

# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



*Excelencia que trasciende*

**DELVALLE**  
GRUPO EDUCATIVO

## **“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑOS PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Trabajo de graduación presentado por Lisbeth Andrea Reyes García para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en Ciencia de la Administración.

Guatemala,

2013



**“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE  
DESEMPEÑOS PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA”**

# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



*Excelencia que trasciende*

**DELVALLE**  
GRUPO EDUCATIVO

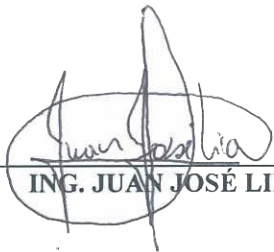
## **“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑOS PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Trabajo de graduación presentado por Lisbeth Andrea Reyes García para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en Ciencia de la Administración.

Guatemala,

2013

VO. BO. :

(F)   
ING. JUAN JOSÉ LIRA PRERA

TRIBUNAL EXAMINADOR:

(F)   
ING. JUAN JOSÉ LIRA PRERA

(F)   
ING. JORGE MARIO GARCÍA BAUTISTA

(F)   
ING. INGRID LORENA DE LEÓN VILASECA

Fecha de aprobación: Guatemala, 25 de enero de 2013.

## **PREFACIO**

El presente trabajo pretende ofrecer una solución a la empresa Options El Spa con base en un diagnóstico de la situación actual en donde se puedan identificar los puntos críticos y de mejora en relación con las principales áreas de la misma (Administración de personal, administración de inventarios, control de calidad y finanzas).

Dichas soluciones se representarán por medio de un modelo administrativo y de medición de desempeños por área que tiene como objetivo una representación, organización y ordenamiento de los procesos dentro de la empresa así como le permite a la misma llevar un control acerca de su comportamiento a través del tiempo y los resultados obtenidos de acuerdo a objetivos y estrategias utilizadas.

Este trabajo va dirigido específicamente a la empresa Options El Spa de la ciudad de Guatemala y es únicamente una diseño propuesto para la empresa, es decir, su objetivo no es evaluar los resultados de la implementación del mismo, sino dar las bases para ser adaptado dentro de la misma cuya evaluación posterior queda a disposición de la empresa y el personal responsable. Teniendo esto en cuenta, se le proporciona a la empresa los recursos y conocimientos necesarios que le faciliten el entendimiento y administración de información relacionada con el modelo.

# ÍNDICE

PREFACIO .....	VII
LISTA DE TABLAS.....	XII
RESUMEN.....	XVI
<b>I . INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>A.    INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>B.    OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>C.    METODOLOGÍA.....</b>	<b>4</b>
<b>II . MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>A.    GENERALIDADES Y ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
<b>B.    FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>1.    Modelos administrativos.....</b>	<b>6</b>
a.    Procedimientos administrativos.....	6
b.    Administración de personal.....	7
c.    Administración de inventarios.....	9
d.    Control de calidad.....	12
e.    Finanzas.....	12
<b>2.    Sistema de medición de desempeños.....</b>	<b>12</b>
<b>III . MARCO PRÁCTICO .....</b>	<b>15</b>
<b>A.    EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>15</b>
<b>1.    Procedimientos administrativos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.    Administración de personal.....</b>	<b>17</b>
a.    Administración estratégica de recursos humanos.....	18
b.    Nivel de rotación del personal.....	19
<b>3.    Administración de inventarios.....</b>	<b>21</b>
a.    Determinación de la demanda anual por producto.....	22
b.    Costos actuales asociados al inventario.....	22
<b>4.    Control de Calidad.....</b>	<b>26</b>

a.	Satisfacción del cliente.....	26
5.	<i>Finanzas</i> .....	28
B.	<b>CRISIS EN OPTIONS</b> .....	31
C.	<b>DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑOS PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA</b> .....	32
1.	<b>GENERALIDADES DE LA PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑOS PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA</b> .....	32
a.	<i>Presentación del modelo</i> .....	32
b.	<i>Procedimientos administrativos</i> .....	34
c.	<i>Administración de personal</i> .....	35
1)	Administración estratégica de recursos humanos.....	35
2)	Nivel de rotación y ausentismo.....	41
d.	<i>Manejo de inventarios</i> .....	49
1)	Determinación del lote económico de pedidos.....	49
e.	<i>Aseguramiento de calidad</i> .....	51
f.	<i>Finanzas</i> .....	52
g.	<i>Sistema de medición de desempeños para el modelo administrativo creado para la empresa Options El Spa</i> .....	54
2)	Indicadores de administración de personal.....	56
3)	Indicadores de administración de inventarios.....	57
4)	Indicadores de control de calidad enfocados hacia el cliente.....	57
5)	Indicadores financieros.....	58
D.	<b>ESTRATEGIA DE MEJORA PARA GUIAR A LA EMPRESA OPTIONS EL SPA A LA RENTABILIDAD SOSTENIBLE BASADA EN LA MEDICION DEL DESEMPEÑO</b> .....	60
1.	<i>Administración de personal</i> .....	60
a.	Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	60
2.	<i>Administración de inventarios</i> .....	62
3.	<i>Control de calidad</i> .....	62
4.	<i>Finanzas</i> .....	63

<b>E. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑOS CREADO PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA.....</b>	<b>75</b>
<b>IV . CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>V . RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>VI . REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>VIII . APÉNDICE.....</b>	<b>83</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>CUADRO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1.	Relación de planeación estratégica y planeación de recursos humanos (Administración de Recursos Humanos).	7
2.	Continuación Tabla 1 (Administración estratégica de recursos humanos)	8
3.	Observaciones y definiciones de puntos críticos o de mejoras del diagrama de flujo de atención de clientes.	17
4.	Datos estimados de niveles de rotación de personal para el primer semestre del año 2011 y 2012.	19
5.	Clasificación de productos del consumo básico para la administración de inventarios.	21
6.	Demanda anual estimada por producto de consumo básico.	22
7.	Resumen del costo de pedido y organización.	23
8.	Detalle del costo de compra unitario por producto de consumo básico.	23
9.	Calculo del costo de retención para manejo de inventarios del consumo básico.	24
10.	Calculo del costo de escasez para la administración del consumo básico.	25
11.	Resumen de costos asociados al inventario del consumo básico actual.	25
12.	Costos asociados al nivel de inventario actual.	26
13.	Encuesta de satisfacción del cliente.	26
14.	Resumen de ingresos y egresos en cuentas bancarias.	28
15.	Análisis de rentabilidad estimado.	30
16.	Propuesta de análisis de ambiente competitivo.	37
17.	Valoración de puestos por factores, grados y puntos.	47
18.	Escala salarial para los puestos de la empresa.	48
19.	Vista previa de formato electrónico para control de planilla y prestaciones laborales.	48

20.	Vista previa de formato electrónico para control de planilla y prestaciones laborales.	49
21.	Resultados del modelo EOQ de administración de inventarios.	50
22.	Análisis de nivel de inventario antes y después de la implementación del modelo EOQ.	51
23.	Resultados de estudio de tiempo por servicio.	52
24.	Vista previa de formato electrónico propuesto para el control de ingresos y egresos.	52
25.	Continuación Tabla 24 (Vista previa de formato electrónico)	53
26.	Matriz de alineación de objetivos y procesos.	59
27.	Propuesta de estrategia de mejoras por metas.	60
28.	Resumen de nivel de inventarios para línea de productos.	62
29.	Clasificación de ABC de clientela propuesta.	63
30.	Resumen de costos incurridos en la implementación del diseño propuesto	67
31.	Resumen de costos incurridos por concepto de horas extra antes de la implementación del modelo propuesto	69
32.	Resumen de costos de nivelación del inventario del consumo básico	69

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1.	Componentes de la compensación total.	9
2.	Ciclo PHVA de la calidad.	13
3.	Estructura organizacional y responsabilidades actuales.	15
4.	Diagrama de flujo de atención de clientes y recursos.	16
5.	Encuesta de satisfacción de personal.	18
6.	Análisis de resultados de encuesta de satisfacción de personal.	20
7.	Gráfico de ingresos y egresos en cuentas bancarios.	29
8.	Diseño de modelo administrativo y de medición de desempeño.	33
9.	Formato propuesto para la elaboración de procedimientos administrativos.	34
10.	Fuerzas del análisis del ambiente competitivo.	37
11.	Propuesta de análisis interno.	38
12.	Modelo de las 7's de McKinsey.	40
13.	Fases de capacitación.	41
14.	Análisis de la división de una evaluación de necesidades.	42
15.	Criterios de evaluación de un programa de capacitación.	44
16.	Gráficas de tendencia polinomio para la valoración de puestos.	47
17.	Formato electrónico del modelo propuesto para la administración de inventarios.	50
18.	Vista previa de celdas de resumen de formato electrónico propuesto para el control de ingresos y egresos.	53
19.	Modelo de medición de desempeños propuesto.	54
20.	Vista previa de la medición de desempeño por medio de un BCC electrónico.	55
21.	Formato de encuesta para la medición de desempeño: Administración de personal.	56

22.	Formato de encuesta para la medición de desempeño: Satisfacción del cliente.	57
23.	Alineación de indicadores con estrategias y procesos de la empresa.	58
24.	Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.	61
25.	Vista previa de formato electrónico de sistema de base de datos de clientes.	63
26.	Niveles de implantación de una estrategia de MC.	65
27.	Punto de equilibrio requerido para cubrir la inversión inicial	68

## **RESUMEN**

El modelo administrativo que se propone incorporar a las actividades de la empresa Options El Spa es un esfuerzo encaminado a la obtención de beneficios para la misma ya que la implementación de herramientas administrativas y de ingeniería a los métodos tradicionales, previamente establecidos en la misma, contribuyen a su constante crecimiento, innovación y adaptación al cambio que la industria en la que se encuentra demanda.

En paralelo a este modelo administrativo, se encuentra un modelo de medición del desempeño que nos permite monitorear parámetros clave, identificar fortalezas y características propias de la empresa así como detectar áreas de mejora que nos permita planificar acciones y estrategias específicas enfocadas en las mismas.

Dentro de las áreas de estudio está la organización administrativa, operativa y el ámbito financiero cuyas bases se concentran en las problemáticas de la situación actual de la empresa. El estudio de estas áreas permite a la vez encontrar puntos de mejora en ámbitos como mercadeo, contabilidad, recursos humanos, seguridad e higiene, que a su vez forman parte de la estrategia que conduzca a la empresa Options El Spa a la rentabilidad de forma sostenible.

# I. INTRODUCCIÓN

## A. INTRODUCCIÓN

Options El Spa es una empresa familiar que tuvo sus inicios en el 2008. Se enfoca en el cuidado del cabello y tratamientos corporales con personal altamente calificado. Brindan servicios de primera y productos exclusivos. Por ser una empresa familiar, su estructura organizacional se compone básicamente por la propietaria, quien se encarga de asuntos financieros, de control de calidad y recursos humanos, por una asistente de gerencia que se encarga de algunos otros aspectos de la empresa y el personal encargado de la realización de los servicios.

En la actualidad, una empresa competitiva es aquella en la que los propietarios o administradores disponen y combinan todos los factores que sean necesarios para mantener un clima de confianza, estabilidad y seguridad en cada una de sus operaciones, tanto de carácter interno como externo. (CHACLÁN, 2009)

Hasta ahora, la empresa ha permanecido en el mercado debido a que la satisfacción de los clientes es alta ya que la combinación de los factores previamente mencionados pueden resultar ineficientes dentro del servicio y funcionamiento de la misma. Estas ineficiencias se dan principalmente debido a la falta de procedimientos administrativos claramente definidos o estandarizados tales como determinación de funciones y responsabilidades, falta de personal, deficiente administración de insumos, entre otros. Es por esto que se busca diseñar un modelo administrativo con su respectivo sistema de medición de desempeño cuya función sea reducir las ineficiencias o problemáticas encontradas partiendo de un diagnóstico de la situación actual.

El trabajo de investigación presentado a continuación tiene como objetivo buscar el constante crecimiento de la empresa y la definición de estrategias que conduzcan a la misma a un estado de rentabilidad de forma sostenible.

En función de lo anterior, el presente estudio se compone de tres capítulos en los cuales se describen de manera detallada los principales elementos involucrados en el modelo administrativo y de medición de desempeños propuesto, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo establece los objetivos generales y específicos de la investigación y el modelo a desarrollar así como la metodología utilizada durante su ejecución.

El segundo capítulo presenta el marco teórico conceptual en donde se presentan algunas generalidades y antecedentes de la empresa así como se hace una descripción de las definiciones y conceptos relacionados a la investigación con el fin de poder comprender el proceso y la importancia del diseño del modelo administrativo y de medición de desempeños creada.

El tercer capítulo presenta el marco práctico en donde se describe la situación actual de la empresa enfocada en las principales áreas funcionales (Administración de personal, Administración de inventarios, Control de Calidad y Finanzas) relacionadas con el flujo de clientes y la realización de los productos y servicios dentro de la misma.

Para el diseño del modelo propuesto se realizaron dos análisis, uno de carácter administrativo en sí y otro de medición del desempeño. El primero tiene como finalidad una representación, organización y ordenamiento de procedimientos administrativos con relación al personal, equipo, materiales, finanzas y relaciones humanas que le permita a la empresa mejorar en base a la evaluación de la situación actual presentada. El segundo se enfoca principalmente en poder medir el desempeño en general de la empresa con respecto al mismo enfoque de las áreas funcionales de la misma, la evaluación de la situación actual y el comportamiento de los indicadores propuestos a través del tiempo.

Finalmente, se desarrolla una propuesta de mejora para la empresa Options El Spa para conducir a la misma a la rentabilidad sostenible basada en los índices de la medición del desempeño presentados y definidos anteriormente.

## **B. OBJETIVOS**

**1. General.** Realizar el diseño de un modelo administrativo y de medición de desempeños para la empresa Options El Spa.

### **2. Específicos**

- Establecer procedimientos administrativos clave (Finanzas, administración de inventarios, control de calidad y administración de personal) en base a un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Implementar un sistema de medición de desempeños para los parámetros de rentabilidad mensual, nivel de inventarios, satisfacción del cliente y satisfacción del personal.
- Definir una estrategia para conducir a la empresa a la rentabilidad sostenible basada en los índices de la medición del desempeño.

## **C. METODOLOGÍA**

### **1. Investigación bibliográfica:**

- Modelos administrativos
- Áreas funcionales de la empresa
- Indicadores de desempeño y su medición

### **2. Evaluación de la situación actual:**

- Diagramas de flujo de los procesos existentes
- Organigrama (funciones y responsabilidades)
- Línea base (financiera, nivel de inventarios, satisfacción del cliente, satisfacción del personal)

### **3. Implementación de procedimientos y sistema de medición de desempeños:**

- Establecimiento de procedimientos administrativos como resultado de análisis financiero, análisis estadísticos, estudios de tiempos, planeación estratégica y otros.
- Definición de indicadores clave de medición de desempeño y su metodología de medición.
- Implementación de nuevos procedimientos en la empresa, asignación de funciones y responsabilidades en el nuevo esquema, medición periódica y seguimiento de los indicadores clave de desempeño.

### **4. Propuesta de estrategia de mejora y crecimiento:**

- Estrategia específica para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Estrategia de optimización de manejo de inventarios.
- Estrategia para incrementar el índice de satisfacción de los clientes.
- Estrategia para incrementar el índice de satisfacción del personal.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES

**1. Historia y antecedentes de la empresa.** Options El Spa es una empresa familiar que tuvo sus inicios en el 2008. Se enfocan en el cuidado del cabello y tratamientos corporales con personal altamente calificado. Brindan servicios de primera y productos exclusivos.

La empresa empezó como un sueño de la fundadora y propietaria Lidia Violeta García Chacón cuyo principal interés era tener su propia fuente de ingresos y qué mejor forma que dedicándose a lo que realmente le gustaba: Estética.

Con esta idea en mente, Lidia consiguió el financiamiento que se requería para abrir el negocio en un local de un centro comercial localizado en San Cristóbal, cerca de su hogar. Fue aquí donde se fundaron los cimientos de lo que es hoy Options El Spa.

Actualmente, la sede del spa se encuentra en plaza Futeca San Cristóbal y su giro de negocio fue cambiando básicamente de un spa –relajación- a un salón de belleza. Por ser una empresa familiar, su estructura organizacional se compone básicamente por la propietaria, quien se encarga de asuntos financieros, de control de calidad y recursos humanos, por una asistente de gerencia que se encarga de algunos otros aspectos de la empresa y el personal encargado de la realización de los servicios.

Los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa se basan en el crecimiento continuo de la misma buscando la expansión en el mercado nacional e internacional.

**2. Productos y servicios.** La empresa cuenta con productos y servicios variados tales como cámara de bronceado, depilaciones con miel en todas las áreas del cuerpo, experto en colorimetría, manicure y pedicure, spa, masajes relajantes, cabina de reducción, facial profundo, rizado de pestañas, maquillaje y peinado para eventos especiales y más. La base de la empresa se enfoca en poder ofrecer a sus clientes absolutamente todo lo relacionado con estética y relajación en un mismo lugar.

## B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

**1. Modelos administrativos.** Para entender los modelos administrativos es importante definir los conceptos que se utilizan como base para su correcta aplicación. Estos son:

- **Administración:** Se puede definir como el conjunto de funciones cuyo fin es administrar. Administrar es el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. (MAHLAVER,2004)

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a alcanzar metas con relación al personal, equipo, materiales, finanzas y relaciones humanas.

- **Modelo:** La palabra modelo tiene las siguientes definiciones: objeto que se reproduce mediante la imitación, representación en pequeña escala, persona o cosa digna de ser imitada, tipo industrial protegido por una patente, organización u ordenamiento de elementos, persona que posa para los pintores, los escultores y los fotógrafos, persona que sirve para exhibir algo, perfecto en su género, muestra, pauta, medida, regla, dechado, ejemplar, ejemplo, arquetipo, prototipo, tipo, paradigma, módulo. (MAHLAVER, 2004)

Para los fines de este trabajo nos referiremos a modelo como una representación, organización y ordenamiento de elementos.

Entonces el modelo administrativo creado para la empresa Options es una representación, organización y ordenamiento de procedimientos administrativos con relación al personal, equipo, materiales, finanzas y relaciones humanas.

**a. Procedimientos administrativos.** Un procedimiento administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Dicho esto, un procedimiento administrativo se conoce como las etapas que tienen como objetivo final la emisión de un acto administrativo de cualquier área de estudio.

**b. Administración de personal.** La administración de recursos humanos (ARH) se puede definir como el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

Para trabajar con las personas de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas que se pueden disponer cuando el objetivo es generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada. Algunos de ellos son:

**1) Planeación estratégica.** La planeación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización. En comparación, la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. (BOHLANDER, et. al, 2009)

Por consiguiente, la administración estratégica de recursos humanos es una combinación de la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos. Para formular planes a futuro, se deben entrelazar estos dos tipos de planeaciones de la organización de tal manera que formen un todo, como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla No. 1:** Relación de planeación estratégica y planeación de recursos humanos (Administración estratégica de recursos humanos)

	<b>NEGOCIOS/CORPORATIVA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Misión, visión y valores	Identificación del propósito y alcance Aclaración de la dirección a largo plazo Establecimiento de creencias y principios que perduren	Captura de la filosofía subyacente Establecimiento de la base de la cultura Apego a códigos de conducta ética
Análisis externo	Oportunidades y amenazas (OA) Monitoreo del ambiente (legal, etc.) Análisis de la industria/de la competencia	Tendencias demográficas Suministro de fuerza de trabajo externa Benchmarking con la competencia
Análisis interno	Fortalezas y debilidades (FD) Competencias centrales Recursos, personas, procesos, sistemas	Cultura, competencias, composición Pronóstico de la demanda de empleados Pronóstico de la oferta de empleados
Formulación de la estrategia	Estrategia corporativa Estrategia de negocios Estrategia funcional: alineamiento	Productividad y eficiencia Calidad, servicio, rapidez, innovación Adaptación externa/alineamiento y adaptación interna

**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

**Tabla No. 2:** Continuación Tabla 1 (Administración estratégica de recursos humanos)

	<b>NEGOCIOS/CORPORATIVA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Implementación de la estrategia	Diseño de estructura, sistemas, etc. Asignación de recursos Liderazgo, comunicación y cambio	Conciliación de la oferta y demanda Downsizing, despidos, etc. Práctica de RH: proceso de empleo, capacitación, recompensas, etc.
Evaluación	Evaluación y benchmarking Alineamiento duradero Agilidad y flexibilidad	Métricas del capital humano BalancedScorecard (Tablero de mando integral)

**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

**2) Rotación de personal.** La rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización. Es considerada uno de los factores detrás del fracaso en los índices de productividad de los empleados y es también uno de los principales determinantes de la oferta de trabajo. Esto le supone a la organización costos directos e indirectos respectivamente.

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos sugiere la siguiente fórmula para calcular las tasas de la rotación de personal:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el periodo de estudio}}{\text{Número total de empleados a mitad del periodo de estudio}} \times 100$$

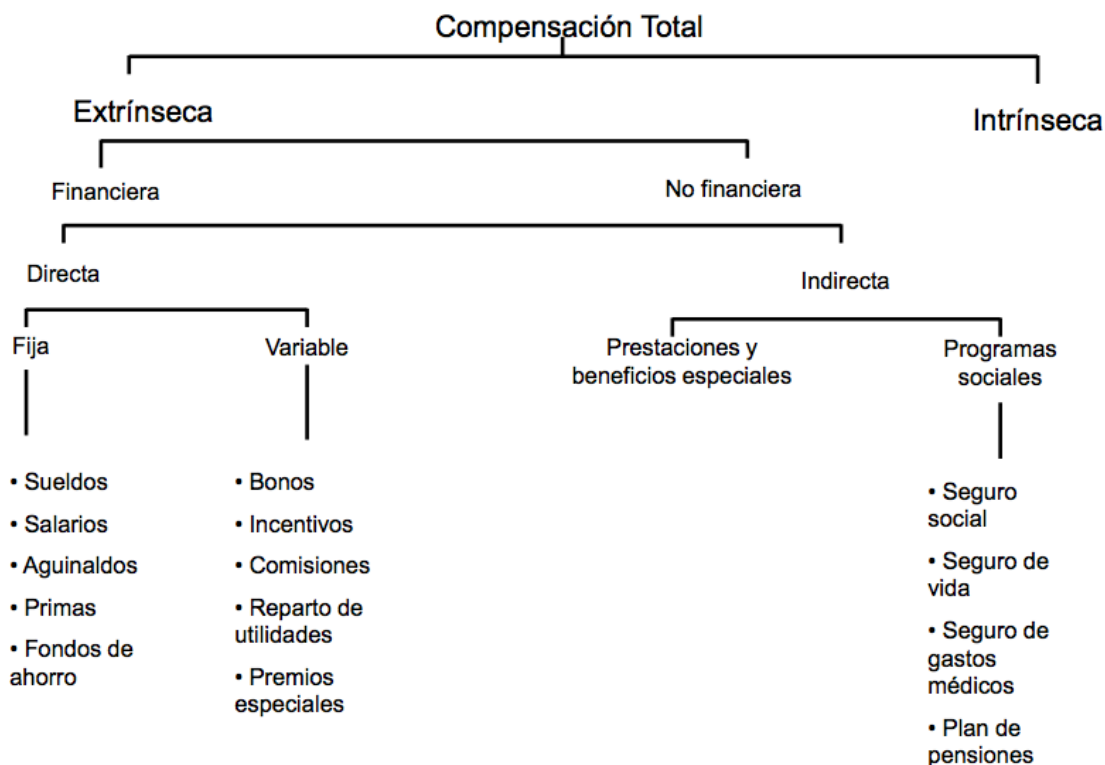
Los índices aceptables en rotación de personal son entre el 5% y 15%, si el índice es muy bajo (menor del 10%) se dan el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado (mayor del 15%) se presenta demasiada fluidez y puede provocar inestabilidad en la empresa. (Pérez, 2007)

**3) Capacitación y desarrollo.** La capacitación se refiere a la disposición o aptitud para conseguir un objetivo. La capacitación y el desarrollo de personal deben ir estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa y desempeñan un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de aprendizajes, habilidades y conocimientos del personal en torno con los resultados que quiera obtener la empresa.

Esto se logra por medio de la creación de un programa de capacitación que se adapte al giro de negocio de la empresa y a las necesidades de capacitación que se tengan en la misma.

4) **Administración de la compensación.** La compensación incluye todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados o colaboradores por el desempeño de sus puestos. Sus componentes son:

**Figura No. 1:** Componentes de la compensación total.



**Fuente:** Soto, Jorge Antonio. 2012.

La compensación directa engloba los sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados, entre otros aspectos, y por otro lado, la compensación indirecta puede incluir programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.

**c. Administración de inventarios.** El inventario de una empresa es una parte primordial de la misma ya que incluye el almacenamiento y control de los productos que se venderán a los consumidores con el fin de crear utilidades, y por otra parte, incluye lo que la empresa utiliza de rutina para el correcto funcionamiento de los servicios.

Una mala gestión del inventario puede dar lugar a pérdidas financieras, incluyendo mala administración de fondos, pérdida de beneficios y en el peor caso, robo o pérdidas físicas de productos.

1) **Compras.** Las compras se refieren a la adquisición de productos por parte de la empresa para su correcto funcionamiento y para la venta a los consumidores.

2) **Ventas.** Las ventas se refiere a las salidas del producto por parte de la compra o uso de los consumidores finales.

3) **Nivel de inventarios.** Un nivel de inventario debe mantenerse en un equilibrio entre dos extremos, uno es no poder satisfacer la demanda del cliente o de los servicios básicos y el otro es contar con un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles.

4) **Modelo EOQ – modelo de lote económico de pedido para el manejo de inventarios.** Este modelo se puede usar para tomar decisiones de inventarios óptimas cuando la demanda es determinística, es decir, conocida por adelantado y se tienen las siguientes suposiciones (WINSTON,2005)

- **Pedido repetitivo**

La decisión de pedido es repetitiva, de modo que se repite de forma regular. Por ejemplo, una compañía que está ordenando cojinetes colocará un pedido, luego ve su inventario vacío, entonces hace otro pedido, etcétera.

- **Demanda constante**

Se supone que la demanda ocurre a una tasa constante, conocida. Esto implica, por ejemplo, que la demanda ocurre a una tasa de 1000 unidades por año, la demanda de cualquier periodo de  $t$  meses será  $\frac{1000t}{12}$ .

- **Plazo de entrega constante**

El plazo de entrega de cada pedido, es decir el tiempo que transcurre entre el instante que se hace el pedido y el instante que llega, es constante conocida,  $L$ .

- **Pedidos continuos**

Un pedido se puede hacer en cualquier instante. Los modelos de inventario que permiten esto se llaman modelos de revisión continua.

### 5) **Costos relacionados con el modelo de inventarios**

- **Costo de pedido y organización**

Muchos costos asociados con hacer un pedido internamente, no dependen del tamaño del pedido o la fase de producción. Se hace referencia a estos costos como costos de pedido y organización. Por ejemplo, el costo de pedido incluiría el costo de trabajo administrativo y facturación asociado con un pedido.

- **Costo de compra unitario**

Éste es simplemente el costo variable asociado con la compra de una sola unidad. Por lo general, el costo de compra unitario incluye el costo de mano de obra variable, el costo fijo variable, el costo de materia prima y el costo de envío asociado con la compra de una sola unidad.

- **Costo de retención o posesión**

Éste es el costo de mantener una unidad de inventario durante un periodo. Por ejemplo, si el periodo es un año, el costo de posesión se expresa en quetzales por unidad de año. El costo de retención por lo general incluye costo de almacenaje, costo de aseguramiento, impuestos al inventario y el costo debido a la posibilidad de descomposición, robo u obsolescencia. Sin embargo, es común que el componente más importante del costo de retención es el costo de oportunidad en que se incurre al invertir capital al inventario. (WINSTON, 2005)

- **Costo de escasez o agotamiento de existencias**

Cuando un cliente demanda un producto y la demanda no se satisface a tiempo, se dice que ocurre un agotamiento o escasez de existencias. Si los clientes aceptan la entrega en una fecha posterior, se denominan pedidos pendientes. Si ningún cliente acepta la entrega tardía, se tiene el caso de las ventas perdidas.

**d. Control de calidad.** El control de la calidad se puede definir como un sistema de gestión a través del cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general, utilizando los recursos disponibles.

La importancia de la calidad en los servicios, tales como los que ofrece una empresa, no se pueden sobrevalorar. Estudios realizados muestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento si retienen sólo cinco por ciento más de sus clientes que sus competidores. (EVANS, 2008)

**e. Finanzas.** Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados. Son una rama de la economía que se dedica de forma general a todo lo relativo a la obtención y gestión del dinero.

**2. Sistema de medición de desempeños.** La medición de desempeños se puede definir como un proceso objetivo y sistemático de control de indicadores que revelan el cumplimiento de las metas de una organización. Involucra la recolección, análisis y utilización e interpretación de la información relacionada con los indicadores que se establezcan. Ver Anexos parte I.

Los indicadores se refieren a la información numérica que resulta de la medición y son medidos en unidades reales y cuantificables de áreas o procesos que la organización considera importante o de oportunidad de mejora. Una manera de agrupar dichas mediciones es por medio del Balanced Scorecard.

- **El Balanced Scorecard**

El propósito del Balanced Scorecard es “traducir la estrategia en indicadores que comunican en forma única la visión de usted a la organización”. Este contiene cuatro perspectivas (EVANS, 2008):

- **Perspectiva financiera:** Mide los resultados finales que el negocio ofrece a sus accionistas. Estos incluyen la rentabilidad, crecimiento del ingreso, recuperación de la inversión, valor económico agregado, entre otros.
- **Perspectiva interna:** Enfoca la atención en el desempeño de los procesos internos clave que impulsan el negocio. Incluye niveles de calidad, productividad, tiempos, etc.
- **Perspectiva del cliente:** Enfoca la atención en las necesidades y satisfacción del cliente y la participación de mercado. Incluye niveles de servicio, índices de satisfacción, etc.

- **Perspectiva de la innovación y el aprendizaje:** Dirige la atención a las personas y la infraestructura de la organización. Entre los indicadores clave se pueden incluir activos intelectuales, satisfacción de los empleados, desarrollo de habilidades, entre otros.

Los indicadores y parámetros de predicción y diagnóstico dependen del objetivo del sistema utilizado por cada negocio ya que debe existir una total concordancia entre el indicador elegido y la característica que se pretende medir con la finalidad de satisfacer ciertas expectativas o necesidades de la organización en específico, como se puede ver la figura mostrada en Anexos parte I.

En este sentido, un sistema de medición de desempeños utilizando los indicadores antes mencionados, nos permite saber cuán bien se están desempeñando las áreas o procesos críticos de estudio. Para lograr estas mediciones de forma eficaz se utiliza el ciclo PHVA de la calidad basándose en los objetivos del sistema.

**Figura No. 2:** Ciclo PHVA de la calidad



**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados de este sistema no representan por sí mismos un fin sino más bien son las herramientas que nos permiten la correcta toma de decisiones que impactan en la organización, las cuáles se basan en esta información por las siguientes tres razones (EVANS, 2008)

- Para guiar a toda la organización en una dirección particular en torno a las estrategias y el cambio organizacional.
- Para administrar los recursos necesarios para encaminarse en dicha dirección mediante la evaluación de la eficacia de los planes de acción.
- Para manejar los procesos que hacen que la organización funcione y mejore en forma continua.

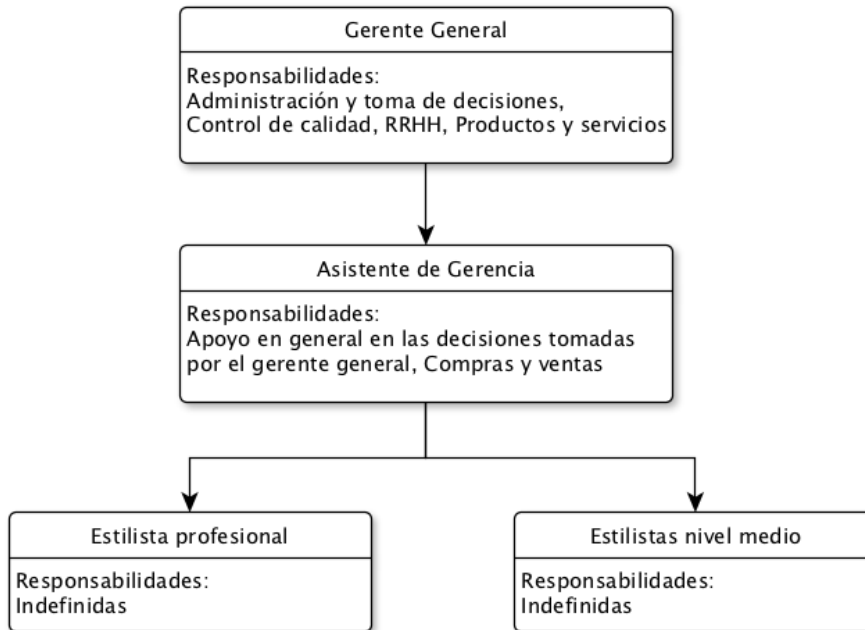
### III. MARCO PRÁCTICO

#### A. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, la empresa Options El Spa carece de algún modelo u organización formal de procedimientos administrativos para cualquier área de la misma. Es decir, desde sus inicios, se han ido tomando decisiones administrativas según las necesidades que existan en la empresa. Estas medidas han provocado algunas ineficiencias tales como alta rotación de personal, excesivos niveles de inventarios, falta de control de ingresos y gastos en cuenta bancaria, entre otros relacionados directamente con las principales áreas de la organización (Control de calidad, financiera, administración de inventarios y recursos humanos).

