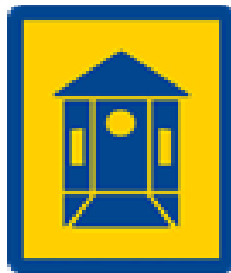


**Diseño de un Plan estratégico para la microempresa “José Peluquería” en la ciudad de
Popayán**

Trabajo de grado para optar por el título de: Administrador de Empresas

Daniela Jaimes Peña

Laura Camila Barahona Trujillo



**Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración**

Programa de administración de empresas

Popayán

2024

**Diseño de un Plan estratégico para la microempresa “José Peluquería” en la ciudad de
Popayán**

Nivel profesional

Daniela Jaimes Peña

Laura Camila Barahona Trujillo



Tutor

Mg. Luis Carlos Valencia Herrera

**Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca
Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración
Programa de Administración de Empresas**

Popayán

2024

Nota de aceptación

Tutor

Jurado

Jurado

Popayán, 30 noviembre de 2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios y a mis padres los cuales creyeron en mi y a mi mentor Luis Carlos por aconsejarnos y dar lo mejor de el, tambien le dedico mi trabajo con todo mi corazon a mi hijo que ha sido mi motor para seguir adelante y ser una mejor persona, a mis hermanos que han sido mis confidentes y mejores concejeros y por ultimo la incondicionalidad de mis amigos con los cuales comparti momentos lindo he inolvidables.

Daniela Jaimes Peña

Dedico mi trabajo de grado principalmente a Dios por darme la sabiduria y la fuerza para alcanzar este logro y a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, su apoyo, amor y enseñanzas han sido mi mayor inspiración, todo lo que soy y lo que seré se lo debo a ustedes.

Laura Camila Barahona Trujillo

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría para culminar esta etapa tan importante de mi vida, a mi familia, especialmente a mis padres, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada momento de este camino, este logro no sería posible sin ustedes, a ti mi hijo amado Thiago, por ser mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Finalmente, agradezco a la universidad Colegio Mayor, por brindarme las herramientas y el espacio necesario para desarrollar este proyecto. Gracias a todos por ser una parte esencial de este logro.

Daniela Jaimes Peña

En primer lugar, agradezco a Dios quien me ha dado la fortaleza, la sabiduría y las oportunidades necesarias para llegar hasta aquí, a mis padres, por su apoyo incondicional, amor y fe en mí durante cada etapa de mi vida, a mi tutor Luis Carlos por su paciencia, dedicación y orientación durante el desarrollo de este trabajo, su conocimiento y consejos fueron fundamentales para llevar este proyecto a cabo, a mis amigos y compañeros, quienes me acompañaron en este proceso con palabras de aliento, compañía y colaboración. Gracias por estar a mi lado y compartir conmigo esta experiencia, a mi universidad Colegio Mayor del Cauca, por proporcionarme las herramientas y espacios necesarios para la realización de este trabajo. Finalmente, a todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron a este logro, mi más sincero agradecimiento. Cada gesto de apoyo y confianza en mi capacidad ha sido clave para la culminación de esta etapa tan importante.

Laura Camila Barahona Trujillo

Tabla de Contenido

Resumen.....	13
Introducción	16
1 Definición del problema	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema.....	20
2 Objetivos	21
2.1 Objetivo General.....	21
2.2 Objetivos Específicos.....	21
3 Justificación.....	22
4 Antecedentes	24
4.1 Antecedentes Internacionales.....	24
4.2 Antecedentes Nacionales	27
4.3 Antecedentes Locales.....	29
5 Marco referencial	32
5.1 Marco Teórico.....	32
5.1.1 El sector estético en Colombia.....	32
5.1.2 El plan estratégico	36
5.1.3 El diagnóstico situacional.....	37
5.1.4 Herramientas para hacer el diagnóstico situacional en la empresa.....	39
5.1.5 Procesos de control en la empresa.....	43

6	Metodología.....	45
6.1	Tipo de Estudio.....	45
6.2	Método de Investigación	45
6.3	Población y Muestra	46
6.4	Técnicas de Recolección de Información.....	47
6.5	Sistematización de la Información.....	48
7	Análisis de la Información Obtenida	49
7.1	Resultados cuestionario.....	49
7.1.1	Respuestas cuestionario.....	51
7.2	Resultados entrevista	63
7.2.1	Respuestas gerente Peluquería José	64
8	Diagnóstico Estratégico	69
8.1	Contexto organizacional	69
8.1.1	Perfil de la empresa	69
8.1.2	Portafolio de productos.....	70
8.1.3	Servicios:.....	70
8.1.4	Productos:	71
8.1.5	Área/dependencia/unidad a intervenir.....	72
8.2	Análisis situacional de la organización.....	72
8.2.2	Análisis interno	96
8.3	Análisis DOFA	99

8.3.1	matriz DOFA.....	100
8.3.2	Formulación de las estrategias CAME	101
8.3.3	Actividades y presupuesto DOFA, CAME	105
9	Direccionamiento Estratégico.....	111
9.1	Iniciación plan estratégico Peluquería José	111
9.1.1	Misión	112
9.1.2	Visión.....	113
9.1.3	Valores	114
9.1.4	Política de calidad de la peluquería	115
9.1.5	Políticas peluquería José.....	116
9.1.6	Estructura organizacional.....	117
9.2	Formulación de objetivos estratégicos	118
9.2.1	Objetivo estratégicos 2025.....	118
9.2.2	Objetivos estratégicos 2026.....	119
9.3	Objetivos estratégicos: 2027	120
10	Plan de acción.....	122
11	Conclusiones	130
12	Recomendaciones	132
13	Bibliografía.....	134
14	Anexos.....	142
14.1	Anexo 1: formato entrevista.....	142

14.2 Anexo 2: formato encuesta.....143

Índice de tablas

Tabla 1 Estimación de la muestra.....	46
Tabla 2 Ficha técnica encuesta clientes peluquería José	49
Tabla 3 Ficha técnica entrevista	63
Tabla 4 Información básica de la empresa Peluquería José	69
Tabla 5 <i>Calificación del factor PESTEL y la relación entre los factores</i>	74
Tabla 6 <i>Análisis PESTEL peluquería José</i>	74
Tabla 7 calificación de los impactos PESTEL Peluquería José.....	76
Tabla 8 Umbral de calificación cinco fuerzas de Porter.....	80
Tabla 9 Análisis Porter; rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores	81
Tabla 10 <i>Análisis Porter; amenaza de servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores</i>	81
Tabla 11 Poder de negociación de los clientes.....	82
Tabla 12 Resumen de las cinco fuerzas de Porter.....	83
Tabla 13 Evaluación del perfil competitivo Peluquería José.....	86
Tabla 14 Comparativa de precios	90
Tabla 15 Análisis del Factor Externo EFE Peluquería José	93
Tabla 16 Matriz DOFA Peluquería José.....	100
Tabla 17 Formulación de estrategias DOFA método CAME	102
Tabla 18 Estrategia de digitalización administrativa.....	105
Tabla 19 Estrategia de optimización operativa digital	106
Tabla 20 Estrategia de desarrollo profesional.....	106
Tabla 21 Estrategia de diferenciación premium	107
Tabla 22 Estrategia de fidelización	107
Tabla 23 Estrategia de reestructuración operativa.....	108
Tabla 24 Estrategia de actualización de infraestructura.....	108

Tabla 25	Estrategia de expansión.....	109
Tabla 26	Estrategia de innovación digital.....	109
Tabla 27	Costo total de las estrategias DOFA-CAME.....	110
Tabla 28	Elementos que componen la misión Peluquería José	113
Tabla 29	Elementos de la misión Peluquería José	114
Tabla 30	Elementos que componen la política de calidad	115
Tabla 31	<i>Plan de acción implementación de un sistema de gestión integral 2025</i>	122
Tabla 32	<i>Plan de acción programa formal de capacitación 2025</i>	123
Tabla 33	Plan de acción incremento de ingresos 2026.....	124
Tabla 34	<i>Plan de acción renovación de los equipos tecnológicos 2026</i>	125
Tabla 35	<i>Plan de acción retención de clientes 2027</i>	126
Tabla 36	Plan de acción aumento del margen operativo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 37	Diagrama de Gantt objetivos estratégicos 1 y 2 año 2025 (tiempo en meses)	127
Tabla 38	Diagrama de Gantt objetivos estratégicos 3 y 4 año 2026 (tiempo en meses)	128
Tabla 39	Diagrama de Gantt objetivos estratégicos 5 y 6 2027 (tiempo en meses)	129

Índice de Figuras

Figura 1	Frecuencia visita	51
Figura 2	Servicios que más usa	52
Figura 3	Calificación del servicio al cliente	53
Figura 4	Calificación niveles de precio	54
Figura 5	Nivel de satisfacción con el resultado final	55
Figura 6	Razones de elección de la peluquería.....	56
Figura 7	Calificación de dificultad agendamiento de cita	57
Figura 8	Canales de comunicación usados	58
Figura 9	Consideración de la atención personal.....	59
Figura 10	Probabilidad de recomendación de la peluquería	60
Figura 11	Áreas de mejora de la peluquería.....	61
Figura 12	Nivel de satisfacción precios	62
Figura 13	Peluquería José	69
Figura 14	Ubicación geográfica Peluquería José	70
Figura 15	Análisis cinco fuerzas de Porter, Peluquería José	83
Figura 16	Resumen liderazgo en el mercado	87
Figura 17	Radial del perfil competitivo.....	88
Figura 18	Radial matriz del Factor Externo EFE Peluquería José	95
Figura 19	Radial del factor interno.....	98
Figura 20	Metodología CAME	102
Figura 21	Estructura organizacional Peluquería José.....	117

Resumen

El sector de la belleza en Colombia creció el 21.7% para finales del 2022, en comparación con 2020, cuando hubo una disminución del 10,8% debido a la pandemia. La peluquería José a pesar de su trayectoria en el mercado de la ciudad de Popayán, enfrenta dificultades para alcanzar sus objetivos, dilema que se le agudiza por la aparición de nuevos competidores en el sector. Teniendo en cuenta lo anterior el objetivo general de este trabajo es diseñar un plan estratégico para mejorar la eficiencia operativa de la empresa, con el fin de fortalecer su posicionamiento y proporcionarle herramientas que le permita enfrentar mejor a su competencia. Partiendo de lo anterior, el desarrollo del trabajo se hizo a través de la metodología con enfoque mixto, el tipo de estudio seleccionado fue el descriptivo y como técnicas se usó la entrevista y la encuesta tomando como muestra 80 clientes de la peluquería. Una vez realizado un análisis interno y externo se identificó las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DOFA) de la organización dando como resultado estrategias para el fortalecimiento organizacional y el crecimiento del negocio. Posteriormente se dio paso a la realización del plan de acción con base a las estrategias determinadas mediante el método CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar) destinando un presupuesto de alrededor de 80 millones de pesos, del mismo modo se planteó el direccionamiento estratégico formulando la visión y la misión, lo que contribuyó para el desarrollo de los objetivos estratégicos proyectados del 2025 al 2027.

Palabras claves: diagnóstico situacional, estrategias, plan estratégico, peluquería, filosofía organizacional

Abstract

The beauty sector in Colombia grew 21.7% by the end of 2022, in that sector the José hair salon operates, which despite its history in the market in the city of Popayán, has problems when it comes to achieving its objectives, a dilemma that is exacerbated by the appearance of new competitors in the sector. Taking into account the above, the general objective of the work is to design the strategic plan to improve the operational efficiency of the company in order to improve its positioning and have tools with which it can better face its competition. Based on the above, the development of the work was done through the methodology with a mixed approach, the type of study selected was descriptive and the interview and survey were used as techniques, taking 80 hair salon clients as a sample. After carrying out the strategic plan, it was identified that the company is in a favorable position in its external and internal environment. Considering the above, 12 strategies were proposed using the CAME method, allocating a budget of around 80 million pesos. In the same way, the strategic direction formulating the vision and mission, this is how long he lived to develop the strategic objectives projected from 2025 to 2027. For this, the action plan and the Gantt diagram were designed.

Keywords: situational diagnosis, strategies, strategic plan, hair salon, organizational philosophy

Introducción

El presente trabajo plantea el plan estratégico para la peluquería José, empresa que se dedica al cuidado personal y al estilo de las personas, la cual opera en el sector de la belleza en la ciudad de Popayán. Este documento plantea todo el diagnóstico organizacional realizado, con el propósito de establecer una serie de objetivos y estrategias que permitan mejorar la presencia de la empresa y su competitividad en el mercado. En este contexto, en el cuerpo del trabajo incluye el planteamiento del problema, donde se describe la situación actual de la peluquería. Posteriormente se presenta los antecedentes de la investigación, que consisten en estudios relacionados con el sector de la belleza y que sirvieron como referentes a la hora de identificar y conocer cómo es un plan estratégico, estos antecedentes fueron clave para el desarrollo de la propuesta destinada a la empresa.

Luego de abordar los antecedentes, fue necesario desarrollar el marco teórico, en el cual se exploraron los fundamentos conceptuales derivados del plan estratégico, por lo que, a la luz de diversos autores, se analizaron conceptos claves, tomando como énfasis la planificación estratégica, el diagnóstico organizacional empresarial, las herramientas para el análisis y las metodologías para la formulación de las estrategias. Es importante destacar que este análisis brindó el soporte necesario para la toma de decisiones y la elaboración de ese trabajo. Otro punto clave en el documento fue la metodología de la investigación, donde se describe cuál es el enfoque, el tipo de estudio y las técnicas de recolección de la información necesarias para obtener tanto información primaria como información secundaria, esto permitió tener las bases necesarias para evaluar la situación interna y externa de la empresa a través del planteamiento de la metodología.

Como se menciona en el documento, también se cuenta con todo el diagnóstico situacional donde se analiza a partir de la herramienta PESTEL los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales, lo que permitió identificar las principales amenazas y oportunidades con las cuales contaba la peluquería en el sector de la belleza. Asimismo, para

el análisis del microentorno, se tomó la matriz de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de perfil competitivo, herramientas las cuales se unificaron sus análisis para plantear cuáles son las oportunidades y amenazas más importantes para la organización, dicho lo anterior también se consideró en uso de la matriz de evaluación interna para ponderar los resultados internos de la peluquería con ello se pudo plantear la matriz DOFA que permitió la formulación de estrategias a través del método CAME.

Por otra parte, la peluquería José al no contar con el apartado de direccionamiento estratégico, este punto del trabajo se ha establecido la filosofía organizacional partiendo de la misión, visión, valores y políticas guía. El componente se considera fundamental para alinear los elementos del plan con propósito común y establecer la cultura organizacional en la empresa. De la mano con lo anterior, está la formulación de los objetivos estratégicos y tácticas que constituyen parte central del estudio estableciendo las metas específicas y medibles para diferentes horizontes temporales a través de la metodología SMART. Además, los objetivos propuestos incorporan los indicadores de desempeño y los planes de acción detallados facilitando la implementación y seguimiento.

Del mismo modo, en el plan de acción se presenta el cronograma de actividades, asignación de recursos y responsabilidades para ejecutar las estrategias propuestas. La sección entrega guía práctica para implementar el plan estratégico, considerando limitaciones y capacidades empresariales. El trabajo finaliza con las conclusiones específicas para la implementación del plan estratégico y la consecución de los objetivos planteados. Por otro lado, también se plantean las recomendaciones las cuales abordan los aspectos operativos y estratégicos, maximizando probabilidades de éxito en la ejecución en la Peluquería José.

1 Definición del problema

1.1 Planteamiento del problema

La belleza y la estética es un área que no para de crecer, entre las que más se ha expandido, incluso, está la de los cosméticos, la cual fue una de las de mayor crecimiento en Colombia en los últimos años. Con respecto al 2022, este aumento fue del 21.7% según Vargas (2023) debido a que la imagen física es algo fundamental, y no solo en mujeres, lo que ha incentivado que se demande cada vez más este tipo de servicio con la evolución de estas, ya que son nuevas tendencias que van renovándose cada día. Por otro lado, el mercado de las peluquerías en el país lo describe Rodríguez (2023) que es “Uno de los buenos y rentables al momento, con un total de 30.4 billones de pesos en su último análisis registrado por la ANDI para el año 2022; haciendo que este rubro sea uno de los mejores para los colombianos” (párr.3).

En relación con lo anterior, las peluquerías cuentan con expectativas de crecimiento positivas, donde cada colombiano gastaba alrededor de 170,800 pesos y se espera que para el año 2023 crezca al 3.5% alcanzando los 191,200 (Rodríguez, 2022). De tal manera se aprecia que el sector cuenta con cifras interesantes que serán porque el mercado es dinámico moviendo recursos importantes dentro de la economía del país, además de esto hay que destacar que aporta a la satisfacción de necesidades de la población, del mismo modo es un sector que aporta a la generación de los empleos y de la demanda de bienes complementarios esto incide en las demás organizaciones pertenecientes al mismo sector de la belleza.

Sin embargo, Molina y Giraldo (2021) mencionaron que las empresas que operan en el sector belleza cuenta con retos relacionados con la mala ubicación, los costos de los servicios, mala distribución operativa, falta de educación financiera, no existe presupuesto acción y uno de los puntos más críticos citados por los autores fue que los administradores carecían lo cual incidía en la mala gestión de los inventarios, poco trabajo en equipo y el no potenciar la propuesta de

valor que les permitiera diferenciarse de los competidores, suma de factores que hacen que sean determinantes en el éxito o en el fracaso de estas unidades de negocio.

Por otra parte, el autor García (2023) habló sobre otros de los problemas relacionados con las peluquerías, pero estos detalla más aspectos de mercadotecnia tales como la escasa publicidad y comunicación de la propuesta de negocio en el mercado, la carencia de hacer análisis comparativos, poco control del inventario y lo más grave aún el desconocimiento de los clientes, el autor menciona que no ser atendidos estos problemas incidirían en la pérdida de competitividad, la visibilidad del negocio y en casos más extremos el cierre de la empresa.

En este contexto retador se encuentra la peluquería José, ubicada en la carrera novena #9-24 N80 en la ciudad de Popayán, la cual nació de la idea del emprendedor Josué Salamanca, esta cuenta en la actualidad con 9 colaboradores quienes se encargan de la atención al cliente, la gestión de los inventarios, la organización de las citas y la prestación de los servicios de peluquería, uñas, estética, venta de productos entre otros. La peluquería en el momento ha estado evidenciando el estancamiento en las ventas en los últimos meses debido que se ha dado la apertura de nuevas peluquerías en el sector en el que opera, esto ha llevado a la reducción de su cuota de mercado y por ende se han afectado la utilidad y el beneficio final para el propietario del negocio. Ante este panorama, se ha planteado la posibilidad de recortar gastos de personal y tal vez considerar un cierre en la ubicación actual.

Otro aspecto crítico en la parte interna de la organización es que no cuenta con planes de contingencia y mitigación ante la aparición de los competidores, pero eso claramente es una señal de la falta de planificación, ya que la empresa no cuenta con objetivos trazados, existe improvisación en la forma de la administración del negocio dado que siempre se ha llevado de manera empírica, esto deriva en situaciones que han provocado mala gestión de los inventarios, pérdida recursos económicos y rotación del talento humano periódicamente. En suma, la reducción en la participación en el mercado representa un desafío que, de no ser atendido de

manera oportuna, puede afectar la continuidad de la peluquería José en la ciudad de Popayán, es así que tras considerar estas dificultades se plantea la siguiente pregunta problema.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un plan estratégico puede contribuir a la eficiencia operativa y aportar al posicionamiento en el mercado de la microempresa José Peluquería de la ciudad de Popayán?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que contribuya a la eficiencia operativa y aporte al posicionamiento de la microempresa José Peluquería de la ciudad de Popayán.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional en la peluquería, con el fin de determinar su posición a nivel interno y externo.
- Proponer una estructura organizacional mediante el establecimiento de una filosofía institucional clara que permita determinar el horizonte de la empresa.
- Proyectar objetivos estratégicos que aporten a las dinámicas promoción, comercialización y posicionamiento de la microempresa.
- Establecer un plan de acción en el que se definan los tiempos y recursos necesarios para el desarrollo de estrategias y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3 Justificación

La presente propuesta para la creación de un plan estratégico diseñado para la peluquería José se justifica a partir de los siguientes puntos:

En primer lugar, permite abordar los desafíos que enfrenta la peluquería, puesto que a pesar de ser una organización que tiene una trayectoria en el mercado se ha reflejado un estancamiento en sus ventas llevándola a una reducción en los márgenes de beneficios. Además, la falta de una misión y visión definidas ha llevado a una gestión improvisada y empírica, que ha afectado aspectos como la administración de inventarios y la gestión del talento humano, factores que son críticos para la competitividad y crecimiento en el largo plazo. Por lo tanto, este estudio se justifica en la necesidad de enfrentar estas dificultades mediante la implementación de un plan estratégico que permita mejorar la gestión y el desempeño de la empresa.

Segundo, es importante analizar la situación actual de la empresa ya que existe una clara necesidad de abordar de manera correcta las debilidades y amenazas que enfrenta "José Peluquería" para evitar una mayor disminución en su participación de mercado y posibles recortes de personal o venta de activos. Así, que la elaboración de esta propuesta de plan estratégico contribuye a mejorar la gestión estratégica y operativa de la empresa, la cual es crucial para asegurar su sostenibilidad, competitividad y crecimiento en un sector altamente dinámico y competitivo como el de la belleza y la estética.

También el hacer este trabajo plantea beneficios socioeconómicos para la organización lo cual será positivo para los colaboradores puesto que si la empresa contempla los aspectos estratégicos diseñados en el trabajo podrá disminuir sus indicadores de rotación del personal lo que a su vez impactaría positivamente a los colaboradores dándoles continuidad y estabilidad laboral, a nivel económico, el plan estratégico plantea beneficios para la peluquería José puesto que al ser más competitiva y el contar con las estrategias idóneas se hará frente a las amenazas del mercado como la aparición de los competidores que robaron parte de su cuota y beneficios.

Finalmente, el plan estratégico hecho para la peluquería José trajo beneficios importantes para los estudiantes en proceso de formación de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca al ser un espacio de oportunidad para poner en práctica aquellos conocimientos teóricos adquiridos en materias como la gestión estratégica, el marketing estratégico y la administración de empresas, proporcionando así un espacio de mejora para las habilidades técnicas y habilidades blandas, esto permitirá que cuando sean ingresados del programa cuenten con competencias sólidas para realizar un plan estratégico que contemple los desafíos del panorama actual sin importar cual sea el sector donde se vayan a desempeñar laboralmente.

4 Antecedentes

Los antecedentes de la investigación que se propusieron en este punto del trabajo son el resultado del análisis de estudios considerados como planes estratégicos, para esto fue necesario el investigar trabajos de grado, para acticas profesionales, estudios de caso e investigaciones tanto en el ámbito internacional, nacional y local para comprender en qué consiste un plan estratégico y saber cuáles son aquellos puntos más importantes y relevantes en la formulación del mismo, en este sentido, se abordaron estos cómo insumos para la formulación del plan estratégico en la peluquería José.

4.1 Antecedentes Internacionales

En el entorno internacional el documento titulado “propuesta de un plan estratégico de una peluquería y spa en el mercado peruano” hecho por García (2023) en la Universidad de Lima Perú. Describe en el planteamiento del problema de que la empresa cuenta con dificultades porque no ha podido alcanzar sus objetivos debido a la pobre planificación que se ha hecho, el desconocimiento del mercado y la falta de innovación en sus procesos. Partiendo de este problema el objetivo general del trabajo fue hacer un plan estratégico para José Antonio Salón & Spa que permitiera la diferenciación en el mercado y el aumento de la calidad en los servicios a través de la innovación en sus procesos internos de manera que le ayudara a consolidarse en el mercado peruano. Los capítulos que se abordaron en el trabajo fueron el diagnóstico situacional mediante la aplicación de la matriz PESTEL, EFE y EFI. Luego de ello se utilizó la herramienta PEYEA y BCG para la formulación estratégica y con ello se planteó todo el plan de acción ir el mapa de control mediante el uso de la técnica Balance Scorecard como indicador de seguimiento de los objetivos trazados.

En cuanto al apartado metodológico de esta propuesta de plan estratégico se hizo uso de la metodología mixta compuesta de elementos cuantitativos y cualitativos para así determinar e identificar mejor los factores externos e internos y con ello plantear correctamente los objetivos

que permitieran innovar y organizar el modelo de gestión empresarial. El trabajo concluyó con el diseño de la propuesta planteando acciones contundentes en el entorno interno de José Antonio Salón y Spa con lo cual se mejorará sustancialmente la cadena de suministro, los procesos de gestión del talento humano y el análisis perpetuo del entorno con la finalidad de tomar mejores decisiones y convertirse en una empresa referente en el sector belleza en Perú (García, 2023).

Asimismo, el documento titulado “Plan estratégico de alternativas de crecimiento para PYME de servicios: el caso de una cadena de salones de belleza” hecho por Pérez (2023) en la Universidad Tecnológica Centroamericana Honduras. La problemática señalada permitió conocer que el grupo de empresas del sector de la belleza tienen un reto en común relacionados con la perspectiva futura y de crecimiento de los negocios, fenómeno que se da por la carencia de estas organizaciones en aspectos mi visionales. Teniendo en cuenta lo mencionado, el objetivo general del trabajo fue identificar los determinantes del modelo de crecimiento empresarial más adecuado para las pymes pertenecientes al sector de la belleza en Honduras. Las etapas en las que se desarrolló el estudio fue a través de la identificación de las variables macroeconómicas y sociales con énfasis en el sector de los salones de belleza, esto permitió el conocer los factores más relevantes de la industria, logrando lo anterior a través del diagnóstico estratégico.

La metodología de la investigación usada fue a través del enfoque cuantitativo con énfasis transversal descriptivo las técnicas de recolección de la información usadas fueron la revisión documental del sector y la entrevista a los dueños y encargados de algunos salones de belleza. El trabajo incluyó señalando que la administración de las pymes pertenecientes al sector en su mayoría se encuentran en una etapa de desarrollo necesitando emplear estrategias solidas que les permita diferenciarse y lograr esa consolidación anhelada que les permita pasar al siguiente ciclo de vida empresarial, así mismo se conoció que hay carencias en el sector a la hora de de saber cuáles son los factores externos oportunidades y amenazas para apalancarse estos y

plantear sus estrategias, por lo que el desconocimiento de estos factores les resta competitividad ya que no pueden hacer frente a las amenazas existentes y tomar las oportunidades, considerando lo anterior se plantearon recomendaciones enfocadas en el plan estratégico para que estos negocios puedan tener un crecimiento sostenido y exitoso en el tiempo (Pérez, 2023).

El Plan Estratégico para la Peluquería ‘Barbernova’ de la Ciudad de Cuenca para el Año 2022-2025” hecho por Mosquera y Valverde (2023) en la Universidad Sudamericana. Describió qué la empresa en los últimos 3 años perdió eficiencia debido al manejo incorrecto de los recursos causando una disminución importante en las utilidades lo que afectó los beneficios para los accionistas y haciendo que esta se vuelva una organización poco atractiva, de igual manera otro factor crítico dentro de la misma fue la demora en la prestación de los servicios en varias de sus sedes ocasionando que los clientes prefieran otras opciones del mercado debido aquí no se les atiende correctamente. Ante este escenario el objetivo general del estudio fue desarrollado un plan estratégico que permitiera solucionar esos problemas internos y que en medio de eso la empresa mejorará su gestión interna para aumentar su eficiencia operativa. Las etapas en las cuales se desarrolló el plan estratégico fueron la aplicación de la matriz del factor externo, el análisis del factor interno, el planteamiento de la matriz FODA y la formulación estratégica derivada de dicho análisis.

