



2023

PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA FAMILIAR

Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

Alumna: Salica, Agustina Denisse
DNI: 42797990
Mail: agustinasalica1274@gmail.com
Tutora: Abbas, Virginia



ÍNDICE

1. Resumen	3
2. Introducción	4
3. Sobre la empresa	5
4. Problema	6
4.1 Preguntas de Investigación	7
5. Objetivo General	7
5.1 Objetivos Específicos	7
6. Marco Teórico	7
7. Marco Metodológico	14
8. Resultados de la Observación	15
9. Planeación Estratégica para “NIRIS”	17
PASO 1: Pensamiento estratégico.	17
PASO 2: Análisis Estratégico.	18
PASO 3: Planeación Estratégica.	29
10. Recomendaciones	36
11. Conclusión	38
12. Bibliografía	40
13. Anexo	41



1. Resumen

El trabajo se centra en analizar “NIRIS”, una empresa familiar del rubro peluquería ubicada en el microcentro de la ciudad de San Miguel de Tucumán, y con una trayectoria consolidada de más de dos décadas. Desde su nacimiento hasta la actualidad ha funcionado de manera intuitiva pero ahora que los socios se encuentran en el tramo final de su vida profesional desean formalizar las bases de la organización.

El objetivo principal reside en proponer un plan estratégico para “NIRIS”. Arthur Thompson (2015) presenta el Plan estratégico como la ruta hacia dónde se dirige la empresa, el cual establece objetivos estratégicos y financieros a la vez que describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados. De esta manera se busca brindarle a los propietarios una herramienta orientadora para ayudarlos a ordenar sus acciones para la consecución de sus aspiraciones.

Para lograr cumplir el objetivo antes propuesto, el primer paso con el que se avanza consiste en la formalización de la identidad de la empresa, lo cual involucra la definición precisa de su visión, misión y valores. Estos elementos representan la columna vertebral estratégica que guiará las decisiones y acciones dentro de la organización, dirigiendo el camino a seguir para la prestación de sus servicios.

Posteriormente, se procede a analizar tanto la posición en el mercado de la empresa como su competitividad mediante la aplicación de herramientas como la matriz FODA y un análisis VRIO. Desde una perspectiva metodológica, se adopta un enfoque cualitativo respaldado por un diseño de investigación-acción. En la recolección de datos se emplean técnicas como entrevistas semi-estructuradas dirigidas a cada uno de los propietarios, focus group y observación directa. Estas herramientas proporcionan una comprensión enriquecedora y holística de la dinámica interna y externa de la empresa, permitiendo la elaboración de un



diagnóstico fundamentado y la creación de estrategias adecuadas a las necesidades y aspiraciones del negocio familiar en cuestión.

1.1 Palabras Claves: Servicios – Plan Estratégico – Empresa Familiar –

2. Introducción

Dentro del panorama empresarial, las empresas familiares desempeñan un papel fundamental, representando una parte significativa de la economía global. A menudo, estas empresas enfrentan desafíos únicos y complejos debido a la intersección de dinámicas familiares y consideraciones empresariales. La formulación de un plan estratégico se erige como una herramienta crucial para orientar el rumbo de estas organizaciones, garantizando su supervivencia, crecimiento sostenible y adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

El tejido de una empresa familiar es complicado ya que los lazos familiares y los intereses comerciales se entrelazan, creando una dinámica única que puede influir tanto en las decisiones estratégicas como en la cultura organizativa. A medida que estas empresas atraviesan generaciones, se encuentran ante el desafío de preservar los valores fundamentales de la familia mientras se esfuerzan por innovar, competir y expandirse en un mercado globalizado y altamente competitivo.

El propósito de este trabajo académico es explorar la formulación de un plan estratégico adaptado a las particularidades de una empresa familiar. Analizaremos el proceso integral de diseño de estrategias, considerando tanto los aspectos empresariales convencionales como las dinámicas únicas que surgen de la interacción entre la familia y el negocio.