Como se puede ver en el siguiente organigrama, básicamente las responsabilidades recaen en los altos mandos sin involucramiento del personal en la toma de decisiones y como ya se mencionó anteriormente, la falta de interés y preparación de dichos mandos han provocado problemas administrativos que ponen en riesgo a la empresa.

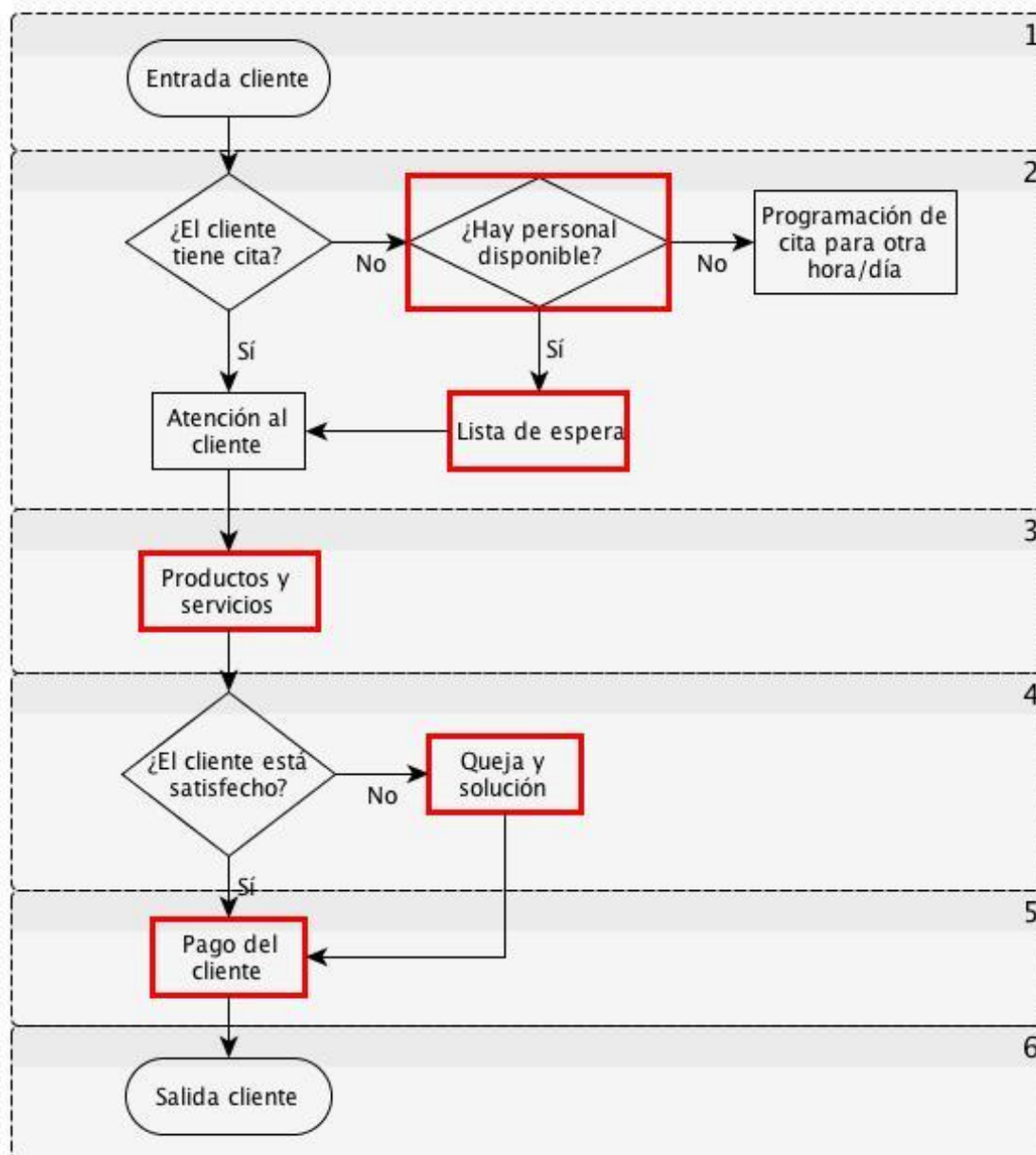
**Figura No. 3:** Estructura organizacional y responsabilidades actuales de la empresa Options El Spa.



**Fuente:** Elaboración propia.

Una manera de agrupar todas las áreas de la organización en un proceso, se hace tomando como base las operaciones y decisiones que se toman desde la entrada hasta la salida de un cliente como se puede ver en el siguiente diagrama de flujo:

**Figura No. 4:** Diagrama del flujo de clientes y recursos de la empresa Options El Spa.



**Fuente:** Elaboración propia.

Las partes señaladas con rojo son las que representan ineficiencias y puntos críticos de mejora. Estas se identificaron por medio de pruebas y observación y datos secundarios de la empresa relacionados con las mismas obteniendo las siguientes definiciones:

**Tabla No. 3:** Observaciones y definiciones de puntos críticos o de mejora del diagrama de flujo de clientes para la empresa Options El Spa

<b>Módulo</b>	<b>Punto crítico o de mejora</b>	<b>Área funcional</b>
<b>Módulo 1</b>	N/A	
<b>Módulo 2</b>	Falta de personal para atender clientes	RRHH
	Tiempos de espera altos para realización de servicios	Control de calidad
<b>Módulo 3</b>	Falta de insumos y materia prima básica para realización de servicios y atención al cliente	Inventarios
<b>Módulo 4</b>	Insatisfacción del cliente y quejas	Control de calidad
<b>Módulo 5</b>	Control de ingresos y gastos	Finanzas
<b>Módulo 6</b>	N/A	

**Fuente:** Elaboración propia.

En general, podemos clasificar estos puntos críticos de la siguiente manera:

- **Procedimientos administrativos**
- **Administración de personal**
- **Manejo de inventarios**
- **Control de calidad**
- **Finanzas**

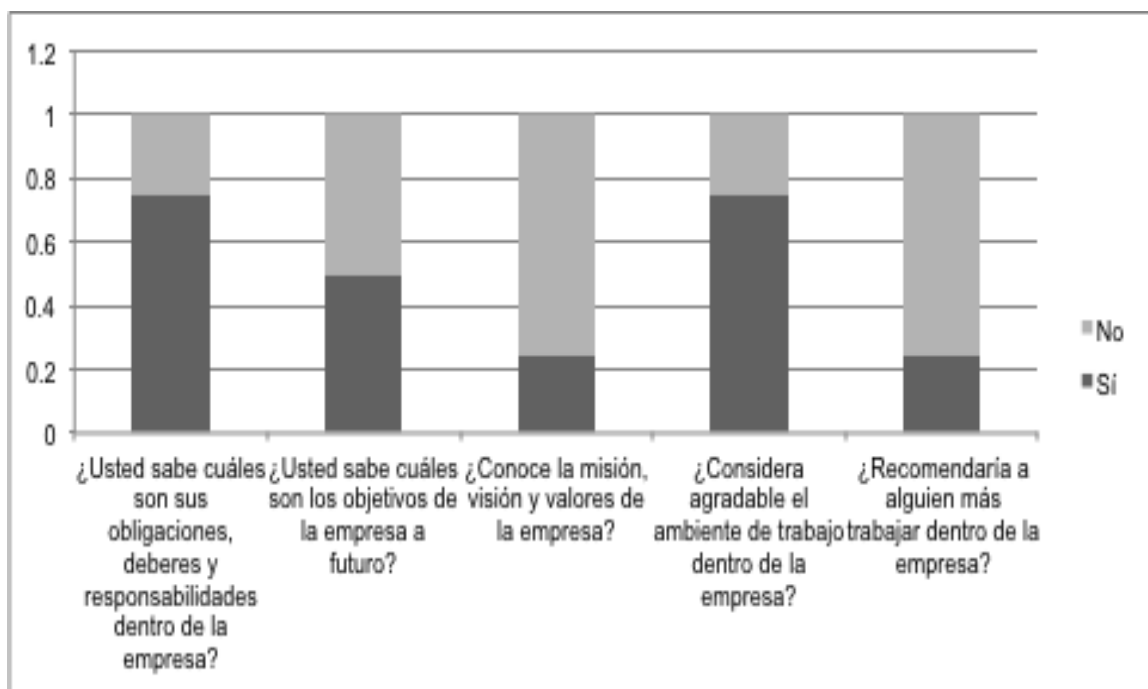
Lo que se quiere lograr con el diseño de un modelo administrativo dentro de la empresa es atacar principalmente a las más grandes deficiencias dentro de la misma en las áreas mencionadas, dejando para un futuro a corto/mediano plazo algunas otras medidas de mejora para cada área.

**1. Procedimientos administrativos.** La empresa no cuenta con procedimientos administrativos estandarizados para cada proceso por lo que las decisiones se toman según las necesidades que se tengan. La definición de los procedimientos administrativos actuales se desarrollan según su área de estudio definidas a continuación.

**2. Administración de personal.** Options no le ha dado la importancia necesaria a esta área lo que la ha llevado a tener ciertas ineficiencias pudiendo identificar específicamente la falta de personal a la hora de atender y recibir a un cliente y la falta de involucramiento y pertenencia hacia la empresa por parte del personal.

**a. Administración estratégica de recursos humanos.** Esta necesidad surgió de los resultados a la encuesta mostrada en Apéndice parte I, en donde se puede ver que el 75% del personal dentro de Options no sabe realmente cuál es la misión y visión de la empresa, así como el 50% no sabe sus objetivos a futuro lo cual ocasiona cierta desvinculación de sus acciones en torno con los resultados esperados por la empresa. Esta ineficiencia se da debido a que la empresa no tiene establecidos dichos objetivos y estrategias por lo que no se tiene establecido el camino a seguir dentro de la misma.

**Figura No. 5:** Encuesta de satisfacción de personal  
Muestra: 4 personales  
Periodo: Julio 2012



**Fuente:** Elaboración propia.

La ARH busca dar las bases que le permitan a la empresa la adaptación de cualquier sistema o acción en relación con el personal orientada a los objetivos de la misma tomando en cuenta los aspectos de satisfacción del personal dentro de la empresa, ya que en la encuesta se puede ver que el 75% considera agradable ambiente de trabajo pero aún así el 75% del personal no recomendaría a alguien más trabajar dentro de la empresa. Esto va directamente relacionado con los puntos antes mencionados y son críticos a solucionar tomando ventaja que el lugar y el ambiente de trabajo es el adecuado por lo que únicamente se requiere mejorar la administración del personal en sí.

**b. Nivel de rotación del personal.** Este punto en la actualidad es uno de los más críticos en relación con la administración de personal debido a que va enlazado con la falta de personal para satisfacer la demanda de clientes dentro de la empresa como se mencionó anteriormente (*Vid. Supra*)

La siguiente tabla, muestra los valores de la empresa con respecto a la rotación del personal para la empresa Options El Spa:

**Tabla No. 4:** Datos estimados de niveles de rotación de personal para el primer semestre del año 2011 y del año 2012 para la empresa Options El Spa

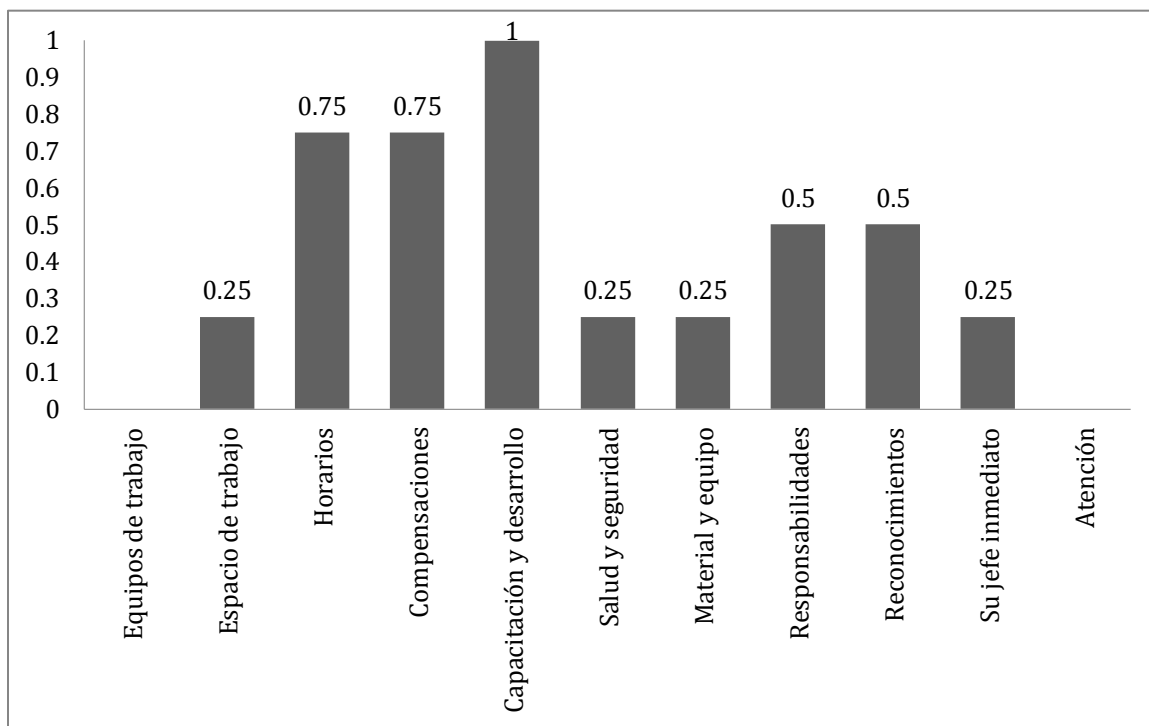
Año 2011				Año 2012			
Mes	Número de separaciones durante el mes	Número total de empleados a mediados del mes	Nivel de rotación	Periodo	Número de separaciones durante el mes	Número total de empleados a mediados del mes	Nivel de rotación
Enero	3	4	75%	Enero	0	6	0%
Febrero	0	4	0%	Febrero	1	5	20%
Marzo	1	5	20%	Marzo	0	5	0%
Abril	0	6	0%	Abril	2	5	40%
Mayo	2	6	33%	Mayo	4	3	133%
Junio	1	5	20%	Junio	1	4	25%
Julio	2	6	33%	Julio	2	3	67%
Total	9	36	25%	Total	10	31	32%

**Fuente:** Elaboración propia

El valor de la rotación actual dentro de Options para el primer semestre del 2012 es de 32% el cual representa un incremento de 29% en relación con el primer semestre del año anterior. De igual manera, es importante mencionar que en el periodo del 2012 se tuvo un promedio de 41% para el primer semestre, reflejando un incremento de 57% en relación con el 2011, es decir, la tendencia del comportamiento del índice tiende a ser creciente. Es importante reconocer que las tasas cuantitativas de la rotación de personal no son el único factor a considerar, sino también la calidad de los empleados que abandonan la organización, lo cual es otra factor de relevancia en la empresa.

Este valor se ve afectado principalmente por la satisfacción del personal dentro de la empresa en donde se pudieron identificar los siguientes puntos de mejora en base a la encuesta mostrada en Apéndice parte I:

**Figura No. 6:** Análisis de resultados de encuesta de satisfacción del personal para la empresa Options El Spa.  
Muestra: 4 personas  
Periodo: Julio 2012



**Fuente:** Elaboración propia.

Para fines del modelo, se desarrollarán los siguientes:

- **Capacitación y desarrollo 100%**

La empresa actualmente no cuenta con ningún programa de capacitación y desarrollo para ninguna de las áreas dentro de la misma.

- **Administración de horarios 75%**

Options actualmente no cuenta con horarios definidos lo que ha ocasionado insatisfacción del personal al trabajar horas de más sin ser remuneradas, trabajar días festivos o en el momento de reponer horas perdidas.

- **Administración de compensaciones 75%**

Actualmente, para fijar un sueldo se toma el salario mínimo como base (esto para el cálculo de horas extra, indemnizaciones, etc.) y se agrega una bonificación dependiendo de su

experiencia y el puesto que vaya a desempeñar (esta es determinada por Gerencia). La bonificación incluye una parte fija y una variable, en donde cada semana se le paga al personal un 10% del total de las ventas (servicios o venta de productos) si se llega a la meta mínima de más de Q3,000.00 a la semana.

Los trabajadores están contratados por servicios profesionales y no por planilla por lo cual no se les otorgan las prestaciones laborales de ley ni alguna bonificación adicional por parte de la empresa.

**3. Administración de inventarios.** Actualmente Options no cuenta con ningún manejo de inventarios estandarizado por lo que para fines de simplificación, se definen las siguientes divisiones de productos:

- **Consumo básico**

Esta división incluye toda la materia prima necesaria para los insumos y requerimientos básicos de los servicios y del funcionamiento general del salón.

- **Líneas de productos**

A diferencia del consumo básico, esta división se enfoca en el ofrecimiento de productos al consumidor para compra y uso personal.

Para este modelo, el estudio de inventarios se delimitará únicamente al consumo básico necesario para el correcto funcionamiento del salón, del cual se obtiene la siguiente clasificación:

**Tabla No. 5:** Clasificación de productos del consumo básico para la administración de inventarios.

Crema exfoliante	Crema hidratante
Esmalte	Acrílico
Gel	Shampoo hidratante
Acondicionador hidratante	Gotas/tratamiento
Peróxido	Decolorante
Tintes	Otros

**Fuente:** Elaboración propia.

**a. Determinación de la demanda anual por producto.** Debido a que no existe información dentro de la empresa acerca del consumo básico, se analizaron los controles de realización de servicios que se tiene dentro de la empresa y se preguntó al personal las estimaciones por mes que se tenían de cada producto en relación con los servicios y/o consumo de rutina, de donde se obtuvieron los siguientes datos por año:

**Tabla No. 6:** Demanda anual estimada por producto del consumo básico para la empresa Options El Spa.

Producto	Presentación	Demanda/año
Crema exfoliante	Bote	24
Crema hidratante	Bote	24
Esmalte	Caja 5 unidades	12
Acrílico	Frasco	18
Gel	Frasco	18
Shampoo hidratante	Litro	48
Acondicionador hidratante	Litro	48
Gotas/tratamiento	Frasco	12
Peróxido	Litro	60
Decolorante	Litro	60
Tintes	1 Caja 48 unidades	6
Otros	1 Caja	12

**Fuente:** Elaboración propia.

## **b. Costos actuales asociados al inventario**

**1) Costo de pedido y organización.** El costo de pedido y organización para Options se determina de la siguiente manera:

La asistente de gerencia es la encargada de hacer los pedidos, en donde dedica aproximadamente el 3% de su tiempo a pedir los materiales. La asistente tiene un sueldo mensual de Q.2,500.00, por lo que el tiempo dedicado a hacer los pedidos tiene un valor mensual de Q.75.00. De igual manera, debe incluirse el costo de la llamada telefónica para hacer el pedido, la cual tiene una duración aproximada de 2 minutos, en donde cada minuto de teléfono

tiene un valor de Q.1.967, por lo que da un valor total mensual de Q. 121.95. Cada mes se hace un aproximado de 12 pedidos para el consumo básico, por lo que se tiene:

**Tabla No. 7:** Resumen del costo de pedido y organización para Options El Spa.

Costo administrativo	Q75.00
Costo de teléfono	Q121.95
<b>Total</b>	<b>Q196.95</b>
<b>Costo por orden</b>	<b>Q16.41</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**2) Costo de compra unitario.** El costo de compra unitario está determinado por cada proveedor directamente los cuales se encuentran detallados en la siguiente tabla:

**Tabla No. 8:** Detalles del costo de compra unitario por producto del consumo básico

Crema exfoliante	Bote	Q145.00
Crema hidratante	Bote	Q75.00
Esmalte	Caja 5 unidades	Q35.00
Acrílico	Frasco	Q55.00
Gel	Frasco	Q75.00
Shampoo hidratante	Litro	Q125.00
Acondicionador hidratante	Litro	Q125.00
Gotas/tratamiento	Frasco	Q30.00
Peróxido	Litro	Q65.00
Decolorante	Litro	Q65.00
Tintes	1 Caja 48 unidades	Q.768
Otros	1 Caja	Q165.00

**Fuente:** Elaboración propia.

**3) Costo de retención o posesión.** El área total del local de Options El Spa es de 90m<sup>2</sup> y se paga una renta mensual de Q.15400.00 por lo que el costo por m<sup>2</sup> de retener un producto es de Q.171.11

Para lo que es el consumo básico, interesa saber el costo de tener una unidad en almacenaje por lo que se determina la proporción en m<sup>2</sup> que ocupa cada producto al estar

almacenado ya sea por unidad ( $A = 2\pi r(h+r)$ ) o por caja ( $A = h * b$ ) obteniendo así los siguientes costos de retención:

**Tabla No. 9:** Cálculo del costo de retención o posesión para manejo de inventarios del consumo básico para la empresa Options El Spa.

Producto	Presentación	Área por producto (m <sup>2</sup> )	Costo
Crema exfoliante	Bote	0.130	Q22.17
Crema hidratante	Bote	0.130	Q22.17
Esmalte	Caja 5 unidades	0.014	Q2.46
Acrílico	Frasco	0.053	Q9.03
Gel	Frasco	0.053	Q9.03
Shampoo hidratante	Litro	0.542	Q92.76
Acondicionador hidratante	Litro	0.542	Q92.76
Gotas/tratamiento	Frasco	0.028	Q4.84
Peróxido	Litro	0.148	Q25.36
Decolorante	Litro	0.148	Q25.36
Tintes	Caja 48 unidades	0.270	Q46.20
Otros	Caja	0.270	Q46.20

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4) Costo de escasez o agotamiento de existencias.

Este costo está representado por el costo de oportunidad directo debido a que se trata del consumo básico y el no poder atender a un cliente en su totalidad. Para asignarle un valor específico, se tomó como costo el valor promedio de una venta perdida por el servicio que requiera cada producto, como se muestra a continuación:

**Tabla No. 10:** Cálculo del costo de escasez para administración de inventarios del consumo básico para la empresa Options El Spa.

Producto	Costo de oportunidad
Crema exfoliante	Q100.00
Crema hidratante	Q100.00
Esmalte	Q65.00
Acrílico	Q125.00
Gel	Q125.00
Shampoo hidratante	Q210.00
Acondicionador hidratante	Q210.00
Gotas/tratamiento	Q75.00
Peróxido	Q450.00
Decolorante	Q450.00
Tintes	Q450.00
Otros	Q230.00

**Fuente:** Elaboración propia.

Las siguientes tablas muestran los costos estimados por producto asociados al inventario del consumo básico en relación con el nivel actual del mismo.

**Tabla No. 11:** Resumen de costos asociados al inventario del consumo básico actual.

Producto	Costo de pedido	Costo de compra	Costo de retención	Costo de oportunidad
Crema exfoliante	16.41	Q 145.00	Q 22.17	Q 100.00
Crema hidratante	16.41	Q 75.00	Q 22.17	Q 100.00
Esmalte	16.41	Q 40.00	Q 2.46	Q 65.00
Acrílico	16.41	Q 55.00	Q 9.03	Q 125.00
Gel	16.41	Q 75.00	Q 9.03	Q 125.00
Shampoo hidratante	16.41	Q 125.00	Q 92.76	Q 210.00
Acondicionador hidratante	16.41	Q 125.00	Q 92.76	Q 210.00
Gotas/tratamiento	16.41	Q 30.00	Q 4.84	Q 75.00
Peróxido	16.41	Q 65.00	Q 25.36	Q 450.00
Decolorante	16.41	Q 65.00	Q 25.36	Q 450.00
Tintes	16.41	Q 768.00	Q 46.20	Q 50.00
Otros	16.41	Q 165.00	Q 46.20	Q 50.00

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla No. 12:** Costos asociados al nivel de inventario actual para la empresa Options El Spa

Producto	Costo total por producto	Nivel de inventario actual (unidades)	Costo actual
Crema exfoliante	Q167.17	1.50	Q250.76
Crema hidratante	Q97.17	1	Q97.17
Esmalte	Q42.46	12	Q509.57
Acrílico	Q64.03	2	Q128.06
Gel	Q84.03	2	Q168.06
Shampoo hidratante	Q217.76	1	Q217.76
Acondicionador hidratante	Q217.76	1	Q217.76
Gotas/tratamiento	Q34.84	0	Q-
Peróxido	Q90.36	2	Q180.72
Decolorante	Q90.36	2	Q180.72
Tintes	Q814.20	1.5	Q1,221.30
Otros	Q211.20	0.5	Q105.60
	<b>Total</b>	<b>26.50</b>	<b><u>Q3,277.49</u></b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**4. Control de Calidad.** Debido a que la calidad también es afectada por los demás puntos críticos de la empresa antes mencionados, el área de control de calidad en Options se basará principalmente en la satisfacción del cliente con los servicios de la empresa.

**a. Satisfacción del cliente.** La satisfacción del cliente en Options se refiere a la satisfacción de expectativas del servicio, la permanencia y lealtad de nuestros clientes y la atracción de potenciales clientes. Para medir esta satisfacción se realizó la encuesta mostrada en Apéndice parte I de donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla No. 13:** Encuesta de satisfacción del cliente  
Muestra: 73 personas  
Periodo: Julio y agosto 2012

	Sí	No
¿Es la primera vez que nos visitas?	17%	83%
¿Quedaste satisfecho(a) con el servicio?	100%	-
¿Recomendarías el salón a alguien más?	100%	-

**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con las expectativas de servicio se tiene un 100% de clientes satisfechos con el mismo y un 100% de clientes que recomendarían el salón a alguien más; Y en relación con la permanencia, lealtad y atracción de potenciales clientes, la mayoría (83%) son clientes fieles a la empresa sin perder de vista que cada mes se tiene en promedio un 17% de clientes que visitan el salón por primera vez.

Aún con estos aspectos a nuestro favor, algunos de los comentarios y/o sugerencias acerca de puntos de mejora o áreas críticas son los siguientes (Citados textualmente):

“Deberían tener más personal por la mañana”

“Excelente servicio de Angelito, la espera estuvo catastrófica.”

“Mucho tiempo. Heidy muy amable”

“Más personal, trabajar con citas, tiempo de espera”

“¡Todo súper! Gracias! A veces el tiempo de espera es mucho”

“Muy poco personal, por lo mismo hay que esperar mucho para que atiendan bien”

**5. Finanzas.** El aspecto financiero es un área la cual es afectada por los procedimientos en general de la empresa de las distintas áreas de la misma así como la falta de control de procedimientos financieros en si. Las bases de esta área se refieren principalmente al control de los ingresos y gastos de la empresa (flujo de efectivo) y el análisis de rentabilidad de la misma.

**a. Control de ingresos y gastos**

- **Ingresos.** Los ingresos dentro de la empresa se pueden definir como las cantidades monetarias que recibe la misma por la venta de sus productos o prestación de servicios.
- **Gastos.** Los gastos dentro de la empresa, por el contrario, se pueden definir como las cantidades monetarias destinadas a los pagos y consumos de la empresa.

La empresa no cuenta con procedimientos estandarizados para el control de los ingresos y gastos por lo que los gastos se realizan según las necesidades de pago que se tengan ya sea a proveedores, consumo básico u otros gastos operativo y los ingresos quedan a disposición de Gerencia en su totalidad sin documentos formales que respalden el flujo de los mismos

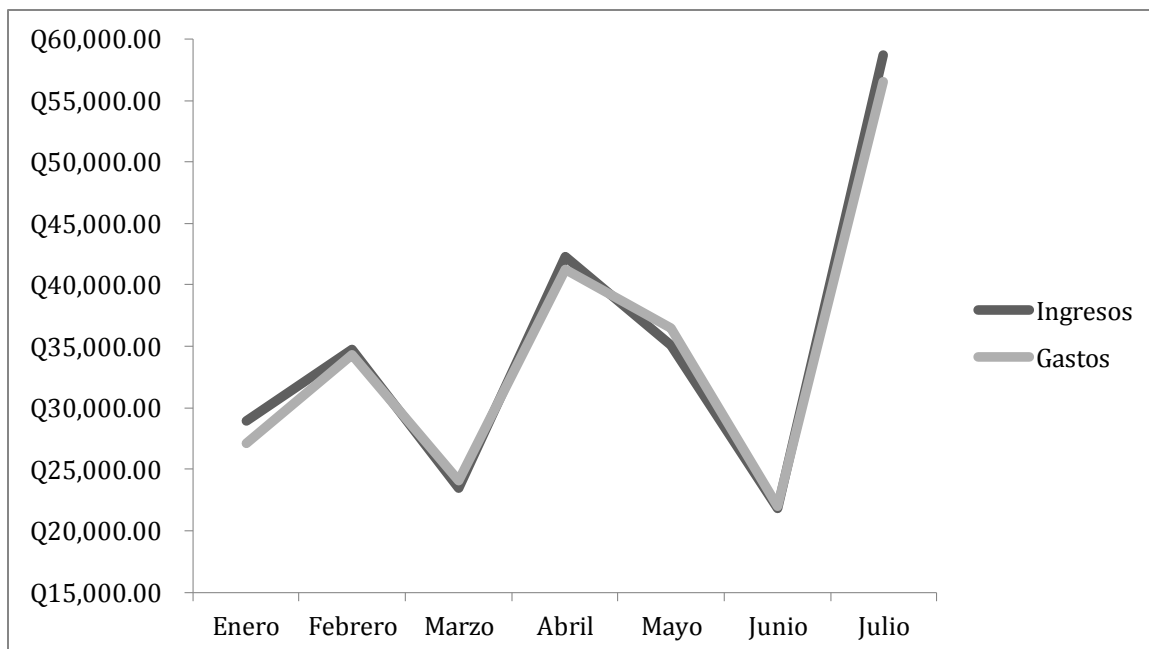
A continuación, se muestra un resumen de los movimientos de las cuentas bancarias (créditos y débitos) del spa para el primer semestre del año 2012 así como el comportamiento de los ingresos y gastos durante el periodo estudiado:

**Tabla No. 14:** Resumen de ingresos y egresos en cuentas bancarios para la empresa Options El Spa.

Enero	12 CRÉDITOS POR	Q28,900.00
	27 DÉBITOS POR	Q27,130.00
Febrero	22 CRÉDITOS POR	Q34,760.00
	27 DÉBITOS POR	Q34,300.00
Marzo	15 CRÉDITOS POR	Q23,500.00
	26 DÉBITOS POR	Q24,100.00
Abril	30 CRÉDITOS POR	Q42,300.00
	65 DÉBITOS POR	Q41,290.00
Mayo	20 CRÉDITOS POR	Q35,120.00
	40 DÉBITOS POR	Q36,500.00
Junio	18 CRÉDITOS POR	Q21,800.00
	36 DÉBITOS POR	Q21,990.00
Julio	34 CRÉDITOS POR	Q58,700.00
	75 DÉBITOS POR	Q56,500.00

Fuente: <https://www.bancoreformador.com>

**Figura No. 7:** Gráfico de ingresos y egresos en cuentas bancarias de la empresa Options El Spa.



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede ver, el total de los gastos iguala o supera al total de los ingresos en los meses estudiados, aunque es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La empresa al no llevar un control centralizado de sus ingresos y gastos, realiza transacciones bancarias únicamente cuando es necesario, de lo contrario, utiliza el efectivo de la caja para realizar pagos y liquidaciones de lo cual no queda registro formal.
- Los créditos en la tabla no representan el 100% de los ingresos de la empresa debido a que no se deposita el total de pagos en efectivo y no existe un control específico de “caja chica” (operaciones en efectivo dentro de la empresa).
- Según Gerencia, algunos de los proveedores no fueron liquidados en el mes que les correspondía o por falta de control permanente de bancos, se han girado cheques sin fondos que luego se reponen en efectivo.