La metodología de la investigación utilizada recurre a un enfoque cualitativo bajo el tipo de estudio descriptivo y explicativo, las herramientas utilizadas fueron la entrevista a la gerencia y la observación de los procesos internos y el análisis de documentos relacionados con los estados financieros. Se determinó que las peluquerías para que puedan mejorar su gestión interna deberán de contar con un software conjunto que unifique la gestión de las sedes en un solo modo de contabilidad, así mismo que para que la organización pueda mejorar su posicionamiento en el mercado es fundamental proponer nuevos servicios que deberán de ir acompañados de una estrategia de penetración en el mercado y campañas de publicidad agresivas puesto que estas

fueron las debilidades que se identificaron en el análisis interno, considerando lo anterior se trazaron los diferentes objetivos estratégicos con sus respectivas métricas de medición en el mediano plazo (Mosquera y Valverde, 2023).

4.2 Antecedentes Nacionales

En el contexto nacional, en la ciudad de Pereira se llevó a cabo el trabajo denominado “Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para un emprendimiento: estudio de caso empresa Sensation Store Centro de Estética en la ciudad de Pereira” hecho en la Universidad Libre por Molina y Giraldo (2021). El planteamiento del problema en el documento describe que el emprendimiento el cual tiene una trayectoria amplia en el mercado tiene dificultades a la hora de querer lograr sus objetivos ya que no se cuenta con una estrategia que esté diseñada de acuerdo a la capacidad y recursos de la empresa. Por lo tanto, el objetivo de del trabajo fue proponer el plan estratégico de direccionamiento para la empresa, las etapas consistieron en el análisis del macro y micro en torno, cuando ser la situación interna, para que con ello se pueda diseñar el direccionamiento con umbral de 4 años con su respectivo plan de acción y mecanismos de control.

En cuanto al tema metodológico, el enfoque fue corte mixto el método fue práctico descriptivo las herramientas para la recolección de la información fueron la entrevista y la revisión documental en el centro de estética y belleza. El trabajo realizado concluyó identificando las fortalezas de la empresa donde estacó el buen trato con los clientes, la calidad de personas que trabajan en la misma, el profesionalismo de las personas que hacen que los servicios sean de calidad y la actitud positiva de la gerencia. Del mismo modo se conocieron que las amenazas mayores principalmente eran el número de competidores en el sector, el incremento de los precios, la aparición de servicios complementarios y las posibles regulaciones laborales en la industria, teniendo en cuenta lo anterior se el enfoque de direccionamiento que fuera flexible para ir adaptándolo a los cambios del entorno (Molina y Giraldo, 2021).

Por otro lado, en la ciudad de Bogotá se hizo el trabajo denominado “Diseño de un Plan estratégico para la Peluquería “Gloria Bejarano” de la Ciudad de Fusagasugá para el Año 2022” por Bejarano (2023) en la Universidad de Cundinamarca. El problema abordado en el estudio mostró que existen deficiencias críticas en la gestión de los recursos económicos que afectan de manera directa la gestión de las campañas de mercadeo, haciendo que no se logren los objetivos de posicionamiento y de alcance de las ventas proyectadas, lo cual generó incertidumbre por el posible cierre del establecimiento si se continúa con la tendencia. Teniéndolo claro el reto para la empresa, el objetivo del trabajo fue crear el plan estratégico para poder mejorar la situación actual y se contribuya al posicionamiento y la mejora de las métricas de ventas. Las etapas en las que se desarrolló el diagnóstico fueron mediante la aplicación de la matriz POAM, el análisis EFE, la matriz PCI y el análisis EFI y la formulación de las estrategias se realizó a través de la DOFA.

En cuanto a la metodología de la investigación fue de tipo mixto usando el método inductivo y las herramientas de recolección de la información empleadas fueron el análisis de documentación financiera, para conocer que porcentaje de dinero estaba destinado a las campañas de marketing, asimismo se uso la observación de los procesos administrativos y la encuesta a los clientes para saber cuales aspectos se podrían mejorar. Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico situacional hecho que la Peluquería Gloria supere las dificultades actuales es fundamental que emplee mayores recursos en campañas de marketing pero con enfoque en la segmentación de los clientes, del mismo modo, se plantearon un grupo de estrategias soportadas en la PESTEL y FODA con lo que se busca el aprovechamiento máximo de las oportunidades del entorno para atraer nuevos clientes y así poder aumentar las ventas mientras que se fortalece la imagen en el sector (Bejarano, 2023).

4.3 Antecedentes Locales

El documento hecho por Hoyos (2020) titulado “Propuesta de Direccionamiento Estratégico de la Unidad de Negocios Leo's Stylos” realizado en la Fundación Universitaria de Popayán. En la descripción del problema se detalla que esta microempresa lleva años trabajando de manera empírica sin objetivos organizacionales claros lo que le ha llevado a tener dificultades en cuanto a su misionalidad y objetivos futuros en el sector de la belleza, esto llevó a considerar replantear la mejora de los procesos para que se garantice un mejor servicio y así se contemple la prospectiva futura para el negocio. El objetivo general del estudio fue proponer un plan estratégico para mejorar los procesos internos de manera que a través de la misionalidad y visionalidad de Leo's Stylos. Las fases en la cual se desarrolló la propuesta primero fue el diagnóstico usando la matriz DOFA, el planteamiento de la misión, visión, valores y principios buscando la uniformidad del plan estratégico.

La metodología de la investigación uso el enfoque cualitativo, el método fue descriptivo explicativo las técnicas para recolectar información primaria fue la entrevista, respecto a la información secundaria fue la revisión documental existente. El trabajo hecho permitió concluir que la organización se ha posicionado de manera empírica gracias a su excelente atención al cliente y la calidad humana de los trabajadores lo cual ha hecho que sea valorada por los clientes actuales y que los clientes nuevos queden a gusto con los servicios, sin embargo, fue necesario plantear un modelo misional que permitiera el apalancamiento a través de las fortalezas actuales para que de esta forma se puedan tomar las oportunidades y tener un mejor crecimiento en el largo plazo (Hoyos 2020).

el trabajo realizado por Mendoza y Hinestroza (2019) titulado “Plan estratégico para un centro de estética y escuela en Cali” hecho en la Universidad del Valle sede Santander de Quilichao Cauca. Plantea que en el panorama competitivo actual que se vive en el sector de la belleza y la estética resulta vital el tener un plan para abordar los retos del sector, y precisamente

en esto es en lo que falla la empresa llevándola a desconocer su entorno. Teniendo en cuenta lo mencionado el objetivo general del trabajo consistió en plantear un plan estratégico que permitiera a la empresa conocer los factores externos del mercado, delimitar a sus competidores y así formular estrategias sólidas para mitigar amenazas y contrarrestar las debilidades actuales. Las etapas en las que se desarrolló el estudio fueron a través de la aplicación del Benchmarking comparativo, la matriz DOFA y el plan de acción.

La metodología fue mediante el enfoque cualitativo el método descriptivo las técnicas que se usaron fue la entrevista y la observación, la revisión documental fue importante para analizar el sector y a los competidores con la información online que se tuviera de ellos. Tras realizar todo el trabajo se conoció que a nivel externo la empresa cuenta con deficiencias a nivel tecnológico lo cual le resta competitividad con los competidores que emplean mejores tecnologías, sin embargo, a nivel económico y tecnológico hay oportunidades por la facilidad actual para importar tecnología actualizada y el crecimiento demográfico permite que se proyecten más clientes a futuro. El plan de acción hecho permitió que a través de la caracterización de los puntos críticos internos y externos se trazaran tres objetivos claves en el corto plazo, por lo que el plan tuvo duración de dos años (Mendoza y Hinestroza, 2019).

Finalmente, el documento de Escobar y Martínez (2018) titulado “Construcción del direccionamiento estratégico de la peluquería Carlos Enrique y Diseño de la Estrategia de Comunicación Interna y Externa”, hecho en la Universidad del Valle sede Santander de Quilichao. En el problema se señaló que la empresa pese a que lleva más de 30 años operando en el sector ha perdido margen de ventas en los últimos cinco años fenómeno que se ha dado por la pérdida de participación en el mercado por las empresas nuevas tipo “Barbershop” esto ha influido en la disminución paulatina de los ingresos. Ante esto, el objetivo general del trabajo fue diseñar el plan estratégico con énfasis en la mejora en la relación con el cliente interno. Las etapas en las cuales se realizó el proyecto fueron primero el diagnóstico organizacional mediante la evaluación

PEST, el análisis DOFA para el cruce externo e interno y luego de eso de plantearon los objetivos y las estrategias.

El enfoque de estudio fue de tipo mixto el método usado fue el descriptivo las técnicas para obtener información fueron el grupo focal y la encuesta, con ello se pudo concluir que la empresa pese a sus esfuerzos empíricos no se encontraba con índices de satisfacción laboral saludables lo cual insidia de manera directa sobre la calidad de los servicios prestados, influyendo negativamente en la percepción de la calidad en la peluquería Carlos Enrique, además, se conoció que los competidores al usar tecnologías y layout distinto captaba la atención de los clientes potenciales e indecisos restándole de esa manera cuota de mercado a la empresa, asimismo, la peluquería no tenía presencia en redes sociales contribuyendo al desconocimiento de marca. Ante todo, lo anterior diagnosticado, se buscó crear estrategias basadas en la inversión en tecnología, layout y marketing digital (Escobar y Martínez, 2018).

5 Marco referencial

El presente marco teórico contempla los puntos más importantes para tener en cuenta para realizar el plan estratégico en las empresas, por lo que fue importante hacer una revisión de la literatura existente en el campo de la administración de empresas con la finalidad de comprender y entender de manera más clara de que trata, cuáles son sus pasos para la elaboración y qué aspectos se deben de considerar. Así pues, a continuación, se expone un breve acercamiento al plan estratégico, el diagnóstico organizacional, la evaluación del entorno organizacional, la formulación de objetivos y estrategias, así como también una comprensión del sector inmobiliario en Colombia.

5.1 Marco Teórico

El presente marco teórico retoma aquellos aspectos teóricos y conceptuales relacionados con el plan estratégico, en este sentido, este mismo permite comprender de manera clara en que consiste cada una de sus etapas y consideradores al momento de realizarlo. A continuación, se exponen, aquellos puntos para tener en cuenta en la formulación de este trabajo.

5.1.1 *El sector estético en Colombia*

Las peluquerías en Colombia son importantes para la economía del país especialmente en todo lo que tiene que ver con belleza y cuidado personal. Solo en Bogotá este mercado mueve 500.000 millones al año según Fenalco lo que muestra que es un negocio que deja dinero y sigue creciendo en la industria de la belleza (Rodríguez 2023). Hay que decir que el sector es clave para la economía del país, generando trabajo en Colombia, por ejemplo en el 3er trimestre del 2021 dio empleo a 2.3 millones de personas que trabajaban en cosas relacionadas con belleza cuidado personal y peluquerías, esto fue como un 12.8% más que en el mismo periodo del año anterior (DANE 2022).

Rodriguez (2023) dice que el mercado de las peluquerías es grande porque incluye varios sectores que tienen que ver con la industria de la belleza y el cuidado personal, citando a la Cámara de Cosmética y Aseo ANDI que dice que el sector generó 30.4 billones de pesos en 2022. Gutierrez dice que se espera que este sector crezca un 3.54% para 2024. También dice que la gente está gastando más plata en esto porque el gasto por persona pasó de 42.7 USD a 47 USD en promedio entre 2021 y 2022 mostrando que al sector le va bien económicamente. Pero también hay que mencionar que el sector tiene sus problemas porque la informalidad es uno de los factores que impacta la recaudación de los impuestos a la vez que a los sueldos que por lo general están debajo del mínimo y otras cosas (Gutierrez 2022).

Para abordar esta problemática el gobierno colombiano implementó en 2019 el Régimen Simple de Tributación, mecanismo diseñado para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los pequeños negocios abarcando las peluquerías. En concreto este régimen ofrece menores tarifas impositivas, simplificación en la declaración de impuestos y la posibilidad de presentar hasta siete tributos en un solo formulario. La acogida del RST entre los pequeños empresarios del sector belleza y cuidado personal mostró el interés por la formalización con más de 76.200 pequeños negocios inscritos en este mecanismo hasta 2022 evidenciando un avance en la lucha contra la informalidad (Cigüenza, 2023).

A modo de ejemplo las peluquerías de Henry y Farid ubicadas en el norte de Bogotá muestran las ventajas de acogerse a este régimen donde los propietarios destacan la facilidad para pagar varios impuestos en uno solo y la aplicación de tarifas acordes a los ingresos de la empresa. Asimismo, resaltan que la formalización les brinda mayor seriedad ante los clientes además de facilitarles el acceso a créditos bancarios. La transformación digital jugó un papel crucial en la modernización del sector, ya que, automatizó pagos de la nómina, digitalizó los ingresos mediante la factura electrónica permitiendo cumplir con las exigencias legales profesionalizando la operación de estos negocios (Obregón, 2020).

En cuanto al mercado, Jaramillo (2023) comentó que el mercado de las peluquerías en Colombia cuenta con pequeños salones de barrio hasta cadenas de peluquerías con múltiples sucursales ofreciendo así opciones para todos los gustos y presupuestos. En consecuencia, la variedad de los servicios satisface las necesidades de diferentes segmentos de consumidores fomentando la competencia y la innovación en los servicios y productos. Aspectos, que inciden de manera directa en la formación y la capacitación continua de los profesionales del sector, el cual es otro aspecto fundamental para el desarrollo de estas empresas.

Entre los cambios que inciden de manera directa en la innovación del sector, Cigüeña (2023) dijo que se ven afectados por las tendencias globales en belleza y cuidado personal porque por un lado mayor uso de los productos sostenibles y naturales motiva a más a las peluquerías a ofrecer alternativas de moda y sustentabilidad y por otro lado, el servicio personalizado que ayudan a que el cliente viva la experiencia distintiva aspectos valorados por los clientes modernos, por lo que los salones de peluquería que estén innovando podrán ser más competitivos en el mercado adaptando sus servicios hacia nuevas ofertas para los clientes.

En el contexto de los efectos globales sobre las peluquerías Obregon (2023) mencionó que durante el Covid-19 fue un duro golpe para el sector ya que obligó al cierre temporal los negocios al mismo tiempo que la crisis tuvo un aspecto positivo por lo que incidió en la adopción de las medidas de higiene al mismo tiempo que las de seguridad que ahora son comunes en el sector belleza así que varias peluquerías a partir de la fecha han implementado procedimientos de limpieza y desinfección programando las citas para reducir la cantidad de personas en los establecimientos al igual que el uso de elementos de protección personal todo para garantizar con credibilidad y confianza en el cliente.

En cuanto a los tópicos digitales Rodríguez (2023) explicó que el auge en las redes sociales y plataformas digitales que da nuevas oportunidades de marketing y engagement para las peluquerías las que utilizan Instagram, Facebook y TikTok para mostrar sus trabajos compartir consejos de belleza y atraer a nuevos clientes además de ser virtualmente la vitrina de

presencia online, otra cosa es que permite a los clientes inspirarse al igual que visualizar los posibles cambios de look antes de acudir al negocio. En este sentido Gutiérrez (2022) explicó que en redes sociales las peluquerías que se dedican a nichos específicos haciendo referencias a las Barber shop que es solo dan cortes de cabello para hombres, o también las empresas del sector belleza que se enfocan en la coloración avanzada capilar especializada.

Es importante mencionar que el sector de las peluquerías son importantes para el turismo o los concursos de belleza puesto que los visitantes extranjeros de otros países aprovechan para hacerse tratamientos costosos en sus territorios de origen, por lo que buscan precios más económicos y accesibles en algunos sitios de la ciudad (Rodríguez, 2022). En cuanto a este tema Cruz (2019) dijo que la tendencia de los extranjeros por el turismo capilar impulsa la industria y, al mismo tiempo contribuye a la reputación de Colombia como destino de turismo de la belleza, fenómeno que se aprecia en gran medida en los concursos de belleza locales en los municipios y de mayor dimensión en los departamentales, nacionales y el missuniverso.

En cuanto a la desventaja de estas prácticas posiblemente no sean tal puesto que las tendencias en la industria es probable que se vuelva cada vez más importante para el sector de la belleza influyendo positivamente a las peluquerías, centros de estética y tratamientos (Cruz, 2019). Obregón (2020) explicó que ante la situación en algunas ciudades han adoptado modelos de atención especializados para aquellos clientes extranjeros empezando con acciones de digitalización de los servicios en el idioma inglés, el contar con personal que hable el idioma, formas de pago que acepten transacciones extranjeras, otras tarjetas entre algunas de las prácticas más comunes.

Al mismo tiempo, Obregon (2020) dice que ello también conllevó a que las peluquerías hagan procesos de innovación en el cuidado al medio ambiente usando productos biodegradables mediante la reducción del consumo de agua y la energía en los salones como también el reciclaje de materiales que sean considerados como reutilizables, esto les permitió llegar a otros nichos exclusivos que valores más la sostenibilidad tendencia la cual esta

aumentando en el sector, así que las iniciativas podrían traducirse en mayor conciencia ambiental en los gerentes.

Otro de los aspectos en la actualidad que han tenido énfasis es lo que está pasando es el empoderamiento femenino, según Gutiérrez (2022) otro aspecto en el sector de las peluquerías en Colombia es que en gran parte los negocios son propiedad de mujeres o cuentan con una mayoría de empleadas femeninas por lo que el sector se convierte en fuente de empleo para las colombianas ayudando al empoderamiento de la mujer y al desarrollo económico de la comunidad de igual forma la innovación en cuanto a productos y servicios para las mujeres ya que estas siempre están a la moda utilizando técnicas de coloración, cortes y tratamientos en el cabello lo cual permite a los salones de belleza y peluquerías diversificar los ingresos al ofrecer una experiencia más completa a sus clientes.

5.1.2 El plan estratégico

Uno de los primeros puntos a ver es que se entiende como plan estratégico, el autor Ortega (2021) dice que es una herramienta super importante para planear y tomar decisiones en una empresa porque con un proceso ordenado se pueden definir políticas y estrategias para cumplir los objetivos de la organización a mediano y largo plazo y el direccionamiento estratégico también incluye definir factores específicos que ayudan a lograr cada estrategia. Por otro lado, Cardozo en (2022) explica que un plan estratégico debe tener todo un proceso de estudio interno y externo de una empresa y su objetivo es sacar toda la info posible para armar un plan de negocio que haga que la empresa tenga éxito mejorar las cosas que no funcionan bien si ya está operando y hacer más fuertes las que sí funcionan.

O sea que el plan estratégico en su primera etapa tiene que llevar una parte de diagnóstico que es super importante para entender cómo está la empresa en este momento. Sobre el proceso de diagnóstico Montejó et al. (2019) dicen que el diagnóstico estratégico es una herramienta clave para analizar cómo está la empresa por dentro y por fuera y así ver con

que recursos y capacidades cuenta internamente y que oportunidades y amenazas hay afuera, todo este proceso incluye evaluar bien la cultura de la organización la estructura y procesos internos y también evaluar la economía la política la sociedad y la tecnología que pueden afectar como le va a la empresa en su desempeño.

5.1.3 El diagnóstico situacional

El diagnóstico organizacional es un proceso de análisis para ver como esta una empresa actualmente. Gonzalez et al. (2021) dicen que es “el análisis de la situación actual de una empresa que incluye sus problemas potenciales y alternativas de desarrollo” (p.189). Es super importante porque ayuda a entender como funciona la empresa por dentro y por fuera y así tomar mejores decisiones en las empresas.

Lo bueno del diagnóstico organizacional es que te da una Visión completa de la empresa. Hernández et al. (2011) citados en Gonzalez (2021) explican que con el diagnóstico “se puede ver como funciona un sistema y compararlo con un modelo ideal aunque muchas veces la empresa no tiene claro cual es ese modelo ideal” (p.189). Lo anterior quiere decir que cuando comparas como esta la empresa ahora con como debería estar puedes ver que cosas hay que mejorar en el desempeño actual.

En este sentido, el diagnóstico organizacional ve tanto las cosas buenas como las malas y busca donde puede crecer la empresa. Crosby (2007) citado en Quintana (2021) dice que los problemas “se ven en que la gente no esta contenta pero eso es solo una señal de lo que esta pasando dentro de la organización” (p.47). Así el autor, quiere explicar que el diagnóstico no se queda solo en ver los problemas sino que busca que los causa.

Una parte importante del diagnóstico organizacional es que ve todo conectado porque las empresas son como sistemas que todo el tiempo interactúan con lo que pasa afuera. Quintana (2021) habla de algo llamado entropía negativa que es como la empresa puede controlar el

desorden y mantener un equilibrio entonces en este caso el diagnostico ayuda a encontrar que fuerzas de adentro y de afuera afectan a la empresa y como usarlas para mejorar.

Ya para hacer el diagnostico organizacional hay que seguir unos pasos bien ordenados los cuales Gonzalez et al. (2021) dicen que se puede usar el metodo de Kurt Lewin que tiene 3 fases donde la primera es descongelar, la segunda mover y volver a congelar como tercera fase, la forma de hacerlo ayuda a que los colaboradores en empresa no se resistan tanto a los cambios y sea mas facil mejorar las cosas en la operación. El diagnostico tambien es necesario cuando quieres hacer los cambios. Kotter (2001) mencionado en Gonzalez (2021) dice que hay 8 pasos para hacer cambios empezando por hacer que la gente sienta que es urgente, armar grupos de trabajo, crear una vision de hacia donde va el cambio, plantear objetivos específicos, organizar las actividades, delegar las responsabilidades, asignar los recursos adecuados y controlar lo que se diseño anteriormente.

Así que para que el diagnostico organizacional sea confiable hay que usar las herramientas correctas Kuster y Aldas (2002) que aparecen en el texto de Gonzalez et al. (2021) dicen que es importante usar formas de medir estandarizadas haciendo referencia al proceso de control en la empresa, porque asi es mas objetivo se puede medir mejor, de manera que cuando se detecten problemas sea mas fácil de comunicar y sale mas barato que hacer cambios que involucren grandes inversiones de dinero. De manera que el diagnostico tiene que ser parte de como la empresa mejora todo el tiempo. Quintana (2021) dice que “toda practica sin teoria es una barbarie” (p.46) o sea que el diagnostico tiene que estar basado en teorias y experiencias que ya funcionaron y llevar a acciones concretas para mejorar.

En este contexto, el diagnostico involucra diferentes partes diferentes de la organización. Gonzalez et al. (2021) menciona que se debe de evaluar como están la politica y la economía, asimismo, cree que la direccion influye enormemente en el ambiente de trabajo diciendo que si los clientes internos están contentos pueden hacer las cosas correctamente, aumentando

mayormente la productividad la cohesión y el liderazgo en las áreas de trabajo componentes que influyen de manera directa en el desempeño interno.

5.1.4 Herramientas para hacer el diagnóstico situacional en la empresa

Por otro lado, Galo (2012) señala que para poder realizar un diagnóstico situacional correctamente se deben de hacer uso de las herramientas analíticas empresariales con las cuales se puedan evaluar tanto aspectos internos como externos. Al respecto, Licari (2021) argumenta que una de las herramientas más usadas para la evaluación externa es el análisis PESTEL el cual es:

Es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales. El uso del análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa. Con ello, identifica los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones. (párr.4)

Otro de las herramientas empleadas para el análisis situacional es la matriz EFE según Licari (2021). En este sentido, la matriz de evaluación del actor externo es un instrumento de índole estratégica utilizado en gran medida para analizar y calificar el factor endógeno de una empresa, mediante el análisis cuantitativo ponderado, esto permite hacer un estudio del campo , donde se pueden comprender diferentes aspectos que guardan influencia directa o indirecta con una unidad de negocio. Mediante el análisis EFE se pueden comprender los factores críticos influyentes que darán paso a un análisis para posterior diseñar estrategias efectivas para mitigar el impacto posible de dichos factores (Ruiz, 2022). Por su parte, Shum (2018) explica también que:

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. (párr.2)

Como se puede observar uno de los elementos claves en el análisis del entorno, es la evaluación PESTEL y EFE, no obstante, también es de vital importancia conocer que está pasando en la empresa, para lo que Galo (2012) señala que es necesario emplear en primera instancia la matriz EFI y posteriormente la DOFA. En relación con la primera, Ruíz (2022) explica que la matriz de evaluación del factor interno EFI, es un instrumento que permite el proceso de auditoría en la empresa, identificando tanto debilidades como fortalezas, para ello se deberán contemplar deficiencias de índole administrativo, directivo, planeación, control de la empresa. En ese sentido, la EFI permite una contextualización cuantitativa de las variables positivas y negativas en la empresa, con ello no solo se tendría una visión global de los factores más relevantes, sino que también serviría para la formulación de estrategias que permitan aprovechar las fortalezas Para contrarrestar las debilidades internas.

Por otro lado, según Pursell (2023) un análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De modo que podría considerarse como “una herramienta muy valiosa para cualquier y resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras pues da la pauta |para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial”. (párr.3). Asimismo, Espinosa (2013) señala que la matriz de análisis DAFO o análisis FODA, también llamado análisis SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, donde:

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar

tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (párr.1)

Cuando se haya cumplido con toda la parte de la evaluación externa e interna de la empresa, se vuelve imperativa la formulación estratégica que en primera medida parte del cruce de los factores DOFA (Galo, 2012). Al respecto, Gasbarrino (2022) explica que las estrategias FODA son enfoques específicos que una empresa puede adoptar según su situación y objetivos aquí las empresas pueden usar el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas guía para tomar decisiones estratégicas y cometer recursos donde se puedan usar de manera más eficiente donde cada tipo de estrategia se adapta a las circunstancias y pretende maximizar los positivos y minimizar los negativos, entre las estrategias existentes estarían:

- Las estrategias de crecimiento son las que usa la empresa cuando quiere crecer aprovechando lo que hace bien y las oportunidades que hay en el mercado. Se usan cuando se busca tener mas productos conseguir mas clientes entre otros.
- Las estrategias de defensa se basan en usar lo que la empresa hace bien para defenderse de amenazas que vienen de afuera. Es decir que cuando aparece algun problema grave hay que buscar soluciones rapidas.
- Las estrategias de adaptacion son para mejorar las cosas que la empresa hace mal pero aprovechando que hay buenas oportunidades en el mercado. Se usan cuando ves que hay problemas adentro de la empresa como en como hacen las cosas como mueven los productos o como atienden a la gente y hay que mejorar para que los clientes esten mas contentos.
- Las estrategias de supervivencia son para cuando la empresa tiene problemas graves tanto adentro como afuera. Se usan cuando hay una amenaza que no se puede resolver rapido y esta causando muchos problemas o perdidas de plata importantes.

Para elegir que herramientas de diagnóstico hay que ver como es la empresa y que necesita por lo que lo mejor es usar varias herramientas juntas para ver bien que está pasando en la parte interna de la organización. Al respecto, Casadiego et al. (2020) dicen que las empresas tienen que investigar los mercados donde quieren entrar y donde, ya están trabajando para que sus estrategias logren ser competitivas pudiendo ser mejor que los competidores existentes esto ayudaría al posicionamiento, distinción y mejora.

Rueda Galvis et al. (2020) mencionan que para que las herramientas de diagnóstico funcionen bien los jefes tienen que estar comprometidos y toda la gente de la empresa tiene que participar de manera conjunta, ya que es super importante tener buenos sistemas de cohesión y así se pueda articular correctamente. Además, los autores dicen que "tener indicadores de gestión da una ventaja competitiva a cualquier empresa porque la información es algo que los inversores y dueños valoran mucho" (p.71).

De esta manera, el diagnóstico empresarial sirve para mejorar el como se maneja y funciona la empresa por lo tanto este tiene que convertirse en acciones concretas destinadas a la solución de los inconvenientes internos o las amenazas internas. Gonzalez et al. (2021) propusieron que para que las estrategias tengan un impacto real en la mejora de la organización es necesario el diseñar un plan de acción con las soluciones que necesita según sea el diagnóstico, los factores existentes y por ende tener claridad lo que se pretende corregir.

Además, ahora que todo cambia tan rápido en la economía las herramientas de diagnóstico son más importantes que nunca ya que ayudan a las empresas a ver los cambios antes de que pasen y encontrar oportunidades para innovar (Gonzales et al., 2021). Del mismo modo, Casadiego et al. (2020) dicen que las empresas tienen que estar innovando todo el tiempo en tecnología porque es una de las mejores formas de crecer, hacerse más fuertes para poder competir con otras empresas del país y de otros países esto en el caso de las organizaciones de mediano tamaño o de gran tamaño que compiten en mercados complejos y demandantes.

