Plan estratégico para Atlanta Estudio de Barbería ubicada en la ciudad de Popayán

Práctica profesional

Nivel profesional

Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas

Yenifer Daniela Grande Orozco

Stherling Johana Velasco Velasco

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2025

Plan estratégico para Atlanta Estudio de Barbería ubicada en la ciudad de Popayán

Práctica profesional

Nivel profesional

Yenifer Daniela Grande Orozco

Stherling Johana Velasco Velasco

Tutor

Mag. Didier Rubén Córdoba Lozada

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2025

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Del Presidente Del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán, mes, año

DEDICATORIA

A mis padres, Milton y Dina Velasco, por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y su fe constante en mí. Gracias por darlo todo sin esperar nada y por ser la raíz firme que ha sostenido cada uno de mis sueños. Este logro es tan mío como suyo. A mis hermanos, que me alentaron a seguir adelante en todo momento, y a mi querida mascota, que, con su presencia tranquila y fiel, acompañó mis noches de desvelo, ofreciéndole consuelo y calma cuando el cansancio era más fuerte.

Stherling Johana Velasco

A mis padres, Orvein y Diomar, por ser mi motor, mi mayor inspiración y mi apoyo incondicional en cada etapa de este camino. Gracias por su esfuerzo incansable, por brindarme la oportunidad de estudiar y por creer en mí con todo el corazón, incluso cuando yo misma dudaba. A mi hermano Cristian, por tenderme siempre la mano, por su respaldo inquebrantable y por brindarme las herramientas que hicieron posible continuar y culminar este proceso y a Mariela, mi tía, quien considero mi segunda madre, por su amor profundo y por hacer de este logro una alegría compartida.

Yenifer Daniela Grande Orozco

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza, la claridad y la perseverancia para llegar hasta aquí.

A mi familia, gracias por ser mi refugio en medio del cansancio y mi alegría por los pequeños logros. Por acompañarme con paciencia, ánimo y amor en cada etapa de este proceso. En cada palabra de aliento, en cada gesto de cuidado y en cada silencio compartido, encontré la fuerza para continuar. Su presencia constante, aún en los momentos más simples, marcó una diferencia profunda en este camino que hoy celebro.

A mis profesores, por compartir su conocimiento con generosidad y exigir siempre un poco más, ayudándome a descubrir de lo que soy capaz.

A mis compañeros, por compartir conmigo este camino de aprendizajes, esfuerzos y logros.

A Daniela, mi amiga, por estar ahí desde el primer día, por las charlas infinitas, los consejos sinceros y los silencios compartidos. Hoy culminamos juntas un proyecto que representa todo el esfuerzo y crecimiento de estos años y me alegra haberlo vivido a tu lado, me llevo tu amistad que significó más de lo que las palabras pueden expresar y siempre ocuparás un lugar especial, no solo en este logro, sino en mi vida. Gracias por estar siempre presente.

Sterling Johana Velasco

Agradezco a Dios por brindarme la vida, la salud y las capacidades necesarias para alcanzar este importante paso en mi vida.

A mi núcleo familiar, por ser mi polo a tierra y la mayor motivación para luchar por mis objetivos y salir adelante.

A la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca y a los docentes que me acompañaron durante este proceso, gracias por compartir sus valiosos conocimientos y enseñanzas, que fueron fundamentales en mi formación profesional.

A mis compañeros, quienes estuvieron presentes cuando la motivación se desvanecía, y especialmente a mi compañera Johana, quien se convirtió en una amiga incondicional a lo largo de este proceso. Gracias por brindarme siempre tu mano para continuar, por no dejarme desfallecer y por ser ese hombro en los momentos difíciles, cuando era complicado ver lo bueno por encima de las situaciones negativas.

Yenifer Daniela Grande Orozco

CONTENIDO **Pág.**

RESUMEN 11
ABSTRACT 12
INTRODUCCIÓN 13
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 16
1.1 Planteamiento del Problema 16
1.2 Formulación del Problema 18
2. OBJETIVOS 19
2.1 Objetivo General 19
2.2 Objetivos Específicos 19
3. JUSTIFICACIÓN 20
4. ANTECEDENTES 23
5. MARCO CONCEPTUAL 33
5.1 Marco legal 63
6. METODOLOGÍA 67
6.1 Tipo de estudio 67
6.2 Método de investigación 67
6.3 Técnicas para la recolección de la información 68
6.4 Población y muestra 68
6.5 Sistematización de la información 69
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA 70
7.1 Descripción de resultados obtenidos de las técnicas para la recolección de información 70
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 106
8.1 Contexto Organizacional 106
8.1.1 Perfil de la empresa 106
8.1.2 Portafolio de productos 107
8.1.3 Área/dependencia/unidad a intervenir 109
8.2 Análisis situacional de la organización 109
8.2.1 Análisis Externo 109
8.2.2 Análisis Interno 115
8.3 Análisis DOFA 119
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 123

9.1 Misión 128
9.2 Visión 128
9.3 Valores 129
9.4 Políticas 130
9.5 Estructura organizacional 132
10. PLAN DE ACCIÓN 134
10.1 Propuesta 134

11. RECOMENDACIONES 138
12. BIBLIOGRAFÍA 140
13.ANEXOS 147

Lista de Tablas. **pág.**

Tabla 1 Resumen de antecedentes 29
Tabla 2 Resumen de las respuestas textuales sobre las percepciones internas. 88
Tabla 3 ¿En qué rango de edad se encuentra? y ¿Con qué frecuencia visita Atlanta Estudio de Barbería? 93
Tabla 4 ¿Qué aspecto considera más importante al elegir el servicio de barbería? y ¿Considera que el precio cancelado por el servicio fue justo? 96
Tabla 5 ¿Ha frecuentado otras barberías en Popayán? Si es así, ¿qué lo hizo cambiar de una a la otra? 98
Tabla 6 ¿Las promociones o descuentos influyen en su decisión de elegir una barbería? VS ¿Le gustaría que la barbería ofreciera promociones o un programa de fidelización para clientes frecuentes? 100
Tabla 7 ¿Qué servicio adicional le gustaría que ofreciera la barbería para mejorar su experiencia? 103
Tabla 8 Lista de precios Atlanta Estudio de Barbería 107
Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 109
Tabla 10 Cinco Fuerzas de Porter 111
Tabla 11 Matriz Ansoff 113
Tabla 12 Matriz Evaluación Factor Interno 115
Tabla 13 Matriz BCG 117
Tabla 14 Matriz DOFA 119
Tabla 15 Plan De Acción – Atlanta Estudio De Barbería 1
34

Lista de Figuras. **pág.**

Figura 1: ¿Cómo calificaría su experiencia en general con la prestación del servicio en Atlanta Estudio de Barbería? Siendo 1: deficiente y 5: excelente 94
Figura 2 ¿Qué aspectos de la atención al cliente le gustaría que mejoraran? 95
Figura 3 ¿Cómo se enteró de Atlanta Estudio de Barbería? 97
Figura 4 Si hizo una reserva, ¿le resultó fácil y convincente el proceso? 99
Figura 5 ¿El tiempo de espera fue razonable? 99
Figura 6 ¿Qué le parece la disponibilidad de horarios y citas en comparación con otras barberías? 102

Lista de esquemas

Esquema 1 Organigrama Atlanta Estudio de Barbería 1 32

RESUMEN

Plan Estratégico para Atlanta Estudio de Barbería

Este trabajo de grado tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para la barbería "Atlanta Estudio de Barbería", ubicada en Popayán, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y optimizar sus operaciones. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando encuestas dirigidas a clientes actuales y potenciales para identificar sus preferencias, así como entrevistas a los propietarios y personal para diagnosticar la situación interna de la barbería. Los datos recopilados se analizaron mediante estadísticas descriptivas y una matriz FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los resultados principales revelaron una alta satisfacción del cliente con la calidad del servicio, pero identificaron oportunidades significativas en la diversificación de servicios, la implementación de estrategias de marketing digital y la optimización de los procesos de agendamiento. Se observó una baja presencia en plataformas digitales y una falta de programas de fidelización. Se concluye que el plan estratégico propuesto, que incluye la expansión de la oferta de servicios (ejem. tratamientos capilares, venta de productos), el desarrollo de una estrategia de redes sociales y publicidad *online*, y la implementación de un sistema de reservas en línea, permitirá a la Barbería incrementar su base de clientes, mejorar su rentabilidad y fortalecer su ventaja competitiva en el mercado local.

ABSTRACT

Strategic Plan for Atlanta Barber Studio

This thesis aimed to design a strategic plan for the barbershop "Atlanta Estudio de Barbería," located in Popayán, to improve its market positioning and optimize its operations. The study was conducted using a descriptive, quantitative approach, using surveys targeting current and potential customers to identify their preferences, as well as interviews with owners and staff to diagnose the barbershop's internal situation. The collected data was analyzed using descriptive statistics and a SWOT matrix to determine strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

The main results revealed high customer satisfaction with the quality of service, but identified significant opportunities in diversifying services, implementing digital marketing strategies, and optimizing scheduling processes. A low presence on digital platforms and a lack of loyalty programs were observed. It is concluded that the proposed strategic plan, which includes expanding the service offering (e.g., hair treatments, product sales), developing a social media and online advertising strategy, and implementing an online booking system, will allow the Barber Shop to increase its customer base, improve its profitability, and strengthen its competitive advantage in the local market.

INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial actual, la transformación de los servicios tradicionales a modelos más experienciales y personalizados ha creado nuevas oportunidades y retos para las empresas en crecimiento. Uno de los sectores que ha experimentado mayor evolución es el de las barberías, que han dejado de ser lugares convencionales de corte y afeitado, para transformarse en centros de estilo y cuidado personal para hombres. En este contexto, surge *Atlanta Estudio de Barbería*, un emprendimiento local que apuesta por una propuesta moderna e innovadora, basada en la atención al detalle, el confort del cliente y la creación de una experiencia única y memorable en cada visita. Sin embargo, su sostenibilidad y crecimiento se ven limitados por la ausencia de una dirección estratégica clara que le permita diferenciarse en un entorno competitivo, dinámico y en constante transformación.

El propósito del presente trabajo de grado es elaborar un plan estratégico para *Atlanta Estudio de Barbería*, situado en el municipio de Popayán, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento, sostenibilidad y competitividad en el sector. Se parte del reconocimiento de que, aunque la empresa ha logrado atraer a una base inicial de clientes gracias a su infraestructura moderna y a su enfoque en ofrecer una experiencia diferenciada, aún presenta una carencia significativa en términos de planificación estratégica. Esta ausencia limita su capacidad para definir un rumbo claro, implementar mejoras organizacionales, anticiparse a los cambios del entorno y tomar decisiones informadas que garanticen su crecimiento sostenible, la optimización de sus procesos, y su competitividad en el mercado local, especialmente frente a competidores más consolidados.

La importancia de este proyecto radica en que responde a una problemática común entre pequeñas y medianas empresas del sector servicios en ciudades intermedias: la ausencia de una estrategia formal de crecimiento y consolidación. Además, es una propuesta adaptable, que puede funcionar como punto de referencia para otras empresas del sector que se enfrentan con desafíos similares. Desde un punto de vista académico, este estudio también facilita la aplicación de principios fundamentales de la administración estratégica, el análisis de ambientes, el diseño organizacional y la gestión de marketing, potenciando de esta manera las habilidades profesionales de aquellos que desarrollan esta propuesta. Por otro lado, desde una perspectiva práctica, se fomenta una visión empresarial enfocada en el crecimiento sostenible y en la creación de valor para los clientes y el ambiente económico local. Para la realización de este trabajo se utilizó una metodología de enfoque mixto combinando técnicas cualitativa y cuantitativa. Para ello se llevó a cabo entrevistas a los dueños y empleados de la empresa, encuestas a los clientes, y se utilizaron matrices de análisis. Estas herramientas facilitaron la identificación con mayor exactitud de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta *Atlanta Estudio de Barbería*, además de definir un diagnóstico de su situación presente. A partir de estos recursos, se establecieron estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la organización, la optimización de la experiencia del cliente y la presencia de la marca a través de acciones específicas de promoción, diferenciación y lealtad.

Finalmente, el lector hallará en este documento una ruta organizada que comienza con la descripción del problema, continúa con los objetivos, la justificación y los antecedentes. Luego, se presenta el marco teórico y metodológico que respalda la investigación, para después exponer el estudio de la información obtenida, el análisis estratégico, la elaboración de la filosofía de la

organización, la propuesta de plan de acción y las recomendaciones finales. Esta estructura tiene como objetivo no solo proporcionar un análisis integral, sino también ofrecer diagnósticos precisos, establecer prioridades claras, sugerir tácticas innovadoras, fomentar la toma de decisiones efectivas y proporcionar herramientas prácticas y factibles que permitan a *Atlanta Estudio de Barbería* lograr un progreso sostenido a lo largo del tiempo.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En las últimas décadas las barberías experimentaron una evolución significativa, marcando una tendencia a nivel mundial, pasando de ser un servicio básico a una industria de gran auge y relevancia cultural, según Méndez (2020), “A lo largo de los años, el oficio de la barbería transitó por diferentes etapas, desde los tradicionales oficios de corte y afeitado hasta la creación de espacios modernos y sofisticados que ofrecen una experiencia de cliente más completa”.

En la actualidad los modelos de negocio dedicados a prestar servicios de barbería han logrado una combinación entre lo tradicional y lo contemporáneo, manteniendo las técnicas clásicas en un ambiente auténtico, por otro lado, la digitalización y el marketing en redes sociales han permitido a las barberías ampliar su alcance y fidelizar a los clientes, mientras que la diversificación de servicios, como la venta de productos de cuidado personal, bebidas y alimentos permitieron ofrecer una experiencia complementaria a los clientes.

En Colombia se había notado la expansión de este servicio, tanto en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, así como en regiones intermedias, y es que según Achig (2022), los hombres independientemente de su edad, invierten más tiempo y dinero en su apariencia, lo que había generado una mayor demanda por servicios como cortes de cabello personalizados, afeitados a navaja, tratamientos para el cuidado de la barba y masajes faciales. Sin embargo, este crecimiento alcanzó los 393 millones de dólares en 2023 con un crecimiento del 11,8% evidencia una oportunidad significativa de expansión para el sector de barberías. Esta cifra refleja que los hombres están invirtiendo cada vez más en su imagen, lo que abre un panorama favorable para que

las barberías diversifiquen su portafolio. Más que un número, este crecimiento sostenido indica un cambio cultural en los hábitos de consumo masculino, donde el cuidado personal deja de ser un lujo para convertirse en una práctica frecuente según Romero, (2024).

.

En este contexto, se encuentra *Atlanta Estudio de Barbería*, ubicada en el municipio de Popayán, esta barbería abrió sus puertas a la comunidad payanesa en abril del 2024. *Atlanta Estudio de Barbería* se propuso captar la atención de los payaneses mediante una inversión significativa en el diseño e infraestructura de cada espacio, buscando diferenciarse desde ese punto con otras barberías de la ciudad. Este modelo de negocio ofrecía servicios de cortes de cabello de todo tipo, tintes y platinados, además, se destacó por aspectos como una asesoría personalizada de corte según tipo y forma de rostro acompañado de una atención al cliente complementaria, además, dentro de sus instalaciones, los clientes podían disfrutar de una sala de juegos con consola, una mesa de billar y podían tomar alguna bebida de su preferencia.

A pesar de sus esfuerzos por ofrecer no sólo un servicio de corte de cabello, sino una experiencia diferenciada, *Atlanta Estudio de Barbería* enfrentó una competencia fuerte en barberías de su rango, tanto por el reconocimiento, como por su trayectoria en el mercado, lo que afectó de manera directa la cuota de mercado del negocio. Lo anterior, acompañado de la falta de publicidad desde la apertura del establecimiento limitó la captación de nuevos clientes, por tanto, obtuvo buenos resultados durante los primeros meses logrando fidelizar a un grupo de clientes que atraídos por la calidad del servicio regresaron de manera recurrente y elegían exclusivamente este establecimiento. Esta situación permitió visualizar resultados favorables al siempre tener dicha base de clientes por atender, sin embargo, con el paso de los meses se convirtió en un escenario

preocupante, ya que la base de clientes no crecía y la captación de nuevos clientes era mínima, generando una dependencia exclusiva de los clientes recurrentes, contrario al objetivo de crecimiento y posicionamiento en el mercado payanés de manera sostenible.

Por otro lado, la sostenibilidad empresarial había sido una herramienta que conducía a la empresa a mantenerse estable y competitiva a lo largo del tiempo en el mercado, convirtiéndose en una opción necesaria para modelos de negocio de todo tipo y tamaño, Según Lombeida (2022) pág 7, “los cambios actuales y las necesidades de un mercado cada vez más exigente hacían necesaria la búsqueda de alternativas y mecanismos de supervivencia con la adopción de nuevos modelos de negocios”. Por esto la sostenibilidad no solo implicaba sobrevivir a corto plazo, sino también desarrollar estrategias que les permitieran prosperar en el largo plazo conllevando a un pilar fundamental del éxito y resiliencia de las empresas en todo el mundo.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo a través de un plan estratégico *Atlanta Estudio de Barbería* puede fortalecer su posicionamiento, sostenibilidad y competitividad en el mercado de Popayán?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para *Atlanta Estudio de Barbería* ubicada en la ciudad de Popayán.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de *Atlanta Estudio de Barbería* para la toma de decisiones estratégicas
- Formular estrategias organizacionales que definan la filosofía de *Atlanta Estudio*, estableciendo su misión, visión y valores corporativos con enfoque en la sostenibilidad, crecimiento y competitividad.
- Diseñar un plan de acción que permita sugerir la asignación de recursos, cronograma y responsables

3. JUSTIFICACIÓN

Diseñar un plan estratégico para *Atlanta Estudio de Barbería*, ubicado en la ciudad de Popayán, tuvo como finalidad no únicamente mantener la barbería eficiente sino también lograr que se posiciona de manera sostenible en el tiempo, aunque se había logrado un buen inicio en sus primeros meses, *Atlanta Estudio de Barbería* no había alcanzado un crecimiento sostenido durante su evolución, que le permitiera consolidarse en el mercado local, el propósito de la propuesta fue proporcionar soluciones que equilibraran los aspectos financieros, operativos y de marketing con el fin de garantizar estabilidad del negocio a largo plazo y fomentar su expansión.

Desde un inicio la barbería no contaba con un plan estratégico, lo que limitaba su crecimiento y lo hacía depender en gran medida de los clientes recurrentes sin una estrategia clara para expandir su base de consumidores, la falta de planificación dificulta la implementación de acciones concretas para atraer nuevos clientes, optimizar la experiencia de servicio y diferenciarse de un mercado cada vez más competitivo. Además, al no contar con una estructura organizacional para la gestión de recursos, la barbería presentaba desafíos en la administración financiera lo que ponía en riesgo su sostenibilidad a largo plazo, conllevando también a dificultades para innovar y aprovechar las oportunidades de crecimiento, esta situación generaba incertidumbre en la estabilidad del negocio y reducía su capacidad para afrontar posibles crisis económicas o cambios en las tendencias del sector. La implementación de este plan ayudó a mantenerse y mejorar su capacidad para atraer nuevos clientes, fidelizar a los existentes y diferenciarse en el mercado, para no depender únicamente de los clientes actuales, sino que generará ingresos constantes de nuevos

consumidores a través de su innovación una estrategia de crecimiento que le permitirá consolidarse como un referente en el sector.

Desde un punto de vista teórico, la importancia de la realización de una planeación estratégica radica en la definición de objetivos claros y el diseño de estrategias para alcanzarlos, además de orientar a las organizaciones a una toma de decisiones informadas, a volverse más competitivas y sostenibles en el largo plazo dentro de un entorno constantemente cambiante. De este modo, para *Atlanta Estudio de Barbería* implementar estrategias encaminadas a las necesidades reales que presentaba, permitió fortalecer su presencia en el mercado local, así como también diferenciarse de la competencia. Ahora bien, desde una visión metodológica, formular la plataforma filosófica para *Atlanta Estudio de Barbería* ayudó a definir con claridad su identidad, sus valores y principios y a alinear los objetivos estratégicos con la misión y visión del modelo de negocio.

En la práctica, realizar el diagnóstico de la situación actual mediante la aplicación de matrices, permitió analizar factores del entorno interno y externo de *Atlanta Estudio de Barbería*, para más adelante plasmar en un plan de acción las estrategias más acordes que contribuyan a la mejora general del negocio.

La realización de dicha propuesta, además, no solo beneficiaba de manera directa a *Atlanta Estudio de Barbería*, sino que a su vez tendría un impacto positivo en el municipio de Popayán, promoviendo un modelo de gestión sostenible y estratégico replicable en otros sectores, contribuyendo al desarrollo económico local mediante la generación de empleo y el emprendimiento, incentivando la sana competencia que favorece la innovación y el crecimiento del sector en conjunto. Esto a su vez, fortalecería la reputación del negocio y le permitiría

establecer alianzas con otros actores del mercado, generando nuevas oportunidades de expansión y colaboración.

Fue importante realizar este análisis porque abordaba un problema crítico que afectaba a muchas pequeñas y medianas empresas del sector barbería, como la necesidad de diferenciarse en un mercado competitivo, puesto que las barberías en Colombia sobre todo en ciudades intermedias como Popayán, según la proyecciones del DANE, en 2023 Popayán tenía aproximadamente 339,454 habitantes y un extensión territorial de 512 km², su densidad poblacional y tamaño son significativamente menores en comparación con otras capitales como Bogotá, Medellín o Cali. . Estas Características generan un entorno en que las empresas deben adaptarse a las necesidades y preferencias del público para mantenerse a la vanguardia en un entorno de constante evolución donde la innovación y la capacidad de adaptación se convierten en factores esenciales para la permanencia y el crecimiento empresarial, que influyen directamente en la sostenibilidad de las empresas, dado que la propuesta estratégica tomaba en cuenta la realidad local de la ciudad Popayán.

4. ANTECEDENTES

El desarrollo del presente proyecto se basó en la creciente tendencia sobre sostenibilidad empresarial, la cual se ha convertido en un factor clave para la supervivencia y competitividad de las empresas, en particular, el sector de las barberías con el paso del tiempo ha experimentado una evolución significativa, integrando conceptos tradicionales con estrategias alineadas a las tendencias de la actualidad para la atracción de un público más amplio, esto a su vez generando mayor competencia en el mercado. A nivel global, un sin número de empresas están adoptando modelos de sostenibilidad, mientras que en el contexto colombiano la aplicación del mismo es muy limitada especialmente en ciudades pequeñas como Popayán. Bajo este análisis, es sumamente importante realizar una exploración a fondo sobre investigaciones previas que sirvan como base para la formulación del Plan estratégico con enfoque de sostenibilidad para *Atlanta Estudio de Barbería.*

A continuación, se abordan los antecedentes a nivel internacional, seguidos por los nacionales, no obstante, es crucial destacar que, conforme al enfoque del trabajo en planificación estratégica, la información existente acerca de investigaciones particulares en el sector de barberías es escasa. Además, varios de los antecedentes mostrados corresponden a periodos anteriores a los años propuestos, lo que evidencia la falta de estudios recientes en este campo. Esta circunstancia resalta la importancia de renovar y contextualizar la planificación estratégica en las barberías.

En primer lugar, se encuentran los antecedentes internacionales.

El estudio realizado por Pinochet (2017), titulado Plan de Negocios BARBERÍA SANTIAGO Elegancia y Discreción se desarrolló en Chile. La investigación aborda la situación problemática de la falta de un servicio especializado en barbería dirigido a hombres en un mercado

altamente fragmentado, donde muchas peluquerías tradicionales no satisfacen las expectativas de un segmento de clientes que busca una experiencia más personalizada y exclusiva. Ante esta problemática, el objetivo principal del estudio fue diseñar y evaluar un modelo de negocio para una barbería diferenciada, basada en la elegancia, discreción y atención personalizada. Para lograr este propósito, se utilizó una metodología basada en un análisis de mercado a través de encuestas, la aplicación del modelo de negocios CANVAS, estudios de viabilidad financiera y evaluación de rentabilidad. Como resultados, se determinó que la propuesta de negocio es altamente viable, con indicadores financieros favorables y un alto potencial de crecimiento, incluyendo la posibilidad de expansión mediante un modelo de franquicias. Se sugiere implementar estrategias de fidelización para garantizar la permanencia de los clientes y diferenciación en el mercado, además de aprovechar herramientas digitales para ampliar la captación de usuarios. También es recomendable evaluar alianzas estratégicas con marcas de productos de barbería premium para mejorar la experiencia del cliente y generar ingresos adicionales. Por último, un monitoreo constante del comportamiento del mercado permitirá ajustar la propuesta de valor y mantener la competitividad del negocio.