La cantidad de débitos corresponden principalmente al pago de la renta, planilla de sueldos, pago de proveedores y pago de cuentas pendientes (deudas) según la información proporcionada por el banco.

De igual manera, es importante tomar en cuenta que el comportamiento de los ingresos y egresos muestra una tendencia creciente en el periodo estudiado, lo que representa un aumento de ventas por parte de la empresa que podrían verse reflejados positivamente en la utilidad de la misma si se tuviese un mejor control de los gastos realizados.

**b. Análisis de rentabilidad.** La siguiente tabla muestra el análisis de rentabilidad estimado de la empresa durante el año 2011 consolidado y el primer semestre del presente año, con base en los estados de resultados presentados por la empresa.

**Tabla No. 15:** Análisis de rentabilidad estimado para la empresa Options El Spa

Periodo	Ventas netas	Utilidad neta	Margen neto
<b>2011</b>	Q675,800.00	Q40,548.00	6%
<b>Enero</b>	Q51,714.00	(Q21,817.00)	-42%
<b>Febrero</b>	Q53,060.00	(Q13,362.91)	-25%
<b>Marzo</b>	Q52,230.00	(Q17,090.00)	-33%
<b>Abril</b>	Q48,000.00	(Q20,360.00)	-42%
<b>Mayo</b>	Q52,780.00	(Q22,750.00)	-43%
<b>Junio</b>	Q54,102.00	(Q22,430.00)	-41%
<b>Julio</b>	Q57,240.00	(Q25,670.00)	-45%
<b>Margen consolidado del 01/01/2012 al 31/07/2012 = -39%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia

Como muestra la tabla, la empresa en el 2012 está teniendo una pérdida de 39% con respecto a su margen neto y es importante mencionar que uno de los factores más influyentes en el resultado es el manejo de inventarios y de personal, debido a que reflejan datos considerablemente variables dentro de la información presentada.

Debido a que la rentabilidad de la empresa está directamente ligada con el nivel de crecimiento de ventas, y como se puede ver en la gráfica mostrada anteriormente (*vid. supra*) dicho nivel tiene una tendencia creciente, se deben tomar las medidas necesarias para aprovechar dicho comportamiento.

Con esta información, se requiere un sistema de control de ingresos y gastos enlazado con las demás áreas del modelo antes descritas, sustentada con la documentación de respaldo correspondiente y la medición mensual de los índices de rentabilidad de la empresa para medir el impacto de las propuestas a implementar.

## **B. CRISIS EN OPTIONS**

La carencia de un sistema administrativo formal, con indicadores de desempeño y políticas de mejora continua que padece Options El Spa desencadenaron una crisis en julio de 2012 que puso en peligro la continuidad de la misma.

La falta de control por parte de administración dio lugar a un mal manejo de inventarios, teniendo grandes cantidades de producto existente en bodega, pedidos a nuevos proveedores sin necesidad especificada, falta de abastecimiento de materia prima necesaria para servicios básicos y compras y ventas no registradas.

Por otro lado, la alta rotación de personal en la empresa y la falta de procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados dentro de la misma, generaron pérdidas relacionadas con la escases de personal a la hora de atender la alta demanda de clientes, la urgencia de contratar a personal de soporte el cual, no todo estaba capacitado o contaba con experiencia para el puesto, exceso de horas trabajadas y recargo de trabajo sobre el personal existente.

Estas circunstancias generaron un fuerte impacto financiero al no tener la administración adecuada y principalmente al no tener los fondos suficientes para el pago acumulado de proveedores, personal y hasta de servicios básicos dentro de la organización.

La crisis se agudizó cuando la deuda con un proveedor superó las cantidades disponibles para su liquidación y con el afán de evitar acciones de tipo legal, se llegó a un acuerdo de pago con el mismo, lo cual a su vez afectó severamente el flujo de efectivo y consecuentemente la operación de toda la organización.

Finalmente, la gerencia vio la necesidad de solucionar este problema. Un modelo administrativo formal y eficiente para la empresa era indispensable para poder ordenar, administrar y representar de una manera diferente la identidad de la misma.

## **C. DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑOS PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA**

**1. Generalidades de la propuesta del modelo administrativo y de medición de desempeños para la empresa Options El Spa.** Después de haber realizado el análisis de la situación actual de la empresa y lograr la identificación de los puntos críticos según cada área de la misma, se propone un modelo consistente en un conjunto de herramientas administrativas y un sistema que permite medir el desempeño en general de la empresa cuyo propósito es generar la base de una cultura administrativa renovada y la creación de una estrategia de mejora continua para la empresa.

Dichas herramientas van relacionadas directamente con el flujo de clientes en el salón de belleza, es decir desde que entran hasta que salen del salón como se mostró anteriormente.

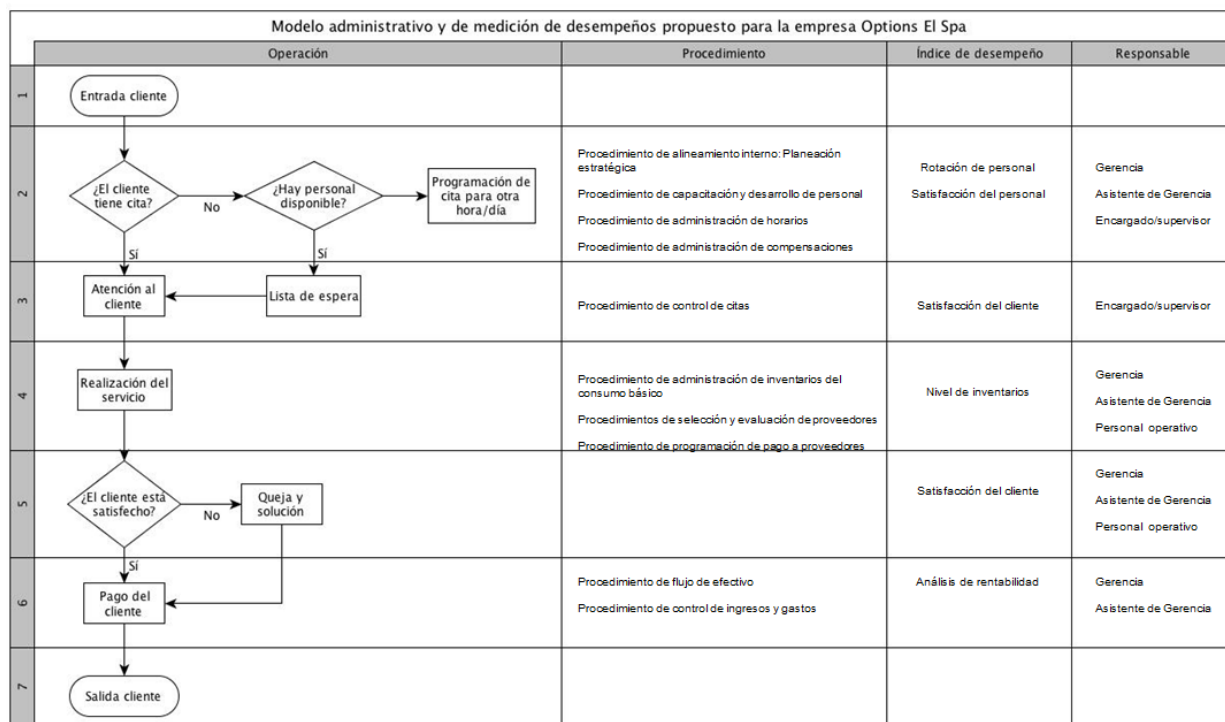
**a. Presentación del modelo.** El diseño de este modelo tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de los procedimientos y herramientas administrativas dirigidas a la empresa Options El Spa para que de tal manera se convierta en una empresa próspera y exitosa en sus actividades.

El modelo que se propone en este capítulo contiene los lineamientos generales necesarios en relación con la planeación, organización, integración, dirección y control de los temas propuestos.

De igual manera, el modelo va directamente relacionado con un sistema de medición de desempeños que le permita a la empresa monitorear su comportamiento a través del tiempo.

Como se puede ver en el modelo mostrado a continuación, cada fase del flujo de clientes va definida por su procedimiento respectivo, y los índices de desempeño a medir junto con la(s) persona(s) responsable de cada fase. De esta forma se simplifica la presentación de las principales soluciones a las mayores problemáticas de la empresa definidas anteriormente.

**Figura No. 8:** Diseño de modelo administrativo y de medición de desempeños propuesto para la empresa Options El Spa



Fuente: Elaboración propia.

**b. Procedimientos administrativos.** Los procedimientos administrativos creados para la empresa se elaborarán según el área de estudio e irán regidos por el siguiente formato, con el objetivo de formalizar las operaciones de la empresa y dar un mejor entendimiento de cada una de ellas para todos los miembros de la misma:

**Figura No. 9:** Formato propuesto para la elaboración de procedimientos administrativos

<b>Options El Spa</b>		
Código		<input type="text"/>
<b>Nombre del procedimiento</b>		
Definiciones		
Propósito y alcance		
Responsabilidades		
Procedimiento		
Fecha de emisión:	Elaborado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Elaboración propia

El código para cada procedimiento está determinado por la siguiente codificación:

<b>Empresa</b>	<b>Área</b>	<b>Correlativo</b>
OES	XXX	XXXX

En donde la empresa son las siglas de la misma: Options El Spa

El área se refiere a cualquiera de las siguientes:

- **Administración - AD**
- **Logística - LO**
- **Recursos humanos – RH**
- **Control de calidad – CC**

- **Finanzas – FI**

Y el correlativo va de 0001 hasta la cantidad de procedimientos creados con posterioridad.

Para el caso que este trabajo presenta, únicamente se elaboran los procedimientos de las áreas críticas antes mencionados con el afán de resolver la problemática y situación actual de la empresa. Por lo que esta guía y ejemplificación da las bases para los demás procedimientos que se tengan que elaborar en un futuro dependiendo de las necesidades que tenga la empresa.

La elaboración y conjunto de los procedimientos que se encuentran especificados en el modelo según su área se encuentran en Apéndice parte II.

### **c. Administración de personal**

1) **Administración estratégica de recursos humanos.** Siendo la ausencia de una cultura organizacional una de las mayores deficiencias en el área de recursos humanos. La administración estratégica de recursos humanos para fines de este trabajo tiene como objetivo dirigir al personal hacia el mismo fin de la empresa, tomando en cuenta el bienestar y satisfacción del mismo dentro de la misma.

Esto le permite a la empresa crear una cultura organizacional atractiva tanto para los empleados como para los clientes, ya que debido al giro de negocio de la empresa los primeros tienen una relación estrecha con los segundos por lo que es importante alinear dichas relaciones con las expectativas y resultados de la empresa. Su estructura entonces es la siguiente:

#### **PASO 1: Misión, visión y valores**

La misión es el propósito principal de la organización así como el alcance de sus operaciones. Para Options, la misión propuesta para ser aplicada es la siguiente:

---

#### **Misión**

*La misión de Options el Spa es ser una empresa dedicada a la salud, belleza y bienestar personal que satisfaga las necesidades de nuestros clientes con oportunidad, eficiencia y calidad y que brinde a nuestros trabajadores un ambiente con oportunidades de desarrollo para lograr entre todos ser una familia Options exitosa día a día.*

---

La visión estratégica de la organización proporciona una perspectiva acerca de hacia dónde se dirige y lo que se puede llegar a ser en el futuro. La visión propuesta es la siguiente:

---

### **Visión**

*Ser una empresa que a partir del conocimiento y la experiencia de sus usuarios, llegue a ser reconocida por sus altos niveles de satisfacción creada y calidad transmitida por nuestro personal y ambiente de trabajo en el área de salud, belleza y bienestar personal.*

---

Los valores centrales de la organización son las creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar decisiones y dirigir su funcionamiento. Los valores propuestos para ser aplicados en la empresa son los siguientes:

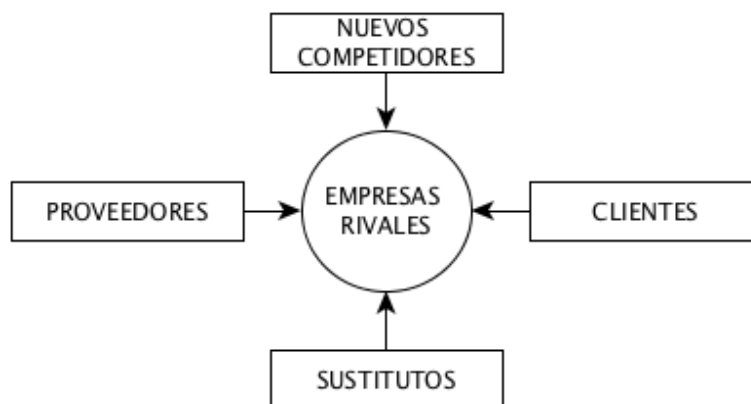
---

### **Valores**

- *Proporcionar un excelente ambiente tanto para los clientes y trabajadores.*
  - *Aplicar los más altos estándares de excelencia para la compra y venta de nuestros productos de consumo básico y de comercialización.*
  - *Desarrollar con entusiasmo clientes satisfechos todo el tiempo.*
  - *Trabajar en equipo y tratar a todos con respeto y dignidad.*
  - *Aprender cada día de cada experiencia, oportunidad y situación que se nos presente.*
- 

## **PASO 2: Análisis del ambiente**

Esta sección se refiere a monitorear el ambiente competitivo y las principales fuerzas externas que influyen en la organización. Como se muestra en la siguiente figura, dicho ambiente influye en los clientes, empresas rivales, nuevos competidores, sustitutos y proveedores:

**Figura No. 10:** Fuerzas del análisis del ambiente competitivo

**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

El análisis de ambiente diseñado para la empresa Options el Spa es el siguiente:

**Tabla No. 16:** Propuesta de análisis de ambiente competitivo para la empresa Options El Spa

CLIENTES	<p><b>El poder de los clientes es ALTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una gran oferta de servicios y productos de donde elegir</li> <li>- Las preferencias cambian significativamente por cliente</li> <li>- Ventaja diferencial del servicio personalizado al cliente y sus necesidades</li> </ul>
PROVEEDORES	<p><b>El poder de los proveedores es relativamente BAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de diferenciación (amplia gama de proveedores por producto y consumo básico)</li> <li>- Fuerte competencia en precio</li> <li>- Fácil acceso a proveedores</li> </ul>
NUEVOS COMPETIDORES	<p><b>La amenaza de nuevos competidores es BAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras creadas por requerir inversión elevada</li> <li>- Mejoras en tecnología</li> <li>- Fidelidad de clientes creada con el tiempo y conocimientos propietario</li> </ul>
SUSTITUTOS	<p><b>La amenaza de empresas sustitutas es relativamente ALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas dedicadas únicamente al servicio de peluquería</li> <li>- Precios relativos de las empresas sustitutas</li> <li>- Clientes potenciales no identificados</li> </ul>
EMPRESAS RIVALES	<p><b>La competencia es ALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación (Gran oferta de servicios y productos del mismo giro de negocio en la zona)</li> <li>- Precios competitivos por empresas</li> <li>- Atención y servicios personalizados</li> </ul>

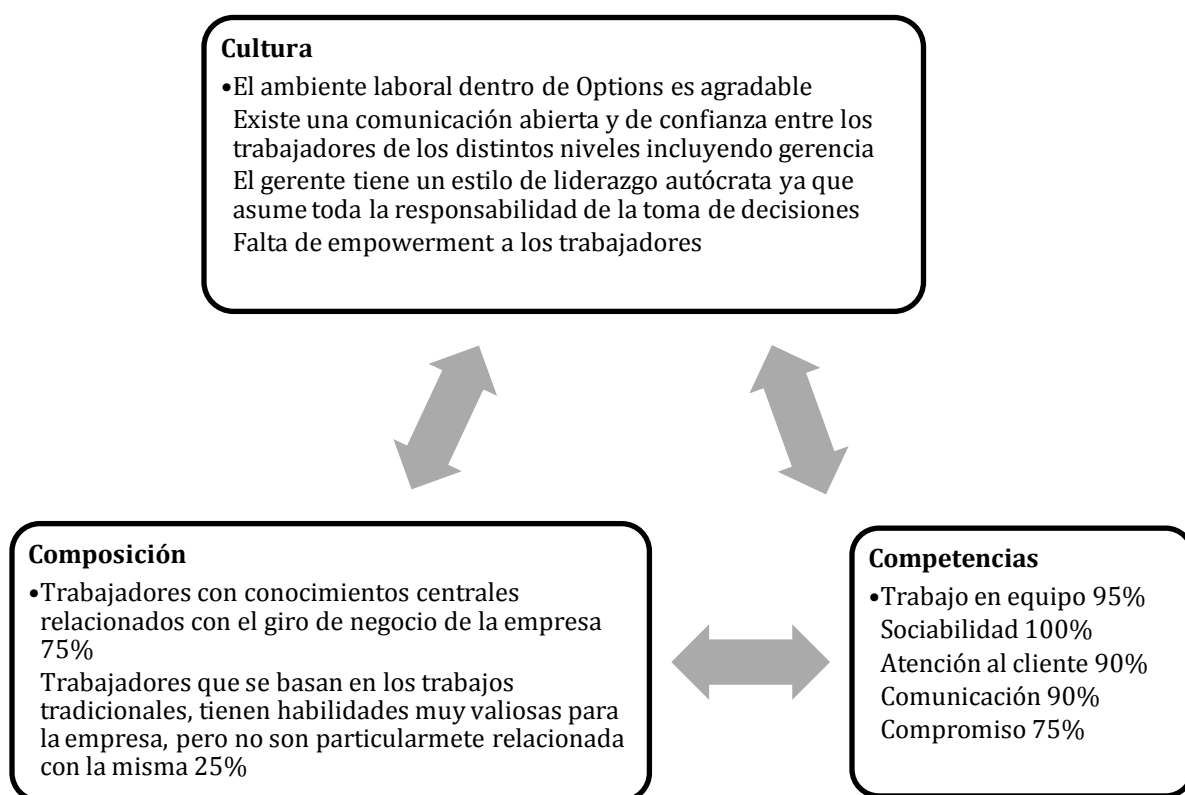
**Fuente:** Elaboración propia

Es importante mencionar que Options ha creado una cartera de clientes fieles y clientes potenciales alta en el tiempo de existencia en el mercado, así como la ubicación en la que se encuentra ha creado sentimiento de preferencia por parte de los mismos.

### PASO 3: Análisis interno

En el contexto de recursos humanos, el análisis interno se enfoca en especial en las 3 C: Cultura, competencias y composición. El análisis interno para Options El Spa es el siguiente:

**Figura No. 11:** Propuesta de análisis interno para la empresa Options El Spa



**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

Y los aspectos a mejorar e implementar son los siguientes: Con respecto a la cultura promover el empowerment a los trabajadores y motivarlos a innovar y tomar decisiones que mejoren la calidad y los objetivos de la satisfacción del cliente. Esto a su vez va vinculado con la satisfacción del personal dentro de la misma la cual es analizada posteriormente.

En relación con las competencias, aumentar los porcentajes de cada una de ellas al 100%. Y por último, en relación con la composición, contar con el 100% de trabajadores con conocimientos centrales creando compromisos a largo plazo e inversiones en capacitación y desarrollo efectivas que se vean reflejadas en los resultados deseados.

#### **PASO 4: Formulación de la estrategia**

Una vez analizado las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas y proponer mejoras, se formularán las estrategias corporativas, de negocios y de RH para ser adaptadas por la empresa Options El Spa.

##### Estrategia corporativa

*Estrategia de crecimiento y diversificación: Lograr el desarrollo y la adquisición de nuevas habilidades que le permitan al personal y a la empresa mejorar su productividad, aumentar su número de empleados y contar con lo necesario para crecer dentro de la ciudad de Guatemala y diversificar el negocio central, enfocándose en mantener al cliente satisfecho y satisfacer sus necesidades totales a la hora de visitar el spa.*

##### Estrategia de negocios

*Estrategia de diferenciación: Competir con base en el valor agregado. Proporcionar un servicio único y distintivo aprovechando la experiencia y diferenciación que se ha creado en el transcurso de los años dentro de Options El Spa, basándose en la alta calidad del servicio, innovación en tendencias, rapidez de mercado y servicio superior.*

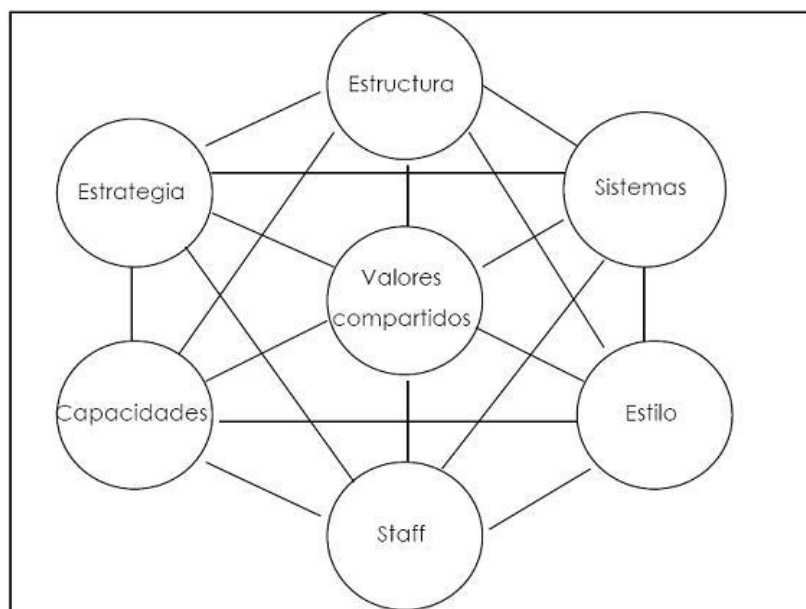
##### Estrategia funcional

*Alineamiento interno y externo: El alineamiento interno debe garantizar que todas las prácticas de RH se alineen entre si. Es decir, el diseño de puesto, el proceso de empleo, la capacitación, evaluación del desempeño y la compensación tienen que enfocarse en los mismos objetivos laborales. Y por otro lado, el alineamiento externo debe garantizar la conexión entre los objetivos de la empresa antes descritos y las iniciativas principales de RH.*

#### **PASO 5: Implementación de la estrategia**

Debido a la inexistencia de alguna planeación estratégica dentro de Options, la implementación para este caso se refiere al alineamiento interno general dentro de la empresa. (Ver procedimientos de alineamiento interno en Apéndice parte II)

Para fines de este modelo, el enfoque se da en las capacidades, personal, estilo y valores compartidos según el modelo presentado a continuación, dejando para un futuro la implementación total del mismo y la implementación del alineamiento externo.

**Figura No. 12:** Modelo de las 7s de McKinsey

**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

### **PASO 6: Evaluación y valoración**

Debido a que la implementación se basa en los aspectos internos y en la alineación de las prácticas de RH dentro de la empresa entre sí, esta etapa se enfoca en la medición de la adaptabilidad interna siguiendo los siguientes pasos:

- Identificar los objetivos clave de la fuerza de trabajo que esperan alcanzar.
- Identificar cada una de las prácticas de RH utilizadas para obtener o reforzar los objetivos de la fuerza de trabajo.
- Evaluar cada práctica de RH en una escala de -5 (sin apoyo) a 5 (con apoyo).

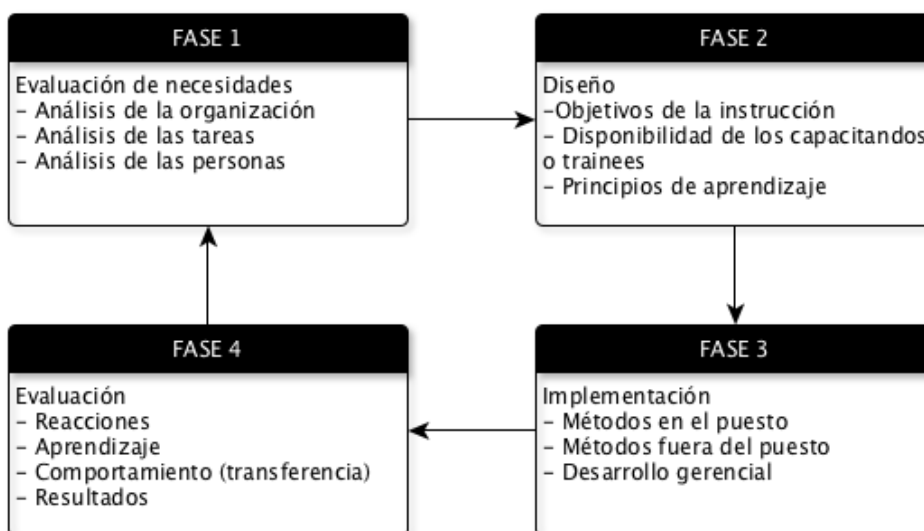
Ver procedimientos de alineamiento interno en Apéndice parte II.

Una vez obtenidos los resultados del formato propuesto, la empresa puede tener una idea de qué prácticas de RH están funcionando para lograr los objetivos propuestos, mejoras a realizar y consideraciones a tomar en cuenta. Posteriormente, al implementar el alineamiento externo, se recomienda utilizar el Balanced Scorecard para la evaluación y valoración de la planeación estratégica creada.

2) **Nivel de rotación y ausentismo.** El nivel de rotación en Options se ve determinado específicamente por los siguientes puntos críticos:

a) **Capacitación y desarrollo.** El siguiente diagrama muestra un enfoque de sistemas para la capacitación el cual engloba las siguientes cuatro fases propuestas para la implementación de programas de capacitación dentro de la empresa:

**Figura No. 13:** Fases de capacitación



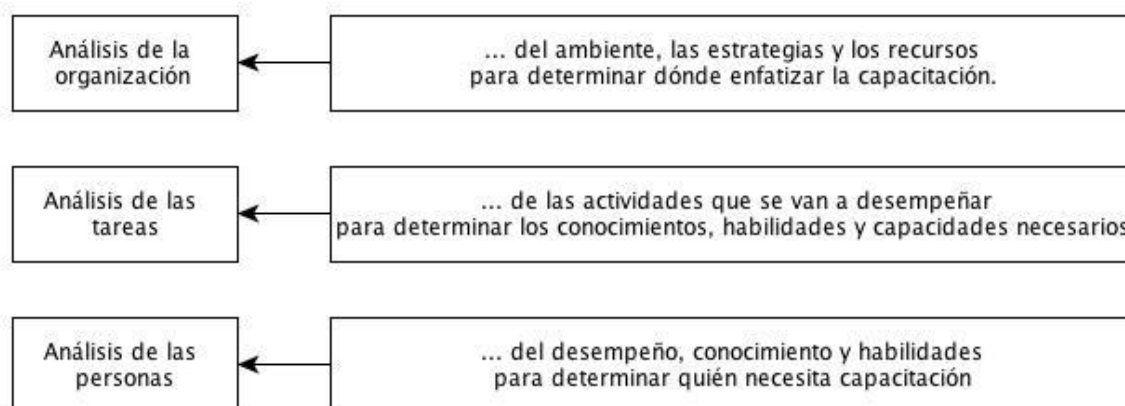
**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

Fase 1: Diagnóstico de necesidades

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DN) es el instrumento que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de programas de capacitación. (BOHLANDER, *et.al.*, 2009)

Para asegurar que la capacitación se da en el momento oportuno y que se enfoca en los asuntos prioritarios, la empresa debe enfocar este diagnóstico y evaluación de manera sistemática utilizando los tres diferentes tipos de análisis que se muestran en la siguiente figura.

**Figura No. 14:** Análisis de la división de una evaluación de necesidades



**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

#### Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, se debe diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El diseño del plan de capacitación debe contar con la siguiente división:

##### **Nombre de la actividad**

**Objetivos instruccionales:** Describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.

**Contenido:** Son los temas y subtemas a cubrir sobre lo que girará la capacitación.

**Metodología:** Duración, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos.

**Disposición y motivación de los capacitandos o trainees:** La disposición de los capacitandos se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia. Los capacitandos deben ser analizados para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para realizar el plan de capacitación.

Por otro lado, la motivación se refiere a lograr que los participantes mantengan el deseo de aprender a medida que avanza la capacitación. Esto se puede lograr por las siguientes seis estrategias:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar las amenazas y el castigo
- Ser flexible
- Lograr que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

**Principios de aprendizaje:** Se refiere a las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto en el cual se desempeñe.

Algunos los principios de aprendizaje son los siguientes:

- Establecimiento de metas
- Importancia de la presentación: Significado
- Modelado: Mensajes visuales
- Diferencias individuales de los participantes
- Práctica activa y repetitiva
- Retroalimentación y refuerzo
- Entre otras

**Características de los participantes e instructores:** El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá de las habilidades y características personales del capacitador, tales como su conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, entusiasmo, etc.

Fase 3: Implementación del programa de capacitación

Los métodos para implementar cualquier programa de capacitación son bastantes, pero para el caso que este trabajo presenta, y al establecer cuáles son los adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender dentro de la empresa, se definirán los siguientes:

**Capacitación en el puesto:** Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador en el lugar de trabajo

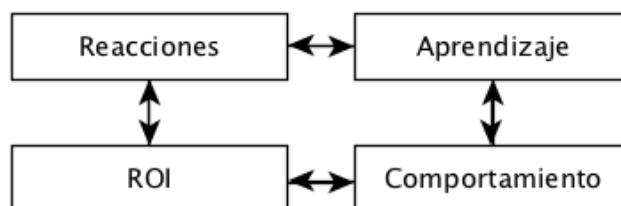
**Métodos audiovisuales y aprendizaje electrónico (e-learning):** Debido a que Options El Spa es una empresa de servicios, estos métodos de capacitación resultan ser muy útiles, ya que en el nivel más sencillo se utilizan videos para ilustrar los pasos de un procedimiento y puede incluir entrega de material por internet, DVD, USB, entre otros, permitiéndoles a los empleados tener acceso al contenido en cualquier momento y lugar, tomando en cuenta que se debe tener cierta planificación para cumplir con los tiempos necesarios de capacitación.

**Seminarios y conferencias:** Los seminarios y conferencias externas se realizan a menudo con empresas, personas o comunidades relacionadas con el giro de negocio de la empresa, y por ser una empresa de servicio al cliente, se debe estar actualizado de las últimas tendencias de moda, atención al cliente, liderazgo, entre otras, por lo que este método de capacitación resulta ser el más adecuado para la empresa.

#### Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Existen varios métodos para determinar el grado de las capacitaciones para mejorar el aprendizaje, influir en el comportamiento y medir la repercusión en el desempeño final de la organización. La combinación de los siguientes criterios mostrado en el diagrama a continuación, pueden dar una imagen total del programa de capacitación para ayudar a la toma de decisiones en relación con cambiar el programa de capacitación o continuar con el mismo.

**Figura No. 15:** Criterios de evaluación de un programa de capacitación



**Fuente:** Bohlander, G y Snell, S. 2009.

Las reacciones es uno de los enfoques más sencillos para evaluar la capacitación ya que sólo se necesita que los participantes informen si les gustó o no el programa de capacitación, qué contenidos y técnicas encontraron más útiles, pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre las interacciones, retroalimentación, etc.

El aprendizaje y el comportamiento van relacionados en relación con lo aprendido y su aplicación en el puesto de trabajo. Esto se puede medir por medio de encuestas antes y después de la capacitación, creación de grupos control, entrevistas, entre otras.

Y por último, el ROI o rendimiento sobre la inversión, nos proporciona a nivel cuantitativo los beneficios logrados con la capacitación. Estos beneficios pueden incluir en aumento en las utilidades, en la productividad y la calidad, o bien, disminución en los costos, aumento en la satisfacción del cliente, rotación de personal, etc, dependiendo del tema que se capacitó.

La fórmula para calcular el ROI se resume en cuantificar los beneficios y los costos de la capacitación, como se muestra a continuación

$$ROI = \frac{\text{Resultados}}{\text{Costos de la capacitación}}$$

En donde si se tiene que  $ROI > 1$ , los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa, y por el contrario, si  $ROI < 1$ , los costos de la capacitación exceden los beneficios.

Ver procedimiento de capacitación y desarrollo de personal en Apéndice parte II.

b) **Administración de horarios.** Este punto se define con la optimización de los horarios ya establecidos por la empresa, con el fin de llevar un mejor control de los mismos así como del tiempo productivo por trabajador.

Para satisfacer esta ineficiencia, los horarios irán regidos por los siguientes reglamentos del Código de Trabajo:

---

**Artículo 116.** La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono. Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día.

Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.

**Artículo 117.** La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana. Jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno.

No obstante, se entiende por jornada nocturna la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el período nocturno.

**Artículo 119.** La jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adopten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador. Siempre que se pacte una jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

**Artículo 121.** El trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo que determinan los artículos anteriores para la jornada ordinaria, o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a éstos que hayan estipulado las partes.

