. Y sin duda, es coherente afirmar que

todo líder de negocio genera sus propios mecanismos de control en base a su criterio personal y políticas gerenciales.

Así pues, posiblemente existen tantas formas de controlar la gestión de una empresa como hay maneras de hacer negocios, porque todo mecanismo de control debe partir de las características particulares de la empresa donde se implementará. Esta es la base lógica del control de gestión, ya que no se puede evaluar objetiva y correctamente el desempeño de una organización sino se parte de cada uno de sus aspectos esenciales y objetivos específicos.

Esta visión evidencia que la gestión de calidad, al ser una unidad de negocio, es un eslabón más dentro del control de gestión. Sin embargo, cobra importancia en las empresas de servicio; y por esta razón debe priorizarse en este estudio. Por lo expuesto anteriormente, precisar un sistema de control de gestión para el salón de belleza Isaac Chang implica detenerse en la calidad del servicio que ofrecen.

Gestión de Calidad en las organizaciones de servicios

Acercas de la calidad en las empresas de servicio, Miranda, Chamorro y Rubio (2007) apuntan que es más difícil de medir dado que los criterios que se utilizan son más complejos de comprender, ya que están orientados en los usuarios y estos no solo valoran el resultado final que reciben, sino que consideran el proceso de recepción del servicio. Además, el hecho de que la calidad de servicio intente satisfacer las

necesidades y requerimientos de los clientes no quiere decir que estos siempre tengan la razón o estén en capacidad de expresar de forma idónea sus necesidades y deseos.

Por esta razón, Groonroos, citado por Miranda et al. (2007), ubica dentro de la calidad de servicio una calidad técnica y otra funcional:

La primera se basa en lo que el cliente obtiene, mientras que la segunda está relacionada con el proceso seguido (cómo el cliente recibe el servicio). Por tanto, un servicio se considerará de calidad si presenta calidad en su producción, es decir, se alcanzan las especificaciones establecidas, y si el cliente recibe la calidad que esperaba, en gran medida influido por la interacción entre el cliente y el personal de la organización que le proporciona el servicio. Así, en una peluquería la calidad técnica se conseguiría cuando el peluquero corta y peina al cliente según sus deseos, mientras que la calidad funcional se alcanzaría si, entre otros aspectos, no se ha tenido que esperar a ser atendido, se ha mantenido una conversación agradable y fluida con el peluquero, etc.

El Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Calidad Serviqual (Servicio de Calidad por sus siglas en inglés)

El cuadro de mando integral y el modelo de calidad serviqual como instrumentos para diseñar un sistema de control de gestión que permita el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang:

El cuadro de mando integral es un método de control de gestión que permite medir el desempeño de una organización valorando todas las áreas relevantes del negocio y no solo su rentabilidad y/o crecimiento económico.

Para Kaplan y Norton (2002) “el cuadro de Mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización.”; y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Estos autores consideran que: El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. (...) el Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera competitiva de categoría superior a largo plazo.

En cuanto al Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión Norton y Kaplan (2002) explican que:

El cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisores y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (...) El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los

indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

Para realizar un cuadro de mando exitoso es imprescindible generar indicadores que describan eficazmente toda la actividad comercial, y que involucren de forma directa a los públicos internos y externos importantes para la empresa. La participación de estos permitirá inicialmente un cuadro de mando integral que plasme la situación real de la organización; y luego, su medición y evaluación estratégica. El cuadro de mando integral para este estudio se realizará enfocado en mejorar la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang.

En cuanto a los estándares de calidad en las empresas de servicio, Miranda et al. (2007) explican que no es tarea sencilla demostrar una calidad de servicio, ya que no es recurrente hallar normas sobre este tema, por lo que la propia organización debe definirlos en función de las expectativas de los clientes, de su grado de satisfacción y de la oferta de la competencia. Por esta razón, en este estudio se emplea el modelo Serviqual (calidad de servicio).

El modelo Serviqual es una herramienta metodológica que permite medir la brecha entre la expectativa de los clientes de la calidad de un servicio y la perspectiva del

servicio real recibido. Según Miranda et al. (2007) consiste en que “si el valor de las percepciones iguala o supera el de las expectativas, el servicio es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas el servicio presenta deficiencias de calidad”.

Cómo se miden estos criterios según la escala Serviqual, Setó (2004) explica que esta herramienta en su forma final propone dos secciones que son valoradas a través de una escala Likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo). La primera sección, contiene 22 ítems dirigidos a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio; la segunda sección con la misma estructura de 22 ítems intenta cuantificar la percepción de calidad del servicio entregado por una empresa concreta. “De modo que para evaluar la calidad de servicio será necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que los clientes asignan a los diferentes pares de declaraciones (expectativas-percepciones)”. En la tabla 1 se detalla la distribución de los ítems con relación a los criterios que la escala Serviqual considera.

Tabla 1. Ítems o declaraciones de la escala Serviqual correspondientes a cada criterio:

Dimensión o criterio	Ítems correspondientes al criterio	Cantidad de ítems
Tangibilidad	Ítems o declaraciones 1 a 4	4
Fiabilidad	Ítems o declaraciones 5 a 9	5
Capacidad de respuesta	Ítems o declaraciones 10 a 13	4
seguridad	Ítems o declaraciones 14 a 17	4
Empatía	Ítems o declaraciones 18 a 22	5

Fuente: Setó 2004.

Para los efectos académicos de este trabajo, apoyar el cuadro de mando integral en la escala serviqual evidencia las dimensiones realistas y profundas de la herramienta de

Norton y Kaplan, ya que en realidad un control de gestión óptimo no se limita a la descripción de datos financieros sino que estudia los elementos que definen estratégicamente a la empresa, como son en este caso la satisfacción y percepción de los clientes.

Amo (2010) concibe el cuadro de mando integral como una metodología muy útil que ayuda a estructurar el pensamiento empresarial; y permite enfocar los negocios y la actividad de la organización bajo una perspectiva global. Este autor, define el Cuadro de Mando Integral como “la dirección estratégica focalizada a la creación de valor”.

Desde nuestro punto de vista, esta herramienta es en definitiva un esquema de control de gestión activo y efectivo que permite la visualización completa de la empresa para su evaluación, transformación, mejoramiento y crecimiento.

Bases conceptuales

Calidad: conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas de acuerdo a lo establecido en la norma iso 9000 citado por Miranda et al (2007).

Gestión de la calidad del proyecto: la gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan

responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. (Project Management Institute, 2008).

Perspectiva del cliente: en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien planteada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. (Kaplan y Norton, 2002).

Perspectiva financiera: el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para asumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad. (Kaplan y Norton, 2002).

Perspectiva de formación y crecimiento: la cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo

para los procesos internos y de clientes utilizando tecnologías y capacidades actuales. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. (Kaplan y Norton, 2002).

Perspectiva del proceso interno: en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. (Kaplan y Norton, 2002).

Proyecto: Un proyecto es la combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado. (Monllor, 1994).

Sistema de control de gestión: es una técnica de dirección que consiste básicamente en: establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa; cuantificar dichos objetivos, a través de presupuestos económicos; controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos; y tomar las decisiones correctoras oportunas. (Serra, Vercher y Zamorano , 2005).

Servicio al cliente: son todas las actividades que ligan la empresa con sus clientes. Entre las actividades principales están: las necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuada; las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente; los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post venta; el servicio de atención, información y reclamaciones de clientes; y la recepción de pedidos de la empresa. (Paz, 2005).

CAPÍTULO III

Marco Situacional

El Salón de Belleza Isaac Chang funciona en el Centro Comercial La Mansión de las Mercedes desde el año 2007. Es una empresa de servicio que ofrece una variedad de opciones para sus clientes, sus productos comprenden 4 carteras:

1. Estilista: corte, lavado y secado de cabello, aplicación de tintes, keratina, hidrataciones, etc., colocación de extensiones y peinados profesionales para todo tipo de ocasiones.
2. Corporal: masajes, limpieza de cutis, hidratación corporal y facial, etc.
3. Uñas: colocación de uñas acrílicas o esculpidas, con resina, gel, acri-gel, en decoraciones de fantasía o pinceladas, manicura básica y pedicura.
4. Maquillaje: maquillaje profesional para cualquier ocasión, encrespado de pestañas, y pestañas postizas.

Actualmente tienen una plantilla de 30 personas, muy bien capacitadas en sus áreas de trabajo. La rotación del personal es alta, sobre todo en los ayudantes, mientras que hay cajeros con contrato fijo y estilistas con más de 3 años laborando en el Salón de Belleza. La empresa opera de lunes a sábado de 7am a 7pm y el uso del uniforme es obligatorio.

Misión

“Es un salón de belleza integral destacado por la experiencia y trayectoria, de su fundador Isaac Chang y demás profesionales, que garantizan la calidad de todos los servicios que ofrecen, orientados en satisfacer a sus clientes”.

Visión

“Ser una franquicia de Salones de belleza posicionada por su excelente calidad, preferencia y satisfacción absoluta de sus clientes”.

Valores centrales del Salón de Belleza

Innovador: se esfuerza por ofrecer a sus clientes las técnicas de vanguardia para resaltar su belleza.

Confiable: ofrece un servicio profesional garantizado, discreto y a la medida de sus clientes.

Comprometido: está comprometido en una relación de respeto con sus clientes.

De calidad: se esfuerza en ofrecer un óptimo servicio.

Estructura organizativa y dirección de la empresa

La dirección del Salón de Belleza recae en su dueño, considerándose como instructor y coordinador de la aplicación de las políticas y actividades del proceso de servicio, sin perder de vista lo que sucede en el entorno de los salones de belleza del sector de convergencia. La estructura organizacional es plana, dado que tiene un único encargado entre el dueño y los empleados. Organizaciones con trabajadores altamente

cualificados suelen utilizar esta estructura, teniendo como propósito más autonomía en sus actividades diarias de trabajo.

CAPÍTULO IV

Marco Metodológico

Nivel, tipo y diseño de investigación

Este estudio propuso el diseño de un sistema de control de gestión que coadyuve a mejorar los estándares de calidad del Salón de Belleza Isaac Chang, por lo que se enmarcó en la naturaleza de proyecto factible según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006) que explica:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (Pág. 21).

El proyecto factible fue apoyado en la investigación descriptiva para lograr dilucidar y delimitar el comportamiento organizacional del Salón de Belleza Isaac Chang, y analizar efectivamente los elementos que participan en la operación: clientes, los prestadores del servicio y la competencia, factores necesarios para abordar los objetivos de estudio.

Arias (1999) define el diseño de investigación como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado; en este sentido, la investigación se

desarrolló a partir de la realidad del Salón de Belleza Isaac Chang, razón por la cual e aplicó el diseño de campo.