En las siguientes páginas, se exploran las diversas etapas involucradas en la formulación de un plan estratégico. Desde el análisis del entorno interno y externo hasta la definición de metas,



objetivos y estrategias concretas, se examina cómo cada paso se adapta a las necesidades y características especiales de la organización bajo análisis.

En última instancia resulta importante resaltar la importancia de abordar tanto los aspectos empresariales como los familiares en la toma de decisiones estratégicas, allanando el camino para el éxito sostenible y el crecimiento continuo de estas valiosas empresas en la economía global.

3. Sobre la empresa

“NIRIS” es una empresa de carácter familiar con más de dos décadas de trayectoria en continua actividad. Se sitúa en el microcentro de la ciudad de San Miguel de Tucumán, donde ofrece servicios especializados de peluquería.

Los propietarios de este establecimiento empresarial forman parte de una familia numerosa compuesta por diez hermanos. El fundamento de su experiencia en la industria de la peluquería se remonta a la enseñanza recibida por parte de su padre, quien transmitió el conocimiento y las habilidades que hoy en día representan su fuente principal de ingresos.

La evolución de este negocio ha transitado al menos por tres etapas significativas antes de alcanzar su forma y estructura actual:

1. En un primer momento, los tres hermanos varones mayores optaron por unirse y establecer la empresa como una sociedad.
2. Al cabo de unos cinco años se sumaron al negocio familiar los dos hermanos varones más chicos.
3. Posteriormente, la empresa experimentó un cambio en su conformación cuando los dos hermanos más jóvenes decidieron separarse de la sociedad. En ese momento, ambos emprendieron la apertura de sus propios establecimientos de peluquería de manera independiente.



En la actualidad, la titularidad de “NIRIS” recae sobre:

FS: Quien tiene 55 años. Está casado y tiene dos hijos, el varón cursa sus estudios secundarios en una escuela técnica pero ya aprendió el oficio de peluquería mientras que su hija estudia la Licenciatura en Administración a la vez que realiza una pasantía en una empresa del rubro de la construcción.

LS: Tiene 54 años. Está casado y tiene dos hijos. El hijo varón es el mayor y actualmente se desempeña como profesor de folclore en su academia mientras que la hija menor es estudiante del profesorado de matemáticas pero anteriormente cursó tres años de la carrera de Contador Público Nacional.

DS: Tiene 50 años. Está casado y tiene dos hijos pequeños, uno de 9 y otra de 10 años, ambos en edad escolar de educación primaria.

4. Problema

Si bien la organización bajo análisis tiene una considerable trayectoria, desde su nacimiento hasta la actualidad ha funcionado de manera intuitiva tomando como base para la acción únicamente la experiencia de sus propietarios. Las funciones que deben cumplir los integrantes de esta, fueron acordadas de palabra y la realidad demuestra que no se cumplen de la manera pactada. Esta disparidad entre la intención y la ejecución ha resultado en episodios de incertidumbre y tensión.

Además la filosofía empresarial está presente solo en la mente de los socios y no se encuentra de manera explícita en ningún documento que permita su comunicación efectiva a las partes interesadas.

Es importante mencionar que los socios fundadores se encuentran en el tramo final de su vida laboral y desean que el negocio familiar continúe más allá de ellos. Pero reconocen la necesidad de realizar una reorganización interna que les permita formalizar las bases de la



empresa con el fin de alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo de una manera ordenada y eficiente.

4.1 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la realidad organizacional actual de "NIRIS" ?
2. ¿Cuál es la metodología idónea para lograr la formalización tanto de la estrategia como del proceso de establecimiento de metas de la empresa?
3. ¿Con qué planes de acción pretende alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo?

5. Objetivo General

El objetivo de este trabajo es proponer un Plan Estratégico dirigido a "NIRIS" que le permita la formalización integral de su plan de negocios, así como la optimización efectiva de la explotación de sus fortalezas intrínsecas y el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en su entorno operativo.