Por otra parte, el autor Leo (2023), realizado en Alcoy, España. En su trabajo de grado denominado "Plan estratégico Bárbaro Barber Club" buscó analizar el sector de la barbería y hostelería en la localidad para diseñar estrategias que mejoren el posicionamiento y rentabilidad del negocio, basándose en un análisis interno y externo. El problema identificado es la importancia de realizar dicho estudio con el objetivo de mejorar la competitividad y posición de la empresa en el mercado local y nacional en la ciudad de Alcoy. El objetivo general del trabajo es desarrollar un plan estratégico que permita mejorar su posición en el mercado y aumentar su rentabilidad mediante el análisis del entorno y el funcionamiento interno de la empresa. La metodología incluye

un análisis interno y externo de la empresa, utilizando herramientas como la matriz DAFO y el análisis PEST, obteniendo como resultado su fortaleza principal es la atención personalizada y fidelización de clientes, aunque depende mucho del boca a boca y carece de estrategias efectivas de marketing digital. Además, se identificó que puede mejorar su infraestructura y servicios, lo que le ayudaría a fortalecer su presencia en Alcoy y asegurar su crecimiento a largo plazo. Se recomienda implementar una estrategia de marketing digital, con presencia activa en redes sociales y la creación de un sistema de reservas en línea para facilitar la captación de clientes y se sugiere optimizar la experiencia en el establecimiento con eventos temáticos y colaboraciones con marcas de productos para el cuidado personal. Sugiere también, la creación de un plan de acción para mejorar la competitividad y sostenibilidad del negocio y la optimización de la estructura interna del negocio para el mejoramiento de su eficiencia.

Urbano Londoño (2019), en su proyecto de emprendimiento “Urbano Barber Shop”, aborda el problema de la falta de diferenciación y fidelización de los clientes en las barberías de Santiago de Cali. Su objetivo general es desarrollar un plan de empresa para la creación de una barbería con un enfoque juvenil y servicios personalizados, basados en la experiencia del cliente. El autor utiliza una metodología teórica y práctica, incluyendo análisis financieros, estudios de mercado y encuestas dirigidas a potenciales clientes de la comuna 10 de Cali. El resultado principal es una alta demanda de servicios de barbería, donde los factores clave para el éxito son la diferenciación en el servicio, la creación de un ambiente acogedor, y la implementación de estrategias de fidelización, tales como la atención personalizada y el uso de tecnología para gestionar citas y promociones. Sin embargo, se recomienda fortalecer y profundizar en el impacto de la tecnología en la experiencia del cliente, explorando casos de éxito que demuestran cómo la digitalización puede mejorar la gestión y retención de clientes.

Según el autor Díaz (2019), el trabajo titulado "Planificación estratégica como posicionamiento para el grupo de barberías 'Tito Yankee” en la zona sur de Manabí" desarrollado en Ecuador. El estudio se enmarca en la necesidad de fortalecer la presencia de este grupo de barberías en la zona sur de Manabí, ya que, a pesar de contar con una base de clientes estable, enfrenta retos significativos debido a la creciente competencia en el sector, la problemática central radica en la falta de estrategias claras que permitan diferenciar a la empresa, optimizar sus recursos y garantizar un crecimiento sostenido en el tiempo. Ante este panorama, el objetivo general del trabajo se centra en desarrollar un plan de acción estratégico con el propósito de consolidar su posicionamiento en el mercado y mejorar su competitividad. Para cumplir con este objetivo, se empleó una metodología basada en el uso de encuestas dirigidas a clientes y habitantes de la zona sur de Manabí, lo que permitió obtener información relevante sobre la percepción del servicio y las necesidades del público objetivo. Entre los principales resultados, se establecen una serie de objetivos estratégicos orientados a optimizar la gestión administrativa, mejorar la experiencia del cliente y desarrollar campañas de marketing que incrementan la visibilidad de la marca. Se recomienda implementar estrategias de diferenciación basadas en la personalización del servicio, la capacitación continua del personal y la innovación en la oferta de productos y servicios. Para incrementar la visibilidad de la marca, se sugiere desarrollar campañas de marketing digital enfocadas en redes sociales y alianzas estratégicas, lo que permitirá atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Por último, los autores Melgar, B. et. Al. (2019). El trabajo de investigación titulado "Propuesta de planeamiento estratégico para un salón de belleza en Lima Metropolitana", realizado en Perú, aborda la situación problemática de la necesidad de un planeamiento estratégico para salones de belleza en Lima Metropolitana. El objetivo general del trabajo es proponer un

planeamiento estratégico para un salón de belleza en esta área geográfica. Con metodología para este tipo de estudio una metodología mixta como resultado, se obtendría un plan de acción estratégico que incluya la optimización de la gestión operativa, estrategias de diferenciación en el servicio, la implementación de herramientas digitales para mejorar la visibilidad del negocio y la fidelización de clientes.

Continuando con los antecedentes nacionales:

Idárraga, Hurtado y Peláez, (2020), realizaron en Santiago de Cali un proyecto denominado "Propuesta del diseño de un plan prospectivo y estratégico para la empresa spa piel de ángel", con el fin de fortalecer factores como competitividad y sostenibilidad del negocio en el sector de la estética. El problema que los autores identificaron fue la necesidad de implementar una mejor gestión y de posicionar la empresa, además, la metodología de la que hicieron uso fue apoyada por matrices como la DOFA, Pestel, encuestas y entrevistas. El resultado obtenido incluyó la identificación de los puntos fuertes de la empresa específicamente en cuanto a calidad del servicio y fidelización de sus clientes, sin embargo, se resalta que es necesario digitalizar algunos procesos y diversificar sus servicios. Se recomienda la implementación de estrategias de marketing digital, modernizar las instalaciones y establecer alianzas estratégicas para mejorar su alcance y sostenibilidad en el mercado.

La investigación de estudio realizada por Pérez (2022), titulada "Análisis sobre la relación comercial entre los clientes y las barberías del sector Niquía Terranova". Se centra en evaluar las fortalezas y debilidades percibidas tanto por los propietarios de barberías como por sus clientes. Su objetivo principal es analizar la relación entre estos establecimientos y sus usuarios, identificando factores clave que influyen en la fidelización y la calidad del servicio. Para ellos se empleó una metodología de carácter mixto, con un enfoque descriptivo y no experimental, basada

en encuestas dirigidas tanto a los clientes como a los propietarios de barberías, así como en el análisis de la matriz EFI. Como resultados, se destaca que la calidad del servicio es el factor principal que determina la fidelización de los clientes con un 92,4% una variable con mayor peso en comparación con otras variables considerándola esencial. Además, se identificaron áreas de mejora, como la capacitación del personal, la fidelización de clientes y la gestión interna de los establecimientos. Finalmente, se recomienda fortalecer la formación del talento humano, implementar estrategias para reducir la rotación del personal y desarrollar planes de marketing que resalten los aspectos diferenciales de cada barbería.

Por otro lado, los autores Gómez y Mojica (2022), en su investigación titulada “Caracterización del nicho de mercado de la barbería Evolution Style de la localidad de Suba, ciudad de Bogotá”, aborda el problema de la falta de ingresos de la barbería. Su objetivo general es caracterizar el nicho de mercado de esta barbería para mejorar la toma de decisiones y aumentar las ventas, con una metodología de investigación mixta que recopila datos cualitativos y cuantitativos, principalmente a través de encuestas. Como resultado principal, se concluye que es necesario implementar estrategias de marketing basadas en un conocimiento más profundo de los clientes y sus preferencias para mejorar la satisfacción y aumentar las ventas. En dicha investigación se sugiere la aplicación de estrategias de marketing basadas en un profundo conocimiento del cliente, también la identificación de factores clave que afectan la satisfacción del consumidor y por último se recomienda mejorar las estrategias de promoción y publicidad del negocio,

Y por último según el autor a Arango, Mendoza (2022). El trabajo titulado "Aplicación del modelo de planeación estratégica en la mipyme Álvaro peluquería en el municipio de Espinal Tolima año 2022 a 2025”. La situación problemática identificada radica en la falta de una

planificación estratégica adecuada en la microempresa Álvaro peluquería, lo que ha llevado a dificultades para anticiparse a las amenazas del entorno y mejorar su clima organizacional. El objetivo general del trabajo es aplicar un modelo de planeación estratégica que permita a la mipyme mantenerse competitiva en el mercado. La metodología utilizada incluye un enfoque mixto que combina investigación cualitativa y cuantitativa, permitiendo así un diagnóstico integral del estado de la empresa y la identificación de sus fortalezas y debilidades. Los resultados encontrados indican que la peluquería presenta debilidades en su estructura organizacional y cultura corporativa, lo que limita su capacidad de respuesta ante cambios en el mercado, y se recomienda fortalecer su estructura organizacional mediante la definición clara de roles y responsabilidades, así como la implementación de procesos eficientes que optimicen la toma de decisiones y complementar la planificación estratégica con herramientas tecnológicas y estudios de mercado periódicos facilitará la anticipación a amenazas externas y el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento.

Por último, tenemos los antecedentes locales:

El estudio realizado por Trochez (2021), titulado “Estudio de factibilidad para la creación y comercialización de un tónico para el cuidado personal de la barba en la ciudad de Popayán”. El problema de investigación radica en la limitada oferta de productos específicos para el crecimiento y mantenimiento de la barba, lo que representa una oportunidad de negocio en el mercado local. El propósito del trabajo es desarrollar un plan de negocios para la creación de la empresa La Barbère Bedoya – Pinto , con el fin de comercializar un tónico natural que fomente el crecimiento y cuidado de la barba en la ciudad de Popayán, la metodología utilizada es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo el cual busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un

análisis mediante encuestas a una muestra de 84 personas, además de análisis DOFA y proyecciones financieras para evaluar la viabilidad del proyecto. Los resultados obtenidos indican una aceptación positiva del producto, con un 82% de los encuestados interesados en adquirirlo y un 91% dispuesto a probar nuevas marcas, lo que demuestra un mercado potencial favorable. Se sugiere fortalecer estrategias de marketing digital, ampliar los canales de distribución, garantizar la calidad del producto con ingredientes naturales y desarrollar alianzas estratégicas con barberías y tiendas de cosmética.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los antecedentes investigativos que sirvieron como base para la elaboración del presente trabajo. Este cuadro sintetiza los estudios más relevantes a nivel internacional, nacional y local relacionados con la planificación estratégica en barberías y negocios similares. Cada antecedente incluye información clave sobre el autor, el título del trabajo y resultados obtenidos.

Tabla 1.

Resumen de antecedentes

Internacionales		
Autor	**Título**	**Resultado Principal**
Julio Pinochet Rojas (2017)	Plan de Negocios para BARBERÍA SANTIAGO Elegancia y Discreción	Se determinó que la propuesta de negocio es altamente viable
Sebastian Leo Martínez (2023)	Plan estratégico Bárbaro Barber Club	Se identificó que la fortaleza principal es la atención personalizada y la fidelización de clientes, pero la empresa depende del boca a boca y carece de estrategias de marketing digital.

Autor	**Título**	**Resultado Principal**
Urbano Londoño, Giussepe (2019)	Proyecto de emprendimiento "Urbano Barber Shop"	Alta demanda de servicios de barbería, donde los factores clave para el éxito son la diferenciación en el servicio, la creación de un ambiente acogedor, y la implementación de estrategias de fidelización.
Jorge Luis Diaz Intriago (2019)	Planificación Estratégica como Posicionamiento para el grupo de barberías "Tito Yankee" en la zona sur de Manabí.	Mejorar la experiencia del cliente y desarrollar campañas de marketing que incrementen la visibilidad de la marca.
Melgar Bendezú, Luis Miguel; Nakandakare Nakama, Carlos Javier; Olaechea Grados, Juan Manuel; Rojas Rojas, Ariana Noelle (2019)	Propuesta de planeamiento estratégico para un salón de belleza en Lima Metropolitana	Se obtendría un plan de acción estratégico que incluya la optimización de la gestión operativa, estrategias de diferenciación en el servicio, la implementación de herramientas digitales para mejorar la visibilidad del negocio y la fidelización de clientes
Nacionales		
Luis Felipe Idárraga Bahos, Hugo Hernán Hurtado Hortúa, Johanna Peláez Duque (2020)	Propuesta del diseño de un plan prospectivo y estratégico para la empresa *Spa Piel de Ángel*	Se resalta la importancia de implementar estrategias de marketing digital y la necesidad de establecer alianzas estratégicas para

		mejorar su alcance y sostenibilidad en el mercado
Harold Julian Pérez Giraldo (2022)	Análisis sobre la relación comercial entre los clientes y las barberías del sector Niquía Terranova	Como resultados, se destaca que la calidad del servicio es el factor principal que determina la fidelización de los clientes
Juliana Andrea Gómez Almeida Y Laura Daniela Mojaica Fandiño (2022)	Caracterización del nicho de mercado de la barbería Evolution Style de la localidad de Suba, ciudad de Bogotá	Se concluye que es necesario implementar estrategias de marketing basadas en un conocimiento más profundo del cliente para mejorar la satisfacción y aumentar las ventas.
Beatriz Estefanía Arango Lima María Alejandra Mendoza Rivera (2022)	Aplicación del modelo de planeación estratégica en la mipyme Álvaro peluquería en el municipio de Espinal Tolima año 2022 a 2025	Los resultados encontrados indican que la peluquería presenta debilidades en su estructura organizacional y cultura corporativa
Local		
Héctor Javier Tróchez Pinto (2021)	Estudio de factibilidad para la creación y comercialización de un tónico para el cuidado personal de la barba en la ciudad de Popayán	Alta aceptación del producto

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los estudios muestran que las barberías y salones de belleza son altamente viables. Su éxito radica en la calidad del servicio, la fidelización del cliente y el marketing digital, aunque muchos negocios carecen de este último. También es clave la diferenciación del servicio y una buena gestión interna.

5. MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente apartado se desarrollan los conceptos clave necesarios que sustentan el plan estratégico para *Atlanta Estudio de Barbería*. Tomando en consideración la alta competitividad que presenta este sector en la ciudad de Popayán, esto exige que se presente un enfoque integral que contemple tanto la planificación estratégica, como también aspectos relacionados con sostenibilidad a largo plazo, un adecuado análisis del entorno, la formulación de estrategias competitivas y de crecimiento, el uso correcto de las herramientas de marketing digital y campañas publicitarias, etc. Además de los conceptos relacionados con la industria de barbería y su respectiva normativa. Cada uno de los elementos mencionados se relacionan entre sí y son esenciales para estructurar una propuesta alcanzable y aterrizada que contribuya al posicionamiento del modelo de negocio en el mercado local.

Planificación estratégica

Según Muñiz, Tomalá y Alvarado (2022) “la planificación es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa y así, los caminos por los cuales se debe transitar para alcanzar dichos objetivos” (p. 22).

Para Leo (2023) la estrategia es fundamental para que se pueda alcanzar los objetivos a largo plazo y sobrevivir en un mercado que sea competitivo. Una estrategia efectiva puede fomentar el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en la empresa, permitiendo la innovación y el crecimiento. La implementación de estrategias adecuadas puede ser el factor decisivo para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa.

Lombeida (2022) propone que, “En este mismo sentido la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p.20), es decir, la planificación estratégica consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo objetivos futuros y situaciones actuales de una organización.

> Valdez (2019) dice que, la planificación estratégica hace referencia a la definición de un plan por medio del cual se dé la integración de los objetivos, políticas y situaciones actuales con mayor relevancia de una organización determinada. Es considerada como una herramienta para la gestión utilizada para el fortalecimiento de una organización en la toma .de decisiones tanto para el presente como para el futuro, con la finalidad de adaptación de los cambios y demandas presentadas y de esta manera generar un logro de mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes o servicios ofertados (p.20).

Una vez abordados los fundamentos conceptuales y estratégicos relacionados con la planeación, la estrategia y la planeación estratégica, se procedió a desarrollar el componente metodológico de la investigación, esto permitió establecer el enfoque y el tipo de estudio.

> Según Vizcaíno (2023), la metodología de la Investigación se rige como una herramienta valiosa para investigadores en busca de una mayor eficacia y relevancia en sus estudios. Al abordar los factores menos considerados en la investigación, se espera contribuir al avance del conocimiento en diversas disciplinas. El autor que abordó la metodología de la investigación también profundizó en la metodología cuantitativa, estableciendo una relación directa entre el enfoque general del estudio y las técnicas numéricas utilizadas para la recolección y análisis de datos, mencionando que el método

cuantitativo, se fundamenta en cifras y estadísticas, este se basa en mediciones numéricas y estadísticas. El método se enfoca en la interpretación minuciosa de datos, que generalmente se recolectan mediante procedimientos como las entrevistas, las observaciones y el estudio de documentos y en contraposición, menciona la metodología cualitativa que se distingue por su compromiso con la exploración y el estudio (p. 1723).

Desde otra perspectiva, los autores Medina et al, (2023) dicen que los instrumentos cuantitativos," miden variables numéricas y permiten el análisis estadístico de los datos obtenidos" y que los instrumentos cualitativos, "miden variables no numéricas y no permiten análisis estadísticos" (p.17).

Otro autor, Shone (2022), complementa que el método cuantitativo se fundamenta en la recolección de información cuantificable, facilitando la realización de análisis estadísticos para detectar patrones y conexiones. (p. 9-10)

A partir de la integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo, surge la metodología mixta, la cual combina las fortalezas de ambos métodos para enriquecer el proceso investigativo. Diversos autores han abordado este enfoque desde distintas perspectivas, en primer lugar, encontramos a Vizcaíno (2023) dice que, el enfoque mixto en la investigación es una táctica que fusiona tanto componentes cualitativos como elementos cuantitativos o elementos cuantitativos en un único análisis. Su meta es capitalizar las ventajas de ambos métodos para obtener un entendimiento más detallado. Esto significa que la recopilación y estudio de información tanto cuantitativa como cualitativa de forma simultánea o en paralelo (19723).

Complementando encontramos el autor Medina et al, (2023) donde menciona que," Los instrumentos mixtos combinan tanto la medición cuantitativa como la cualitativa como, un

cuestionario que contenga preguntas cerradas con opciones múltiples (cuantitativas) junto con preguntas abiertas (cualitativas)" (p.17).

Salvador-Olivan. et al, (2021) argumenta que la Población y muestra, se pueden desarrollar, en cualquier tipo de estudio o investigación mediante cuestionarios, lo primero que se debe realizar es realizar encuestas, y establecer de forma precisa la población objeto de análisis y, luego, detallar el marco muestral y el método de muestreo, en caso de ser probabilístico o improbable. Además, es necesario detallar cómo se hizo. Se ha determinado el tamaño de la muestra, aspecto crucial dado el objetivo del estudio.es caracterizar las propiedades de la población o comparar las variaciones en ciertas variables de interés entre subgrupos de esta. Todos estos datos pueden contribuir a establecer si la muestra es representativa, representativa o no, y si se pueden interpretar los resultados para extenderse a toda la población.

> Hernández y Carpio (2019), habla del tipo de muestra intencional o de conveniencia el cual es "un método se caracteriza por buscar con mucha dedicación el conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en el que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra" (p.78).

Una vez definido el enfoque metodológico, fue necesario establecer los métodos de recolección de información más adecuados para el estudio. Entre estos, se destacaron la entrevista y la encuesta**,** para los autores Medina et al, (2023), la encuesta es un método útil en el estudios e investigaciones en diversas áreas. Lo que facilita a los investigadores la recolección de datos de

un grupo de individuos en un periodo determinado, al elaborar y llevar a cabo encuestas de forma correcta, los investigadores pueden adquirir información de gran valor (p. 27).

Luego de comprender el concepto y la utilidad de la encuesta como instrumento de recolección de datos, se procedió a detallar el proceso de su construcción, el cual requiere una planificación cuidadosa para garantizar la validez y confiabilidad de la información obtenida. Para el autor Hernández**,** (2015), en su libro *"Metodología de la investigación"* plantea los pasos estructurados para la construcción de instrumentos de recolección de datos, incluyendo encuestas donde menciona que las encuestas deben estar conformadas bajo la siguiente estructura:

- **"Definir objetivos**: ¿Qué se quiere investigar?
- **Identificar variables**: Determinar qué aspectos se van a medir.
- **Elegir tipo de encuesta**: Presencial, telefónica, en línea, etc.
- **Redactar preguntas**: Claras, precisas y sin sesgo.
- **Seleccionar tipo de respuesta**: Abiertas, cerradas, escala Likert, etc.
- **Ordenar el cuestionario**: Iniciar con preguntas generales, luego específicas.
- **Validar el instrumento**: Revisarlo con expertos y hacer prueba piloto.
- **Aplicar encuesta final**: A la muestra definida.
- **Codificar y analizar datos**: Preparar la información para su análisis."

Además de la encuesta, se utilizó la entrevista como método complementario de recolección de información donde mencionan que la entrevista es una técnica valiosa en la investigación, siempre y cuando se lleve a cabo de manera rigurosa y cuidadosa, y se consideran sus posibles limitaciones. Para Sánchez y Murillo, (2021) afirman que "La entrevista es un reporte verbal producto de la interacción entre el investigador y el sujeto investigado en el cual este último

aporta información primaria acerca de su conducta, de experiencias a las cuales ha estado expuesto o ha participado" (p.157-158). Mientras que, para Arias, (2020). La entrevista es un documento que contiene preguntas y temas para guiar. Es un método ampliamente utilizado para recopilar datos cualitativos y obtener información en profundidad sobre una variedad de temas. Las entrevistas se realizan dentro del contexto de una investigación con el objetivo de explorar, comprender y analizar las experiencias, opiniones, percepciones, conocimientos o comportamientos de los participantes.

Según Gudkova, (2018), para la realización de la entrevista se debe seguir un paso a paso;

- Definir el objetivo y alcance
- Elaborar preguntas abiertas y claras
- Identificar a los participantes
- Planificar la logística
- Realizar la entrevista

En este capítulo también se definen las herramientas y matrices las cuales sirvieron como un medio para la realización del diagnóstico, en primer lugar, se encuentra La Matriz de Factores Externos (EFE), esta permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2011)

Seguidamente, se menciona un paso a paso para construir EFE:

1. Identificación de Factores Externos Relevantes: Se deben identificar los

factores externos que pueden influir en el desempeño de la empresa. Estos pueden ser oportunidades o amenazas en el entorno empresarial.

2. Asignación de Puntajes: Al igual que en la Matriz EFI, se asignan puntajes a cada factor externo identificado.

3. Ponderación de Factores Externos: Se otorgan pesos a los factores externos para reflejar su importancia en el éxito de la empresa.

4. Multiplicación y Suma: Se multiplican los puntajes asignados a cada factor por sus pesos respectivos y se suman para obtener el puntaje total de la empresa en la Matriz EFE. (Tuneu Puig, 2024)

Relacionada a la anterior, se encuentra la Matriz EFI: es una herramienta de análisis que se centra en los factores internos de una empresa. Estos factores incluyen recursos, capacidades y características internas que influyen en la competitividad y el rendimiento de la organización. (Tuneu Puig, 2024). Además, el autor menciona un paso a paso para construir dicha matriz:

1. Identificación de Factores Clave: Se deben identificar los factores internos que tienen un impacto significativo en el desempeño de la empresa. Estos pueden incluir fortalezas y debilidades en áreas como recursos humanos, tecnología, procesos internos, etc.

2. Asignación de Puntajes: Cada factor identificado se evalúa y se le asigna un puntaje, que puede ser numérico (por ejemplo, en una escala de 1 a 5) o cualitativo (como «fuerte», «moderado», «débil»).

3. Ponderación de Factores: Se asignan pesos a cada factor para reflejar su importancia relativa en el éxito de la empresa. Factores más críticos reciben ponderaciones más altas.

4. Multiplicación y Suma: Se multiplica el puntaje asignado a cada factor por su peso correspondiente y se suman estos productos para obtener el puntaje total de la empresa en la Matriz EFI.

Continuamos con la matriz DOFA, también conocida como FODA o SWOT en inglés. Esta matriz es sumamente importante dentro el entorno empresarial para la creación de estrategias y para la toma de decisiones informadas, tal como la definen Rodríguez y Arango (2023) "es una herramienta de análisis estratégico utilizada por las empresas y organizaciones para evaluar su situación actual y planificar estrategias futuras identificando las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, la implementación de la matriz DOFA es uno de los métodos más usuales en el mundo organizacional, la sencillez de su metodología y la eficiencia de su aplicación, la convierten en una herramienta avanzada y muy útil que sirve de guía para la toma de decisiones".

Ahora, se desglosa cada componente de esta matriz, donde el análisis de los factores internos de las organizaciones está conformado por fortalezas y debilidades y el análisis de los factores externos conformado por oportunidades y amenazas. Por su parte, el análisis interno según Rodríguez y Arango (2023) "tiene como característica el poder definir las fortalezas y debilidades de la organización, por lo general teniendo en cuenta aspectos internos de la misma, tales como la estructura de sus procesos, su capacidad, sus productos y servicios, la cuota de mercado que presenta, sus políticas, recurso humano, su presente financiero, entre otros."; ahora bien, se encuentran los factores de diagnóstico externo cuyo objetivo según Rodríguez y Arango (2023)

es:

> "Identificar y analizar las amenazas y oportunidades existentes en el entorno organizacional. Esta parte del análisis permite evaluar el conjunto de factores externos de la organización pero que afectan a su desarrollo (actual y futuro), por ejemplo: Comportamiento de nuestros clientes, evolución de la demanda, tipo y actuación de nuestros competidores, tendencias de mercado, macroeconomía, política, tratados comerciales, aspectos legales, entre otros" (p.70-71).