El manual de la UPEL (2006) entiende la Investigación de campo como el:

Análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su prudencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Población y Muestra

Tamayo (2004) define la población como la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada característica; mientras que la muestra es una representación de la población que se determina a partir de la población cuantificada, cuando no es posible medir cada una de las entidades de dicha población.

La población para este proyecto está constituida por los clientes del salón de belleza Isaac Chang.

Determinación del tamaño de la Muestra para la investigación:

Ya establecida la población objeto de estudio, se aplica la siguiente expresión matemática para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{no}{1 + \left[\frac{no - 1}{N} \right]}$$

Donde,

$$no = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la Población

N_0 = Tamaño de la Muestra sin ajustar

Z = Valor de la normal dado un $(1-\alpha)$ %

p = Proporción de éxito estimada en 50%

q = Proporción de fracaso = $1 - P$

e = Error del muestreo estimado en 10 %

Para una población aproximada de 460 clientes semanales, un nivel de confianza de 90%, un error del 10 % y $Z = 1,96$; el tamaño de la muestra resultó ser de 185 personas.

Técnica de recolección de datos e información

Encuesta: cuestionario estructurado mixto.

Herramientas utilizadas y cómo

El modelo serviqual se empleó para realizar el formato de cuestionario de las encuestas que se aplicaron a la muestra seleccionada. La escala serviqual sirvió como guía (ver apéndice A) para desarrollar los aspectos que se deseaban cuantificar del Salón de belleza Isaac Chang.

La estructura de la encuesta que se desarrolló, se basó en las dimensiones o criterios establecidos por esta escala, los cuales son tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, ya especificados en la tabla 1; y la forma de las preguntas se realizó según el modelo genérico de esta escala descrito en el apéndice A este trabajo.

En función al modelo genérico, la encuesta que se realizó es la que se muestra en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Encuesta Aplicada:

ITEM	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No opina
1. Es importante la apariencia de los equipos de un salón de belleza.						
2. Los equipos del salón de belleza Isaac Chang son de apariencia moderna.						
3. Los empleados de un salón de belleza deben ser de apariencia pulcra.						
4. Los empleados del salón de belleza Isaac Chang tienen apariencia pulcra.						
5. Los elementos (toallas, batas) que se utilizan para la prestación del servicio en el salón de belleza Isaac Chang son de apariencia pulcra.						
6. El salón de belleza Isaac Chang cumple con las promesas que realiza a sus clientes.						
7. Qué promesas debería atender el salón de belleza Isaac Chang:						
8. En los salones de belleza el tiempo de espera para brindar el servicio debe ser rápido.						
9. El tiempo de espera en el salón de belleza Isaac Chang para entregar el servicio es rápido.						
10. Los empleados del salón de belleza deben estar siempre dispuestos a ayudar a sus clientes.						
11. Los empleados del salón de belleza Isaac Chang siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.						
12. El comportamiento de los empleados del salón de belleza Isaac Chang transmite confianza en el servicio que ofrece.						
13. Los clientes deben sentirse orgullosos de su relación con su salón de belleza.						
14. Los clientes del salón de belleza Isaac Chang se sienten orgullosos de ser atendidos allí.						
15. Los empleados del salón de belleza Isaac Chang siempre son amables con los clientes.						
16. Los empleados de un salón de belleza deben tener conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.						
17. Los empleados del salón de belleza Isaac Chang tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes.						
18. Los salones de belleza deben recibir a sus clientes de forma amable y única						
19. El salón de belleza Isaac Chang recibe a sus clientes de forma amable y única.						
20. Los salones de belleza tienen horarios convenientes para sus clientes.						
21. Además, del horario que actualmente ofrece el salón de belleza Isaac Chang debería abrir los días domingo.						
22. Los salones de belleza se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.						
23. El salón de belleza Isaac Chang se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.						
24. El salón de belleza Isaac Chang comprende las necesidades específicas de sus clientes.						
25. Qué aspectos debe atender mejor el salón de belleza Isaac Chang para satisfacer las necesidades de sus clientes:						

Fuente: elaboración propia.

Proceso y Resultado

La información que se obtuvo de las encuestas fue clasificada y representada de forma gráfica y para analizar los datos recopilados se empleó el método inductivo. Este método según (Bernal, 2006, P.56) “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general”.

CAPÍTULO V

Análisis de resultados

Los resultados de la encuesta se clasificaron de acuerdo a las seis dimensiones que limitan el modelo de calidad serviquial:

Dimensión de Tangibilidad

- Con respecto a la dimensión de tangibilidad integrada por las primeras 5 preguntas de la encuesta Serviquial (ver Apéndice B), relacionados con el aspecto de los equipos y materiales de trabajo requeridos para la realización del servicio en los salones de belleza, lo que permitió determinar de acuerdo a los resultados obtenidos, que un poco más de la mitad, es decir el 66% de los clientes encuestados consideran como buena la apariencia de los equipos y elementos que se utilizan para la prestación del servicio en el salón de belleza Isaac Chang. Sin embargo, al contrastar las expectativas de los clientes con la percepción que tienen del servicio (ver Figura 1) puede observarse en la distribución de las respuestas un porcentaje representativo (23%) en la opción neutral, lo que se traduce en que los clientes del SBIC no están totalmente satisfechos y consideran que pudiera mejorarse la apariencia pulcra de las toallas, batas, uniformes e instalaciones.

En este sentido, se concluye que el Salón de Belleza Isaac Chang no está siendo percibido con la pulcritud que se desea caracterice su calidad de servicio sino que la

imagen ante sus clientes es que ha desatendido la apariencia de sus equipos lo cual hace que se corra el riesgo de debilitar la relación con el cliente.

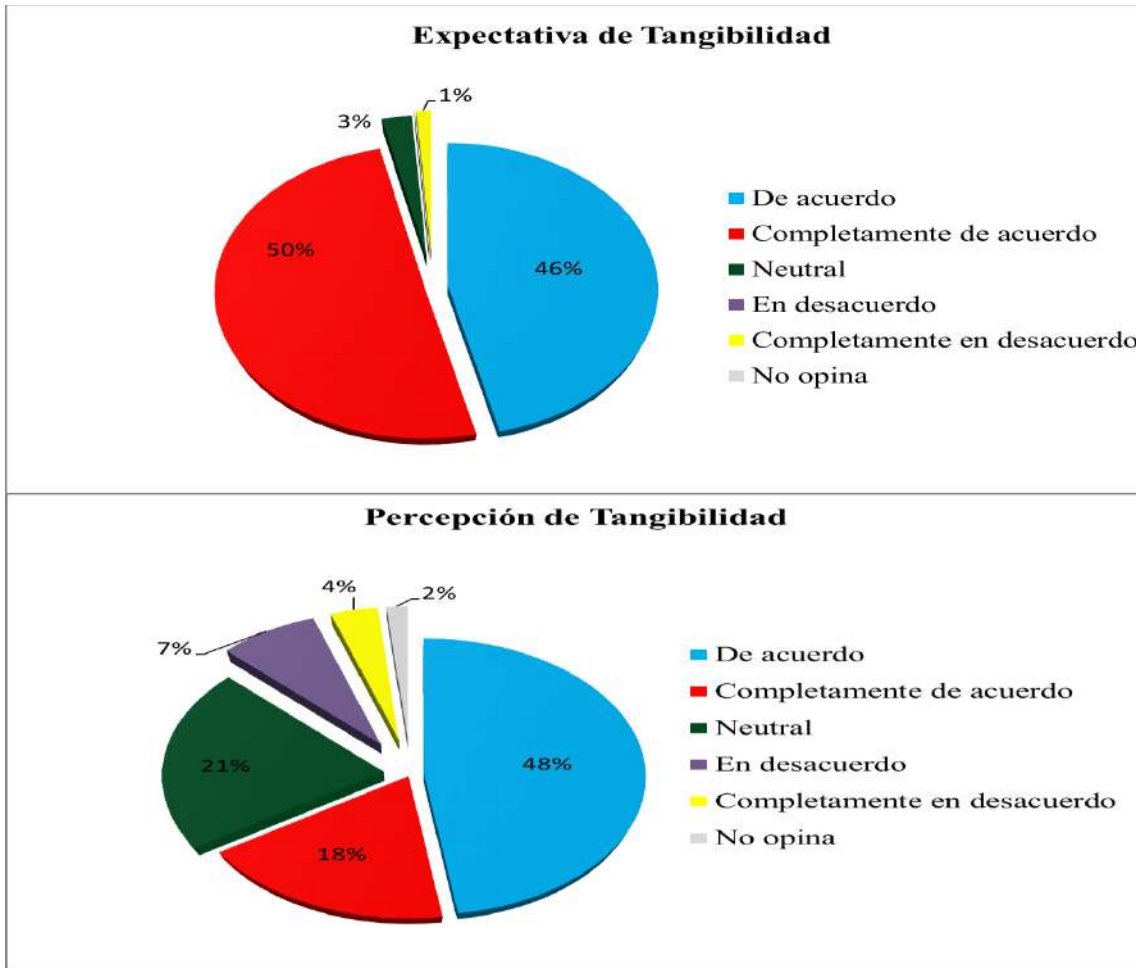


Figura 1. Tangibilidad

Dimensión de Fiabilidad

- La dimensión de fiabilidad, la cual está especificada en el apéndice C, es un parámetro que permite medir la percepción de los clientes en cuanto al cumplimiento de las promesas de servicio que se realizan, y la comprensión de las necesidades de los clientes, en cuanto al servicio que desean recibir. Los resultados en esta dimensión con respecto al salón de belleza Isaac Chang muestran que los clientes consideran que son

atendidos oportunamente, es decir cuando lo requieren y con verdadero interés de solucionarles sus inquietudes, además estos valoran positivamente que las promesas ofrecidas de servicio son cumplidas. Estos son factores importantes de permanencia final del cliente, en la figura 2 se muestra que el 72% de los clientes consideran que están de acuerdo y completamente de acuerdo con el servicio oportuno que reciben.