5.1 Objetivos Específicos

1. Examinar el contexto tanto interno como externo que rodea "NIRIS" buscando entender cómo afectan el negocio.
2. Describir qué métodos y técnicas resultan convenientes utilizar tanto para formalizarla estrategia como el proceso de establecimiento de metas de la empresa.
3. Desarrollar planes de acción que le permitan a la empresa concretar su visión de negocio alcanzando los objetivos propuestos de corto, mediano y largo plazo.

6. Marco Teórico

Estrategia



Para Henry Mintzberg (2003) la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a seguir. La formulación adecuada de la misma ayuda a poner orden y a asignar los recursos y deficiencias de una organización, con el fin de poder lograr una situación viable y original, anticipando posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Se aplica en distintos niveles dentro de la organización:

- **Estrategia Corporativa:** Se refiere a las decisiones a nivel de toda la organización. Define la misión, visión y los objetivos generales de la empresa, así como la dirección estratégica que seguirá.
- **Estrategia de Negocio:** Se centra en decisiones específicas para unidades de negocio o divisiones dentro de la organización. Busca alcanzar objetivos relacionados con un segmento de mercado o línea de productos.
- **Estrategia Funcional:** Se relaciona con áreas específicas de la organización, como marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Define cómo cada área contribuirá a los objetivos generales de la empresa.

La estrategia es esencial para el éxito de las organizaciones, ya que proporciona un marco coherente para la toma de decisiones. Permite a las empresas adaptarse a un entorno cambiante, mantener su competitividad y lograr sus objetivos a largo plazo de manera eficiente.

En resumen, la estrategia es un elemento fundamental en la gestión empresarial que guía la planificación y toma de decisiones a nivel organizativo, contribuyendo al logro de los objetivos a largo plazo de una manera efectiva y eficiente. Su aplicación se extiende a diferentes niveles de la organización y se apoya en un proceso estructurado de desarrollo y ejecución.



Administración Estratégica/ Planeación Estratégica

David R. Fred (2013) define este concepto como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad para lograr el éxito de la organización. Su propósito es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

El proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:

1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.
2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.
3. Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.
4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.

Plan Estratégico

Arthur Thompson (2015) presenta el concepto de Plan estratégico como la ruta hacia dónde se dirige la empresa, el cual establece objetivos estratégicos y financieros a la vez que describe las



acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Se lo construye mediante ejecutar las primeras tres actividades de la Administración Estratégica antes definida.

Su importancia reside en determinar el rumbo de una empresa. Es un documento que establece las medidas futuras que se van a realizar para disminuir los riesgos e incertidumbres en un mercado. Además, sirve para detectar oportunidades de negocio y aminorar los factores negativos externos que pueden contrarrestar sus beneficios.

Los elementos claves que lo componen son:

- Misión y Visión: El plan estratégico generalmente comienza con la declaración de la misión de la organización, que define su propósito fundamental, y la visión, que describe el futuro deseado.
- Análisis del Entorno: Incluye un análisis de factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos estratégicos.
- Objetivos y Metas: Se establecen metas específicas y medibles que la organización busca alcanzar. Estos objetivos a menudo se dividen en metas a corto, mediano y largo plazo.
- Estrategias: Se detallan las estrategias que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos. Esto puede incluir estrategias competitivas, de crecimiento, de marketing, entre otras.
- Acciones y Planes de Implementación: Se describen las acciones específicas que se llevarán a cabo para implementar las estrategias. Esto puede incluir la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y un cronograma.



- Evaluación y Control: Se establecen métricas y métodos para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, así como para realizar ajustes y correcciones según sea necesario.

Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas para la realización del diagnóstico en la planeación estratégica. La matriz FODA, DOFA o SWOT por sus siglas en inglés es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización. (Wehrich & Koontz, 1994).