Después de ver todas las partes del diagnóstico organizacional y las herramientas que están disponibles para la gerencia tomar mejores decisiones, es super importante para manejar bien la empresa porque te muestra como esta todo, además el diagnóstico te dice que hay que mejorar, donde puedes crecer y también ayuda a tomar mejores decisiones. Por lo que es necesario usar las herramientas correctas y hacerlo de forma ordenada para que funcione bien, por eso el diagnóstico tiene que hacerse con tiempo convirtiéndose en parte de la empresa para que así pueda ayudar a que se adapte a los cambios del entorno.

5.1.5 *Procesos de control en la empresa*

Otro aspecto de vital importancia es la formulación de los mecanismos de control y evaluación dentro del plan estratégico. Frente al concepto del control interno González (2010) citado en Galo (2012) expone que es todo proceso que se realiza con la finalidad de evaluar situaciones específicas siguiendo los diferentes principios, de efectividad, eficacia y efectividad, confiabilidad, transparencia de la información financiera, como también el cumplimiento de las diferentes normas códigos y leyes en las que opera la empresa.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo con las características administrativas operacionales y de tamaño, los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos) información y comunicación y finalmente, el monitoreo o supervisión. Donde los activos deben de estar protegidos, los registros contables definidos y las actividades realizadas eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas en la gerencia. (p.9).

De acuerdo con las dos citas anteriores, se logra destacar que el control interno es un pilar esencial, el cual se compone de cinco elementos los cuales logran ser aplicados en diversas empresas, ajustándose a sus particularidades operacionales, siendo esto crucial destacar la necesidad de salvaguardar los activos de la entidad, mantener registros contables bien definidos

y asegurar la ejecución efectiva de actividades en consonancia con las políticas delineadas por la alta dirección.

6 Metodología

El apartado metodológico a continuación expondrá tanto el enfoque que se pretende utilizar en este plan estratégico como también el tipo de estudio que se emplea en este.

6.1 Tipo de Estudio.

En este sentido se usa el tipo de estudio mixto, el cual según Hernández et al. (2018) es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, cuyo enfoque permite una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno estudiado. Es decir, al usar el enfoque mixto permite recolectar y analizar datos cuantitativos de la peluquería como indicadores financieros, datos de ventas, etc., y cualitativos como opiniones de clientes, fortalezas y debilidades percibidas por el personal, etc., esto ayudará a obtener una visión completa de la situación actual de la peluquería.

6.2 Método de Investigación

Una vez identificada la metodología en el plan estratégico, se emplea el tipo de estudio descriptivo. El cual, según Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, es decir es un tipo de estudio busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En este sentido, el estudio descriptivo aporta la capacidad de caracterizar los aspectos externos e internos relevantes para el diagnóstico, al igual que será la base para formular la misión, visión y procedimientos de la peluquería, ya que mediante este se describe realmente qué está pasando en la Peluquería José.

6.3 Población y Muestra

En cuanto a la población objeto de estudio, Arias (2012) explica que es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, quedando delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. En este caso en particular de estudio, la población es el gerente de la peluquería y los clientes de esta. En cuanto, a la población de clientes se estimó un promedio de 100 personas mensuales que estaban registradas en el cuaderno de información y debido al tamaño de esta población es fundamental emplear un muestreo para delimitar su tamaño. Para Hernández et al. (2018) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población, asimismo, se propone usar el muestreo aleatorio simple técnica que permite que cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, caracterizado por ser sencillo y de fácil comprensión (Otzen y Manterola, 2017).

Tabla 1

Estimación de la muestra

CALCULO DE LA MUESTRA		
n:	Tamaño de la muestra.	
Z	Nivel de Confianza.	1.96
N	Tamaño de la Población.	100
P	Probabilidad de éxito/positiva.	50%
Q	Probabilidad de fracaso/negativa	50%
E	Margen de error.	5%

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 50\% * 100}{0.025^2 * 99 + 3.8416 * 50\% * 50\%}$$

$$n = \frac{96}{1.2079}$$

n= 80 Tamaño de la Muestra

Fuente: simulador de muestras Diago (2019)

Teniendo en cuenta un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, se estimó una muestra de 80 clientes a los cuales se les aplicaría el cuestionario

6.4 Técnicas de Recolección de Información

Tras identificar tanto el enfoque como el tipo de estudio que se usa en el plan estratégico es imperativo identificar que técnicas para la recolección de la información se usarán en el trabajo. En primera instancia se propone la entrevista, la cual según Kvale (2011) es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados por el entrevistador, siendo una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado. En este caso, la entrevista al encargado de los ingresos del negocio el cual permite obtener información detallada y de primera mano sobre la situación actual de la peluquería, los aspectos internos y externos que influyen en su desempeño, y las expectativas y visión del negocio, información será clave para realizar el diagnóstico situacional y proponer el direccionamiento estratégico de la organización.

Por otra parte, la segunda técnica que se utiliza es la encuesta, la cual para García F (2011) es una técnica de investigación que permite la recolección de la información empleando procesos estandarizados de interrogación con la finalidad de obtener mediciones cuantitativas de una variedad de características objetivas y subjetivas de la población. En este sentido, la encuesta es dirigida a los clientes de la peluquería quienes proporcionaran información sobre la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad del servicio, las necesidades y preferencias de los clientes, información que es fundamental para formular objetivos, estrategias y tácticas

que respondan a las expectativas de los clientes y permitan mejorar la situación actual de la Peluquería José.

6.5 Sistematización de la Información

Las herramientas que se usaron para analizar y manejar los datos fueron 4: primero Word para escribir y editar todo el documento despues Excel para hacer las tablas analizar como esta todo afuera hacer graficos y armar las matrices de diagnostico y por ultimo Power BI para hacer las graficas a partir de la base de datos arrojada en el formulario de Google forms el cual se uso para la recolección de la información primaria.

7 Análisis de la Información Obtenida

7.1 Resultados cuestionario

El proceso de recolección de información en la Peluquería José se realizó mediante encuestas aplicadas de forma presencial, utilizando una Tablet como herramienta digital. Este procedimiento se llevó a cabo desde el 7 de octubre hasta el 21 de octubre de 2024, en horarios de la mañana, asegurando una muestra representativa de los clientes que frecuentan el establecimiento en ese lapso del día. Las encuestas fueron dirigidas a los clientes que se encontraban disponibles tras recibir los servicios, así como a aquellos que estaban en espera de ser atendidos. El personal encargado de la recolección de datos se acercaba a los clientes una vez finalizados sus servicios, presentándoles la encuesta y solicitando su participación voluntaria.

El uso de la Tablet facilitó el registro inmediato de las respuestas y permitió garantizar la eficiencia en el proceso de recolección. La encuesta fue diseñada de forma estructurada, lo que permitió que las respuestas se capturaran de manera estandarizada y se almacenaran directamente en la base de datos para su posterior análisis. Además, el formato digital de la encuesta permitió una rápida navegación por las preguntas y la minimización de errores en la recolección de datos, ya que las respuestas eran introducidas directamente en el sistema. Durante el proceso, se respetó la confidencialidad de los datos de los clientes, quienes fueron informados previamente de que sus respuestas serían utilizadas exclusivamente para mejorar los servicios de la peluquería. En total, se aplicaron 80 encuestas, logrando una muestra representativa de la clientela habitual.

Tabla 2

Ficha técnica encuesta clientes peluquería José

Eje	Detalle
-----	---------

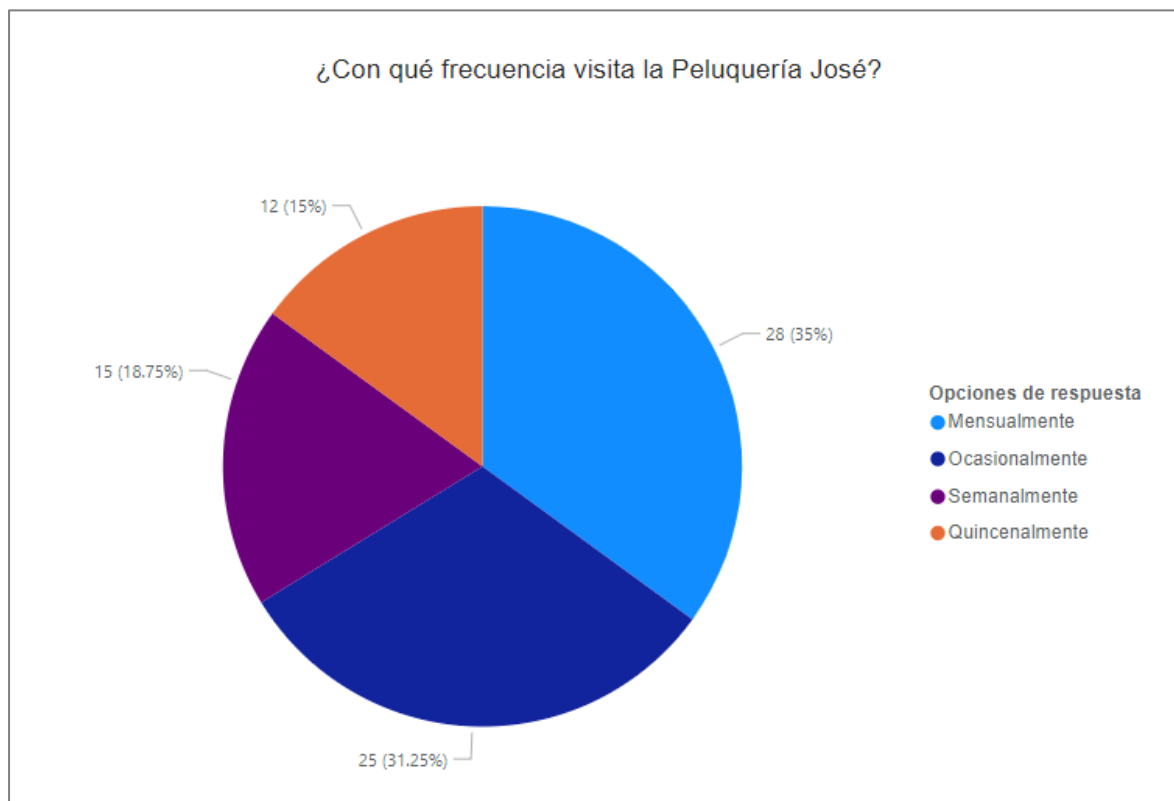
Objetivo de la encuesta	Evaluar la satisfacción del cliente con los servicios ofrecidos en la peluquería esto fue necesario para identificar las oportunidades de mejora.
Población objetivo	Estimación mensual: 100
Muestra	80
Tipo de estudio	Estudio mixto
Método de recolección de datos	Encuestas estructurada Google Forms
Instrumento de recolección	En encuesta virtual con 14 preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas.
Periodo de recolección	Dos semanas inicio 7 de octubre 2024 final 21 de octubre del mismo año.
Técnicas de análisis	Tabulación y análisis descriptivo de los datos con Excel; análisis cualitativo de respuestas organizadas en categorías.
Temas a los que se refiere	calidad de servicio, atención al cliente y oferta de servicios, con métricas cuantitativas de satisfacción general y comentarios cualitativos sobre expectativas y mejoras.
Consideraciones éticas	Confidencialidad de las respuestas, uso exclusivo para mejorar los servicios, participación voluntaria sin repercusiones en los servicios recibidos.

Fuente: elaboración propia.

7.1.1 Respuestas cuestionario

Figura 1

Frecuencia visita



Fuente: Elaboración propia de los autores.

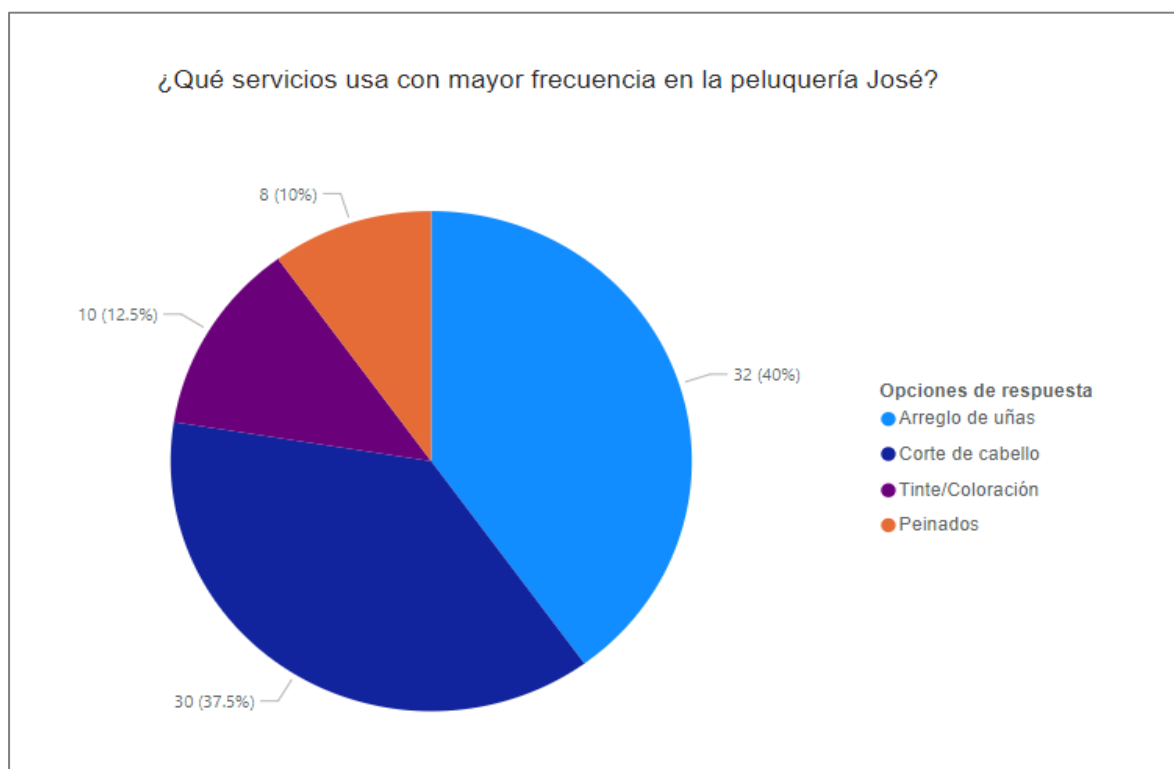
El análisis de la frecuencia de visitas muestra que el mayor porcentaje corresponde a los clientes mensuales, con 28 personas que representan el 35% del total, grupo que constituye más de un tercio de la base de clientes indicando que la empresa tiene tendencia estable en cuanto a visitas regulares. Por su lado, los clientes que visitan ocasionalmente 25 personas con el 31.25% conforman el segundo grupo más común, el segmento está cerca del tercio del total de encuestados por lo que la peluquería José tiene potencial para aumentar su lealtad entre grupo de clientes.

En cuanto a las visitas semanales, 15 personas con el 18.75% representan menos de una quinta parte de la base de clientes, caracterizando el grupo es el más frecuente en términos

de visitas recurrentes. Finalmente, las visitas quincenales son realizadas por 12 personas 15% correspondiendo a un grupo más reducido del total de la base de clientes encuestados, siendo menos de la sexta parte del total. Los datos obtenidos son importantes para que la peluquería llegue a implementar estrategias de fidelización y promociones dirigidas a aumentar la frecuencia de visitas por lo que estas deberán estar enfocadas en convertir clientes ocasionales y mensuales en habituales.

Figura 2

Servicios que más usa



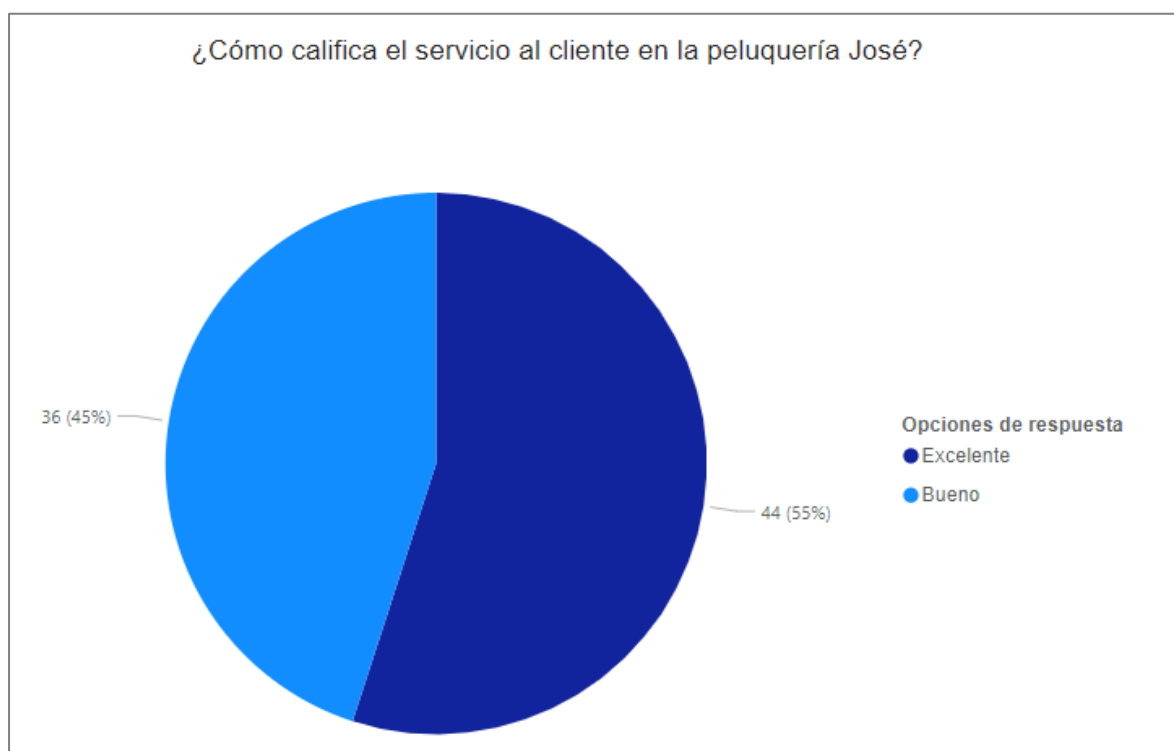
Fuente: Elaboración propia de los autores.

En cuanto a los servicios más utilizados en la peluquería José los resultados revelan que el arreglo de uñas es el más solicitado con 32 personas los que representan el 40% del total, seguido muy de cerca por el corte de cabello, elegido por 30 personas 37.5%. El tinte o coloración, con 10 personas 12.5%, ocupa el tercer lugar en popularidad, mientras que los peinados, con solo 8 personas 10% son el servicio menos solicitado. Los datos obtenidos a partir

del cuestionario proponen la necesidad de concentrar las estrategias en fortalecer los servicios de mayor demanda, como el de uñas y corte de cabello, y desarrollar promociones específicas para aumentar el uso de los servicios menos solicitados, diversificando así las fuentes de ingresos en la peluquería José.

Figura 3

Calificación del servicio al cliente



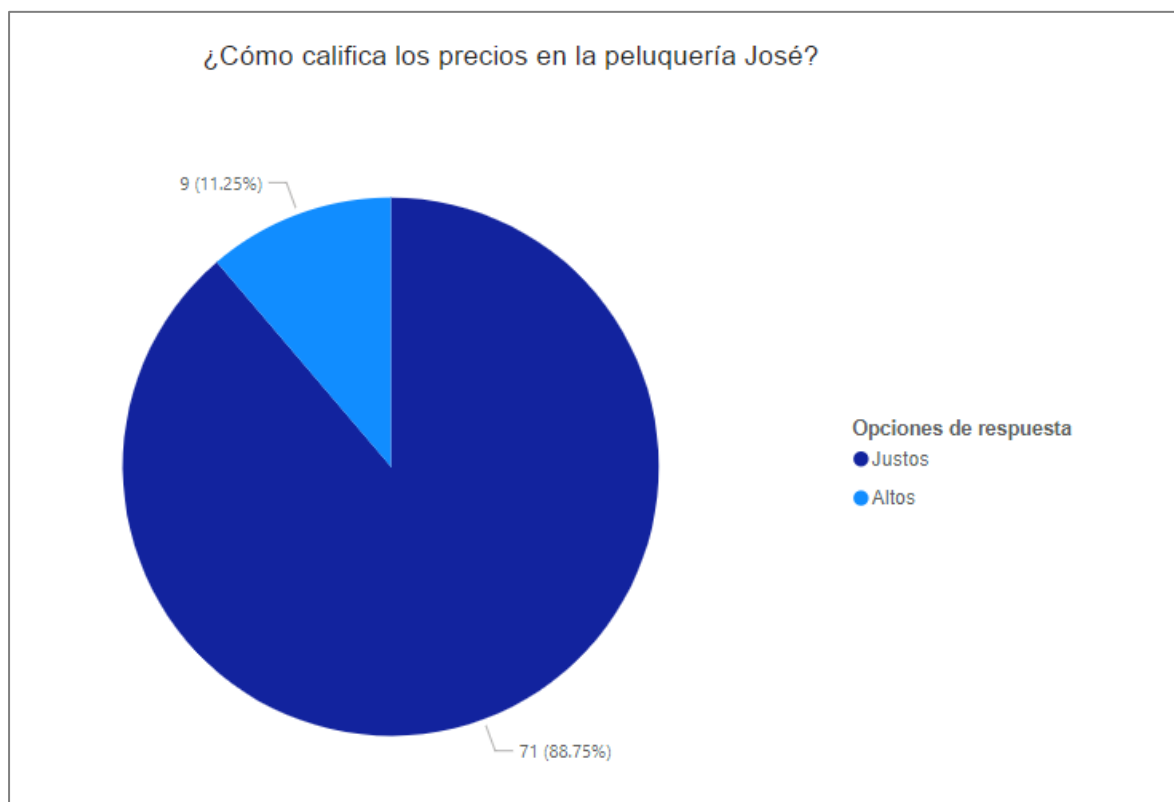
Nota. Las otras opciones de respuesta que no obtuvieron ninguna calificación fueron; regular y malo.

Respecto a los resultados obtenidos en cuanto a la calificación del servicio los mismos muestran que 44 personas 55% lo consideran excelente, mientras que 36 personas 45% lo califican como bueno lo que significa que el 100% de los encuestados tiene una percepción positiva del servicio en la peluquería José sin calificaciones negativas o regulares. El nivel de satisfacción general es la base para desarrollar estrategias de marketing enfocadas en las

recomendaciones y testimonios de clientes aprovechando la calidad del servicio como un factor clave para potenciar el posicionamiento en el mercado.

Figura 4

Calificación niveles de precio



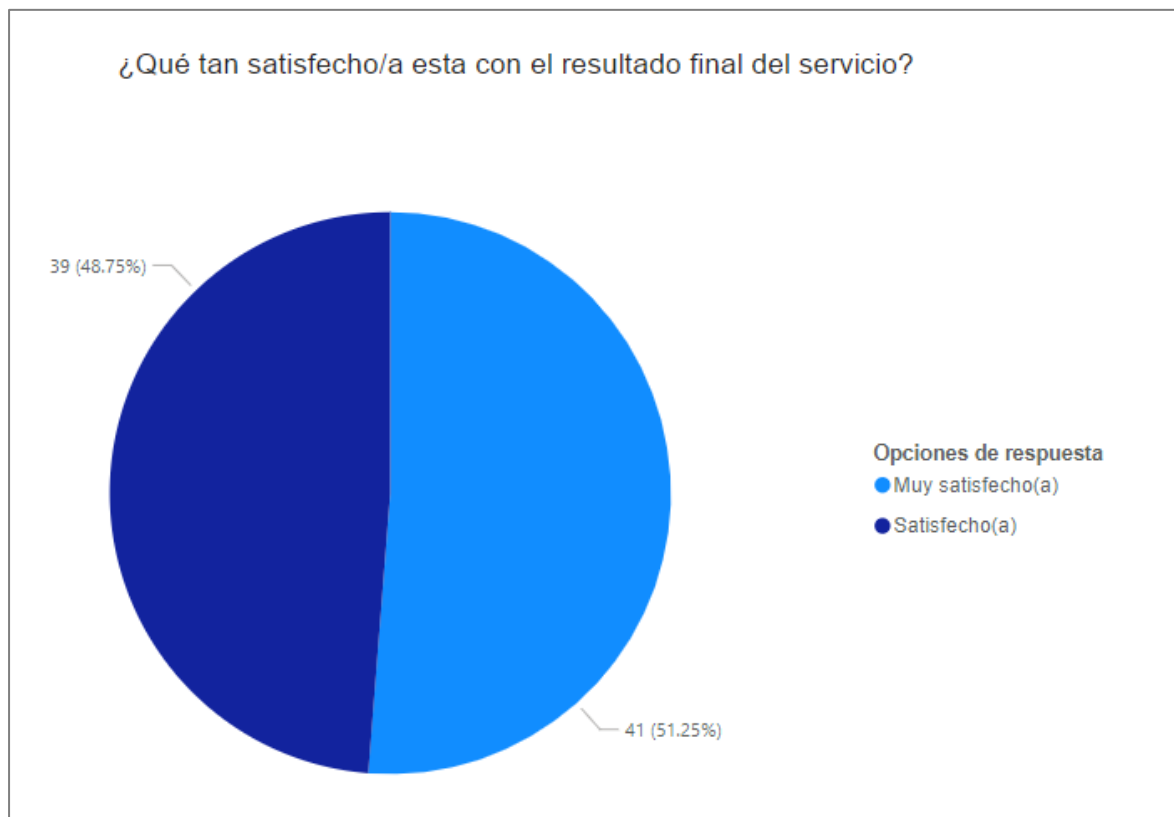
Nota. Las otras opciones de respuesta que no obtuvieron ninguna calificación fueron; muy altos, bajos y muy bajos.

Respecto a los resultados obtenidos sobre la percepción de precios los resultados obtenidos de la encuesta en la peluquería José dejan ver que 71 personas 88.75% consideran que los precios son justos, mientras que solo 9 personas 11.25% los perciben como altos, sin ninguna calificación de precios bajos. Los resultados señalan la existencia de la aceptación de la política de precios, con casi nueve de cada diez clientes satisfechos, lo que refleja un bajo nivel de insatisfacción. Los datos obtenidos permiten a la peluquería tener insights para implementar estrategias de valor agregado y desarrollar paquetes promocionales, manteniendo

la percepción positiva de la relación calidad-precio sin necesidad de recurrir a la reducción de tarifas.

Figura 5

Nivel de satisfacción con el resultado final



Nota. Las otras opciones de respuesta que no obtuvieron ninguna calificación fueron; neutral e insatisfecho.

En cuanto al nivel de satisfacción en la peluquería José los resultados muestran que 41 personas con el 51.25% se consideran muy satisfechos, por otro lado 39 personas con el 48.75% del total, están satisfechas. Resultando en un 100% de respuestas positivas y la distribución equilibrada entre ambos niveles. No se registraron casos de insatisfacción por lo que el grado de satisfacción es general en la peluquería. El total de la aceptación brinda la base para desarrollar estrategias de fidelización al igual que marketing basado en testimonios, aprovechando las

experiencias positivas de los clientes para fortalecer el posicionamiento de la marca en la comunidad que frecuenta la peluquería José, además que esto también puede contribuir para que a través del voz a voz positivo se pueda a traer clientes referenciados.