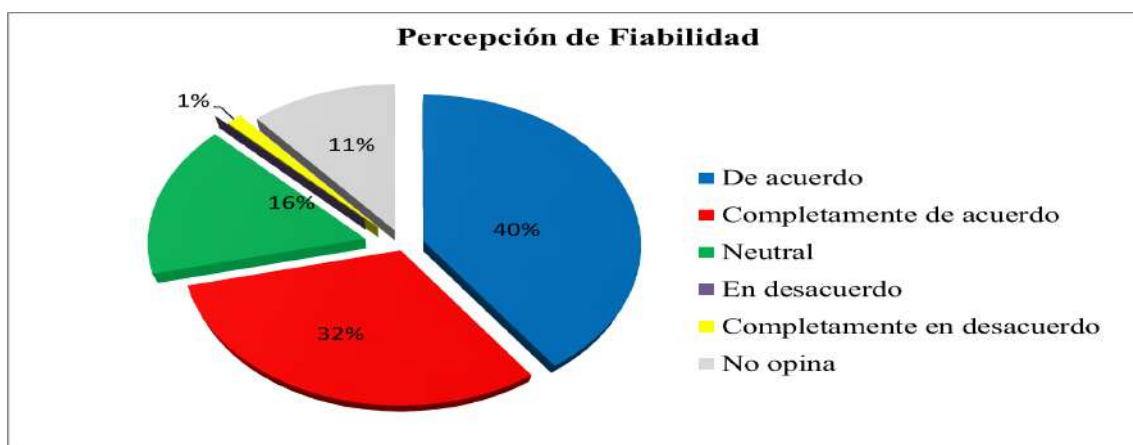


Figura 2. Fiabilidad

Dimensión de Capacidad de Respuesta

- En cuanto al criterio capacidad de respuesta, expuesto en el apéndice D, el cual se refiere a la rapidez y agilidad de entrega del servicio, y con la disposición de los empleados en ayudar y atender a los clientes, se concluyó de acuerdo a los resultados de percepción obtenidos, que el 81% de los clientes del salón de belleza Isaac Chang están conformes con el tiempo de espera para recibir el servicio, y consideran que el personal tiende a colaborarles cuando lo necesitan, adicionalmente se determinó que el 14% de las personas encuestadas reflejan una posición neutral, lo que muestra que los clientes desean que se administren los tiempos de espera con mayor efectividad, por esta razón

es importante que el SBIC examine los tiempos de respuesta de servicio e incluso de prestación del mismo con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes e inclinar su percepción hacia los niveles de las expectativas que poseen; lo descrito puede observarse en la figura 3.

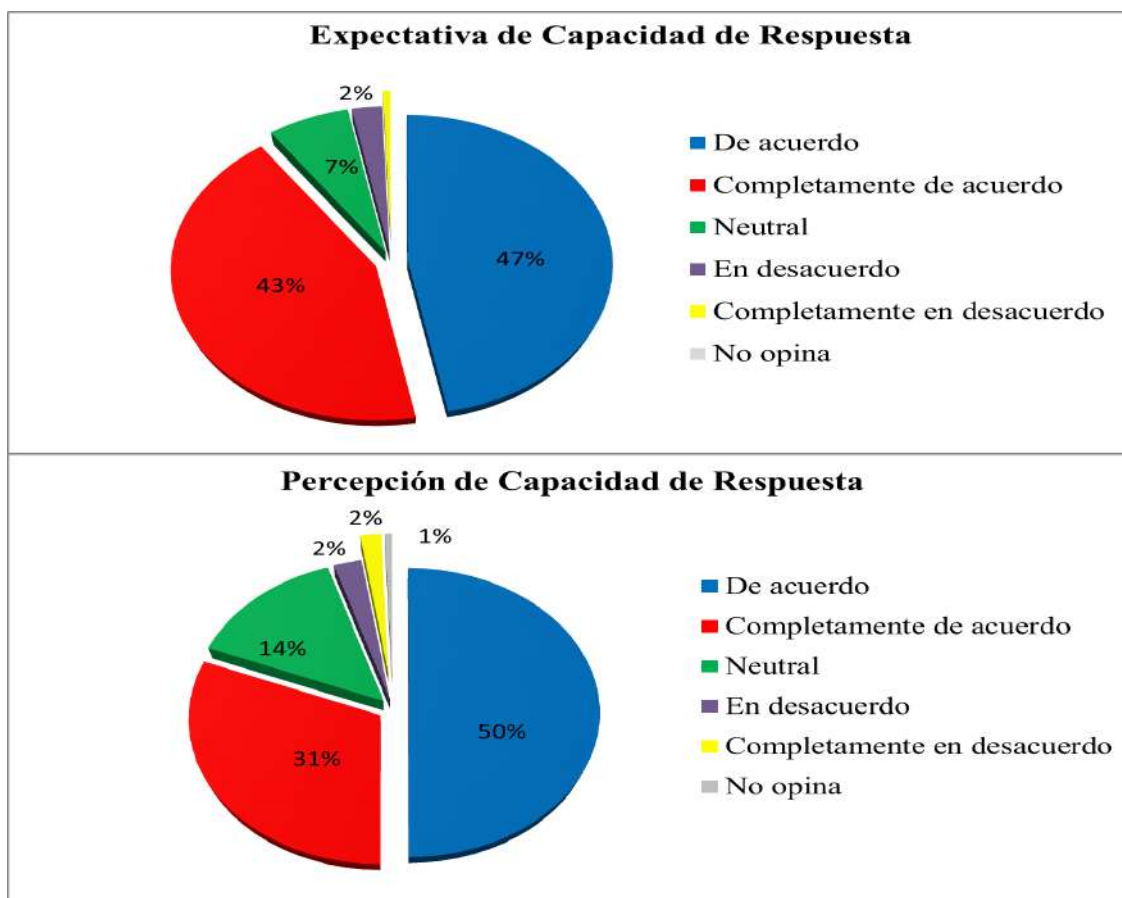


Figura 3. Capacidad de respuesta

Dimensión de Seguridad

- La dimensión de seguridad abarcó seis preguntas, especificadas en el apéndice E, y están relacionadas con la amabilidad y confianza que transmiten los empleados y el conocimiento de la labor que realizan y ofrecen. En función de las respuestas, cuyos resultados están especificados en la figura 4, puede afirmarse que el 88% de los clientes

están conformes con el trato que les brindan los prestadores del servicio, adicionalmente consideran que los empleados tienen el suficiente conocimiento del trabajo que suministran, por lo que confían en las respuestas que reciben ante sus dudas. Los servicios cuyo resultado de percepción iguale el nivel de las expectativas generan mayor satisfacción en el cliente e incrementa la probabilidad de una compra futura y comentarios positivos de otros clientes.

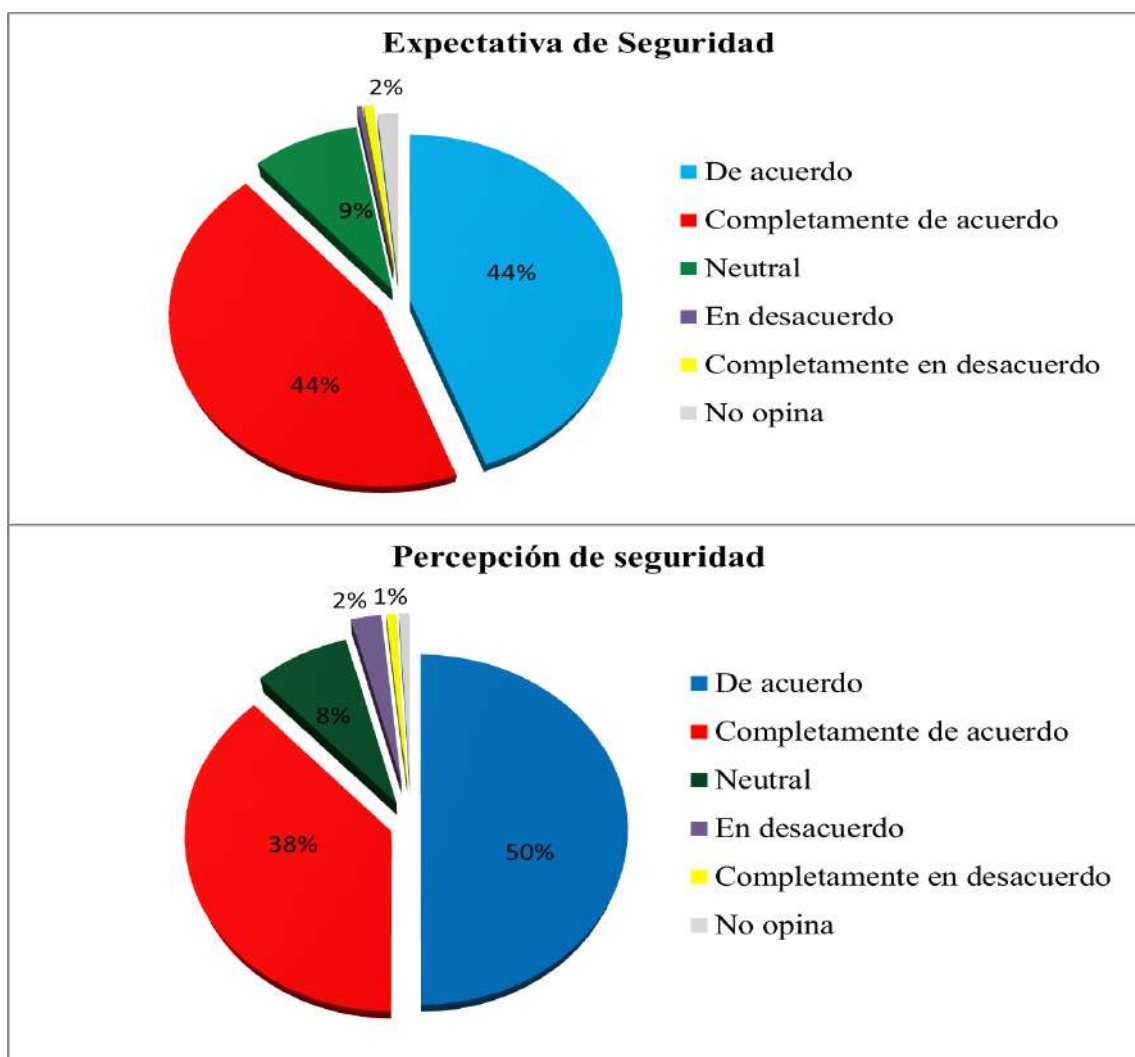


Figura 4. Seguridad

Dimensión de Empatía

- Y por último los resultados de la dimensión de empatía integrada por seis preguntas de la encuesta, descritas en el apéndice F, que permitieron evaluar la recepción de los clientes, el horario y la preocupación del Salón de Belleza Isaac Chang por los intereses de sus clientes, (ver Figura 5) permite afirmar que la percepción de los clientes es que estos aspectos pueden mejorarse, ya que la brecha entre las expectativas y la percepción se incrementa más del doble en la posición neutral, mientras disminuye la de completamente de acuerdo. En este sentido, la forma en que se reciben a los clientes en el SBIC es claramente un aspecto que debe atenderse en la mejora de la calidad de servicio.