1. Fortalezas (F): Las fortalezas son las cualidades, recursos y activos internos que una organización o negocio posee y que la colocan en una posición favorable en su mercado o industria. Estas fortalezas son aspectos internos que pueden ser aprovechados para alcanzar los objetivos y competir de manera efectiva.

2. Oportunidades (O): Las oportunidades son factores externos positivos que una organización puede aprovechar para lograr sus objetivos y mejorar su posición en el mercado. Estas oportunidades pueden surgir de tendencias del mercado, cambios en la tecnología, demanda del consumidor o eventos económicos y sociales favorables. Identificar y capitalizar estas oportunidades es esencial para el crecimiento y éxito a largo plazo de la organización.

3. Debilidades (D): Las debilidades son las limitaciones y desafíos internos que una organización o negocio enfrenta. Estas debilidades pueden obstaculizar el logro de objetivos y la capacidad de competir eficazmente en el mercado.

4. Amenazas (A): Las amenazas son factores externos negativos que pueden perjudicar la organización o negocio. Estas amenazas pueden surgir de la competencia, cambios en la regulación gubernamental, fluctuaciones económicas, desastres naturales u otros eventos



imprevistos. Identificar y anticipar estas amenazas es crucial para la gestión del riesgo y la adaptación a entornos cambiantes.

Posteriormente, al haber colocado todas las características de la empresa en su respectiva categoría se cruzan las variables y la información se entrelazan, dando como resultado un análisis más profundo que se traduce en estrategias FO, FA, DO y DA.

Tabla N°1: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO (Max-Max)	Estrategias DO (Max-Min)
AMENAZAS	Estrategias FA (Min-Max)	Estrategias DA (Min-Min)

Fuente: (Wehrich & Koontz, 1994)

Análisis VRIO

Jay B. Barney desarrolló este análisis como una herramienta para evaluar qué recursos internos proporcionan una ventaja competitiva, cuáles deben ser considerados como vitales y aquellos que son más prescindibles. El acrónimo VRIO representa cuatro criterios que se utilizan para evaluar los recursos y capacidades:

1. Valor (V): En el contexto del análisis VRIO, "valor" se refiere a la capacidad de un recurso o capacidad para crear valor y ventaja competitiva para la organización. Los recursos y capacidades deben contribuir de manera significativa a la satisfacción de las necesidades del cliente, la reducción de costos, el aumento de los ingresos o la mejora de la eficiencia.



2. Raro (R): La rareza se refiere a la escasez o singularidad de un recurso o capacidad en el mercado o la industria. Un recurso o capacidad es raro si es difícil de encontrar en el entorno competitivo y si pocas organizaciones lo poseen.

3. Imitable (I): La imitabilidad se refiere a la dificultad que tienen otras organizaciones para copiar o reproducir un recurso o capacidad. Los recursos y capacidades que son difíciles de imitar proporcionan una ventaja competitiva sostenible, ya que otras organizaciones no pueden simplemente replicarlos.

4. Organización(O): La "organización" se refiere a la capacidad de la empresa para aprovechar y utilizar eficazmente los recursos y capacidades. Esto implica la presencia de estructuras organizativas, sistemas de gestión y cultura que permiten la explotación de los recursos y capacidades de manera eficiente.

Se llega a la siguiente clasificación:

- Paridad competitiva: recurso valioso pero no raro.
- Ventaja competitiva temporal: recurso valioso, raro y usado de manera eficiente pero imitable.
- Ventaja competitiva sostenible: recurso valioso, raro, difícilmente imitable y se explota de manera eficiente.

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter (1979) presenta el marco analítico de las Cinco Fuerzas, proporcionando un modelo conceptual para comprender la competitividad de una industria. Este modelo se ha convertido en un referente clave en la estrategia empresarial y ofrece un análisis detallado de los factores que impactan en la dinámica competitiva de un mercado.

1. Poder de negociación de los compradores (clientes): Esta fuerza se centra en la influencia de los clientes en una industria. Los clientes con un poder de negociación significativo pueden



presionar los precios a la baja, demandar mayor calidad o imponer condiciones que afecten a los proveedores.