Otra de las matrices de gran relevancia para el diagnóstico dentro de un plan estratégico son las 5 fuerzas de Porter; el planteamiento del autor es extenso, sin embargo, se toman puntos relevantes para el presente estudio. Según Restrepo (2004), Porter propone 5 categorías que constituyen un proceso de gestión estratégico, así:

- Análisis estructural de las fuerzas del mercado en tiempo real.
- Análisis de competencia.
- Análisis del panorama competitivo.
- Definición de la posición estratégica.
- Definición de la cadena de valor que se requiere para lograr la posición estratégica seleccionada (p.27).

Además, tal como lo menciona (Porter, 2008, p. 21) en su obra *Estrategia Competitiva:* "La fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria determina el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado y, por tanto, la capacidad de las empresas para sostener rendimientos por encima del promedio".

Las cinco fuerzas competitivas de entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa".

Ahora bien, cada una de las fuerzas las explica una a una, iniciando con la amenaza de nuevos competidores o como lo menciona:

Riesgo de que entren más participantes

> Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar".(Porter, 2008, p. 22)

No obstante, también menciona Porter:

> El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.
>
> Las principales fuentes de las barreras son seis: Economías de escala. Indican

> las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas. Se encuentran prácticamente en todas las funciones de una entidad: manufactura, compras, investigación y desarrollo, marketing, red de servicios, utilización de la fuerza de ventas y distribución. (Porter, 2008, p. 23)

Porter (2008) explica que, además de las economías de escala, existen otras cinco fuentes que constituyen barreras significativas para la entrada de nuevos competidores. La segunda de ellas es la diferenciación del producto:

> Diferenciación de productos. Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. Es un esfuerzo que suele originar pérdidas de inicio de operaciones y a menudo dura largo tiempo. (Porter, 2008, p. 25)

Según el autor, se relaciona con el capital necesario para operar: “La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son

irrecuperables” (p. 25).

La cuarta barrera corresponde a los costos cambiantes que enfrentan los compradores al sustituir proveedores:

> Costos cambiantes. La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación. Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor. Por ejemplo, en las soluciones y en el equipo de soluciones intravenosas que se emplean en hospitales, los procedimientos con que se sujetan al paciente difieren entre productos rivales y los aditamentos con que se cuelgan los frascos de la solución no son compatibles entre sí. En este caso, el cambio afronta gran resistencia por parte de las enfermeras encargadas de administrar el tratamiento y exige más inversiones en aditamentos. (Porter, 2008, p. 26)

La quinta barrera es el acceso a los canales de distribución, donde las empresas ya establecidas suelen tener una ventaja significativa:

> Acceso a los canales de distribución. Surge una barrera contra el ingreso

> cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria. Los competidores a veces están vinculados con los canales por una relación de muchos años, porque reciben un servicio de calidad e incluso por una relación de exclusividad en que el público identifica un canal con determinado fabricante. En ocasiones esta barrera es tan alta que, si el nuevo competidor quiere franquear, debe establecer un canal de distribución enteramente nuevo. (Porter, 2008, p. 26)

Finalmente, Porter presenta la sexta barrera: las desventajas de costos independientes de las economías de escala:

> Desventajas de costos independientes de las economías de escala. Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son factores como los siguientes: Tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales y curva de aprendizaje o de experiencia. (Porter, 2008, p. 26–27)

El autor continúa mencionando las siguientes fuerzas competitivas:

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

> La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará." (Porter, 2008, p. 33)

También menciona que, la rivalidad intensa entre competidores se origina por algunos elementos tales como: Competidores numerosos o de igual fuerza, Lento crecimiento de la industria, Altos costos fijos o de almacenamiento, Ausencia de diferenciación o costos cambiantes, Aumento de la capacidad en grandes incrementos, Competidores diversos, Importantes intereses estratégicos.

Porter continúa, con la tercera fuerza competitiva:

Presión proveniente de los productos sustitutos

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector

industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva al analista a industrias aparentemente muy distintas. Así, los corredores de valores deben tratar cada día con más sustitutos como bienes raíces, seguros, fondos del mercado de dinero y otras formas en que el individuo invierte su capital, cuya importancia ha crecido por el desempeño deficiente de los mercados accionarios.

> Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades. En el segundo caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño. El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacará el sustituto con una estrategia o si se planeará una estrategia incluyéndose como un factor esencial. (Porter, 2008, p. 39–40)

De igual modo, ilustra la siguiente fuerza competitiva:

Poder de negociación de los compradores.

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características

de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será "poderoso" si se cumplen las siguientes condiciones.

El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor. Si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción. Los que adquieren grandes volúmenes son fuerzas muy poderosas, si la industria se caracteriza por elevados costos fijos -como sucede con la molienda del maíz y las sustancias químicas en grandes cantidades-, y entonces crece el interés por aprovechar la capacidad al máximo.

Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza. En este caso, los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, éstos suelen ser mucho menos sensibles al precio.

Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados. Con la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, los compradores pueden enfrentar una compañía contra otra, como ocurre en la extrusión del aluminio. El grupo tiene pocos costos cambiantes. Los costos cambiantes, concepto que definimos anteriormente, ligan el comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder de aquél crece, si cambian los costos de éstos. El grupo obtiene bajas utilidades. Esta circunstancia da origen a grandes incentivos para disminuir los costos de la compra. Así, los proveedores de Chrysler Corporation se quejan de que son presionados para que concedan mejores condiciones. En cambio, los clientes con utilidades altas suelen ser menos sensibles al precio

(por supuesto, si el producto no representa una parte considerable de sus costos) y pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo que les permite preservar la salud financiera de sus proveedores.

Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás. Si están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración hacia atrás, están en condiciones de exigir concesiones. Las principales empresas automotrices, General Motors y Ford Motor Company, acostumbran negociar amenazando a los proveedores con la auto manufactura. Recurren al método de integración gradual, es decir fabrican en sus plantas algunas piezas de un componente determinado y las restantes las compran a proveedores externos. No sólo la amenaza de una integración ulterior resulta muy verosímil; además la manufactura parcial en sus instalaciones les da un conocimiento detallado de los costos que les sirve para negociar. El poder de un cliente puede ser neutralizado parcialmente, cuando las compañías lo amenazan con implantar la integración hacia adelante en la industria de él.

El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios. Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los que genera el cliente, éste generalmente muestra menor sensibilidad al precio. Las industrias donde se da esta situación son las de equipo para campos petroleros. En ella, un mal funcionamiento puede ocasionar cuantiosas pérdidas.

El grupo tiene toda la información. Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos. Con información completa, se encontrará en una posición más fuerte para asegurarse de conseguir los precios más bajos y

rebatir los argumentos del proveedor de que está en riesgo su supervivencia. La mayoría de las fuentes de poder del comprador que hemos comentado pueden atribuirse a los consumidores, lo mismo que a los clientes industriales y comerciales; sólo hay que modificar el marco de referencia. Por ejemplo, los consumidores suelen ser más sensibles al precio, cuando compran productos no diferenciados y costosos en relación con sus ingresos o aquellos en que la calidad no les interesa mucho. El poder de clientes detallistas y mayoristas obedece a las mismas reglas, con una importante adición. Los detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de influir en las decisiones de compra de los consumidores, como sucede con los componentes de audio, con las joyas, con los electrodomésticos, con los artículos deportivos y otros productos. Los mayoristas obtienen ese mismo poder, si pueden influir en las decisiones de compra de los detallistas u otras firmas que son clientes suyos. (Porter, 2008, p. 40–41- 42)

Por último, Porter hace alusión a la última ventaja competitiva:

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de auto manufactura por parte de los clientes. Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en

general las que producen el mismo efecto en los compradores. (Porter, 2008, p. 43)

Por otra parte, otra de las matrices utilizadas para el diagnóstico fue la matriz BCG, introducida por Bruce D. Henderson fundador de Boston Consulting Group (BCG) en un artículo denominado *"The Product Portfolio"* publicado en 1970; herramienta diseñada para que las empresas analicen su cartera de productos y los clasifiquen según su participación en el mercado.

Tal como lo menciona Henderson (1970):

> "Para tener éxito, una empresa debe contar con una cartera de productos con diferentes tasas de crecimiento y cuotas de mercado. La composición del portafolio depende del equilibrio entre los flujos de caja. Los productos de alto crecimiento requieren capital para crecer. Los productos de bajo crecimiento deben generar un exceso de efectivo. Ambos tipos de productos son necesarios simultáneamente".

Seguidamente, denomina y clasifica cada tipo de producto así:

Los productos con alta participación de mercado y bajo crecimiento son "vacas lecheras". Característicamente, generan grandes cantidades de efectivo, en exceso al necesario para mantener su participación. Este excedente no necesita, y no debe, ser reinvertido en esos productos. De hecho, si la tasa de retorno excede la tasa de crecimiento, el efectivo no puede reinvertir indefinidamente, excepto reduciendo los retornos.

Los productos con baja participación de mercado y bajo crecimiento son "perros" (también llamados "mascotas"). Pueden mostrar una ganancia contable, pero esta debe invertirse para mantener su participación, por lo que no generan excedente de efectivo. El

producto es esencialmente inútil, excepto en liquidación.

Los productos de baja participación y alto crecimiento son los “signos de interrogación”. Casi siempre requieren mucho más efectivo del que pueden generar. Si no se les proporciona efectivo, se quedan atrás y mueren. Incluso si se les proporciona efectivo y solo mantienen su participación, seguirán siendo perros cuando el crecimiento se detenga.

El producto con alta participación y alto crecimiento es la “estrella”. Casi siempre muestra ganancias reportadas, pero puede o no generar todo su propio efectivo. Sin embargo, si mantiene el liderazgo, se convertirá en un gran generador de efectivo cuando el crecimiento se desacelera y disminuyan sus requerimientos de reinversión. La estrella eventualmente se convierte en vaca lechera, proporcionando alto volumen, alto margen, alta estabilidad, seguridad y excedente de efectivo para reinvertir en otros lugares (Henderson, 1970).

Por último, el artículo concluye con la necesidad que tienen las empresas de tener un portafolio equilibrado, ya que, como lo menciona Henderson, (1970):

Solo una empresa diversificada con un portafolio equilibrado puede usar sus fortalezas para capitalizar verdaderamente sus oportunidades de crecimiento.

El portafolio equilibrado es aquel que contiene: estrellas, cuya alta participación y alto crecimiento aseguran el futuro; vacas lecheras, que suministran fondos para ese crecimiento futuro; y signos de interrogación, que pueden convertirse en estrellas con los fondos adicionales.

Por último, con respecto a las matrices utilizadas para el diagnóstico, se habla acerca de La Matriz Ansoff:

También denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Espinosa, 2023).

De dicha matriz se desprenden cuatro estrategias:

- Estrategia de penetración de mercados

  Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen) (Espinosa, 2023).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales.

Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

- Estrategia de desarrollo de nuevos productos

En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente.

Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

- Estrategia de diversificación

Por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera,

tendrá un mayor riesgo al fracaso (Espinosa, 2023).

Una vez mencionadas las matrices utilizadas para realizar el diagnóstico del presente estudio, se resalta la importancia de una filosofía organizacional definida, ya que, así como lo menciona Nosnik (2005, pág. 50) “la filosofía es la propuesta normativa autoimpuesta que un grupo de individuos encuentra útil para trabajar su ideal, utopía o visión de futuro como organización para avanzar juntos y lograr cumplir con su misión” esto hasta tal punto que:

> Los aspectos éticos y valores se han pensado tan fundamentales que algunos autores afirman que sin el sustento de filosofías que promuevan el respeto tanto al medio ambiente como a una convivencia pacífica y productiva entre los individuos, sus organizaciones y los países del orbe, el futuro mismo se presenta inviable para la humanidad. (Nosnik, 2005, pág. 50)

Sustentando así, que una filosofía organizacional definida le brinda un propósito común que une a los colaboradores de una organización.

Dentro de las variables del diseño organizacional, como se mencionó anteriormente está la filosofía y por su parte la misión, la cual, según Nosnik (2005, p, 49) “es la propuesta de perfeccionamiento que brinda una organización a la sociedad por medio de sus productos y servicios” justifica también, que de cierto modo la misión de una organización se refiere a la responsabilidad social de los colaboradores de la misma frente a la sociedad “en términos de los beneficios materiales (de consumo, tecnológicos, financieros, etc.), sociales, de capital humano (recursos humanos capaces y capacitados), de conocimiento, etc., que le brindan a ésta”.

Igualmente, David (2008) menciona que las declaraciones de la misión pueden variar en

extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Por lo tanto, el planteamiento del autor obedece en primer lugar al desarrollo de las preguntas de los componentes anteriores, para seguidamente formular una misión organizacional, donde también expresa que:

> Una buena declaración de la misión manifiesta quiénes son los clientes de una empresa, cuáles son sus productos o servicios, sus mercados, su tecnología, su preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, su filosofía, en qué concepto se tiene a sí misma, y su preocupación por su imagen pública, así como por sus empleados. Estos nueve componentes básicos funcionan como un marco conceptual práctico para evaluar y redactar las declaraciones de la misión. Como primer paso en la administración estratégica, las declaraciones de la visión y la misión señalan un rumbo para todas las actividades de planeación. Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar la estrategia. Desarrollar y comunicar una visión y misión claras de la empresa son las tareas que con más frecuencia se olvidan en la administración estratégica. Sin declaraciones claras de la visión y la misión, las acciones que emprenda una compañía a corto plazo pueden resultar contraproducentes para sus intereses a largo plazo. Las declaraciones de la visión y la misión siempre deberán estar sujetas a revisión, pero, si se preparan con cuidado, casi nunca requerirán cambios sustanciales. Por lo general, las organizaciones revisan cada año sus declaraciones de visión y misión. Las declaraciones de misión eficaces soportan la prueba del tiempo. Las declaraciones de visión y misión son herramientas esenciales para los estrategas (David, 2008, p. 73).

En conjunto con esta variable, está la visión, que según (Altair Consultores, p, 25) es “el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa” y se define puntualmente como “la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”; tiene aspectos importantes tales como mencionan “es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo”, de manera general esta variable responde a la pregunta ¿qué quiere

llegar a ser la compañía? También David (2008) menciona que:

> "Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?" Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible" (p.44).

Una declaración de la visión identifica lo que la organización quiere llegar a ser: representa el fundamento para la misión.

Seguidamente plantea el proceso de desarrollo de la declaración de la misión:

> Es importante comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, porque sólo a través de la participación la gente se siente comprometida con una organización. Un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar la declaración de la misión consiste en elegir primero varios elementos de tal declaración y pedir a todos los gerentes que los lean como información de apoyo. Luego se les pide que preparen una declaración de misión para su propia organización. Hecho esto, un facilitador o un comité de gerentes de alto rango se encargan entonces de fusionar estas declaraciones en un único documento y distribuir este borrador de la declaración de la misión entre todos los gerentes. A continuación, se realizan las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, y se lleva a cabo una junta para revisar el documento.

> En la medida en que todos los gerentes hayan participado y avalado el documento final de la declaración de la misión, las organizaciones podrán obtener más fácilmente su apoyo para otras actividades vinculadas con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Así, el proceso de desarrollo de la declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa (David, 2008, p. 60-61).

Además, el autor argumenta algunos aspectos clave que debe contener la declaración de misión:

> Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga; la extensión recomendada es de menos de 200 palabras. Cuando es realmente efectiva, la declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos hacia la organización; se convierte en motivo de inspiración en el sentido de que mueve a la acción a quienes la leen. Una declaración de misión eficaz da la impresión de que la empresa es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora del tiempo, apoyo e inversión por parte de todos los grupos socioeconómicos (David, 2008).
>
> También refleja criterios acerca de la dirección y las estrategias para el crecimiento futuro que se basan en análisis externos e internos que miran al frente. La misión de una empresa debe brindar un criterio útil para seleccionar otras estrategias. Una clara declaración de la misión ofrece una base para generar y discriminar entre diversas opciones estratégicas. La declaración de la misión debe tener una orientación dinámica, que permita hacer juicios sobre las direcciones de crecimiento que parecen más prometedoras y las que no lo sean tanto (David, 2008).

Una buena declaración de misión refleja las expectativas de los clientes. En vez de desarrollar un producto y tratar de encontrarle un mercado, la filosofía operativa de las organizaciones debería ser identificar primero las necesidades de los clientes y luego ofrecer un producto o servicio para satisfacerlas.

> Las buenas declaraciones de misión indican a los clientes la utilidad de los productos de la empresa (David, 2008, p. 66).

Por último, frente al tema del desarrollo de la misión organizacional, menciona un listado útil a tener en cuenta al momento de desarrollarla:

> No me ofrezcas objetos. No me ofrezcas ropa. Ofréceme belleza. No me ofrezcas zapatos. Ofréceme comodidad para mis pies y el placer de caminar. No me ofrezcas una casa. Ofréceme seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable. No me ofrezcas libros. Ofréceme horas de placer y el beneficio del conocimiento. No me ofrezcas discos. Ofréceme entretenimiento y el sonido de la música. No me ofrezcas herramientas. Ofréceme los beneficios y el placer que se obtienen al crear objetos hermosos. No me ofrezcas muebles. Ofréceme la comodidad y quietud de un lugar acogedor. No me ofrezcas objetos. Ofréceme ideas, emociones, atmósferas, sentimientos y beneficios. Por favor, no me ofrezcas objetos (David, 2008).

Otro aspecto importante dentro de la filosofía organizacional son los valores corporativos que como también menciona Nosnik (2005, pág, 51) “son conceptos que sintetizan y comunican estándares de conducta. Los valores crean una normatividad tanto de políticas institucionales como de una ética profesional y moral personal”. También lo mencionan otros autores (Altair, pág, 27)

como “los ejes de conducta de la empresa y están tan íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” además están relacionados con la identidad corporativa.

Gascón, & González, (p.20) Plan de acción es un instrumento de planificación para la corrección. Incluye una serie de medidas proactivas organizadas para combatir alteraciones en el desempeño de la organización en la realización de su responsabilidad estatal. Representa un proceso constante de cambio, buscan regular los factores causales y condicionantes para alcanzar resultados específicos. Posee un comportamiento a corto y mediano plazo. Es posible que incluya diversos departamentos y áreas con el objetivo de lograr el bienestar global de la organización. Las acciones pueden llevarse a cabo de manera paralela, cuando no existen interferencias entre ellas; de manera secuencial, cuando el resultado de una es una condición previa de otra; y de manera combinada, cuando ambas son requeridas para conseguir un resultado. Su uso se vincula a la coordinación y realización de programas y proyectos de desarrollo, las acciones programadas persiguen un objetivo específico y se diseñan incorporando contenidos de las áreas de desarrollo basándose en un análisis completo.

Industria de Barbería

Según la autora Correa (2020),” El arte de cortar el cabello va más allá de “simplemente” cortar cabello; la peluquería entraña en sí misma complejidad y abstracción”, De esta manera, un simple corte de cabello se transforma en todo un ritual que encierra su propio misterio.

Históricamente, el arte mencionada anteriormente ha sido parte crucial de la vida social tanto del sexo femenino como masculino. Según la autora Correa (2020), Siempre ha sido crucial para el hombre el cabello, ya sea por su color o textura. De cualquier razón: religiosa, social, mística, estética o médico. Vestimentas de diversas maneras, diversos patrones de cabello, barbas,

bigotes, cejas y pestañas han adquirido un valor considerable y simboliza un enorme esfuerzo a lo largo del tiempo y energía durante toda la historia.

Según la autora Correa (2020), la industria de la peluquería también vivió un cambio importante, propiciando la aparición de prácticas muy distintas que promovieron una nueva perspectiva de la sociedad. Con el paso del tiempo, aparecieron los peluqueros en la forma en que los conocemos en la actualidad: especialistas en el cuidado capilar y en métodos de embellecimiento personal. De esta manera, surgió el arte de la barbería, que se estableció como una profesión con identidad propia, enfocada en cubrir las necesidades estéticas de los hombres y en potenciar su imagen.

Después de realizar un recorrido por los conceptos que definen el significado de la industria de corte de cabello, ahora, se define puntualmente a las barberías como empresas orientadas exclusivamente al cuidado personal de los hombres, ofreciendo servicios de corte de cabello, corte de barba, tratamientos capilares, tratamientos de hidratación post afeitado, higiene facial, y más.

La industria de las barberías ha evolucionado con el tiempo y diversos autores han aportado sus visiones sobre lo que representa este oficio. Sin embargo, debido a la existencia de un número elevado de oferentes estos se han visto obligados a implementar una propuesta de valor diferente e innovadora que permita que los consumidores prefieran sus establecimientos aún en medio del sinnúmero de competidores existentes (Correa, 2020).

Por lo anterior, las barberías en la actualidad deben estudiar su segmento de mercado y las tendencias de su sector, con el fin de personalizar sus servicios a las expectativas de sus consumidores y así, además de satisfacer sus necesidades, ofrecer una experiencia integral. Por lo

tanto, no se trata únicamente de contar con excelentes y novedosas instalaciones, barberos expertos en su área y un excelente servicio al cliente, sino personalizar la oferta destinada a su público objetivo. Según la autora Alva (2021) En la actualidad, la mayoría de las barberías presentes en el mercado se centran en el estilo urbano (cortes con diseño) y están orientadas al estrato socioeconómico alto. Son escasas las que se enfocan en brindar una experiencia gratificante y un servicio de alta calidad con barberos expertos en el estilo tradicional.

En resumen, la correcta integración de la planificación estratégica, la adopción de una propuesta de valor diferencial sumado a brindar un servicio integral y completamente experiencial y ofrecer servicios de alta calidad son factores esenciales para que una barbería sobresale en medio de este sector tan competitivo, permitiendo que más allá de sobrevivir a este ambiente hostil, prospere y tenga una proyección exitosa a futuro.

5.1 Marco legal

Toda entidad prestadora de servicios, indistintamente el tipo de servicios que preste está regulada por un conjunto de normativas a las cuales debe regirse para que la operación de su empresa funcione dando cumplimiento a la legalidad que exige el territorio en donde opera. En el caso del modelo de negocio de barberías además de las normativas de registro ante cámara de comercio y demás documentos de legalización del establecimiento, debe cumplir con una serie específica de normativas de asepsia y salud que garanticen un adecuado servicio a sus clientes.

En primer lugar, para la apertura y operación de un establecimiento de comercio en el territorio colombiano debe realizarse la respectiva inscripción del mismo ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales con fines de identificación tributaria, además se debe realizar el

registro mercantil ante la Cámara de comercio del Cauca en este caso específico, acreditando el inicio de su actividad comercial y comprometiendo a la misma a cumplir con las obligaciones legales.

Atlanta Estudio de Barbería está categorizada como establecimiento de comercio, que comprende la actividad económica dentro del código CIIU 9602 establecido por la DIAN actualizado a la fecha del informe (2025) "el cual contempla las siguientes actividades:

- El lavado, despuntado y corte, peinado, tintura, colorante, ondulado, alisado de cabello y otras actividades similares para hombres y mujeres.
- La colocación de uñas y pestañas postizas, entre otros.
- La afeitada y recorte de la barba.
- El masaje facial, la manicura, la pedicura, el maquillaje, la depilación con cera, entre otros."

Por otra parte se encuentra la normativa sanitaria para establecimientos comerciales de belleza, entre los cuales se encuentran según Secretaría de salud: "Los requisitos para la apertura y funcionamiento de cualquier establecimiento de belleza, están establecidos en el título VIII de la Ley 1801 de 2016, por la cual se expide el código nacional de policía y convivencia.

Como parte de los requisitos de operación, el establecimiento deberá cumplir las normas sanitarias vigentes, que para este caso están relacionadas con dos tipos de servicios personales en belleza (No incluyen servicios de salud): los de peluquería (Estética ornamental) y los de estética (Facial y corporal), para los cuales deberá dar cumplimiento a las siguientes normas:

- Resolución 2117 de 2010, por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicio de estética ornamental tales como, barberías, peluquerías, escuelas de formación de estilistas y manicuristas, salas de belleza y afines y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 2827 de 2006: por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental. (Peluquería).”

Otro aspecto a considerar es lo mencionado en la resolución 2400 de 1979 del Ministerio de trabajo y seguridad social por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo, además establece algunos aspectos que se relacionan a las condiciones físicas de los lugares de trabajo, medidas de seguridad industrial y obligaciones de los colaboradores que garanticen ambientes laborales seguros y saludables.

En esta resolución se encuentran lineamientos en cuanto a las condiciones de las instalaciones, de higiene y seguridad y prevención de riesgos.

En conjunto con lo anterior y después de atravesar algunos meses por la pandemia de Covid-19, el Ministerio de Salud y Protección Social a través de la Resolución 899 del 2020, da a conocer las obligaciones que deben cumplir las peluquerías, salones de belleza, barberías y afines en su operación y servicio al cliente. Algunas de las recomendaciones generales son:

- El uso del equipo de protección personal es de carácter obligatorio: bata antifluido, tapabocas, gafas de seguridad, careta plástica y guantes desechables.
- Deben garantizarse medidas como distanciamiento, lavado de manos, uso de tapabocas y elementos de desinfección como alcohol y gel antimaterial.