No se consideran horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él, cometidos durante la jornada ordinaria, ni las que sean consecuencia de su falta de actividad durante tal jornada, siempre que esto último le sea imputable.

---

Ver procedimiento de Administración de horarios en Apéndice parte II.

c) **Administración de compensaciones.** Esta división consiste principalmente en una valoración de puestos según la tabla de factores grados y puntos presentado en Apéndice parte I.

Los puestos a evaluar son: Asistente de Gerencia, Encargado de productos y servicios, Estilista nivel medio, Estilista profesional y encargado de limpieza, de los cuales se obtuvieron las siguientes calificaciones.

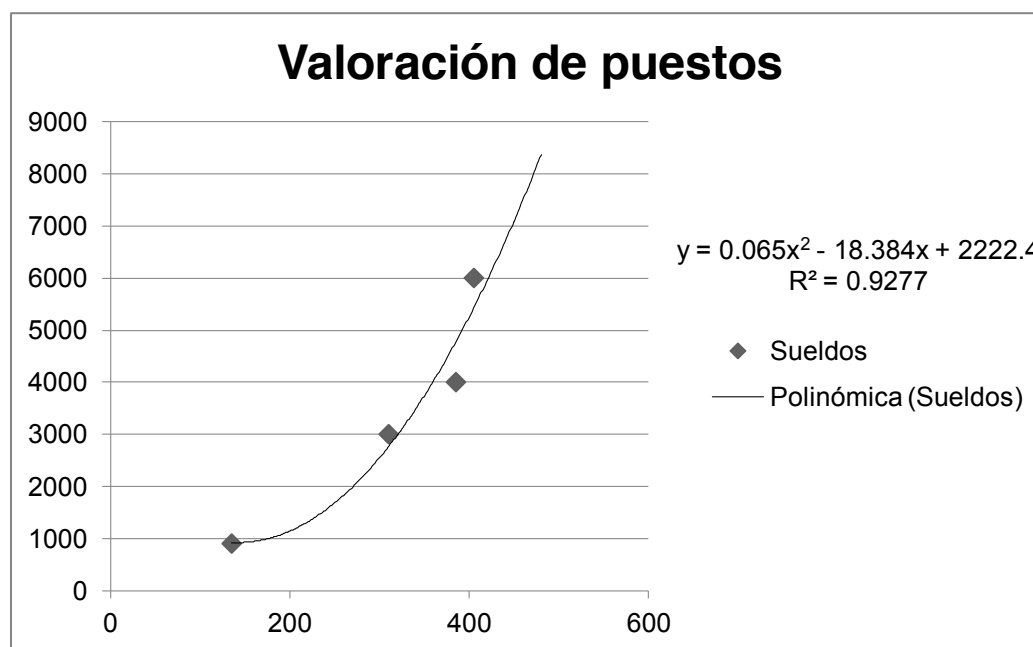
**Tabla No. 17:** Valoración de puestos por factores grados y puntos para la empresa Options El Spa

Nombre del puesto	Descripción	Educación	Experiencia	Toma de decisiones	Responsabilidad por relaciones	Total Puntos	Sueldo empresa
Asistente de Gerencia	Grado Puntos	VI 165	III 120	VI 110	IV 85	- 480	- Q 2,500.00
Encargado de productos y servicios	Grado Puntos	V 135	III 120	V 90	III 60	- 405	- Q 6,000.00
Estilista nivel medio	Grado Puntos	IV 105	III 120	III 50	II 35	- 310	- Q 3,000.00
Estilista profesional	Grado Puntos	VI 165	II 70	V 90	III 60	- 385	- Q 4,000.00
Encargado de limpieza	Grado Puntos	II 45	II 70	I 10	I 10	- 135	- Q 900.00

**Fuente:** Elaboración propia

Para la elaboración de la tendencia de los datos presentados anteriormente, no se tomó en cuenta el puesto de asistente de gerencia debido a que el total de puntos no coincide con la compensación en relación con sus conocimientos, experiencias y responsabilidades. Esto es debido a que el puesto no sólo requiere conocimiento en su área sino también se solicita que tenga experiencia y conocimiento técnico a nivel de estilista medio.

**Figura No. 16:** Gráfica de tendencia polinomial para la valoración de puestos para la empresa Options El Spa



**Fuente:** Elaboración propia

Se utilizó una tendencia polinomial de grado 2 obteniendo así un  $R^2$  del 92%, la cual se cree que representa adecuadamente la muestra de los salarios seleccionados. La ecuación de los sueldos para Options entonces está definida como:  $y = 0.065x^2 - 18.384x + 2222.4$  de donde se obtiene la siguiente escala salarial para los puestos de la empresa:

**Tabla No. 18:** Escala salarial para los puestos de la empresa Options El Spa

Rango de puntos	Sueldo medio	% de variación	Variación de sueldo	Rango Salarial	
				Mínimo	Máximo
100 - 200	Q 927.30	20%	Q 185.46	Q 741.84	Q 1,112.76
201 - 300	Q 1,695.97	20%	Q 339.19	Q 1,356.78	Q 2,035.16
301 - 400	Q 3,764.07	20%	Q 752.81	Q 3,011.26	Q 4,516.88
401 - 500	Q 7,132.17	30%	Q 2,139.65	Q 4,992.52	Q 9,271.82
501 - 600	Q 11,800.27	30%	Q 3,540.08	Q 8,260.19	Q 15,340.35

**Fuente:** Elaboración propia

Los valores de esta escala salarial le facilitarán a la empresa el análisis de compensaciones para los puestos de la misma en relación con las competencias que se requieran por puesto. De igual manera, se le proporciona un formato electrónico a la empresa para el control de planilla y pagos como se muestra en las siguientes figuras:

**Tabla No. 19:** Vista previa de ingresos de formato electrónico para el control de planilla y prestaciones laborales

NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO BASE	Bonificación decreto 78-89	COMISIÓN DEL PUESTO	BONIFICACIÓN INCENTIVO	TOTAL INGRESOS
Heidy Arely García Santos	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 1,500.00	Q 670.00	Q 4,494.00
Anabelly Hortencia Orellana	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 1,045.00	Q 340.00	Q 3,709.00
Astrid Talledo Castañeda	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 400.00	Q 310.00	Q 3,034.00
Gabriela Obispo	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 200.00	Q 570.00	Q 3,094.00

**Fuente:** Elaboración propia

El sueldo base se toma en este caso como el salario mínimo establecido por ley. La compensación variable incluye la bonificación decreto 78-89, la comisión del puesto se refiere al ajuste entre el valor del puesto en la escala salarial y el sueldo base y la bonificación incentivo al 10% por servicio adicional a Q.3,000.00 semanales.

**Tabla No. 20:** Vista previa de deducciones de formato electrónico para el control de planilla y prestaciones laborales

ANTICIPOS	PRÉSTAMOS	IGSS SUELDO	TOTAL DEDUCCION ES	Neto
Q 50.00	Q -	Q 100.17	Q 150.17	Q 4,343.83
Q -	Q -	Q 100.17	Q 100.17	Q 3,608.83
Q -	Q -	Q 100.17	Q 100.17	Q 2,533.83
Q 170.00	Q -	Q 100.17	Q 270.17	Q 2,623.83

**Fuente:** Elaboración propia

De esta manera las prestaciones de ley se calcularían sobre el sueldo base más la comisión adicional (Aguinaldo, Bono 14, Vacaciones e Indemnización si se tuviera que pagar). Ver procedimiento de pago de planilla y prestaciones laborales en Apéndice parte II.

**d. Manejo de inventarios.** Lo que se busca con el manejo de inventarios es un firme control del mismo que nos indique cuándo hacer un pedido de un producto y qué tan grande debe ser cada pedido para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar las condiciones de trabajo al contar con los insumos básicos para todos los servicios y operaciones, por lo que se propone el modelo EOQ para manejo de inventarios.

#### 1) **Determinación del lote económico de pedidos**

**Modelo EOQ para manejo de inventarios.** Para lo que es el consumo básico se utilizará el modelo EOQ de inventarios con las siguientes especificaciones (WINSTON, 2005):

- La demanda  $a$  es determinística y ocurre a una tasa constante
- Si se hace un pedido de cualquier tamaño, se incurre a en un costo  $K$  de pedido y organización.
- El tiempo de espera de cada pedido  $L$  varía dependiendo del producto que se trate.
- El costo de almacenaje o retención es  $h$ .
- $Q^*$  es el tamaño económico de lote y está definido por la siguiente función

$$Q^* = \sqrt{\frac{2aK}{h}}$$

- $t^*$  es el tiempo de agotamiento y está definido por la función:

$$t^* = \frac{Q^*}{a} = \sqrt{\frac{2K}{ah}}$$

- El punto de reabastecimiento está definido por la función  $L^*D$

Para facilitarle los recursos a la empresa se le proporcionará un archivo electrónico el cual contiene los puntos mencionados anteriormente calculados de forma automática de manera que sólo se modifiquen los datos por productos, como se muestra a continuación:

**Figura No. 17:** Formato electrónico del modelo propuesto para administración de inventarios para la empresa Options El Spa

<b>Modelo de inventarios consumo básico por producto</b>					
<b>Options El Spa</b>					
1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal					
<b>Producto: Ejemplo</b>					
K	16.41	EOQ	13	Costos de retención	Q 15.56
h	2.46	Plazo de entrega	0.019	Costos de pedido	Q 15.56
D	12	Punto de reabastecimiento	0.228	Costo total	Q 31.13
Pedidos/año	1				

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el consumo básico, de igual manera se utilizó el mismo formato variando lo que es el costo de retención, la demanda anual y el plazo de entrega para cada producto, obteniendo así los siguientes resultados:

**Tabla No. 21:** Resultados del modelo EOQ de administración de inventarios para la empresa Options El Spa

Producto	EOQ	Punto de reabastecimiento (unidades)	pedidos al año	Costo del inventario
Crema exfoliante	6	0.5	4	Q 132.57
Crema hidratante	6	0.5	4	Q 132.57
Esmalte	3	0.2	5	Q 79.05
Acrílico	4	0.3	4	Q 91.11
Gel	4	0.3	4	Q 91.11
Shampoo hidratante	8	0.9	6	Q 468.25
Acondicionador hidratante	8	0.9	6	Q 468.25
Gotas/tratamiento	4	0.2	3	Q 62.93
Peróxido	4	1.2	16	Q 311.58
Decolorante	4	1.2	16	Q 311.58
Tintes	2	2.3	102	Q 1,722.72
Otros	9	0.4	2	Q 238.83
<b>Total</b>				<b>Q 4,110.57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Estos valores nos dan la información básica respondiendo las preguntas de: ¿Cuánto pedir? Y ¿Cuándo pedirlo? Ver procedimiento de administración de inventario del consumo básico en el Apéndice parte II.

Los beneficios obtenidos del modelo se ven reflejados en los niveles de inventario del consumo básico como muestra la siguiente tabla, debido a que se enfoca en la prevención de la escasez de los productos básicos para el correcto funcionamiento del spa.

**Tabla No. 22:** Análisis de niveles de inventario antes y después de la implementación del modelo EOQ para la administración de inventarios.

Nivel de inventario antes del modelo	Nivel de inventarios con el modelo EOQ
26.50	59

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla muestra que la empresa no contaba con el nivel óptimo de inventarios del consumo básico por lo que podía incurrir a ventas perdidas, insatisfacción de los clientes y del personal a la hora de no contar con lo que requieren para su trabajo.

Con este control por parte del personal administrativo, de igual manera se propone un análisis de pedidos en donde se toma en cuenta la administración de inventarios, pedidos por orden de importancia, introducción de nuevos proveedores y productos existentes. Ver procedimiento de selección y evaluación de proveedores, procedimiento de programación de pago a proveedores y procedimiento de control de ingresos y gastos en Apéndice parte II.

**e. Aseguramiento de calidad.** El aseguramiento de calidad en esta etapa se enfoca en la satisfacción del cliente en donde esta misma se resume en el manejo de citas y de tiempo de espera en relación con los servicios que se requieran y el personal disponible.

### **Estudio de tiempos**

Para asegurar que el cliente sea atendido a la hora de la cita, se realizó un estudio de tiempos en donde se definieron los siguientes tiempos estándar por servicio:

**Tabla No. 23:** Resultados de estudio de tiempos por servicio para la empresa Options El Spa.

Manicure	00:35:00
Pedicure	00:40:00
Uñas acrílicas	00:65:00
Corte de cabello mujer	00:15:00
Corte de cabello hombre	00:20:00
Cepillados/Planchados	00:25:00
Tinte/Color	01:45:00

**Fuente:** Elaboración propia.

Los datos toman en cuenta el tiempo efectivo e inefectivo así como algunas holguras como fatiga básica, fatiga variable, especial u cualquier otra a considerar en relación con el personal. Se sugiere agregar diez minutos a cada valor que represente algún retraso por parte del cliente o el servicio en sí.

Para el control de citas entonces se le proporciona a la empresa un formato electrónico para el manejo y control de recursos, en donde se detalla la hora de la cita, el personal encargado y el tiempo necesario para la realización del servicio. Ver procedimiento de control de citas en Apéndice parte II.

**f. Finanzas.** Debido a que actualmente en Options no se cuenta con ningún análisis financiero y administración de datos formal, la empresa debe iniciar su plan financiero elaborando un control de ingresos y egresos por medio de flujo de efectivo como se muestra en la siguiente figura:

**Tabla No. 24:** Vista previa de formato electrónico propuesto para el control de ingresos y egresos para la empresa Options El Spa.**Resumen de efectivo**

Efectivo en mano (al comienzo del mes)

Efectivo disponible (en mano + cobros, antes de la salida de efectivo)

Posición de efectivo(fin de mes)

**Ingresos**

Servicios

Venta de productos

Cobros de cuentas pendientes

Otros(especificar)

**Cobros totales**

**Fuente:** Elaboración propia.

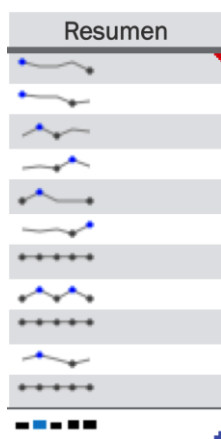
**Tabla No. 25:** Continuación de vista previa de formato electrónico propuesto para el control de ingresos y egresos para la empresa Options El Spa.

<b>Gastos</b>
<b>Fijos</b>
Alquiler
Teléfono
Sueldos
Impuestos
Otros (especificar)
<b>Variables</b>
Comisiones
Reparaciones y mantenimiento
Publicidad
Proveedores
Retiro de propietarios
Otras compras (especificar)
Otros (especificar)
<b>Efectivo pagado total</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

La administración de estos datos se debe hacer cada mes por lo que se le proporcionará a la empresa un formato electrónico que le facilite el análisis del mismo. Dicho formato consiste en el flujo de efectivo por mes, un promedio al final de año y una columna resumen con gráficos pequeños de cada tabla que se actualizan automáticamente para mostrar de una vista de las tendencias en los datos durante todo el año como se muestra en la siguiente figura.

**Figura No. 18:** Vista previa de celdas de resumen de formato electrónico propuesto para el control de ingresos y egresos para la empresa Options El Spa.



**Fuente:** Elaboración propia.

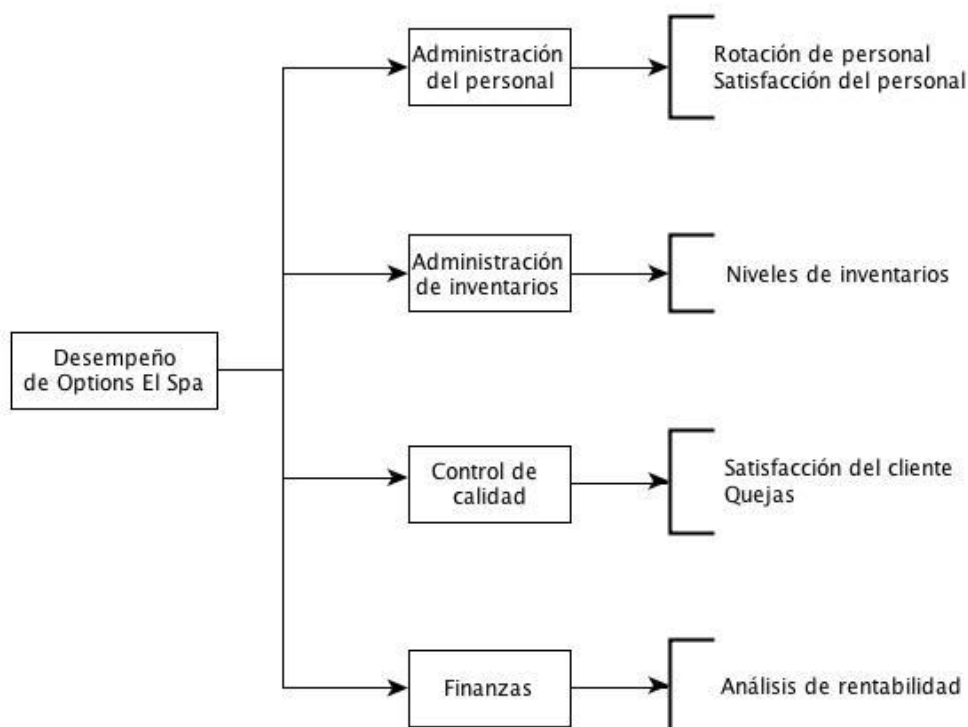
Ver procedimiento de flujo de efectivo en Apéndice parte II.

De igual manera, se propone un control de ingresos y gastos diario con su respectivo documento de respaldo para facilitar la administración de los datos al final de cada mes. Ver procedimiento de control de ingresos y gastos en Apéndice parte II.

**g. Sistema de medición de desempeños para el modelo administrativo creado para la empresa Options El Spa.** Correspondiente al modelo presentado anteriormente, se propone un sistema de medición de desempeños el cual va directamente relacionado con las principales deficiencias encontradas en el modelo del flujo del cliente dentro de la empresa Options El Spa.

La siguiente figura muestra las principales categorías del modelo así como sus indicadores respectivos:

**Figura No. 19:** Modelo de medición de desempeños propuesto para la empresa Options El Spa.



**Fuente:** Elaboración propia.



El modelo creado se encuentra en Apéndice parte III y la medición de cada indicador por perspectiva se detalla a continuación:

2) **Indicadores de administración de personal.** Los indicadores relacionados a la administración del personal para este modelo se resumen en la rotación del personal y la satisfacción del mismo debido a que van entrelazados con los puntos críticos de mejora anteriormente explicados (*vid. supra*).

La rotación del personal será medida por la siguiente expresión

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a mediados del mes}} \times 100$$

Mientras que la satisfacción del personal será medida por la siguiente encuesta:

**Figura No. 21:** Formato de encuesta para la medición del desempeño: Administración de personal.

<b>Options El Spa</b>					
Formato OES-RH-003					
<b>Encuesta medición del desempeño: Recursos humanos</b>					
Esta herramienta de diagnóstico servirá para detectar la satisfacción del personal en la empresa. El instrumento es anónimo y su uso es exclusivo para determinar puntos de mejora y/ reforzamiento.					
<b>Instrucciones:</b>					
Marque con una "X" la opción que más se adecúe a su persona.					
Siendo	1. Extremadamente insatisfecho				
	2. Insatisfecho				
	3. Posición neutra				
	4. Satisfecho				
	5. Extremadamente satisfecho				
Las condiciones físicas de trabajo	1	2	3	4	5
La libertad de escoger su propio método de trabajo	1	2	3	4	5
Equipos de trabajo	1	2	3	4	5
El reconocimiento por haber realizado un buen trabajo	1	2	3	4	5
Su jefe inmediato	1	2	3	4	5
Horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Administración de compensaciones	1	2	3	4	5
Capacitación y motivación	1	2	3	4	5
Salud y seguridad	1	2	3	4	5
La atención que le prestan a sus sugerencias	1	2	3	4	5
Considerando todo	1	2	3	4	5
<b>Comentarios</b>					
_____					
_____					
_____					

**Fuente:** Elaboración propia.

3) **Indicadores de administración de inventarios.** Esta categoría va dirigida principalmente a los niveles de inventarios y el manejo de los mismos. Debido a que el enfoque es al consumo básico, los niveles de inventarios están determinados por el modelo EOQ en donde el lote económico de pedido es determinado por la siguiente ecuación:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2aK}{h}}$$

4) **Indicadores de control de calidad enfocados hacia el cliente.** Los dos indicadores clave para esta categoría son: la satisfacción del cliente y el número de quejas al mes.

El número de quejas y la satisfacción del cliente será medida por la siguiente encuesta, en donde se toma como queja cuando la respuesta a la segunda pregunta: “*Quedaste satisfecho(a) con el servicio*” sea **no** y cuando se tengan comentarios en la parte inferior de la misma:

**Figura No. 22:** Formato de encuesta para la medición del desempeño: Satisfacción del cliente.

<b>Options El Spa</b>									
Formato OES-RH-003									
<b>Encuesta medición del desempeño: Clientes</b>									
<p>Esta herramienta de diagnóstico servirá para detectar la satisfacción del cliente dentro de la empresa. El instrumento es anónimo y su uso es exclusivo para determinar puntos de mejora y/ reforzamiento.</p>									
<p><b>Instrucciones: Marque con una X su respuesta</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Sí	No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<p>¿Es la primera vez que nos visitas?</p> <p>¿Quedaste satisfecho(a) con el servicio?</p> <p>¿Recomendarías el salón a alguien más?</p>									
<p><b>Elija la opción que más se adecúe a su persona.</b></p> <p><b>Siendo</b></p> <p><b>1. Extremadamente insatisfecho</b></p> <p><b>2. Insatisfecho</b></p> <p><b>3. Posición neutra</b></p> <p><b>4. Satisfecho</b></p> <p><b>5. Extremadamente satisfecho</b></p>									
Las condiciones físicas del lugar	1 2 3 4 5								
El equipo de trabajo	1 2 3 4 5								
La atención básica	1 2 3 4 5								
Precios	1 2 3 4 5								
Administración y control de citas	1 2 3 4 5								
Seguridad e higiene	1 2 3 4 5								
Considerando todo el servicio	1 2 3 4 5								

**Fuente:** Elaboración propia.

5) **Indicadores financieros.** La categoría financiera se basará principalmente en el análisis de rentabilidad de la empresa por medio de la siguiente relación:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$$

## E. ALINEACIÓN DE LOS INDICADORES CON LAS ESTRATEGIAS Y PROCESOS DE LA EMPRESA OPTIONS EL SPA

De manera resumida, la siguiente figura muestra las relaciones causales entre los indicadores para las categorías clave creadas para el modelo presentado anteriormente. En donde se puede ver que al mejorar las capacidades y habilidades internas como la calidad de los productos y servicios se logra una mayor satisfacción y lealtad de parte del cliente lo que a su vez lleva a un mejor desempeño financiero y participación en el mercado.

**Figura No. 23:** Alineación de los indicadores con las estrategias y procesos de la empresa Options El Spa



**Fuente:** Elaboración propia

La alineación de los indicadores con los procesos clave de la empresa deben ir guiados y relacionados directamente con las estrategias antes mencionadas para poder dirigir a toda la organización en una dirección en particular.

Los procesos clave para Options El Spa son compras, ventas, producción (servicios) y atención al cliente y dichas relaciones se muestran en el siguiente modelo:

**Tabla No. 26:** Matriz de alineación de objetivos y procesos para la empresa Options El Spa.

MATRIZ DE PRIORIDADES DEL NEGOCIO				ALINEACIÓN CON LOS PROCESOS DEL NEGOCIO			
Categoría	Objetivos críticos	Indicadores clave del desempeño	Metas específicas	Compras	Producción (servicios)	Ventas	Atención al cliente
1.0 Administración de personal	1.1 Aumentar la satisfacción del personal	% satisfacción del personal	100%				
	1.2 Crear una cultura organizacional integrada	% satisfacción del personal	90%				
	1.3 Reducir la rotación del personal	% Rotación del personal	5%				
2.0 Manejo de inventarios	2.1 Tener el inventario óptimo de consumo básico para el correcto funcionamiento del spa	Niveles de inventario	Q*				
3.0 Control de calidad	3.1 Crear una cartera de clientes fieles	% Satisfacción del cliente	100%				
	3.2 Aumentar la satisfacción del usuario final	% Satisfacción del clientes	100%				
	3.3 Reducir las quejas por mes	Número de quejas	1				
4.0 Finanzas	4.1 Aumentar la rentabilidad de la empresa	%Utilidad neta/ventas netas	10%				
	4.2 Reducir los gastos innecesarios	%Utilidad neta/ventas netas	10%				

Legenda: ● Alto impacto ○ Impacto medio En blanco = poco o ningún impacto

**Fuente:** Elaboración propia

## F. ESTRATEGIA DE MEJORA PARA GUIAR A LA EMPRESA OPTIONS EL SPA A LA RENTABILIDAD SOSTENIBLE BASADA EN LA MEDICION DEL DESEMPEÑO.

La estrategia de mejora va relacionada directamente con la medición presentada anteriormente en el aspecto de establecer metas para cada categoría, objetivo e indicador en un determinado tiempo y girar todos los esfuerzos a alcanzar los mismos. Para el caso que este modelo presenta las metas propuestas a mediano plazo (6 meses) son las siguientes:

**Tabla No. 27:** Propuesta de estrategia de mejora por metas para la empresa Options El Spa.

Categoría	Indicador	Valor actual	Meta
Administración de personal	Rotación de personal	32%	13%
	Satisfacción del personal	65%	90%
Administración de inventarios	Niveles de inventarios	26.50 unidades	59 unidades
Control de calidad	Satisfacción del cliente	100%	100%
	Quejas	6	1
Finanzas	Análisis de rentabilidad	-39%	-5%

**Fuente:** Elaboración propia

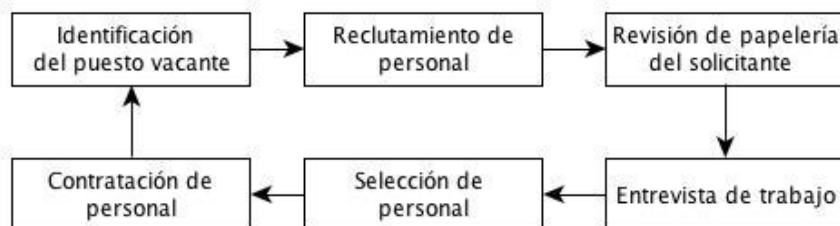
De igual manera se proponen estrategias específicas de mejora para las siguientes áreas de la empresa:

### 1. Administración de personal

a. **Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.** La rotación de personal dentro de Options también se da debido a que no existen procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal definidos por lo que se propone la estandarización de los mismo de tal manera que se le facilite a la empresa encontrar a la persona indicada con las habilidades, experiencia, competencias y conocimientos que se requieran para el puesto y/o la empresa y asegurar su estadía por el tiempo que la empresa convenga necesario.

El diagrama mostrado a continuación identifica los principales procedimientos a tomar en cuenta, así como el orden y el seguimiento que se le tiene que dar a cada uno de ellos.

**Figura No. 24:** Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal propuesto para la empresa Options El Spa.



**Fuente:** Elaboración propia

El proceso empieza desde que se recluta al personal, es decir la empresa ofrece al mercado las oportunidades de trabajo que pretende llenar. Un reclutamiento eficaz es aquel que logra atraer a los candidatos necesarios para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Ver procedimiento de reclutamiento en Apéndice parte IV.

Teniendo a los posibles candidatos para el puesto a ocupar, se debe seleccionar adecuadamente a los futuros integrantes de la organización. Una selección adecuada y que resulte fácil de realizar cuenta con los siguientes procedimientos:

- **Descripción de puestos**
- **Solicitud de trabajo**
- **Entrevista de trabajo**
- **Evaluación de candidato**

Estos procedimientos permiten al responsable del proceso de selección tener una idea clara de qué es lo que necesita el candidato para cubrir con las necesidades del puesto y de la organización en sí. Ver procedimientos de preselección y selección de personal en Apéndice parte IV.

Finalmente, al haber seleccionado a la(s) persona(s) adecuadas para la plaza vacante y el puesto que la empresa solicita, se procede a la contratación. Esta etapa consiste en llegar a un acuerdo entre el ocupante y la empresa de acuerdo a los objetivos de la misma. Ver procedimiento de contratación en Apéndice parte IV.

**2. Administración de inventarios.** Durante el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se encontró que los niveles de inventarios para las líneas de producto dentro de la empresa representan un valor elevado con respecto a su rotación como se puede ver en el Apéndice parte IV y en la siguiente tabla:

**Tabla No. 28:** Resumen de nivel de inventarios para línea de productos en la empresa Options El Spa.  
Periodo: Agosto 2012

	Nivel de inventario	Consumo estimado	Rotación del inventario
Líneas de producto para el cabello	Q 47,732.76	Q 12,365.00	26%
Líneas de productos corporales	Q 38,371.27	Q 8,730.00	23%
Accesorios y bisutería	Q 3,450.00	Q 1,480.00	43%
Salud y medicamentos	Q 7,776.00	Q 1,298.00	17%
	Q 97,330.03	Q 23,873.00	25%

**Fuente:** Elaboración propia

De la información anterior es importante mencionar que durante el diagnóstico se notó que algunos productos ya se encontraban vencidos o a punto de vencer y según encuestas al personal, cada mes se introducen líneas nuevas, lo que provoca aumento de inventarios innecesario y obsolescencia de productos existentes.

Relacionando esto con el modelo propuesto y lo que es la administración de inventarios del consumo básico, se propone a la empresa una estrategia de ahorro y aprovechamiento de recursos al utilizar inventario de la línea de productos para el consumo básico. Esto con la finalidad de reducir los niveles de inventario existentes de la línea de productos con menor rotación y disminuir los costos del consumo básico al reemplazar los pedidos por inventario existente.

Se recomienda a la empresa realizar el estudio respectivo para la administración del inventario de las líneas de productos y determinar el nivel óptimo del mismo para no incurrir a costos innecesarios, así como utilizar el procedimiento de control de ingresos y gastos propuesto anteriormente para determinar los pedidos a realizar relacionados con dicho inventario.

**3. Control de calidad.** Esta área se enfoca en la satisfacción del cliente y el poder crear fidelidad y pertenencia hacia la empresa por parte de los mismos.

Debido a que Options no cuenta con un sistema de retención de clientes, se propone un sistema de base de datos que le permita a la misma poder crear relaciones con los clientes de acuerdo a promociones y beneficios otorgados según características del cliente.

Para esto, se le proporcionará un formato electrónico en el cual se agrupan las principales características e información de relevancia por cliente como se muestra en la siguiente figura:

**Figura No. 25:** Vista previa de formato electrónico de sistema de base de datos de clientes para la empresa Options El Spa.

Id. de cliente	Nombre del cliente	Estado civil	Número de teléfono fijo	Número de teléfono móvil	Dirección	Fecha de cumpleaños	Dirección de correo elec
1	Empresa 1	Estado civil 1	Contacto 1	Puesto 1	Dirección 1	Ciudad	<a href="mailto:alguien@ejemplo.com">alguien@ejemplo.com</a>
2	Empresa 2	Estado civil 2	Contacto 2	Puesto 2	Dirección 2	Nueva York	<a href="mailto:alguien@ejemplo.com">alguien@ejemplo.com</a>
3	Empresa 3	Estado civil 3	Contacto 3	Puesto 3	Dirección 3	Seattle	<a href="mailto:alguien@ejemplo.com">alguien@ejemplo.com</a>
4	Empresa 3	Estado civil 4	Contacto 4	Puesto 4	Dirección 4	Seattle	<a href="mailto:alguien@ejemplo.com">alguien@ejemplo.com</a>

**Fuente:** Elaboración propia

El apartado de Id. de clientes mostrado en la figura se refiere a la clasificación ABC de los mismos propuesta a continuación:

**Tabla No. 29:** Clasificación ABC de clientela propuesta para la empresa Options El Spa

Id. del cliente	Características
<b>A</b>	Hombres y mujeres que visitan el spa dos veces o más por semana y tienen un gasto promedio mensual de Q.1500 o más.
<b>B</b>	Hombres y mujeres que visitan el spa una vez por semana y tienen un gasto promedio mensual de Q.500 o más
<b>C</b>	Hombres y mujeres que visitan el spa 2 o 3 veces al mes y tienen un gasto promedio variable dependiendo del servicio a realizar.

**Fuente:** Elaboración propia

Con esta información, la empresa tiene las bases para crear una comunidad que le permita no sólo aumentar la satisfacción del cliente en sí, sino también tener un impacto positivo en el aspecto financiero de la misma relacionado al aumento de ventas y retención de clientes.