2. Poder de negociación de los proveedores: Examina el poder que tienen los proveedores sobre las empresas compradoras. Proveedores con un control significativo pueden imponer precios altos, limitar la calidad o restringir el suministro de insumos.

3. Rivalidad entre competidores existentes: Analiza la intensidad de la competencia dentro de una industria. Cuanto más intensa sea la rivalidad, mayor será la presión sobre los precios, los márgenes de ganancia y la innovación. Factores como el número de competidores, la diferenciación de productos y las estrategias agresivas pueden influir en esta fuerza.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Evalúa la probabilidad de que productos o servicios alternativos reemplacen a los existentes en una industria. Los sustitutos pueden limitar el potencial de ganancias de una industria al ofrecer una alternativa que satisface las mismas necesidades del cliente.

5. Amenaza de nuevos competidores: Indica la facilidad o dificultad para que nuevos participantes ingresen al mercado y compitan con éxito. Las barreras de entrada como economías de escala, lealtad a la marca, regulaciones gubernamentales y acceso a canales de distribución pueden influir en esta fuerza.

El marco de las Cinco Fuerzas de Porter ofrece una estructura para el análisis exhaustivo de una industria, permitiendo a las empresas evaluar su entorno competitivo y desarrollar estrategias efectivas. La comprensión de estas fuerzas proporciona información crucial para la toma de decisiones estratégicas, ayudando a las organizaciones a identificar oportunidades y amenazas, así como a diseñar estrategias que maximicen su posición competitiva en el mercado.

7. Marco Metodológico

En el presente trabajo, se opta por la adopción de un enfoque cualitativo, el cual se encuentra



definido según la conceptualización proporcionada por Sampieri (2018), como una ruta de investigación de naturaleza interpretativa. Este enfoque se centra en la comprensión profunda de los fenómenos estudiados, explorándolos desde la óptica de los participantes involucrados, dentro de su entorno natural y en conexión con el contexto circundante.

El diseño metodológico seleccionado para este estudio es el de investigación-acción práctica. Este diseño se escoge con el propósito de, en una primera instancia, comprender exhaustivamente las problemáticas que se presentan en la entidad objeto de análisis. Posteriormente, se busca generar y proponer un plan de mejora con el objetivo de transformar la realidad administrativa y económica de la organización en cuestión. Este enfoque permite la integración de la investigación y la acción, de manera que los resultados obtenidos no solo contribuyan al conocimiento teórico, sino que también se traduzcan en acciones concretas y aplicables que fomenten un cambio positivo y sustantivo en la realidad operativa y estratégica de la entidad.

Como métodos de recolección de datos se utilizan:

- Observación directa: con el fin de relevar el ambiente físico, social y humano además de las actividades individuales y colectivas.
- Entrevistas semi-estructuradas a cada uno de los socios/dueños (3).

8.Resultados de la Observación

Ambiente físico

“NIRIS” tiene su local en un punto estratégico del microcentro tucumano cercano a una peatonal comercial muy concurrida. Cuenta con la ventaja de que tanto en la misma cuadra como en zonas aledañas circulan la mayoría de líneas de colectivo además de ser un lugar bastante seguro y de alto tránsito.



La peluquería es amplia. En la planta baja está el salón de atención con una especie de cocina pequeña para uso de los que allí trabajan junto con el baño. Mientras que en el primer piso se encuentra una sala de juegos para niños que cuenta con un tobogán, una hamaca doble y una calesita. Pero no está habilitada hace bastante tiempo. Cuenta con iluminación artificial en todo el negocio aún así como todo el frente del negocio es vidriado en algunos momentos del día se beneficia de la luz natural. El local está climatizado.

Actualmente no cuenta con cartelera que identifique al negocio ni en su fachada ni en su interior. Ya que anteriormente poseían un cartel en el exterior que tuvo que ser retirado para cumplir con ciertas regulaciones municipales.