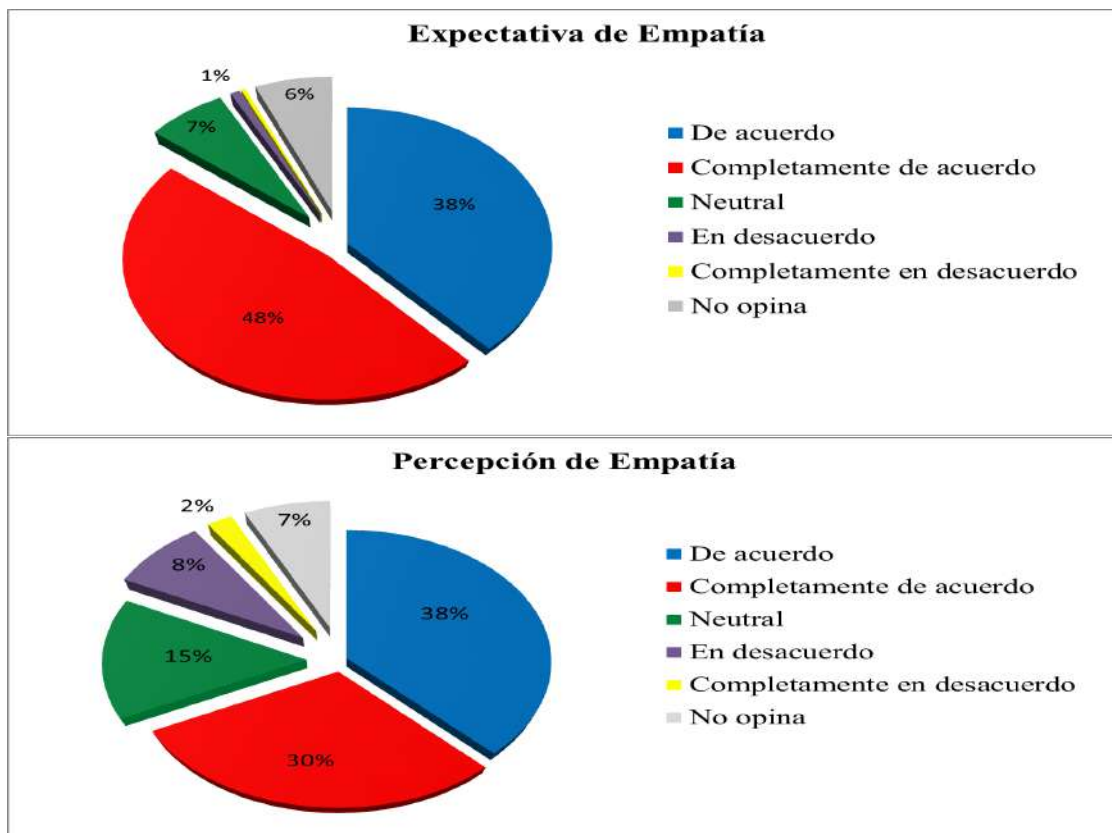


Figura 5. Empatía

CAPÍTULO VI

Propuesta

Definición de la Estrategia

En función de la misión del salón de belleza Isaac Chang, descrita en el capítulo III de este trabajo, la cual se definió como “un salón de belleza integral destacado por la experiencia y trayectoria, de su fundador y demás profesionales, que buscan garantizar la calidad de todos los servicios que ofrecen, orientados en satisfacer a sus clientes; su visión de ser una franquicia de Salones de belleza posicionada por su excelente calidad, preferencia y satisfacción absoluta de sus clientes”; y los resultados que se obtuvieron en el proceso de investigación, descritos en el capítulo anterior. Se centra como objetivo principal para realizar el Cuadro de Mando Integral mejorar la calidad en los servicios que se ofrecen y personalizar la atención al público en el Salón de belleza Isaac Chang.

En la figura 6 se describe gráficamente la estrategia que abarca las 4 perspectivas (financiera, clientes, proceso interno, crecimiento y aprendizaje) del Cuadro de Mando Integral para el Salón de Belleza Isaac Chang.

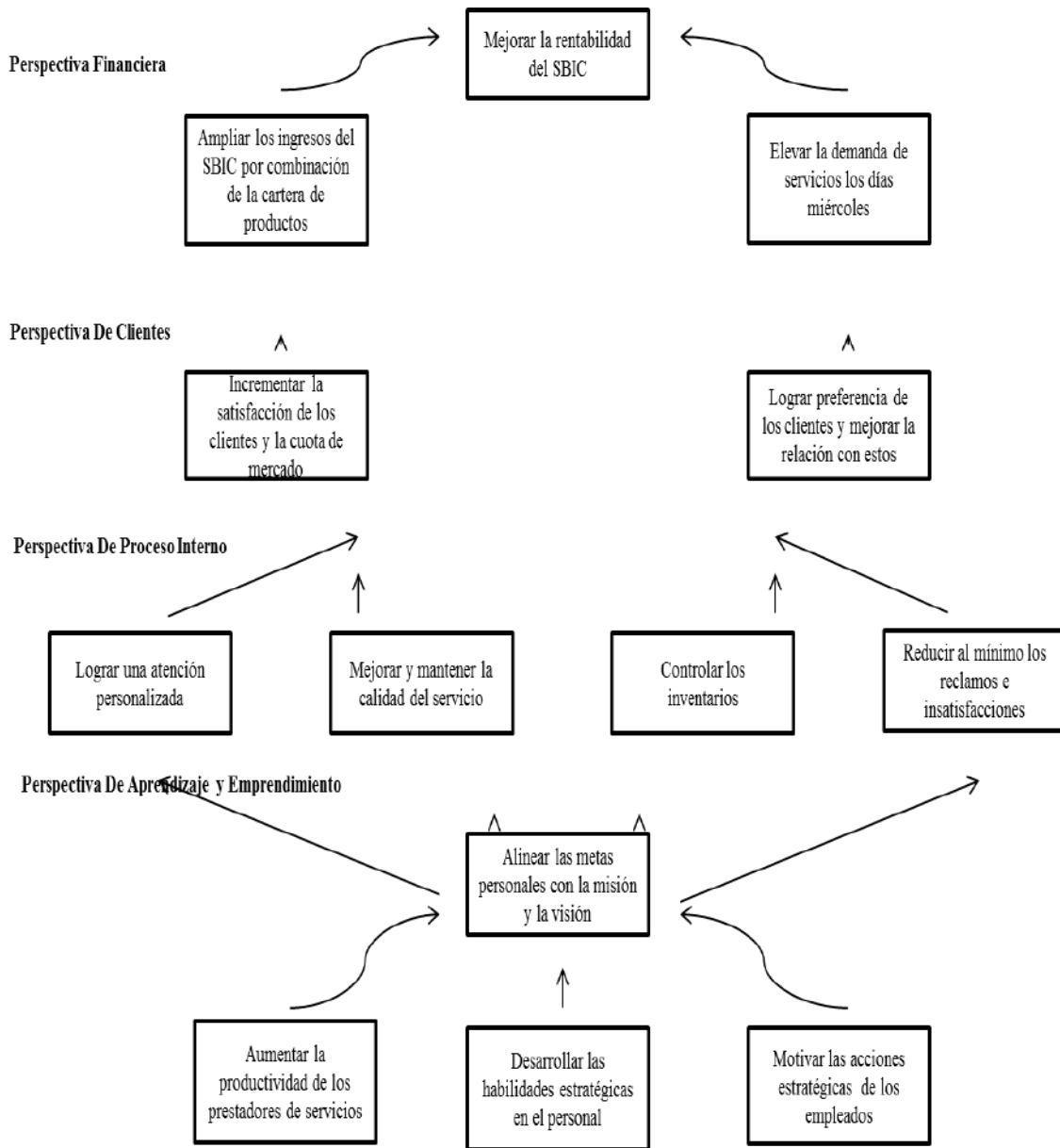


Figura 6. Estrategia del Salón de Belleza Isaac Chang

Fuente: elaboración propia.

Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Para construir el Cuadro de Mando Integral del Salón de Belleza Isaac Chang se definieron los objetivos estratégicos de acuerdo a cada una de las perspectivas y posteriormente se fijaron los indicadores que se emplearan para medir el cumplimiento de estas metas. (ver Figura 7).

Perspectiva	Temas Estratégicos	Indicadores
Perspectiva Financiera	Utilización de capital	Amortización del crédito bancario
	Crecimiento y diversificación de los ingresos	% en los ingresos por ventas de productos de belleza
		% en los ingresos de la cartera de servicios corporal
		% de ingresos por servicios para caballeros
		Ingresos derivados de alianzas con compañías de cosméticos
Perspectiva del Cliente	Cuota de Mercado	Deserción de clientes
		Clientes potenciales captados
	Rentabilidad del cliente	Promedio de visitas mensuales
		Cantidad y frecuencia de visitas por cliente
	Satisfacción de los clientes	Incremento de la demanda de servicios en clientes actuales
		Encuesta de Satisfacción del Cliente
Perspectiva del Proceso Interno	Proceso de Innovación	Cantidad de hojas de pedidos generados
		Número de visitas en la página WEB
	Proceso operativo	Cantidad de auditorias realizadas
		Unidades de tintes y ampollas utilizadas
		Litros de productos utilizados
	Proceso de servicio posventa	Costo de los productos utilizados en el servicio posventa
Nº casos de insatisfacción por el servicio recibido vs. Nº de casos solucionados		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacidades de los empleados	Cantidad de charlas, tertulias.
	Productividad de los empleados	% de ingresos por empleados
		% de comisiones de ventas de productos de belleza por empleado
	Motivación de los empleados	Encuesta de Satisfacción para los empleados
		Cumplimiento de metas mensuales

Figura 7. Cuadro de Mando Integral del Salón de Belleza Isaac Chang (SBIC)

Fuente: elaboración propia.

Descripción de la Perspectiva Financiera

El objetivo principal de esta perspectiva es mejorar la rentabilidad del Salón de Belleza Isaac Chang, y optimizar la utilización de los rendimientos para amortizar el préstamo bancario.

Para cumplir con este objetivo se planteó además:

- Ampliar los ingresos del Salón de Belleza Isaac Chang por combinación de las carteras de productos y servicios: este objetivo busca la diversificación de los ingresos, ya que las actividades se han centrado en los servicios de estilistas y uñas que prácticamente no necesitan ofertarse y se han abandonado las ventas de productos de belleza, al igual que se ha descuidado la cartera corporal, que ofrece masajes, limpieza de cutis, hidratación corporal y facial entre otros.

Los indicadores, por lo tanto serán el porcentaje de ingresos por ventas de productos; el porcentaje en los ingresos de la cartera de servicios corporal; y el porcentaje de ingresos por servicios para caballeros.

- Elevar la demanda de servicios los días de baja demanda: este objetivo busca aumentar la afluencia de clientes principalmente los días miércoles, ya que regularmente es el día de la semana con el menor margen de visitas. La idea que se persigue para lograr este objetivo es permitir que se instalen demostraciones de maquillaje por medio de alianzas con compañías de cosméticos; y medir la eficacia de la estrategia promediando los ingresos de los días miércoles una vez iniciadas las nuevas relaciones comerciales y comparar los ingresos anteriores.