**4. Finanzas.** El indicador de rentabilidad de la empresa se ve afectado por las tomas de decisiones acerca de los puntos antes mencionados según el área de la empresa, por lo que la propuesta para guiar a la empresa a la rentabilidad sostenible se resume en el control estricto del procedimiento de ingresos y gastos creado en el modelo así como el indicador de rentabilidad de la medición del desempeño.

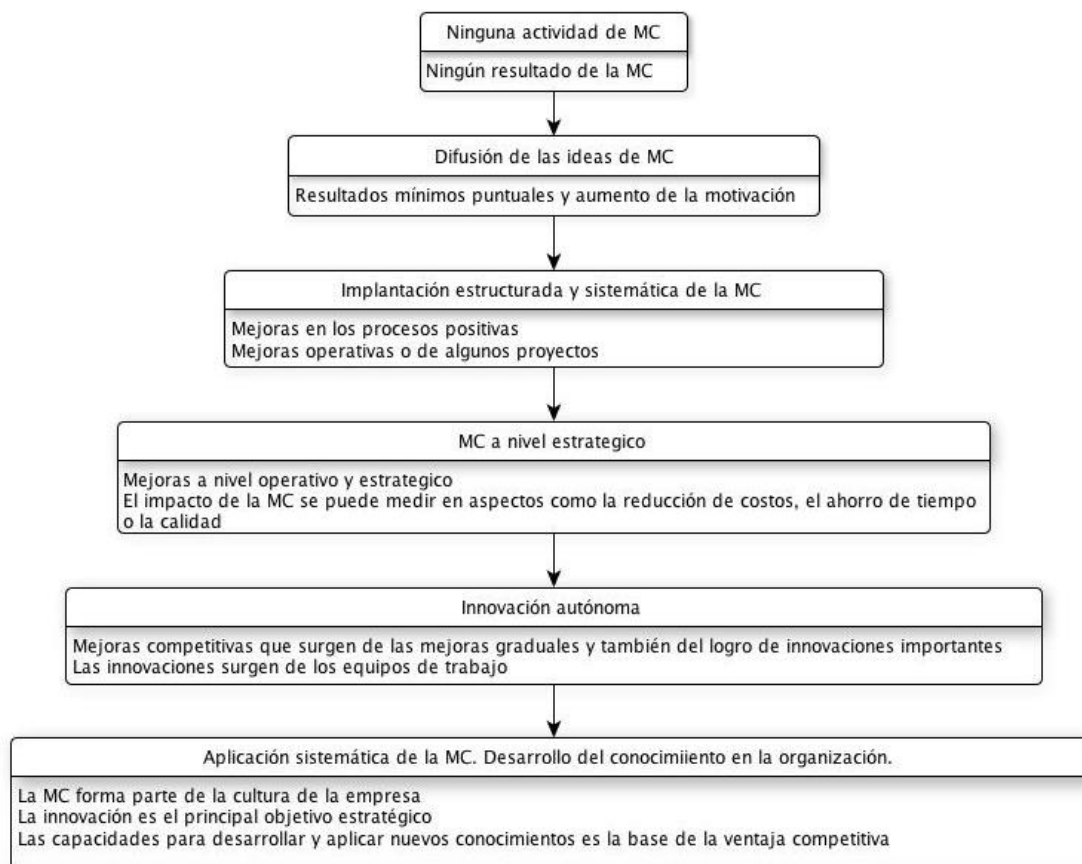
La empresa debe tomar las decisiones acerca de qué acciones tomar en relación con las demás operaciones de la empresa guiándose principalmente por el indicador así como las posibilidades que se tengan en relación con el aspecto financiero en el tiempo de estudio.

## **G. IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA (MC)**

En paralelo con las medidas mencionadas anteriormente, se propone la implementación de una estrategia de mejora continua para aprovechar los cambios a realizar y poder crear una cultura relacionada con la calidad e innovación de los procesos. La mejora continua es una filosofía de dirección que trata de conseguir ventajas competitivas basadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos y de la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante la introducción de continuos y pequeños cambios realizados de forma sistemática. (Gómez, 2012)

La mejora continua dentro de Options entonces sería un proceso de cambio en la empresa, sobre todo a nivel estratégico ya que la MC no es simplemente un conjunto de técnicas y procedimientos o cambios en las prácticas de trabajo concretas, sino una filosofía, un cambio en las ideas y principios de la cultura de la organización. La siguiente figura muestra los niveles de implantación de una estrategia de MC en una organización:

**Figura No. 26:** Niveles de implantación de una estrategia de MC en una organización.



**Fuente:** Elaboración propia.

Por lo que se quiere aprovechar la implementación del modelo que este trabajo presenta ya que actualmente no existe ninguna actividad de la MC y al ir difundiendo, implementado y viendo resultados positivos con los cambios propuestos, se puede lograr una cultura guiada a la innovación y continuo crecimiento de la empresa, tomando en cuenta que algunos de los valores más importantes de la MC son los siguientes:

- El concepto de calidad: El criterio principal es satisfacer las necesidades de los clientes. Esto permite mejorar la competitividad y la productividad con un enfoque orientado al cliente.
- La importancia de recursos humanos: Se toma al recurso humano como la clave del éxito para la implantación de la MC. Los cambios a implementarse surgen de la participación de los trabajadores, sugerencias de mejora y resolución de problemas con equipo multifuncionales.

- La creación continua de nuevos conocimientos y capacidades: No se busca una adaptación a los cambios sino una actitud de mejora continua en todas las operaciones y el fomento de la innovación y creatividad para resolver problemas.
- Los cambios y la innovación en la organización: La innovación continua se convierte en un objetivo estratégico básico y los cambios son progresivos y continuos, no radicales.

Es importante mencionar que mantener la MC supone un elevado esfuerzo, y sus resultados se obtienen a largo plazo, ya que es necesario un largo período de aprendizaje antes de obtener beneficios.

Con estas definiciones y tomando en cuenta que el giro de negocio de la empresa es básicamente enfocado al cliente y a estar innovando constantemente, entonces se propone iniciar la implantación de la MC dentro de Options El Spa aprovechando la implementación del modelo propuesto, las mejoras y resultados que se obtendrán y los indicadores clave que guiarán a la empresa al éxito.

## H. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑOS CREADO PARA LA EMPRESA OPTIONS EL SPA

Las propuestas del modelo presentado anteriormente no requieren de una inversión elevada y permiten que se puedan aprovechar los recursos disponibles dentro de la empresa por lo que los costos incurridos en la implementación del modelo se resumen a continuación:

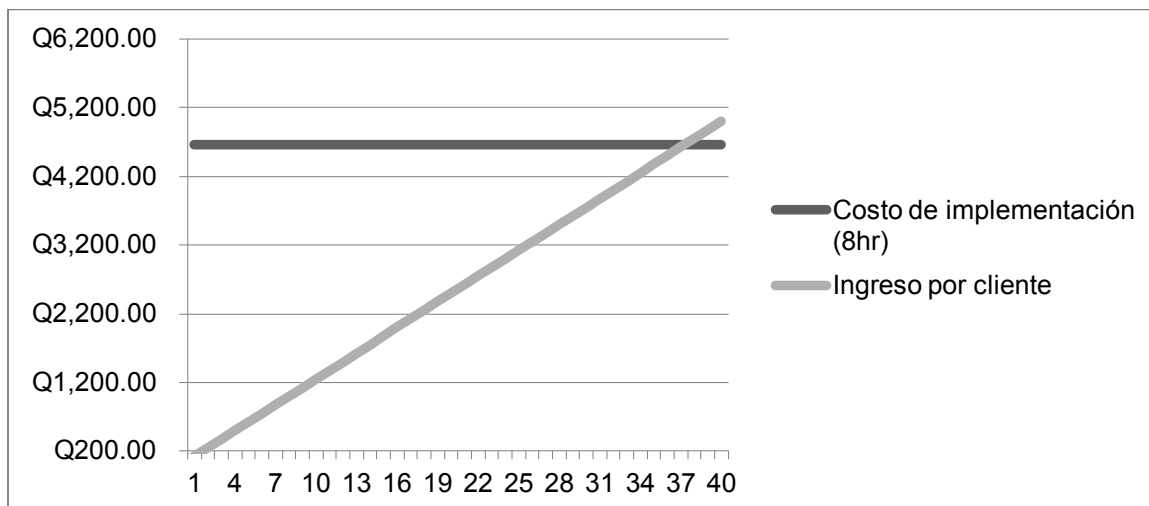
**Tabla No. 30:** Resumen de costos incurridos en la implementación del diseño propuesto

<b>Gastos Administrativos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Gasto mensual</b>	
Sueldos y salarios	Q	10,000.00
Bonificaciones de ley	Q	1,000.00
Prestaciones laborales	Q	2,500.00
Cuotas patronales	Q	1,267.00
Alquiler local	Q	8,000.00
Energía eléctrica	Q	500.00
Agua	Q	140.00
Teléfono	Q	100.00
Papelería y útiles	Q	250.00
Gastos Generales	Q	150.00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>23,907.00</b>
<b>Costo por capacitación (8hr)</b>	<b>Q</b>	<b>996.13</b>
<b>Costo de oportunidad (8hr)</b>	<b>Q</b>	<b>4,000.00</b>
<b>Costo de implementación (8hr)</b>	<b>Q</b>	<b>4,996.13</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En donde se proponen 8 horas de capacitación e implementación de los procedimientos y propuestas del diseño dentro de la empresa para un promedio de 4 empleados con los que cuenta el salón, teniendo un costo promedio de oportunidad por servicio o venta perdida dentro del rango de tiempo propuesto por Q4,000.00 para un total de Q4,996.13 como costo de implementación inicial del modelo presentado.

Con esta información, de igual manera se calcula el ingreso por cliente necesario para cubrir con la inversión inicial del modelo en donde se tiene que se necesitan 39 clientes, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura No. 27:** Punto de equilibrio requerido para cubrir la inversión inicial

**Fuente:** Elaboración propia

Debido que la capacidad óptima de clientes por día en el spa es de 60 personas, se requeriría únicamente un día para cubrir con el costo de implementación del modelo aunque también es importante tomar en cuenta los beneficios específicos por área propuestos anteriormente, los cuales se definen a continuación:

## 1. Administración de personal

a. **Administración estratégica de recursos humanos.** Los beneficios de esta área se resumen en alinear los objetivos y metas de la empresa con los objetivos personales de los trabajadores, esto es lograr que los 4 empleados alcancen la meta de Q3,000.00 a la semana representando para la empresa un total de Q48,000 mensuales.

b. **Capacitación y desarrollo.** La capacitación y desarrollo se ve reflejada en la optimización de los procesos del salón así como en la satisfacción del cliente y del personal en sí, por lo que los beneficios serían reducción de tiempos de espera, mejoras en la calidad por servicios, desarrollo de habilidades en ventas, entre otros.

c. **Administración de horarios.** Los beneficios de la implementación de los procedimientos de administración de horarios presentados en el modelo, se resumen en la disminución de pago de horas extras al optimizar la jornada laboral, es

decir, se tendrá una disminución de Q2,068.80 mensuales como se presenta en el siguiente análisis:

**Tabla No. 31:** Resumen de costos incurridos por concepto de horas extra antes de la implementación del modelo propuesto

No.Horas extra con horarios no estandarizados	Pago total por día	Pago total por mes	Pago total por 4 empleados en promedio
2	Q 25.86	Q 517.20	Q 2,068.80

**Fuente:** Elaboración propia

d. **Administración de compensaciones.** Esta área va directamente relacionada con el control de pago por concepto de horas extra, prestaciones laborales y satisfacción del personal por lo que el beneficio se verá reflejado al realizar las transacciones necesarias por parte del trabajador y de los empleadores referentes a los cambios propuestos.

## 2. Administración de inventarios

**Tabla No. 32:** Resumen de costos de nivelación del inventario del consumo básico

Producto	Costo del inventario
Crema exfoliante	Q 132.57
Crema hidratante	Q 132.57
Esmalte	Q 79.05
Acrílico	Q 91.11
Gel	Q 91.11
Shampoo hidratante	Q 468.25
Acondicionador hidratante	Q 468.25
Gotas/tratamiento	Q 62.93
Peróxido	Q 311.58
Decolorante	Q 311.58
Tintes	Q 1,722.72
Otros	Q 238.83
	<b>Q 4,110.57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Debido a la estrategia de ahorro y aprovechamiento de recursos propuesta para el inventario del consumo básico, los costos de nivelación del mismo se cancelarían debido a que el porcentaje de aprovechamiento con el inventario de líneas de productos es del 100%, es decir, todo el inventario de líneas de productos puede llegar a ser utilizado para consumo básico por lo que no se tendrían que incurrir a los costos de nivelación presentados en tabla anterior.

**3. Control de calidad.** El control de citas propuesto para aumentar la satisfacción del cliente puede permitir que la empresa aumente la fidelidad de los mismos en un 8% cada mes (según el número de quejas obtenidas en la encuesta realizada) pudiendo clasificar a cada 5 de 60 personas como cliente tipo A definido anteriormente. *Vid Supra*. Lo cual representa para la empresa un ingreso de Q7,500.00 por concepto de fidelidad del cliente.

**4. Finanzas.** Esta área se verá directamente afectada por los beneficios mencionados anteriormente junto con los beneficios en general presentados por el modelo.

## IV. CONCLUSIONES

El modelo diseñado para la empresa Options El Spa agrupa los procesos y áreas funcionales de la misma por medio del flujo de atención al cliente dentro de la empresa, de donde se sentaron las bases para la evaluación de la situación actual, la determinación de puntos críticos y/o de mejora, sus respectivos procedimientos administrativos e indicadores de medición de desempeños.

La evaluación de la situación actual de la empresa permitió identificar las principales deficiencias relacionadas a la toma de decisiones y control de procesos dentro de la empresa. Esto a su vez permitió el diseño de nuevos procedimientos administrativos que tienen como objetivo la estandarización de procesos para las principales áreas de la empresa como se muestra en Apéndice parte II.

Se generaron los indicadores específicos de desempeño necesarios para el control y gestión de los procesos de las principales áreas funcionales de la empresa, que tienen como objetivo controlar y medir el desempeño obtenido por área para que le permita a la empresa tomar las medidas correctivas o preventivas en relación con el resultado obtenido de dichos indicadores.

Los indicadores clave del modelo se representan por medio de un control de mando integral que le permite a la empresa ver el desempeño individual, así como las relaciones y alineación de dichos indicadores con los procesos clave de la misma.

La estrategia propuesta para conducir a la empresa a la rentabilidad sostenible se basa en la medición constante de los principales índices establecidos en el modelo. Estas propuestas no requieran de inversiones elevadas y que puedan aprovecharse los recursos disponibles dentro de la misma por lo que se deberían observar resultados positivos en el corto plazo.

Para que el modelo genere mejoras sustanciales y continuas, es necesario adaptar la cultura organizacional de la empresa a la satisfacción de los clientes así como inculcarle al personal una cultura de autogestión y empowerment de manera que sean ellos los gestores de la calidad.

## **V. RECOMENDACIONES**

El personal y equipo de trabajo dentro de la empresa debe ser capacitado y adaptarse a los procedimientos y propuestas de mejoras establecidas por el modelo de manera que se facilite la implementación del mismo en los procesos del spa.

Tanto los procedimientos administrativos, como los indicadores del desempeño, deben actualizarse permanentemente para garantizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas por la empresa

La fijación de metas no debe ser algo aleatorio o intuitivo, sino que debe estar soportado por algún tipo de análisis o información de respaldo donde se refleje una mejora sustancial.

La administración debe garantizar el cumplimiento de los procedimientos y actividades propuestas en el modelo. Además debe brindarles a los empleados un ambiente adecuado, garantizando las herramientas e insumos necesarios para que se puedan desempeñar satisfactoriamente.

La empresa debe aprovechar la implementación del modelo como punto de partida de una estrategia de mejora continua que le permita crear una cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente, la continua innovación de parte del personal y la empresa en general y el continuo crecimiento en conocimientos y capacidades en general que le permitan crear un valor agregado a la organización y que se vea reflejado en su desempeño financiero.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, Roberto. 2004. *Administración y control de inventarios para una fábrica de bloques de concreto*. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería. 107 págs.
2. Bermúdez, Luba y Marcano, Niurka. *Propuesta de un sistema para los procesos administrativos y contables basados en la reingeniería como herramienta de calidad en los procesos de la empresa Distribuidora Filca, C.S. Maturín. Edo. 2006*. Tesis Universidad de Oriente Venezuela, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. 89 págs.
3. Bohlander, G y Snell, S. 2009. *Administración de recursos humanos*. 14<sup>a</sup> ed. México. Cengage Learning.
4. Chaclán, Rolando. 2009. *Modelo administrativo aplicado al pequeño empresario del mercado el guarda, secto 23, zona 11, Ciudad de Guatemala*. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 153 págs.
5. Condo, Pili y Mendoza, Marcos. 2007. *Análisis de rentabilidad de una empresa Distribuidora de Telefonía Celular*. Guayaquil, Ecuador. 8 págs.
6. *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. 2002. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile. 185 págs.
7. Evans, James y M. Lindsay, William. 2008. *Administración y control de la calidad*. 7<sup>a</sup>. Edición. Cangare Liaoning. 2008.
8. Malaver, Martha Lucía. 2004. *Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones*. Tesis Universidad Javeriana de Bogotá D.C., Facultad de Ingeniería. 113 págs.
9. Mazariegos, Angel; Campos, Juan y Herrera, Herman. 2011. *Cálculo de prestaciones laborales*. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala. 9 págs.
10. Niebel, B y Freivalds, A. 2009. *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo* 12<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill.

11. Pérez, Dayvid Renato. 2007. *La administración de recursos humanos en una empresa concesionaria de automóviles*. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 71 págs.
12. *Proceso de selección y reclutamiento de personal*. 2011. BizagiProcessModeler. 13 págs.
13. Robbins y Coulter. 2010. *Administración*. Décima edición. Prentice-Hall.
14. S. Ralph, J. Frank, H. Arthur, A. Michael. 1997. *Contabilidad de Costos – Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. 3ª Edición. McGraw-Hill.
15. *Sistema de evaluación de proveedores*. 2009. Grupo de empresas ENAP. 21 págs.
16. Winston, Wayne L. 2005. *Investigación de Operaciones: aplicaciones y algoritmos*. 4ª Edición. Thomson. México

## VII. APÉNDICE

### PARTE I

#### Formatos de referencia

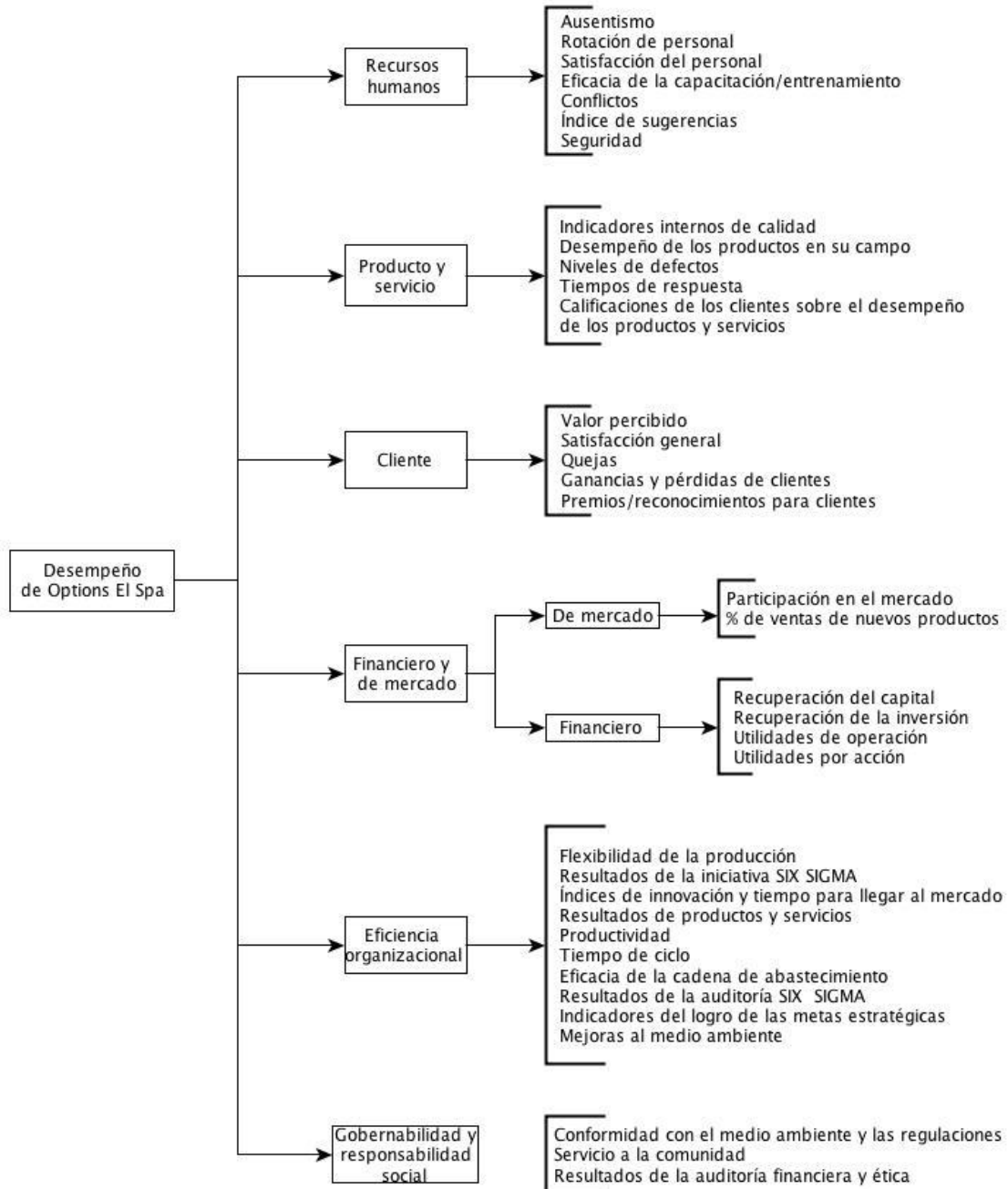
Formato de categorías e indicadores de desempeño para una organización completa

Formato de encuesta evaluación de la situación actual: Administración de personal

Formato de encuesta evaluación de la situación actual: Satisfacción del cliente

Formato de valoración de puestos por factores grados y puntos

Categorías e indicadores de desempeño para una organización completa. (R.Evans y M.Lindsay, 2010)



## Options El Spa

Evaluación de la situación actual RRHH

*Las respuestas a esta encuesta son anónimas y su uso es exclusivo para identificar los puntos críticos de mejora dentro de la administración de personal.*

**Instrucciones: Especifique o marque con una X la elección que se adecúe a su respuesta.**

¿Cuál es su puesto dentro de la empresa? \_\_\_\_\_

	Sí	No
¿Usted sabe cuáles son sus obligaciones, deberes y responsabilidades dentro de la empresa?		
¿Usted sabe cuáles son los objetivos de la empresa a futuro?		
¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?		
¿Considera agradable el ambiente de trabajo dentro de la empresa?		
¿Recomendaría a alguien más trabajar dentro de la empresa?		

**De la lista mostrada, marque con una X cuáles cree usted que son posibles fuentes de mejora en relación con la administración de personal.**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Equipos de trabajo | <input type="checkbox"/> Capacitación y motivación | <input type="checkbox"/> Reconocimientos   |
| <input type="checkbox"/> Espacio de trabajo | <input type="checkbox"/> Salud y seguridad         | <input type="checkbox"/> Su jefe inmediato |
| <input type="checkbox"/> Horarios           | <input type="checkbox"/> Prestaciones laborales    | <input type="checkbox"/> Atención          |
| <input type="checkbox"/> Compensaciones     | <input type="checkbox"/> Material y equipo         |  |

**Otros (Especifique)**

---



---



---

## Options! El Spa

Con el afán de mejorar nuestro servicio, para nosotros es realmente importante tu opinión.

**Instrucciones: Rellenar las casillas que mejor se adecúen a tu respuesta.**

	Sí	No
¿Es la primera vez que nos visitas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Quedaste satisfecho(a) con el servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recomendarías el salón a alguien más?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si tienes algún comentario y/o sugerencia, déjanos saber:  
(Ej: tiempo de espera, atención al cliente, calidad de servicio, etc.)


**TABLA DE FACTORES, GRADOS Y PUNTOS PARA VALUACIÓN DE PUESTOS****DEFINICIÓN DE FACTORES, GRADOS Y PUNTUACIÓN RESPECTIVA****1. EDUCACIÓN**

Define los grados de preparación teórico-práctica que requiere tener el ocupante para desarrollar adecuadamente sus labores en el puesto que se evalúa.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	15	El ocupante del puesto requiere educación primaria completa.
II	45	El ocupante del puesto debe tener educación secundaria completa.
III	75	El ocupante del puesto requiere tener educación media como bachiller, maestro, secretaria o equivalente.
IV	105	El ocupante del puesto debe contar con certificados de belleza, con un mínimo aprobado de tres cursos afín al puesto. Interpreta y aplica políticas, métodos y procedimientos en su área, conoce los procesos de fabricación del producto.
V	135	El ocupante del puesto de tener aprobados 4 a 5 años de alguna carrera técnica afín al puesto.
VI	165	El ocupante del puesto debe estar graduado en alguna carrera técnica afín al puesto.

**2. EXPERIENCIA**

Se define como la cantidad de meses o años de experiencia práctica mínima en un trabajo igual o similar, para poder desempeñar adecuadamente el puesto. La experiencia se adiciona a la educación y debe haber sido adquirida antes de asignarse la persona al puesto. Algunos puestos requieren experiencia en distintas áreas relacionadas con la posición.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	20	Requiere alguna experiencia en trabajos similares, mínimo 6 meses.
II	70	De uno a dos años de experiencia en el oficio y / o en oficios similares al puesto.
III	120	De dos a tres años en el oficio y / o en oficios similares al puesto.
IV	170	De tres a cuatro años en el oficio y / o en oficios similares al puesto.
V	220	Más de cinco años en el oficio y / o en oficios similares al puesto.

**3. TOMA DE DECISIONES**

Este factor define el grado y frecuencia que el ocupante del puesto requiere aplicar para el desempeño adecuado del mismo y se determina en función directa del grado de complejidad del trabajo y la existencia de normas e instrucciones para su ejecución. La definición del grado de complejidad a que se refiere este factor es como sigue:

El trabajo rutinario es simple, repetitivo o con un patrón bien definido, el cual necesitará de muy poca o ninguna iniciativa e ingenio, además el supervisor o encargado está normalmente disponible para ayuda e instrucción.

Problema menor es aquel que involucra la consideración de varios factores o situaciones, requiriendo el ejercicio de alguna iniciativa, imaginación y juicio para llegar a una conclusión (debe tomarse en cuenta el grado de supervisión recibida).

Problema mayor es aquel que debe ser resuelto por la persona que ocupa un puesto sin ayuda o supervisión de un superior, contando solamente con normas y políticas generales de la empresa.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	10	El ocupante del puesto recibe instrucciones sencillas Opera equipo simple. Se le dice exactamente lo que debe hacer. Trabajo completamente rutinario.
II	30	El ocupante del puesto trabaja a partir de especificaciones que necesitan juicio sencillo. Trabajo eventualmente rutinario, debe interpretar normas de trabajo.
III	50	El ocupante del puesto planea y ejecuta operaciones con normas conocidas. Decide dentro de métodos establecidos. Debe girar instrucciones a otros.
IV	70	El ocupante del puesto planea y ejecuta operaciones con normas solo generales. Soluciona problemas técnicos y administrativos permanentemente de un área de trabajo.
V	90	El ocupante del puesto elabora políticas y resuelve problemas para los que no existen normas establecidas. Requiere un alto nivel de ingenio e iniciativa.
VI	110	El ocupante del puesto es responsable por resolver problemas mayores que afectan a toda la organización.

#### 4. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES

Los puestos son medidos en su magnitud por la responsabilidad en el manejo de relaciones con clientes y proveedores.

Las relaciones también se dan dentro de la organización con las otras áreas de la misma con las cuales se debe establecer negociaciones para alcanzar los objetivos fijados por la administración.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	10	El ocupante del puesto no tiene responsabilidad por relaciones externas y debe trabajar individualmente.
II	35	El ocupante del puesto debe tener alguna relación con clientes o proveedores, o con área de dentro de la organización.
III	60	El ocupante del puesto mantiene relaciones continuas con clientes o proveedores y con áreas clave de la organización
IV	85	El ocupante del puesto tiene relaciones clave con empresas e instituciones clave para lograr los objetivos de la organización.
V	110	El ocupante del puesto tiene relaciones clave con empresas y representa a la organización ante instituciones privadas, asociaciones y entidades gremiales a nivel gerencial.

<b>PARTE II</b> <b>Procedimientos administrativos</b>	
Administración de personal	Procedimiento de alineamiento interno Procedimiento de capacitación y desarrollo de personal Procedimiento de administración de horarios Procedimiento de pago de planilla y prestaciones laborales
Administración de inventarios	Procedimiento de administración de inventario del consumo básico Procedimiento de selección y evaluación de proveedores Procedimiento de programación de pago a proveedores
Control de calidad	Procedimiento de control de citas
Finanzas	Procedimientos de flujo de efectivo Procedimiento de control de ingresos y gastos

## PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE ALINEAMIENTO INTERNO

---

### 1. Definiciones

**Estrategia:** Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

**Planeación estratégica:** La planeación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización.

**Planeación de recursos humanos:** Es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma.

**Administración estratégica de recursos humanos:** Es una combinación de la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los parámetros y lineamientos generales para lograr una comunicación efectiva de la planeación estratégica dentro de la empresa Options El Spa, la cual dará las bases para lograr un alineamiento interno de las prácticas de RH con los objetivos y entregables deseados.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los puestos de las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente provee las políticas y procedimientos generales para lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa. Es el encargado de aprobar cualquier práctica de RH propuesta por el asistente de gerencia, evaluar los resultados y tomar las medidas necesarias en relación con los resultados que se quieran obtener.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de crear los medios y formatos de comunicación de la planeación estratégica dentro de la empresa para solicitar su aprobación por Gerencia.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

La planeación estratégica dentro de Options tiene como finalidad lograr un alineamiento interno dentro de la empresa, esto quiere decir que todas las prácticas de RH en donde se involucre el personal, las habilidades y valores compartidos de los mismos estén directamente relacionadas con los objetivos y estrategias del spa.

Ver Anexos para misión, visión, valores y estrategias de Options El Spa para la planeación estratégica de la misma.

#### 4.2 Descripción de actividades:

#### 4.2.1 Comunicar la misión, visión y valores dentro de Options El Spa

- La persona encargada de la comunicación de la planeación estratégica dentro de Options debe buscar los medios y formatos que considere más efectivos para la transmisión de la información hacia los empleados dentro de la empresa. Estos pueden ser:

Comunicación visual dentro de la empresa (Carteles, hojas de información)

Conferencias y/o seminarios

Información electrónica y/o personal (Folletos, documentos)

- Asegurar su funcionalidad y adaptación por parte del personal, así como determinar el periodo que se dedicará al mismo.

#### 4.2.2 Comunicar los objetivos y estrategias de la empresa

- De igual manera, la persona encargada debe elegir los medios y formatos que considere más adecuados para la transmisión de los objetivos y estrategias de la empresa. Estos pueden ser:

Conferencias y/o seminarios

Información electrónica y/o personal (Folletos, documentos)

#### 4.2.3 Garantizar el alineamiento interno dentro de la empresa

- Alinear las prácticas de RH existentes y propuestas dentro de la empresa a los puntos anteriores y comunicarlos de igual manera.
- Asegurar el alineamiento.