Figura 6

Razones de elección de la peluquería



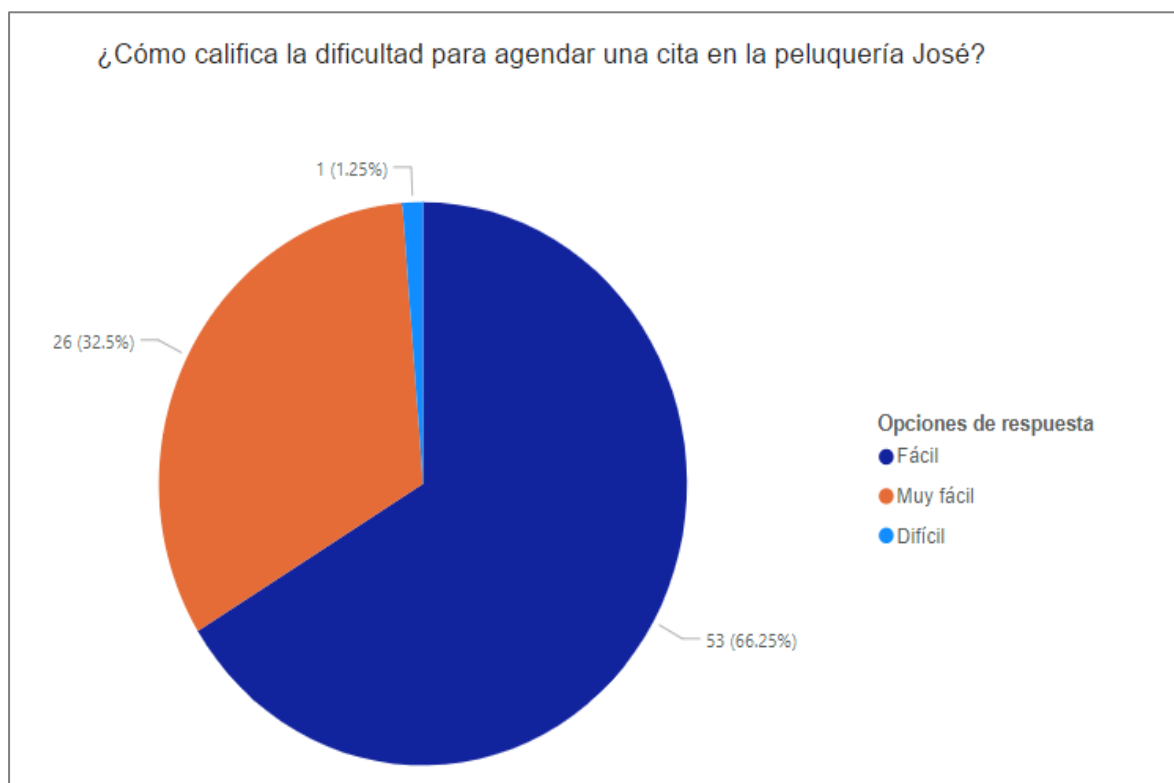
Fuente: Elaboración propia de los autores.

En relación con las razones de elección de la peluquería José en el sector belleza, los resultados del cuestionario muestran que la calidad del servicio es el factor principal, seleccionado por 24 personas siendo el 30%, seguido por las recomendaciones y la ubicación, ambos con 17 personas 21.25% cada uno destacando la importancia de estos factores para el cliente. El trato del personal con 11 personas 13.75% ocupa el cuarto lugar, mientras que el precio, con 7 personas 8.75% tiene un peso menor en la decisión de los clientes. Otros factores siendo estos “instalaciones, tiempo, cercanía” mencionados por 4 personas 5%, representan una mínima proporción. Los datos obtenidos destacan la necesidad de mantener la excelencia

operativa en el servicio, y, por otro lado, podría ser el marco para crear estrategias sólidas de marketing basado en recomendaciones, aprovechando además la ubicación estratégica para aumentar el alcance.

Figura 7

Calificación de dificultad agendamiento de cita



Nota. La otra opción de respuesta que no obtuvo ninguna calificación fue; muy difícil.

En cuanto a la dificultad para agendar citas revela que 53 personas 66.25% consideran que el proceso es fácil, mientras que 26 personas 32.5% lo califican como muy fácil, sumando un 98.75% de satisfacción total en este aspecto. Solo una persona 1.25% encontró dificultad para agendar siendo un caso aislado y confirma que el sistema de agendamiento es efectivo. Los resultados dan la oportunidad de implementar estrategias de digitalización y automatización para mejorar aún más la experiencia al igual que la eficiencia del proceso, optimizando el servicio prestado en la peluquería José.

Figura 8

Canales de comunicación usados



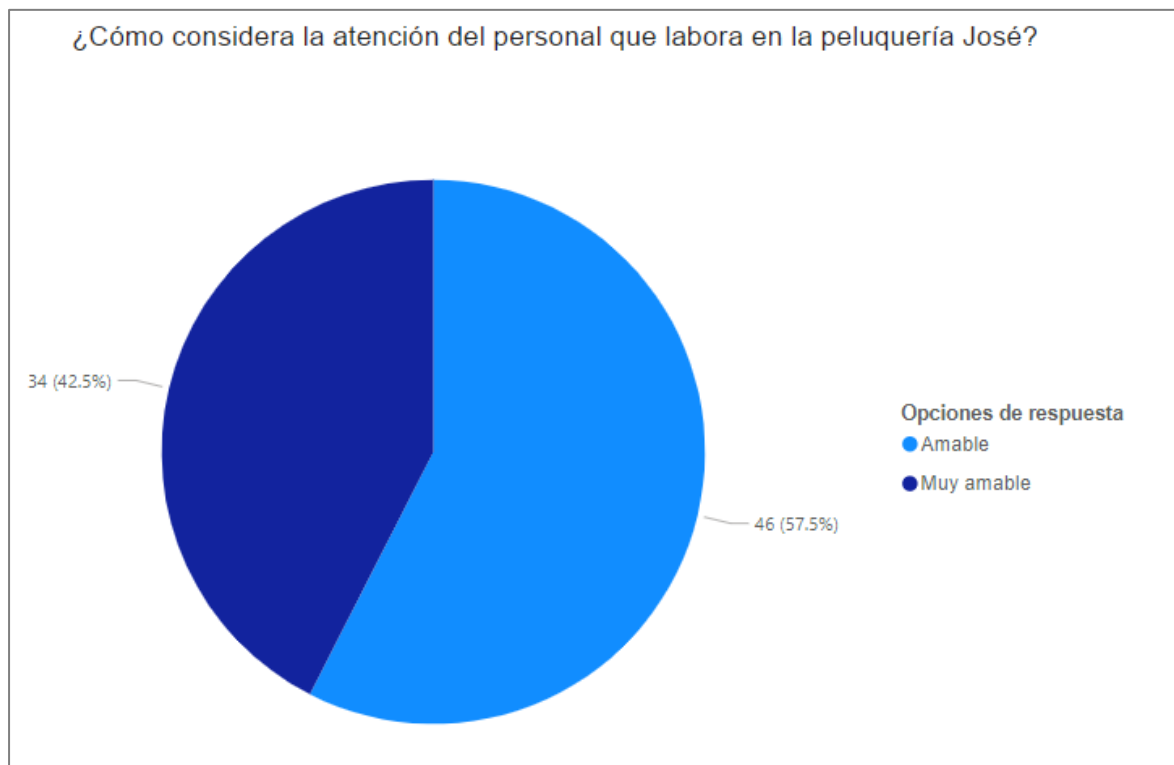
Nota. En cuanto a otros “canal presencial, mensajes de texto”

Respecto a los resultados obtenidos en la pregunta de los canales de comunicación utilizados para contactar con la peluquería José, los resultados muestran que WhatsApp es el canal preferido por la mayoría, con 42 personas con el 52.5%, seguido por otros medios de comunicación, utilizados por 19 personas 23.75%. Las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, son el tercer canal más utilizado, con 11 personas 13.75%, mientras que las llamadas telefónicas, con solo 8 personas 10% son el medio menos preferido. Los datos obtenidos destacan el dominio de la comunicación digital con un bajo uso de llamadas tradicionales y una presencia significativa en redes sociales. La preferencia por WhatsApp y redes sociales insinúa que el fortalecer las estrategias digitales con la implementación de sistemas automatizados de reserva y la comunicación multicanal ayudarían a mejorar la

experiencia del cliente en cuanto al agendamiento de citas y la comunicación con la peluquería José.

Figura 9

Consideración de la atención personal



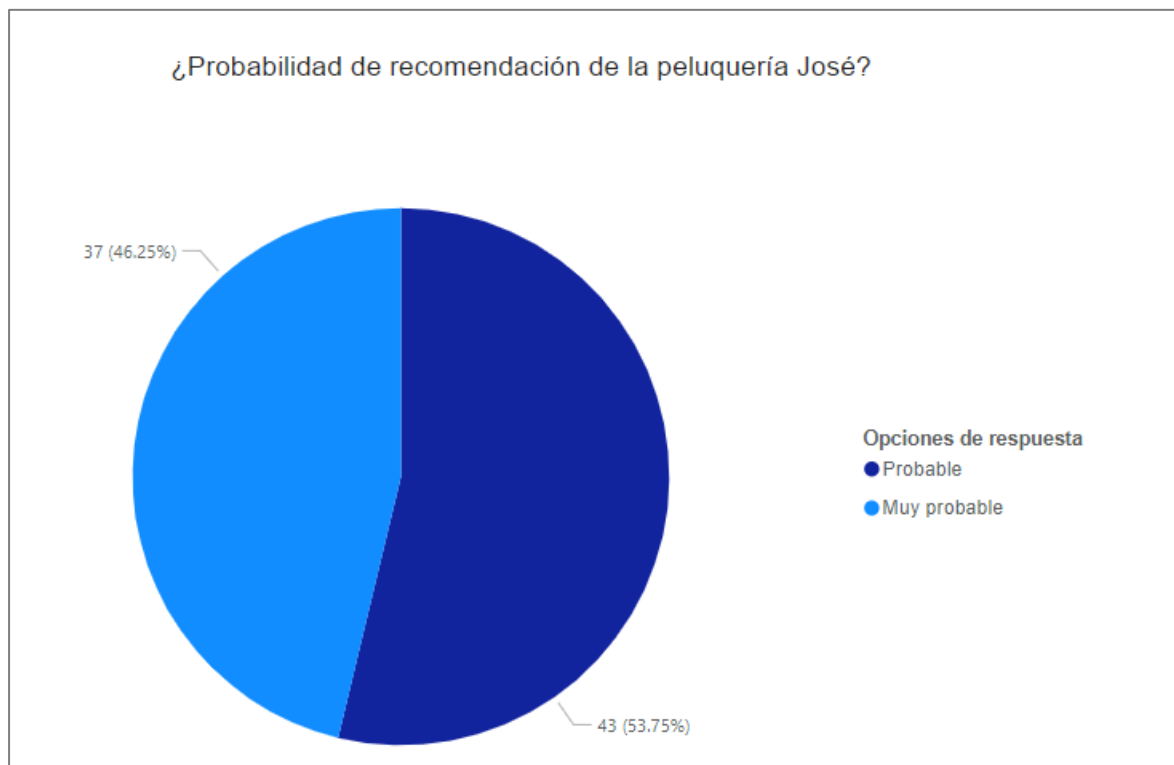
Nota. Las otras opciones de respuesta que no obtuvieron ninguna opción de respuesta fueron; neutral, poco amable, descortés.

Los resultados obtenidos sobre la probabilidad de recomendación muestran que 43 personas 53.75% consideran probable recomendar el servicio, mientras que 37 personas 46.25% lo ven como muy probable mostrando que un 100% de disposición positiva a recomendar y la ausencia de respuestas negativas. Los resultados muestran el potencial para el marketing voz a voz ya que existe la oportunidad para implementar el programa de referidos, al igual que las estrategias de marketing testimonial, aprovechando las recomendaciones de clientes satisfechos para impulsar el crecimiento orgánico del negocio lo cual fortalecería la imagen de marca, y la

diferenciación en un sector el cual es bastante competitivo en la zona de campanario y sus alrededores en la ciudad de Popayán.

Figura 10

Probabilidad de recomendación de la peluquería



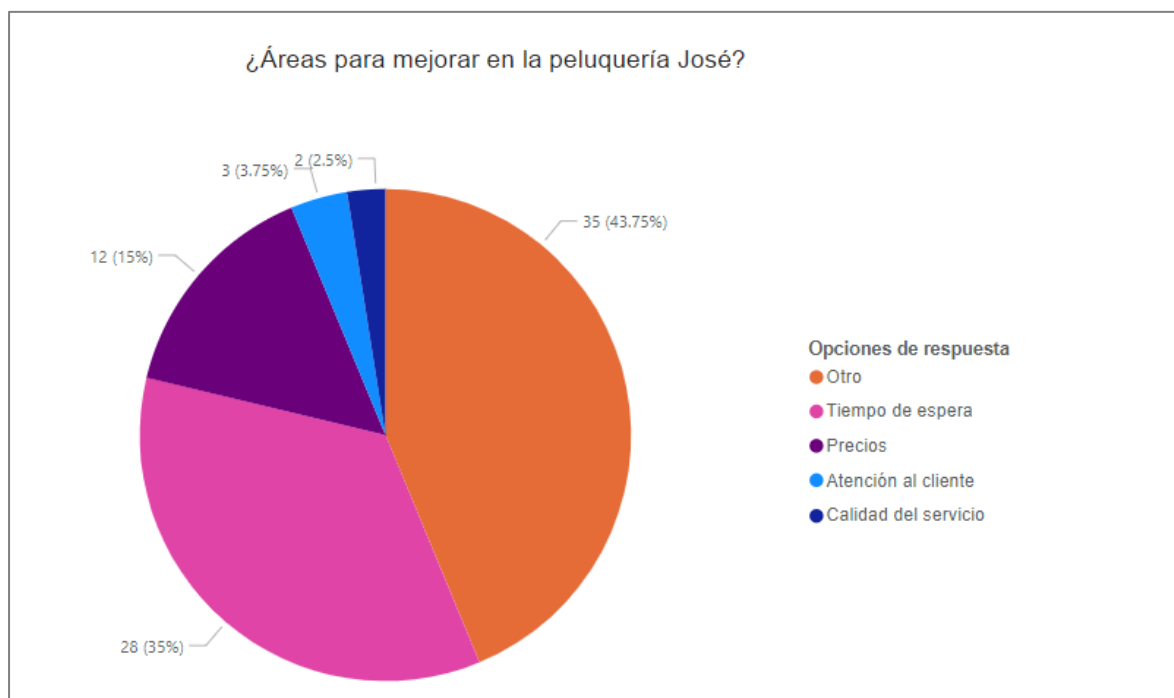
Nota. Las otras opciones de respuesta que no obtuvieron ninguna opción de respuesta fueron; poco probable y muy poco probable.

Los resultados obtenidos sobre la probabilidad de recomendación muestran que 43 personas 53.75% consideran probable recomendar el servicio, mientras que 37 personas 46.25% lo ven como muy probable mostrando que un 100% de disposición positiva a recomendar y la ausencia de respuestas negativas. Los resultados muestran el potencial para el marketing voz a voz ya que existe la oportunidad para implementar el programa de referidos, al igual que las estrategias de marketing testimonial, aprovechando las recomendaciones de clientes satisfechos para impulsar el crecimiento orgánico del negocio lo cual fortalecería la imagen de marca, y la

diferenciación en un sector el cual es bastante competitivo en la zona de campanario y sus alrededores en la ciudad de Popayán.

Figura 11

Áreas de mejora de la peluquería



Nota. En la opción otro, los clientes calificaron nivel ocupación de la peluquería.

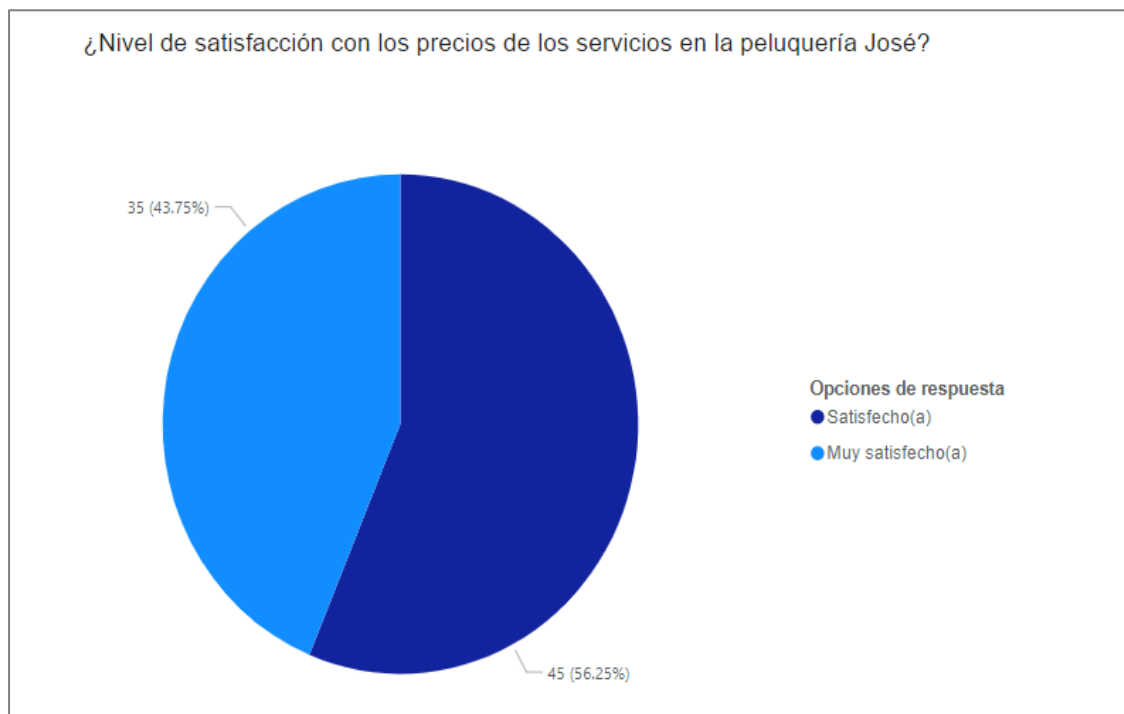
Los resultados muestran que el problema mas grande esta en la categoria "otros" donde 35 personas o sea el 43.75% se quejaron principalmente de la demora personal ocupado, la falta de lugares para esperar agenda llena y que es dificil conseguir turno en fechas importantes. El segundo problema mas grande es el tiempo de espera donde 28 personas que son el 35% dijeron que hay que mejorar. Los precios fueron un problema para 12 personas o sea el 15% mientras que muy pocos se quejaron de la atención al cliente solo 3 personas que son el 3.75% y de la calidad del servicio solo 2 personas que son el 2.5%.

Lo que se ve es que hay que mejorar sobre todo los tiempos de espera y como se manejan los turnos para que la gente pueda ir en fechas importantes. En la categoria otros se nota que los empleados que hay ahora no dan abasto para atender a todos los clientes y esto es

algo importante que la peluquería tiene que mejorar. Si no arreglan este problema los clientes van a estar cada vez menos contentos y pueden empezar a irse a otras peluquerías lo que sería malo para la peluquería José que hasta ahora tiene buenos resultados.

Figura 12

Nivel de satisfacción precios



Nota. Las otras opciones de respuesta que no recibieron ninguna calificación fueron, neutral, insatisfecho, muy insatisfecho.

Finalmente, el análisis del nivel de satisfacción con los precios muestra que 45 personas 56.25% están satisfechas y 35 personas 43.75% se consideran muy satisfechas, mostrando la existencia de la satisfacción del 100% entre los encuestados y la ausencia de insatisfacción. Por lo que ambos niveles valida la efectividad de la política de precios actual en la peluquería José, por otro lado, los resultados sugieren la oportunidad de implementar estrategias de valor agregado y desarrollar paquetes promocionales, manteniendo los precios actuales y centrándose en maximizar la experiencia del cliente sin necesidad de ajustar tarifas.

7.2 Resultados entrevista

La entrevista se hizo en la mañana a las 9:15 am el 5 de octubre de 2024 en la Peluquería Jose que esta en la Cra 9-24N 80 en Popayan en este lugar se saco un espacio en el horario laboral y se entrevisto al gerente para saber bien como esta el negocio preguntando sobre la estructura, el como reparten el trabajo y como manejan la plata y la operación en el día a día. Se uso la entrevista semi estructurada para poder hablar mas profundo de temas importantes, con las preguntas abiertas que ya estaban preparadas con anticipación y que de esta forma poder preguntar mas cosas segun lo que iba respondiendo el señor Josue encargado y gerente de la peluquería. Respecto al tiempo, la entrevista duro mas o menos 15 minutos y en ese tiempo se hablo de todos los temas que se querían ver para entender como funciona el negocio por dentro y por fuera. Además, se dialogo sobre del como esta organizado el negocio, de los espacios, como estan los muebles y enseres, así del como manejan la plata y controlan los recursos, la organización del personal, al igual que el como reparten las tareas y los turnos, que hacen para capacitar a la gente y manejar los inventarios. Toda la info que se juntó se organizó usando Word para escribir y analizar las respuestas y Excel para ordenar los datos y así fue mas facil trabajar con toda la información que se consiguio.

Tabla 3

Ficha técnica entrevista

Aspecto	Detalle
Objetivo de la Entrevista	Obtener información sobre el estado actual de la peluquería en la estructura, distribución de trabajo, administración financiera y operativa.
Entrevistado	Gerente de la Peluquería José
Método de Investigación	Investigación descriptiva.

Aspecto	Detalle
Tipo de Estudio	Enfoque mixto (aspecto cualitativo).
Población	Encargado y dueño de la peluquería
Técnica de Recolección	Entrevista semiestructurada
Duración de la Entrevista	20 minutos.
Fecha de la Entrevista	5 de octubre 2024
Lugar	Peluquería José, Popayán.
Instrumento de Recolección	Guía de preguntas abiertas.
Temas Cubiertos en la Entrevista	- Estructura del negocio y distribución de espacios físicos. - Estado del mobiliario. - Gestión financiera del negocio - Organización y administración del personal - Capacitación, políticas internas y manejo de inventarios.
Sistematización de la Información	Procesamiento y análisis de datos cualitativos con herramientas de Microsoft Word para transcripción y análisis de respuestas, y Excel para organizar los datos.

Fuente: elaboración propia.

7.2.1 Respuestas gerente Peluquería José

¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa?

Con el dueño actual, la empresa lleva 12 años operando con 9 empleados. No se tiene información sobre el tiempo de operación con la dueña anterior.

¿Cómo está la estructura física del negocio?

En la parte de la estructuración del negocio se encuentran algunas falencias como lo es la ubicación del baño, el cual no se encuentra en la planta baja del establecimiento. Los clientes se muestran descontentos, ya que para acceder al baño deben subir a un segundo piso por una escalera de caracol incómoda, lo que provoca que algunos prefieran no usarlo. Esta es la única dificultad en la infraestructura.

¿Cómo es la distribución de los espacios físicos?

Los espacios están distribuidos de la siguiente manera: la peluquería está en una zona específica, mientras que el área de uñas y la lava cabezas están en otro lugar. En el segundo piso se encuentran las áreas de estética como depilación, láser y pestañas.

¿Cuáles son las condiciones físicas del mobiliario?

El mobiliario está en buen estado, prácticamente nuevo.

¿Cómo está la peluquería desde el punto de vista financiero?

Actualmente, la auxiliar de peluquería es quien maneja los recursos y decide cómo se utilizan los ingresos del negocio. No cuentan con un contador, y el control de los ingresos se realiza en un cuaderno de notas.

¿Cómo funciona la parte administrativa de la peluquería?

La misma auxiliar de peluquería es la encargada de llevar las cuentas e inventarios del negocio. Su función es registrar todas las ventas de productos y los ingresos generados por los operarios, que incluyen peluqueros, manicuristas y esteticistas.

¿Cómo se organiza el trabajo en la parte operativa?

La distribución de los turnos de los 10 operarios se realiza de acuerdo con el orden de llegada o según los turnos que cada operario haya establecido previamente con sus clientes. Aquellos con clientes fieles los atienden directamente.

¿Realizan inducciones a los nuevos empleados?

La peluquería no realiza inducciones formales, ya que el dueño alquila los puestos a los operarios. Cada operario es responsable de hacer sus propias inducciones fuera de la peluquería. Si llega un nuevo operario, la auxiliar o el dueño le explican cómo funciona el negocio, y se espera que el nuevo operario ya tenga los conocimientos necesarios para desempeñarse.

¿Existen políticas o capacitaciones establecidas?

Aunque no están escritas, existen políticas en cuanto al respeto de los turnos de atención y el consumo de alimentos en un área específica durante la hora de almuerzo. Las capacitaciones corren por cuenta de cada operario, dado que el dueño maneja porcentajes con ellos. Así, en caso de que un operario se vaya, el dueño no pierde la inversión. Cada operario maneja sus propios implementos de trabajo.

¿Cuáles son las funciones de cada empleado?

Los peluqueros se encargan de cortes de cabello para hombres, mujeres y niños, además de tintes, keratinas, hidrataciones, cepillados y planchados. Los manicuristas decoran uñas de manos y pies con técnicas como semipermanente, secado rápido y tradicional. La esteticista realiza depilaciones, aplicación de pestañas pelo a pelo, depilación láser, micropigmentación de cejas y limpiezas faciales.

¿Cómo el dueño desarrolla su función y hay algo por escrito?

Lo único que está por escrito son los turnos de los operarios, los productos vendidos y los vales solicitados por los operarios. El dueño se dedica a ser peluquero y cada viernes recibe la nómina. La auxiliar es quien realiza los pagos correspondientes, y el dueño recibe los porcentajes de sus operarios y lo que él ha generado en la semana.

¿Cómo se maneja el dinero?

El dinero se guarda en un cajón, y la auxiliar lo clasifica en diferentes bolsas según los ingresos diarios. El dinero de la venta de productos se separa del dinero de los servicios diarios.

¿Cómo se pactan los pagos con los operarios?

La entrega de dinero a los operarios se realiza los viernes. Los inventarios se gestionan cada 15 días o cuando se agotan los productos.

¿Cómo es el comportamiento de las ventas?

Los días más movidos en el negocio son de miércoles a sábado, dependiendo de la temporada. En los días más ocupados, las ventas pueden superar los \$2.000.000.

¿Usan algún formato para la contabilidad?

No manejan formatos específicos para la contabilidad.

¿Cómo se pactó la distribución de los porcentajes de las ventas?

Se paga semanalmente a cada operario un porcentaje establecido: el 60% es para el operario y el 40% para el dueño. Este sistema se justifica porque cada operario trae sus propios implementos de trabajo, y el dueño solo les proporciona el espacio para trabajar. Los operarios ya tienen su propia clientela y organizan los turnos según la llegada de los clientes.

¿Cómo se gestionan los inventarios y pedidos?

La auxiliar es la encargada de gestionar los inventarios por escrito. Cuando los productos se agotan, ella realiza los pedidos aproximadamente cada 15 días para abastecer todo el negocio.

La entrevista con el gerente de la Peluquería Jose mostro las cosas buenas y malas del negocio. Las cosas buenas son que el negocio va bien desde hace más de 12 años el gerente y los empleados saben mucho de su trabajo el local está bien organizado para que los clientes estén cómodos y dejan que cada empleado trabaje con bastante libertad lo que hace que los clientes les tomen confianza. También es bueno que pueden adaptarse fácil a los cambios y que tienen muchos clientes que vuelven siempre.

Pero también hay cosas que no andan tan bien. No tienen un sistema bien armado para controlar la plata y dependen mucho de una persona que es la auxiliar administrativa lo que puede traer problemas. Tampoco tienen reglas claras escritas ni un plan para capacitar a la gente lo que hace que sea difícil que todos trabajen igual y que puedan competir mejor. Manejan el

inventario de forma muy basica y cuando entra gente nueva no tienen una forma organizada de enseñarles como funciona todo lo que hace que sea mas dificil que todos trabajen para lograr lo mismo.

8 Diagnóstico Estratégico

8.1 Contexto organizacional

8.1.1 Perfil de la empresa

Figura 13

Peluquería José



Fuente: imagen recuperada de la peluquería.