El indicador más importante de esta perspectiva es el porcentaje de incremento en los ingresos de la cartera corporal; ya que indicará si se está aprovechando eficientemente parte importante de los activos del negocio; considerando que un incremento mayor al 10% impactaría significativamente en las utilidades del Salón de Belleza Isaac Chang. Además, esta cartera de servicios de manera tácita influye en las ventas de productos de belleza porque suelen recomendarse productos para el mantenimiento de los resultados logrados con los servicios corporales prestados.

Descripción de la Perspectiva del Cliente

Con respecto a esta perspectiva se plantearon tres objetivos:

- Incrementar la cuota de mercado: que se refiere a conquistar nuevos clientes y especialmente aumentar el porcentaje de clientes del segmento masculino. El indicador está dado por el porcentaje de deserción de clientes, el cual se medirá dividiendo la cantidad de clientes del año corriente entre la cantidad de clientes del año anterior. Este indicador revelará a su vez el número de nuevas relaciones con clientes que el Salón de Belleza Isaac Chang logre establecer.

El otro inductor de la actuación está dado por los clientes potenciales captados, es decir el número de clientes masculinos que sean atendidos mensualmente.

- Determinar la rentabilidad de los clientes: con este objetivo se persigue evaluar la cantidad de servicios solicitados por cada cliente y la frecuencia de visita al salón de belleza para conocer los casos de relaciones exitosas con el propósito de replicarlos. Los indicadores para este objetivo son el promedio de visitas mensuales de los clientes; y la cantidad y frecuencia de visitas por cada cliente.
- Aumentar la satisfacción de los clientes: consiste en mejorar la percepción del cliente acerca de sus relaciones con el Salón de Belleza Isaac Chang, y especialmente a entregar un servicio en las condiciones idóneas, con la calidad y tiempo esperado. Además de fidelizar los clientes actuales del salón, y especialmente mejorar la calidad de la atención al cliente que se ofrece en el Salón de Belleza Isaac Chang, punto de enfoque producto de las encuestas realizadas al iniciar este estudio, se medirá con encuestas semestrales enfocadas en la percepción de los clientes acerca de la recepción y atención recibida; y el incremento de la demanda de servicios en clientes actuales.

Un incremento en la frecuencia y visitas de cada cliente, es el indicador más importante porque refleja que existe una relación positiva entre la empresa y el cliente que ha garantizado la satisfacción de estos, lo que nos permitiría afirmar que se ha transformado y diferenciado la atención ofrecida en el Salón de belleza Isaac Chang y que los servicios que se ofrecen son de calidad garantizada.

Descripción de la Perspectiva del Proceso Interno

Los objetivos que se plantearon en esta perspectiva buscan canalizar el logro de los objetivos financieros y de clientes, ya que es el “cómo” se van a modificar las actividades operativas para mejorar la calidad en los servicios que se ofrecen y personalizar la atención al público:

Dentro del proceso de innovación, se pretende personalizar la atención al público en el Salón de Belleza Isaac Chang para dar un valor agregado en el servicio que se ofrece; consiste principalmente en la incorporación de una anfitriona que: reciba a los clientes, los oriente en el tipo de servicio que podría solicitar, comprenda sus necesidades y finalmente llene su hoja de pedido.

Además, diseñar y administrar una página web dinámica que responda a las inquietudes de sus clientes, proporcione información de utilidad; donde se puedan canalizar promociones y comunicar notas de eventos corporativos, etc. Los indicadores para este tema estratégico son la cantidad de hojas de pedido que sean generadas por la anfitriona; y el número de visitas en la página web.

En el proceso operativo se busca:

- Garantizar la apariencia de los insumos de trabajo: este tema estratégico está enfocado en optimizar la apariencia pulcra de todos los insumos que se emplean en la prestación del servicio como toallas, batas, protectores plásticos, secadores, entre otros. Para controlar el logro de este objetivo se planificó que deben realizarse al menos una auditoria mensual para verificar el estado de estos equipos y reemplazar los que sean

necesarios. En consecuencia, el indicador será la cantidad de auditorías realizadas por mes.

- Controlar el inventario: este tema estratégico persigue la optimización de la materia prima que se necesita para prestar los servicios. Actualmente no hay control del uso de los productos y del rendimiento económico que estos tienen. Por lo que se propone inicialmente medir el uso de los principales productos que se aplican, es decir tintes, ampollas, champús, enjuagues, y tratamiento de queratina. Los indicadores serán las unidades de tintes y ampollas utilizadas vs las unidades existentes en inventario; y las aplicaciones de cada producto realizadas vs los litros de productos existentes en inventario.

Y en el proceso del servicio posventa se busca reducir el número de reclamos. Este objetivo se refiere a la calidad de servicio, apunta a lograr que la mayor cantidad de clientes posibles queden conformes con el servicio recibido, es decir que se les proporcione el servicio con las especificaciones realizadas y no se deba corregir el resultado. Esto es medible por el número de casos de insatisfacción vs. el número de casos solucionados según los reportes de reclamos. Y el otro indicador para esta perspectiva es el costo de los productos utilizados en el servicio posventa, que se refiere al costo de la materia prima empleada para corregir el resultado de los servicios y lograr la conformidad de los clientes.

El indicador del proceso interno que cobra más valor es el número de insatisfacciones por el servicio recibido vs. el número de casos solucionados porque es en sí el reflejo de éxito o fracaso de la nueva estrategia de atención al cliente y calidad

de servicio, ya que también este inductor del proceso interno nos estaría mostrando el logro en temas estratégicos que se abarcaron en la perspectiva del cliente como (satisfacción, relación y preferencia de los clientes). Además, los casos de insatisfacción no solo afectan la fidelidad de los clientes, sino que impactan negativamente en las ganancias del Salón de Belleza Isaac Chang, ya que deben corregirse sin costo. Por esta razón, es de suma importancia que se midan y se procesen la cantidad de casos de descontento porque tendrán mayor o menor afectación dependiendo si era un cliente regular, o nuevo, y si se le aplicó algún tratamiento químico.

Descripción de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos que se definieron en esta etapa resultan un escalón determinante para la ejecución de la estrategia porque si no se logra alinear las metas de los empleados del Salón de Belleza Isaac Chang con la misión y visión del negocio habría que replantearse la estrategia antes de intentar ejecutarla, pues estaríamos ante otra realidad organizacional donde el foco estratégico debería ser precisamente este aspecto. En función de esto, los objetivos que se diseñaron para lograr esta alineación en esta perspectiva son:

- Desarrollar las habilidades estratégicas en el personal (capacidades de los empleados): visto que la estructura de la organización es plana, se requiere que el personal desarrolle habilidades relacionadas con la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos

futuros, dentro del ámbito de responsabilidad del empleado; razón por la cual es importante comunicar, por medio de charlas y tertulias, la importancia de la satisfacción al cliente, los resultados de las encuestas realizadas para mostrar los aspectos en los que los clientes consideran que el salón de belleza puede mejorar; y enfocar a los empleados en ofrecer una atención al cliente superior que agregue valor al servicio. Este objetivo será medible por la cantidad de charlas y tertulias que se realicen exitosamente en el año.

- Aumentar la productividad de los empleados: este objetivo responde al que se planteó en la perspectiva financiera de mejorar los ingresos de las carteras de productos y servicios, de manera que persigue que los empleados oferten servicios adicionales de los que el cliente solicita; y recomienden productos que se venden en el salón de belleza. Los indicadores resultan el porcentaje de ingresos por cada empleado y el porcentaje de comisiones de ventas de productos de belleza por empleado.
- Motivar las acciones estratégicas de los empleados: con este tema se busca lograr una valoración positiva de los empleados acerca de la estrategia, involucrarlos con el Cuadro de Mando Integral (CMI) e incentivarlos a alcanzar las metas que se establezcan mensualmente. Los indicadores serán la encuesta semestral de satisfacción para los empleados; y el cumplimiento de metas mensuales.

El cumplimiento de metas mensuales es la medida más importante de esta perspectiva, porque la dinámica rápida del salón de belleza y su estructura organizacional apunta a que debe involucrarse activamente al personal para que recuerden los objetivos estratégicos que se persiguen, lo que resulta factible no solo

recordando el CMI sino generando metas cortas, diferentes y puntuales que capten el interés de los empleados y los motive.

En consecuencia, este indicador reflejará si se están implementando los aspectos que se definieron en el CMI y su baja o alza debería ser inductor del fracaso o éxito de lo que se pretende alcanzar en las demás perspectivas.

Análisis de la Estructura de la estrategia para el SBIC

Las 4 perspectivas del modelo de Norton y Kaplan tienen un orden en el Cuadro de Mando que en nuestra consideración sirve de guía en la formulación de los indicadores. Como muestra de esta situación, al definir la perspectiva de proceso interno y haber generado los indicadores financieros y de clientes, se hizo tangible el reto de crear unos indicadores de proceso interno diferentes a los descritos en las perspectivas anteriores.

Sin embargo, hay un análisis de importancia de las perspectivas para el cuadro de mando del salón de belleza Isaac Chang que no se resuelve en el CMI, descrito en la figura 7, ni en la estrategia definida y representada en la figura 6 y debe clarificarse porque resulta determinante en la ejecución y alineación de la estrategia, pues permitirá que se entienda el origen del nuevo plan de acción (representado en la figura 8) y actuar efectivamente en función del mismo.