#### 4.2.4 Medición del alineamiento estratégico

- Evaluar los resultados con el formato propuesto en Anexos después de haber implementado las etapas anteriores.
- Tomar las medidas correctivas necesarias para puntos de mejora, objetivos de la fuerza de trabajo, organización y resultados deseados.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

### Planeación estratégica para Options El Spa

---

#### **Misión**

*La misión de Options el Spa es ser una empresa dedicada a la salud, belleza y bienestar personal que satisfaga las necesidades de nuestros clientes con oportunidad, eficiencia y calidad y que brinde a nuestros trabajadores un ambiente con oportunidades de desarrollo para lograr entre todos ser una familia Options día a día.*

---

#### **Visión**

*Ser una empresa que a partir del conocimiento y la experiencia de sus usuarios, llegue a ser reconocida por sus altos niveles de satisfacción creada y calidad transmitida por nuestro personal y ambiente de trabajo en el área de salud, belleza y bienestar personal.*

---

#### **Valores**

*Proporcionar un excelente ambiente tanto para los clientes y trabajadores.  
Aplicar los más altos estándares de excelencia para la compra y venta de nuestros productos de consumo básico y de comercialización.  
Desarrollar con entusiasmo clientes satisfechos todo el tiempo.  
Trabajar en equipo y tratar a todos con respeto y dignidad.  
Aprender cada día de cada experiencia, oportunidad y situación que se nos presente.*

---

#### Estrategia corporativa

*Estrategia de crecimiento y diversificación: Lograr el desarrollo y la adquisición de nuevas habilidades que le permitan al personal y a la empresa mejorar su productividad, aumentar su número de empleados y contar con lo necesario para crecer dentro de la ciudad de Guatemala y diversificar el negocio central, enfocándose en mantener al cliente satisfecho y satisfacer sus necesidades totales a la hora de visitar el spa.*

#### Estrategia de negocios

*Estrategia de diferenciación: Competir con base en el valor agregado. Proporcionar un servicio único y distintivo aprovechando la experiencia y diferenciación que se ha creado en el transcurso de los años dentro de Options El Spa, basándose en la alta calidad del servicio, innovación en tendencias, rapidez de mercado y servicio superior.*

---

**Formato propuesto para la evaluación de la adaptabilidad interna**

OBJETIVOS DE LA FUERZA DE TRABAJO

	Trabajo en equipo	Atención al cliente	Empowerment	Productividad de ventas
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Estructura/flujo de trabajo</b>			
	- Equipos interfuncionales	3		
	- Experiencia	3		
	<b>Capacitación</b>			
	- Habilidades para la venta	4		
	<b>Recompensas</b>			
	- Evaluación de resultados	5		
	- Incentivos individuales	2		
	<b>Liderazgo</b>			
	- Personal	-2		
	<b>X1 = SUMA / n</b>	X2	X3	X4
	<b>Evaluación total</b>		<b>= SUMA (X1,X2,X3,X4)</b>	

\* **Objetivos de la fuerza de trabajo y organización pueden variar.**

## PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

---

### 1. Definiciones

**Diagnóstico de necesidades:** El diagnóstico de necesidades de capacitación (DN) es el instrumento que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de programas de capacitación.

**Capacitación y desarrollo:** La capacitación es el proceso de preparación y perfeccionamiento técnico y el desarrollo, por otro lado, es el proceso de desarrollar habilidades, actitudes con vista a una actividad futura.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Establecer la metodología adecuada para el diseño, implementación y evaluación de los programas de capacitación y desarrollo dentro de la empresa Options El Spa.

**Alcance:** Este procedimiento tiene tres aplicaciones: 1. Para la organización (ambiente, estrategias y recursos de todas las áreas y servicios de la empresa), 2. Para las tareas (actividades específicas de las áreas y servicios en torno a los conocimientos, habilidades y capacidades existentes) y 3. Para las personas (desempeño, conocimiento y habilidades personales)

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente establece las políticas y procedimientos generales para realizar cualquier programa de capacitación dentro de la empresa Options El Spa, también es el encargado de aprobar dichos programas y establecer los parámetros a seguir durante la ejecución de dicho procedimiento, evaluar los resultados del mismo y tomar las medidas correctivas respectivas según su criterio.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de llevar la papelería relacionada con el procedimiento, diseñar y ejecutar el programa de capacitación para solicitar su aprobación de mandos superiores, velar por el cumplimiento del mismo y cuantificar los resultados de dicho programa.

**Personal operativo:** Son responsables de cumplir con los requisitos, lineamientos y procedimientos requeridos por el programa de capacitación y evaluar su funcionalidad y efectividad.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

Los programas de capacitación y desarrollo dentro de la empresa Options El Spa tienen como finalidad reforzar habilidades y conocimientos ya existentes con temas de actualidad e

innovación, así como generar nuevas oportunidades de aprendizaje dentro de la empresa en relación con nuevos contenidos que sean de utilidad en la práctica.

Todo esto con el objetivo de contar con personal altamente capacitado e informado de tendencias actuales, de mejora y continuo aprendizaje en relación con el giro de negocio de la empresa, que se resume en servicios, trabajo en equipo y satisfacción del cliente.

#### 4.2 Descripción de actividades:

##### 4.2.1 Realizar un diagnóstico de necesidades dentro de la empresa

- Identificar el tipo de alcance que va a tener la capacitación: análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas.
- Fundamentar la evaluación de necesidades por medio de documentación de observación directa, encuestas, entrevistas o cualquier método que resulte efectivo para dicho diagnóstico. (Ver Anexos para formato de diagnóstico de necesidades propuesto)

##### 4.2.2 Diseñar el programa de capacitación

- El programa de capacitación ideal debe contar con la siguiente división:

**Nombre de la actividad**  
**Objetivos**  
**Contenido**  
**Metodología**  
**Disposición y motivación de los capacitandos**  
**Principios de aprendizaje**  
**Características de los participantes e instructores**

- Documentar y fundamentar toda la información relacionada con los puntos mencionados anteriormente y solicitar aprobación de la persona responsable del programa de capacitación.

##### 4.2.3 Implementación del programa de capacitación

- Seleccionar el método de implementación adecuado para el programa de capacitación. Este puede ser: Capacitación en el puesto, métodos audiovisuales, e-learning o seminarios y conferencias.
- Ver anexos para formato de capacitación individual y grupal

##### 4.2.4 Evaluación del programa de capacitación

- Documentar los resultados obtenidos del programa de capacitación en relación con las reacciones, el aprendizaje, comportamientos y ROI. (Ver anexos para formato de evaluación sugerido)
- Preparar el informe final de evaluación y reportar a la persona responsable del análisis y toma de decisiones con relación a dichos resultados.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Formato de encuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación

<b>Options El Spa</b> Formato OES-RH-003
<b>Diagnóstico de necesidades de capacitación</b>
<p>Esta herramienta de diagnóstico servirá para detectar necesidades de capacitación específicas para la empresa. El instrumento es anónimo y su uso es exclusivo para determinar temas de capacitación. En base a los temas seleccionados se realizará la capacitación con la intención de mejorar y satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de sus trabajadores.</p>
<p><b>Instrucciones:</b> Marque con una "X" la opción que más se adecúe a su persona.</p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Datos generales</li><li>2. Información personal</li></ol>
<p><b>A continuación encontrará una lista de 10 temas. Enumere de 1 a 5 los temas que más le llamen la atención. Siendo 1 el de mayor interés y 5 el de menor interés.</b></p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Formato de programación e implementación de plan de capacitación individual y grupal

**Options El Spa**

Formato OES-RH-003

### Plan de capacitación

**Nombre de la Capacitación:**

**CONOZCA A SU CLIENTE Y TECNICAS DE SERVICIO**

**Fechas y Horarios propuestos:**

<b>Año:</b>	2012	<b>Mes:</b>	NOVIEMBRE	<b>Días:</b>	15 Y 16	<b>Horario:</b>	DE 14.00 A 18:00 Horas
-------------	------	-------------	-----------	--------------	---------	-----------------	------------------------

**Objetivo de la capacitación:**

Mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa, para incrementar las ventas y retención del cliente por medio de las técnicas de servicio actuales del negocio.

**Personas a quienes se les capacitará:**

Todo el personal operativo y gerencia.

**Contenido:**

El que proponga el facilitador.

**Material de Apoyo:**

"Momentos de Verdad", "Programa de Sentimientos" y "El servicio al cliente com o herramienta diferencial".

<b>Listado de Participantes:</b>	<b>Eficacia de la capacitación:</b>	
Heydi Arely García Anabelly Hortencia Orellana Astrid Talledo Castañeda Lidia García	Método de medición:	Encuestas de satisfacción al cliente (semanal)
	Responsable de la medición:	Asistente de Gerencia y personal operativo

**Para ser llenado por Unidad de Gestión del Talento**

**Resultados de la Capacitación:**

Indicador a mejorar:	SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO		
Actual:	76%	Posterior a la capacitación:	
% objetivo de mejora	5%		

Formato de evaluación del programa de capacitación

**Evaluación de la capacitación y capacitador**

Esta herramienta de evaluación servirá para detectar la efectividad de la capacitación y las habilidades del capacitador. El instrumento es anónimo y su uso es exclusivo para determinar los resultados de la capacitación y realizar posibles mejoras a futuro.

**INSTRUCCIONES**

Marque con una "x" la opción que considere más adecuada en base a los aspectos de la capacitación y del capacitador, siguiendo los siguientes criterios de evaluación.

1	2	3	4
Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar	Deficiente

Aspecto a evaluar	1	2	3	4
<b>Aspectos de la Capacitación:</b>				
Se cubrió el contenido esperado.				
Ambiente cómodo e idoneidad de instalaciones.				
Las dinámicas fueron de acuerdo al tema de capacitación y de su agrado.				
La capacitación en general fue de su agrado.				
La capacitación inició y finalizó con puntualidad.				
<b>Aspectos del Capacitador:</b>				
Manejo del contenido y claridad del tema por parte del capacitador.				
Actitud y presentación personal por parte del capacitador.				
El capacitador propició motivación en el grupo.				
El capacitador utilizó y proporcionó las herramientas adecuadas para la capacitación (material de apoyo).				
El capacitador resolvió dudas.				

Comentarios:

---



---



---

## PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE HORARIOS

---

### 1. Definiciones

**Horario/Jornada de trabajo:** Se denomina así, al tiempo del día durante el cual el trabajador está en la empresa.

**Jornada diurna:** Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y dieciocho horas de un mismo día.

**Jornada nocturna:** Es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las 6 horas del día siguiente.

**Jornada mixta:** Es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los parámetros y lineamientos generales necesarios para lograr una administración de horarios de trabajo efectiva estableciendo jornadas, horas extra y remuneraciones por las mismas.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los puestos de las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente provee las políticas y procedimientos generales para establecer los horarios y jornadas laborales dentro de la empresa, la autorización de los pagos por horas extraordinarias y días festivos, así como de ausencias evitables e inevitables.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de llevar el control de horas de entrada y salida del personal, permisos, ausencias, horas extraordinarias trabajadas y de realizar los respectivos cálculos cada quincena para ser autorizados por gerencia.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

La administración de horarios dentro de Options tiene como finalidad llevar un control del trabajo efectivo del personal dentro de las jornadas propuestas y remunerar respectivamente a cada uno de acuerdo a sus esfuerzos realizados dentro y fuera de las mismas.

Esto se hace tomando en cuenta los permisos y ausencias evitables e inevitables, las horas extras trabajadas y días festivos trabajados.

#### 4.2 Descripción de actividades:

#### 4.2.1 Establecer jornadas de trabajo

- Las jornadas de trabajo dentro de Options se dividen en dos:

Jornada 1: 8:00 a 17:00 horas

Jornada 2: 10:00 a 19:00 horas

- Se establecen 2 descansos de 15 mins para refacciones y un tiempo de 30 mins para almuerzo.
- Según acordado en el contrato, todo trabajador tiene derecho a escoger un día entero entre lunes y miércoles como día de descanso con goce de salario para que el horario de los días sábado sea de 8:00 a 19:00 horas para todo el personal y así sumar en total 42 horas semanales de trabajo efectivo.

#### 4.2.2 Controlar la asistencia y horarios

- La persona encargada de la documentación debe llevar un control de las horas de entrada y salida del personal, las ausencias y permisos así como horas extra laboradas por el mismo.

#### 4.2.2 Cuantificar la asistencia y horarios

- La persona encargada de la documentación debe cuantificar el control de asistencia y horarios del inciso anterior según el formato electrónico correspondiente. Ver Anexos para detalle.
- Determinar los pagos correspondientes a la primera y la segunda quincena de cada mes.
- Reportar a Gerencia.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Ejemplo de formato electrónico para el control de horarios para Options El Spa

### Parte de horas semanal

#### Options El Spa

1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal

Inicio de semana: 5/11/12  
 Empleado: [Escribir aquí el nombre]  
 Director: [Escribir aquí el nombre]  
 Teléfono del emple: [Teléfono]  
 Dirección de correo [Dirección de correo electrónico]

Precio por hora: Q 12.00

Día	Fecha	Entrada	Salida	Horas normales	Horas extras (1,5 x tarifa)	Horas Enfermedad	Horas de vacaciones	Pago total
lunes	5/11/12	8:00	18:00	9	1	3	Q	162.00
martes	6/11/12	23:00	3:00	4			Q	48.00
miércoles	7/11/12	8:00	10:00	2			6 Q	96.00
jueves	8/11/12						Q	-
viernes	9/11/12						Q	-
sábado	10/11/12						Q	-
domingo	11/11/12						Q	-
lunes	11/5/2012						Q	-
<b>Total</b>				<b>15</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6 Q</b>	<b>306.00</b>

Firma del empleado

Fecha

Firma del director

Fecha

## PROCEDIMIENTO DE PAGO DE PLANILLA Y PRESTACIONES LABORALES

---

### 1. Definiciones

**Planilla:** Impreso o formulario en blanco para rellenar que se presenta ante la administración pública.

**Prestaciones laborales:** Beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores.

**Compensación total:** La compensación incluye todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados o colaboradores por el desempeño de sus puestos.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los lineamientos básicos para la administración de la compensación efectiva dentro de la empresa Options El Spa.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** Es el responsable de establecer los parámetros necesarios para la determinación de la compensación total para cada puesto dentro de la empresa Options El Spa. Es el encargado de aprobar y establecer valores de cada puesto de acuerdo a información presentada por el solicitante y competencia que se requieran del mismo.

**Asistente de Gerencia:** Es el encargado de valorar los puestos y asignar totales a las formas de compensación de los mismos. Debe llevar el control del pago de planilla y sus divisiones y documentación relacionada a la misma.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

El objetivo de este procedimiento es estandarizar la forma de llevar el control y asignar valores y totales a la compensación de acuerdo al puesto que se trate y las competencias que requiere la persona para dicho puesto.

De igual manera, establece los parámetros a seguir para determinar pagos y prestaciones laborales de acuerdo a la información que se tenga del solicitante y el puesto.

#### 4.2 Descripción de actividades:

#### 4.2.1 Valorar los puestos

- La valoración de los puestos está regida por la tabla de factores y puntos presentada en Anexos. Dicha valoración debe actualizarse según el tiempo que establezca Gerencia.
- Se debe valorar cada puesto de manera de obtener los siguientes resultados para cada puesto:

Nombre del puesto	Descripción	Educación	Experiencia	Toma de decisiones	Responsabilidad por relaciones	Total Puntos	Sueldo empresa
Asistente de Gerencia	Grado Puntos	VI 165	III 120	VI 110	IV 85	- 480	- Q 2,500.00

- Encontrar la tendencia por medio de una gráfica puntos-sueldo empresa y utilizar la ecuación de la regresión utilizada para obtener los siguientes resultados:

Rango de puntos	Sueldo medio	% de variación	Variación de sueldo	Rango Salarial	
				Mínimo	Máximo
100 - 200	Q 927.30	20%	Q 185.46	Q 741.84	Q 1,112.76
201 - 300	Q 1,695.97	20%	Q 339.19	Q 1,356.78	Q 2,035.16
301 - 400	Q 3,764.07	20%	Q 752.81	Q 3,011.26	Q 4,516.88
401 - 500	Q 7,132.17	30%	Q 2,139.65	Q 4,992.52	Q 9,271.82
501 - 600	Q 11,800.27	30%	Q 3,540.08	Q 8,260.19	Q 15,340.35

- Cada sueldo será determinado con la ecuación  $F(x)$  encontrada y la división del mismo es la siguiente:

Sueldo base: salario mínimo

Bonificación Incentivo ley: Q250

Comisión del puesto:  $F(x) - \text{sueldo base}$

Bonificación incentivo: 10% sobre Q4000 de ventas semanales

#### 4.2.2 Pago de planilla

- Cada 15 y 30 días del mes se debe completar el formato presentado en Anexos para el pago de sueldo correspondiente al puesto y a la persona.

#### 4.2.3 Cálculo de prestaciones laborales

- Para el caso que sea necesario, utilizar el formato presentado en Anexos para el cálculo de Aguinaldo, Bono 14, Vacaciones e Indemnización

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

### Tabla de factores, grados y puntos para la valoración del puesto DEFINICIÓN DE FACTORES, GRADOS Y PUNTUACIÓN RESPECTIVA

#### 1. EDUCACIÓN

Define los grados de preparación teórico-práctica que requiere tener el ocupante para desarrollar adecuadamente sus labores en el puesto que se evalúa.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	15	El ocupante del puesto requiere educación primaria completa.
II	45	El ocupante del puesto debe tener educación secundaria completa.
III	75	El ocupante del puesto requiere tener educación media como bachiller, maestro, secretaria o equivalente.
IV	105	El ocupante del puesto debe contar con certificados de belleza, con un mínimo aprobado de tres cursos afín al puesto. Interpreta y aplica políticas, métodos y procedimientos en su área, conoce los procesos de fabricación del producto.
V	135	El ocupante del puesto de tener aprobados 4 a 5 años de alguna carrera técnica afín al puesto.
VI	165	El ocupante del puesto debe estar graduado en alguna carrera técnica afín al puesto.

#### 2. EXPERIENCIA

Se define como la cantidad de meses o años de experiencia práctica mínima en un trabajo igual o similar, para poder desempeñar adecuadamente el puesto. La experiencia se adiciona a la educación y debe haber sido adquirida antes de asignarse la persona al puesto. Algunos puestos requieren experiencia en distintas áreas relacionadas con la posición.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	20	Requiere alguna experiencia en trabajos similares, mínimo 6 meses.
II	70	De uno a dos años de experiencia en el oficio y / o en oficios similares al puesto.
III	120	De dos a tres años en el oficio y / o en oficios similares al puesto.
IV	170	De tres a cuatro años en el oficio y / o en oficios similares al puesto.
V	220	Más de cinco años en el oficio y / o en oficios similares al puesto.

### 3. TOMA DE DECISIONES

Este factor define el grado y frecuencia que el ocupante del puesto requiere aplicar para el desempeño adecuado del mismo y se determina en función directa del grado de complejidad del trabajo y la existencia de normas e instrucciones para su ejecución. La definición del grado de complejidad a que se refiere este factor es como sigue:

El trabajo rutinario es simple, repetitivo o con un patrón bien definido, el cual necesitará de muy poca o ninguna iniciativa e ingenio, además el supervisor o encargado está normalmente disponible para ayuda e instrucción.

Problema menor es aquel que involucra la consideración de varios factores o situaciones, requiriendo el ejercicio de alguna iniciativa, imaginación y juicio para llegar a una conclusión (debe tomarse en cuenta el grado de supervisión recibida).

Problema mayor es aquel que debe ser resuelto por la persona que ocupa un puesto sin ayuda o supervisión de un superior, contando solamente con normas y políticas generales de la empresa.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	10	El ocupante del puesto recibe instrucciones sencillas Opera equipo simple. Se le dice exactamente lo que debe hacer. Trabajo completamente rutinario.
II	30	El ocupante del puesto trabaja a partir de especificaciones que necesitan juicio sencillo. Trabajo eventualmente rutinario, debe interpretar normas de trabajo.
III	50	El ocupante del puesto planea y ejecuta operaciones con normas conocidas. Decide dentro de métodos establecidos. Debe girar instrucciones a otros.
IV	70	El ocupante del puesto planea y ejecuta operaciones con normas solo generales. Soluciona problemas técnicos y administrativos permanentemente de un área de trabajo.
V	90	El ocupante del puesto elabora políticas y resuelve problemas para los que no existen normas establecidas. Requiere un alto nivel de ingenio e iniciativa.
VI	110	El ocupante del puesto es responsable por resolver problemas mayores que afectan a toda la organización.

### 4. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES

Los puestos son medidos en su magnitud por la responsabilidad en el manejo de relaciones con clientes y proveedores. Las relaciones también se dan dentro de la organización con las otras áreas de la misma con las cuales se debe establecer negociaciones para alcanzar los objetivos fijados por la administración.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN
I	10	El ocupante del puesto no tiene responsabilidad por relaciones externas y debe trabajar individualmente.
II	35	El ocupante del puesto debe tener alguna relación con clientes o proveedores, o con área de dentro de la organización.
III	60	El ocupante del puesto mantiene relaciones continuas con clientes o proveedores y con áreas clave de la organización
IV	85	El ocupante del puesto tiene relaciones clave con empresas e instituciones clave para lograr los objetivos de la organización.
V	110	El ocupante del puesto tiene relaciones clave con empresas y representa a la organización ante instituciones privadas, asociaciones y entidades gremiales a nivel gerencial.

Formato electrónico para pago de planilla para la empresa Options El Spa

**Pago de planilla mensual actualizada**

**Options El Spa**

1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal

No.	# AFILIACION IGSS	FECHA DE INGRESO	NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO BASE	Bonificacion decreto 78-89	COMISIÓN DEL PUESTO	BONIFICACIÓN INCENTIVO	TOTAL INGRESOS	ANTICIPOS	PRÉSTAMOS	IGSS SUELDO	TOTAL DEDUCCIONES	Neto
1	16608034-1	2/05/08	Heidy Arely García Santos	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 1,500.00	Q 670.00	<b>Q 4,494.00</b>	Q 50.00	Q -	Q 100.17	Q 150.17	<b>Q 4,343.83</b>
2	17840453-9	17/08/09	Anabelly Hortencia Orellana	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 1,045.00	Q 340.00	<b>Q 3,709.00</b>	Q -	Q -	Q 100.17	Q 100.17	<b>Q 3,608.83</b>
3	28015876-7	2/07/12	Astrid Talledo Castañeda	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 400.00	Q 310.00	<b>Q 3,034.00</b>	Q -	Q -	Q 100.17	Q 100.17	<b>Q 2,933.83</b>
4	17533459-8	2/07/12	Gabriela Obispo	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 200.00	Q 570.00	<b>Q 3,094.00</b>	Q 170.00	Q -	Q 100.17	Q 270.17	<b>Q 2,823.83</b>

Formato electrónico para el pago de prestaciones laborales

<b>Ingreso salario de los últimos 6 meses</b>		
Fecha último mes trabajado		15/03/12
Fecha primer mes a utilizar		16/09/11
Empiece desde	11	Q 6,000.00
	12	6,000.00
	1	6,000.00
	2	6,000.00
	3	6,000.00
	4	6,000.00
<b>Salario promedio</b>		<b>Q 6,000.00</b>

<b>FECHAS PARA CÁLCULO DE INDEMNIZACIONES</b>		<b>TIEMPO LABORADO</b>	
		AÑOS	2
Fecha de ingreso	2/07/09	MESES	8
Fecha de egreso	15/03/12	DÍAS	13
<b>Total días laborados</b>			<b>983</b>

<b>SALARIO PROMEDIO CÁLCULO INDEMNIZACIÓN</b>	
Más porción de:	
Aguinaldo	Q 499.80
Bono 14	499.80
Salario Promedio Mensual para Cálculo	6,999.60
Salario Promedio Diario para Cálculo	Q 19.18
<b>INDEMNIZACION</b>	
Por los años	Q 13,999.20
Por los meses	4,666.40
Por los días	249.30
<b>Total indemnización a pagar</b>	<b>Q 18,914.90</b>

<b>FECHAS PARA CÁLCULO DE AGUINALDO</b>		AÑOS	0
Fecha último pago de aguinaldo	1/12/11	MES	3
Fecha para el pago de aguinaldo	15/03/12	DÍAS	14
Total días para pago de aguinaldo			<b>104</b>
Salario Promedio Mensual para Cálculo	Q 6,000.00		
Salario Promedio Diario para Cálculo	Q 16.44		
<b>AGUINALDO</b>			
Por los años	Q -		
Por los meses	1,500.00		
Por los días	230.14		
<b>Total aguinaldo a pagar</b>	<b>Q 1,730.14</b>		

<b>FECHAS PARA CÁLCULO DE BONO 14</b>		AÑOS	0
Fecha último pago de Bono 14	30/06/11	MES	8
Fecha para el pago de Bono 14	15/03/12	DÍAS	14
Total días para pago de Bono 14			<b>254</b>
Salario Promedio Mensual para Cálculo	Q 6,000.00		
Salario Promedio Diario para Cálculo	Q 16.44		
<b>BONO 14</b>			
Por los años	Q -		
Por los mees	4,000.00		
Por los días	230.14		
<b>Total Bono 14 a pagar</b>	<b>Q 4,230.14</b>		

<b>FECHAS PARA CÁLCULO DE VACACIONES</b>		AÑOS	0
Fecha último pago de vacaciones	14/07/11	MES	8
Fecha para el pago de vacaciones	15/03/12	DÍAS	1
Total días para pago de vacaciones			<b>241</b>
Salario Promedio Mensual para Cálculo	Q 3,000.00		
Salario Promedio Diario para Cálculo	Q 8.22		
<b>VACACIONES</b>			
Por los años	Q -		
Por los meses	2,000.00		
Por los días	8.22		
<b>Total vacaciones a pagar</b>	<b>Q 2,008.22</b>		

<b>RESUMEN</b>	
<b>Indemnización</b>	<b>Q 18,914.90</b>
<b>Aguinaldo</b>	<b>1,730.14</b>
<b>Bono 14</b>	<b>4,230.14</b>
<b>Vacaciones</b>	<b>2,008.22</b>
<b>Total Prestaciones</b>	<b>Q 26,883.39</b>

**Menos Descuentos**

<b>Total Descuentos</b>	<b>-</b>
<b>Total a Pagar</b>	<b>Q 26,883.39</b>

## PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE INVENTARIOS DEL CONSUMO BÁSICO

---

### 1. Definiciones

**Inventarios:** Relación detallada de bienes y/o pertenencias.

**Costos del inventario:** Gasto que se hace para la obtención de una cosa o servicio.

**Modelo EOQ:** La cantidad económica de pedido que busca encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa.

**Punto de reabastecimiento:** Medida que nos indica el tiempo en el que se tiene que hacer un pedido de inventario para evitar faltantes.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los lineamientos necesarios para tener un manejo de inventarios efectivo en relación con los productos del consumo básico de la empresa para evitar escasez y faltantes del mismo para lograr el correcto funcionamiento diario del spa.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para los productos del consumo básico y de servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El gerente es el responsable de establecer los parámetros básicos para el manejo de los inventarios del consumo básico dentro de Options El Spa. Garantizar su cumplimiento y tomar las decisiones clave en relación con los resultados propuestos del modelo utilizado.

**Asistente de Gerencia:** Es el encargado de llevar la documentación en orden por producto de consumo básico, así como los formatos y controles que se deben manejar según el modelo utilizado para el manejo de inventarios dentro de la empresa.

**Personal operativo:** Deben llevar el control del inventario e informar a inmediatos al llegar al punto de reabastecimiento definido posteriormente.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

El objetivo principal del manejo de inventarios del consumo básico es contar con el lote óptimo de existencias por el tiempo necesario de manera que se cuente con lo básico del consumo de productos por servicio y para el correcto funcionamiento del spa en sí. De igual manera, se propone un modelo EOQ el cual permite crear un balance entre los costos incurridos en el inventario y el nivel del mismo para que la empresa pueda reducir sus costos en general.

---

#### 4.2 Descripción de actividades:

\* En Anexos se muestra la información del modelo EOQ para productos ya establecidos.

##### 4.2.1 Determinar el lote económico de pedido

- Para productos nuevos, determinar el lote óptimo de pedido que se debe hacer por producto del consumo básico. Para este punto se debe utilizar la ecuación del modelo EOQ para el manejo de inventarios

$$Q^* = \sqrt{\frac{2aK}{h}}$$

En donde **a** representa la demanda anual del producto  
**K** el costo de hacer un pedido  
**h** el costo de retener un producto en bodega

##### 4.2.2 Determinar el punto de reabastecimiento

- El punto de reabastecimiento está determinado por **L\*a** en donde L es el tiempo de entrega del producto desde el momento que se hace el pedido. Este puede ser por día o mes expresado en años.

##### 4.2.3 Llevar el control del inventario

- El personal encargado debe estar informado de la información anteriormente especificada para poder informar a inmediatos y hacer los pedidos tal y como indica el modelo.

##### 4.2.4 Hacer el pedido para el consumo básico

- Utilizar el formato de requisición de compra mostrado en Anexos con la información especificada anteriormente.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Modelo EOQ para productos existentes del consumo básico

Producto	EOQ	Punto de reabastecimiento (unidades)	Pedidos al año
Crema exfoliante	6	0.5	4
Crema hidratante	6	0.5	4
Esmalte	3	0.2	5
Acrílico	4	0.3	4
Gel	4	0.3	4
Shampoo hidratante	8	0.9	6
Acondicionador hidratante	8	0.9	6
Gotas/tratamiento	4	0.2	3
Peróxido	4	1.2	16
Decolorante	4	1.2	16
Tintes	2	2.3	102
Otros	9	0.4	2

Formato electrónico para utilizar el modelo EOQ para el manejo de inventario del consumo básico

### Modelo de inventarios consumo básico por producto

#### Options El Spa

1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal

#### Producto: Ejemplo

K	16.41	EOQ	4.449541155	Plazo de entrega	0.014
h	79.57	Costos de retención	177.0249948	Punto de reabastecimiento	0.672
D	48	Costos de pedido	177.0249948	t*	0.09269877
Pedidos/año	10.7876292	Costo total	354.0499897		

Procedimiento para establecer valores de variables

**a:** Demanda anual: Cantidad de producto que se necesita por servicio al mes\*12

**K:** Costo de hacer el pedido: Valor fijo: 16.41

**h:** Costo de retención: determinar m<sup>2</sup> utilizados para almacenamiento por producto\* Q.171.11

**L:** Plazo de entrega: Días en que se tarda llegar un producto desde que se hace la orden/365

Punto de reabastecimiento X: Si 6 rollos de papel – 100% en donde  $X = (0.2*100/6) = 3$  rollos  
0.2 rollos de papel – X

Formato de requisición de compra

<b>Requisición de compra</b>		
<b>Options El Spa</b>		
1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal		
Requisición de compra No.: 000#		
Proceso que solicita: <u>Consumo básico</u>		
Fecha del pedido: _____		Fecha de entrega: _____
Cantidad	Unidades	Descripción del producto
1	Caja	Rollo de papel de baño
Elaborado por: _____		
Autorizado por: _____		
Recibido por: _____		

## PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

---

### 1. Definiciones

**Selección:** Elección de una persona o de una cosa entre otras varias.

**Evaluación:** Cálculo, valoración de una cosa.

**Proveedores:** Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los lineamientos necesarios para realizar una selección de proveedores efectiva en relación con los criterios de calidad, precio, cotización y tiempo de entrega y la evaluación correspondiente que la empresa Options el Spa solicite.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** Es el responsable de establecer los parámetros básicos para la selección y evaluación de proveedores, analizar la información presentada y tomar decisiones correctivas o de mejora en relación con los requisitos y criterios que deben ser satisfechos.

**Asistente de Gerencia:** Es el encargado de llevar la documentación en orden por proveedor existente y potencial, proveer los formatos necesarios y realizar las medidas correctivas o de mejora propuestas por gerencia.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

Este procedimiento establece la metodología de selección y evaluación de proveedores para Options El Spa con el fin de mejorar la calidad de los productos dentro de la empresa y analizar los factores y criterios que le convengan para los resultados que se quieran lograr.

#### 4.2 Descripción de actividades:

##### 4.2.1 Selección de proveedores

- Analizar y aprobar la información presentada por el solicitante:

Listado de precios y productos  
Beneficios presentados

Contrato de trabajo  
Patente de comercio

#### 4.2.2 Evaluación de proveedores

- Realizar la evaluación del proveedor considerando los criterios calidad, precio, tiempo de entrega y cotización y los puntajes respectivos mostrados en Anexos.
- Con los puntajes obtenidos por cada proveedor ponderarlos según la siguiente clasificación:

Cotización	20%
Calidad	25%
Tiempo de entrega	25%
Precio	30%

Ver ejemplo en Anexos.

#### 4.2.3 Calificación y aceptación de proveedores

- Con la calificación obtenida para cada proveedor, aceptar o rechazar solicitud según los planes de acción presentados en Anexos.
- Informar al proveedor de la decisión tomada.