Tabla 4

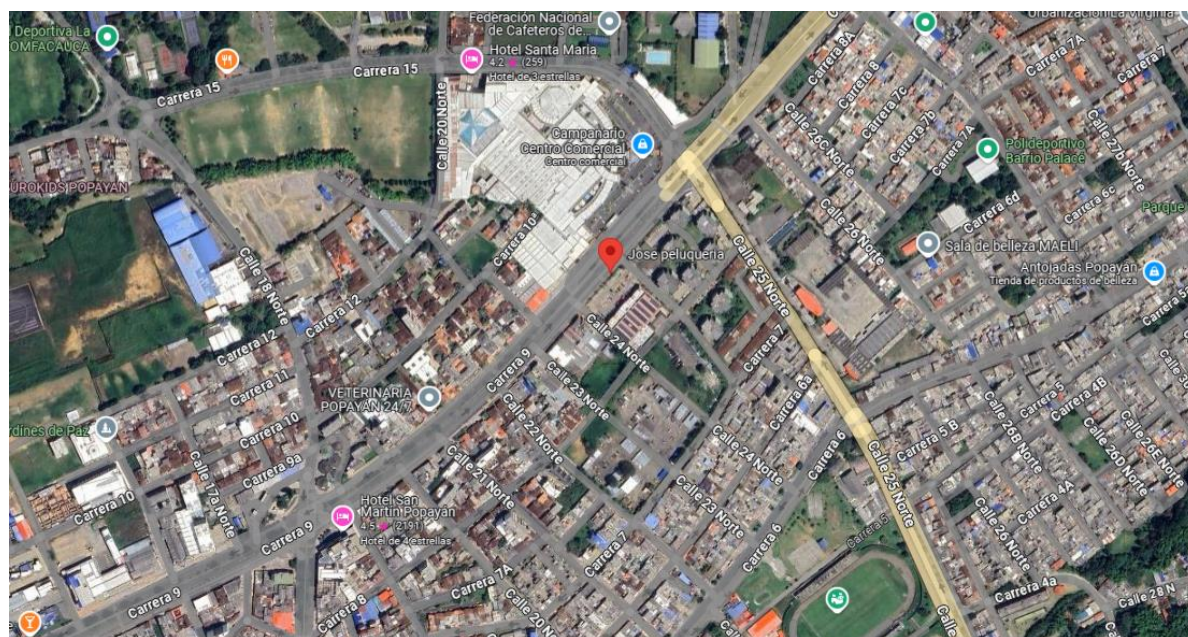
Información básica de la empresa Peluquería José

Perfil de la Empresa	Descripción
Tipo	Microempresa del sector belleza y cuidado personal
Ubicación	Carrera 9 #24N80
Propietario	Josué Salamanca
NIT	12234454-9
Personal	10 empleados (5 barberos y 5 manicuristas)
Competidores principales	Información no especificada en el texto
Contacto	3112329692

Fuente: elaboración propia.

Figura 14

Ubicación geográfica Peluquería José



Fuente: imagen recuperada de Google maps.

8.1.2 Portafolio de productos**8.1.3 Servicios:**

a) Tratamientos Capilares:

- Cortes de cabello (adultos e infantiles)
- Peinados y secados
- Tintes y coloración
- Alisados
- Repolarización capilar
- Ozonoterapia
- Hidrataciones
- Botox capilar

b) Servicios Estéticos:

- Manicura y pedicura
- Maquillaje
- Pestañas postizas
- Depilación (cera y láser)

8.1.4 Productos:

a) Cuidado Capilar:

- Shampoo y acondicionador
- Tratamientos y queratinas
- Aceites y tónicos
- Matizantes
- Ampolletas de hidratación

b) Herramientas y Accesorios:

- Planchas y secadores
- Cepillos
- Barberas (máquinas)
- Chanclas desechables

c) Productos de Estilizado:

- Ceras
- Geles
- Lacas
- Espumas y brillos

d) Productos de Belleza:

- Esmaltes
- Removedores

- Cera de depilación

8.1.5 Área/dependencia/unidad a intervenir

El área para intervenir en la empresa es la gerencial, puesto que la Peluquería José no cuenta actualmente con un plan de direccionamiento estratégico que le permita maximizar su crecimiento en el mercado. El no contar con el plan ha limitado su presencia en el mercado, no le ha permitido poder hacer frente a las amenazas del entorno, lo cual le ha quitado participación en el mercado en los últimos años. Partiendo de esto se propuso el desarrollo del plan estratégico en esta área clave para la continuidad del negocio en el mercado y el crecimiento de este en el sector de la belleza y los cortes de cabello en la ciudad de Popayán.

8.2 Análisis situacional de la organización

Se hizo uso del análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Michael Porter, la Matriz del Perfil Competitivo MPC y la Evaluación del Factor Externo EFE, para analizar el macroentorno y microentorno de la peluquería. El análisis PESTEL permitió examinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que podían afectar el negocio de la Peluquería José. Las cinco fuerzas de Porter ayudaron a evaluar la competencia del sector, el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y de servicios sustitutos.

La Matriz del Perfil Competitivo MPC ayudó a identificar los principales competidores de la Peluquería José y comparar sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la peluquería. La Evaluación del Factor Externo EFE contribuyó a resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva del sector de peluquerías y estética.

Posterior a ello, para el análisis interno se usó la Matriz de Evaluación del Factor Interno EFI permitió evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales

de la Peluquería José, como su estructura organizacional, finanzas, operaciones y administración. Finalmente, se elaboró una Matriz DOFA para la Peluquería José, a través de esta se pudo desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades FO, estrategias de debilidades y oportunidades DO, estrategias de fortalezas y amenazas FA y estrategias de debilidades y amenazas DA. El análisis proporcionó una visión de la situación actual de la Peluquería José, tanto a nivel interno como externo, y sirvió como base para la formulación de estrategias que mejoraran su posición competitiva en el mercado.

8.2.1.1 Análisis externo PESTEL

Para analizar el macroentorno de la Peluquería José, se hizo uso de la matriz de evaluación PESTEL, donde se consideraron diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que podrían influir en la peluquería. En este sentido, se realizó un análisis de índole cuantitativo calificando el nivel de impacto del factor sobre el negocio, teniendo en cuenta la duración y la correlación con los demás factores. El análisis PESTEL permitió examinar cómo las políticas gubernamentales, las tendencias económicas, los cambios socioculturales, las innovaciones tecnológicas, las preocupaciones ambientales y las regulaciones legales afectaban específicamente al sector de la peluquería y estética. Se evaluaron factores como las regulaciones sanitarias para establecimientos de belleza, la situación económica que influye en el gasto de los clientes en servicios de peluquería, las tendencias sociales en moda y cuidado personal, las nuevas tecnologías en tratamientos capilares y estéticos, las preocupaciones ecológicas sobre productos de belleza, y las normativas laborales del sector.

Tabla 5

Calificación del factor PESTEL y la relación entre los factores

Descripción	Valor
Muy desfavorable	-2
Desfavorable	-1
Indiferente	0
Favorable	1
Muy favorable	2
Relación muy fuerte negativa	***
Relación fuerte negativa	**
Relación débil negativa	*
Relación débil positiva	*
Relación fuerte positiva	**
Relación muy fuerte positiva	***

Fuente: Narayanan y Liam Fahey (1968) citados en Realpe (2020)

Tabla 6

Análisis PESTEL peluquería José

Factor	No.	Descripción del factor	Tipo
Político	1	Decreto que regula los productos cosméticos y de higiene personal, facilitando la importación de productos de calidad para peluquerías	Oportunidad
	2	Política de formalización empresarial que promueve la legalización de negocios en el sector de belleza y estética	Oportunidad
	3	Política nacional de estabilidad del precio de los combustibles, que afecta negativamente los costos de transporte para la adquisición de productos de peluquería	Amenaza
Económico	1	Crecimiento económico en Colombia del 1.5%, con previsión de alcanzar el 1.8% en 2024, lo que podría aumentar el gasto en servicios de peluquería	Oportunidad

Factor	No.	Descripción del factor	Tipo
	2	Tasa de desempleo local del 8.8%, que afecta el poder adquisitivo de la población para servicios no esenciales como peluquería	Amenaza
	3	Nivel de inflación en Colombia, que ha aumentado de 1.61% a 10.54% en 2023, incrementando el costo de productos y servicios de peluquería	Amenaza
Social	1	Tendencia creciente hacia el cuidado personal y la imagen, aumentando la demanda de servicios de peluquería	Oportunidad
	2	Aumento en la demanda de servicios de peluquería para eventos especiales y celebraciones	Oportunidad
	3	Crecimiento demográfico positivo, que podría aumentar la base de clientes potenciales para la peluquería	Oportunidad
Tecnológico	1	Innovación en equipos y productos para peluquería, mejorando la calidad y eficiencia de los servicios	Oportunidad
	2	Auge de plataformas de reserva en línea para servicios de peluquería, facilitando la gestión de citas	Oportunidad
	3	Disponibilidad de aplicaciones móviles para aprendizaje continuo en técnicas de peluquería y gestión de negocios	Oportunidad
Ecológico	1	Creciente demanda de productos eco-amigables y libres de crueldad animal en el sector de la belleza	Oportunidad
	2	Regulaciones más estrictas sobre el manejo de residuos químicos en peluquerías	Amenaza
	3	Tendencia hacia el uso de tintes naturales y productos orgánicos en peluquería	Oportunidad
Legal	1	Ley de reforma tributaria que incrementa los impuestos para pequeños negocios, incluyendo peluquerías	Amenaza

Factor	No.	Descripción del factor	Tipo
	2	Ley de promoción de las MiPymes que ofrece beneficios y apoyo a pequeños negocios como peluquerías.	Oportunidad
	3	Iniciativa de reforma laboral la cual apunta a incrementar los costos relacionados con la contratación de aprendices y personal, esto dificulta y encarece la contratación.	Amenaza

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7

calificación de los impactos PESTEL Peluquería José

Influencia / Relación con otros factores (Peluquería José)							Evolución Futura / Impacto	
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico Ambiental	Legal	12 meses	1 a 3 Años	3 a 5 Años
	*	*		*			2	
	**	***		**	**			2
	***	***	*	*	**			-2
*		**			*		1	
*		***			***		-1	
*		**						-2
	***					1		
*	**		**	**	*	1		
**			**	*	*			2
**	**	*		**	*	2		
	***	**				2		
	**	*		**		2	2	
**	***	***	**		**			-2
*	**	**	*		*	2		
*	***	**	**		*			2
*	**	**	*					-2

Influencia / Relación con otros factores (Peluquería José)								Evolución Futura / Impacto
**	***	***	**					2
*	***	**	*	**				-2

Fuente: elaboración propia.

Desde una perspectiva política, la Peluquería José se encuentra en un contexto favorable en términos de regulaciones de productos cosméticos y políticas de formalización empresarial. La regulación que facilita la importación de productos de calidad para peluquerías podría conllevar a una optimización en la variedad y calidad de los servicios ofrecidos, permitiendo así que la empresa pueda alcanzar niveles de satisfacción del cliente más elevados, de acuerdo con Tejada (2019) dentro de los factores que impulsan que las micro y pequeñas empresas puedan adquirir importaciones fácilmente son los tratados de libre comercio existentes entre países, el uso de aplicaciones móviles en los últimos años ha facilitado el acceso a proveedores internacionales, con los cuales se pueden apalancar este tipo de organizaciones.

Asimismo, la política de formalización empresarial podría otorgar a la Peluquería José un marco regulatorio más propicio para su operación, abriendo oportunidades de acceso a mercados y financiamiento previamente restringidos, frente al tópico el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ([MINCIT], 2023) señala que la Formalización empresarial genera beneficios para la sociedad, tales como la inserción de más trabajadores al sistema de aseguramiento social. Teniendo en cuenta lo mencionado si la Peluquería José puede formalizar todos sus procesos dentro de su operación podría acceder a beneficios importantes como la financiación y más allá de eso generar reconocimiento, lo cual contribuiría a su imagen de marca y percepción positiva de la empresa en el sector formal.

Sin embargo, es imperativo considerar las implicaciones de la política de estabilidad de precios de combustibles, ya que esta podría incrementar los costos de adquisición de productos y, consecuentemente, afectar los márgenes de rentabilidad de la empresa. En cuanto a lo

mencionado, el autor Rodríguez (2024) describe que el alza en el precio de los combustibles en Colombia ha generado un impacto directo en la inflación provocando un efecto directo en el precio de los fletes de transporte aumento que pagan también los consumidores finales ya que las cargas de costos y gastos se distribuyen desde el productor hasta el consumidor final.

En el ámbito económico, el crecimiento proyectado de la economía colombiana sugiere un escenario macroeconómico alentador para la industria de la belleza y el cuidado personal, según el Banco Mundial (2024) prevé que la economía colombiana se expandirá un 1,3% lo cual podría mejorar el ritmo de crecimiento en la productividad y diversificación en la misma. Asimismo, el crecimiento del sector de peluquerías y belleza en el país ha crecido un 5.2% y se espera que esta tendencia continúe hasta llegar a un 30% en el 2028 (ANDI, 2024). No obstante, la alta tasa de desempleo local se ubica en el 25% de acuerdo con los datos reportados por la Cámara de Comercio del Cauca ([CCC], 2024), combinada con una inflación del 6.12% según el último reporte del DANE (2024) citado en Reynoso (2024) podría generar presiones en el gasto discrecional de los consumidores lo que obligaría a la Peluquería José a revisar su estructura de precios y servicios para mantenerse competitiva y solvente.

Desde una dimensión sociocultural, la tendencia creciente hacia el cuidado personal y la imagen, así como la demanda de servicios de peluquería para eventos especiales, representan nichos de mercado con potencial de expansión para la Peluquería José. Estas inclinaciones culturales, sumadas al crecimiento demográfico, podrían traducirse en una ampliación del mercado potencial y, por ende, en mayores oportunidades de ingresos y rentabilidad para la peluquería.

A nivel tecnológico, es evidente que la incursión en la digitalización a través de plataformas de reserva en línea y la adopción de equipos innovadores, podría otorgar a la Peluquería José ventajas competitivas en términos de eficiencia operativa y experiencia del cliente, dado que actualmente la empresa no hace una adecuada utilización de las redes tecnológicas por lo que esto se presentaría como una oportunidad relevante para la Peluquería

José. Por lo que la capacitación continúa potenciada por aplicaciones móviles especializadas en técnicas de peluquería y gestión de negocios, se postula como una herramienta vital para mejorar la calidad del servicio y la gestión interna.

Por último, en el frente al factor ecológico es imperativo que la Peluquería José adopte estrategias para abordar la creciente demanda de productos eco-amigables y las regulaciones más estrictas sobre el manejo de residuos químicos por lo que la incursión en el uso de tintes naturales y productos orgánicos podría no solo mitigar riesgos regulatorios, sino también posicionarse como una propuesta de valor diferencial en el mercado, atendiendo a segmentos con preocupaciones ambientales específicas. Por otro lado, en los aspectos legales las nuevas iniciativas normativas de la reforma laboral y la reforma tributaria plantean desafíos en términos de aumento de los costos de prestación de los servicios y gestión financiera que la peluquería deberá abordar estratégicamente para mantener su competitividad y cumplimiento legal.

8.2.1.2 *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se evaluó el microentorno de la Peluquería José teniendo en cuenta la rivalidad entre los competidores, la amenaza de la entrada de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de los clientes. Para ello se calificaron diferentes factores dentro de cada una de estas fuerzas.

El método que se usó fue el cuantitativo, el cual permite una evaluación precisa y determinar cómo influye cada fuerza del mercado frente a la Peluquería José, el enfoque cuantitativo facilita la comprensión de la posición competitiva de la peluquería en su entorno específico. Para la rivalidad entre competidores, se consideraron factores como el número de peluquerías en la zona, la diferenciación de servicios y la fidelidad de los clientes. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, se evaluaron las barreras de entrada al mercado de peluquerías, como los requisitos de inversión inicial y la regulación del sector.

La amenaza de servicios sustitutos se analizó considerando opciones como el cuidado del cabello en casa o servicios de belleza a domicilio. Para el poder de negociación de los proveedores, se examinó la disponibilidad de productos de peluquería y cosméticos, así como la dependencia de marcas específicas. Finalmente, el poder de negociación de los clientes se evaluó teniendo en cuenta la sensibilidad al precio de los servicios de peluquería y la facilidad de los clientes para cambiar de establecimiento.

El método usado fue el de Amauta (2011) que proporciona un marco estructurado para cuantificar el impacto de cada fuerza en el negocio la metodología permite asignar valores numéricos a cada factor dentro de las cinco fuerzas, facilitando una comparación objetiva y la identificación de áreas prioritarias para la estrategia de la Peluquería José. El análisis realizado del microentorno proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a la Peluquería José identificar oportunidades de mercado y mitigar posibles amenazas en su entorno competitivo inmediato.

Tabla 8

Umbral de calificación cinco fuerzas de Porter

Leyenda	
Fuerza del factor positivo	1
Fuerza del factor medio	0.5
Fuerza del factor negativo	0

Fuente: ajustado de Amauta (2011)

De acuerdo con la tabla, expone que cuando la calificación del factor es positiva (1) implica que empuja hacia la fuerza del mercado, es decir, que es negativo para la Peluquería José. Por ejemplo, la concentración de peluquerías competidoras en la zona sería una fuerza positiva para la fuerza del mercado pero que afecta la compañía en su operación al reducir sus utilidades. Por otro lado, cuando la fuerza del factor es media (0.5) involucra la Peluquería José esta medianamente afectada ante esa fuerza del mercado, por ejemplo, la existencia de productos sustitutos como kits de cuidado capilar en casa, que representan una amenaza

moderada. Y Cuando la calificación es negativa igual a (0) señala que esa fuerza del mercado no afecta en lo absoluto a la Peluquería José. El umbral de calificación previamente señalado se utilizó para evaluar cada factor dentro las cinco fuerzas de Porter proporcionando una base cuantitativa para el análisis del microentorno de la Peluquería José.

Tabla 9

Análisis Porter; rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores

Rivalidad entre los competidores	Valoración	Amenaza de nuevos competidores	Valoración
Número de peluquerías en el sector	1	Niveles de precios en el mercado (competitivos)	1
Tamaño de los competidores en el sector	0.5	Niveles de inversiones en el sector (relativamente bajos)	1
Crecimiento del sector (expansión de peluquerías)	0.5	Economías de escala (cadenas de peluquerías)	0.5
Diferenciación de los servicios (cortes, tintes, tratamientos)	0.5	Lealtad de los clientes (pueden cambiar con facilidad)	1
Concentración del mercado en la zona	0.5	Valor de la marca en el mercado de peluquerías	0.5
Elasticidad de los servicios ofrecidos	0.5	Acceso a los canales de distribución por nuevos competidores	0.5
Promedio	0.58	Promedio	0.75

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10

Análisis Porter; amenaza de servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores

Amenaza de servicios sustitutos	Valoración	Poder de negociación de los proveedores	Valoración
----------------------------------------	-------------------	------------------------------------------------	-------------------

Cantidad de servicios sustitutos cercanos (cuidado en casa, barbería)	0.5	Cantidad de proveedores en el mercado	0.5
Aceptación de los servicios sustitutos	0.5	Concentración de proveedores de productos de peluquería	0.5
Propensión del consumidor a sustituir	0.5	Variedad de productos alternativos para peluquería	0.5
Precios relativos de los servicios sustitutos	1	Estructura de los canales de distribución de los productos	0.5
Nivel percibido de diferenciación del servicio	0.5	Calidad de los productos ofertados por los proveedores	0.5
Costo o facilidad de cambio para el cliente	1	Poder de los proveedores sobre las peluquerías	0.5
Promedio	0.67	Promedio	0.5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Valoración
Nivel de organización de los clientes (eventos, bodas, etc.)	0.5
Nivel de información del cliente sobre servicios y precios	1
Alto volumen de demanda (clientes frecuentes o corporativos)	0.5
Alto volumen de oferta para el cliente en el sector	1
Concentración de clientes en el área geográfica	0.5
Promedio	0.7

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12

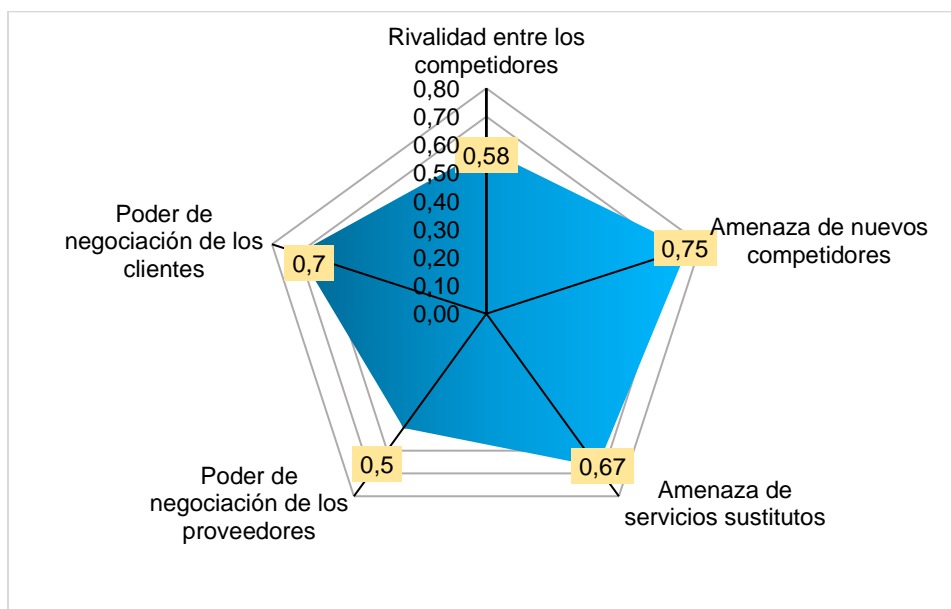
Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Resumen	Valor
Rivalidad entre los competidores		0.58
Amenaza de nuevos competidores		0.75
Amenaza de servicios sustitutos		0.67
Poder de negociación de los proveedores		0.5
Poder de negociación de los clientes		0.7

Fuente: elaboración propia.

Figura 15

Análisis cinco fuerzas de Porter, Peluquería José



Como se puede evidenciar en el resumen de las cinco fuerzas de Porter, la Rivalidad entre los competidores obtuvo una calificación de 0.58, lo que expone que esta fuerza tiene una influencia moderada en la Peluquería José, lo cual sugiere que el mercado de peluquerías en la zona es competitivo, pero no intensamente saturado. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, se obtuvo una calificación de 0.75, lo que señala que existe una probabilidad considerable de la entrada de nuevos competidores en este sector del mercado ya que las

barreras de entrada hacia este tipo de negocios son relativamente bajas, considerando el nivel de inversión inicial, los precios del mercado y la facilidad para establecer una peluquería.

La amenaza de servicios sustitutos tuvo una puntuación de 0.67, lo cual indica que existe una presencia significativa de alternativas que pueden reemplazar parcialmente los servicios ofrecidos por la Peluquería José, es decir la compra de productos para el cuidado del cabello en casa, servicios de belleza a domicilio o incluso barberías especializadas en segmentos exclusivos.

Por su parte, el poder de negociación de los proveedores se calificó con 0.50, lo cual indica que los proveedores tienen una influencia moderada sobre la peluquería, lo cual podría deberse a la existencia de múltiples proveedores de productos de peluquería y cosméticos, pero también a la dependencia de ciertas marcas o productos especializados que pueden ser cruciales para el negocio.

El poder de negociación de los clientes fue calificado con 0.70 indica que los clientes tienen un poder de negociación sobre la peluquería dada la variedad de opciones disponibles para los clientes en el mercado, lo anterior dado el número de competidores existentes hasta los productos disponibles para el hágalo usted mismo en el hogar, así como por la importancia de los clientes frecuentes o aquellos que solicitan servicios para eventos especiales, los cuales pueden ejercer cierta presión en términos de precios o servicios personalizados.

8.2.1.3 Análisis del perfil competitivo MPC

En el proceso de evaluación de la posición competitiva de la "Peluquería José", ubicada en la ciudad de Popayán se realizó un análisis mediante la elaboración de la matriz del perfil de competidores MPC. El primer paso consistió en identificar y enumerar diez factores clave de éxito considerados fundamentales en el mercado actual de servicios de belleza y cuidado personal. En la segunda etapa, cada uno de estos factores fue valorado con puntuaciones que oscilaban entre 1 indicando menor relevancia y 10 señalando máxima importancia según su impacto en la estrategia actual de la peluquería proceso que permitió asignar ponderaciones precisas a los

factores mostrando su influencia en el éxito global del negocio en el competitivo sector de la peluquería en Popayán.

El tercer paso implicó la evaluación de las empresas competidoras que ofrecen servicios similares a los de "Peluquería José" en el sector, por lo que cada competidor fue calificado meticulosamente en función de su desempeño en los factores clave identificados en este punto se implementó una escala de calificación que abarcaba desde -2, indicando una debilidad importante, hasta 2, representando una fortaleza importante valores que al asignarlos proporcionó una visión comparativa y objetiva de las fortalezas y áreas de mejora de cada competidor en relación con los factores críticos de éxito en el sector de la peluquería.

Finalmente, en la cuarta etapa, se procedió al cálculo de la sumatoria de los factores ponderados para cada empresa competidora proceso que culminó en la obtención de un puntaje total para cada competidor permitiendo a "Peluquería José" determinar su posición relativa en el mercado e identificar al competidor más fuerte en términos de rendimiento global información resultó crucial para la formulación de estrategias futuras y la optimización de los servicios ofrecidos por "Peluquería José" en el dinámico mercado de la belleza y el cuidado personal en Popayán.