El mobiliario consta de al menos tres sillones en donde los clientes esperan su turno para ser atendidos además de los sillones de peluquería tanto para niños como para adultos.

El estilo de decoración es clásico y colores neutros en coincidencia con la identidad de “NIRIS”.

Ambiente social y humano

Los socios son hermanos y mantienen una relación normal. No solo comparten tiempo en lo referido a lo laboral sino que también en eventos familiares y recreativos. El ambiente laboral es positivo.

Por lo que se pudo observar y conversar con los propietarios la cultura corporativa es fuerte y está orientada a las personas, buscando el bienestar tanto de ellos mismos como las personas a las que le brindan el servicio.

Ellos tratan de transferir al trato con los clientes el espíritu familiar y hacerlos sentir cómodos como si fuera un encuentro con un amigo, que de hecho con muchos es una realidad ya que han formado un lazo de amistad dado los años que se atienden en la peluquería.

No cuentan con un uniforme pero en términos generales se visten en la misma línea: jeans, camisas, etc.



Actividades individuales y colectivas

Actualmente el sistema de atención es mixto y depende del peluquero, es decir, que cada uno elige si atiende a los clientes por orden de llegada o mediante la asignación de turnos. Aunque el negocio funciona de lunes a sábados en el horario extendido de 9:00 hs a 21:00 hs, cada socio también ha definido en qué días y horario prestan servicio pero cubriendo entre los tres la extensión horario antes descripta.

Cuando el cliente llega decide si se atenderá con FS, DS o LS ya que cada uno posee su clientela. Si es la primera vez que visita "NIRIS" es atendido por el peluquero que esté desocupado en el momento. En promedio el tiempo en que se brinda el servicio es de veinte o treinta minutos pero dependerá del caso particular.

Las técnicas de corte que se utilizan en la peluquería son con máquina, tijeras y navajas. Dependerá del gusto del cliente, la recomendación del profesional o del tipo de cabello que tenga la manera en que recibirá el servicio.

9.Planeación Estratégica para "NIRIS"

PASO 1: Pensamiento estratégico.

VISIÓN (algunas ideas extraídas de las entrevistas)

"Aspiramos a ser líderes a nivel provincial en el rubro, manteniendo la lealtad de nuestros clientes a lo largo del tiempo y contribuyendo al bienestar y la confianza de cada persona que cruza nuestras puertas".

MISIÓN (algunas ideas extraídas de las entrevistas)

"En NIRIS nos enorgullece ofrecer un servicio de peluquería fundamentado en una sólida presencia de la esencia familiar. Nos esforzamos por cultivar conexiones genuinas con nuestros



clientes y proporcionar un servicio de calidad con la aplicación de diversas técnicas asegurando que cada visita sea una experiencia única y personalizada".

VALORES CORPORATIVOS

- **Espíritu familiar:** no solo somos un negocio, sino una familia extendida que acoge a nuestros clientes con calidez y autenticidad. Valoramos las relaciones a largo plazo y nos esforzamos por hacer que todos se sientan parte de nuestra comunidad.
- **Calidez:** Nos comprometemos a tratar a cada cliente con amabilidad y empatía desde el momento en que cruzan nuestras puertas. Nuestro objetivo es crear un ambiente acogedor y relajado donde se sientan cómodos y valorados en todo momento.
- **Orientación al cliente:** Nuestra orientación al cliente es inquebrantable. Escuchamos atentamente a cada cliente, comprendemos sus necesidades y deseos, y nos esforzamos por superar sus expectativas en cada visita.
- **Integridad:** La integridad es la base de nuestra reputación. Actuamos con honestidad y ética en todas nuestras interacciones comerciales y relaciones con los clientes. Los miembros de nuestra familia que trabajan en el negocio establecen un ejemplo de conducta ética y profesional para nuestro equipo y nuestra clientela.

PASO 2: Análisis Estratégico.