#### 4.2.4 Evaluar a los proveedores

- Realizar una evaluación cada seis meses de cada proveedor según los aspectos considerados anteriormente y tomar decisiones con respecto a los resultados obtenidos.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Formato de criterios y puntajes a evaluar para cada proveedor

Criterio	Descripción	Puntaje	Recomendación
Cotización	Se refiere a la respuesta eficiente por parte del proveedor ante cualquier inquietud, cotización y/o solicitud realizada por la Organización, con respecto al producto que se quiera adquirir.	Menor a 1 día -5 Puntos Entre 1 y 2 días - 4 Puntos Entre 3 y 5 días -3 Puntos Entre 5 y 10 días -2 Puntos Mayor de 10 días - 1 Puntos	Aceptación inmediata de su interés en cotizar e indicar fecha en que enviará cotización (1 día)  Cumplir con fecha comprometida para cotizar  Utilizar formatos correspondientes para cotizar
Calidad	Este criterio esta definido por el desempeño real de los mismos y su competencia para cumplir con los requisitos descritos en las especificaciones de la compra, incluyendo el tiempo efectivo de garantía de la adquisición realizada.	Satisface Totalmente la calidad - 5 Puntos Satisface Medianamente la calidad - 4 Puntos Satisface Regularmente la calidad -3 Puntos Presenta Baja calidad - 2 Puntos No Satisface la calidad - 1 Puntos	Corregir cualquier observación en documento técnicos o planos entendiendo que son parte de su oferta.  Entrega final de productos sin observaciones o correcciones pendientes en las fechas acordadas o establecidas en la compra.  Entregar una atención post venta
Tiempo de Entrega	Este criterio se refiere al periodo de tiempo entre la aceptación de oferta y orden de compra y la llegada del producto, insumo, material a las instalaciones de la empresa.	Entre 0 y 2 días - 5 Puntos Entre 3 y 4 días - 4 Puntos Entre 5 y 6 días - 3 Puntos Entre 7 y 8 días - 3 Puntos Sobre 9 días -1 Puntos	Entrega de pedido en forma total o con observaciones de inmediato.  Cumplir con fechas de entrega de Producto acordadas en la compra.
Precio	Este criterio se refiere al valor en quetzales del producto adquirido.	Bajo el promedio (Con descuentos y beneficios) - 5 Puntos Bajo el promedio (con descuentos o beneficios) - 4 Puntos Precios iguales al mercado - 3 Puntos Precios sobre el promedio (hasta un 5% más) - 2 Puntos Precios sobre el promedio (sobre un 5% más) - 1 Puntos	Respetar el precio entregado en su oferta sin exigir modificaciones al tener que corregir o mejorar el producto para cumplir con lo especificado.

Ejemplo calificación del proveedor y plan de acción

Criterio	Ponderación	Puntaje obtenido	Total
Cotización	20%	5	20%
Calidad	25%	4	20%
Tiempo de entrega	25%	3	15%
Precio	30%	4	24%
<b>Calificación total</b>			<b>79%</b>

Calificación de Desempeño (%)	Plan de Acción	Condición
Mayor o Igual a 70%	Se aconseja mantener como proveedor.	“CALIFICADO”.
Mayor o Igual a 50% y Menor que 70%	Se aconseja condicionar su permanencia en el Registro de proveedores, a la espera de las mejoras en un periodo no mayor a 6 meses (Debe presentar plan de mejora)	“CALIFICADO CON RESERVA”.
Menor que 50 %	Se aconseja que no sea Considerado como proveedor, ya que no cumple con los requerimientos establecidos por la empresa para el bien o servicio a solicitar; lo anterior no excluye la posibilidad de poder utilizar sus servicios posteriormente. (Debe presentar plan de mejora, para reevaluación).	“DESCALIFICADO”.

## PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN DE PAGO A PROVEEDORES

---

### 1. Definiciones

**Programación de pago:** Plan, proyecto o declaración de lo que se piensa realizar.

**Proveedores:** Persona o empresa que abastece de alguno artículos necesarios.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los lineamientos necesarios para llevar un control de pago a proveedores eficiente que garantice la satisfacción y mejor convivencia de ambas partes.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para los productos del consumo básico y de servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El gerente es el responsable de establecer los parámetros básicos para el control de pago a proveedores. Debe garantizar el cumplimiento del plan de ambas partes y llevar un control de los movimientos y pedidos realizados.

**Asistente de Gerencia:** Es el encargado de llevar la documentación relacionada al pago de proveedores, negociar, llegar a un acuerdo y establecer responsabilidades por ambas partes entre proveedor y cliente.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

Este procedimiento tiene como objetivo lograr un control de pago de proveedores efectivo que garantice la liquidación de los mismos en el plazo estipulado así como el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al mismo para con la empresa.

#### 4.2 Descripción de actividades:

##### 4.2.1 Determinar el tamaño del pedido

- Ver procedimientos de Administración de inventario del consumo básico OES-LO-0001

##### 4.2.2 Seleccionar proveedor

- Ver procedimientos de Selección y evaluación de proveedores OES-LO-0002

#### 4.2.3 Hacer el pedido

- Los pedidos deben ir por orden de importancia según Procedimientos de control de ingresos y gastos OES-FI-0002
- Los pedidos a proveedores del consumo básico se harán según el modelo presentado para el manejo de dicha división.
- Al hacer el pedido se le entrega una contraseña al proveedor, la cual lleva la siguiente correlación

OES – Options El Spa (Cliente)  
PR – Pravanna (Proveedor)  
n – número de pedidos acumulativos por proveedor

#### 4.2.4 Programar el pago a proveedor

- Se le debe dar a conocer al proveedor que los días de pago son los siguientes:

6 de cada mes o día hábil posterior  
23 de cada mes o día hábil posterior

- Y debe presentar contraseña proporcionada con el pedido para recibir el pago.  
\*No se pagará a proveedores que no cumplan con ninguno de los requisitos anteriores.

#### 4.2.4 Realizar el pago

- El pago debe hacerse con cheque de la empresa en donde debe ir especificada la contraseña en el área de referencia y el original debe adjuntarse a fin de mes.
- La documentación requerida es la siguiente:

Copia de envío o pedido / Copia factura cambiaria proveedor  
Recibo de pago parcial o total del monto a facturar  
Fotocopia del cheque con el que se cancela  
Factura cambiaria original proveedor

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CITAS

---

### 1. Definiciones

**Cliente:** Persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

**Control de citas:** Limitación o verificación del flujo de clientes en un determinado lugar.

**Satisfacción del cliente:** Cumplimiento de una necesidad, deseo, pasión, etc. del cliente.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Establecer los lineamiento generales necesarios que se necesitan para el control de citas por día dentro de Options El spa con el objetivo de reducir los tiempos de espera y mejorar la atención al cliente.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los puestos de las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente establece los parámetros a seguir durante el control de citas y atención al cliente, así como es el encargado de velar por que se cumpla dicho control en su totalidad para que de tal manera aumente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en sí.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de llevar el control de citas los días de trabajo dentro de Options El Spa así como comunicar lo establecido en dicho control tanto a los trabajadores como al Gerente General.

**Personal operativo:** El personal dentro de Options El Spa debe cumplir con los requisitos, lineamientos y procedimientos requeridos por el programa de control de citas así como es el encargado de velar por la satisfacción del cliente dentro de la empresa.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

El objetivo principal del control de citas se enfoca en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en sí, tomando en cuenta las necesidades del personal y mejorar el ambiente laboral por medio de un buen manejo de recursos dentro de la empresa.

#### 4.2 Descripción de actividades:

##### 4.2.1 Programar las citas por día

- Las citas se programan según las especificaciones del cliente (hora, servicio, personal encargado) Ver Anexos.
- Si el cliente no especifica, programar las citas según personal disponible, servicio y tiempo de servicio.

#### 4.2.2 Cumplir con los requerimientos de tiempo

- El tiempo estándar por servicio es:

Manicure	00:35:00
Pedicura	00:40:00
Uñas acrílicas	00:65:00
Corte de cabello mujer	00:15:00
Corte de cabello hombre	00:20:00
Cepillados/Planchados	00:25:00
Tinte/Color	01:45:00

\*Si el servicio que solicita el cliente no está en la lista anterior, estimar tiempo según experiencia y recursos necesarios.

- Tomar 10 minutos adicionales por servicio que se refieran al tiempo de llegada del cliente y/o algún atraso que pueda haber en la realización del servicio.
- Respetar los tiempos de cada cliente y del personal. Esto implica también si el cliente se atrasa más de 10 minutos desde la hora que programó su cita, automáticamente se da como perdida y se le da prioridad a quien esté esperando en su lugar.

#### 4.2.3 Verificar cumplimiento del programa de control de citas

- El control de citas debe estar a la vista del personal operativo y se debe dar a conocer al principio del día. De igual manera, se pueden ir programando citas en el transcurso del día utilizando el mismo formato.
- La asistente de gerencia debe tener de igual manera el formato electrónico disponible y actualizado para recibir al cliente.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Formato electrónico de programación de control de citas para Options El Spa

### Programación de citas Options El Spa

**Options El Spa**

**1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal**

Fecha: [Insertar Fecha]

Estilista:	Heidy	Ana	Alberto	Amarilis	Notas
08:00	[Insertar nombre de cliente y # teléfono]				
08:30					
09:00					
09:30					
10:00					
10:30					
11:00					
11:30					
12:00					
12:30					
13:00					
13:30					
14:00					
14:30					
15:00					
15:30					
16:00					
16:30					
17:00					
17:30					
18:00					
18:30					
19:00					

## PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

---

### 1. Definiciones

**Ingresos financieros:** Ganancias económicas percibidas por algún concepto.

**Egresos financieros:** Salidas de recursos financieros que afecten las pérdidas y ganancias.

**Flujo de efectivo:** Movimiento de efectivo.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los parámetros necesarios para una correcta administración y control de los ingresos y egresos de la empresa por medio de flujos de efectivo mensuales y anuales.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para el área de administración financiera de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente provee las políticas y procedimientos generales para la elaboración de los estados de flujo de efectivos mensuales correspondientes a la empresa. Vela por la validez de la información presentada y es el encargado de analizar dichos flujos para tomar las medidas que se crean necesarias en relación con su interpretación.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de realizar los estados de flujo de efectivo electrónicamente y de igual manera llevar la documentación física necesaria mensual de dichos flujos.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

Un estado de flujo de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Es de tipo financiero y muestra las entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

El estado de flujo de efectivo debe realizarse cada mes del año y proporciona información relevante acerca de la liquidez del negocio así como da las bases para estimaciones futuras de necesidades de dinero y sus probables fuentes.

#### 4.2 Descripción de actividades:

**4.2.1 Documentar los movimientos de efectivo mensualmente**

- La persona encargada de la documentación debe llevar el control de los ingresos y egresos de efectivo realizados durante el mes con su respectiva comprobación (Ej. Cheques, depositos, facturas, etc)

**4.2.2 Ingresar los datos electrónicamente**

- Clasificar, separar y ordenar la documentación del inciso anterior según aspectos y clasificación proporcionada en la columna 1 del documento de Excel. (Ver Anexos)
- Ingresar los montos totales por mes al documento según fila y clasificación.
- Verificar y validar los datos del documento.

**4.2.2 Preparar el estado de flujo de efectivo**

- Guardar en formato PDF el estado de flujo de efectivo del mes actual en la carpeta correspondiente.
- Imprimir el estado para llevar el control físicamente.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Clasificación de ingresos y egresos del estado de flujo de efectivo

### Resumen de efectivo

Efectivo en mano (al comienzo del mes)

**Efectivo disponible** (en mano + cobros, antes de la salida de efectivo)

**Posición de efectivo** (fin de mes)

### Cobros

Venta en efectivo

Cobros de cuentas pendientes

Préstamos/efectivo de otros

**Cobros totales**

### Efectivo pagado

Compras materia prima

Compras productos de línea

Sueldos brutos (retirada exacta)

Suministros (oficina y oper.)

Reparaciones y mantenimiento

Publicidad

Alquiler

Otros (especificar)

Pago principal de préstamo

Compra de capital (especificar)

Retirada de propietarios

**Efectivo pagado total**

Vista del estado de flujo de efectivo anual en formato electrónico

**Flujo de efectivo de doce meses**

Comienzo  
ejercicio: ene-13

Options El Spa

1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal

PBX: 43682661

	Comienzo	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	Promedio mensual	Resumen
<b>Resumen de efectivo</b>															
Efectivo en mano (al comienzo del mes)	55,000	67,593	54,530	36,422	20,224	7,036	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	11,624	
<b>Efectivo disponible (en mano + cobros, antes de la salida de efectivo)</b>	67,593	76,065	63,566	41,715	30,596	17,618	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	15,271	
<b>Posición de efectivo (fin de mes)</b>	67,593	54,530	36,422	20,224	7,036	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	-6,616	5,440	
<b>Cobros</b>															
Venta en efectivo	5,616	3,889	4,411	1,642	4,647	3,034								3,525	
Cobros de cuentas pendientes	4,498	3,493	1,987	1,029	2,911	4,234								2,731	
Préstamos/efectivo de otros	2,479	1,090	2,638	2,622	2,814	3,314								2,496	
<b>Cobros totales</b>	<b>12,593</b>	<b>8,472</b>	<b>9,036</b>	<b>5,293</b>	<b>10,372</b>	<b>10,582</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,646</b>	
<b>Efectivo pagado</b>															
Compras materia prima		521	323	274	451	104								335	
Compras productos de línea		720	550	600	250	375								499	
Sueldos brutos (retirada exacta)		10,572	14,514	10,561	13,170	12,478								12,259	
Suministros (oficina y oper.)		250	428	165	1,168	345								471	
Reparaciones y mantenimiento		0	2,200	163	67	0								486	
Publicidad		1,100	625	1,356	0	2,560								1,128	
Alquiler		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500								3,500	
Otros (especificar)		123	234	123	234	123								167	
Pago principal de préstamo		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000								4,000	
Compra de capital (especificar)		679	700	679	650	679								677	
Retirada de propietarios		70	70	70	70	70								70	
<b>Efectivo pagado total</b>		<b>21,535</b>	<b>27,144</b>	<b>21,491</b>	<b>23,560</b>	<b>24,234</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9,830</b>	

## PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS

---

### 1. Definiciones

**Control:** Dominio o autoridad sobre alguna cosa. Limitación o verificación.

**Ingresos:** Ganancias económicas percibidas regulamente por algún concepto.

**Gastos:** Consumir o emplear el dinero para comprar algo.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Establecer los parámetros clave para un control de ingresos y gastos óptimo dentro de la empresa Options El Spa para que de tal manera los resultados se vean reflejados positivamente en el análisis de dichos movimientos, así como proporcionar y garantizar información confiable y válida para el control en general.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** Es el responsable de establecer los parámetros y proveer los lineamientos necesarios para llevar un control óptimo de los ingresos y gastos de la empresa. Autorizar los gastos según información proporcionada y tomar las medidas correctivas o preventivas en relación con los resultados del flujo de efectivo de la empresa a fin de mes.

**Asistente de Gerencia:** Es el encargado de velar por el cumplimiento de los requisitos del control de ingresos y gastos dentro de la empresa. Llevar el control de toda la documentación relacionada y proveer resultados a Gerencia para la toma de decisiones respectiva.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

El objetivo del control de ingresos y gastos dentro de Options El Spa es asegurar que los flujos de efectivo sean administrados de manera más eficiente y óptima para evitar pérdidas relacionadas con el aspecto financiero. De igual manera, se debe llevar un registro de cada movimiento para mejorar la confiabilidad y validez de la información.

#### 4.2 Descripción de actividades:

##### 4.2.1 Control de ingresos y gastos diario

- Para facilitar el análisis de la información mensual y para fines de mejorar el control del flujo de efectivo en la empresa, se debe llevar un control diario que siga el formato presentado en Anexos.
- Detallar lo suficiente cada movimiento.
- Respalidar cada movimiento con la documentación respectiva. Ver anexos para relaciones de documentacion y procesos.

**4.2.2 Control de ingresos y gastos mensual**

- Con la información de los informes diarios, llenar el formato electrónico presentado en Anexos.
- Imprimir una copia de dicho formato y archivarla en su respectivo folder.

**4.2.2 Control gastos por orden de importancia**

- Los gastos a los que incurre la empresa deben ser estrictamente relacionados con su giro de negocio y deben ir autorizados por Gerencia para realizar las compras respectivas.

Tienen prioridad los gastos que se relacionen con los productos del consumo básico o el funcionamiento diario del salón, los productos específicos requeridos por el cliente y los productos que tengan gran potencial de venta o vengan a ocupar un espacio vacante.

- Llenar formato de nota de egreso o requisición de compra proporcionado en Anexos para ser autorizado por Gerencia.
- Realizar requisición de compra o gasto.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Formato de control de ingresos y gastos diario

<b>Options El Spa</b>		
Formato OES-RH-003		
<u>Registro de ingresos y egresos diarios</u>		
<b>Ingresos</b>		<b>Gastos</b>
Total comandas		(Detallar gastos)
Total servicios		
Total productos		
Total efectivo		
Total TC		
Total Cheques		
Total PP		
Detalle pendientes de pago		
Nombre	No. Teléfono	Monto:
	No. Casa	
Notas		
		Anticipos y retiros propietaria

Listado de documentos de respaldo por operación

Options El Spa		
Formato OES-RH-003		
<b>Documentos de respaldo por operación</b>		
<b>Ingresos</b>		
Operación	Documentación relacionada	Comentarios
<b>Venta</b>	Factura cambiaria especificando forma de pago Si se paga en cheque se debe llenar el formulario OES-FI-001 y adjuntar boleta de deposito Si se paga en TC debe ir el voucher adjunto Si se paga en efectivo debe ir la boleta de deposito adjunta	Se cobra Q.100 por cheque rechazado  Se cobra el 5% de la venta al cancelar en TC Los depositos se realizan 2 veces al día
<b>Pagos CXC</b>	Formulario OES-FI-002 Recibo de pago parcial o total de la CXC Cancelación en el libro de cuentas por cobrar	Verificar si se tiene más de una CXC por cliente
<b>Otros ingresos</b>	Recibo de pago parcial o total de la cuenta	Formulario OES-FI-001
<b>Egresos</b>		
Operación	Documentación relacionada	Comentarios
<b>Pago proveedores</b>	Copia de envío o pedido / Factura cambiaria proveedor Recibo de pago parcial o total del monto a facturar Fotocopia del cheque con el que se cancela Factura cambiario original proveedor	Debe presentar contraseña El cheque original debe adjuntarse a fin de mes
<b>Pago sueldos y comisiones personal</b>	Comprobante de pago - Transferencia electrónica o fotocopia de cheque Recibo de pago parcial o total de la cuenta	El cheque original debe adjuntarse a fin de mes
<b>Anticipos y vales</b>	Recibo de pago de anticipo	
<b>Otros gastos</b>	Nota de egreso según formulario OES-LO-003 o requisición de compra según formulario OES-LO-002 Factura original de la compra o gasto	Incluye gastos por productos de consumo básico

Formato de documentos de respaldo por operación

<b>Options El Spa</b> Formato OES-FI-001			
<b>Requisitos de recibo de cheque</b>			
Nombre: _____	FECHA: _____		
Número de cédulo o DPI: _____	_____		
Número de teléfono fijo: _____	_____		
Número de teléfono celular: _____	_____		
No. Cheque	Banco	Monto	Firma responsable
Autorizado por: _____			

<b>Options El Spa</b> Formato OES-FI-002			
<b>Requisitos de cuenta pendiente de pago</b>			
Nombre: _____	FECHA: _____		
Número de cédulo o DPI: _____	_____		
Número de teléfono fijo: _____	_____		
Número de teléfono celular: _____	_____		
Producto/Servicio	Comanda	Monto	Firma responsable
Autorizado por: _____			

<b>Options El Spa</b> Formato OES-RH-003		
<b>Requisición de compra</b>		
Proceso/área que solicita: _____		
Fecha del pedido: _____ Fecha de entrega: _____		
<b>Cantidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Descripción del producto</b>
1	Caja	Rollo de papel de baño
Elaborado por: _____		
Autorizado por: _____		
Recibido por: _____		

<b>Options El Spa</b> Formato OES-RH-003		
<b>Nota de egreso</b>		
Proceso/área que solicita: _____		
Fecha del pedido: _____ Fecha de entrega: _____		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
		<b>Total</b> _____
Autorizado por: _____		
Recibido por: _____		

**Options El Spa**  
Formato OES-LO-001

**Nota de ingreso**

---

Nombre: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
Proceso/área que recibe: \_\_\_\_\_

Cantidad	Descripción	Monto	Forma de pago

Recibido por: \_\_\_\_\_

## **PARTE III**

### **Formato electrónico: Balanced Scorecard**

Indicadores de la perspectiva del Personal

Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos (inventarios)

Indicadores de la perspectiva del cliente

Indicadores de la perspectiva financiera

Tablero de control integral: Balanced Scorecard

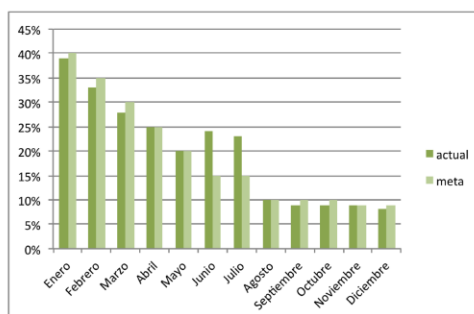
## Options El Spa

Perspectiva del personal

## Rotación del personal

Indicador	Periodo	Número de separaciones durante el mes	Número promedio de empleados a mediados del mes	% de rotación
	Enero	2	4	50%
	Febrero	1	5	20%
	Marzo	2	5	40%
	Abril	3	6	50%
	Mayo	0	5	0%
	Junio	0	4	0%
	Julio	3	5	60%
	Agosto	4	6	67%
	Septiembre	2	5	40%
	Octubre	1	4	25%
	Noviembre	1	5	20%
	Diciembre	2	6	33%

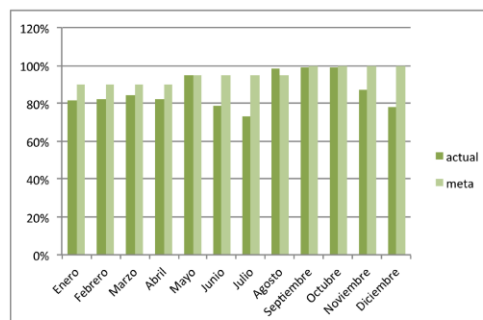
BSC	Mes	Actual	Meta	° %
	Enero	39%	40%	97.5%
	Febrero	33%	35%	94.3%
	Marzo	28%	30%	93.3%
	Abril	25%	25%	100.0%
	Mayo	20%	20%	100.0%
	Junio	24%	15%	160.0%
	Julio	23%	15%	153.3%
	Agosto	10%	10%	100.0%
	Septiembre	9%	10%	90.0%
	Octubre	9%	10%	90.0%
	Noviembre	9%	9%	100.0%
	Diciembre	8%	9%	88.9%



## Satisfacción del personal

Indicador	Criterio	Puntaje promedio obtenido (Sumatoria X/n)	Porcentaje puntaje promedio	Grado de relevancia	Puntaje satisfacción personal	Comentarios	
	Las condiciones físicas de trabajo	3.75	75%	4%	3.00%		
	La libertad de escoger su propio método de trabajo	4.00	80%	8%	6.40%		
	Equipos de trabajo	4.50	90%	7%	6.30%		
	El reconocimiento por haber realizado un buen trabajo	2.75	55%	5%	2.75%		
	Su jefe inmediato	3.75	75%	15%	11.25%		
	Horarios de trabajo	4.00	80%	10%	8.00%		
	Administración de compensaciones	5.00	100%	10%	10.00%		
	Capacitación y motivación	5.00	100%	15%	15.00%		
	Salud y seguridad	3.00	60%	9%	5.40%		
	La atención que le prestan a sus sugerencias	3.75	75%	7%	5.25%		
	Considerando todo	4.00	80%	10%	8.00%		
	<b>Total</b>				<b>81.35%</b>		

BSC	Mes	Actual	Meta	° %
	Enero	81%	90%	90.4%
	Febrero	82%	90%	91.1%
	Marzo	84%	90%	93.3%
	Abril	82%	90%	91.1%
	Mayo	95%	95%	100.0%
	Junio	79%	95%	83.2%
	Julio	73%	95%	76.8%
	Agosto	98%	95%	103.2%
	Septiembre	99%	100%	99.0%
	Octubre	99%	100%	99.0%
	Noviembre	87%	100%	87.0%
	Diciembre	78%	100%	78.0%



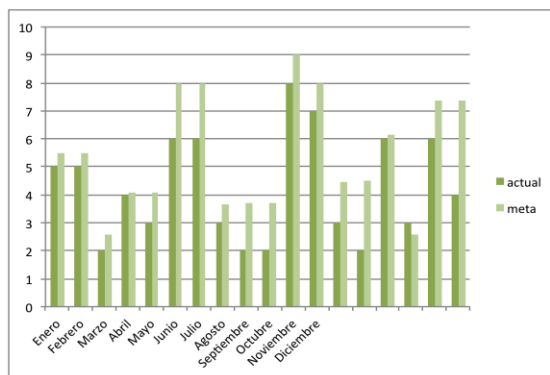
# Options El Spa

Perspectiva Procesos Internos

## Nivel de inventarios

Indicador	Producto	EOQ
	Crema exfoliante	6
	Crema hidratante	6
	Esmalte	3
	Acrílico	4
	Gel	4
	Shampoo hidratante	8
	Acondicionador hidratante	8
	Gotas/tratamiento	4
	Peróxido	4
	Decolorante	4
	Rollo de papel para baño	9
	Rollo de papel para manos	8
	Jabón para manos	4
	Café	5
Té	6	
Azúcar	3	
Vasos desechables para bebidas frías	7	
Vasos desechables para bebidas calientes	7	

BSC	Producto	Actual	Meta	° %
	Crema exfoliante	5	6	91%
	Crema hidratante	5	6	91%
	Esmalte	2	3	77%
	Acrílico	4	4	99%
	Gel	3	4	74%
	Shampoo hidratante	6	8	75%
	Acondicionador hidratante	6	8	75%
	Gotas/tratamiento	3	4	82%
	Peróxido	2	4	54%
	Decolorante	2	4	54%
	Rollo de papel para baño	8	9	89%
	Rollo de papel para manos	7	8	88%
	Jabón para manos	3	4	67%
	Café	2	5	44%
Té	6	6	98%	
Azúcar	3	3	117%	
Vasos desechables para bebidas frías	6	7	81%	
Vasos desechables para bebidas calientes	4	7	54%	
<b>Inventario promedio</b>	<b>77</b>	<b>98</b>	<b>78%</b>	



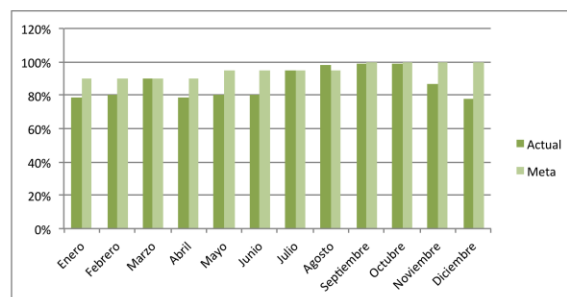
# Options El Spa

Perspectiva del cliente

## Satisfacción del cliente

Indicador	Criterio	Puntaje promedio obtenido (Sumatoria X/n)	Porcentaje puntaje promedio	Grado de relevancia	Puntaje satisfacción personal
	Las condiciones físicas del lugar	4.00	80%	5%	4.00%
	El equipo de trabajo	5.00	100%	10%	10.00%
	La atención básica	3.75	75%	35%	26.25%
	Precios	4.50	90%	5%	4.50%
	Administración y control de citas	3.20	64%	15%	9.60%
	Seguridad e higiene	5.00	100%	15%	15.00%
	Considerando todo el servicio	3.10	62%	15%	9.30%
<b>Total</b>					<b>78.65%</b>

BSC	Mes	Actual	Meta	° %
		Enero	79%	90%
	Febrero	80%	90%	88.9%
	Marzo	90%	90%	100.0%
	Abril	79%	90%	87.8%
	Mayo	80%	95%	84.2%
	Junio	80%	95%	84.2%
	Julio	95%	95%	100.0%
	Agosto	98%	95%	103.2%
	Septiembre	99%	100%	99.0%
	Octubre	99%	100%	99.0%
	Noviembre	87%	100%	87.0%
	Diciembre	78%	100%	78.0%



## Número de quejas

Indicador	Ingresar n		Sumatoria n
	Sí	No	
¿Quedaste satisfecho(a) con el servicio?	O	O	
¿Recomendarías el salón a alguien más?	O	O	
	N/A		

Comentarios

---

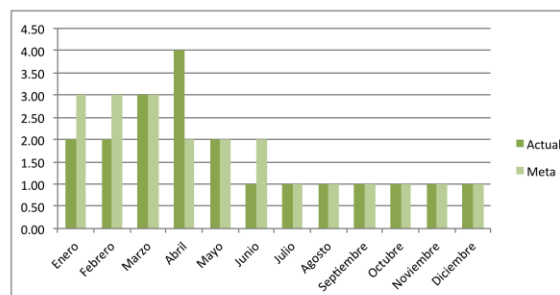


---



---

BSC	Mes	Actual	Meta	° %
		Enero	2.00	3.00
	Febrero	2.00	3.00	66.7%
	Marzo	3.00	3.00	100.0%
	Abril	4.00	2.00	200.0%
	Mayo	2.00	2.00	100.0%
	Junio	1.00	2.00	50.0%
	Julio	1.00	1.00	100.0%
	Agosto	1.00	1.00	100.0%
	Septiembre	1.00	1.00	100.0%
	Octubre	1.00	1.00	100.0%
	Noviembre	1.00	1.00	100.0%
	Diciembre	1.00	1.00	100.0%



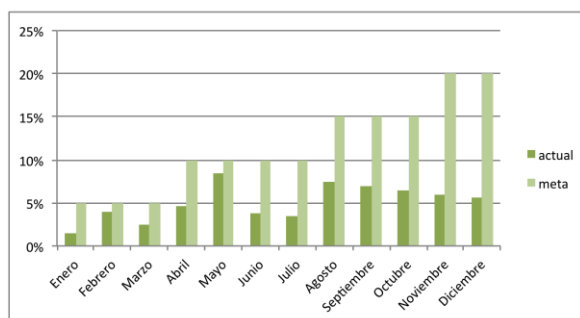
# Options El Spa

Perspectiva financiera

## Análisis de rentabilidad

Indicador	Periodo	Ventas netas	Utilidad neta	Margen neto
	Enero	Q 675,800.00	Q 10,380.00	2%
	Febrero	Q 51,714.00	Q 2,400.00	5%
	Marzo	Q 53,060.00	Q 1,300.00	2%
	Abril	Q 52,230.00	Q 2,400.00	5%
	Mayo	Q 48,000.00	Q 4,008.00	8%
	Junio	Q 52,780.00	Q 2,040.00	4%
	Julio	Q 54,102.00	Q 1,890.00	3%
	Agosto	Q 57,240.00	Q 4,300.00	8%
	Septiembre	Q 62,964.00	Q 4,386.00	7%
	Octubre	Q 69,260.40	Q 4,473.72	6%
	Noviembre	Q 76,186.44	Q 4,563.19	6%
	Diciembre	Q 83,805.08	Q 4,654.46	6%

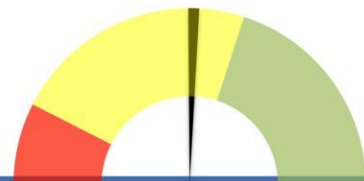
BSC	Mes	Actual	Meta	° %
	Enero	2%	5%	30.7%
	Febrero	4%	5%	80.0%
	Marzo	2%	5%	49.0%
	Abril	5%	10%	46.0%
	Mayo	8%	10%	83.5%
	Junio	4%	10%	38.7%
	Julio	3%	10%	34.9%
	Agosto	8%	15%	50.1%
	Septiembre	7%	15%	46.4%
	Octubre	6%	15%	43.1%
	Noviembre	6%	20%	29.9%
	Diciembre	6%	20%	27.8%



# Options El Spa

Balanced Scorecard

## Perspectiva financiera



	Minigráfico	Actual	Meta	$\Delta$ %	Comentarios
Análisis de rentabilidad		3%	5%	60.0%	

## Perspectiva Procesos internos



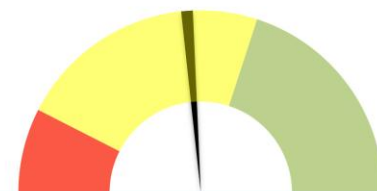
	Minigráfico	Actual	Óptimo	$\Delta$ %	Comentarios
Niveles de inventarios		77	98	78%	

## Perspectiva Clientes



	Minigráfico	Actual	Meta	$\Delta$ %	Comentarios
Satisfacción del cliente		79%	90%	87%	
Número de quejas		1	1	100%	

## Perspectiva Personal



	Minigráfico	Actual	Meta	$\Delta$ %	Comentarios
Satisfacción del personal		30%	100%	30%	
Rotación del personal		4%	5%	80%	

**PARTE IV****Propuestas de estrategias de mejora**

Procedimientos de reclutamiento, pre-selección, selección y contratación de personal  
Nivel de inventarios estimado para líneas de producto de la empresa Options El Spa

## PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

---

### 1. Definiciones

**Reclutamiento:** Reunión de personas para un propósito determinado.

**Personal:** Grupo de personas; gente.

**Puesto vacante:** Puesto libre; disponible.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveen los lineamientos generales que se deben de considerar para realizar una reclutamiento de personal adecuado para cualquier de las áreas de la empresa Options El Spa.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los puestos de las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente establece las políticas y procedimientos generales para realizar cualquier procedimiento de reclutamiento de personal, debe también establecer los parámetros a seguir durante la ejecución de dicho procedimiento para que pueda garantizar un método que asegure el alcance efectivo del mismo.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de lograr el alcance del procedimiento de reclutamiento de acuerdo a los parámetros requeridos por ordenes superiores en relación con la forma de realizarlo y los resultados que se quieran obtener, así como detallar los gastos y costos incurridos durante el mismo.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

El objetivo principal del reclutamiento de personal es facilitar a la empresa a encontrar la persona indicada con las habilidades, experiencia, competencias y conocimientos que se requieran para el puesto vacante que se encuentre dentro de la misma.