Tabla 13

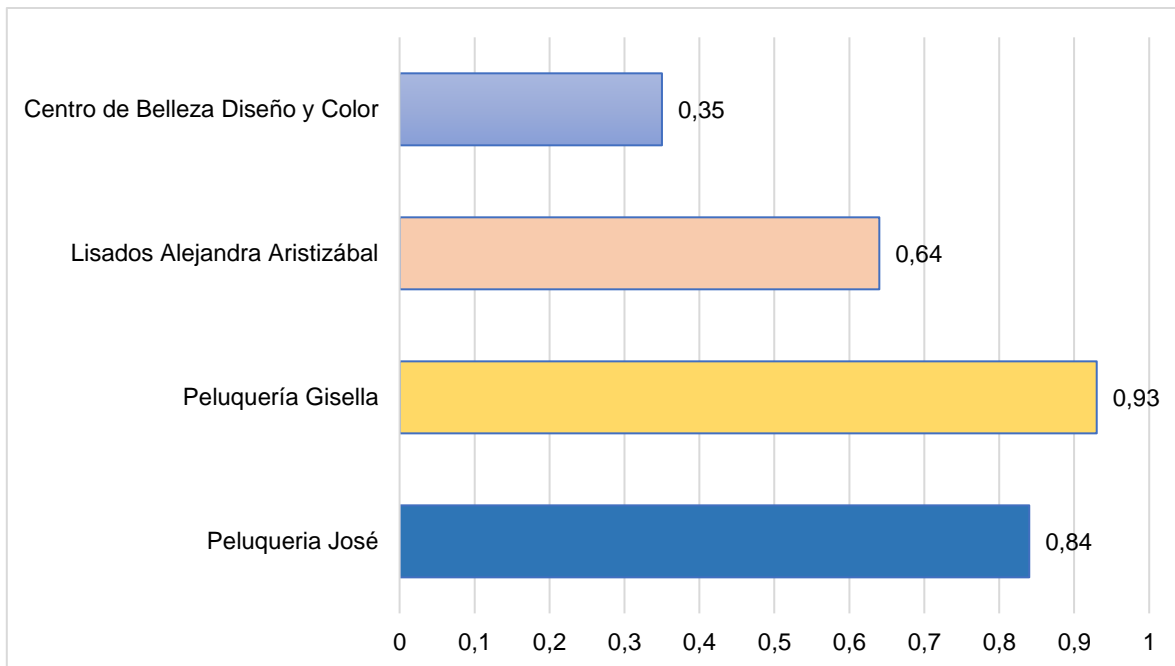
Evaluación del perfil competitivo Peluquería José

Matriz del perfil competitivo	Ponderación	Peluquería José		Armony Sala de Belleza		Peluquería y Sala de Belleza Juan Ra		Centro de Belleza Diseño y Color	
Factores claves del éxito	Ponderación %	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
1. Experiencia del personal	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13
2. Servicio al cliente	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	-2	-0.24
3. Calidad de los productos	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	-1	-0.11
4. Precios competitivos	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
5. Variedad de servicios	0.11	1	0.11	1	0.11	-1	-0.11	1	0.11
6. Ubicación del local	0.09	-1	-0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
7. Reconocimiento de marca	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
8. Capacidad de atención	0.09	-1	-0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
9. Marketing y promociones	0.08	2	0.16	-2	-0.16	-1	-0.08	-2	-0.16
10. Tecnología y equipamiento	0.09	1	0.09	1	0.09	-2	-0.18	1	0.09
Total, resultado ponderado	1		0.84		0.93		0.64		0.35

Nota. Elaboración propia de los autores, ajustado de Realpe Mireya formato MPC. (2020)

Figura 16

Resumen liderazgo en el mercado

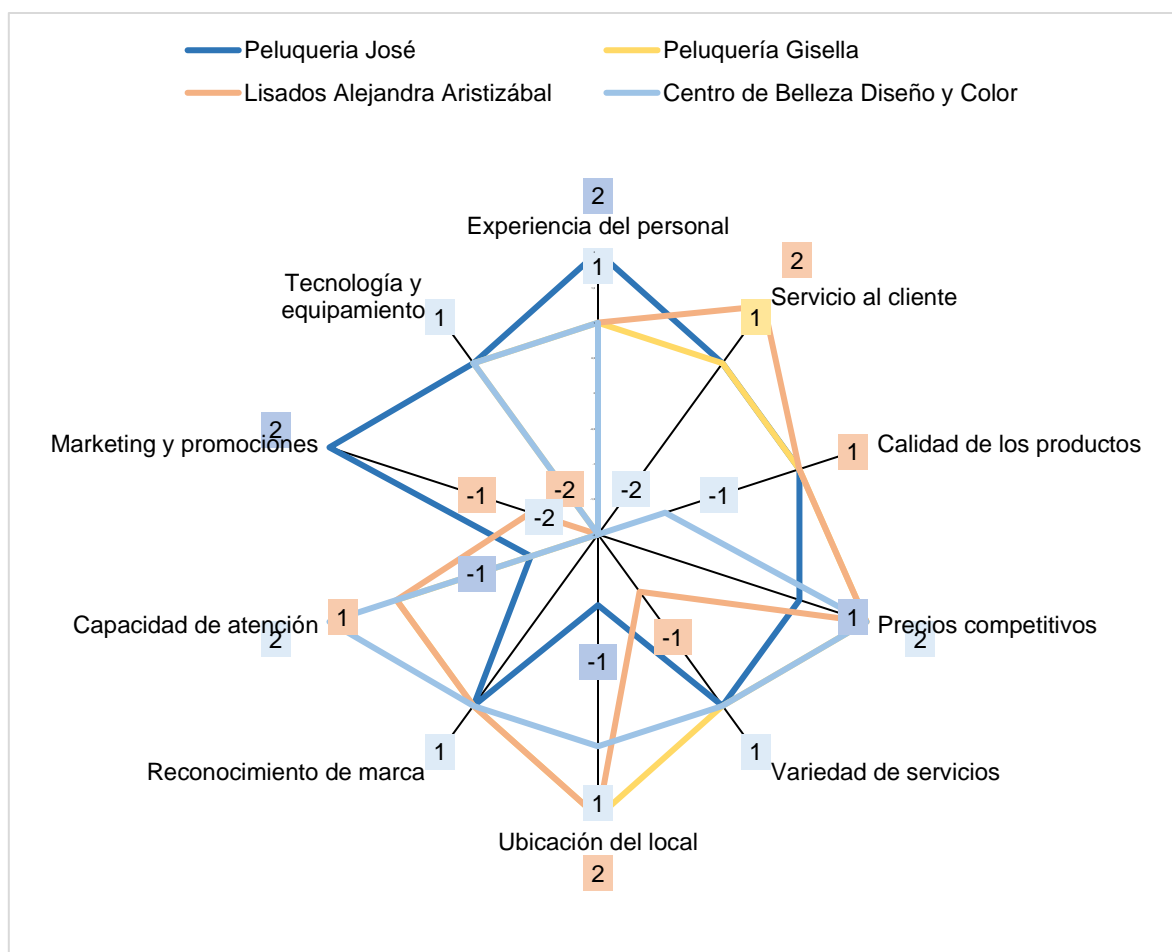


Fuente: elaboración propia.

El análisis del liderazgo en el sector de belleza y cortes de cabello en Popayán mostró Peluquería Gisella es claramente el líder del mercado, seguido por Peluquería José. Ambos negocios se destacan por su capacidad de captar y retener clientes, debido a la experiencia del personal, el servicio al cliente y la calidad de los productos empleados. Por otro lado, Lisados Aristizábal y Centro de Belleza Diseño y Color tienen menores cuotas de mercado y enfrentan retos más pronunciados para mejorar su competitividad.

Figura 17

Radial del perfil competitivo



Fuente: elaboración propia.

El análisis de la competitividad de las cuatro empresas del sector de belleza en Popayán, basado en los factores clave de éxito y su ponderación de acuerdo con la radial del perfil competitivo exponen las fortalezas y debilidades de cada empresa, identificando las áreas que determinan su capacidad competitiva. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados:

Experiencia del personal

- Peluquería José (0.26) y Lisados Alejandra Arizábal (0.26) obtienen el mismo puntaje, lo que indica que ambas empresas cuentan con un nivel aceptable en

cuanto a la experiencia de su personal. Este factor es esencial en un sector donde la calidad del trabajo está directamente relacionada con la experiencia y la habilidad técnica.

- Peluquería Gisella (0.13) y Centro de Belleza Diseño y Color (0.13) presentan resultados más bajos, lo que podría señalar una falta de personal capacitado o con menos años de experiencia, lo que reduce su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado.

Servicio al cliente

- Lisados Alejandra Arizábal (0.24) y Peluquería Gisella (0.12) ofrecen un buen servicio al cliente, lo cual es una ventaja competitiva, ya que la atención al cliente es fundamental para la fidelización y recomendación de los usuarios.
- Peluquería José (0.12) tiene un desempeño moderado, mostrando que, aunque este es un factor relevante, no sobresale particularmente.
- Centro de Belleza Diseño y Color (-0.24) presenta un resultado negativo, lo que sugiere deficiencias serias en el servicio al cliente, afectando su competitividad y reputación.

Calidad de los productos

- Peluquería Gisella (0.11) y Peluquería José (0.11) mantienen un desempeño moderado, señalando que podrían mejorar en esta área para ser más competitivas.
- Lisados Alejandra Arizábal (0.11) se sitúa en un nivel similar a las anteriores, mientras que Centro de Belleza Diseño y Color (-0.11) enfrenta dificultades, sugiriendo el uso de productos de baja calidad que afectan la percepción de valor de sus servicios.

Precios competitivos

Tabla 14

Comparativa de precios

Servicio	Peluquería José	Peluquería Gissela	Lisados Alejandra Aristizábal
Alquiler	5 millones	4 millones	8 millones
Corte para hombre	\$22.00	\$20.00	\$30.00
Corte para dama	\$28.00	\$30.00	\$40.00
Corte para niño	\$20.00	\$20.00	\$25.00
Tintes (rango)	\$200.000 - \$400.000	\$300.000 - \$400.000	\$600.000 - \$700.000
Manicura tradicional	\$18.00	\$18.00	\$25.00
Secado rápido	\$22.00	\$20.00	\$30.00
Semipermanente	\$42.00	\$45.00	\$50.00

Fuente: elaboración propia.

- Peluquería Gisella (0.18) y Lisados Alejandra Arizábal (0.18) destacan por ofrecer precios competitivos, lo cual es una ventaja clara para atraer clientes sensibles al costo.
- Centro de Belleza Diseño y Color (0.18) también maneja precios adecuados.
- Peluquería José (0.09) tiene un desempeño aceptable, pero sin destacar significativamente en esta categoría.

Variedad de servicios

- Peluquería José (0.11), Peluquería Gisella (0.11) y Centro de Belleza Diseño y Color (0.11) ofrecen una gama razonable de servicios, permitiéndoles satisfacer diversas necesidades de los clientes.

- Lisados Alejandra Arizábal (-0.11) cuenta con una oferta limitada de servicios, lo que puede reducir su atractivo para los clientes que buscan soluciones integrales en un solo lugar.

Ubicación del local

- Peluquería Gisella (0.18) y Lisados Alejandra Arizábal (0.18) tienen una ventaja competitiva gracias a su ubicación estratégica.
- Centro de Belleza Diseño y Color (0.09) tiene una ubicación moderadamente favorable, mientras que Peluquería José (-0.09) parece estar en una ubicación menos favorable, lo que afecta el flujo de clientes.

Reconocimiento de marca

- Todas las empresas obtienen una calificación similar (0.08), lo que indica que tienen un reconocimiento de marca moderado, sin que ninguna sobresalga significativamente. Este factor es importante para atraer nuevos clientes y fortalecer la lealtad de los existentes.

Capacidad de atención

- Centro de Belleza Diseño y Color (0.18) se destaca por su capacidad de atención, lo que le permite manejar un mayor volumen de clientes de manera eficiente.
- Peluquería Gisella (0.09) y Lisados Alejandra Arizábal (0.09) también muestran una capacidad adecuada en este aspecto.
- Peluquería José (-0.09) enfrenta dificultades en la capacidad de atención, lo que podría estar afectando su competitividad.

Marketing y promociones

- Peluquería José (0.16) se destaca en este aspecto, indicando que invierte en estrategias de marketing y promociones para atraer a más clientes.
- Peluquería Gisella (-0.16), Lisados Alejandra Arizábal (-0.08) y Centro de Belleza Diseño y Color (-0.16) tienen resultados negativos, reflejando una falta de inversión

o efectividad en sus estrategias de marketing, lo que afecta su capacidad para captar nuevos clientes.

Tecnología y equipamiento

- Peluquería José (0.09), Peluquería Gisella (0.09) y Centro de Belleza Diseño y Color (0.09) tienen una capacidad tecnológica adecuada.
- Lisados Alejandra Arizábal (-0.18) presenta debilidades significativas en tecnología y equipamiento, lo que limita su capacidad para ofrecer servicios modernos y eficientes.

8.2.1.4 Evaluación del Factor Externo EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE para Peluquería José se basó en la información obtenida a través del análisis PESTEL dónde se identificó y evaluó tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa en su entorno externo, permitiendo establecer una base para la planificación estratégica. En este sentido, la matriz incluyó 10 oportunidades y 6 amenazas todas ellas identificadas en el marco del análisis PESTEL. Para cada factor, se asignaron ponderaciones en función de su importancia relativa para el éxito de Peluquería José en su sector ponderaciones que la suma total alcanzara 1.00, asegurando que la influencia de cada factor en la estrategia de la empresa.

En este sentido, la calificación fue de 1 a 2 considerando como amenazas importantes y menores, mientras que 3 y 4 serían oportunidades menores y mayores. En cuanto a la calificación total de la suma del subtotal de oportunidades y subtotal de amenazas variaron de 1 a 4, donde, si la calificación se acerca a 4 indicaba una posición sumamente ventajosa de la empresa en sus factores externos, 3 una posición por encima del promedio 2.5, 2 una posición de desventaja o vulnerabilidad ante los fenómenos externos, mientras que 1 implicaría que la posición de la empresa frente a los factores externos es sumamente riesgosa. Teniendo en cuenta lo anterior, se expone el análisis EFE:

Tabla 15

Análisis del Factor Externo EFE Peluquería José

No.	Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades				
1	Decreto que facilita la importación de productos de calidad	0.07	4	0.28
2	Política de formalización empresarial	0.06	3	0.18
3	Crecimiento económico previsto del 1.8% en 2024	0.05	3	0.15
4	Tendencia creciente hacia el cuidado personal	0.08	4	0.32
5	Aumento en la demanda de servicios para eventos especiales	0.07	4	0.28
6	Crecimiento demográfico positivo	0.06	3	0.18
7	Innovación en equipos y productos de peluquería	0.07	4	0.28
8	Auge de plataformas de reserva en línea	0.06	3	0.18
9	Disponibilidad de aplicaciones móviles para aprendizaje	0.05	3	0.15
10	Demanda creciente de productos eco-amigables	0.06	4	0.24
Subtotal oportunidades		0.63		2.24
Amenazas				
1	Aumento de la inflación	0.05	2	0.1
2	Tasa de desempleo del 8.8%	0.06	1	0.06
3	Alto nivel de inflación (10.54% en 2023)	0.07	1	0.07
4	Número de competidores en el sector	0.05	2	0.1

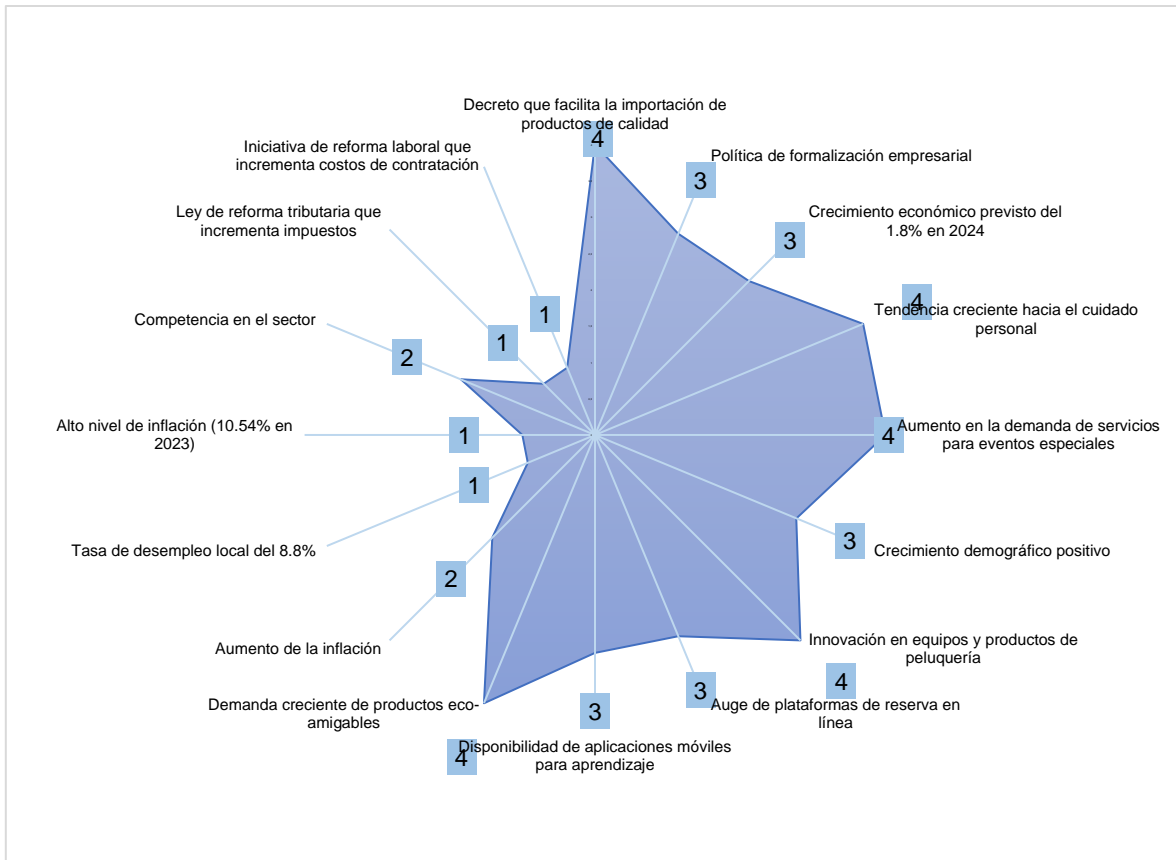
No.	Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
5	Ley de reforma tributaria que incrementa impuestos	0.06	1	0.06
6	Iniciativa de reforma laboral que incrementa costos de contratación	0.08	1	0.08
Subtotal amenazas		0.37		0.47
Valor total		1		2.71

Fuente: elaboración propia.

Como se evidencia en la Matriz de Evaluación de Factores Externos la calificación obtenida por Peluquería José fue de 2.71, lo cual indica que la empresa está respondiendo de manera ligeramente superior al promedio ante las oportunidades y amenazas presentes en su entorno es decir que resultado indica que la peluquería cuenta con oportunidades importantes en el mercado las cuales deberían ser aprovechadas estratégicamente para mejorar su posición competitiva.

Figura 18

Radial matriz del Factor Externo EFE Peluquería José



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los factores externos se puede apreciar que entre las oportunidades más destacadas están la creciente tendencia hacia el cuidado personal y la imagen, con un resultado ponderado de 0.32 tomándose como un potencial importante para expandir la base de clientes. Al mismo tiempo, la innovación en equipos y productos de peluquería 0.28 y el aumento en la demanda de servicios para eventos especiales 0.28 representan áreas de crecimiento que Peluquería José podría explotar para diversificar y mejorar sus servicios. Otras oportunidades las cuales podrían tomarse sería el decreto que facilita la importación de productos 0.28 y la demanda de productos eco-amigables 0.24 tendencias que ofrecen a Peluquería José la posibilidad de diferenciarse en el mercado al

ofrecer productos de alta calidad y alinearse con las preocupaciones ambientales de los consumidores, es importante considerar estos aspectos para la formulación de estrategias solidas para la Peluquería José.

8.2.2 *Análisis interno*

Para realizar el análisis interno de la Peluquería José se consideraron los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al gerente y el cuestionario a los clientes. A través de estos instrumentos, se identificaron las fortalezas y debilidades que se evalúan a continuación mediante la matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

No.	Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Experiencia y estabilidad (12 años en el mercado)	0.08	4	0.32
2	Alta satisfacción del cliente (100% calificaciones positivas)	0.08	4	0.32
3	Sistema efectivo de comisiones (60-40)	0.06	4	0.24
4	Personal especializado y experimentado	0.06	4	0.24
5	Servicios Core bien posicionados (manicura 40%, corte 37.5%)	0.05	3	0.15
6	Sistema de agendamiento efectivo (98.75% satisfacción)	0.04	3	0.12
7	Mobiliario en buen estado	0.04	3	0.12
8	Base de clientes fieles	0.04	3	0.12
9	Precios competitivos (88.75% satisfacción)	0.03	3	0.09
10	Estrategias de marketing efectivas	0.03	3	0.09
Subtotal		0.51		1.81
Debilidades				
1	Ausencia de sistema contable formal	0.08	1	0.08
2	Sobrecarga administrativa en auxiliar	0.07	1	0.07
3	Falta de políticas y procedimientos escritos	0.06	1	0.06

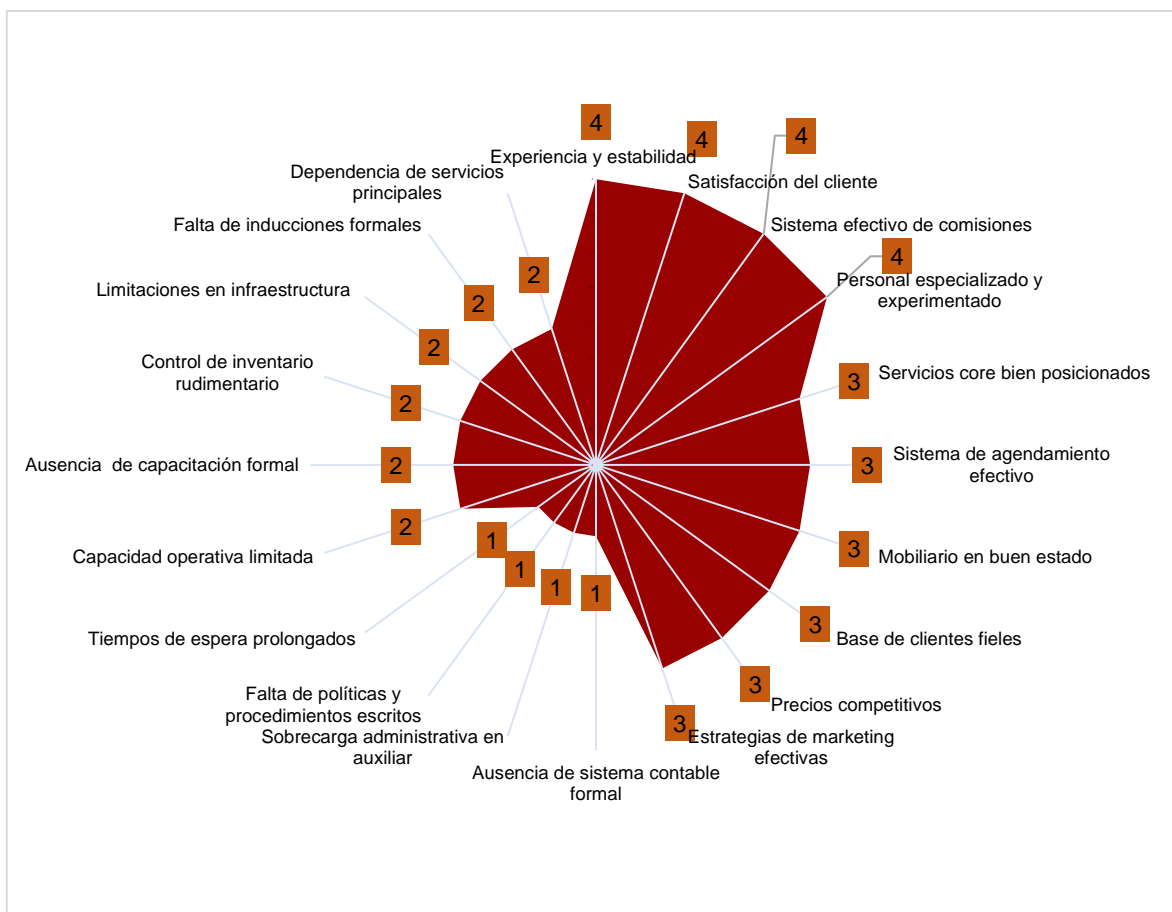
4	Tiempos de espera prolongados	0.06	1	0.06
5	Capacidad operativa limitada	0.05	2	0.1
6	Ausencia de programa de capacitación formal	0.05	2	0.1
7	Control de inventario rudimentario	0.04	2	0.08
8	Limitaciones en infraestructura (baño en segundo piso)	0.03	2	0.06
9	Falta de inducciones formales	0.03	2	0.06
10	Dependencia de servicios principales	0.02	2	0.04
Subtotal		0.49		0.71
Total		1		2.52

Nota: La clasificación indica: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

De acuerdo con los resultados obtenidos se aprecia que la Peluquería José cuenta con una posición favorable en relación con las debilidades, puesto que la calificación total fue igual a 2.52, esto quiere decir que la empresa cuenta con fortalezas que superan a las debilidades (1.81 vs 0.71). Sin embargo, la calificación esta muy cerca del lumbral medio o lumbral límite el cual es de 2.5 puntos de sumatoria, por lo tanto, es importante considerar atender las debilidades mayores en aras de mitigarlas y convertirlas en fortalezas.

Figura 19

Radial del factor interno



Fuente: elaboración propia.

La matriz radial del factor interno de la Peluquería José muestra las fortalezas y debilidades que definen la posición actual de la empresa en el mercado. En este sentido, en cuanto a las principales fortalezas destacó la experiencia y estabilidad en el mercado, junto con la satisfacción del cliente constituyendo las fortalezas características de la peluquería. Estos factores son resultado de los 12 años de trayectoria en el mercado y se manifiestan en el 100% de calificaciones positivas en satisfacción del cliente, evidenciando la reputación en el sector.

Asimismo, el sistema de comisiones 60-40 y el personal especializado también alcanzan el nivel 4 en la radial destacándose como pilares fundamentales del modelo de

negocio. Este sistema ha demostrado ser eficaz para mantener motivado al personal y asegurar el servicio de calidad, mientras que la especialización del personal se refleja en la valoración de los servicios Core del negocio particularmente en la manicura con el 40% de preferencia y cortes de cabello con el 37.5% de preferencia de los clientes.

Por otro lado, en el extremo opuesto de la radial se hallan las principales debilidades críticas de la peluquería son la ausencia del sistema contable formal y la sobrecarga administrativa en la auxiliar se ubican en el nivel 1 siendo , representando las debilidades más críticas del negocio, porque las deficiencias administrativas afectan la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y gestionar eficientemente sus recursos. Asimismo, se consideraron la falta de políticas y procedimientos escritos, junto con los tiempos de espera prolongados, también se sitúan en el nivel 1 de la radial siendo debilidades mayores, vulnerando la estructura organizacional y la capacidad operativa del negocio, las debilidades son especialmente relevantes considerando que el 35% de los clientes señalan que los tiempos de espera son el área de mejora prioritaria.

8.3 Análisis DOFA

Para la construcción de la matriz DOFA de la Peluquería José, se utilizó la información recopilada previamente del análisis de evaluación del factor externo EFE con calificación 2.71, y la evaluación del factor interno EFI con calificación 2.52. La información sirve como insumo principal para desarrollar el cruce de factores internos y externos, y formular correctamente las estrategias.

8.3.1 matriz DOFA

Tabla 16

Matriz DOFA Peluquería José

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	F1. Experiencia y estabilidad (12 años)	D1. Ausencia de sistema contable formal
	F2. Alta satisfacción del cliente (100%)	D2. Sobrecarga administrativa en auxiliar
	F3. Sistema efectivo de comisiones	D3. Falta de políticas y procedimientos escritos
	F4. Personal especializado	D4. Tiempos de espera prolongados
	F5. Servicios Core bien posicionados	D5. Capacidad operativa limitada
	F6. Sistema de agendamiento efectivo	D6. Ausencia de programa de capacitación
	F7. Mobiliario en buen estado	D7. Control de inventario rudimentario
	F8. Base de clientes fieles	D8. Limitaciones en infraestructura
	F9. Precios competitivos	D9. Falta de inducciones formales
	F10. Marketing efectivo	D10. Dependencia de servicios principales
PORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIAS (FO) – OFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DO) – REORIENTACIÓN
O1. Decreto facilitador de importaciones	FO1. (F4-F5/O4-O5) Estrategia de expansión de servicios premium	DO1. (D1-D2/O2) Implementación de sistema de gestión integral
O2. Política de formalización empresarial	FO2. (F2-F8/O7-O8) Desarrollo de plataforma digital de reservas	DO2. (D4-D5/O7-O8) Sistema automatizado de gestión de citas
O3. Crecimiento económico 1.8%	FO3. (F1-F3/O1) Programa de importación de productos premium	DO3. (D6/O9) Programa de capacitación digital
O4. Tendencia al cuidado personal	FO4. (F10/O4) Marketing especializado en bienestar	DO4. (D3/O2) Desarrollo de manual de procesos
O5. Aumento demanda eventos especiales	FO5. (F7/O7) Modernización tecnológica de equipos	DO5. (D7/O2) Sistema digital de inventario
O6. Crecimiento demográfico		
O7. Innovación en equipos		
O8. Plataformas reserva		
O9. Apps de aprendizaje		
O10. Servicios ecológicos		

AMENAZAS "A"	ESTRATEGIAS (FA) - DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DA) – SUPERVIVENCIA
A1. Aumento de inflación	FA1. (F2-F8/A4) Programa de fidelización premium	DA1. (D5/A4) Optimización de capacidad operativa
A2. Tasa desempleo 8.8%	FA2. (F3-F4/A6) Desarrollo profesional del personal	DA2. (D4-D8/A4) Rediseño de espacios y flujos de trabajo
A3. Alta inflación 10.54%	FA3. (F9/A1-A3) Paquetes de servicios con precios especiales	DA3. (D2/A6) Reestructuración administrativa
A4. Competidores sector	FA4. (F5/A4) Especialización en servicios Core	DA4. (D10/A4) Diversificación de servicios
A5. Reforma tributaria	FA5. (F10/A4) Marketing de diferenciación	
A6. Reforma laboral		

Fuente: elaboración propia.

8.3.2 Formulación de las estrategias CAME

Para aterrizar las estrategias formuladas en la matriz DOFA se hará uso de la metodología CAME, según el portal Amazon Business (2022) la metodología consiste en “desarrollar estrategias basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis DAFO. El análisis DAFO sirve para descubrir cuatro elementos clave de toda actividad empresarial: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades” (párr.1). En este sentido, lo que hace el análisis CAME es poner en relación los factores con los tipos de acción que se van a realizar en la Peluquería José, .