MATRIZ FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que permite evaluar la situación actual de la organización.

Título: Matriz FODA de "NIRIS"



Fuente: Elaboración propia.

Título: Estrategias FO-FA-DO-DA para "NIRIS"



Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

- Desarrollo de nuevos servicios: Dado que la peluquería tiene una base leal de clientes y ofrece servicios de alta calidad, puede aprovechar las oportunidades emergentes en las tendencias de belleza para diversificar su oferta de servicios y atraer a un público más amplio.
- Alianzas estratégicas: La peluquería puede establecer alianzas con proveedores de insumos para obtener descuentos y bonificaciones especiales en productos, lo que reduciría los costos y aumentaría la rentabilidad.
- Marketing digital y redes sociales: Aprovechando la relación que posee con sus clientes, podría desarrollar una presencia en línea a través de redes sociales y



marketing digital para llegar a nuevos clientes y mantener una comunicación más activa con los existentes.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

- Diferenciación de servicios: puede enfocarse en destacar aún más su experiencia y habilidades únicas en el negocio para diferenciarse de la competencia local.
- Fidelización de clientes: Al reforzar la estrategia de marketing personalizada y mantener un alto nivel de calidad en los servicios, puede fortalecer la lealtad de sus clientes actuales para contrarrestar la competencia creciente.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

- Mejora de la infraestructura: Invertir en mejoras estéticas y de mantenimiento en el local para atraer a nuevos clientes y brindar una experiencia más agradable.
- Formación y especialización del personal: Para abordar la falta de variedad en los servicios, los dueños pueden capacitarse en tendencias capilares de tendencia para ampliar su oferta.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

- Optimización de costos: Dado que la competencia creciente y la crisis económica son amenazas, se debería realizar una revisión integral y optimización de sus costos operativos para mantener la rentabilidad incluso en condiciones económicas adversas como las que impone el país.
- Diversificación de ingresos: Explorar la posibilidad de diversificar sus fuentes de ingresos, como la oferta de servicios adicionales, la venta de productos de cuidado capilar, etc.

ANÁLISIS VRIO

Tabla N°: Análisis VRIO de “NIRIS”



Recurso	V (Valioso)	R (Raro)	I (Inimitable)	O (Organizativo)	Tipo de Ventaja
Experiencia y Habilidades.	✓	✓		✓	Ventaja temporal.
Ubicación del negocio.	✓			✓	Paridad competitiva.
Relación con los clientes.	✓		✓	✓	Ventaja temporal.
Servicio especializado en bebés y niños.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible.
Equipamiento y productos de calidad.	✓			✓	Paridad competitiva.
Capital financiero.	✓			✓	Paridad competitiva.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del análisis

Los socios practican el oficio hace más de veinte años lo que hace que posean un vasto conocimiento en técnicas de corte y modelado del cabello. Además ellos se preocupan por capacitarse mediante cursos, eventos de la sociedad de peluqueros, etc para estar al día con las tendencias que se van imponiendo en el tiempo. Esto resulta clave para poder mantener la ventaja en este campo por lo que no se debe abandonar esta costumbre en el plazo futuro. En este sentido resulta bueno remarcar que los peluqueros que atienden en “NIRIS” ofrecen el servicio de corte de todo tipo y con variadas técnicas que van desde el uso de navaja, máquinas, afeitadoras y tijeras. Eso es un punto fuerte en comparación con sus competencias que en términos generales sólo realiza cortes con máquina y no siguen estilos clásicos.



Si bien la ubicación del negocio es privilegiada ya que se encuentra en una zona clave del microcentro, altamente concurrida y a la que es posible acceder por diversos medios de transporte no resulta un diferencial importante en la propuesta de valor que se brinda a los clientes porque otras personas con igual capital financiero podrían alquilar e instalar una peluquería por la zona. Lo que sí es bueno destacar es la permanencia continuada por tantos años en el mismo punto geográfico por parte de “NIRIS” teniendo en cuenta que no es un local propio y que en el medio se enfrentaron con diversas adversidades como la pandemia del COVID-19 que obligó a muchos de sus competidores a cerrar sus negocios.