Esto se hace creando el anuncio adecuado que llame la atención al grupo objetivo así como también escoger el medio adecuado de publicación del anuncio para garantizar el alcance efectivo del mismo.

#### 4.2 Descripción de actividades:

##### 4.2.1 Identificación de un puesto vacante

- Identificar la necesidad de una persona para algún puesto en específico.
-

- Para realizar este paso, es necesario verificar que las descripciones de puestos dentro de la empresa actualizadas.
- Identificar las funciones principales y hacer un resumen de las características de la persona que debe ocupar el puesto en relación con las descripciones de puesto que se requieran.

#### 4.2.2 Selección del medio de comunicación y tipo de reclutamiento

- Identificar los posibles lugares en donde se pueda encontrar el tipo de personal que se necesita para el puesto.

Estos pueden ser:

**Reclutamiento interno:** Identificar por medio de evaluaciones de desempeño y resultados a los empleados ya existentes dentro de la empresa que tengan las competencias necesarias para el puesto que se solicita.

**Reclutamiento externo:** Las fuentes que se utilizarán a la hora de realizar un reclutamiento externo son anuncios, reclutamiento en internet y referencias de los empleados.

- Seleccionar el medio que más se adecúe al reclutamiento de las opciones anteriores en relación con el puesto vacante a cubrir.
- Crear el anuncio, las publicaciones u organizar la información necesaria para realizar el reclutamiento según el tipo y medio de comunicación seleccionado.

#### 4.2.2 Aprobación del proceso de reclutamiento

- Recopilar la información antes mencionada y organizarla de acuerdo al tipo y medio de comunicación seleccionado.
- Realizar un análisis del costo de reclutamiento según la siguiente fórmula

$$\frac{SC}{H} = \frac{AC + AF + RB + NC}{H}$$

En donde

- AC = costos de publicidad
- AF = tarifas de la agencia
- RB = bonificación por recomendación
- NC = contrataciones sin costo
- H = total de contrataciones estimadas

- Presentar propuestas de reclutamiento al personal encargado para su respectiva aprobación.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## PROCEDIMIENTO DE PRE-SELECCIÓN DE PERSONAL

---

### 1. Definiciones

**Puesto vacante:** Puesto libre; disponible.

**Pre-selección de personal:** Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas en relación con la información presentada por los mismos.

**Descripción de puestos:**

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveen los lineamientos generales que se deben de considerar para realizar una pre-selección de personal adecuado para cualquier de las áreas de la empresa Options El Spa.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los puestos de las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente establece las políticas y procedimientos generales para realizar cualquier procedimiento de selección de personal, debe también establecer los parámetros a seguir durante la ejecución de dicho procedimiento para que pueda garantizar un método que asegure el alcance efectivo del mismo.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de los resultados del proceso de pre-selección de acuerdo a los parámetros requeridos por ordenes superiores en relación con el análisis de información presentada por la persona reclutada, verificación y orden de papelería coreespondiente y pre-selección de candidatos para avanzar al proceso de selección.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

El objetivo de la pre-selección de personal es verificar que la información presentada por el solicitante sea confiable y cumpla con la papelería requerida por la empresa, así como conocer sus competencias, objetivos y expectativas dentro de la misma.

#### 4.2 Descripción de actividades:

##### 4.2.1 Identificación de los aspirantes al puesto

- Identificar a las personas que soliciten el puesto de acuerdo al tipo y medio de comunicación utilizado en el reclutamiento. (Ref: OES-RH-0001): Esto puede ser por las siguientes metodologías:

Llamadas telefónicas  
Correos electrónicos  
Presentación personal

- Contactar a dichos aspirantes para solicitar la papelería requerida por la empresa, ya sea de forma personal o metodología on-line.

#### 4.2.2 Evaluación y pre-selección de personal

- Los aspirantes al puesto deben contar con la siguiente papelería:

**Curriculum vitae:** El curriculum vitae ideal del aspirante debe contar con la siguiente información:

Datos personales  
Formación académica  
Experiencia laboral  
Competencias

**Solicitud de empleo:** Aun cuando los solicitantes lleguen con su currículum bien elaborado, es importante que llenen una solicitud de trabajo al inicio del proceso con el objetivo de validar la información presentada en el currículum y conocer algunos otros aspectos si es que no se mencionan en el mismo.

**Fotografía reciente**

**Fotocopia de cédula o DPI**

**Fotocopia de certificado, título o diploma del último año de estudios o cursos aprobados**

**Constancia de los últimos dos empleos**

**Dos cartas de recomendación**

**Exámenes médicos**

- La persona reponsable de juntar dicha papelería debe llenar el formato presentado en Anexos para trasladarlo a Gerencia para su evaluación respectiva.
- Se le notifica al aspirante si continúa a la siguiente etapa de selección de personal o si queda en lista de espera para un puesto vacante en un futuro.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Formato de requisitos de papelería

<b>Options El Spa</b> Formato RH - 001	
<b>Requisitos de papelería</b>	
El solicitante completó su expediente con la siguiente documentación:	
<input type="checkbox"/>	Solicitud de empleo
<input type="checkbox"/>	Currículum Vitae
<input type="checkbox"/>	Fotografía reciente
<input type="checkbox"/>	Fotocopia de cédula o DPI
<input type="checkbox"/>	Fotocopia de certificado, título o diploma del último año de estudios o cursos aprobados
<input type="checkbox"/>	Constancia de los últimos dos empleos
<input type="checkbox"/>	Dos cartas de recomendación
<input type="checkbox"/>	Exámenes médicos
<input type="checkbox"/>	Otros
<b>Firma responsable</b>	

Formato de solicitud de empleo

<b>Options El Spa</b> Solicitud de empleo	Fecha
	Puesto que solicita
	Sueldo mensual

**INFORMACIÓN GENERAL**

Nota: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente. Es importante contestar de manera completa la información requerida para la presentación adecuada de sus capacidades. Es indispensable mantener actualizados sus datos para lograr una mejor promoción.

**INSTRUCCIONES**

Escriba la información requerida en los espacios indicados en el formulario. Lea atentamente lo que se indica y responda a todas las preguntas con letra clara y en forma ordenada. Si es de selección múltiple, seleccionar con una **X** la respuesta correcta. Si tiene alguna duda, favor hacerla saber a la persona que le está proporcionando este formulario.

**DATOS PERSONALES**

Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Edad	Sexo	Estado Civil
Dirección				Teléfono casa	Teléfono Celular	Otro
Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento	Nacionalidad	Correo electrónico	Número de NIT		
Hijos Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Cuántos _____ Edades _____				No. De afiliación al IGGS		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

	Institución	Fechas		Años	Titulo/Certificado/Diploma Recibido
		De	A		
Primaria y secundaria					
Diversificado					
Universidad					
Otros (Academias, certificaciones)					
Estudia actualmente:	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Si su respuesta fue sí, complete los siguientes incisos, sino prosiga			
Institución	Horario:	Carrera ó Curso			Grado

**FORMACIÓN LABORAL/PROFESIONAL**

A continuación liste las empresas en las que ha trabajado y/o está laborando actualmente siguiendo el formato proporcionado

	Institución	Fechas		Justificación Salida (Despido, Renuncia, otros)
		De	A	
Empresa 1				
Empresa 2				
Empresa 3				
Empresa 4				
Empresa 5				
Otras				

**INFORMACIÓN DE SALUD**

Fecha y motivo de su último chequeo médico			¿Fuma?	¿Ingiere alcohol?
Padece de alguna enfermedad	Padece de algún tipo de alergia	Mantiene algún tratamiento médico (Especifique)	Tipo de Sangre	
En caso de emergencia llamas a			Otro contacto	
Nombre		Teléfono		

**INFORMACIÓN DE SALUD Y RECREACIÓN**

¿Qué prefiere hacer en su tiempo libre?	
Deportes que practica:	
Frecuencia de práctica:	
Algún otro hobby:	
Comentario adicional relacionado a sus intereses	

**REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerle

**REFERENCIAS PROFESIONALES**

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Empresa

Autorizo la proporción de mis datos para promoción, que se me investigue, que se verifiquen datos y que se me someta a exámenes médicos u otras pruebas necesarias. Este documento no es un contrato fijo de empleo sino una parte del proceso de reclutamiento y selección. Hago constar que mis respuestas son verdaderas, de no ser así, el proceso será anulado.

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

## PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

---

### 1. Definiciones

**Puesto vacante:** Puesto libre; disponible.

**Selección de personal:** Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas en relación con la fase de pre-selección realizada.

**Entrevista de trabajo:** Proceso en el cual el solicitante al puesto vacante es entrevistado por una persona, por los miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización con el fin de conocer a la persona de una manera interactiva.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los lineamientos básicos para realizar una selección de personal efectiva en relación con el proceso de pre-selección, la entrevista de trabajo y la evaluación del candidato para el puesto que la empresa Options el Spa solicite.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los puestos de las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente es el encargado de realizar la entrevista que se adecúe al puesto que se solicite según los lineamientos y parámetros establecidos, tomando en cuenta también la información proporcionada por el proceso de pre-selección de personal y los intereses personales del entrevistado, así como también es el responsable de tomar la decisión final de pasar a la etapa de contratación.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

El objetivo de la selección de personal es evaluar a la persona solicitante del puesto de trabajo en relación con una adaptación persona-puesto en donde se puedan identificar las competencias individuales que los empleados necesitan para tener el éxito dentro de la empresa: conocimiento, habilidades y capacidades.

Esto se logra por medio de una evaluación del solicitante para poder identificar dichas competencias, expectativas y personalidad que se adecúen a lo que el puesto requiere. Todo esto con el fin de tomar la decisión final de contratar o no a la persona adecuada.

#### 4.2 Descripción de actividades:

#### 4.2.1 Análisis de información presentada por el solicitante

- Analizar la información presentada por el solicitante en el proceso de pre-selección (Ref: OES-RH-0002).
- Adaptar dicha información al puesto que se solicita por medio de las descripciones de puestos presentadas en Anexos.

#### 4.2.2 Seleccionar el método de entrevista que más se adecúe al puesto

- El responsable de realizar la entrevista debe seleccionar el método de entrevista que más se adecúe al puesto, al tiempo y medio de comunicación.

Los métodos de entrevista pueden ser:

**Entrevista no dirigida:** Entrevista en la cual se permite al solicitante la máxima libertad en la determinación del curso de la charla, mientras que el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante.

**Entrevista estructurada:** Entrevista en la que se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas (Ver Anexos) que tienen un conjunto de respuestas establecido.

**Entrevista en video o videoentrevistas:** Entrevistas que utilizan la tecnología de videoconferencia para evaluar a los candidatos del puesto vía internet.

- Preparar la entrevista y notificar al solicitante

**Nota:** Los métodos de entrevista pueden variar en el curso de la misma por lo que se recomienda preparar el material necesario para adaptarse al cambio.

#### 4.2.3 Evaluación del candidato

- Después de haber realizado la entrevista, evaluar al candidato según el formato presentado en Anexos y tomar la decisión de pasar a la siguiente etapa: Contratación.
- Notificar al solicitante.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Descripción de puestos para la empresa Options El Spa

### **Análisis y descripción de puesto 1**

#### **I. General**

- *Nombre del puesto:* Masajista Profesional
- *Horario:* según cita.
- *Título:* Certificado que lo acredite como masajista profesional
- *Sueldo:* Q. 150.00 por hora.
- *Ubicación:* dirección
- *Experiencia mínima:* 1 año.
- *Edad:* 18 años en adelante.

#### **II. Descripción del puesto**

El puesto masajista profesional en el Salón Options el Spa, consiste en brindar a los clientes los servicios de masajes en relación con las nuevas tendencias y constante innovación en el servicio, con base en conocimientos básicos del cuidado de la piel y manejo de estrés en las personas.

#### **III. Competencias**

- Habilidades interpersonales para tratar con clientes y con el personal dentro del salón.
- Actualización en las últimas tendencias de masajes.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Habilidades de comunicación
- Disponibilidad dentro del horario de trabajo.
- Empatía
- Buen manejo del tiempo
- Puntualidad
- Buen manejo de conflictos y negociación

#### **IV. Responsabilidades y deberes**

- Asistir todos los días en el horario establecido
- Cumplir con la vestimenta establecida por la empresa
- Ser un ejemplo para el resto de personal dentro de la empresa
- Brindar resultados satisfactorios hacia los clientes
- Cumplir con el reglamento de la empresa
- Ser ético y no revelar información de la empresa
- Mantener en orden los utensilios que utilice y su espacio de trabajo.

#### **Análisis y descripción de puesto 2**

##### **I. General**

- *Nombre del puesto:* colorimetría y cultor de imagen
- *Horario:* 8:00 a 7:00 p.m.
- *Título:* Certificado de academia que lo acredite como experto en colorimetría y cultor de imagen.
- *Sueldo:* Q. 4000 más comisiones por ventas.
- *Ubicación:* dirección
- *Experiencia mínima:* 2 años.
- *Edad:* 18 años en adelante.

##### **II. Descripción del puesto**

El puesto de experto en colorimetría y cultor de imagen en el Salón Options el Spa, consiste en brindar a los clientes los servicios principalmente de maquillaje, tintes (básicos y mezclas), peinados y tratamientos para el cabello, teniendo conocimientos básicos en tendencias actuales de manejo y tratamiento del mismo y constante innovación de estilos, adaptándose también a las exigencias del consumidor y estándares establecidos en la empresa.

### III. Competencias

- Habilidades interpersonales para tratar con clientes y con el personal dentro del salón.
- Actualización en las últimas tendencias de cabello. (cortes, tintes, peinados).
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Habilidades de comunicación
- Disponibilidad dentro del horario de trabajo.
- Empatía
- Buen manejo del tiempo
- Puntualidad
- Buen manejo de conflictos y negociación

### IV. Responsabilidades y deberes

- Asistir todos los días en el horario establecido
- Cumplir con la vestimenta establecida por la empresa
- Ser un ejemplo para el resto de personal dentro de la empresa
- Brindar resultados satisfactorios hacia los clientes
- Cumplir con el reglamento de la empresa
- Ser ético y no revelar información de la empresa
- Mantener en orden los utensilios que utilice y su espacio de trabajo.

## Análisis y descripción de puesto 3

### I. General

- *Nombre del puesto:* Cultor de belleza/estilista
- *Horario:* 8:00 a 7:00 p.m.
- *Título:* Certificado de academia que lo acredite como cultor de belleza.
- *Sueldo:* Q. 3000 más comisiones por ventas.

- *Ubicación:* dirección
- *Experiencia mínima:* 1 año
- *Edad:* 18 años en adelante.

## **II. Descripción del puesto**

El puesto de cultor de belleza en el Salón Options el Spa, consiste en brindar a los clientes los servicios básicos de corte, cepillado, depilación, manicure y pedicure y algunos otros servicios relacionados con la satisfacción y exigencias de los clientes en relación con su cabello y procesos corporales por medio de las últimas tendencias y especificaciones del lugar en el que se encuentre.

## **III. Competencias**

- Habilidades interpersonales para tratar con clientes y con el personal dentro del salón.
- Actualización en las últimas tendencias de cabello. (cortes, tintes, peinados).
- Conocimientos básicos de tratamientos corporales (manicure y pedicure, depilaciones)
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Habilidades de comunicación
- Disponibilidad dentro del horario de trabajo.
- Empatía
- Buen manejo del tiempo
- Puntualidad
- Buen manejo de conflictos y negociación

## **IV. Responsabilidades y deberes**

- Asistir todos los días en el horario establecido
- Cumplir con la vestimenta establecida por la empresa
- Ser un ejemplo para el resto de personal dentro de la empresa
- Brindar resultados satisfactorios hacia los clientes

- Cumplir con el reglamento de la empresa
- Ser ético y no revelar información de la empresa
- Mantener en orden los utensilios que utilice y su espacio de trabajo.

Formato de una entrevista estructurada

Options El Spa  
Formato RH – 002

## Entrevista Estructurada

A continuación se presenta un esquema para la realización de la entrevista, pero queda a criterio del examinador si quiere agregar otras preguntas o modificar las mismas.

### Questionario para selección del personal

¿Cuál fue el último puesto que desempeñó y cuáles eran sus tareas?

¿Por qué dejó su último trabajo?

¿Tiene alguna experiencia laboral en el área de salón y SPA?

Mencione lo que más le ha gustado en su experiencia laboral

Mencione lo que menos le ha gustado en su experiencia laboral

¿Por qué escogió esta empresa para continuar con su carrera laboral y qué le llamó la atención de nuestra empresa?

¿Qué habilidades posee ud. que difieran de las demás solicitantes? (Por qué la deberíamos contratar a ud y no a alguien más)

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿Ha tenido alguna dificultad con sus puestos de trabajos anteriores?

¿Cuál es su disponibilidad de horario?

¿Cuál es su pretensión salarial?

**Nota: Las preguntas pueden irse modificando de acuerdo con la papelería presentada por el solicitante.**

Formato de evaluación del candidato

**EVALUACION DEL CANDIDATO**

I. Datos Generales

- Nombre:

\_\_\_\_\_

- Puesto:

\_\_\_\_\_

- Teléfono o E-mail:

\_\_\_\_\_

II. Instrucciones:

Lea cuidadosamente y llene los espacios correspondientes en base a lo evaluado en la entrevista. Escriba con bolígrafo y con letra de molde, de preferencia. Según el caso, coloque una "X" en el espacio apropiado; no deje áreas en blanco.

III. Evaluación Cuantitativa

	Muy Satisfactorio 4	Satisfactorio 3	Insatisfactorio 2	Muy Insatisfactorio 1
Habilidades Interpersonales y comunicación				
Habilidad para trabajar bajo presión.				
Empatía				
Actualización en últimas tendencias en su área.				

Disponibilidad de horario de trabajo.				
Buen manejo de conflictos y negociación.				
Total				

III.1 Punteo mínimo de cada competencia:

- Habilidades Interpersonales y comunicación: 4
- Habilidad para trabajar bajo presión: 4
- Empatía: 3
- Actualización en las últimas tendencias en su área: 3
- Disponibilidad de horario de trabajo: 3
- Buen manejo de conflictos y negociación: 4
- Total: 21

III. 2. Marque con una “x” su opción de contratación

Se contrata	Candidato dudoso	No se contrata

Nota: en caso de calificar a candidato como dudoso, especificar el por qué y recomendaciones en el inciso III.3.

III. 3. Observaciones:

---



---



---



---



---



---



---



---

IV. Descripción de competencias

1. Habilidades Interpersonales y de comunicación
  - a. Ser asertivo
  - b. Ser amable con los clientes y las personas internas del salón.
  - c. Tener carisma para atraer a personas nuevas al salón.
2. Habilidad para trabajar bajo presión
  - a. Saber manejar el estrés de atender a varios clientes dentro del salón.
  - b. Capacidad de elaborar un buen trabajo en un tiempo establecido.
  - c. Poder llevar el control de varias tareas a la vez.
3. Empatía
  - a. Capacidad de ponerse en el lugar del cliente en todo momento.
  - b. Tener escucha activa.
  - c. No mantener prejuicios, estereotipos ni discriminar.
4. Actualización de últimas tendencias en su área
  - a. Conocer nuevos estilos y tendencias.
  - b. Disponibilidad para aprender y aceptar nuevos retos.
  - c. Mostrar creatividad y asumir riesgos.
5. Disponibilidad de horario de trabajo
  - a. Cumplir con el horario establecido.
  - b. Ser puntual y mostrarse flexible en caso amerite.
6. Buen manejo de conflictos y negociación
  - a. Tener autocontrol.
  - b. Saber frenar los conflictos que puedan presentarse.
  - c. Saber negociar ante situaciones negativas que puedan presentarse.

## PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

---

### 1. Definiciones

**Evaluación:** Es un proceso, cuyas fases son las siguientes: planificación, obtención de la información, formulación de juicios de valor y toma de decisiones

**Contratación:** Realización de un contrato a una persona en el que se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación.

---

### 2. Propósito y alcance

**Propósito:** Proveer los lineamientos necesarios para realizar un proceso de contratación efectivo relacionado con la selección de personal adecuada y los objetivos y metas tanto de la organización como de la persona a ser contratada.

**Alcance:** Este procedimiento aplica para todos los puestos de las distintas áreas y servicios de la empresa Options El Spa.

---

### 3. Responsabilidades

**Gerente General:** El Gerente es el encargado de tomar la decisión de contratación. Definir los lineamientos básicos, reglas, funciones y responsabilidades de la persona a ser contratada y de velar por el cumplimiento de las cláusulas que el contrato presenta, por parte de la empresa y del personal.

**Asistente de Gerencia:** Es el responsable de archivar la papelería completa del solicitante, imprimir los formularios, el contrato y demás relacionado con el proceso de contratación y garantizar que se cumpla el proceso de la forma más adecuada y eficaz posible.

---

### 4. Procedimiento

#### 4.1 Condiciones generales:

La contratación tiene como objetivo llegar a un acuerdo formal por el cual una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo dependencia o subordinación y a cambio de un salario por un tiempo definido, estableciendo normas, funciones y responsabilidades de parte de la empresa y tomando en cuenta los derechos del trabajador como persona individual.

#### 4.2 Descripción de actividades:

**4.2.1 Análisis de información presentada por el solicitante**

- Analizar, revisar y admitir la información presentada por el solicitante en el proceso de pre-selección (Ref: OES-RH-0002) y selección de personal (Ref: OES-RH-003) para tomar la decisión de contratación.

**4.2.3 Elaborar contrato de trabajo**

- Si la persona calificó, establecer el contrato de acuerdo al Ministerio de Trabajo y Previsión Social mostrado en Anexos.
- Llenar el contrato con la información de la empresa y del solicitante en los espacios correspondientes del del mismo. Según el artículo 28 del código de trabajo, “el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares; uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.”

**4.2.4 Notificar a la persona seleccionada el acuerdo firmado**

- Comunicar al candidato elegido y nombrado, la fecha de toma de posesión del puesto.

**4.2.5 Inducir a la empresa y al puesto**

- Dar la adecuada inducción a la empresa al trabajador de nuevo ingreso según los lineamientos de la planeación estratégica definidos en OES-RH-0006.

**4.2.6 Confirmar al trabajador en el puesto**

- Se evaluará el desempeño del nuevo trabajador antes de finalizar el periodo de prueba, el cual es el término en el cual la empresa por una parte y el trabajador por la otra, podrán rescindir de la relación laboral sin responsabilidad para su parte. Este término tiene una duración de sesenta días a partir de la fecha de la toma de posesión del puesto.
- Por último, se confirma al trabajador en el puesto, con lo cual se finaliza el proceso de contratación.

<b>Fecha de emisión:</b>	<b>Revisado:</b> Nombre: Puesto:	<b>Liberado:</b> Nombre: Puesto:
--------------------------	--	--

## 5. Anexos

Formato de contrato de trabajo

Recuperado desde [http://guatemala.eregulations.org/media/contrato\\_de\\_trabajo.pdf](http://guatemala.eregulations.org/media/contrato_de_trabajo.pdf)

**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO**  
**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**  
**VER INSTRUCCIONES AL DORSO**

\_\_\_\_\_ de  
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y de registro \_\_\_\_\_ extendida por  
el alcalde municipal de \_\_\_\_\_ del departamento  
de \_\_\_\_\_ actuando en representación de  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa y dirección completa \_\_\_\_\_ nombres y apellidos del trabajador \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y  
de registro \_\_\_\_\_, extendida por el alcalde municipal de \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_, con residencia en: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_\_, del  
nacionalidad \_\_\_\_\_, del  
año \_\_\_\_\_. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios \_\_\_\_\_  
siguientes: \_\_\_\_\_  
indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las

\_\_\_\_\_  
características y las condiciones de trabajo  
**TERCERA:** Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_  
indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

**CUARTA:** La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_

**QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será \_\_\_\_\_ de horas diarias y de  
\_\_\_\_\_ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las  
\_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, excepto el día  
\_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, para completar las  
\_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_  
horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En  
jornada **CONTINUA DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Viernes excepto el día  
Sábado que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de  
media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

**SEXTA:** el salario será de \_\_\_\_\_ indicar monto del salario Bonificación  
\_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_  
en \_\_\_\_\_ Mes, Semana, Quincena  
\_\_\_\_\_  
Lugar de Pago

**SEPTIMA:** Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

**OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

**NOVENA:** El presente contrato se suscribe en  
\_\_\_\_\_  
Lugar

El día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.  
En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

\_\_\_\_\_  
firma o impresión digital del trabajador

\_\_\_\_\_  
firma o impresión digital del empleador

(Este formato es gratuito)

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

## INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrón*). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
  - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
  - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
  - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
  - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*).
4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*).

Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

### Lista de inventario líneas de productos

**Options! El Spa**
**1ª calle sector B-1 manzana 1, Boulevard principal San Cristóbal**

Fecha de inventario: 25-sep-12

Casa	Descripción	Precio Unitario	Cantidad en existencias	Valor de Inventario disponible	
René Furterer	Karité Shampoo 150 mL	Q 225.00	2	Q 450.00	
	Okara Protect Color 150 mL	Q 258.00	15	Q 3,870.00	
	Carthame Shampoo 150 mL	Q 225.00	11	Q 2,475.00	
	Naturia Shampoo 150 mL	Q 265.00	1	Q 265.00	
	Curbicia Shampoo 150 mL	Q 225.00	1	Q 225.00	
	Carthame Crema 250 mL	Q 537.00	1	Q 537.00	
	Karité Shampoo 1000 mL	Q 1,050.00	1	Q 1,050.00	
Bosley	Volumizing Conditioner	Q 345.00	3	Q 1,035.00	
	Follicle Energizer Cream	Q 225.00	3	Q 675.00	
	Professional Strenght Kit	Q 353.00	1	Q 353.00	
	Volumizing and Thickening Gel	Q 135.00	3	Q 405.00	
	Volumizing and Thickening Spray	Q 165.00	3	Q 495.00	
	Bos Defense Conditioner	Q 345.00	3	Q 1,035.00	
	Bos Revive Conditioner	Q 428.00	2	Q 856.00	
Botox Xtreme	KeraXtreme Shampoo	Q 200.00	5	Q 1,000.00	
	Shampoo Sin Sal	Q 250.00	4	Q 1,000.00	
Ybera Botox	Kit reconstructor	Q 850.00	1	Q 850.00	
Firenze	Curl Control 73 mL conditioner	Q 25.00	27	Q 675.00	
	Absolut Straight 73 mL conditioner	Q 25.00	16	Q 400.00	
	Anti-Dandruff 73 mL shampoo	Q 25.00	22	Q 550.00	
	Deep Cleaning 73 mL shampoo	Q 25.00	12	Q 300.00	
	Everyday Use 300 mL conditioner	Q 115.00	3	Q 345.00	
	Everyday Use 300 mL shampoo	Q 115.00	4	Q 460.00	
	Curl Control 300 mL conditioner	Q 115.00	2	Q 230.00	
	Curl Control 300 mL shampoo	Q 115.00	3	Q 345.00	
	Color Care 300 mL conditioner	Q 115.00	1	Q 115.00	
	Color Care 300 mL shampoo	Q 115.00	3	Q 345.00	
	Stiff Hold Spiking Gel 300 mL	Q 175.00	3	Q 525.00	
	Stiff Hold Spiking Gel 1000 mL	Q 243.00	1	Q 243.00	
	Deep Cleaning 300 mL shampoo	Q 115.00	2	Q 230.00	
	Relax 300 mL shampoo	Q 115.00	3	Q 345.00	
	PR 1000 mL shampoo-acondicionador	Q 243.00	6	Q 1,458.00	
	ELC	Pure Olive instant treatment	Q 350.00	2	Q 700.00
		Pure Olive moisturizing serum	Q 270.00	1	Q 270.00
Silkey	Cabellos Secos shampoo 250 mL	Q 225.00	2	Q 450.00	
	Emulsión multivitaminas 250 mL	Q 190.00	2	Q 380.00	
	Emulsión coloración 250 mL	Q 190.00	2	Q 380.00	
	Shampoo Grasos 250 mL	Q 225.00	1	Q 225.00	
	Easy Curl 4.9 oz gel	Q 150.00	3	Q 450.00	
	Style & Body mouse 240 mL	Q 210.00	1	Q 210.00	
	Hair Brilliant Spray 240 mL	Q 190.00	2	Q 380.00	
	Kit Solar Silkey	Q 310.00	1	Q 310.00	
So Sexy	Oleo revitalizante	Q 225.00	1	Q 225.00	
	Volumizing Spray 150 mL	Q 125.00	3	Q 375.00	
	Conditioner 300 mL	Q 150.00	4	Q 600.00	

Color TEK	Keratina liquida tratamiento	Q	150.00	3	Q	450.00
	Terapia hidronutritiva	Q	150.00	6	Q	900.00
	Sellador de cutícula	Q	150.00	5	Q	750.00
Avena número	Shampoo restructurante	Q	225.00	2	Q	450.00
	Crema restructurante	Q	225.00	3	Q	675.00
DSM Caviar	Hair mask 150 mL	Q	315.00	11	Q	3,465.00
	Baby Shampoo 150 mL	Q	185.00	5	Q	925.00
	Moisturizing Hair Cream	Q	275.00	8	Q	2,200.00
	Mud Shampoo 150 mL	Q	205.00	5	Q	1,025.00
	Mineral Mask Mud	Q	140.00	9	Q	1,260.00
	Mon Platin cream	Q	315.00	4	Q	1,260.00
	Thermo Builder	Q	180.00	7	Q	1,260.00
Sebastian	Hydre Conditioner 1L	Q	300.00	2	Q	600.00
	Hydre Treatment 500 mL	Q	250.00	1	Q	250.00
	Penetrant 250 mL	Q	110.00	1	Q	110.00
	Penetrant 1L	Q	300.00	1	Q	300.00
	Light 250 mL	Q	110.00	1	Q	110.00
	Hydre light 150 mL	Q	110.00	1	Q	110.00
Otros					Q	3,535.76
<b>Total inventario líneas cabello</b>					<b>Q</b>	<b>47,732.76</b>
Victoria's Secret	Splash Olores Misc.	Q	175.00	23	Q	4,025.00
	Cremas Olores Misc.	Q	175.00	27	Q	4,725.00
	Otros	Q	140.00	35	Q	4,900.00
MAC	Sombras Misc.	Q	210.00	9	Q	1,890.00
	Polvos Misc.	Q	175.00	15	Q	2,625.00
	Blush Misc.	Q	175.00	9	Q	1,575.00
	Kit maquillaje Misc	Q	375.00	6	Q	2,250.00
L'oreal	Cremas rejuvenecedoras	Q	195.00	16	Q	3,120.00
	Otras cremas	Q	160.00	13	Q	2,080.00
OPI	Pintauñas Misc.	Q	86.00	28	Q	2,408.00
	Kit 2X1 Misc.	Q	230.00	16	Q	3,680.00
DSM Caviar	Body Peelings & Creams	Q	175.00	11	Q	1,925.00
Otros					Q	3,168.27
<b>Total inventario líneas corporales</b>					<b>Q</b>	<b>38,371.27</b>
Accesorios	Joyería y bisutería				Q	3,450.00
<b>Total inventario accesorios</b>					<b>Q</b>	<b>3,450.00</b>
Salud y medicamentos	Kit shakes suplementarios	Q	750.00	1	Q	750.00
	Vitaminas / suplementos	Q	270.00	5	Q	1,350.00
	Zrui Amalaki	Q	700.00	3	Q	2,100.00
	Té verde reductor	Q	200.00	15	Q	3,000.00
Otros					Q	576.00
<b>Total inventario salud y medicamentos</b>					<b>Q</b>	<b>7,776.00</b>
<b>Total inventario</b>					<b>Q</b>	<b>97,330.03</b>