Figura 20

Metodología CAME



Fuente: imagen recuperada Amazon Business (2022).

Tabla 17

Formulación de estrategias DOFA método CAME

Método CAME	Estrategia	Descripción
C - Corregir (Estrategias de Reorientación - DO)	Estrategia de Digitalización Administrativa (D1-D2/O2)	Implementación de un sistema de gestión integral que incorpore contabilidad, gestión de inventario y control financiero. Aprovecha la política de formalización empresarial para superar la ausencia de sistemas formales y la sobrecarga administrativa en el auxiliar.

Método CAME	Estrategia	Descripción
	Estrategia de Optimización Operativa Digital (D4-D5/O7-O8)	Utiliza el auge de plataformas de reserva en línea e innovación en equipos para implementar un sistema automatizado de gestión de citas y capacidad operativa, reduciendo tiempos de espera y mejorando el flujo de clientes.
	Estrategia de Desarrollo Profesional (D6-D9/O9)	Creación de un programa de capacitación y desarrollo profesional a través de aplicaciones móviles para aprendizaje, abordando la falta de capacitación formal y fortaleciendo la formación continua del personal.
A - Afrontar (Estrategias Defensivas - FA)	Estrategia de Diferenciación Premium (F1-F4/A1-A3)	Desarrollo de servicios premium para enfrentar la inflación y presiones económicas, capitalizando la experiencia y el personal especializado. Justifica precios más altos y protege los márgenes ante presiones inflacionarias.
	Estrategia de Fidelización Competitiva (F2-F8/A4)	Fortalece relaciones con clientes fieles para enfrentar la competencia creciente, creando un programa de fidelización que incentive la recomendación y mantenga la satisfacción del cliente.
	Estrategia de Adaptación Laboral (F3/A6)	Adaptación del sistema de comisiones para cumplir con la reforma laboral, asegurando motivación y cumplimiento normativo para

Método CAME	Estrategia	Descripción
		mantener la efectividad del sistema y el bienestar del personal.
M - Mantener (Estrategias de Supervivencia - DA)	Estrategia de Reestructuración Operativa (D2-D4/A4)	Optimización de la estructura administrativa y operativa, redistribuyendo responsabilidades y mejorando procesos para enfrentar la competencia creciente con mayor eficiencia.
	Estrategia de Actualización de Infraestructura (D5-D8/A4)	Modernización de espacios físicos y equipamiento, incluyendo la optimización del diseño y la infraestructura para maximizar la capacidad operativa y competitividad.
	Estrategia de Control de Costos (D1-D7/A1-A3)	Implementación de un sistema de control de costos e inventario, con enfoque en la optimización de compras y uso de recursos, protegiendo la rentabilidad ante la inflación.
E - Explorar (Estrategias Ofensivas - FO)	Estrategia de Expansión Premium (F2-F4/O1-O4)	Introducción de servicios y productos premium que capitalicen la alta satisfacción del cliente y el personal especializado, aprovechando el decreto de facilitación de importaciones y el interés creciente en el cuidado personal.
	Estrategia de Innovación Digital (F6-F10/O7-O8)	Integración de tecnologías innovadoras en equipos y sistemas de reserva, combinando el actual sistema de agendamiento con plataformas digitales para mejorar la experiencia del cliente.

Método CAME	Estrategia	Descripción
	Estrategia de Desarrollo Sostenible (F5-F9/O10)	Creación de una línea de servicios eco-amigables en respuesta a la demanda de productos sostenibles, apalancando los servicios Core bien posicionados y los precios competitivos.

Fuente: elaboración propia.

8.3.3 Actividades y presupuesto DOFA, CAME

Tabla 18

Estrategia de digitalización administrativa

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuesto (COP)
Implementación de software de gestión contable	100% sistema operativo	ene-25	2,500,000
Capacitación del personal en nuevo sistema	90% personal capacitado	feb-25	1,200,000
Migración de datos históricos	95% datos migrados	mar-25	800,000
Establecimiento de protocolos digitales	100% procesos digitalizados	abr-25	500,000
Total, Estrategia			5,000,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19

Estrategia de optimización operativa digital

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuest o (COP)
Implementación de sistema de citas online	80% citas por plataforma	mar-25	1,800,000
Desarrollo de app móvil de reservas	70% clientes usando app	may-25	3,500,000
Instalación de pantallas de control de turnos	95% reducción errores	abr-25	1,200,000
Automatización de recordatorios de citas	90% menos inasistencias	jun-25	500,000
Total, Estrategia			7,000,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20

Estrategia de desarrollo profesional

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuest o (COP)
Creación de programa de capacitación	100% roles cubiertos	feb-25	1,500,000
Implementación de evaluaciones periódicas	85% personal evaluado	abr-25	800,000
Talleres de actualización técnica	95% personal actualizado	may-25	2,000,000
Certificación en nuevas técnicas	75% personal certificado	jul-25	1,700,000

Total, Estrategia	6,000,000
--------------------------	------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21

Estrategia de diferenciación premium

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuest o (COP)
Introducción de línea de productos premium	30% ventas premium	abr-25	4,000,000
Capacitación en servicios exclusivos	100% personal capacitado	may-25	2,500,000
Remodelación área VIP	100% área renovada	jun-25	5,000,000
Marketing de servicios premium	40% awareness	jul-25	1,500,000
Total, Estrategia			13,000,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22

Estrategia de fidelización

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuesto (COP)
Implementación programa de puntos	60% clientes inscritos	mar-25	1,800,000
Desarrollo de beneficios exclusivos	40% uso beneficios	abr-25	1,200,000
Creación club VIP	20% clientes VIP	may-25	2,000,000
Eventos especiales para miembros	80% asistencia	jun-25	3,000,000
Total, Estrategia			8,000,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23

Estrategia de reestructuración operativa

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuesto (COP)
Análisis de procesos actuales	100% procesos mapeados	feb-25	1,000,000
Redistribución de funciones	90% roles optimizados	mar-25	800,000
Implementación de KPIs	95% procesos medidos	abr-25	1,200,000
Optimización de horarios	30% mejor eficiencia	may-25	500,000
Total, Estrategia			3,500,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24

Estrategia de actualización de infraestructura

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuesto (COP)
Renovación de equipos	70% equipos nuevos	may-25	8,000,000
Mejora de área de espera	100% renovada	jun-25	4,000,000
Actualización sistema iluminación	100% LED	jul-25	2,500,000
Modernización baños	100% renovados	ago-25	5,500,000
Total, Estrategia			20,000,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25

Estrategia de expansión

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuesto (COP)
Investigación de mercado premium	100% completado	mar-25	2,000,000
Desarrollo nuevos servicios nuevos	5 servicios nuevos	abr-25	3,500,000
Alianzas con proveedores premium	3 alianzas cerradas	may-25	1,500,000
Campaña de lanzamiento	50% awareness	jun-25	4,000,000
Total, Estrategia			11,000,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26

Estrategia de innovación digital

Actividad	Meta	Fecha Inicio	Presupuesto (COP)
Implementación WiFi premium	100% cobertura	abr-25	2,500,000
Desarrollo contenido digital	50 piezas/mes	may-25	1,800,000
Sistema de feedback digital	70% participación	jun-25	1,200,000
Integración redes sociales	5000 seguidores	jul-25	1,500,000

Actividad	Meta	Fecha	Presupuesto
		Inicio	(COP)
Total, Estrategia			7,000,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27

Costo total de las estrategias DOFA-CAME

Estrategia	Tipo de Estrategia	Costo Total
		(COP)
Digitalización Administrativa	C - Corregir (Reorientación)	5,000,000
Optimización Operativa Digital	C - Corregir (Reorientación)	7,000,000
Desarrollo Profesional	C - Corregir (Reorientación)	6,000,000
Diferenciación Premium	A - Afrontar (Defensiva)	13,000,000
Fidelización Competitiva	A - Afrontar (Defensiva)	8,000,000
Reestructuración Operativa	M - Mantener (Supervivencia)	3,500,000
Actualización de Infraestructura	M - Mantener (Supervivencia)	20,000,000
Expansión Premium	E - Explorar (Ofensiva)	11,000,000
Innovación Digital	E - Explorar (Ofensiva)	7,000,000
Total, Inversión		80,500,000

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto total para las estrategias planificadas en la Peluquería José alcanza los COP 80,500,000, distribuidos en las 12 estrategias formuladas en la DOFA iniciativas las cuales están orientadas a mejorar la eficiencia operativa, diferenciar servicios, fidelizar clientes y expandir la oferta de manera competitiva en el mercado de las peluquerías y salones de belleza en la ciudad de Popayán.

9 Direccionamiento Estratégico

Considerando que La Peluquería José carece de un plan estratégico definido, se presenta una propuesta con los siguientes elementos estratégicos, con el objetivo de aportar valor a la empresa mediante este documento. Para su desarrollo, se emplea el enfoque de Humberto Serna (2005) que consta de tres fases principales. La primera fase es la conceptualización. En esta etapa, la empresa establece sus fundamentos estratégicos para atender una demanda o resolver una problemática en el sector, lo cual trata de la definición de elementos clave como la misión, visión, valores corporativos y políticas internas, entre otros aspectos fundamentales.

La segunda fase corresponde al diseño estratégico. En este punto, se elabora todo lo relacionado con la formulación de los objetivos estratégicos del negocio, las estrategias operativas, los indicadores de desempeño, la asignación de recursos y la elaboración de un cronograma de implementación. También se realiza una proyección del retorno sobre la inversión esperado. Es importante señalar que la tercera fase, que abarca la implementación y evaluación, no se llevará a cabo en el marco de este trabajo ya que, esta etapa implica la puesta en marcha del plan estratégico, seguida de una evaluación que incluiría el análisis de los indicadores de desempeño, la valoración de los resultados obtenidos y la documentación detallada de todo el proceso.

9.1 Iniciación plan estratégico Peluquería José

La fase inicial del plan estratégico para la Peluquería José, siguiendo el modelo de Serna (2005) representa un elemento fundamental en este proyecto. Para llevar a cabo esta etapa, será necesario desarrollar una serie de componentes esenciales en la elaboración

del plan de direccionamiento estratégico del negocio. En este contexto, se aborda diversos aspectos cruciales para el futuro de la peluquería.

En primer lugar, se define la misión, que establecerá la razón de ser y el propósito principal de la Peluquería José. Seguidamente, se formulará la visión, proyectando las aspiraciones y metas a largo plazo del establecimiento en el sector de la belleza y el cuidado personal. Seguidamente, los valores corporativos también son objeto de análisis y definición, ya que estos guían el comportamiento y la toma de decisiones en todos los niveles de la peluquería.

Asimismo, se establecen las políticas internas que regirán el funcionamiento diario y las interacciones con clientes y proveedores. Un aspecto importante es el diseño de la estructura organizacional, que definirá los roles, responsabilidades y líneas de comunicación dentro de la Peluquería José. Lo cual está acompañado de la creación del portafolio de servicios, adaptado a las tendencias actuales y las necesidades de los clientes.

Finalmente, se implementará un enfoque sistémico que permitirá visualizar la peluquería como un conjunto integrado de procesos interrelacionados complementándose con la elaboración de un mapa de procesos, que facilita la comprensión y optimización de las diferentes actividades llevadas a cabo en la Peluquería José, desde la recepción del cliente hasta el servicio postventa.

9.1.1 Misión

Para formular correctamente la misión de la Peluquería José, siguiendo el enfoque de Serna (2005), responderemos a las preguntas fundamentales: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos y cómo lo hacemos? Se expone la siguiente misión:

Misión Peluquería José

En Peluquería José ofrecemos servicios de peluquería y estética de alta calidad, combinando técnicas tradicionales con las últimas tendencias en cuidado capilar para

proporcionar experiencias personalizadas que mejoren la imagen y autoestima de nuestros clientes. Nos comprometemos a brindar un servicio excepcional en un ambiente profesional, utilizando productos de alta gama y herramientas innovadoras. Nos enfocamos en la formación continua de nuestro equipo y en la innovación de nuestros servicios, aspirando a ser un referente en el cuidado del cabello y la imagen personal en nuestra comunidad.

La misión previamente elaborada cumple con los siguientes componentes:

Tabla 28

Elementos que componen la misión Peluquería José

Elementos que componen la MISION	SI / NO
1. Clientes o beneficiarios	SI
2. Productos o Servicios	SI
3. Mercados	NO
4. Tecnología	NO
5. Interés por el crecimiento, generación utilidades y retorno social	SI
6. Filosofía	SI
7. Interés por la imagen pública	SI
8. Interés por los colaboradores	SI

Nota. Elaboración propia de los autores, basado en Serna (2005).

9.1.2 *Visión*

Siguiendo el enfoque de Serna (2005) y respondiendo a las preguntas clave: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cuándo lo haremos? ¿Qué queremos alcanzar?, se formuló la siguiente misión:

Visión Peluquería José

Para el año 2027, Peluquería José busca ser un referente en innovación y excelencia en el sector de la belleza, destacándose por ofrecer experiencias de estilismo personalizadas que combinan técnicas tradicionales con las últimas tendencias. Planeamos expandir nuestra presencia física y digital, brindando asesoría online y citas virtuales. Nos

comprometemos a promover el bienestar integral de nuestros clientes, ser un negocio sostenible y responsable socialmente, e implementar prácticas ecológicas con productos respetuosos con el medio ambiente en la ciudad de Popayán.

Tabla 29

Elementos de la misión Peluquería José

La Visión responde a los siguientes interrogantes	SI / NO
¿Quiénes Somos?	SI
¿Qué haremos?	SI
¿Cuándo lo haremos?	SI

Nota. Elaboración propia de los autores, basado en Serna (2005).

9.1.3 *Valores*

- **Excelencia:** nos comprometemos a ofrecer servicios de la más alta calidad, asegurando que cada cliente reciba una atención personalizada y resultados excepcionales en todos nuestros tratamientos de peluquería y estética.
- **Innovación:** valoramos la creatividad y el aprendizaje continuo. Nos mantenemos al día con las últimas tendencias y técnicas en el mundo de la belleza, capacitando constantemente a nuestro equipo para ofrecer servicios innovadores que superen las expectativas de nuestros clientes.
- **Sostenibilidad:** nos esforzamos por implementar prácticas de negocio responsables, utilizando productos respetuosos con el medio ambiente y adoptando técnicas que minimicen nuestro impacto ecológico, promoviendo así un enfoque sostenible en la industria de la belleza.
- **Integridad:** operamos con honestidad, transparencia y ética profesional. Construimos relaciones de confianza con nuestros clientes, empleados y proveedores, basadas en el respeto mutuo y la comunicación abierta.

- **Empatía:** nos dedicamos a comprender y atender las necesidades individuales de cada cliente, ofreciendo un ambiente acogedor y un servicio personalizado que no solo mejore su apariencia, sino que también eleve su autoestima y bienestar general.
- **Compromiso social:** estamos comprometidos con hacer una diferencia positiva en nuestra comunidad. Apoyamos iniciativas locales, ofrecemos oportunidades de desarrollo profesional en el sector de la belleza y participamos en programas que fomenten la autoestima y el cuidado personal en grupos vulnerables.

9.1.4 *Política de calidad de la peluquería*

Siguiendo los lineamientos mencionados por Serna (2005) para formular la política de calidad, se adoptó el concepto para la Peluquería José, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué significa esto para nuestros clientes? ¿Y qué es importante para nuestros clientes?

Política de calidad Peluquería José

Peluquería José se compromete a ser un referente de excelencia y confianza en el sector de la belleza y el cuidado personal, ofreciendo servicios de peluquería y estética de la más alta calidad. Nuestra política de calidad asegura que cada servicio proporcionado cumpla con los estándares más exigentes de profesionalismo, creatividad y atención personalizada por lo que nos dedicamos a transformar y realzar la imagen de nuestros clientes, combinando técnicas tradicionales.

Tabla 30

Elementos que componen la política de calidad

Elementos de la Política de calidad	SI/NO
¿Quiénes Somos?	SI
¿Qué Hacemos?	SI
¿Qué es importante para nuestros clientes?	SI

Nota. Elaboración propia de los autores, basado en Serna (2005).

9.1.5 *Políticas peluquería José*

- **Política de atención al cliente:** cada miembro del equipo de la peluquería José debe proporcionar un servicio atento, empático y personalizado, asegurando que cada interacción con los clientes refleje nuestra misión de excelencia y nuestro compromiso con la calidad y el bienestar personal.
- **Política de innovación y actualización:** los estilistas y profesionales de la peluquería José están comprometidos con la actualización constante de técnicas y tendencias en el campo de la belleza y el cuidado personal. Se fomentará la participación en cursos, workshops y eventos del sector para mantener a la vanguardia nuestros servicios y habilidades.
- **Política de sostenibilidad:** es responsabilidad de cada miembro del equipo implementar prácticas sostenibles en su trabajo diario, incluyendo el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos y la utilización de productos ecológicos cuando sea posible, alineándose con nuestros valores de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.
- **Política de integridad y ética profesional:** todos los empleados deben actuar con integridad, profesionalismo y seguir altos estándares éticos por lo que se deberá respetar la confidencialidad del cliente, proporcionar asesoramiento honesto sobre tratamientos y productos, y mantener un comportamiento profesional que refuerce la confianza de nuestros clientes.
- **Política de desarrollo del personal:** la peluquería José se compromete a promover el crecimiento profesional de sus colaboradores por lo que se ofrecerán oportunidades de formación, participación en competencias de peluquería y estética, y un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y el desarrollo de

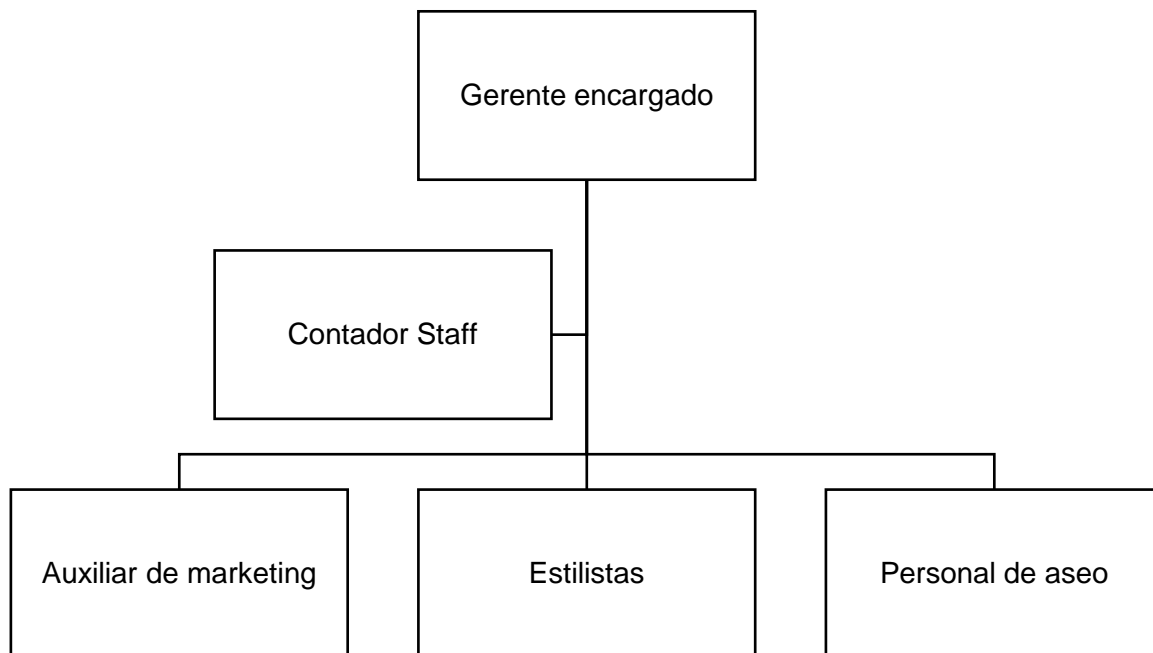
habilidades, permitiendo a cada miembro del equipo contribuir significativamente a nuestros objetivos y visión empresarial.

- **Política de higiene y seguridad:** todos los empleados deben adherirse estrictamente a los protocolos de higiene y seguridad establecidos, incluyendo la desinfección regular de herramientas y espacios de trabajo, el uso adecuado de equipos de protección personal cuando sea necesario, y el mantenimiento de un ambiente limpio y seguro para clientes y personal.

9.1.6 Estructura organizacional

Figura 21

Estructura organizacional Peluquería José



Fuente: elaboración propia.

Se propuso emplear un modelo de estructura lineal para la peluquería dado el número de empleados existentes en la empresa, como cargo nuevo se añadió el auxiliar de marketing el cual deberá de realizar todas las actividades de promoción y publicidad.

Asimismo, se cuenta con el contador como staff el cual es el encargado de presentar la declaración de renta de la peluquería y quien lleva el control de la información contable. En la cabeza se puso el gerente el cual es el encargado actual de la peluquería, el mismo deberá adoptar una postura de liderazgo y de direccionamiento de la empresa para que así se puedan alcanzar los diferentes objetivos y metas trazadas.

9.2 Formulación de objetivos estratégicos

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos de la Peluquería José fue de vital importancia emplear la metodología SMART, la cual según Moliner (2023) es aquel método considerado como el inteligente, este busca que los objetivos formulados sean específicos, medibles, alcanzables y que sea rentable para la compañía. Teniendo como base lo anterior se formulan los siguientes objetivos.

9.2.1 *Objetivo estratégicos 2025*

Objetivo 1:

Implementar un sistema de gestión digital que abarque el 40% de las operaciones administrativas para diciembre 2025.

Tácticas objetivo 1:

- Implementación integral del software de gestión contable y administrativo
- Desarrollo e implementación del sistema de reservas online y app móvil
- Automatización del sistema de recordatorios y seguimiento de citas
- Establecimiento de protocolos digitales para procesos administrativos

Metas:

- 100% del sistema de gestión contable operativo para marzo 2025
- 80% de las citas gestionadas a través de la plataforma digital para julio 2025
- Reducción del 90% en inasistencias a citas para septiembre 2025

- 95% de los datos históricos migrados al nuevo sistema para diciembre 2025

Objetivo 2:

Establecer un programa formal de capacitación logrando que el 60% del personal complete 80 horas de formación certificada para diciembre 2025.

Tácticas:

- Diseño e implementación del programa de capacitación
- Ejecución de talleres de actualización técnica
- Implementación de sistema de evaluación y seguimiento
- Certificación del personal en nuevas técnicas y servicios

Metas:

- 100% del programa de capacitación estructurado para marzo 2025
- 85% del personal evaluado en competencias para junio 2025
- 95% del personal actualizado en técnicas para septiembre 2025
- 75% del personal certificado en nuevas técnicas para diciembre 2025

9.2.2 *Objetivos estratégicos 2026***Objetivo 3:**

Incrementar los ingresos en un 30% a partir de la introducción de servicios Premium en la Peluquería José para el 2026.

Tácticas:

- Investigación y desarrollo de servicios Premium
- Implementación de área VIP y servicios exclusivos
- Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores Premium
- Lanzamiento de campaña de marketing Premium

Metas:

- 5 nuevos servicios Premium desarrollados para marzo 2026
- 100% del área VIP renovada y operativa para junio 2026
- 3 alianzas Premium establecidas para septiembre 2026
- 40% de conciencia en segmento Premium para diciembre 2026

Objetivo 4:

Renovar el 50% de los equipos tecnológicos empleados para la prestación de los servicios con tecnología eco-eficiente para diciembre 2026.

Tácticas:

- Evaluación y selección de equipos eco-eficientes
- Modernización de sistemas de iluminación
- Actualización de infraestructura básica
- Implementación de sistemas de ahorro energético

Metas:

- 70% de equipos antiguos evaluados para marzo 2026
- 100% de iluminación LED instalada para junio 2026
- 50% de equipos eco-eficientes instalados para septiembre 2026
- 20% de reducción en consumo energético para diciembre 2026

9.3 Objetivos estratégicos: 2027**Objetivo 5:**

Alcanzar una tasa de retención de clientes del 85% mediante la implementación completa del sistema de fidelización digital para diciembre 2027

Tácticas:

- Implementación del programa de fidelización digital
- Desarrollo del club VIP y beneficios exclusivos
- Organización de eventos especiales para miembros
- Integración de sistema de feedback digital

Metas:

- 60% de clientes inscritos en programa de fidelización para marzo 2027
- 40% de clientes usando beneficios exclusivos para junio 2027
- 80% de asistencia a eventos especiales para septiembre 2027
- 70% de participación en sistema de feedback para diciembre 2027

10 Plan de acción

Tabla 31

Plan de acción implementación de un sistema de gestión integral 2025

Objetivo estratégico	Táctica	Estrategia CAME	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto (COP)	Fecha Inicio	Fecha Final
Implementar un sistema de gestión digital que abarque el 40% de las operaciones administrativas para diciembre 2025	Implementación integral del software de gestión contable y administrativo	Digitalización Administrativa	100% sistema operativo y datos migrados	(N° procesos digitalizados / Total procesos administrativos) x 100	Staff Contador + Administrador	\$ 5,300,000	ene-25	mar-25
	Desarrollo e implementación del sistema de reservas online y app móvil	Optimización Operativa Digital	80% citas por plataforma digital	(N° reservas online / Total reservas) x 100	Auxiliar Marketing	\$ 3,300,000	mar-25	jul-25
	Automatización del sistema de recordatorios y seguimiento	Optimización Operativa Digital	90% reducción inasistencias	(1 - N° inasistencias período actual / N° inasistencias período anterior) x 100	Auxiliar Marketing	\$ 2,500,000	jun-25	sep-25
	Establecimiento de protocolos digitales administrativos	Digitalización Administrativa	95% datos migrados	(N° protocolos digitalizados / Total protocolos) x 100	Gerente	\$ 2,500,000	oct-25	dic-25

Nota. Los objetivos, tácticas y estrategias parten del diagnóstico estratégico hecho a la Peluquería José.

Tabla 32

Plan de acción programa formal de capacitación 2025

Objetivo estratégico	Táctica	Estrategia CAME	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto (COP)	Fecha Inicio	Fecha Final
Establecer un programa formal de capacitación logrando que el 60% del personal complete 80 horas de formación certificada para diciembre 2025	Diseño e implementación del programa de capacitación integral	Desarrollo Profesional	100% programa estructurado	(N° módulos implementados / Total módulos planificados) x 100	Gerente	\$ 1,500,000	feb-25	mar-25
	Ejecución de talleres de actualización técnica	Desarrollo Profesional	95% personal actualizado	(N° empleados actualizados / Total empleados) x 100	Gerente + Estilistas Senior	\$ 2,000,000	may-25	jun-25
	Implementación sistema de evaluación y seguimiento	Desarrollo Profesional	85% personal evaluado	(N° empleados evaluados / Total empleados) x 100	Gerente	\$ 1,800,000	jul-25	sep-25
	Certificación del personal en nuevas técnicas	Desarrollo Profesional	75% personal certificado	(N° empleados certificados / Total empleados) x 100	Gerente + Estilistas Senior	\$ 1,700,000	oct-25	dic-25

Nota. Los objetivos, tácticas y estrategias parten del diagnóstico estratégico hecho a la Peluquería José.

Tabla 33

Plan de acción incremento de ingresos 2026

Objetivo estratégico	Táctica	Estrategia CAME	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto (COP)	Fecha Inicio	Fecha Final
Incrementar los ingresos en un 30% a partir de la introducción de servicios Premium en la Peluquería José para el 2026	Investigación y desarrollo de servicios Premium	Expansión Premium	5 nuevos servicios Premium desarrollados	(N° servicios Premium implementados / N° servicios planificados) x 100	Gerente + Auxiliar Marketing	\$ 5,500,000	ene-26	mar-26
	Implementación de área VIP y servicios exclusivos	Diferenciación Premium	100% área VIP renovada y operativa	(M² área VIP renovada / Total M² planificados) x 100	Gerente	\$ 5,000,000	abr-26	jun-26
	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores Premium	Expansión Premium	3 alianzas Premium establecidas	N° de alianzas Premium formalizadas	Gerente + Staff Contador	\$ 1,500,000	jul-26	sep-26
	Lanzamiento de campaña de marketing Premium	Diferenciación Premium	40% de conciencia en segmento Premium	(N° clientes conocedores del servicio / Total clientes encuestados) x 100	Auxiliar Marketing	\$ 5,500,000	oct-26	dic-26

Nota. Los objetivos, tácticas y estrategias parten del diagnóstico estratégico hecho a la Peluquería José.