- Implementos y equipos deberán estar limpios, desinfectados, esterilizados y en buenas condiciones de funcionamiento.
- Se debe facilitar el lavado de manos frecuente a los trabajadores y a los usuarios.
- Es importante el uso de elementos desechables y sean descartados una vez haya finalizado el procedimiento.
- La infraestructura, la iluminación y la ventilación del establecimiento deben ser adecuadas y el mobiliario encontrarse en buen estado.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de estudio

El desarrollo de un plan estratégico para *Atlanta Estudio de Barbería*, emplea un enfoque mixto que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, la razón por la cual se elige plantear el presente proyecto mediante un enfoque mixto es debido a que brinda amplitud en la recopilación de datos, permite la validación de los mismos, además, permite comprender integralmente las dificultades por las cuales atraviesa el establecimiento y con base en dicha información diseñar estrategias óptimas y ajustadas al contexto actual del negocio.

6.2 Método de investigación

En el proyecto se utilizó un tipo de investigación descriptiva que abarca tanto aspectos internos como externos de la barbería, este tipo de investigación facilita la observación de manera detallada sobre los aspectos clave del entorno que influyen en su crecimiento y operación, permitiendo identificar y analizar variables relevantes. Además, el enfoque descriptivo proporciona una base concreta para establecer metas alcanzables y realistas, esenciales para desarrollar estrategias altamente efectivas para A*tlanta Estudio de Barbería*, fortaleciendo de manera significativa su estabilidad y competitividad en el mercado a largo plazo.

En conjunto, una metodología mixta con un enfoque descriptivo, es ideal para construir una base sólida de información que facilite la formulación de estrategias efectivas para suplir las necesidades actuales de la barbería y para garantizar la estabilidad y competitividad de la barbería en el tiempo.

6.3 Técnicas para la recolección de la información

Para la recolección de datos en el plan estratégico para Atlanta Estudio de Barbería, se aplicaron encuestas a los clientes para obtener información cuantitativa sobre frecuencia de visitas, satisfacción y servicios preferidos, lo cual contribuyó a identificar patrones clave. Además, mediante observación, se evaluó el flujo de clientes, tiempos de espera y calidad en la interacción entre barberos y clientes, permitiendo analizar la experiencia general en el lugar. Finalmente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a los propietarios y colaboradores de la barbería. Estas entrevistas proporcionaron información útil desde un punto de vista interno.

6.4 Población y muestra

La población objetivo de estudio comprende a todos los individuos que interactúan con Atlanta Estudio de Barbería. Esto incluye a los clientes actuales, así como a los colaboradores que laboran en el momento del estudio. A partir de la información suministrada por la administración al momento de realizar el presente estudio, se indicó que, de lunes a jueves cada barbero atendía en promedio 4 clientes diarios, mientras que de viernes a sábado la atención era de aproximadamente 8 clientes diarios. De esta manera, cada barbero atendía alrededor de 24 clientes por semana, lo que en conjunto con los 4 barberos correspondía a cerca de 96 clientes semanales. Al proyectar esta cifra a un mes, se estimó un total aproximado de 384 clientes atendidos mensualmente. Para definir el tamaño muestral se adoptó el 10% de esta población, criterio metodológico empleado en investigaciones exploratorias con muestreo por conveniencia, ya que permite obtener información representativa sin necesidad de encuestar a la totalidad de los clientes.

En consecuencia, el resultado del cálculo muestral fue de 38,4 encuestas; con el fin de facilitar la aplicación se redondeó a un número entero y adecuado para la aplicación práctica del instrumento, estableciendo así una muestra definitiva de 40 encuestas.

El tipo de muestreo que se utiliza se denomina muestreo intencional o de conveniencia el cual Hernández y Carpio (2019), “Este método se caracteriza por buscar con mucha dedicación el conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en el que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra.”

6.5 Sistematización de la información

El manejo y análisis de los resultados se realizó utilizando dos herramientas digitales: Excel y Google Forms. Excel permitió realizar cálculos, organizar información y asignar significado a los datos. Por otro lado, los formularios digitales permitieron mayor practicidad en la aplicación de las encuestas.

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

7.1 Descripción de resultados obtenidos de las técnicas para la recolección de información

Tal como se mencionó en el apartado anterior, para la recolección de la información se utilizaron dos tipos de fichas técnicas: entrevistas semiestructuradas para los propietarios y colaboradores y encuestas para los clientes. En este sentido, las preguntas dirigidas a los propietarios fueron formuladas de la siguiente manera: la primera parte direccionada a obtener información sobre todos los aspectos internos de *Atlanta Estudio de Barbería* y una segunda parte con dirección a obtener información útil para realizar la formulación de la plataforma filosófica con la cual no cuenta el establecimiento. La entrevista a los propietarios de *Atlanta Estudio de Barbería* permitió identificar una visión clara y detallada sobre el funcionamiento del negocio, sobresaliendo tanto sus progresos como sus aspectos a mejorar.

Además, para la obtención de información valiosa se realizó un ejercicio de direccionamiento de las respuestas. Para ello, previo a la aplicación de la entrevista a los propietarios se realizó una breve explicación y aclaración sobre algunos términos técnicos con el fin de evitar generar confusión entre las respuestas y así extraer la información precisa para generar un adecuado análisis. Esto se realizó frente a los aspectos internos y externos acerca de los cuales se cuestionan, (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas).

Análisis de entrevista a propietarios

En la primera parte, se encuentran las preguntas organizadas de la siguiente manera:

Pregunta no. 1: ***¿Cuáles consideran que son las principales fortalezas de Atlanta Estudio de Barbería?***

Los propietarios expresan que la barbería es percibida como un espacio integral, que no solo ofrece servicios de corte de cabello y barbería, sino que también destaca por la calidad del personal humano y sus instalaciones confortables y completas. El lugar cuenta con varias salas de espera cómodas, zona de juegos y áreas al aire libre. Además, se cuida cada detalle en la atención al cliente, como la disponibilidad de bebidas y snacks, la cortesía de ofrecer café, agua o aromática durante la estancia. La combinación de factores lo describe como un "paquete completo" que brinda valor añadido a la experiencia del cliente. Además, el equipo de barberos es apreciado por su habilidad técnica y experiencia, lo que fortalece la confianza del público. Concuerdan que de manera general la mayor fortaleza es ofrecer un servicio integral compuesta por una atención personalizada por parte del barbero. Lo que refleja cierta dependencia de barberos o colaboradores esenciales que podrían volver vulnerable el modelo de negocio, en particular si alguno se ausenta o se desvincula.

Pregunta no. 2: ***¿Cuáles consideran que son las principales debilidades de Atlanta Estudio de Barbería?***

Desde una perspectiva estratégica para los propietarios, uno de los fallos más significativos identificados con base en las preguntas formuladas en la ficha técnica, fue la ausencia de visibilidad desde la apertura del establecimiento, ya que no se llevó a cabo una inauguración formal ni campañas de promoción sólidas. Lo anterior impactó la posición y reconocimiento de *Atlanta Estudio de Barbería* en la ciudad, sin embargo, a la fecha del presente estudio se llevaron a cabo esfuerzos de publicidad que aunque no consiguieron cubrir completamente ese vacío inicial con el paso de los meses lograron ajustarse a las dinámicas del mercado: por ejemplo, al observar que la

mayor afluencia de clientes se presenta entre los días 14 y 17 de cada mes, se decidió organizar las campañas publicitarias a principios de mes, con el objetivo de anticiparse al comportamiento del consumidor durante las fechas de pago de la primera quincena. Esta capacidad de análisis y adaptación refleja una administración consciente y atenta a las señales del entorno. También revelan conflictos a nivel interno vinculadas con la comunicación y la disposición del personal joven hacia la formación y actualización profesional, aunque se brindan oportunidades, se evidencia una ausencia de compromiso del equipo frente a propuestas de capacitación que podrían expandir la gama de servicios, como la colorimetría u ondulación, esta ausencia de iniciativa constituye un impedimento para el crecimiento del negocio en un mercado donde la innovación continua es esencial. Aunque los propietarios muestran una actitud abierta al diálogo y a la mejora continua, resulta necesario establecer protocolos de comunicación interna más claros. Asimismo, sería recomendable incorporar un perfil con funciones de liderazgo intermedio que actúa como puente entre la dirección y el equipo operativo, facilitando una gestión más fluida y organizada.

No obstante, los propietarios muestran un entendimiento preciso de los patrones de comportamiento de sus clientes, tales como la frecuencia de asistencia en fechas próximas a la quincena o la regularidad de visitas de determinados perfiles, lo que ha facilitado la adaptación de la estrategia de publicidad para generar un mayor impacto. Aunque aún no existe un sistema oficial para evaluar la recurrencia del cliente, la observación directa ha facilitado la recolección de datos valiosos para la gestión del establecimiento. Sin embargo, se recomienda implementar una métrica digital para conocer la efectividad de las campañas publicitarias y establecer cuántas personas se ven motivadas a visitar *Atlanta Estudio de Barbería* gracias a los esfuerzos de publicidad.

Pregunta no. 3: *¿Cuáles consideran que son las principales oportunidades de Atlanta Estudio de Barbería*?

Con base en las respuestas dadas por los propietarios, se identificaron oportunidades que pueden ser aprovechadas en términos estratégicos por *Atlanta Estudio de Barbería*. En primer lugar, se identifica una insatisfacción generalizada en el sector local con respecto a barberías con espacios de espera confortables para los clientes además de alternativas de entretenimiento en el lapso de espera para ser atendido. Este aspecto representa una oportunidad de posicionamiento frente a su competencia cuya infraestructura física no esté lo suficientemente adaptada para ofrecer una experiencia integral que supla las necesidades de los clientes y cumpla las expectativas de los mismos. Esta oportunidad puede ser aprovechada mediante campañas publicitarias en las cuales se promocione la barbería no únicamente como un lugar de servicio de corte de cabello, sino como un espacio de entretenimiento y confort para el cliente. Adicionalmente, se mencionó por parte de los propietarios que hay una creciente demanda de servicios sin cita previa, esto se traduce como una oportunidad para la captación de clientes ocasionales que pueden ser atraídos por estrategias basadas en una disponibilidad inmediata.

Pregunta no. 4: ***¿Cuáles consideran que son las principales amenazas que afronta Atlanta Estudio de Barbería?***

Durante la resolución de las preguntas, se identificaron algunas amenazas, tales como el avance continuo del mercado en conjunto con las nuevas técnicas, tendencias y servicios que ofrece la competencia y otras barberías en Popayán están adoptando nuevas tendencias, por lo tanto, representa un riesgo para sostener un negocio que no se adapte a las nuevas necesidades de sus clientes.

Pregunta no. 5: ***¿Qué aspectos internos creen que deben mejorar para hacer crecer el negocio?***

A partir de la entrevista realizada a los propietarios de *Atlanta Estudio de Barbería* se identificaron algunos aspectos internos en los cuales se requiere mejorar para favorecer al crecimiento del negocio. El primer factor mencionado fue la deficiente comunicación interna entre los colaboradores y el área administrativa, especialmente debido a que el personal que conforma el equipo son jóvenes entre 18 y 25 años aproximadamente; esta situación ha generado barreras tanto en el seguimiento de instrucciones y lineamientos, como en los procesos de capacitación. Analizando la respuesta de los propietarios y la información que arrojó la entrevista con el equipo directivo, se halla un factor común en donde se manifestaron dificultades para lograr una comunicación asertiva con los colaboradores atribuida a diferencias de edad y a la falta de disposición de algunos empleados para recibir retroalimentación y asumir un adecuado comportamiento en el sitio de trabajo. Por tanto, el resultado de lo anterior ha sido un ambiente laboral tenso en numerosas ocasiones y una baja receptividad frente a procesos de mejora continua.

Otro aspecto crítico que se identificó es la resistencia del personal a participar en programas de capacitación o actualización técnica, incluso cuando los propietarios están dispuestos a aportar la mayor parte del costo que esto representaría. Sin embargo, las exigencias por parte de los colaboradores fueron desproporcionadas, desmotivando la implementación de estos programas; la actitud por parte de los colaboradores refleja una falta de compromiso con el crecimiento del establecimiento, limitando la competitividad y la adaptación de los servicios en un sector que está en constante evolución.

Por último, los propietarios consideran que se ha presentado una alta rotación debido a la inestabilidad emocional de algunos colaboradores, lo cual genera incertidumbre para invertir en su capacitación, afectando el objetivo de diferenciarse de la competencia mediante personal calificado. Administrativamente, se considera alta rotación cuando más del 20–30 % del personal

se reemplaza en un año o cuando los puestos cambian cada menos de seis meses Chiavenato, (2011, pág. 81-82). Esta situación es crítica en servicios como la barbería, donde la relación cliente barbero es fundamental para la fidelización. Sin embargo, desde un punto de vista administrativo, no se considera que Atlanta presente una alta rotación de personal, ya que los niveles actuales no superan este rango.

No obstante, la presencia de inestabilidad emocional en algunos colaboradores entendida como cambios de ánimo frecuentes, baja tolerancia a la presión, conflictos interpersonales o falta de compromiso laboral, sí representa un factor que impacta negativamente en la continuidad operativa, el ambiente laboral y la percepción del cliente; estas condiciones dificultan el fortalecimiento de un equipo estable y confiable, reduciendo la calidad de la prestación del servicio y el desarrollo interno. Por ello, es fundamental tomar medidas para mejorar la comunicación entre el equipo administrativo y operativo, fomentar una cultura organizacional basada en el compromiso y la responsabilidad, factores claves para forjar bases sólidas para el crecimiento y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Pregunta no. 6: ***¿Han hecho algún cambio o mejora en la barbería?***

Los propietarios de *Atlanta Estudio de Barbería* compartieron algunos cambios que se implementaron los cuales impactaron de manera positiva en el ambiente laboral y la eficiencia operativa.

Uno de los principales ajustes realizados fue la suspensión del servicio los días domingo. Esta decisión se basó en un análisis de observación y en la revisión de ingresos generados durante ese día, los cuales resultaron ser tan bajos que no alcanzaban a cubrir los costos laborales correspondientes. Además, se identificó una alta inasistencia del personal en esa jornada. Adicionalmente se estableció que cada colaborador cuenta con un día de descanso a la semana.

Estos cambios en los días de atención no sólo generaron un impacto positivo frente a la eficiencia financiera, sino que también contribuyeron de forma positiva a la percepción del equipo de trabajo los cuales valoran la flexibilidad y tener tiempo libre. No obstante, desde una perspectiva administrativa, también se considera un peligro si no se realizan medidas de control adecuadas. En esta situación, en este caso, los propietarios identifican que dicha flexibilidad a pesar de ser bien intencionada ha empezado a manifestarse en una reducción de la responsabilidad de ciertos empleados. Esto puede resultar en incumplimientos de horario, ausencias no justificadas.

Adicionalmente, se habilitó casi al cumplir el año de operación de *Atlanta Estudio de Barbería* una nueva estación de trabajo en la parte posterior del establecimiento, representando una ampliación en la capacidad instalada, cambio que da respuesta a un ligero incremento en la demanda de servicios de disponibilidad inmediata. Estos cambios han representado efectos positivos para *Atlanta Estudio de Barbería,* sin embargo, también refleja el reto que conlleva frente a adaptar una correcta gestión del talento humano según las necesidades del equipo de trabajo y la necesidad de unas políticas claras que fortalezcan la disciplina organizacional y que a su vez mantengan motivado al equipo de trabajo.

Pregunta no. 7: ***¿Hay algún aspecto por el cual los clientes se hayan quejado o sugerido por mejorar?***

En cuanto a quejas, según resaltan los propietarios, en determinada ocasión se presentó una situación crítica relacionada con el consumo de bebidas alcohólicas dentro del espacio de trabajo, donde algunos clientes manifestaron inconformidades al observar que el barbero estaba realizando actividades diferentes a la prestación del servicio, esta situación generó en el cliente una percepción de riesgo al no determinar con claridad si el barbero estaba en óptimas condiciones para realizar su trabajo. Lo anterior, refleja la importancia de fijar protocolos y políticas de

comportamiento de los colaboradores dentro del espacio de trabajo para evitar afectar negativamente la imagen del establecimiento y la confianza de los clientes.

En cuanto a sugerencias, varios clientes manifestaron interés en actividades que incluyan promociones, rifas, descuentos o eventos especiales en fechas clave. Sin embargo, alguna de estas ideas como las rifas o sorteos ya ha sido llevada a cabo anteriormente y el impacto que tuvo no fue proporcional a la inversión realizada ya que no se logró una participación activa por parte de los clientes. También se evidenció una dificultad para sostener descuentos ya que una parte es asumida por *Atlanta Estudio de Barbería* y otra parte por el equipo operativo quienes generan una resistencia y se rehúsan a asumir la otra parte, limitando la generación de estrategias promocionales colaborativas que benefician tanto al establecimiento como a los colaboradores.

En este sentido, resulta necesario revisar si es pertinente reformular el modelo de distribución de ingresos y el modelo de incentivos para facilitar la implementación de estrategias comerciales que mejoren la percepción de valor sin afectar negativamente la rentabilidad.

Pregunta no. 8: ***¿Consideran ustedes que el equipo de trabajo está motivado y comprometido con el negocio? ¿Por qué?***

Según la percepción de los propietarios, sólo tres de los seis colaboradores del equipo de trabajo muestran un compromiso y motivación con el negocio. Consideran que la motivación se ve afectada por la inestabilidad emocional de algunos, los cuales interpretan los llamados de atención como restricciones de su libre actuar, generando desinterés y actitudes defensivas, por tanto, se genera un clima laboral tenso en algunas ocasiones. Es importante que se generen estrategias adecuadas para la gestión del talento humano, que fortalezcan el compromiso, mejoren la comunicación y fomenten una actitud profesional en el espacio laboral.

Pregunta no. 9: ***¿Consideran que falta algún servicio que podría beneficiar al cliente? ¿Cuál?***

La respuesta a la pregunta evidencia una necesidad insatisfecha respecto a servicios especializados como la colorimetría y la ondulación. En un principio, *Atlanta Estudio de Barbería* sí proporcionaba estos servicios, dado que disponía de un trabajador formado que dominaba estas técnicas, esto indica que hubo una fase en la que la barbería expandió su gama de productos para ofrecer una experiencia más integral y variada a sus clientes. Sin embargo, con la salida del profesional, la barbería dejó de ofrecer ese tipo de atención especializada y no se consiguió mantener el servicio a través de la formación del nuevo equipo. A pesar de que existió la posibilidad de que los nuevos empleados se capaciten en estos campos, la ausencia de interés o de vocación particular hacia dichos servicios obstaculiza su reinicio.

Desde una perspectiva organizacional, la situación evidencia una oportunidad desaprovechada por falta de visión estratégica en la gestión del talento. En este escenario, la barbería podría haber convertido la circunstancia en una posibilidad de expansión, promoviendo la diversidad del personal y ajustándose a una necesidad identificada directamente por sus clientes.

Pregunta no. 10: ***¿Consideran ustedes que los proveedores les garantizan los suministros e insumos necesarios para la prestación del servicio?***

Los dueños subrayan que lograron crear relaciones con proveedores que no solo proporcionaban productos de alta calidad, sino también a costos competitivos, lo que aportó de manera significativa el balance entre el costo y la eficiencia en las operaciones. Además, un elemento particularmente beneficioso fue la adaptabilidad en las condiciones de pago proporcionadas por ciertos proveedores, un ejemplo destacado es el caso de un proveedor que permitía un plazo de hasta 30 días para realizar la cancelación, lo cual representó un alivio

financiero significativo y facilitó una mejor gestión del flujo de caja. En particular, disponer de proveedores que ofrecen amplios plazos de pago no solo optimiza el flujo de efectivo, sino que también permiten funcionar con mayor estabilidad y menor presión económica a corto plazo, esta relación de cooperación con los proveedores se transforma en un beneficio estratégico que, si se sostiene y fortalece, puede mantener adelante el desarrollo de la empresa.

Pregunta no. 11: ***¿Tienen identificado el flujo de clientes en la prestación del servicio?***

La respuesta indica que *Atlanta Estudio de Barbería* sí ha logrado identificar el flujo de clientes en la prestación del servicio, a través de un análisis empírico basado en la respuesta del público a sus estrategias de publicidad. Como se mencionaba anteriormente en un principio se llevaba a cabo inversión en publicidad durante todo el mes, pero con el paso del tiempo se notó que la mayor cantidad de clientes se concentraban después del 14 y 17 de cada mes, por lo que se dedujo a la hipótesis de que este comportamiento tiene relación con el pago de la quincena periodo en el que las personas cuentan con recursos para invertir en su cuidado personal, basándose en esta observación, la empresa modificó su estrategia de publicidad. Aunque el enfoque empírico utilizado ha sido útil, podría fortalecerse aplicando herramientas más sistemáticas como registros de citas, encuestas o análisis de ventas, esto permitiría obtener datos más precisos, validar las hipótesis y tomar decisiones publicitarias más efectivas y sostenibles en el tiempo.

Pregunta no. 12: ***¿Atlanta Estudio de Barbería tiene un mecanismo para identificar la frecuencia de un cliente?***

El análisis de esta respuesta revela que, aunque *Atlanta Estudio de Barbería* no cuenta con un mecanismo formal para identificar la frecuencia de visitas de sus clientes, mediante la realización del método de observación por parte del equipo, ha facilitado la identificación de patrones de comportamiento significativos. A partir de este seguimiento, se ha descubierto que

entre 6 y 8 de cada 15 clientes que visitan el establecimiento lo hacen dos veces al mes, siendo la mayoría de ellos jóvenes entre los 18 y 25 años. Este grupo de clientes jóvenes se distingue por buscar estilos contemporáneos y cortes de moda, suelen visitar la barbería específicamente para retocar los laterales del corte. Además, se detectó un segundo segmento común, los clientes que hacen un mantenimiento de barba cada 8 o 15 días, lo que fortalece la noción de que los servicios de cuidado y mantenimiento son más frecuentes. Esto permite no solo segmentar mejor la oferta, sino también desarrollar paquetes de mantenimiento o promociones dirigidas a estos hábitos de consumo recurrente, en lugar de enfocarse únicamente en cortes completos.

Pregunta no. 13: ***¿Es constante el flujo de ingresos mensuales por la prestación del servicio en Atlanta Estudio de Barbería?***

La respuesta señala que *Atlanta Estudio de Barbería* ha logrado mantener un flujo de ingresos mensual constante, lo que refleja un proceso de evolución y madurez en su operación comercial, el término “ha mejorado” por parte del propietario refleja que no solo se ha mantenido a lo largo del tiempo, sino que ha experimentado un crecimiento progresivo posiblemente debido a la implementación de buenas prácticas en el servicio al cliente.

Pregunta no. 14: ***En los 11 meses aproximadamente de operación de Atlanta Estudio de Barbería, desde el punto de vista financiero ¿Cómo consideran ustedes la sostenibilidad de la barbería?***

Según los propietarios, *Atlanta Estudio de Barbería* ha logrado alcanzar un punto de equilibrio financiero, esto a la toma de decisiones estratégicas orientadas a la reducción de costos operativos, entre ellos:

- Ajustes en la compensación de los colaboradores, de tal manera que se optimiza la relación entre ingresos que genera la barbería y el pago de los barberos
- Control del consumo de energía mediante una política de uso racional, pasando de pagos mensuales de $1.200.000 a un promedio de $600.000 - $500.000
- Reducción de gastos en agua, sustituyendo la compra de 1 o 2 botellones por semana al uso de un filtro de agua propio
- Cambios en los días de trabajo, eliminando el día domingo lo cual reduce directamente los costos de nómina

Desde una perspectiva administrativa, las decisiones tomadas por los propietarios de *Atlanta Estudio de Barbería* reflejan una gestión eficiente orientada al control de costos y la sostenibilidad operativa, ya que lograr el punto de equilibrio financiero no solo evidencia la factibilidad económica, sino también una habilidad para adaptarse al entorno. La optimización en el esquema de compensación, la implementación de políticas de ahorro en servicios públicos y la racionalización de los días laborales son acciones que evidencian una visión estratégica enfocada en maximizar la rentabilidad sin comprometer la operación esencial del negocio. No obstante, resulta crucial que estas estrategias de ahorro se balanceen con el bienestar del equipo y la calidad del servicio.

Análisis de entrevista a colaboradores

A continuación, se presenta el estudio del análisis realizado a los colaboradores entrevistados que fueron 4: 3 barberos y 1 persona encargada de la administración del establecimiento. El propósito de este instrumento fue recolectar datos esenciales acerca de la percepción interna del personal acerca del entorno de trabajo, la comunicación con la organización y el rendimiento personal. El Análisis se llevó a cabo a través de cada una de las preguntas

planteadas, con el objetivo de detectar fortalezas, debilidades y potenciales áreas de mejora desde el punto de vista del equipo de trabajo.