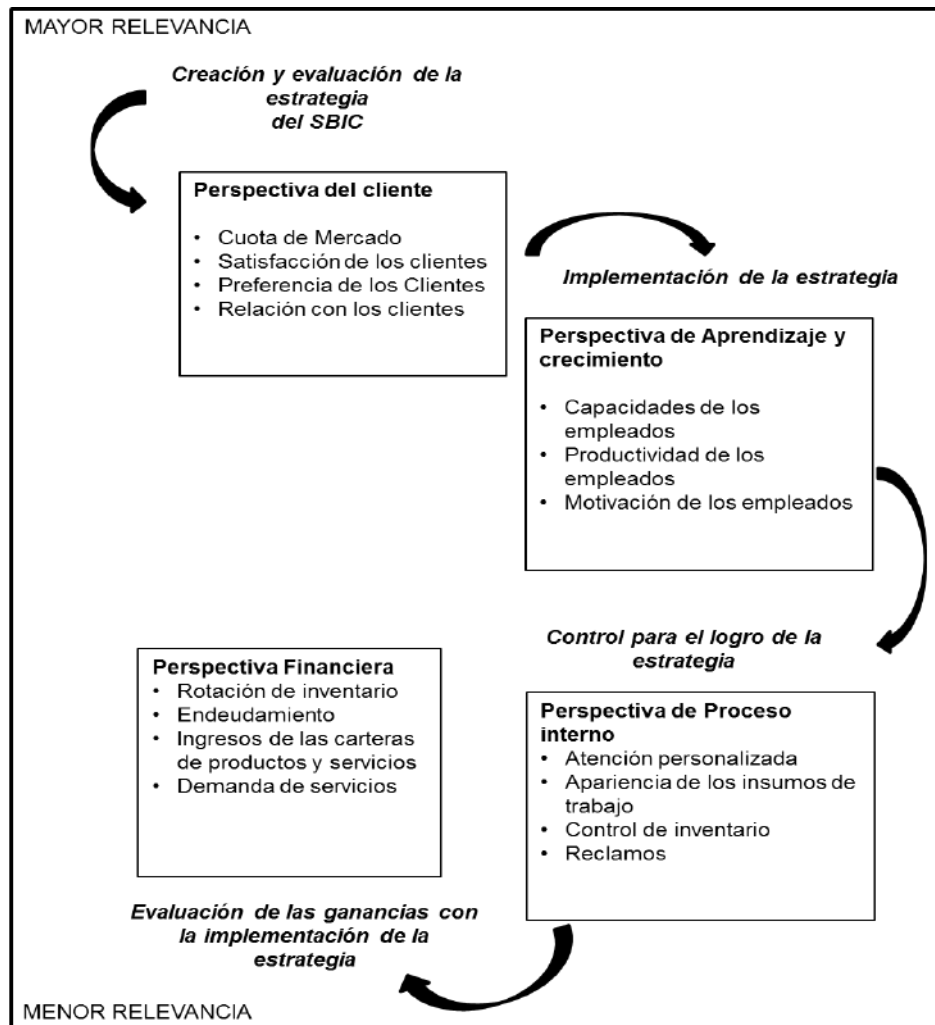


Figura 8. Relevancia de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral del SBIC

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva de clientes es la de mayor relevancia en el caso del Salón de Belleza Isaac Chang no únicamente por tratarse de un negocio del área de servicios, lo es más bien porque la estrategia que se plantea en el ciclo de vida que atraviesa el salón es cuantificable en esta perspectiva. Lo que el salón de belleza Isaac Chang persigue no

es duplicar sus ganancias ni incrementar agresivamente su participación de mercado, puesto que en el tiempo que tiene operando ha alcanzado los rendimientos esperados por su dueño. El SBIC está en una madurez del negocio que motiva a centrarse en mejorar y diferenciar la relación que ofrece a sus clientes para mantenerlos y ganarse su fidelidad. Por lo tanto, la estrategia se ideó en esta perspectiva y los inductores de actuación que describirán su comportamiento son los más importantes.

Para lograr el diseño de un sistema de control de gestión orientado en el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido por el SBIC se empleó como principal herramienta la encuesta realizada a los clientes y este mismo instrumento aplicado en un futuro podrá reflejar el mejoramiento de la calidad de servicio, tema estratégico del trabajo que es de exclusiva evaluación en la perspectiva del cliente.

La segunda perspectiva relevante es la de aprendizaje y crecimiento porque deben alinearse los objetivos de cada empleado con la misión y visión del SBIC y esto no se ha intentado antes. Las medidas que deberían ponerse en práctica incluyen reuniones con el personal para escucharlos y capacitarlos; y la definición de metas mensuales para motivar a los empleados.

La estrategia es sólida y real porque se fundamentó en los resultados de las encuestas y plasma la importancia de mejorar aspectos esenciales para que se logre esa visión de crear la franquicia del salón, pero si no se involucra y forma a cada uno de los prestadores de servicio jamás se implementaría efectivamente el Cuadro de Mando y no se podría lograr la diferenciación que se desea y especialmente se imposibilitaría el

mejoramiento de la calidad de servicio. Por esta razón medir la receptividad, comportamiento y rendimiento de los empleados es el segundo escalón en este caso.

En la implementación del Cuadro de Mando ya descrito la perspectiva de clientes y la de aprendizaje y formación serán las de mayor relevancia para asegurar, corregir y mejorar la estrategia.

En la perspectiva de proceso interno están los inductores de los cambios en las actividades del salón que van a permitir se alcancen los resultados que se esperan. Esta perspectiva permitirá la revisión en la gestión de la estrategia, pues indicará el grado de efectividad de los medios utilizados para canalizar la estrategia. En un futuro los indicadores de esta perspectiva podrían reflejar la insignificancia de la estrategia o por el contrario afirmar la transformación de la atención del servicio y el mejoramiento de la calidad en el Salón de Belleza Isaac Chang. El indicador de la cantidad de hojas de pedidos generados y de auditorías realizadas combinado con una disminución del número de casos de insatisfacción de los clientes demostrará un nivel superior de calidad de servicio.

Y por último la perspectiva financiera aunque en la implementación de la estrategia tiene poca influencia debe revisarse, ya que permitirá evaluar las ganancias que se deriven de la gestión del salón de belleza al emplear el Cuadro de Mando e indicará los rendimientos que resulten del mejoramiento de la calidad. Por otra parte, aunque la estrategia nació de las sugerencias y expectativas de los clientes si hubiera alguna acción del plan que afecte la rentabilidad que hasta ahora tiene el negocio, los

indicadores que se plantearon como los ingresos que se deriven de alianzas con compañías de cosméticos o una baja en los ingresos de las carteras de productos y servicios alertaran la afectación de la implementación; y a su vez reflejarían los temas estratégicos que deben modificarse.

Conclusiones

Lo que motivo a las autoras de este trabajo especial de grado para desarrollar el tema de estudio que fundamentó este trabajo nació de la premisa que todo negocio que se proponga mejorar, puede hacerlo. El problema planteado inicialmente fue si resultaba posible diseñar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que permitiera el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang. En el desarrollo de la propuesta no solo se validó que hay infinidad de estrategias gerenciales que podrían transformar el negocio de los salones de belleza sino la funcionalidad de la herramienta de Robert Kaplan y David Norton para este caso, porque permitió una evaluación integral del negocio que significó una transición del árido esquema de las ganancias económicas, donde solo se le daba importancia a mantener el margen de utilidades anuales, para valorar otros aspectos de gestión que nunca antes habían sido atendidos.

Bajo esta aseveración, la construcción del CMI implicó una visión más amplia, creativa y diferente del control de gestión que rompió con el enfoque en salones de belleza, peluquerías, spas y otros negocios de visualizar y evaluar su desempeño exclusivamente en las finanzas, para iniciar una gestión que atiende prioridades como la satisfacción de los empleados, preferencia de los clientes y el aprovechamiento del inventario.

Significa entonces que el CMI permitió sistematizar la dirección hacia donde debe dirigirse el salón de belleza Isaac Chang logrando que se haga énfasis en la satisfacción de sus clientes, pero modificando su esquema operacional de trabajo y atendiendo las necesidades de sus empleados. En general, el cuadro guía a la gerencia del SBIC para estructurar y priorizar sus acciones orientadas en mejorar la calidad del servicio.

Conforme a las consideraciones anteriores, optar por el CMI como herramienta de control es una ganancia eminente para cualquier organización, que en este estudio refleja aspectos importantes como:

- La definición de indicadores para medir la gestión del Salón de Belleza Isaac Chang demostró que existen gran cantidad de inductores que podrían diseñarse para transformar y mejorar el servicio que ofrece este negocio. La propuesta constituye una serie de estrategias que pueden aplicarse a corto plazo sin implicar cambios drásticos en las operaciones de la empresa, por esta razón constituye un punto de partida y no un sistema de control absoluto, ya que el Cuadro de Mando para el SBIC reveló la posibilidad de modificar su proceso interno y conquistar el mercado en el que compete.
- El crecimiento del SBIC no depende exclusivamente de satisfacer a sus clientes y ganar más dinero, sino de transformar la relación con sus empleados. Aprovechar los conocimientos y la experiencia que estos han ganado en el salón para motivarlos y afianzar en estos un sentido de pertenencia que diferencie la atención ofrecida en el SBIC; y que podría aprovecharse para la apertura de sucursales. En consecuencia, el indicador que debe atender a corto plazo en el Salón de Belleza Isaac Chang es la cantidad de charlas y tertulias que realice exitosamente, en la perspectiva de aprendizaje

y crecimiento a fin de garantizar que sus empleados se identifiquen con la misión y visión de la empresa para que se establezca un sentido de pertenencia que permita la implementación de la estrategia.

- La rentabilidad del SBIC ha alcanzado un nivel de aceptación y conformismo que está desperdiciando oportunidades reales de desarrollar nuevos segmentos de mercado y generar servicios nuevos y únicos.
- La efectividad de definir metas a corto plazo para medir el compromiso de los empleados del SBIC y probar estrategias orientadas a “hacer lo que no se ha hecho antes ni en este salón ni por la competencia”.

De manera que, es concreto y sustentable afirmar que la realización de un Cuadro de Mando es un ejercicio de valor para toda empresa que desee evaluarse y detectar oportunidades de mejora, además esta herramienta representa un canal de traducción de cualquier estrategia que enriquece y agrega calidad en la forma de controlar de una entidad.

Las conclusiones anteriores reflejan que todos los objetivos que se plantearon fueron alcanzados ya que se logró diseñar un sistema de control de gestión de la calidad y mejoramiento de servicio basado en el Cuadro de Mando Integral para el salón de belleza Isaac Chang; y específicamente definir la situación real que fundamenta la actuación y relación del SBIC con sus clientes a través del modelo de calidad Serviqual, se entregaron estrategias orientadas a mejorar los estándares de calidad existentes en el SBIC y se precisaron los inductores para las cuatro perspectivas del CMI que permitirán ejecutar, revisar y controlar la estrategia.

Recomendaciones

La investigación y desarrollo del trabajo del diseño de un sistema de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang arrojó una serie de recomendaciones referentes a: el uso del Cuadro de Mando Integral, la aplicación del modelo de calidad Serviqual y la gestión del servicio ofrecido en el Salón de Belleza Isaac Chang.

En primer lugar, para realizar un Cuadro de Mando se debe tener una base sólida del entorno de la empresa, y conocer la misión y la visión del negocio para definir su foco estratégico. De igual forma es de gran relevancia que se defina la importancia de cada una de las perspectiva que conforman el CMI y determinar la prioridad con que deben ser atendidas.

Adicionalmente, se sugiere la aplicación del Cuadro de Mando Integral en salones de belleza, centros de estética y otros negocios similares porque permite mejorar todos los procesos productivos de la empresa, optimizar los servicios que ofrecen, maximizar sus ganancias y la utilización efectiva de sus recursos materiales y humanos.