Tabla 34

Plan de acción renovación de los equipos tecnológicos 2026

Objetivo estratégico	Táctica	Estrategia CAME	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto (COP)	Fecha Inicio	Fecha Final
Renovar el 50% de los equipos tecnológicos empleados para la prestación de los servicios con tecnología eco-eficiente para diciembre 2026	Evaluación y selección de equipos eco-eficientes	Actualización de Infraestructura	70% de equipos antiguos evaluados	(N° equipos evaluados / Total equipos) x 100	Gerente + Staff Contador	\$ 3,000,000	ene-26	mar-26
	Modernización de sistemas de iluminación	Actualización de Infraestructura	100% iluminación LED instalada	(N° luminarias LED instaladas / Total luminarias) x 100	Gerente	\$ 4,500,000	abr-26	jun-26
	Actualización de infraestructura básica	Actualización de Infraestructura	50% equipos eco-eficientes instalados	(N° equipos eco-eficientes / Total equipos) x 100	Gerente	\$ 8,000,000	jul-26	sep-26
	Implementación de sistemas de ahorro energético	Desarrollo Sostenible	20% reducción consumo energético	(1 - Consumo energético actual / Consumo energético anterior) x 100	Gerente + Personal de Aseo	\$ 7,500,000	oct-26	dic-26

Tabla 35

Plan de acción retención de clientes 2027

Objetivo estratégico	Táctica	Estrategia CAME	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto (COP)	Fecha Inicio	Fecha Final
Alcanzar una tasa de retención de clientes del 85% mediante la implementación completa del sistema de fidelización digital para diciembre 2027	Implementación del programa de fidelización digital	Fidelización Competitiva	60% clientes inscritos en programa	(N° clientes inscritos / Total clientes) x 100	Auxiliar Marketing	\$ 3,800,000	ene-27	mar-27
	Desarrollo del club VIP y beneficios exclusivos	Fidelización Competitiva	40% de clientes usando beneficios	(N° clientes usando beneficios / Total clientes VIP) x 100	Auxiliar Marketing + Gerente	\$ 3,200,000	abr-27	jun-27
	Organización de eventos especiales para miembros	Fidelización Competitiva	80% asistencia a eventos	(N° asistentes / Total invitados) x 100	Auxiliar Marketing + Estilistas	\$ 3,700,000	jul-27	sep-27
	Integración de sistema de feedback digital	Innovación Digital	70% participación en feedback	(N° feedbacks recibidos / Total servicios prestados) x 100	Auxiliar Marketing	\$ 1,200,000	oct-27	dic-27

Nota. Los objetivos, tácticas y estrategias parten del diagnóstico estratégico hecho a la Peluquería José.

Tabla 36

Diagrama de Gantt objetivos estratégicos 1 y 2 año 2025 (tiempo en meses)

Táctica	Fecha Inicio	Fecha Final														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Implementación integral del software de gestión contable y administrativo	1/01/2025	1/03/2025	■	■	■											
Diseño e implementación del programa de capacitación integral	1/02/2025	1/03/2025	■	■	■											
Ejecución de talleres de actualización técnica	1/05/2025	1/06/2025				■	■	■								
Desarrollo e implementación del sistema de reservas online y app móvil	1/03/2025	1/07/2025			■	■	■	■	■							
Automatización del sistema de recordatorios y seguimiento	1/06/2025	1/09/2025						■	■	■	■					
Implementación sistema de evaluación y seguimiento	1/07/2025	1/09/2025										■	■	■		
Establecimiento de protocolos digitales administrativos	1/10/2025	1/12/2025										■	■	■		
Certificación del personal en nuevas técnicas	1/10/2025	1/12/2025										■	■	■		

Nota. El diagrama de Gantt está de acuerdo a las tácticas que se van a implementar en la Peluquería.

Tabla 37

Diagrama de Gantt objetivos estratégicos 3 y 4 año 2026 (tiempo en meses)

Táctica	Fecha	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Inicio	Final											
Investigación y desarrollo de servicios Premium	1/01/2026	1/03/2026	■	■	■								
Evaluación y selección de equipos eco-eficientes	1/01/2026	1/03/2026	■	■	■								
Implementación de área VIP y servicios exclusivos	1/04/2026	1/06/2026			■	■	■	■					
Modernización de sistemas de iluminación	1/04/2026	1/06/2026			■	■	■	■					
Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores Premium	1/07/2026	1/09/2026							■	■	■		
Actualización de infraestructura básica	1/07/2026	1/09/2026							■	■	■		
Lanzamiento de campaña de marketing Premium	1/10/2026	1/12/2026										■	■
Implementación de sistemas de ahorro energético	1/10/2026	1/12/2026										■	■

Nota. El diagrama de Gantt está de acuerdo a las tácticas que se van a implementar en la Peluquería.

Tabla 38

Diagrama de Gantt objetivos estratégicos 5 y 6 2027 (tiempo en meses)

Táctica	Fecha	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Inicio	Final												
Implementación del programa de fidelización digital	1/01/2027	1/03/2027												
Desarrollo del club VIP y beneficios exclusivos	1/04/2027	1/06/2027												
Organización de eventos especiales para miembros	1/07/2027	1/09/2027												
Integración de sistema de feedback digital	1/10/2027	1/12/2027												

Nota. El diagrama de Gantt está de acuerdo a las tácticas que se van a implementar en la Peluquería.

11 Conclusiones

A través del diagnóstico situacional se identificó que la Peluquería José cuenta con una posición competitiva favorable con un puntaje de 2.71 en la matriz EFE y 2.52 en la matriz EFI indicando que la empresa responde de manera ligeramente superior al promedio ante las oportunidades y amenazas del entorno, y sus fortalezas internas. Del mismo modo, el análisis de satisfacción del cliente a través del cuestionario mostró resultados positivos con un 100% de calificaciones favorables en el servicio prestado y con un 88.75% de aceptación en precios ofertados en la Peluquería José. Considerando, los factores EFE y EFI se planteó la matriz CAME donde se identificó 12 estrategias clave distribuidas en las categorías de Corregir (3), Afrontar (3), Mantener (3) y Explorar (3), con un presupuesto total de implementación de \$73,000,000.

De la misma manera se estableció la estructura organizacional lineal de la Peluquería José la cual expone la jerarquía actual de la empresa incorporando el nuevo cargo de auxiliar de marketing y manteniendo el contador como staff en sus funciones básicas. Respecto, a la filosofía institucional se articuló a través de la misión enfocada en servicios de alta calidad, como también en las experiencias personalizadas, asimismo, la visión fue proyectada para 2029 donde se aspira al liderazgo en la innovación, y seis valores corporativos fundamentales enfocados en la excelencia, innovación, sostenibilidad, integridad, empatía y compromiso social, además, se complementó con la creación de las políticas claras de calidad, atención al cliente, innovación, sostenibilidad, integridad y desarrollo del personal en la Peluquería José.

Posteriormente se formularon seis objetivos estratégicos a través de la metodología SMART distribuidos en tres años (2025-2027) mediano plazo esto porque los gustos, las preferencias y el entorno cambia constantemente lo que hace que el plan pueda modificarse e irse adaptando a dichos cambios, de esta manera, cada uno de los objetivos estratégicos propuestos cuentan con cuatro tácticas específicas y metas medibles. Los objetivos

abordan la digitalización (40% de operaciones), la capacitación (60% del personal), los ingresos (incremento del 30%), la renovación tecnológica (50% de equipos) y la retención de clientes (85%), lo anterior fue tenido en cuenta con base en los resultados del cuestionario el cual reveló áreas clave de mejora en la Peluquería José con el 43.75% de clientes señalando la necesidad de optimización operativa y el 35% mencionando los tiempos de espera como prioridad.

Finalmente, se desarrolló el plan de acción detallado en el cual se abarcan 20 tácticas distribuidas en tres años, con un presupuesto total de \$73,000,000 COP. Los planes incluyen los indicadores específicos para cada táctica lo cual permite llevar el control y el avance de cada una de las metas propuestas, al igual se tuvo en cuenta los responsables designados según los cargos y estructura jerárquica en la Peluquería José, esto también fue acompañado de los cronogramas de implementación mediante los diagramas de Gantt para cada año. Las inversiones más importantes se concentran en actualización de infraestructura, diferenciación Premium de los servicios para un segmento o nicho de mercado más exclusivo y la mejora de las tecnologías en la peluquería.

12 Recomendaciones

Se recomienda que la implementación del sistema de gestión digital sea primero destinando los \$5,000,000 COP presupuestados para la digitalización administrativa durante el primer trimestre de 2025 para establecer la base para las operaciones futuras en la Peluquería José automatizando el 40% de los procesos administrativos y las reservas. Por lo tanto, la adopción temprana de las herramientas tecnológicas facilitará la transición a la gestión eficiente disminuyendo la sobrecarga administrativa de los auxiliares actuales y, proporcionará datos adecuados para la toma de decisiones estratégicas para la Peluquería José.

Además, es esencial presentar el programa de fidelización digital en la Peluquería de manera progresiva, comenzando con la formación del personal sobre los métodos para utilizar las herramientas tecnológicas actualizadas antes de su implementación para el público. El presupuesto de \$8,000,000 COP asignado al área de la estrategia de fidelización se debería centrar principalmente en la creación de beneficios exclusivos para cubrir las necesidades consideradas anteriormente en el estudio de la satisfacción del cliente mencionado, ya que el 100% de los encuestados en la Peluquería José estuvieron dispuestos a recomendar el servicio.

Al mismo tiempo, también sería valioso invertir en la renovación de equipos e infraestructura, aunque se debería emplear una estrategia de priorización. La inversión de \$20,000,000 COP en actualización de infraestructura tecnológica por lo que esta debería distribuirse considerando el impacto inmediato en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, comenzando por la modernización del área de espera y la optimización de espacios de trabajo en la Peluquería José.

Es recomendable tener en cuenta la necesidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores Premium y centros de capacitación especializados para fortalecer la implementación de los servicios Premium planificados para nichos o segmentos del

mercado más exclusivos y que demanden alta calidad en los servicios. De esta manera, las alianzas obedecerán a la meta estratégica en el corto plazo de aumentar los ingresos en un 30% al cierre del 2026, aprovechando la satisfacción actual del cliente como base del ofrecimiento de servicios con mayor valor agregado dentro de la Peluquería.

Asimismo, el diseño del plan de contingencia financiera considerará las presiones inflacionarias identificadas en el análisis PESTEL y las eventuales implicaciones de la reforma tributaria impulsada por el gobierno por el déficit de recaudo en 2024. Así que este deberá tener las estrategias de optimización de costos y la eficiencia operativa en la Peluquería José de manera que permitan mantener los márgenes de rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio considerando que el 88.75% de los clientes calificaron los precios actuales como justos.

Del mismo modo es imperativo tener en cuenta la necesidad de establecer el sistema de evaluación y seguimiento continuo del plan estratégico con revisiones trimestrales de los indicadores clave de desempeño establecidos para cada meta. Por lo que sería importante incluir encuestas periódicas de satisfacción del cliente, evaluaciones progresivas de desempeño del personal y el análisis financiero que les permitan ajustar las estrategias según sea necesario, asegurando el cumplimiento de las metas establecidas para cada año del plan (2025-2027) en la Peluquería José.

13 Bibliografía

- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ta ed.). Editorial Episteme. Disponible en: <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Escobar, L. & Martínez, P. M. (2018). Construcción del direccionamiento estratégico de la peluquería Carlos Enrique y Diseño de la Estrategia de Comunicación Interna y Externa. [Trabajo de grado]. Universidad del Valle. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/d25b1728-2f63-4299-aa18-b911f2f15368/content>
- Franco Molina, N., & Gudiño Giraldo, V. (2021). Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para un emprendimiento: Estudio de caso empresa Sentation Store centro de estética la ciudad de Pereira [Trabajo de grado]. Universidad Libre Seccional Pereira. Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23363/MD0237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franco Molina, N., & Gudiño Giraldo, V. (2021). Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para un emprendimiento: Estudio de caso empresa Sentation Store Centro de Estética y Moda en la ciudad de Pereira. (Trabajo de grado). Universidad Libre. Pereira. Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23363/MD0237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galo, H. (2012). Implementación de normas y procedimientos del control interno con el fin de obtener cierto grado de seguridad razonable en los recursos generadores de efectivo en la empresa Constructora de Obras de Ingeniería Civil S.A en el

municipio de Ocotlal durante el período 2010-2011. [Trabajo de posgrado Maestría]. Universidad Autónoma de Nicaragua. Disponible en:
<https://repositorio.unan.edu.ni/2215/1/1808.pdf>

García Benites, S. (2023). Caso de estudio: propuesta de un plan estratégico de una peluquería y spa en el mercado peruano [Trabajo de suficiencia profesional]. Universidad de Lima. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/19722>

García Benites, S. (2023). Caso de estudio: Propuesta de un plan estratégico de una peluquería y spa en el mercado peruano. (Trabajo de grado). Universidad de Lima. Perú. Disponible en:
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19722/T018_72164512_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García Ferrando, M. (2011). Socioestadística: Introducción a la estadística en sociología. Alianza Editorial. Disponible en:
<https://consejopsuntref.files.wordpress.com/2018/09/socioestadistica-garcc3ada-ferrando-manuel.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores. Disponible en: <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Hoyos Fernández, J. L. (2020). Propuesta de direccionamiento estratégico de la unidad de negocios Leo's Stylos [Trabajo de grado]. Fundación Universitaria de Popayán. Disponible en:
<https://unividaufup.edu.co/repositorio/files/original/abb2b1af3e0febd286b59fcc125875a8.pdf>

Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Ediciones Morata. Disponible en: https://issuu.com/ediciones_morata/docs/kvale

- Mendoza, K. L., & Hinestroza Devia, J. S. (2019). Plan estratégico de un centro de estética y escuela en Cali periodo 2019-2022. [Trabajo de grado]. Universidad del Valle. Disponible en:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/51727747-83a2-4b8b-b75e-d446220a930a/content>
- Molina Bejarano, Y. K. (2023). Diseño de un plan de marketing para la peluquería "Gloria Bejarano" de la ciudad de Fusagasugá para el año 2022 [Trabajo de especialización]. Universidad de Cundinamarca. Disponible en:
<https://hdl.handle.net/20.500.12558/4773>
- Montejo M. Socorro, B. Llanes, O. (2019). Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias. *Revisa Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. Vol.17. No.3. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000300017#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20estrat%C3%A9gico%20es%20una,camino%20hacia%20el%20estado%20deseado.
- Mosquera Herrera, M. J., & Valverde Lojano, F. G. (2023). Plan estratégico para la peluquería "Barbernova" de la ciudad de Cuenca para el año 2022-2025 [Trabajo de grado]. Universidad Tecnológica Sudamericana. Disponible en:
<http://repositorio.sudamericano.edu.ec/handle/123456789/345>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*. Vol. 35. No.1. Disponible en:
<https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pérez Girón, N. M. (2023). Alternativas de crecimiento para PYME de servicios: el caso de una cadena de salones de belleza [Tesis de Postgrado]. Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. Disponible en:
<https://repositorio.unitec.edu.hn/xmlui/handle/123456789/7223>

- Rodríguez, P. D. (2023, 28 de agosto). El mercado de las peluquerías genera \$500.000 millones al año solo en Bogotá. Página web Diario Virtual La República. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-de-las-peluquerias-genera-500-000-millones-al-ano-solamente-en-bogota-3688254>
- Espinosa, R. (14 de noviembre 2013). La matriz de análisis DAFO (FODA). Blog de Roberto Espinosa. Disponible en: <https://robertoepinosa.es/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Licari, S. (20 de febrero 2020). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. Blog de Hubspot. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- Ortega, M. (23 de diciembre 2021). ¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave. UNIR Universidad Abierta A través de Internet. Disponible en: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>
- Gasbarrino, S: (17 enero 2022). Estrategias basadas en FODA y ejemplos de su aplicación. Blog de Hubspot. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/estrategias-foda>
- Ruiz, M. (03 de junio 2022). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. Portal web Ruizbarroeta consulting. Disponible en: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Ruiz, M. (03 de junio 2022). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. Portal web Ruizbarroeta consulting. Disponible en: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Cardozo, G. (8 de septiembre 2022). Análisis estratégico, ¿en qué consiste? Portal web IMEC. Disponible en: <https://www.cimec.es/analisis-estrategico/>

Pursell, S. (13 de febrero 2023). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. Blog de Hubspot España. Disponible en:

<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Cruz, J. J. (2019, 27 agosto). Peluquerías 'low cost', un nuevo concepto en el sector belleza. Página web Portafolio. Disponible en:

<https://www.portafolio.co/innovacion/peluquerias-low-cost-un-nuevo-concepto-en-el-sector-belleza-532960>

Cigüenza Riaño, N. (2023, 26 de febrero). Van más de 76.200 pequeños negocios inscritos en el mecanismo de la Dian para el pago de impuestos. Página web El Tiempo.

Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-peluquerias-dan-ejemplo-en-el-regimen-simple-de-tributacion-745374>

Rodríguez, P. D. (2023, 28 agosto). El mercado de las peluquerías genera \$500.000 millones al año solo en Bogotá. Página web Diario Virtual La República. Disponible en:

<https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-de-las-peluquerias-genera-500-000-millones-al-ano-solamente-en-bogota-3688254>

Jaramillo Palacio, C. (2023, 23 de mayo). Un sector que no para de subir: el crecimiento de la industria capilar en Colombia. Página web Diario Virtual La República.

Disponible en: <https://www.larepublica.co/ocio/un-sector-que-no-para-de-subir-el-crecimiento-de-la-industria-capilar-en-colombia-3620788>

Obregón Donado, L. (2020, 1 mayo). El 'corte' en el sector de la belleza por la pandemia. Página web Diario El Heraldó. Disponible en:

<https://www.elheraldo.co/entretenimiento/el-corte-en-el-sector-de-la-belleza-por-la-pandemia-722492>

Gutiérrez Núñez, A. (2022, 12 de julio). El país es uno de los que lidera el sector belleza en la región, con \$11 billones anuales. Página web Diario Virtual La República.

Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-pais-es-uno-de-los-que-lidera-el-sector-belleza-en-la-region-con-11-billones-anuales-3401696>

López, C. M., Balanta, E., & Suárez, Y. A. (2020). Propuesta del diseño de un plan estratégico para la empresa Espacios Empresariales Inmobiliaria S. A. S. [Trabajo de grado]. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Disponible en: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2007/PROPUESTA_DISE%c3%91O_PLAN ESTRAT%c3%89GICO_PARA_EMPRESA_ESPACIOS_EMPRESARIALES_INMOBILIARIA_S.A.S..pdf?sequence=2&isAllowed=y

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J.J. Quintana, P. L., Forero Aponte, C., Fajardo Castro, V. L., & Ferro Vásquez, J. (2020). Diagnostico e intervención en psicología de las organizaciones. Editorial Universidad Católica de Colombia. 1º Edición. Bogotá D.C. Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/95082557/LOGOS_20SIGNUM_202_Diagn_C3_B3stico_web-libre.pdf?1669833153=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagnostico_e_intervencion_en_psicologia.pdf&Expires=1725574253&Signature=XIH0rI~HRQcNFKQww4ZGkBR6HSs4zFqt85vjNBrOGNANuYbcyzS4zPJnaW0DQ~cvljW5MVzbwAHJIK-tTbFuW1ooUyL6ylQqe-z2tOJGP7VcbJvOKasuariFmIKHyzy3tp3dy0gngnqhOW8Srtt7vIpaH7kQrhKi2SyvGJ35SbZ~rejq-n860rtAAvte5zXvwUwGFzHOI87I4sKxGyjW7sR2y6RauohZOwhFaLuj5dMdn78QvX1O2E5WFdYIQKqbVs0akQWUL5p0aEJXQtQq2PL580S1di9a2kHRtPzYyrDnVPTxioA41~eMePOVX07al7aAoKNhZ1DxXSYSo8f7GQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=45

Ortega-Reyes, A. O., Roque-Morales, J. C., Montaña-Arango, Óscar, Corona-Armenta, J. R., Robles-Acosta, C., & Marcelino-Aranda, M. (2023). Diagnóstico organizacional y satisfacción laboral en una dependencia de salud. *Pädi Boletín Científico De*

Ciencias Básicas E Ingenierías Del ICBI, 11(21), 129-135. Disponible en:

<https://doi.org/10.29057/icbi.v11i21.10549>

González Meriño, R. F., Antúnez Saiz, V. I., & Palacios Hidalgo, Á. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000300018&script=sci_arttext&tlng=pt

Medina Cruz, J., Quintana Fuentes, L. F., & Olaya Cruz, M. I. (2020). Modelo diagnóstico empresarial: caso “Fábrica de café y chocolate El Agrario” San Vicente de Chucurí, Santander. *Ciencia y Agricultura*, 17(3). Disponible en: <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>

Casadiago-Duque, Y. R., Rico-Rojas, C. F., Contreras-Cáceres, M. E., & Calderón-Contreras, M. M. (2020). Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MiPymes de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 10(20), 64-73. Disponible en: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/622/586>

Rueda Galvis, J. F., Garavito Hernández, Y., & Calderón Campos, J. A. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *Revista Investigación y Desarrollo*, 15(2). Disponible en: <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>

Tejeda-Villanueva, A., Blanco-Jiménez, M., & Guerra-Moya, S. (2019). Factores que impulsan las importaciones de las empresas de alimentos procesados, mejorando su competitividad. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-16. Disponible en: <https://doi.org/10.35426/I124-073>

MINCIT. (2023, 11 de agosto). Formalización empresarial. Transparencia y Acceso, Comercio, Industria y Turismo página web. Disponible en: <https://www.mipymes.gov.co/programas/formalizacion->

empresarial#:~:text=La%20Formalizaci%C3%B3n%20empresarial%20genera%20beneficios,ingresos%20tributarios%20para%20la%20inversi%C3%B3n

Rodríguez, A. (2024, septiembre 4). ¿Qué pasa si sube el ACPM? Análisis impacto en inflación, precio de productos y servicios. Caracol Radio. Disponible en:
<https://caracol.com.co/2024/09/04/que-pasa-si-sube-el-acpm-analisis-impacto-en-inflacion-precio-de-productos-y-servicios/>

Banco Mundial. (2024). El Banco Mundial en Colombia. Panorama General. Banco Mundial página web. Disponible en:
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

ANDI. (2024, 25 junio). Cada colombiano gasta un promedio de \$449.000 al año en productos de belleza, cuidado personal y aseo del hogar: Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI. ANDI página web. Disponible en:
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17696-cada-colombiano-gasta-un-promedio-de-44>

Reynoso, L. (2024, 6 de septiembre). La inflación mensual en Colombia llega a 0% en agosto de 2024. Diario virtual el Tiempo. Disponible en: <https://elpais.com/america-colombia/2024-09-06/la-inflacion-se-frena-en-colombia-en-agosto-no-subieron-los-precios.html>

CCC. (2024). Mercado laboral en Popayán durante el trimestre móvil 2023-2024. Revista IMAE. Disponible en: https://cccauca.org.co/camara-web/_lib/file/doc/admin_gestor/modulo_2/submodulo_33/documentos/Mercado_Laboral%20Popay%C3%A1n%20nov2023-ene2024.pdf

14 Anexos

14.1 Anexo 1: formato entrevista

Estimado Gerente:

Esta entrevista tiene como propósito realizar un diagnóstico de las áreas administrativa, financiera y de mercadeo de la Peluquería José. La información que nos proporcione será fundamental para entender la posición actual de la empresa tanto a nivel interno como externo y permitirá identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Queremos asegurarle que toda la información recopilada será tratada con la máxima confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos y prácticos. Su participación y honestidad son cruciales para obtener un análisis completo y objetivo. Agradecemos su tiempo y disposición para contribuir a este proceso.

1. Desde su perspectiva, ¿cómo describiría el estado actual de la gestión administrativa en la peluquería?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos administrativos que enfrenta la peluquería actualmente?
3. ¿Qué estrategias se implementan para optimizar la gestión y operación diaria del negocio?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión financiera de la peluquería y cuáles son los principales indicadores que utiliza para medir el desempeño financiero?
5. ¿Ha identificado alguna área de oportunidad en la administración financiera de la peluquería que podría mejorarse?
6. ¿Qué políticas o procedimientos financieros se han establecido para controlar y reducir los costos operativos?
7. ¿Cuál es la estrategia de precios que utiliza la peluquería y cómo se determina el valor de los servicios ofrecidos?
8. ¿Cómo evalúa la rentabilidad de la peluquería y qué acciones se toman para mejorarla?
9. En términos de mercadeo, ¿qué estrategias utiliza actualmente la peluquería para atraer y retener clientes?
10. ¿Qué canales de promoción y comunicación son los más efectivos para la peluquería y por qué?
11. ¿Cómo percibe la posición de la peluquería en el mercado en comparación con la competencia?
12. ¿Qué estrategias ha implementado para diferenciar la peluquería y mejorar su posicionamiento en el mercado?
13. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente y qué medidas toma para mejorar la experiencia del cliente en la peluquería?
14. ¿Qué acciones futuras planea implementar en las áreas administrativa, financiera y de mercadeo para mejorar la posición de la peluquería a nivel interno y externo?

14.2 Anexo 2: formato encuesta

Gracias por elegir la Peluquería José. Nos importa mucho su opinión, y por eso le invitamos a completar esta breve encuesta. Su participación nos ayudará a mejorar la calidad de nuestros servicios y a satisfacer mejor sus necesidades. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de mejora interna. Agradecemos de antemano su tiempo y honestidad al proporcionarnos su valiosa retroalimentación. ¡Gracias por ayudarnos a servirle mejor!

1. ¿Con qué frecuencia visita la Peluquería José?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente

2. ¿Qué servicios suele utilizar con mayor frecuencia en la peluquería Jose?

- Corte de cabello
- Tinte/Coloración
- Peinados
- Tratamientos capilares
- Otros: _____

3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente en la Peluquería José?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

4. Si su respuesta en la anterior pregunta fue regular o malo, justifique su respuesta

5. ¿Cómo considera los precios de los servicios ofrecidos por la peluquería?

- Muy altos
- Altos
- Justos
- Bajos
- Muy bajos

6. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el resultado final de los servicios que ha recibido?

- Muy satisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Insatisfecho(a)

- Muy insatisfecho(a)

7. ¿Cuáles son las principales razones por las que elige la Peluquería José sobre otras opciones?

- Calidad del servicio
- Precio
- Ubicación
- Trato del personal
- Recomendaciones
- Otros: _____

8. ¿Qué tan fácil le resulta agendar una cita en la peluquería?

- Muy fácil
- Fácil
- Difícil
- Muy difícil

9. ¿Qué canales de comunicación utiliza para interactuar con la Peluquería José?

- Llamada telefónica
- Mensaje de texto/SMS
- WhatsApp
- Redes sociales (Facebook, Instagram)
- Otro: _____

10. ¿Cómo considera la atención del personal durante su visita a la peluquería?

- Muy amable
- Amable
- Poco amable
- Nada amable

11. ¿Qué tan probable es que recomiende la Peluquería José a amigos o familiares?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

12. Si su respuesta en la anterior pregunta fue poco probable o nada probable, justifique su respuesta

13. ¿Qué aspectos del servicio considera que podrían mejorar en la Peluquería José?

- Calidad del servicio
- Atención al cliente
- Precios
- Variedad de servicios
- Tiempo de espera
- Otros: _____

14. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la relación calidad-precio de los servicios ofrecidos por la Peluquería José?

- Muy satisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Insatisfecho(a)
- Muy insatisfecho(a)

15. Si su respuesta en la anterior pregunta fue insatisfecho(a) o muy insatisfecho(a), justifique su respuesta.