1. ***¿Cómo describiría la experiencia de trabajo en la barbería?***

La experiencia de trabajo en *Atlanta Estudio de Barbería* fue descrita como positiva por parte del equipo. Desde la perspectiva administrativa, se evidenció que el proceso de integración requirió adaptabilidad, considerándolo un reto, pero también se valoró como una vivencia enriquecedora y agradable. En cuanto a los barberos, coincidieron en que el entorno era agradable, cómodo, resaltando también la comodidad del lugar y la posibilidad de trabajar a su ritmo indican que la barbería ha sabido equilibrar eficiencia con flexibilidad. Aunque *Atlanta Estudio de Barbería* consiguió crear un entorno de trabajo confortable y agradable para sus empleados, una alta flexibilidad en el método de trabajo podría anunciar un inconveniente a largo plazo en cuanto a responsabilidad y cumplimiento de actividades laborales.

2. ***¿Cuáles consideran que son las fortalezas de Atlanta Estudio de Barbería en términos de servicio al cliente?***

Las respuestas se expresaron en qué principalmente se enfocaron en la calidad del servicio proporcionado por los barberos, la atención personalizada y profesional, además de la comodidad de sus espacios. Los colaboradores concordaron en que el trato cercano al cliente y las habilidades en los cortes fueron elementos apreciados, conjunto al espacio físico que proporciona comodidad durante la experiencia. A pesar de que *Atlanta Estudio de Barbería* posee destacadas competencias en atención personalizada y un ambiente confortable, estas ventajas se basan en gran medida en el rendimiento individual de los barberos. Esto podría representar una amenaza si no se disponen de

protocolos definidos de servicio al cliente. En otras palabras, la experiencia positiva actual podría no ser duradera si no se organizan los procedimientos y se garantiza que todos los empleados conserven la misma.

3. ***¿Existen áreas donde considera que Atlanta Estudio de Barbería podría mejorar para optimizar la experiencia del cliente?***

En el Estudio de Barbería Atlanta, se observaron diversas áreas que necesitaban mejoras para optimizar la experiencia del cliente. Uno de los factores más destacados fue la organización de las agendas, gestionadas principalmente por la administradora, con frecuencia se presentaban conflictos de horarios y retrasos, lo que generaba tiempos de espera innecesarios y afectaba la eficiencia del servicio. Otro factor importante fue la falta de ventilación adecuada, lo que provocaba una acumulación de calor en el ambiente, haciendo que la permanencia en el lugar resultara incómoda tanto para clientes como para el personal. Además, se observó un desorden en la organización de elementos como el agua, la cafetera y otros utensilios, creando un entorno no funcional. Finalmente, se reportaron inconvenientes en el mantenimiento de las instalaciones, como un lavadero con fallas que no fue atendido oportunamente, lo que evidenció deficiencias en la gestión operativa del espacio.

La situación muestra deficiencias en la administración que comprometen la calidad del servicio y la experiencia del cliente, la falta de organización en las agendas evidencia una deficiencia en la planificación, control y comunicación interna, aspectos cruciales en un establecimiento. Además, las condiciones físicas del lugar, como la deficiencia en la ventilación y la organización de recursos, evidencian pautas de criterios de ergonomía y funcionalidad en la administración del espacio físico.

4. ***¿De los servicios que ofrece Atlanta Estudio de Barbería, cuál es el más demandado?***

La totalidad de respuestas coincidieron que el servicio más demandado es la asesoría personalizada, un elemento esencial en la propuesta de valor del negocio. Esta demanda evidenció que los clientes aprecian no solo la ejecución técnica del servicio, sino también el cuidado personal, el saber profesional y la habilidad para orientar según las necesidades particulares de cada cliente. Para conservar esta ventaja competitiva, es determinante que la administración establezca una correcta organización del tiempo, formación constante y procedimientos claros.

5. ***¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus competencias dentro de Atlanta Estudio de Barbería?***

Al momento de realizar el estudio, los colaboradores manifestaron que no recibían programas de capacitación por parte de *Atlanta Estudio de Barbería*, sin embargo, al contrastar esta respuesta con lo que afirman los propietarios, se identificó la razón por la cual no implementan dichos programas de capacitación; la cual responde al hecho de que no estaban dispuestos a asumir el 50% del costo de la capacitación, sólo un 20%, además que el valor correspondiente a dicho porcentaje fuese dividido en varios pagos, situación que no fue aceptada por los propietarios.

Debido a lo anterior, no llegaron a un acuerdo justo para ambas partes, por lo tanto, no se implementó la capacitación hasta el momento del presente estudio. Ahora bien, los colaboradores expresan que uno de sus compañeros realiza procesos de capacitación de manera autónoma, esta persona solía compartir algunas técnicas y consejos prácticos con el resto del equipo, además también sus compañeros observaban su trabajo y replicaban algunas técnicas. Esta dinámica ha

permitido que exista cierto nivel de actualización de técnicas entre los miembros del equipo de trabajo, aunque no de manera formal.

6. ***¿Perciben o sienten que en Atlanta Estudio de Barbería tienen oportunidades de crecer y desarrollarse profesionalmente?***

Los colaboradores de *Atlanta Estudio de Barbería* perciben que el clima organizacional contribuye significativamente a su desarrollo personal y profesional, según su experiencia, el proceso de adaptación a las normas internas, horarios, protocolos de atención y trato con los clientes ha permitido fortalecer competencias blandas como la comunicación, el autocontrol, el profesionalismo y la capacidad de relacionamiento.

Uno de los entrevistados destacó que frente a experiencias pasadas en otras barberías donde el servicio es más informal comparado a lo que actualmente realiza en *Atlanta Estudio de Barbería* le ha generado una adaptación en su comportamiento, lenguaje y forma de interactuar con los usuarios. Además, resaltó que desde su ingreso a la barbería ha experimentado un crecimiento en su cartera de clientes, lo cual representa una oportunidad directa de desarrollo en términos de experiencia, una mejor reputación y mayor generación de ingresos.

Se evidencia que, aunque no se existe una ruta formal de ascenso, los colaboradores reconocen que el entorno laboral en *Atlanta Estudio de Barbería* ha sido favorable para su aprendizaje práctico, disciplina y madurez profesional.

7. ***¿Cómo perciben la administración del tiempo de los turnos de trabajo?***

Los colaboradores manifestaron una percepción positiva frente a este aspecto dentro de *Atlanta Estudio de Barbería*, destacaron de manera específica la flexibilidad que existe en cuanto a la asignación de permisos y la tolerancia ante llegadas tardías, lo cual consideran un beneficio que les permite equilibrar su vida personal y laboral.

Esta flexibilidad ha sido valorada por el equipo de trabajo, al sentir que cuentan con cierta autonomía y comprensión ante situaciones imprevistas. Sin embargo, esta percepción tan positiva frente a un aspecto negativo podría reflejar la necesidad de revisar hasta qué punto dicha flexibilidad, potenciada por la ausencia de contratos formales que establezcan un horario de trabajo donde impacta la disciplina organizacional y la eficiencia operativa, como fue señalado desde la perspectiva administrativa.

8. ***¿Se siente motivado y respaldado por la administración para desarrollar su trabajo? ¿Qué mejoras sugeriría?***

Los colaboradores expresaron sentirse respaldados y motivados por parte de la administración para el desarrollo de sus funciones, reconocen un ambiente de trabajo positivo, un buen trato tanto de parte de los propietarios como del personal administrativo, lo cual genera un clima laboral propicio.

Sin embargo, sugieren mejorar la implementación de espacios formativos prácticos que fortalezcan sus habilidades técnicas, proponen la realización de jornadas cortas de capacitación incluso durante días no laborales como el domingo, con el fin de aprender nuevas técnicas o perfeccionar su trabajo.

9. ***¿Consideran que la barbería promueve un ambiente de trabajo en equipo?***

Los colaboradores manifestaron que en *Atlanta Estudio de Barbería* se promueve un ambiente de trabajo en equipo, caracterizado por la colaboración constante entre compañeros. El compañerismo se refleja tanto en las tareas operativas como en la disposición para apoyarse mutuamente, lo cual contribuye a una dinámica laboral armónica y agradable. Además, destacaron que la administración ha facilitado un entorno cercano y de confianza, reforzando la comunicación y el apoyo entre el equipo operativo y la administración.

En general la percepción por parte de los colaboradores ante el ambiente laboral es positiva, ya que equilibra la autoridad con un trato respetuoso y humano.

10. ¿Qué tipo de comentarios o sugerencias se reciben con frecuencia con respecto al servicio prestado en Atlanta Estudio de Barbería?

Los colaboradores de *Atlanta Estudio de Barbería* manifestaron que, en general, los comentarios que reciben por parte de los clientes son positivos, destacando que la mayoría de los usuarios valoran el ambiente agradable, la atención personalizada y la cercanía generada durante el momento del servicio, lo cual contribuye a una experiencia más satisfactoria.

Aunque reconocen que en ocasiones pueden ocurrir errores puntuales en el proceso de atención (como fallos menores en el servicio), expresan que estos han sucedido de manera ocasional y que cuando suceden, se corrigen de inmediato para evitar repetirlos. También mencionan que el ambiente poco profesional entre compañeros y con clientes ha sido controlado adecuadamente para no afectar la percepción profesional del servicio. No obstante, los empleados de *Atlanta Estudio de Barbería* mantienen un alto grado de atención y rectifican a tiempo los fallos, desde una perspectiva legal, la situación resulta preocupante ya que no hay un contrato de trabajo

formal que regule la relación con los empleados. Esta práctica informal también abarca la facturación y otras tareas administrativas, lo que evidencia el no cumplimiento con lo establecido por la oficina laboral y la normativa en vigente. La ausencia de acuerdos legales expone a la barbería en riesgo de posibles sanciones y limita la protección tanto para los empleados como para la empresa, impactando la formalización y la sostenibilidad del negocio.

11. Desde su perspectiva ¿Cómo considera que se puede mejorar el servicio prestado en Atlanta Estudio de Barbería?

Según la perspectiva de los colaboradores, el servicio prestado en *Atlanta Estudio de Barbería* se percibe como adecuado y con pocos aspectos por mejorar, consideran que en general, los procesos funcionan correctamente y no identificaron fallas relevantes en la atención, sin embargo, mencionaron una dificultad relacionada con la puntualidad de algunos clientes, quienes llegan tarde a sus citas agendadas, aunque este aspecto no depende directamente del equipo de trabajo, sí afecta la dinámica en cuanto a los tiempos de espera y la organización interna de los turnos.

En general no se proponen mejoras específicas, pero el inconveniente mencionado sugiere la posibilidad de establecer políticas claras sobre la puntualidad del cliente como parte de las normas de servicio, para garantizar una atención más eficiente y organizada. Además, se evidencia que algunos clientes cortan el seguimiento con la barbería cuando agendan directamente con el barbero y no con la administración, lo cual divide el control del servicio. Esto indica la necesidad de centralizar el agendamiento en la administración y mejorar esta práctica, con el fin de mantener una gestión más coherente y ordenada de las citas.

12. ¿Cuentan en Atlanta Estudio de Barbería con los equipos y herramientas necesarias para realizar su función de manera eficiente y segura?

Los colaboradores manifestaron que en general, *Atlanta Estudio de Barbería* cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, mencionaron que hay un caso específico como el de un colaborador recientemente incorporado al que aún le faltan algunos implementos básicos, como secador, pala y recorredor. Esto se debe a que el colaborador ingresó a la nueva estación habilitada en la parte posterior de la barbería y aún no se han complementado dichas herramientas que son necesarias para la prestación del servicio

Cabe destacar que las máquinas de corte y algunas herramientas como tijeras y son propiedad de cada barbero, por lo tanto, cada colaborador es responsable de su mantenimiento y reposición en caso de fallos de sus herramientas de trabajo, lo cual puede influir en la estandarización de la calidad del servicio si no se supervisa adecuadamente.

A continuación, se muestra un resumen que reúne las respuestas textuales proporcionadas por los colaboradores de *Atlanta Estudio de Barbería*, las respuestas representan con sinceridad la percepción interna que tienen de la organización.

Tabla 2.

Resumen de las respuestas textuales sobre las percepciones internas.

PREGUNTAS	**COLABORADOR 1**	**COLABORADOR 2**	**COLABORADOR 3**	**ADMINISTRADORA**
¿Cómo describiría la experiencia de trabajo en la barbería?	El ambiente laboral es positivo, con un clima organizacional favorable que	Ha sido una buena experiencia, ha aprendido a tratar mejor a los clientes y ha mejorado en lo	Es una experiencia agradable, con un ambiente laboral cómodo y con una buena convivencia.	Ha sido una experiencia positiva que ha permitido mejorar tanto en lo

	permite la libre expresión de ideas y el aprovechamiento adecuado de los espacios físicos.	personal y profesional.		profesional como en lo personal.
¿Cuáles consideran que son las fortalezas de Atlanta Estudio de Barbería en términos de servicio al cliente?	La atención personalizada, la calidad en los cortes de cabello, la calidez en el trato y un entorno diferenciador que genera valor agregado al cliente.	Se destaca la asesoría a los clientes, ya que no es común en otras barberías.	La atención personalizada y la calidad en los cortes.	Se valora mucho la asesoría personalizada, ya que no es común en otras barberías y ayuda a que el cliente se sienta bien atendido.
¿Existen áreas donde considera que Atlanta Estudio de Barbería podría mejorar para optimizar la experiencia del cliente?	Se identifica como oportunidad de mejorar la alta temperatura del lugar por falta de una ventilación adecuada.	Se necesita mayor promoción en redes sociales y señalización más visible desde el exterior.	Se identifica como oportunidad de mejorar la alta temperatura del lugar por falta de una ventilación adecuada.	Se identificaron áreas de mejora como la alta temperatura del lugar y la falta de un espacio único para bebidas y utensilios, lo que genera desorden.
¿De los servicios que ofrece Atlanta Estudio de Barbería, cuál es el más demandado?	Asesoría personalizada	Asesoría personalizada	Asesoría personalizada	Asesoría personalizada
¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus competencias dentro de Atlanta Estudio de Barbería?	Se recibe capacitación informal a través de un compañero de trabajo	Se recibe capacitación informal a través de un compañero de trabajo	Se recibe capacitación informal a través de un compañero de trabajo	Se recibió una capacitación básica y superficial sobre el nuevo sistema administrativo, pero no fue suficiente para comprenderlo completamente.

PREGUNTAS	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	ADMINISTRADORA
¿Perciben o sienten que en Atlanta Estudio de Barbería tienen oportunidades de crecer y desarrollarse profesionalmente?	Sí ha podido crecer, tanto en el número de clientes como en experiencia.	Sí ha podido crecer, tanto en el número de clientes como en experiencia.	Sí percibe oportunidad de crecimiento.	No percibe oportunidades de crecimiento profesional, pero sí valora el desarrollo de habilidades y conocimientos en áreas como la convivencia laboral, la organización y el control.
¿Cómo perciben la administración del tiempo de los turnos de trabajo?	No ha tenido inconvenientes con los turnos. El sistema es flexible y permite solicitar permisos cuando es necesario.	No ha tenido inconvenientes con los turnos. El sistema es flexible y permite solicitar permisos cuando es necesario.	No ha tenido inconvenientes con los turnos. El sistema es flexible y permite solicitar permisos cuando es necesario.	Se indica que hay cierta flexibilidad para cambiar turnos entre compañeras, con comunicación directa para ajustarlos. Sin embargo, existen problemas con algunos barberos que no avisan a tiempo sus ausencias y llegan tarde, afectando la puntualidad y organización general.
¿Se siente motivado y respaldado por la administración para desarrollar su trabajo? ¿Qué mejoras sugeriría?	Se sienten respaldados por la administración y los compañeros, el ambiente es de apoyo mutuo.	Se siente motivado y bien tratado por compañeros y jefes.	Se siente seguro de lo que hace por su experiencia, pero su motivación no depende específicamente de la barbería, sino del gusto por su profesión, sin importar el lugar donde la ejerza.	Percibe contradicciones en las instrucciones para hacer su trabajo, lo que genera inseguridad. Aunque realiza tareas de atención, administración y manejo de inventarios, siente que no tiene

				suficiente autonomía, especialmente para manejar el sistema. Sugiere que le den más libertad y confianza para mejorar su desempeño.
¿Consideran que la barbería promueve un ambiente de trabajo en equipo?	Sí se promueve el trabajo en equipo, tanto por parte de la barbería como por iniciativa de los trabajadores.	Sí se promueve el trabajo en equipo, tanto por parte de la barbería como por iniciativa de los trabajadores.	Sí, pero él solo cumple con su responsabilidad.	El ambiente laboral es contradictorio y tenso. El trabajo en equipo no se fomenta desde la barbería, sino entre compañeros.
¿Qué tipo de comentarios o sugerencias se reciben con frecuencia con respecto al servicio prestado en Atlanta Estudio de Barbería?	Generalmente los clientes están satisfechos. Si ocurre algún error, se corrige y no se repite.	Generalmente los clientes están satisfechos. Si ocurre algún error, se corrige y no se repite.	Generalmente los clientes están satisfechos. Si ocurre algún error, se corrige y no se repite.	Recibe comentarios positivos y sugerencias, principalmente para conversar más con los clientes y crear un ambiente más cordial.
¿Cómo considera que se puede mejorar el servicio prestado en Atlanta Estudio de Barbería?	Mejor organización de las citas	Mejorar la puntualidad de algunos clientes y la organización de las agendas.	Mejor organización de las citas	Considera que el servicio puede mejorar si los barberos usan más los productos disponibles, especialmente en tratamientos como la barba. También sugiere que se hagan los arreglos necesarios en el local, como en el puesto del televisor que no está bien ubicado.

PREGUNTAS	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	ADMINISTRADORA
¿Cuentan en Atlanta Estudio de Barbería con los equipos y herramientas necesarias para realizar su función de manera eficiente y segura?	En general tienen lo necesario, pero algunos compañeros nuevos necesitan más herramientas.	La barbería ayuda a obtenerlas herramientas necesarias y permite pagarlas a cuotas.	Cuentan con las herramientas necesarias	Las herramientas son básicas pero suficientes, los barberos cuentan con todo lo necesario, incluso demás.

Fuente: Elaboración propia.

Encuestas clientes

A continuación, se presenta el análisis detallado de la encuesta realizada a los clientes de *Atlanta Estudio de Barbería*. Se realizaron un total de 40 encuestas con el objetivo de obtener datos significativos acerca de la experiencia y visión de los clientes respecto a los servicios proporcionados por el establecimiento. En este análisis, se especificarán cada una de las preguntas planteadas en conjunto con las respuestas obtenidas, con el objetivo de detectar áreas de oportunidad, fortalezas y potenciales mejoras que favorezcan el progreso y mejora del servicio proporcionado.

Tabla 3.

¿En qué rango de edad se encuentra? y ¿Con qué frecuencia visita Atlanta Estudio de Barbería?

Edad	**Cada 15 días**	**Cada 2 o 3 meses**	**Es mi primera vez**	**Una vez al mes**	**Una vez por semana**	**Total**
18 a 24 años	15%	3%	3%	8%	8%	35%
25 a 34 años	13%	8%	3%	8%	3%	33%
35 a 44 años	3%	0%	3%	0%	3%	8%
45 años o más	13%	0%	0%	5%	5%	23%
Menos de 18 años	3%	0%	0%	0%	0%	3%

Fuente: Elaboración propia.

El cruce entre el rango de edad de los clientes y la regularidad con la que visitan *Atlanta Estudio de Barbería* permite identificar patrones valiosos para la segmentación del mercado y el diseño de estrategias de fidelización. La mayoría de los participantes en la encuesta tiene entre 18 y 24 años (35%) y entre 25 y 34 años (33%), quienes, de acuerdo con la tendencia habitual, tienen la mayor probabilidad de acudir una vez al mes o cada 15 días. Esto indica que los jóvenes y adultos constituyen el núcleo principal del negocio y además de proporcionar estabilidad, están dispuestos a mantener una rutina regular de cuidado personal lo que abre la oportunidad de crear servicios reiterados o suscripciones orientadas específicamente a este grupo.

Además, para realizar una interpretación mucho más clara, se omitieron las categorías de frecuencia de visita poco representativas y se dejaron únicamente las que representan una alta frecuencia: “una vez por semana” y “cada 15 días”. La gráfica permite observar que el grupo de edad que visita con mayor frecuencia *Atlanta Estudio de Barbería* es de 18 a 24 años con un total de nueve visitas frecuentes (entre una vez por semana y cada 15 días); también se observa que el grupo de 25 a 34 años y 45 años o más mantiene una frecuencia de visita.

Figura 1:

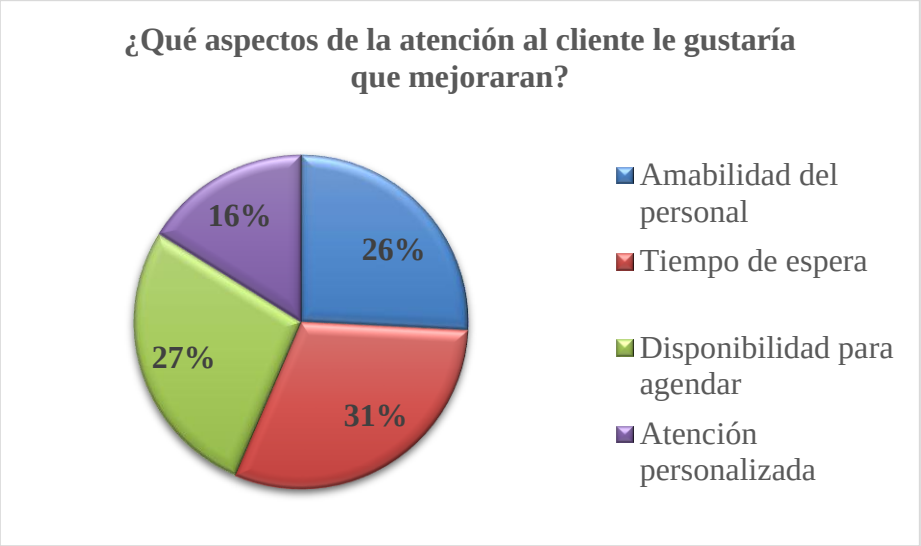
¿Cómo calificaría su experiencia en general con la prestación del servicio en Atlanta Estudio de Barbería? Siendo 1: deficiente y 5: excelente

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la calificación general de la experiencia en *Atlanta Estudio de Barbería* arroja resultados contundentemente positivos el 75% de los encuestados calificó su experiencia con un 5 (excelente) y el 25% restante con un 4, mientras que no se registraron puntuaciones de 1, 2 ni 3, lo que implica que la totalidad de los clientes encuestados considera su experiencia entre buena y excelente. Tener un 0% en las calificaciones negativas indica que *Atlanta Estudio de Barbería* está satisfaciendo de manera constante las expectativas del cliente, en particular en aspectos que han reconocido como de mayor importancia para ellos, como la calidad del servicio.

Figura 2.

¿Qué aspectos de la atención al cliente le gustaría que mejoraran?



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los aspectos que los clientes desearían que mejoraran en *Atlanta Estudio de Barbería* evidencia que, aunque la experiencia general es altamente positiva, el aspecto más señalado fue el tiempo de espera (47%), lo cual refleja una percepción constante sobre demoras al momento de recibir el servicio. Sin embargo, este resultado se analizó en numerosas situaciones, ya que los tiempos de espera extendidos no son resultado de una deficiente organización interna, sino de elementos externos como clientes que llegan tarde a su cita o cortes anteriores que se extienden más de lo esperado por petición del mismo cliente así mismo por la complejidad del servicio requerido.

En contraposición, un 42% de los clientes indicó que la disponibilidad para agendar es un elemento a mejorar, lo que podría ser visto como una consecuencia del crecimiento y la elevada demanda que ha venido fortaleciendo *Atlanta Estudio de Barbería.* En el mismo sentido, un 40% de los encuestados expresó que le gustaría recibir una atención aún más amable, lo que no implica

deficiencias graves, sino más bien un deseo de que la calidez del trato sea una constante en cada visita.

Tabla 4.

¿Qué aspecto considera más importante al elegir el servicio de barbería? y ¿Considera que el precio cancelado por el servicio fue justo?