Por otra parte, la escala de calidad Serviqual fue fundamental en este estudio para centrar la estrategia, ya que el modelo estructura los aspectos que todo negocio, que preste un servicio, debería atender en las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; y al medirse producto de la relación de expectativas y percepciones del cliente, termina reflejando claramente las áreas de mayor atención. Este instrumento aunque tiene una cantidad de 22 ítems generales puede

utilizarse para diseñar una encuesta corta y más práctica, por lo que se recomienda adaptar el modelo Serviqual para cada caso particular, en razón de hacerlo más dinámico y simple. Y emplearlo con mayor regularidad en el seguimiento de la calidad del servicio.

Y finalmente para la gestión activa y eficiente en el Salón de Belleza Isaac Chang se recomienda implementar el sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que permitirá mejorar la calidad del servicio ofrecido, descrito en el capítulo VI de este trabajo, desde una óptica que vincule las 4 perspectivas porque aunque se indicó la relevancia que tiene la perspectiva de clientes no hay forma de lograr los objetivos estratégicos sino se ve el CMI como un todo. Además la propuesta hay que comunicarla, valorarla y mejorarla para que pase a ser un valor agregado tangible en el SBIC.

Comunicarla implica hacer participe a los empleados de la estrategia y especialmente orientar un cambio de conducta en los individuos que integran el negocio que se refleje positivamente en los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Mientras que valorarla y mejorarla lleva a asumir la herramienta, es decir que el CMI guie la toma de decisiones futuras, y que se use para controlar la gestión, lo que se traduce en revisar los indicadores, redefinirlos y alinear todas las acciones en el Salón de Belleza Isaac Chang.

Se propone al salón de belleza Isaac Chang que de manera oportuna inicien un plan de formación para sus empleados orientado en capacitarlos en atención al cliente,

administración del tiempo, entre otros. De igual forma, que se empleen las tertulias para internalizar el concepto de misión y visión del SBIC en sus empleados y alinearlos con la estrategia de calidad de servicio.

Es importante que también se realice en la brevedad posible la contratación de una persona que realice las tareas de anfitriona, cuya actividad principal consista en recibir a los clientes y orientarlos en función de los servicios que se ofrecen, porque esta actividad tendrá repercusión en los resultados de la perspectiva financiera al mejorar las ventas y diversificar los ingresos del salón de belleza, igualmente es fundamental para lograr la satisfacción de los clientes y el incremento en la demanda de servicios por clientes actuales.

Igualmente es de gran significación el diseño y la administración de una página web porque es un medio efectivo para la divulgación de los servicios e incluso puede ser de gran apoyo para automatizar la encuesta de satisfacción del cliente a futuro; y favorecer el desarrollo de indicadores más especializados que transformen la actuación del salón de belleza.

Referencias

Amant, J. (2003). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. (6ta. Edición). España: Ediciones gestión 2000.

Amo, F. (2010).[On-Line]. *El cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>* España: Editorial ESIC. Disponible el 10 de noviembre 2012 en: <http://books.google.co.ve/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=en&sa=X&ei=DjGIUMXfJ87J0AGUv4HIBw&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>

Atencio, J. y Sánchez, G. (2009).[On-Line]. *El control de gestión estratégica en las organizaciones*. Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales (CICAG) Universidad Rafael Belloso Chacín. Volumen 6. Edición N°1. Disponible el 28 de octubre 2012 en: http://www.google.co.ve/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CEYQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.publicaciones.urbe.edu%2Findex.php%2Ficag%2Farticle%2Fdownload%2F482%2F1196&ei=HvCXUK_DDcaw0AH4kIDwBA&usg=AFQjCNEKAMuItcO752pLJdRsAciPwmBzxw&sig2=JDSKAqTGR3SpqDhV DQ72g

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: guía para su elaboración*. (3era. Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2da. Edición). México: Pearson Educación. Disponible el 25 de noviembre 2012 en: http://books.google.co.ve/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA56&dq=metodo+inductivo&hl=es&sa=X&ei=_DS4UJ6aMYrE0QHb_4CQBw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=metodo%20inductivo&f=false

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El cuadro de Mando Integral: the balanced Scorecard*. (2da. Edición). España: Gestión 2000.

Miranda, F., Chamorro, A., y Rubio S. (2007). [On-Line]. *Introducción a la gestión de la calidad*. España: Publicaciones Delta. Disponible el 01 de noviembre 2012 en: <http://books.google.co.ve/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA250&dq=modelo+servqual&hl=en&sa=X&ei=QDCIUNT9MY670AGJ6IDQAO&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=modelo%20servqual&f=false>

Monllor, D. (1994). *Economía, legislación y administración de empresas*. España: Universidad de Murcia. Disponible el 25 de noviembre 2012 en: <http://books.google.co.ve/books?id=d5nLIpydUOcC&printsec=frontcover&dq=definici%C3%B3n+de+proyecto+Jorge+monllor&hl=es&sa=X&ei=pzu4UOzgK8ix0OGLqYDgBg&ved=0CC8Q6AEwAA>

Niven, P. (2003). *EL cuadro de Mando Integral: paso a paso*. España: Ediciones gestión 2000.

Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Editorial Ideaspropias.

Project Management Institute. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del pmbok)*. (4ta. Edición). EE.UU: Project Management Institute, Inc.

Serra, V., Vercher, S., y Zamorano, V. (2005). *Sistema de control de gestión: Metodología para su diseño e implementación*. España: Ediciones gestión 2000.

Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. (1ra. Edición). España: Editorial ESIC.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. (4ta.Edición). México: Limusa.

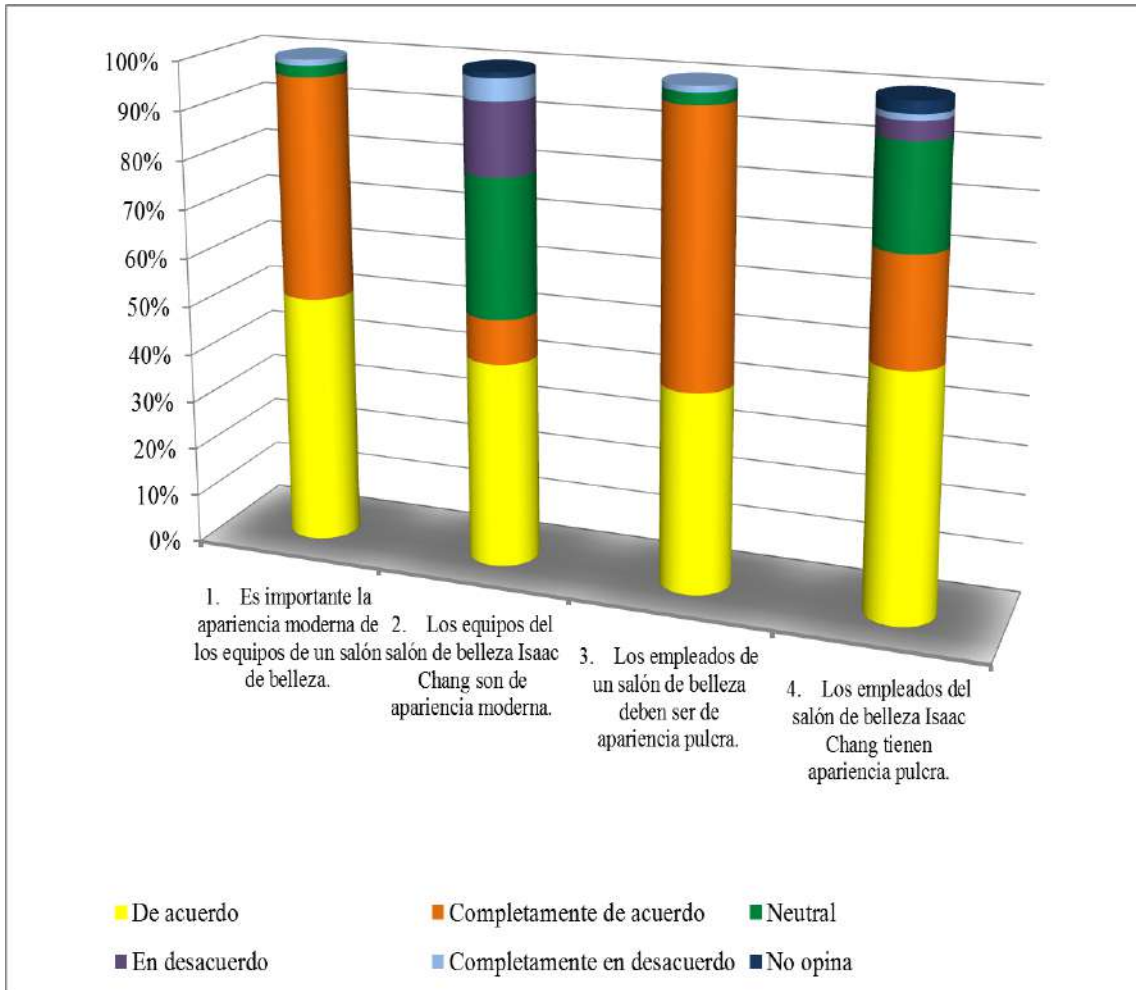
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (4ta. Edición).Caracas: Fedupel.