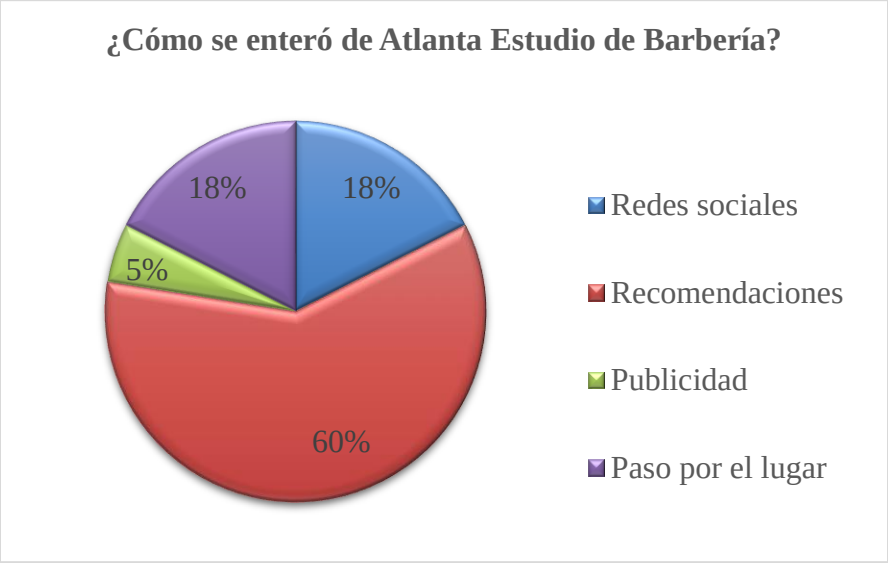
Aspectos más importantes	**Ambiente**	**Atención**	**Calidad del servicio**	**Precio**	**Ubicación**
No	0%	3%	3%	0%	0%
Sí	3%	5%	80%	3%	5%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la percepción sobre los precios en *Atlanta Estudio de Barbería* indica que la mayoría de los clientes los considera justos o adecuados en relación con la calidad del servicio recibido. No obstante, al cruzar está información con los aspectos que consideraron importantes encontramos que el precio es apenas relevante para el 3% de los encuestados, mientras que el 80% prioriza la calidad del servicio, el análisis demuestra que *Atlanta Estudio de Barbería* cuenta con un margen de acción considerable en la gestión de precios.

Figura 3:

¿Cómo se enteró de Atlanta Estudio de Barbería?



Fuente: Elaboración propia.

El análisis sobre los medios a través de los cuales los clientes descubrieron *Atlanta Estudio de Barbería* revela que el 60% de ellos lo hicieron mediante el boca a boca o a las recomendaciones personales, estableciéndose como el principal factor de captación de nuevos usuarios. Este detalle es especialmente importante, puesto que muestra que la experiencia proporcionada por la barbería es única indicando que la reputación construida a través del servicio es el activo más fuerte de la barbería. Por otra parte, un 17% descubrió la barbería simplemente al pasar por el lugar, resaltando el valor del diseño exterior, la visibilidad del establecimiento y su localización estratégica.

Un 17% de los clientes afirma haberse enterado del negocio a través de redes sociales, lo cual demuestra que la presencia digital tiene impacto. A pesar de que este canal es secundario en comparación con las sugerencias, es crucial en el contexto actual, especialmente teniendo en cuenta que el segmento más habitual del negocio está en el rango de edad está entre 18 a 34 años tienen un alto grado de actividad en plataformas como Instagram, Facebook o TikTok.

Tabla 5.

¿Ha frecuentado otras barberías en Popayán? Si es así, ¿qué lo hizo cambiar de una a la otra?

Respuesta	**Cantidad**
Calidad del servicio del barbero	22
Personas que ya conocían el servicio y decidieron regresar	6
Comparación favorable con otras barberías	5
Factores prácticos (precio, cercanía, imagen)	3
Fidelidad / No han cambiado de barbería	4
TOTAL	**40**

Fuente: Elaboración propia.

El principal motivo para seleccionar *Atlanta Studio de Barbería* fue la calidad del servicio del barbero, este factor incluye por la atención, la técnica de corte, demostrando que el cliente aprecia un servicio profesional y personalizado siendo la experiencia del barbero el factor más importante para su elección de permanencia. En segundo lugar, los clientes expresaron haber vuelto al lugar debido a que ya conocían el servicio y habían tenido una experiencia satisfactoria anterior, esto señala que la barbería ha conseguido crear satisfacción y seguridad como factores esenciales para promover la lealtad del cliente a largo plazo. Por lo tanto, la elección de los clientes de *Atlanta Studio de Barbería* se basa principalmente en la atención personalizada que los barberos ofrecen y en experiencias satisfactorias que han experimentado previamente. A pesar de que elementos como el costo, la localización o la apariencia del lugar también tienen influencia, su impacto es menor, esto señala que el mayor valor de la empresa es la calidad de personal.

Figura 4.

Si hizo una reserva, ¿le resultó fácil y convincente el proceso?

Fuente: Elaboración propia.

El análisis acerca de la sencillez y eficacia del proceso de reserva muestra una respuesta positiva, dado que el 92% de los clientes expresó que sí encontró sencillo y persuasivo programar su cita, indicando un correcto desempeño del sistema actual. Esta visión positiva indica que *Atlanta Estudio de Barbería* ha conseguido instaurar un sistema de agendamiento claro, accesible y confortable para la mayoría de sus usuarios.

Figura 5.

¿El tiempo de espera fue razonable?

Fuente: Elaboración propia.

Este resultado refleja favorablemente la percepción sobre el proceso de reserva, sugiriendo que, aunque algunos clientes mencionaron el tiempo de espera como un aspecto a mejorar, la mayoría valora que al asistir el servicio se brinda dentro de un margen razonable. Desde un enfoque administrativo, este resultado es positivo porque indica que el proceso de reserva está cumpliendo su función principal: organizar la atención de forma eficiente.

Tabla 6.

¿Las promociones o descuentos influyen en su decisión de elegir una barbería? VS ¿Le gustaría que la barbería ofreciera promociones o un programa de fidelización para clientes frecuentes?

Influencia de promociones	**Membresía mensual**	**Programa de puntos**	**Suscripción VIP**	**Tarjeta cliente frecuente**
Sí	5%	10%	0%	35%
No	8%	13%	13%	15%

Fuente: Elaboración propia.

El estudio de las respuestas acerca del interés en promociones o programas de lealtad para los clientes habituales revela una tendencia evidente hacia enfoques de incentivos, lo que señala una oportunidad directa para *Atlanta Estudio de Barbería* de incrementar la fidelidad de su público. El 100% de los participantes en la encuesta que contestaron afirmativamente a esta pregunta escogieron al menos una alternativa de preferencia, la opción más destacada fue la tarjeta de cliente frecuente (50%), indicando que los usuarios buscan un sistema sencillo y directo, como rebajas o servicios sin costo después de un número específico de visitas. Este tipo de herramienta es sencilla de poner en práctica y facilita que el cliente pueda visualizar su visita en el establecimiento.

En segundo lugar, el programa de puntos (23%) es una alternativa atractiva, especialmente para quienes prefieren acumular beneficios por cada servicio consumido. Este modelo incorpora una dinámica lúdica en la experiencia del cliente y ofrece una mayor adaptabilidad en la

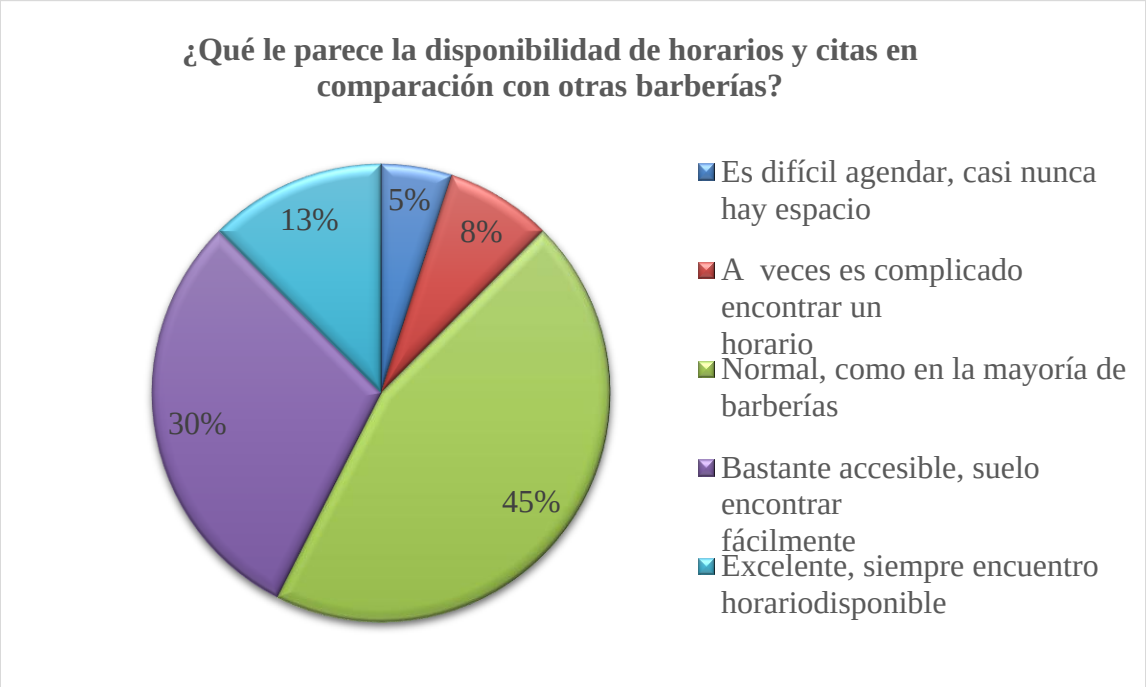
compensación de beneficios, lo que puede ajustarse a ofertas mensuales, productos capilares, servicios extra, entre otros.

Las alternativas de suscripción mensual (13%) y suscripción VIP (13%), a pesar de su menor porcentaje, reflejan una perspectiva de fidelización más moderna y organizada dirigida a los clientes más habituales y comprometidos. A pesar de que necesitan una implementación más formal y una estrategia de valor percibido bien definida, podrían ser sumamente eficaces para atraer al segmento de clientes quincenales o semanales, ya que demuestran una gran capacidad a invertir de manera constante en su cuidado personal.

Estos hallazgos demuestran que hay una demanda específica de los clientes para obtener beneficios por su lealtad y que están dispuestos a aceptar tanto sistemas convencionales como también modelos más innovadores.

Figura 6.

¿Qué le parece la disponibilidad de horarios y citas en comparación con otras barberías?



Fuente: Elaboración propia.

El análisis sobre la disponibilidad de horarios y citas en comparación con otras barberías muestra una percepción general positiva y equilibrada por parte de los clientes de *Atlanta Estudio de Barbería*. La mayoría de los encuestados un 45% considera que la disponibilidad es “normal, como en la mayoría de las barberías”, lo que indica que el sistema actual está dentro del estándar esperado en el sector. Destacando que generalmente hallan horarios disponibles de manera sencilla o sin ningún problema, demostrando que el sistema de agendamiento satisface las expectativas de la mayoría de los usuarios.

Tabla 7.

¿Qué servicio adicional le gustaría que ofreciera la barbería para mejorar su experiencia?

Respuestas	**Cantidad**
Ondulaciones	29
Venta de productos capilares	2
Mascarillas, masajes	2
Parqueadero	2
Vaporización	1
Tinturado	1
Manicure	1
Heladería	1
Ninguna sugerencia	1
Total	40

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas a la pregunta acerca de qué servicio extra desearían que brindara *Atlanta Estudio de Barbería* para potenciar su experiencia refleja. Primero, una satisfacción general con la propuesta actual dado que el 73% (29) de los participantes en la encuesta expresó que no ve necesario ningún servicio extra. Esta cifra indica que la barbería ha conseguido definir una propuesta de valor fuerte y adecuada a las expectativas de la mayoría de sus clientes, quienes no notan deficiencias importantes en la experiencia que obtienen. Este grado de satisfacción constituye una ventaja competitiva, dado que sugiere que la clientela actual está complacida con los servicios proporcionados. No obstante, el 27% restante sí manifestó interés en varios servicios adicionales, lo que proporciona un espacio significativo para la diversificación estratégica y la personalización, dentro de las recomendaciones más mencionadas, aunque en

porcentajes similares y reducidos, se incluyen el estacionamiento (5%), existe una diferencia entre la oferta real y la visión del cliente, como en el caso de servicios solicitados encontramos mascarillas faciales (5%) los cuales ya están disponibles en la barbería en la actualidad, este resultado demuestra el inconveniente en la comunicación interna y en la promoción eficaz de los servicios. Como señaló la administradora del local, a menudo los colaboradores no informan correctamente a los clientes acerca de todos los servicios disponibles, dificultando que estén al tanto de toda la experiencia que se les podría proporcionar. Esta falta de información no solo representa una oportunidad de venta desperdiciada, sino que también limita la capacidad de la barbería para maximizar su potencial.

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.1 Contexto Organizacional

8.1.1 Perfil de la empresa

Atlanta Estudio de Barbería es un establecimiento de comercio registrado ante la Cámara de Comercio del Cauca el 23 de febrero de 2024, bajo la titularidad de Gustavo Adolfo Grande Sánchez como persona natural. Está ubicada en la ciudad de Popayán, en el domicilio Carrera 9 #16N-68 barrio el Recuerdo.

Se clasifica bajo el código CIIU 9602 correspondiente a peluquería y otros tratamientos de belleza, su actividad económica se enfoca en la prestación de servicio de corte de cabello, afeitado, tintes, rayitos y asesoría personalizada, integrando también un enfoque experiencial mediante zonas de espera con entretenimiento para los clientes. *Atlanta Estudio de Barbería* está categorizada como microempresa y reconocida como pequeña empresa joven, lo cual le otorga ciertos beneficios normativos otorgados por la ley 1780 de 2016, la cual busca promover el empleo y el emprendimiento juvenil en Colombia. Esta normativa otorga exención del pago de la matrícula mercantil y su renovación durante los dos primeros años de funcionamiento, facilita el acceso a programas de capacitación, fomenta el acceso a líneas de crédito preferenciales y prioriza a este tipo de empresas en programas de apoyo empresarial liderados por entidades como el SENA o INNPULSA (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2016).

Atlanta Estudio de Barbería nació de una conversación espontánea entre sus actuales propietarios, quienes compartían la inquietud de emprender en el sector de la barbería, después de

visitar varios establecimientos en la ciudad de Popayán y algunos en Cali, identificaron que muchas de las propuestas locales carecían de ciertos valores agregados que sí se encontraban en otras ciudades, especialmente en el Valle del Cauca. Inspirados por esas experiencias, decidieron desarrollar un concepto que, si bien no era un modelo de negocio completamente nuevo, sí apostará por una arquitectura moderna, un diseño innovador y un ambiente diferencial en Popayán, su motivación surgió además, de la propia insatisfacción que sentían como clientes al no encontrar un servicio integral y una experiencia realmente diferenciadora; así, la idea fue crear una barbería juvenil, con estilo que ofreciera un servicio de alta calidad en un espacio acogedor y atractivo, capaz de generar una experiencia completa que no sólo cubriera, sino que superara las expectativas de sus clientes, promoviendo así su fidelización.

8.1.2 Portafolio de productos

Descripción de productos que oferta la empresa (bienes y/o servicios)

Al momento del presente estudio, *Atlanta Estudio de Barbería* no cuenta con un portafolio de servicios estructurado y visible para los clientes, sin embargo, cuenta con un listado de precios que es utilizado con fines administrativos para el cobro al finalizar la prestación del servicio, pero no cumple con un fin informativo o promocional dirigido al cliente.

La ausencia del portafolio de servicios limita en cierto sentido, la experiencia del cliente, ya que, al no contar con un material gráfico que detalle cada servicio de forma atractiva y visual, esto reduce el interés por probar servicios complementarios que podrían ajustarse a necesidades o preferencias pero que desconocen por falta de visibilidad.

Frente a dicha situación que refleja la ausencia del portafolio de servicios y el valor adicional que representa contar con ello en un establecimiento como este, se sugiere la elaboración del mismo desarrollado por personal capacitado para ello, quien basándose en el listado de precios (que se presentará a continuación) estructure un material tanto físico para exhibir de manera visible dentro de las instalaciones en la recepción o estaciones de trabajo, como también en formato digital para sus redes sociales como Instagram y Tik Tok.

A continuación, se presenta un listado de precios vigente en *Atlanta Estudio de Barbería* al momento del estudio, es importante aclarar que esta información fue proporcionada por la administración del establecimiento.

Tabla 8.

Lista de precios Atlanta Estudio de Barbería

SERVICIO	**PRECIO**	
Corte sencillo	$	25.000
Cejas	$	6.000
Línea	$	4.000
Barba	$	18.000
Dibujo	$	10.000
Corte y cejas	$	30.000
Corte y línea	$	28.000
Corte y barba	$	35.000
Corte y dibujo	$	35.000
Corte, cejas y línea	$	32.000
Corte, línea y barba	$	37.000
Corte, barba, cejas y línea	$	40.000

SERVICIO	PRECIO	
Limpieza facial básica	$	20.000
Limpieza facial profunda	$	40.000
Cejas con cera	$	10.000
Cera para nariz	$	12.000

Fuente: Elaboración propia.

8.1.3 Área/dependencia/unidad a intervenir

El presente proyecto de modalidad práctica profesional no busca intervenir en áreas en específico, es un plan estratégico enfocado a las áreas funcionales: administrativas, operativas y de posicionamiento de marca para Atlanta Estudio de Barbería

8.2 Análisis situacional de la organización

8.2.1 Análisis Externo

Mediante instrumentos fundamentales como la Matriz EFE, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz Ansoff, se lleva a cabo un análisis completo del ambiente externo del *Atlanta Estudio de Barbería*. Estos instrumentos facilitan la identificación de las oportunidades y riesgos del mercado, entender la dinámica competitiva en el sector y establecer estrategias de expansión, penetración y diversificación que garanticen la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

A continuación, se expone la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), una herramienta que permite identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno que

influyen en el desempeño de *Atlanta Estudio de Barbería.*

Para su elaboración, cada factor externo ya sea positivo (oportunidad) o negativo (amenaza), se evalúa en función de dos criterios principales: peso porcentual y calificación.

El peso asignado a cada factor varía entre 0.05 y 0.15, dependiendo de su nivel de influencia en la organización, la suma total de todos los pesos debe ser exactamente 1. Posteriormente, a cada factor se le otorga una calificación del 1 al 4, que indica la respuesta actual de la empresa frente a dicho factor. Las calificaciones se interpretan de la siguiente manera: 1 corresponde a una amenaza importante, 2 a una amenaza menor, 3 a una oportunidad menor, y 4 a una oportunidad importante.

Tabla 9.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO				
No.	**FACTOR EXTERNO CLAVE**	**OPORTUNIDAD**	**AMENAZA**	**PONDERACIÓN**
1	Creciente demanda de servicios de barbería	**X**		0,15
2	Uso creciente de redes sociales para promoción	**X**		0,14
3	Interés en programas de fidelización	**X**		0,14
4	Clientes valoran calidad sobre precio	**X**		0,14
6	Competencia en la zona con disponibilidad de horario		**X**	0,15
7	Cambios en tendencias de cuidado personal		**X**	0,13
8	Boca a boca como principal medio de captación		**X**	0,15
	TOTAL			**1**

No.	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Creciente demanda de servicios de barbería	0,15	4	0,6
2	Uso creciente de redes sociales para promoción	0,14	3	0,42
3	Interés en programas de fidelización	0,14	3	0,42
4	Clientes valoran calidad sobre precio	0,14	4	0,56
	SUBTOTAL	**0,57**		**2**
	AMENAZAS			
1	Competencia en la zona con disponibilidad de horario.	0,15	2	0,3
2	Cambios en tendencias de cuidado personal	0,13	3	0,39
3	Boca a boca como principal medio de captación	0,15	3	0,45
	SUBTOTAL	**0,43**		**1,14**
	VALOR TOTAL	**1**		**3,14**

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) de Atlanta Estudio de Barbería arroja un puntaje ponderado de 3,14 lo que señala que la compañía se encuentra bien situada ante su entorno externo y tiene la habilidad de aprovechar en gran medida las oportunidades del mercado. La creciente demanda de servicios de barbería, sumada al alto valor que los clientes otorgan a la calidad vs el precio, son factores que respaldan la propuesta distintiva, permitiéndole destacarse frente a sus competidores y responder eficazmente a las preferencias del público objetivo. Además, resaltan el aumento en el uso de los medios digitales como redes sociales entre otras, como medio de promoción y el interés del público por programas de lealtad, factores que constituyen una ruta evidente para captar nuevos clientes y consolidar la relación con los existentes. En cuanto a las amenazas, a pesar de que estas influyen de manera menor en el resultado

final, no deben ser minimizadas. La rivalidad intensa en la zona, particularmente las que tienen horarios prolongados y mayor visibilidad, constituye un desafío permanente. Además, los cambios en tendencias de cuidado personal podrían desviar la atención del público si la barbería no se adapta rápidamente. Finalmente, el medio de captación principal sea la voz a voz representa tanto una oportunidad como una amenaza, aunque sugiere confianza, también muestra una dependencia de canales informales que pueden restringir el crecimiento si no se complementan con estrategias de marketing estructuradas.

A continuación, se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, una herramienta estratégica que permite evaluar el nivel de competencia dentro del sector y entender las fuerzas externas que afectan la rentabilidad y sostenibilidad de *Atlanta Estudio de Barbería.*

Tabla 10.

Cinco Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter		
Variables	***Impacto***	***Justificación***
Poder de negociación de los clientes	Alta	Los clientes tienen muchas opciones en Popayán y pueden cambiar fácilmente de barbería. Además, valoran mucho la calidad, el trato y el precio.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Tanto para los productos capilares como para las herramientas hay variedad de proveedores en el mercado.
Amenaza de nuevos competidores	Media	Abrir una barbería no requiere alta inversión, lo que facilita la entrada de nuevos competidores, especialmente por la demanda creciente.
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	Cada vez más personas, especialmente hombres jóvenes, adquieren kits de auto barbería que incluyen máquinas, tijeras, peines y productos para afeitarse o cortarse el cabello en casa.

Variables	*Impacto*	*Justificación*
Rivalidad entre competidores existentes	Alta	la concentración de barberías que apuntan al mismo público joven. Competidores ofrecen precios bajos, promociones frecuentes y paquetes atractivos. Nuevas barberías con imagen moderna y fuerte presencia digital captan clientes clave. Además, las peluquerías mixtas amplían su oferta para atraer segmentos familiares. Modelos con horarios extendidos y servicios a domicilio aumentan la conveniencia para los clientes, elevando la competencia

Fuente: Elaboración propia.

El estudio de las cinco fuerzas muestra que Atlanta Estudio de Barbería se encuentra con un ambiente de competencia retador. Los clientes tienen un alto poder de negociación gracias a la extensa variedad de barberías en Popayán, lo que les facilita realizar cambios con facilidad y demandar alta calidad, un trato excelente y precios competitivos. Por otro lado, la capacidad de negociación de los proveedores es amplia, dado que los materiales y utensilios para barberías son habituales y hay varios proveedores a disposición, lo que simplifica la administración de costos. Se considera que la amenaza de nuevos competidores es media, ya que la reducida inversión necesaria para establecer una barbería y el crecimiento del mercado pueden captar a nuevos participantes, pero la lealtad y la calidad del servicio son barreras importantes. La amenaza de productos alternativos es considerable, con la existencia de kits de auto barbería que posibilitan a numerosos clientes jóvenes llevar a cabo sus propios cortes en el hogar, lo cual implica un desafío para la fidelización de estos. En última instancia, la competencia entre competidores es intensa, dado que el mercado cuenta con múltiples unidades de negocio de este concepto que buscan al mismo público joven, empleando tácticas de precios, promociones y una sólida presencia en línea generando presión sobre Atlanta Estudio de Barbería para innovar y destacarse.

Como siguiente herramienta de análisis, se incorpora la Matriz Ansoff, la cual permite explorar las distintas estrategias de crecimiento que *Atlanta Estudio de Barbería* puede implementar.

Tabla 11.

Matriz Ansoff

Matriz Ansoff		
Estrategia	**Enfoque**	**Acciones Viables**
Penetración de mercado	Aumentar frecuencia y fidelidad de clientes actuales	- Implementar una tarjeta de cliente frecuente (ej: 10 cortes = 1 gratis). - Capacitar al personal en atención amable constante. - Usar mensajes por WhatsApp para recordar citas y promociones.
Desarrollo de mercado	Llegar a nuevos públicos dentro de Popayán.	- Aumentar la visibilidad en redes sociales locales (Instagram y TikTok). - Ofrecer descuentos a estudiantes universitarios. - Participar en ferias o eventos comunitarios para dar a conocer la marca.
Desarrollo de producto	Ampliar servicios para los clientes actuales.	- Promocionar mejores servicios ya existentes como mascarillas y vaporización (ej: combos o carteles visibles). - Incluir ondulaciones como servicio fijo. - Crear paquetes especiales (corte + mascarilla + bebida).
Diversificación	Nuevas ideas que complementen la experiencia.	- Iniciar piloto de suscripción mensual con beneficios (descuentos). Cortes a domicilio o barbería móvil por reserva

Fuente: Elaboración propia.

La matriz Ansoff para Atlanta Estudio de Barbería ofrece una ruta estratégica precisa para su expansión. El enfoque debe estar en la penetración del mercado, reforzando la lealtad a través de sistemas como tarjetas de cliente frecuente, atención continua y recordatorios por WhatsApp o medio expedito, aprovechando la calidad del servicio y la cercanía con los clientes existentes. Después, resulta factible progresar en el crecimiento del mercado, centrando la atención en atraer

a nuevos públicos mediante redes sociales, colaboraciones con universidades y participación en eventos, considerando la gran potencialidad del sector joven en Popayán. Simultáneamente, es posible impulsar el desarrollo de producto potenciando la promoción de servicios ya existentes como mascarillas y vaporización, lo que posibilita incrementar el ticket medio sin necesidad de inversiones significativas. Finalmente, la diversificación ofrece la oportunidad de innovar con iniciativas como las suscripciones mensuales y los servicios a domicilio, los cuales deben implementarse como una prueba piloto controlada por la administración. Dado que el servicio a domicilio se presta de forma esporádica, esta fase de prueba permitirá evaluar su aceptación en el mercado y ajustar los procesos operativos sin comprometer la estabilidad del negocio. Así, se proyecta a futuro una barbería más actualizada, adaptable y alineada con las nuevas necesidades de los clientes.

8.2.2 Análisis Interno

A través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Crecimiento y Participación (BCG), se analizan los factores clave dentro de *Atlanta Estudio de Barbería.* Este estudio facilita la identificación de fortalezas y debilidades, además de valorar el rendimiento de sus servicios y unidades empresariales más relevantes. Se establecen prioridades estratégicas para potenciar las ventajas competitivas y maximizar los recursos hacia los sectores con mayor potencial de rentabilidad y crecimiento.

Se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), una herramienta que permite identificar y valorar las fortalezas y debilidades clave dentro de Atlanta Estudio de Barbería. Esta matriz facilita el análisis de la situación interna del negocio y sirve como base para

la formulación de estrategias efectivas.

Cada factor identificado se pondera con un peso porcentual, el cual varía entre 0.05 y 0.15, dependiendo de su importancia relativa en el funcionamiento organizacional. La suma total de los pesos debe ser igual a 1. A cada variable se le asigna una calificación en una escala del 1 al 4, dependiendo del impacto que tiene sobre el desempeño interno de la organización. Una calificación de 1 indica que se trata de una debilidad importante que afecta significativamente a la empresa, mientras que un 2 corresponde a una debilidad menor, con impacto reducido. Por otro lado, una puntuación de 3 refleja una fortaleza menor, y un 4 representa una fortaleza importante, es decir, un aspecto interno que aporta ventajas competitivas relevantes para la organización.

Tabla 12.

Matriz Evaluación Factor Interno

MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR INTERNO				
No.	**FACTOR INTERNO CLAVE**	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**PONDERACIÓN**
1	Alta calidad del servicio	**X**		0,15
2	Fidelización por atención del barbero	**X**		0,13
3	Atención personalizada del barbero	**x**		0,10
4	Medio de captación	**X**		0,08
5	Segmento joven frecuente	**X**		0,07
6	Buena percepción del tiempo de atención en turno	**X**		0,05
7	Propuesta de valor bien percibida	**X**		0,12
8	Poca promoción de servicios ya existentes		**X**	0,10
9	Baja captación por redes sociales		**X**	0,10
10	Solicitud de servicios adicionales no atendida		**X**	0,10
	TOTAL			**1**

No.	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Alta calidad del servicio	0,15	4	0,6
2	Fidelización por atención del barbero	0,13	4	0,52
3	Atención personalizada del barbero	0,10	4	0,4
4	Recomendaciones como principal medio de captación	0,08	4	0,32
5	Segmento joven frecuente	0,07	3	0,21
6	Buena percepción del tiempo de atención en turno	0,05	3	0,15
7	Propuesta de valor bien percibida	0,12	3	0,36
	SUBTOTAL	**0,7**		**2,56**
	DEBILIDADES			
1	Poca promoción de servicios ya existentes	0,10	2	0,2
2	Baja captación por redes sociales	0,10	1	0,1
3	Solicitud de servicios adicionales no atendida	0,10	2	0,2
	SUBTOTAL	**0,30**		**0,5**
	VALOR TOTAL	**1**		**3,06**

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz EFI de Atlanta Estudio de Barbería, con un puntaje total ponderado de 3,06, representa una posición interna robusta, impulsada principalmente por fortalezas bien establecidas como la excelente calidad del servicio, la lealtad obtenida por la atención personalizada del barbero y una propuesta de valor clara. Estas características han facilitado que el negocio se apoye completamente en las recomendaciones como su principal canal de captación, particularmente en un segmento joven que aprecia la atención, facilitando que el negocio se apoye firmemente en las recomendaciones como su principal canal de captación. No obstante, aún existen ítems por mejorar, tales como la limitada promoción de servicios ya existentes, fortalecimiento del marketing digital y la ausencia de respuesta a peticiones de servicios adicionales, lo que

representaría una oportunidad para aumentar ingresos y satisfacer a los consumidores.

Como parte del análisis estratégico, se incluye la Matriz BCG una herramienta que permite evaluar la posición de los productos o servicios de la empresa dentro del mercado, considerando cuatro variables clave.

Tabla 13.

Matriz BCG

Matriz (BCG)				
Servicio	**Tasa de crecimiento**	**Cuota de mercado**	**Cuadrante**	**Justificación**
Corte de cabello básico	Alto	Alto	Estrella (Lo que más brilla)	El servicio principal y más solicitado, genera ingresos constantes.
Servicios adicionales	Alto	Bajo	Interrogante (Lo que está creciendo, pero aún inseguro)	Son poco solicitados porque no se comunican ni promocionan adecuadamente.
Servicios clásicos de corte y afilado	Bajo	Alto	Vaca lechera (Fuente estable de ingresos)	Servicios tradicionales que generan ingresos constantes y mantienen la base de clientes actual sin grandes inversiones.
Venta de productos capilares (laca en spray)	Bajo	Bajo	Perro (baja participación y genera pocos fondos	La venta de productos capilares como la laca en spray presenta poca rotación. Además, este producto es común y fácilmente adquirible en múltiples puntos de venta fuera de la barbería, lo que reduce su atractivo y relevancia como fuente de ingresos directa para el negocio.

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Participación y Crecimiento (BCG) aplicada a Atlanta Estudio de Barbería permite observar el posicionamiento estratégico de sus principales servicios y productos. En el

cuadrante de "Estrella" se ubica el corte de cabello básico, representa el servicio más solicitado por los clientes con una considerable cuota de mercado local y una demanda en aumento, se ha consolidado como el principal elemento de fuentes de ingresos y se ha de continuar potenciando la atención personalizada. La categoría de "Interrogante" incluye servicios como mascarillas o servicios capilares, que, pese a tener un gran potencial de expansión, todavía tienen una reducida presencia en las preferencias de los clientes. Esto indica la necesidad de mejorar su comunicación y promoción para evaluar su verdadera viabilidad a futuro. Por otro lado, los servicios tradicionales de corte y mantenimiento de barba se categorizan como "Vaca lechera", dado que, a pesar de su crecimiento limitado, conservan una base constante de clientes que los solicitan regularmente, generando ingresos estables sin requerir grandes inversiones. Finalmente, en el cuadrante de "Perro" se ubica la comercialización de productos capilares como la laca en spray, que presenta una rotación inferior al 10% mensual del inventario, lo que refleja una demanda baja. Este producto no solo cuenta con poca salida, sino que también compite con varios puntos de venta externos que comercializan el mismo producto, restándole exclusividad y valor estratégico en el modelo de negocio.

8.3 Análisis DOFA

8.3.1 Matriz DOFA

La Matriz DOFA facilita la identificación y el cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan en *Atlanta Estudio de Barbería*. Mediante este método, se crean estrategias que fusionan componentes internos y externos, simplificando la toma de

decisiones orientadas al desarrollo, la adaptación al contexto y la superación de retos del mercado.

Tabla 14.

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA					
MATRIZ DOFA		**FORTALEZA S "F"**		**DEBILIDADES "D"**	
		F1	Alta calidad del servicio	D1	Poca promoción de servicios ya existentes
		F2	Fidelización por atención del barbero	D2	Baja captación por redes sociales
		F3	Atención personalizada del barbero	D3	Solicitud de servicios adicionales no atendida
		F4	Recomendaciones como principal medio de captación		
		F5	Segmento joven frecuente		
		F6	Buena percepción del tiempo de atención en turno		
		F7	Propuesta de valor bien percibida		
OPORTUNIDADES "O"		**ESTRATEGIAS (FO) Estrategias crecimiento de expansión**		**ESTRATEGIAS (DO) Estrategias Supervivencia - Cultura organizacional**	
O1	Creciente demanda de servicios de barbería	**F1 + O1+O4:** Promover la calidad del servicio como factor distintivo ante la demanda en aumento de demanda y a clientes que valoran la calidad por encima del precio, a través de campañas que resalten la experiencia del barbero**.**		**D3 + O1:** Incrementar la oferta con servicios como ondulación, rayitos y tintes, además comunicar de manera activa a través de señales visibles en el establecimiento y contenido en las redes sociales sobre los servicios complementarios que se ofrece al cliente, pero por la falta de visibilidad el cliente los desconoce.	
O2	Uso creciente de redes sociales para promoción				
O3	Interés en programas de fidelización	**F5 + O1+O2:** Atraer más público joven con contenido dinámico en redes sociales que resalta las tendencias, estilos y experiencias disponibles en la barbería.		**D2 + O3:** Incorporar campañas de fidelización con métrica digital (como recordatorios automáticos o puntos acumulativos) para atraer nuevos usuarios a través de medios digitales.	

O4	Clientes valoran calidad sobre precio		**D1 + O2**: Diseñar contenido digital para impulsar servicios ya existentes, aprovechando el crecimiento de las redes sociales.
AMENAZAS "A"		**ESTRATEGIAS (FA) Estrategias supervivencia al entorno**	**ESTRATEGIAS (DA) Estrategias de fuga - renunciar a algo para salvarse**
A1	Competencia en la zona con disponibilidad de horario.	**F3 + A2:** Mantener atención personalizada adaptándose a las nuevas tendencias de cuidado personal.	**D2 + A3:** Fortalecer la presencia en línea a través de contenido de valor (tutoriales, encuestas) con el objetivo de reducir la dependencia del voz a voz y captar nuevos clientes de manera más activa.
A2	Cambios en tendencias de cuidado personal	**F7 + A3:** Potenciar la propuesta de valor transmitiendo los beneficios del servicio de manera clara y consistente, para contrastar la informalidad del voz a voz no controlado	**D3 + A2**: Elaborar servicios complementarios en concordancia con las tendencias de cuidado personal para evitar quedarse atrás frente a las variaciones del mercado.
A3	Voz a voz como principal medio de captación		

Fuente: Elaboración propia.

La matriz DOFA de Atlanta Estudio de Barbería permite visualizar con claridad el panorama estratégico de la empresa y las acciones que puede implementar para fortalecer su posición en el mercado. Las estrategias FO indican que la barbería posee ventajas competitivas, como la excelencia en el servicio, y una propuesta de valor clara. Estos aspectos pueden ser potenciados a través de campañas de promoción centradas en resaltar la experiencia excepcional que brinda la barbería, frente a una demanda en un mercado que valora la calidad por encima del precio. Respecto a las estrategias DO, se tratan las debilidades internas utilizando oportunidades del ambiente como la limitada promoción de servicios ya existentes y la escasa captación en redes sociales se confrontan con acciones concretas como la generación de contenido digital atractivo y campañas de lealtad respaldadas tecnológicamente. Frente a las amenazas externas, las estrategias FA buscan mantener la ventaja competitiva frente a los cambios en tendencias de cuidado personal,

se sugiere mantener la atención personalizada como un sello distintivo y adaptar la oferta a las demandas actuales. Finalmente, las estrategias DA abordan las debilidades internas frente a amenazas externas, se recomienda fortalecer la presencia digital para reducir la dependencia del voz a voz y captar clientes de manera más activa.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Al momento del presente estudio, *Atlanta Estudio de Barbería* no cuenta con una plataforma filosófica formalizada, esta ausencia implica una falta de definición clara de su misión, visión, valores, políticas y estructura organizacional, elementos esenciales para orientar su crecimiento y para consolidar su identidad en el mercado. Además, David (2011) argumenta que "Sin declaraciones claras de la visión y la misión, las acciones que emprenda una compañía a corto plazo pueden resultar contraproducentes para sus intereses a largo plazo".

Sin embargo, a través de la entrevista realizada a sus propietarios, se evidencian valores, visiones y prácticas que reflejan una identidad organizacional clara, aunque no estructurada. La formulación de esta plataforma es necesaria para consolidar el propósito de la empresa, direccionar sus decisiones estratégicas y fortalecer su cultura corporativa. A continuación, se presenta el compilado de preguntas realizadas a los propietarios direccionadas a la formulación de la plataforma filosófica teniendo como base el modelo que se mencionará más adelante:

Preguntas sobre la misión

1. ¿Cuál es la razón de ser de Atlanta Estudio de Barbería? ¿Por qué existe?

La barbería surge de una propuesta personal con un enfoque en optimizar la experiencia del cliente, generando un lugar confortable, donde no solo se trata únicamente de cortar el cabello, sino de proporcionar un espacio donde se pueda dialogar, reconfortarse y sentirse bien tratado, eliminando los prejuicios negativos del sector barbería.

2 ¿Qué necesidad específica de los clientes buscan satisfacer con sus servicios?

Potenciar la imagen personal, esto refleja un énfasis no solo en lo estético, sino también en el efecto emocional y social que se percibe de manera óptima.

3 ¿Qué diferencia clave se ofrece en comparación con las otras barberías de Popayán?

Rapidez y eficiencia en la atención, se aprecia que el servicio sea rápido, pero manteniendo la calidad intacta. Se nota un intento de balancear eficiencia con una atención personalizada.

4 ¿Qué beneficios intangibles quieren que experimenten los clientes en Atlanta Estudio de Barbería?

Atención humana y un trato cordial. El objetivo es que el cliente no solo obtenga un servicio, sino que también experimente una experiencia emocional positiva.

5 ¿A quiénes Atlanta Estudio de Barbería principalmente dirige el servicio?

Amplio y variado público, desde niños hasta personas de edad avanzada. Esto muestra un modelo de cuidado inclusivo, sin segmentación limitada, lo que promueve una mayor captación de mercado.

Preguntas sobre la visión

6 ¿Cómo visualizan a Atlanta Estudio de barbería en los próximos 5 años?

Como líder en comodidad y cuidado integral. Desean sobresalir no solo por la calidad técnica, sino también por la atención humana. Se considera la atención como una esencial ventaja competitiva.

7 ¿Cómo les gustaría que los clientes perciban a Atlanta Estudio de Barbería en los próximos 5 años?

Desean ser vistos como un servicio que satisface de manera constante las expectativas de diferentes tipos de clientes**.**

8 ¿Visualiza Atlanta Estudio de Barbería la apertura de nuevas sucursales en Popayán en los próximos 5 años?

Prefieren fortalecer lo existente antes de expandirse. Muestran una visión estratégica prudente, basada en consolidar antes que crecer.

9 ¿Qué metas ambiciosas les gustaría alcanzar como marca o empresa?

Atender artistas y personas de gran influencia. Se persigue reconocimiento y reputación mediante la asociación con personalidades públicas, como una estrategia de posicionamiento.

10 ¿Cómo quieren que Atlanta Estudio de Barbería crezca el equipo de trabajo en los próximos 5 años?

Incrementar estaciones activas y proporcionar áreas VIP. Se contempla un desarrollo funcional, con el objetivo de diversificar la experiencia.

Preguntas sobre los valores

11 ¿Cuáles son los valores más importantes que identifican para Atlanta Estudio de Barbería?

Honestidad y respeto. Estos se mencionan como pilares, reforzados por prácticas internas.

12 ¿En cuanto a la forma de atender a los clientes, ¿qué los hace diferentes de otras barberías?

Atención personalizada, desde la programación hasta el servicio, se realiza un esfuerzo por mantener la comunicación y crear una experiencia cercana y distintiva.

13 ¿Cómo pueden asegurarse de que estos valores se cumplan en el día a día de la barbería?

Con un control activo, fortaleciendo el compromiso con la calidad y el respeto.

14 ¿Qué principios guían las decisiones para la prestación del servicio que lo hace diferenciable a Atlanta Estudio de Barbería?

Puntualidad, respeto y diálogo. Estos principios generan un ambiente de trabajo saludable y orientado al cliente.

15 ¿Cómo consideran que Atlanta Estudio de Barbería construya la confianza y lealtad de los clientes en Popayán?

Reconocen que la fidelización depende mucho del barbero individual. Se está en proceso de trasladar esa lealtad hacia la marca en general, no solo al talento del colaborador.

16 ¿Qué tipo de reputación aspiran a tener en la comunidad local?

Ser reconocidos por principios, valores y un trato humano excepcional

17 ¿Tienen definido un enfoque cultural para Atlanta Estudio de Barbería?

Reconocen que falta construir un enfoque cultural claro, pero lo ven como un objetivo a futuro.

Ahora bien, una vez obtenidas las anteriores respuestas se elabora una propuesta de misión organizacional, tomando como base conceptual el modelo de Fred R. David plantea en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (2011); en él, se identifican nueve elementos esenciales que debe abordar la declaración de misión de toda organización para considerarla como funcional. Según el autor, la misión organizacional debe contener los siguientes elementos:

- Clientes
- Productos o servicios
- Mercados
- Tecnología
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad
- Filosofía
- Concepto que tiene la empresa de sí misma
- Imagen pública
- Preocupación por los empleados

(David, 2011, p. 70)

Con esta información, a continuación, se desarrolla cada componente del modelo, adaptado para *Atlanta Estudio de Barbería;* se toma como información base, la suministrada por los propietarios en las entrevistas.

- Clientes: Los clientes de *Atlanta Estudio de Barbería* son un grupo diverso de personas, tanto niños, como jóvenes, adultos y adultos mayores, sin embargo, una parte más significativa de clientes la representa el público joven y otro porcentaje el público adulto.
- Productos y servicios: *Atlanta Estudio de Barbería* ofrece servicios de barbería que incluyen: corte, barba, diseño, limpieza facial, tinte y asesoría personalizada; en cuanto a productos, comercializa una amplia variedad de productos que mejoran el aspecto del cabello y la barba y algunos para el cuidado capilar.
- Mercados: Se enfoca principalmente en el mercado Payanés, especialmente aquellos clientes que valoran un servicio integral, el confort en las instalaciones y un trato cordial.
- Tecnología: En el momento del estudio, *Atlanta Estudio de Barbería* hace uso de tecnologías básicas como el manejo de un sistema que controla facturación, inventario de productos, no obstante, se puede evidenciar el manejo de procesos tradicionales para gestión de agendamiento de citas y atención al cliente.
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: Los propietarios de *Atlanta Estudio de Barbería* expresan su deseo por consolidarse antes de expandirse, además buscan posicionarse en el mercado local.
- Filosofía: Experiencia integral positiva y cercana con el cliente.
- Concepto que tiene la empresa de sí misma: *Atlanta Estudio de Barbería* se percibe como una barbería que se diferencia de su competencia, donde se brinda un servicio

personalizado que satisface las necesidades de cada cliente, acompañado de una atención al cliente excepcional.

- Preocupación por su imagen pública: *Atlanta Estudio de Barbería* aspira a ser reconocida por la calidad del servicio prestado, por sus valores y por brindar una experiencia positiva e integral para el cliente.
- Preocupación por sus empleados: En *Atlanta Estudio de Barbería* desean mejorar las condiciones para su equipo de trabajo y para fortalecer la cultura laboral, además consideran que es fundamental que la lealtad por parte de los clientes sea hacia la marca y no únicamente al barbero.

9.1 Misión

Para el desarrollo de la misión de *Atlanta Estudio de Barbería*, se tomó como base el modelo de gestión propuesto por David (2011), el cual sugiere integrar nueve componentes clave para la formulación de una declaración efectiva. Asimismo, se consideraron las respuestas proporcionadas por los propietarios del establecimiento. A continuación, se presenta la propuesta de misión

"Brindamos servicios integrales de barbería combinando técnicas de tendencia en un ambiente profesional, nos enfocamos en la atención personalizada, la calidad y el bienestar tanto de nuestros clientes como del equipo de trabajo, consolidándonos como una barbería confiable en Popayán”

9.2 Visión

Para la formulación de la visión de Atlanta Estudio de Barbería, se trabajó con el mismo

modelo de gestión propuesto por David (2011), a pesar de que el modelo utilizado no habla específicamente sobre un paso a paso para formular la visión organizacional, tomamos como base los elementos que se desglosaron anteriormente para la misión; además, se integraron las expectativas y aspiraciones de los propietarios, quienes aportaron su perspectiva sobre el crecimiento, la consolidación en el mercado y el impacto que desean generar. Por lo anterior, se presenta la propuesta de visión:

"Para el 2031, consolidarnos como una barbería referente en Popayán, reconocida por su atención personalizada, el confort de sus espacios y un servicio integral percibido por nuestros clientes"

9.3 Valores

Para definir los valores de Atlanta Estudio de Barbería, se toma como referencia la premisa de David (2011) "La filosofía de una empresa representa las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas fundamentales que guían sus decisiones y actividades"

Por lo tanto, se proponen los siguientes valores institucionales para *Atlanta Estudio de Barbería:*

- **Honestidad**

  En *Atlanta Estudio de Barbería* nos caracterizamos por actuar con transparencia y rectitud en cada interacción, garantizando confianza en nuestros servicios y relaciones.

- **Respeto**

  Valoramos a cada cliente y colaborador, fomentando un ambiente inclusivo, amable y digno.

- **Puntualidad**

  Respetamos el tiempo de nuestros clientes y cumplimos con los horarios acordados,

ofreciendo eficiencia sin sacrificar calidad.

- **Compromiso**

  Nos dedicamos a la mejora continua en la prestación del servicio

- **Calidad**

  Nos esforzamos por ofrecer siempre un servicio integral de alto nivel, que satisfaga y supere las expectativas.

- **Trato humano**

  Buscamos generar una experiencia cercana, cálida y personalizada, donde el cliente se sienta escuchado, cómodo y valorado.

9.4 Políticas

Aunque el autor no habla específicamente en su obra acerca de la definición de las políticas de una empresa, argumenta que:

Las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas.

Además, las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización. David (2011).

No obstante, teniendo como base la información obtenida a partir de los elementos que menciona el autor anteriormente, a continuación, se plantean las políticas que tal como lo menciona

el autor deben estar alineadas a los valores para *Atlanta Estudio de Barbería.*

- **Política de honestidad**

Todas las interacciones dentro de la barbería deberán regirse por la transparencia, el cumplimiento de acuerdos y la coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega al cliente.

- **Política de respeto**

El trato entre colaboradores y hacia los clientes deberá estar guiado por el respeto, la escucha activa y la empatía, evitando cualquier tipo de discriminación o trato despectivo.

- **Política de puntualidad y eficiencia**

La prestación del servicio debe cumplirse en los tiempos pactados en las agendas, asegurando eficiencia sin comprometer la calidad ni la experiencia del cliente.

- **Política de compromiso con la mejora continua**

Todo el equipo debe participar activamente en procesos de capacitación, retroalimentación y mejora, para fortalecer el servicio, la cultura organizacional y estar a la vanguardia.

- **Política de calidad en el servicio**

Se garantizará un estándar alto en la ejecución técnica y en la atención al cliente, con el objetivo de satisfacer y superar las expectativas en cada visita.

- **Política de trato humano**

Cada servicio debe brindar una experiencia cercana, personalizada y emocionalmente positiva, convirtiendo cada visita en una oportunidad para fidelizar al cliente.

9.5 Estructura organizacional

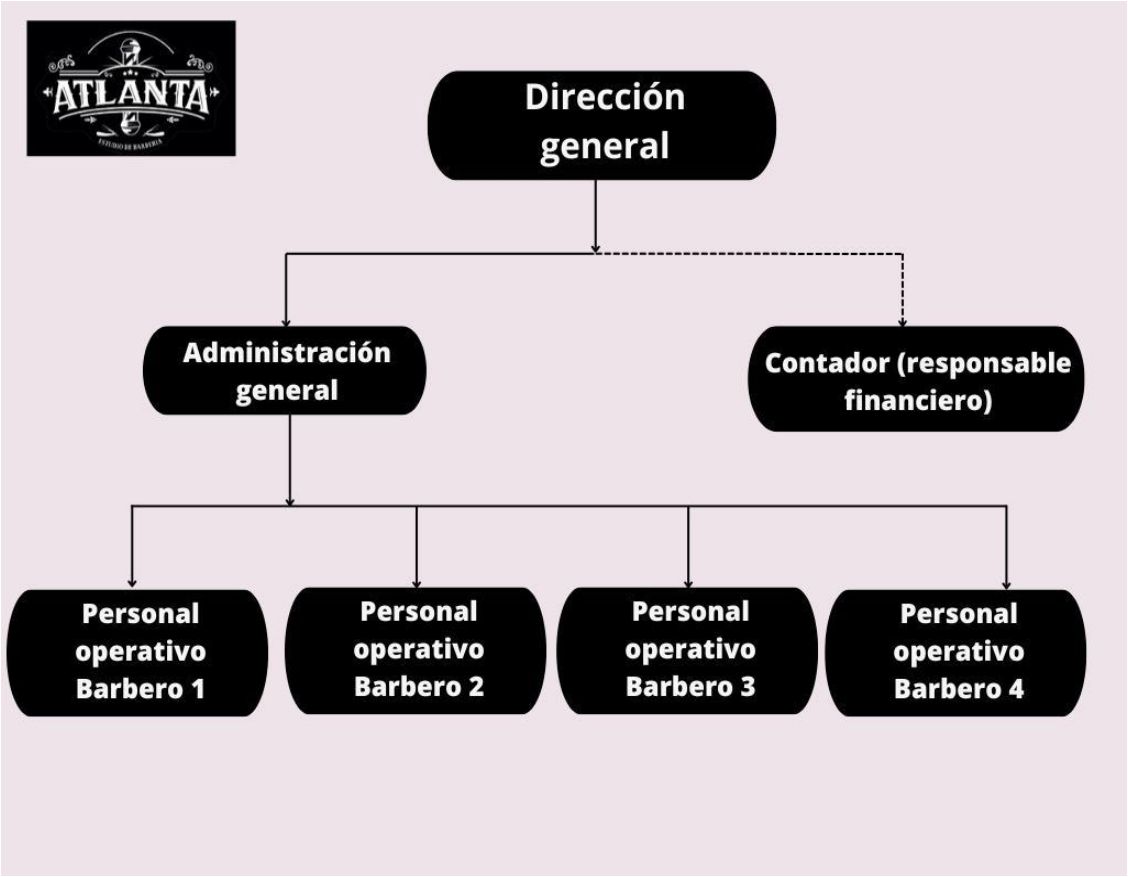
Para realizar una propuesta sobre la estructura organizacional de *Atlanta Estudio de Barbería*, se tomó en consideración que el establecimiento está catalogado como microempresa bajo el nombre de persona natural, sus propietarios son tres, la administración está conformada por dos personas quienes responden a sus jefes inmediatos y tienen autoridad sobre el personal operativo compuesto por cuatro barberos. Además, con fines de llevar un control financiero, registrar los ingresos y egresos, elaborar los respectivos informes contables y dar cumplimiento a las obligaciones tributarias, dentro de la estructura organizacional se sugiere añadir un contador.