Apéndice A. Ítems de la Escala Serviqual

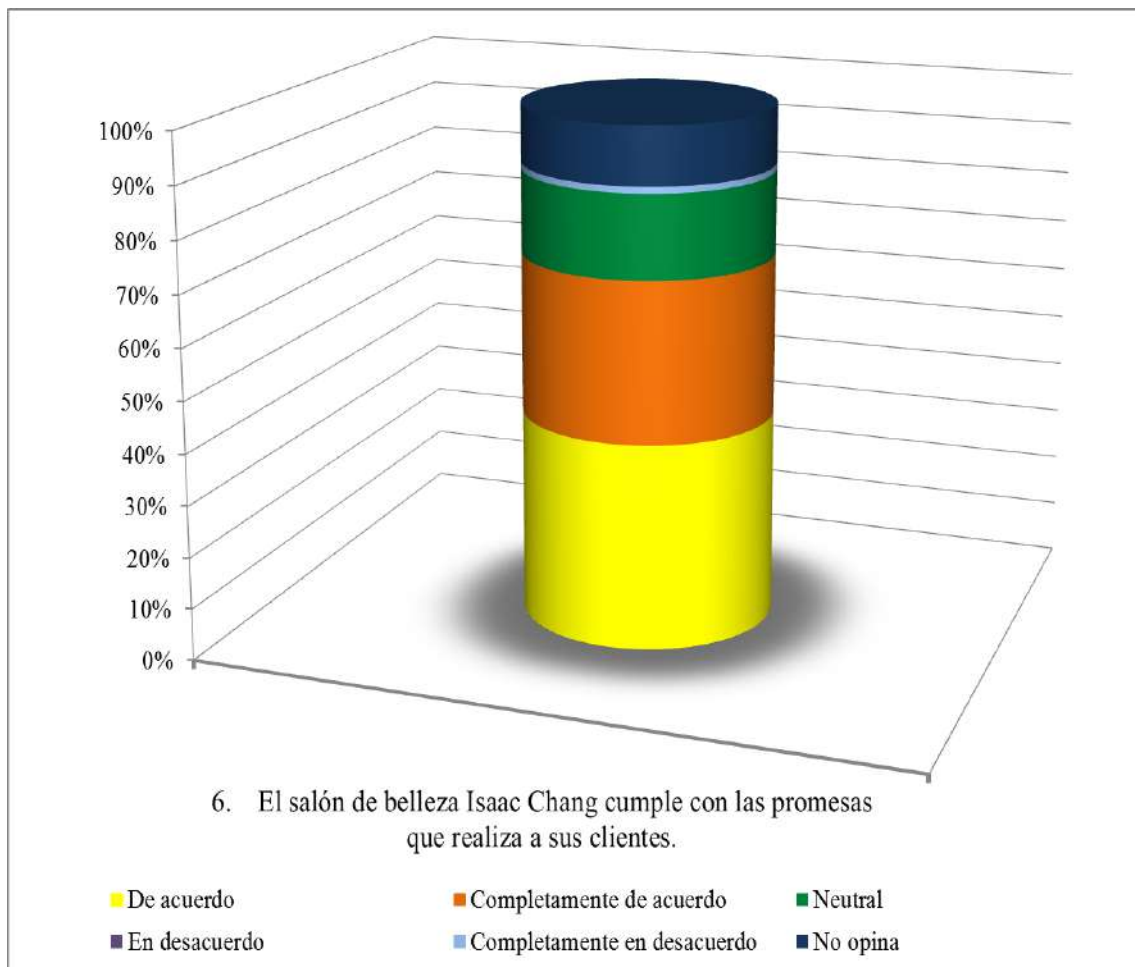
Expectativas	Percepciones
1. Una organización de servicio ideal tiene equipos de apariencia moderna.	1. La organización de servicio objeto de estudio tiene equipos de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de una organización de servicio ideal son visualmente atractivas.	2. Las instalaciones físicas de la organización de servicio objeto de estudio son visualmente atractivas.
3. Los empleados de los servicios ideales tienen apariencia pulcra.	3. Los empleados de la organización de servicio objeto de estudio tienen apariencia pulcra.
4. En un servicio ideal, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.	4. En la organización de servicio objeto de estudio, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.
5. Cuando las organizaciones de servicio ideales prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	5. Cuando la organizaciones de servicio objeto de estudio promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
6. Cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicio ideal muestra un sincero interés en solucionarlo.	6. Cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicio objeto de estudio muestra un sincero interés en solucionarlo
7. Las organizaciones de servicios ideales realizan bien el servicio la primera vez.	7. La organización de servicios objeto de estudio realiza bien el servicio la primera vez.
8. Las organizaciones de servicios ideales concluyen el servicio en el tiempo prometido.	8. Las organizaciones de servicios objeto de estudio concluye el servicio en el tiempo prometido.
9. Las organizaciones de servicio ideales no cometen errores.	9. La organización de servicio objeto de estudio no comete errores.
10. Las organizaciones de servicios ideales comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	10. La organización de servicios objeto del estudio comunica a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.
11. En las organizaciones de servicios ideales, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	11. En la organización de servicios objeto del estudio, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

Fuente: Miranda et al. (2007)

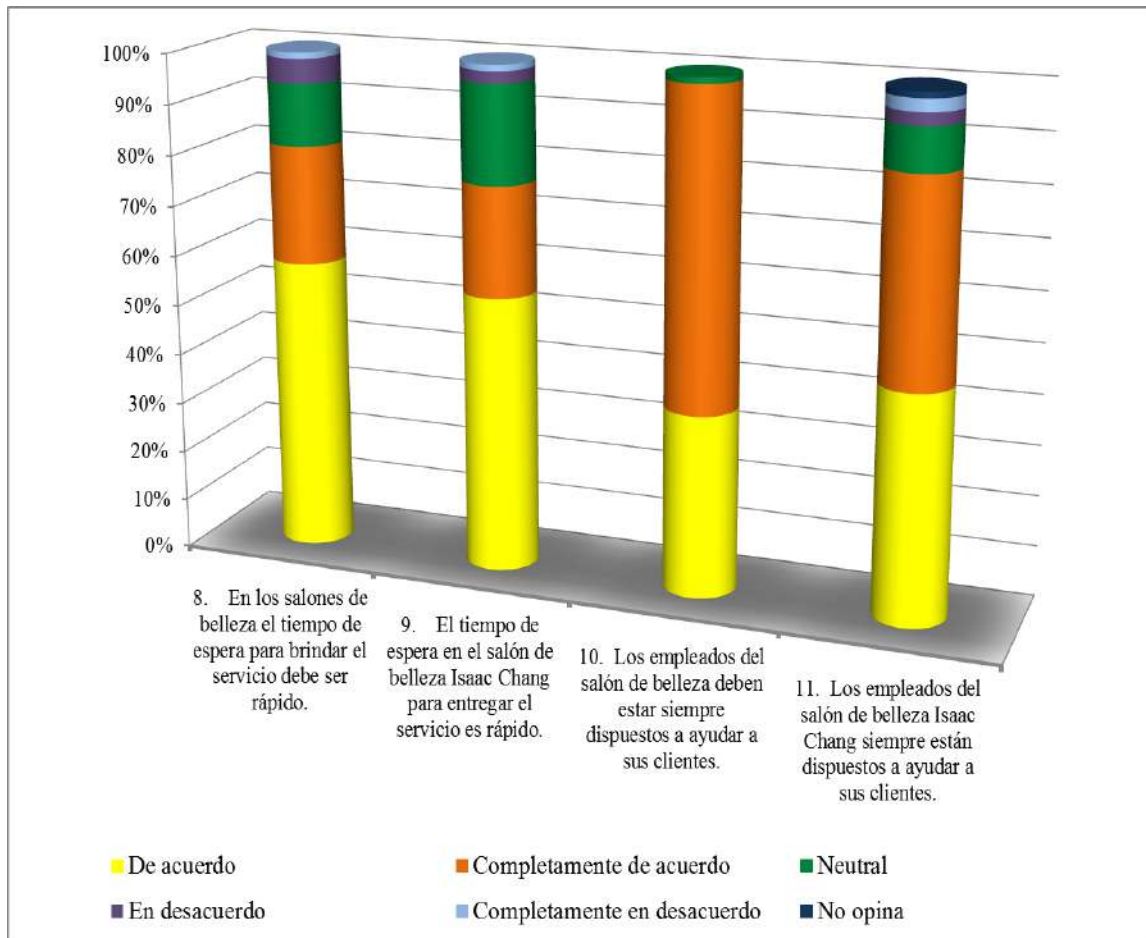
Apéndice B. Dimensión Tangibilidad



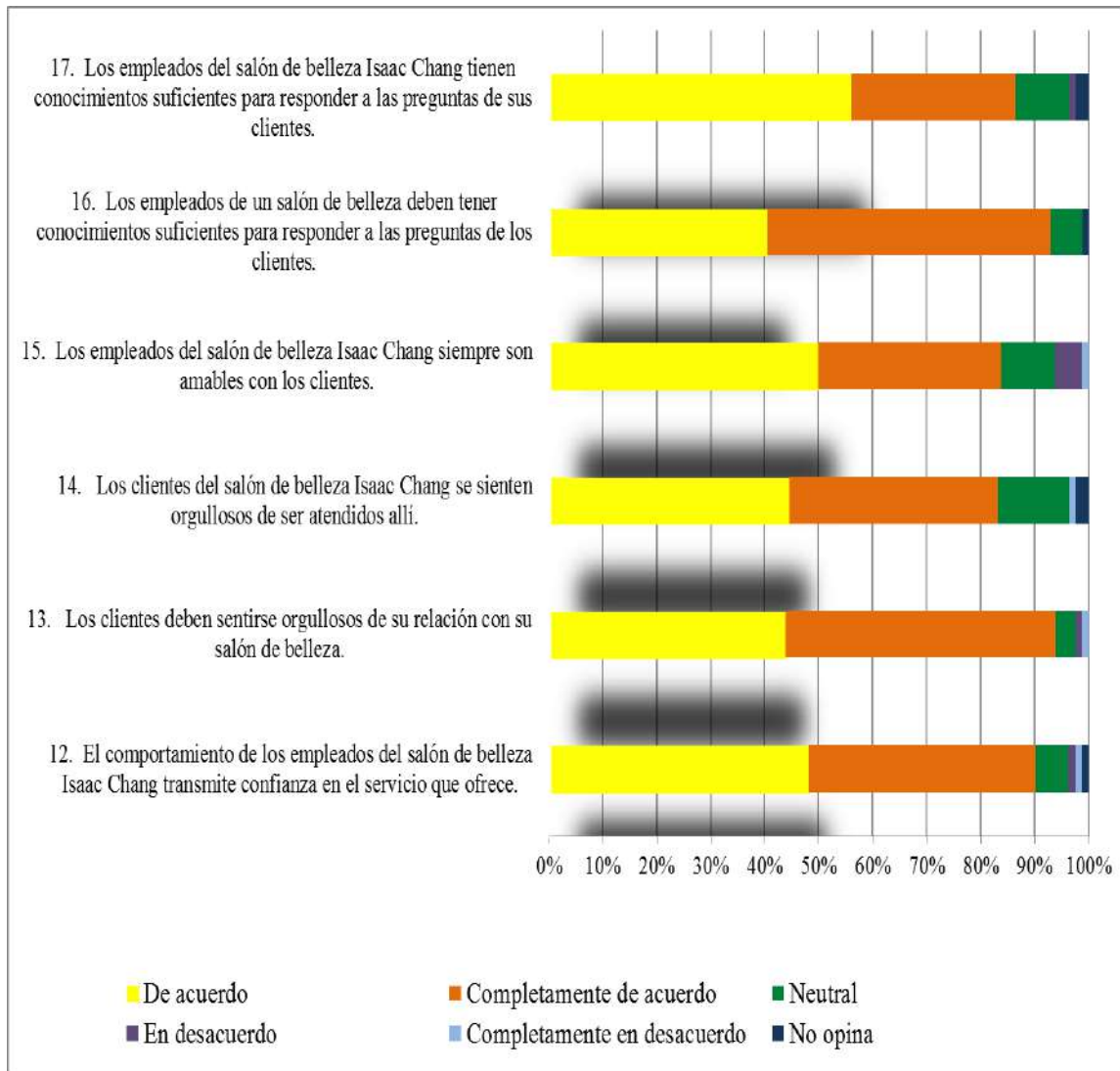
Apéndice C. Dimensión Fiabilidad



Apéndice D. Dimensión Capacidad de respuesta



Apéndice E. Dimensión Seguridad



Apéndice F. Dimensión Empatía