Debido a lo anterior se propone un organigrama vertical, donde la jerarquía de este inicia desde la Dirección General, compuesta por los tres propietarios quienes son los encargados de la toma de decisiones. En el siguiente nivel de mando se encuentra la administración general quienes hacen parte del personal operativo, sin embargo, tienen a su vez la función de supervisar a los barberos; de manera paralela está el contador, quien cumple un cargo de apoyo que depende de la Dirección General pero no tiene autoridad sobre el equipo operativo. En este sentido, el último nivel está conformado por las personas encargadas de brindar el servicio de barbería conformada por cuatro barberos.

Se utiliza un tipo de estructura vertical, ya que, al ser una microempresa que tiene procesos centralizados, resulta mucho más funcional al permitir visualizar de manera clara cada nivel de autoridad y de responsabilidad además de definir las líneas de comunicación directas. Según Modenov y Vlasov (2018), la estructura organizativa fija la distribución de poderes y responsabilidades, lo que facilita la interacción entre los propietarios de procesos y mejora la coordinación interna.

Esquema 1.

Organigrama Atlanta Estudio de Barbería



Fuente: Elaboración propia.

10. PLAN DE ACCIÓN

10.1 Propuesta

Con base en el análisis estratégico realizado a *Atlanta Estudio de Barbería*, se determinaron varias áreas que necesitan intervención para consolidar su posición, competitividad y sostenibilidad en el mercado local. Este plan de acción, con una proyección de cinco años, propone una serie de metas estratégicas que incluyen acciones específicas, responsables, tiempos de implementación, recursos requeridos e indicadores de seguimiento. Estas medidas buscan resolver las principales debilidades detectadas, aprovechar las oportunidades del ambiente y reforzar las fortalezas internas de la empresa, beneficiando de esta manera el cumplimiento de la visión de la organización a mediano y largo plazo.

El presente plan de acción fue desarrollado bajo el modelo de gestión estratégica propuesto por Fred R. David (2013), el cual se enfoca en la formulación, implementación y evaluación de estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 15.

Plan De Acción – Atlanta Estudio De Barbería

PLAN DE ACCION -*ATLANTA ESTUDIO DE BARBERIA*									
Objetivo Estratégico	**Actividad Principal**	**Subactividades**	**Responsable**	**Frecuencia a cinco años**	**Tiempo de ejecución (Meses)**	**Presupuesto (Pesos COP)**	**Presupuesto a cinco años**	**Meta**	**Indicador**
Mejorar la visibilidad y posicionamiento en Popayán	Diseñar y elaborar una campaña de marketing digital (redes sociales, Google Maps y sitio web)	Elaborar estrategia en redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook)	Administración y Community Manager	1 vez por año	3 meses	$ 1.200.000	$ 6.000.000	Incremento de al menos 500 seguidores nuevos en Instagram	Análisis de métricas en Instagram y porcentaje mensual de crecimiento de clientes registrados en la agenda
		Llevar a cabo una sesión de fotos del establecimiento y sus servicios.							
		Configurar un perfil en Google Maps con reseñas						Aumentar en 100 nuevas visitas físicas por mes	
		Promocionar servicios a través de pauta pagada							
Optimizar el sistema de agendamiento	Fortalecer el uso del sistema de agendamiento para mejorar eficiencia	Capacitar al personal en el uso correcto y completo del sistema (registro, reprogramaciones, cancelaciones)	Administración	1 vez cada dos años	1 mes	$ 400.000	$1.200.000	Reducir el 80% de citas canceladas	Reportes del sistema y encuesta de clientes
		Configurar recordatorios automáticos a través							

		de WhatsApp a sus clientes Hacer seguimiento semanal a la tasa de cumplimiento de citas Realizar encuestas de satisfacción sobre el proceso de reserva						Incremento del 30% en las reservas programadas	
Mejorar la experiencia de servicio al cliente	Establecer un protocolo de servicio al cliente	Elaborar manual de bienvenida y atención al cliente Realizar talleres de servicio al cliente para barberos Implementar sistema de sugerencias físicas y digitales	Propietarios, administración y colaboradores	1 vez por año	2 meses	$ 200.000	$1.000.000	80% de cumplimiento del protocolo de atención al cliente	Encuestas de satisfacción
Fortalecer dotación de trabajo	Dotar a colaboradores de herramientas necesarias	Identificar herramientas faltantes por barbero Establecer política de reposición y cuidado	Administración	Permanente anual	1 mes	$ 700.000	$ 3.500.000	100% de estaciones de trabajo dotadas	Inventario físico actualizado
Reducir tiempos de espera y conflictos de horarios	Organizar los turnos y optimizar la atención	Identificar los horarios de mayor congestión Establecer turnos rotativos inteligentes Implementar normas de puntualidad para clientes y barberos	Administración	2 veces por año	1 mes	$ 0	$0	Reducir el tiempo de espera ≤ 10 minutos	Promedio de minutos de espera por cliente (según registro de turnos).
	Informar activamente	Capacitar al equipo en venta cruzada de	Administración y		2 meses	$ 800.000	$4.000.000	80% de los clientes	Encuestas postservicio y

Promover servicios adicionales	sobre todos los servicios ofrecidos	servicios y productos (corte de cabello + bebida, afeitado + tratamiento facial)	colaboradores	1 vez por año				conocen más de 4 servicios	control de ventas por servicio
		Instalar carteles que exhiban servicios adicionales							
		Realizar publicaciones didácticas en redes sociales							
		Realizar publicaciones didácticas en redes sociales							
Mejorar la comunicación interna	Implementar un sistema básico de comunicación interna	Establecer reuniones internas cada 15 días	Administración	Permanente anual	1 mes	$ 50.000	$ 250.000	Reducción del 60% malentendidos laborales	Encuestas internas anónimas
		Definir reglas claras para la comunicación diaria (avisos, novedades, programación)							
Fortalecer la competencia técnica del equipo de barberos	Establecer un plan de capacitación continua para barberos.	Realizar convenio con academia técnica o barberos	Propietarios, administración y colaboradores	1 vez por año	6 meses	$ 1.000.000	$ 5.000.000	90% del personal capacitado	N° de barberos certificados/ Total
		Dictar talleres trimestrales							
		Entregar certificados internos de asistencia							
PRESUPUESTO TOTAL						**$ 4.350.000**	**$ 20.950.000**		

Fuente: Elaboración propia.

11. RECOMENDACIONES

- Fruto del ejercicio metodológico desarrollado durante este trabajo que incluyó un diagnóstico integral de tipo interno y externo mediante herramientas como entrevistas, encuestas, matrices estratégicas y análisis situacional se logró identificar con claridad el estado actual de Atlanta Estudio de Barbería. Como resultado de este proceso analítico y estratégico, se plantearon las siguientes recomendaciones clave. Su implementación no solo contribuirá a optimizar los procesos operativos y administrativos del negocio, sino también a fortalecer su posicionamiento en el mercado local, elevar la calidad del servicio ofrecido y consolidar la fidelización de sus clientes. En conjunto, estas acciones permitirán avanzar con mayor solidez hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente plan estratégico.
- Seguimiento y evaluación periódica al plan estratégico propuesto. Se recomienda diseñar campañas de marketing digital orientadas a las redes sociales de la barbería, en especial Instagram y TikTok. Estas acciones deben ir acompañadas de herramientas de medición que permitan evaluar el impacto de la publicidad (como análisis de estadísticas o encuestas de captación), para determinar si la llegada de nuevos clientes se relaciona directamente con la estrategia de promoción digital implementada. Esta recomendación debe ser entendida como una inversión estratégica, ya que le permitirá a la barbería llegar a una audiencia mucho más amplia que utilizando modelos tradicionales de mercadeo. Además, dicho plan facilitará una mayor eficiencia en la barbería en cuanto al análisis, optimización y fidelización de clientes, lo que a su vez puede contribuir significativamente a generar una mayor visibilidad y un mayor alcance de apropiación de marca dentro del mercado local.
- Se sugiere la elaboración de un portafolio de servicios visual y estructurado,

desarrollado por profesionales en diseño gráfico o publicidad, tomando como base el listado de precios actual. Este portafolio debe contar con un formato físico atractivo que se exhiba en las instalaciones, especialmente en la recepción o estaciones de trabajo, con el fin de que el cliente conozca de inmediato la variedad de servicios que ofrece la barbería. Así mismo, se recomienda crear una versión digital del portafolio para su difusión en redes sociales, acompañada de contenido audiovisual como imágenes, videos y descripciones claras, que refuercen la percepción de valor del servicio.

- Con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, optimizar la administración financiera y contar con un control adecuado de ingresos y egresos, se recomienda la vinculación de un contador, ya sea interno o externo, como parte del equipo de apoyo administrativo de la barbería.
- Se sugiere formalizar y fortalecer la estructura organizacional mediante la definición clara de los roles, responsabilidades y jerarquías, especialmente entre propietarios, administradores y personal operativo. Además, se propone la implementación de un Manual de protocolos y procedimientos operativos para la prestación del servicio de barbería, en el cual se estandarice la ejecución de cada uno de los servicios ofrecidos. Este manual debe contener una guía detallada paso a paso, así como los productos que deben utilizarse en cada procedimiento, con el fin de asegurar uniformidad en la atención, mejorar la calidad del servicio y facilitar la detección de fallos operativos.

12. BIBLIOGRAFÍA

Arango, B., Mendoza, M. (2022). *Aplicación del modelo de planeación estratégica en la mipyme Álvaro peluquería en el municipio de Espinal Tolima año 2022 a 2025*. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, sede en Ibagué]. Repositorio UCC. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a63de8bd-5c93-44d2-9d11-40cfe591201c/content

Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Alcaldía Municipal de Popayán. (2024). *Alcaldía de Popayán, Mi municipio, nuestra geografía.* https://www.popayan.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Nuestra-Geografia.aspx#gsc.tab=0.

Alanzi, S. (2018). *Introducción al análisis PESTEL*. Universidad de Salford. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction

Alva, R., Maguiña, M. (2021). *La barbería*. [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. Repositorio Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13789/Alva_Magui%c3%b1a_Barbeer%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Altair. (s.f). *La elaboración del plan estratégico.* Eco3 colecciones. https://www.studocu.com/latam/document/instituto-panamericano/toxicologia-aplicada/libro-plan-estrategico-altair-consultores/102315956

Bacon-Shone. (2022). *Introducción a los métodos de investigación cuantita.* https://www.researchgate.net/publication/265793712_Introduction_to_Quantitative_Research_Methods

Carhuancho, I., et al. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.* https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf .

Correa, L. (2020). *El Pelo*. El cuerpo y la ciudad. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c078f716-5bb4-40c1-996b-d0db38f7aa4a/content

David, R. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson Educación. https://www.serviciocontablenicaragua.com/wp-content/uploads/2020/07/Spanish-Edition-Fred-R.-David-Conceptos-de-Administracio%CC%81n-Estrate%CC%81gica-2011-Pearson-Me%CC%81xico.pdf.

David, R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). *Proyecciones de población*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

Díaz, J. (2019). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO POSICIONAMIENTO PARA EL GRUPO DE BARBERÍAS "TITO YANKEE" EN LA ZONA SUR DE MANABÍ.* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Archivo digital. https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2237/1TESIS%20TITO%20YANKEE%20CORREGIDA.pdf

Espinosa, R. (2023). *Matriz de Ansoff: estrategias de crecimiento.* https://robertoespinosa.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/

Gascón, D., Gonzáles-Gonzáles, J. (S.f). *El plan de acción, plan de actividades y plan de mejora como resultado de investigación.* Universidad de Ciego de Ávila. https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1919/3813#toc

Gómez, A., Mojica, F. (2022). *Caracterización del nicho de mercado de la barbería Evolution Style.* [Tesis de pregrado, Universidad de La Salle]. Archivo digital. https://ciencia.lasalle.edu.co/items/f6dea790-a52c-48ba-8bdc-7eb34daefe7e

García-Vidal, G., Et al. (2018). Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. *Economía y Negocios, UTE Revista 14*(2), pp. 114-131. https://www.redalyc.org/journal/6955/695574855007/html/

Henderson, B. (1970).*The Product Portfolio*. Recuperado el 21 de mayo de 2025, de https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.

Hernández, E., Carpito, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista ALERTA, 2* (1), P. 76-79. https://www.researchgate.net/publication/333714362_Introduccion_a_los_tipos_de_muestreo

Hernández, R., Et al. (2014). *Metodología de la investigación.* Mc Graw Gill Education. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf?utm_source=chatgpt.com

Idagarra, L. (2021). *PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SPA PIEL DE ÁNGEL.* Fundación Universitaria Católica. https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2009/PROPUESTA_DISE%C3%91O_PLAN_PROSPECTIVO_ESTRAT%C3%89GICO_EMPR

ESA_SPA_PIEL__%C3%81NGEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y:

Leo, S. (2023). PLAN ESTRATÉGICO BÁRBARO BARBER CLUB. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Valencia]. Archivo digital. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/205576/Leo%20-%20PLAN%20ESTRATEGICO%20BARBARO%20BARBER%20CLUB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ley 1780 de 2016. (2016, mayo 2). Departamento Administrativo de la Función Pública. Diario Oficial No. 49.861. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=69573

Méndez, O, (2020). *Barbería e Historia*. Recuperado el 30 de agosto de 2024, de https://www.calameo.com/read/00633246401a6c93f018d

Mergar, L., Et al. (2019). *Propuesta de planeamiento estratégico para un salón de belleza en Lima Metropolitana.* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Repositorio académico UPC. https://doi.org/10.19083/tesis/625836

Medina, M., Et al. (2023). M*etodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación.* Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1

Modenov, A., Vlasov, M.(2018). Organizational structure and economic security of an enterprise. *Revista Espacios, 39* (39), pp. 22. https://www.revistaespacios.com/a18v39n39/a18v39n39p22.pdf

Muñiz-Jaime, L., Tómala-Yanez, R. Alvarado-Guaranda, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 8* (1), pp. 372-383.

https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383413.pdf

Nosnik, H. (2005). *Culturas, organizaciones. Su origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo.https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=rpihhdQoRP4C&oi=fnd&pg=PA1&ots=F9wJIqN3zh&sig=FCeAfjznezND8V0MoLY_gDVAzUM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Olivares, L., Et al. (2021). *Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/book/269

Pérez, H. (2022). *ANALISIS SOBRE LA RELACION COMERCIAL ENTRE LOS CLIENTES Y LAS BARBERIAS DEL SECTOR NIQUIA TERRANOVA.* [Tesis de pregrado, Cooperación Universitaria Minuto de Dios]. Archivo digital. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/cebec970-772f-441f-a957-2895f7b095aa/content

Pinochet, J. (2017). *Plan de Negocios BARBERÍA SANTIAGO Elegancia y Discreción* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Archivo digital. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149382/Pinochet%20Rojas%20Julio.pdf

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false

Restrepo, L. (2004). *Interpretando a Porter*. Centro Editorial Universidad del Rosario. https://books.google.com.co/books?id=Z74PLtCCNoAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=fal

Romero, J. (2024, *Hombres colombianos gastan más en cuidados de belleza y cuidado personal*. [Infobae]. https://www.infobae.com/colombia/2024/07/28/hombres-

colombianos-gastan-mas-en-cuidados-de-belleza-y-cuidado-personal/

Salvador-Olivan, J., et al. (2021). Evaluación de la investigación con encuestas en artículos publicados en revistas del área de Biblioteconomía y Documentación. *Revista Española de docume, 44* (2). https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/1322

Sánchez, A., y Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia 9* (2), pp. 147-181. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=655769223006

Secretaria de salud de Bogotá. (S.f). *Normatividad para Establecimientos Comerciales de Belleza.* https://dian-rut.com/codigo-ciiu/9602/ https://www.saludcapital.gov.co/SectorBelleza/Paginas/Normatividad-Establecimientos-Comerciales.aspx?utm_m

https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=93806

Tuneu, A. (2024). *Matriz EFI y EFE: Herramientas estratégicas para evaluar el desempeño empresarial.* Mel - Management y eLearning. https://blogs.uoc.edu/mel/es/matriz-efi-y-efe-herramientas-estrategicas-para-evaluar-el-desempeno-empresarial/

Trochez, H. (2021). *Estudio de factibilidad para la creación y comercialización de un Tónico para el cuidado personal de la barba en la ciudad de Popayán.* [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria de Popayán]. Archivo digital. https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/21c85616558c67fd755f2fb7af73c38e8c904e55.pdf

Urbano, G. (2019). *Urbano Barber Shop.* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. Archivo digital. https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/8f5528a9-c2f5-4735-abb3-17f34b9115e2/content

Valencia, L., et al. (2023). *Estrategias nivel empresarial según la matriz DOFA*. Biblioteca Digital IUE. https://bibliotecadigital.iue.edu.co/jspui/handle/20.500.12717/3072

Vizcaíno, P., Et al. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar 7* (4). https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658

13. ANEXOS

En el presente anexo se incluyen las guías de preguntas utilizadas como instrumentos de recolección de información. Estas fueron aplicadas a los propietarios y colaboradores de la empresa mediante entrevistas semiestructuradas, y a los clientes a través de una encuesta estructurada. Las preguntas fueron diseñadas con el propósito de obtener información clave para el diagnóstico interno y externo de la organización.

Preguntas entrevistas a dueños

1. ¿Cuáles consideran que son las principales fortalezas que tiene Atlanta Estudio de Barbería?
2. ¿Cuáles consideran que son las principales debilidades que tiene Atlanta Estudio de Barbería?
3. ¿Cuáles consideran que son las principales oportunidades que tiene Atlanta Estudio de Barbería?
4. ¿Cuáles consideran que son las principales amenazas Atlanta Estudio de Barbería?
5. ¿Qué aspectos internos creen que deben mejorar para hacer crecer el negocio?
6. ¿Han hecho algún cambio o mejora en la barbería?
7. ¿Hay algún aspecto por el cual los clientes se hayan quejado o sugerido por mejorar?

8. ¿Consideran ustedes que el equipo de trabajo está motivado y comprometido con el negocio? ¿Por qué?

9. ¿Consideran que falta algún servicio que podría beneficiar al cliente? ¿Cuál?

10. ¿Consideran ustedes que los proveedores les garantizan los suministros e insumos necesarios para la prestación del servicio?

11. ¿Tienen identificado el flujo de clientes en la prestación del servicio?

12. ¿Atlanta Estudio de Barbería tiene un mecanismo para identificar la frecuencia de un cliente?

13. ¿Es constante el flujo de ingresos mensuales por la prestación del servicio en Atlanta Estudio de Barbería?

14. En los 11 meses aproximadamente de operación de Atlanta Estudio de Barbería, desde el punto de vista financiero ¿Cómo consideran ustedes la sostenibilidad de la barbería?

Preguntas para la elaboración de plataforma filosófica

Sobre la misión

1. ¿Cuál es la razón de ser de Atlanta Estudio de Barbería? ¿Por qué existe?

2. ¿Qué necesidad específica de los clientes buscan satisfacer con sus servicios?

3. Si un cliente tuviera que describir la barbería en una frase, ¿qué les gustaría que dijera?

4. ¿Qué diferencia clave se ofrece en comparación con las otras barberías de Popayán?

5. ¿Qué beneficios intangibles quieren que experimenten los clientes en Atlanta Estudio de Barbería?

6. ¿A quiénes Atlanta Estudio de Barbería principalmente dirige el servicio?

Sobre la visión

7. ¿Cómo visualizan a Atlanta Estudio de barbería en los próximos 5 años?

8. ¿Cómo les gustaría que los clientes perciban a Atlanta Estudio de Barbería en los próximos 5 años?

9. ¿Visualiza Atlanta Estudio de Barbería la apertura de nuevas sucursales en Popayán en los próximos 5 años?

10. ¿Qué metas ambiciosas les gustaría alcanzar como marca o empresa?

11. ¿Cómo quieren que Atlanta Estudio de Barbería crezca el equipo de trabajo en los próximos 5 años?

Sobre los valores

12. ¿Cuáles son los valores más importantes que identifican para Atlanta Estudio de Barbería?

13. En cuanto a la forma de atender a los clientes ¿qué los hace diferentes de otras barberías?

14. ¿Cómo pueden asegurarse que estos valores se cumplan en el día a día de la barbería?

15. ¿Qué principios guían las decisiones para la prestación del servicio que lo hace diferenciable a Atlanta Estudio de Barbería?

16. ¿Cómo consideran que Atlanta Estudio de Barbería construya la confianza y lealtad de los clientes en Popayán?

17. ¿Qué tipo de reputación aspiran a tener en la comunidad local?

18. ¿Tienen definido un enfoque cultural para Atlanta Estudio de Barbería?

Preguntas entrevistas a colaboradores

1. ¿Cómo describiría la experiencia de trabajo en la barbería?

2. ¿Cuáles consideran que son las fortalezas de Atlanta Estudio de Barbería en términos de servicio al cliente?

3. ¿Existen áreas donde considera que Atlanta Estudio de Barbería podría mejorar para optimizar la experiencia del cliente?

4. ¿De los servicios que ofrece Atlanta Estudio de Barbería, cuál es el más demandado? ¿Por qué?

5. ¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus competencias dentro de Atlanta Estudio de Barbería?

6. ¿Perciben o sienten que en Atlanta Estudio de Barbería tienen oportunidades de crecer y desarrollarse profesionalmente?

7. ¿Cómo perciben la administración del tiempo de los turnos de trabajo?

8. ¿Se siente motivado y respaldado por la administración para desarrollar su trabajo? ¿Qué mejoras sugeriría?

9. ¿Consideran que la barbería promueve un ambiente de trabajo en equipo? (

10. ¿Qué tipo de comentarios o sugerencias se reciben con frecuencia con respecto al servicio prestado en Atlanta Estudio de Barbería?

11. Desde su perspectiva ¿Cómo considera que se puede mejorar el servicio prestado en Atlanta Estudio de Barbería?

12. ¿Cuentan en Atlanta Estudio de Barbería con los equipos y herramientas necesarias para realizar su función de manera eficiente y segura?

Preguntas encuesta a clientes

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
2. ¿Con qué frecuencia visita Atlanta Estudio de Barbería?
3. ¿Cómo calificaría su experiencia en general con la prestación del servicio en Atlanta Estudio de Barbería?
4. ¿Qué aspectos de la atención al cliente le gustaría que mejoraran?
5. ¿Qué aspectos le gustaría que mejoraran con respecto al servicio en general en Atlanta Estudio de Barbería?
6. ¿Qué aspecto considera más importante al elegir el servicio de barbería?
7. ¿Cómo se enteró de Atlanta Estudio de Barbería?
8. ¿Ha frecuentado otras barberías en Popayán? Si es así, ¿qué lo hizo cambiar de una a la otra?
9. Si hizo una reserva, ¿le resultó fácil y convincente el proceso?
10. ¿El tiempo de espera fue razonable?
11. ¿Las promociones o descuentos influyen en su decisión de elegir una barbería?

12. ¿Considera que el precio cancelado por el servicio fue justo?

13. ¿Qué le parece la disponibilidad de horarios y citas en comparación con otras barberías?

14. ¿Le gustaría que la barbería ofreciera promociones o un programa de fidelización para clientes frecuentes? Si su respuesta es sí, ¿qué tipo de promociones le interesa más?

15. ¿Qué servicio adicional le gustaría que ofreciera la barbería para mejorar su experiencia?

16. ¿Cómo percibió el momento de espera del servicio?