Algo sumamente diferencial es el vínculo logrado por los propietarios con sus clientes. Algunos de los cuáles empezaron asistiendo como niños y hoy lo siguen haciendo pero como jóvenes/adultos. Es normal que la relación comience a temprana edad cuando apenas son recién nacidos y son llevados por sus padres quienes también hacen uso del servicio para luego prolongarse por los años gracias al trato recibido y la confianza que sienten en los peluqueros quienes ya conocen sus gustos. Si bien en el rubro de la peluquería masculina especialmente esto es normal no deja de ser una ventaja competitiva importante haber logrado la fidelización de la clientela a este nivel.

Además el especializarse en la atención de recién nacidos y niños anexada a la propuesta de valor de lograr un ambiente familiar y distendido los diferencia de sus competidores. Ya que para atender a este público objetivo se necesita paciencia y dedicación. Esto es muy valorado por los clientes y uno de los factores claves para construir las relaciones duraderas que se logra con ellos. Esto sin duda es la ventaja competitiva sostenible que impulsa a “NIRIS”.

Aunque el equipamiento para poder prestar el servicio y el capital financiero del que dispone el negocio está en igualdad de condiciones con la competencia no se les debe dejar de prestar atención ya que son recursos claves que le permiten al negocio prestar un servicio de calidad a



sus clientes.

ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Poder de Negociación de los Compradores (Clientes):

a. Clientes Principales y Representación en Ventas:

Los grupos que representan la base fundamental de las ventas en “NIRIS” se componen en su mayoría de bebés, niños y personas con capacidades diferentes, con una preponderancia hacia clientes masculinos.

b. Factores de Influencia en Decisiones de Compra:

Las decisiones de compra de los clientes están influenciadas por diversos factores, que incluyen la calidad del servicio, la utilización de productos de alta calidad, el trato personalizado por parte de los peluqueros, la ubicación del salón, los tiempos de espera para ser atendidos, las comodidades ofrecidas y, de manera significativa, el factor precio.

c. Clientes Clave y Poder Individual:

La falta de un registro exacto de clientes impide una evaluación precisa. Sin embargo, se percibe que el poder individual de cada uno es moderado debido a la estandarización del servicio, lo que facilita la posibilidad de cambiar entre peluquerías sin que esto represente un costo considerable.

d. Información de los Clientes sobre Productos/Servicios:

Los clientes poseen un conocimiento profundo sobre los servicios y productos ofrecidos, aunque valoran la asesoría personalizada durante el proceso de corte, evidenciando un equilibrio entre la autonomía y la búsqueda de orientación.

e. Riesgo de Integración hacia Atrás:

No existe un riesgo significativo de que los clientes se integren hacia atrás y se conviertan en



competidores, ya que el proceso de corte de cabello requiere habilidades especializadas que si bien son fácilmente adquiribles por parte de la clientela no es factible de que suceda dado que en general no cuentan con el tiempo para llevarlo a la práctica.

2. Poder de Negociación de los Proveedores:

a. Proveedores Clave y Dependencia:

La Peluquería “NIRIS” mantiene una relación con pocos proveedores, y la dependencia de estos es baja. Se observa una estrategia de cambio frecuente para optimizar costos y buscando mejores condiciones de pago.

b. Número de Proveedores y Importancia Relativa:

A pesar de la variedad de proveedores en el mercado, la oferta de productos es homogénea, sin grandes diferencias entre ellos. La importancia relativa de cada proveedor radica en su capacidad para ofrecer productos importados no disponibles en otros lugares.

c. Productos o Servicios Únicos de Proveedores:

La falta de diferenciación significativa entre los proveedores se destaca en base a la estandarización de los productos que se utilizan en esta peluquería. Sin embargo, algunos ofrecen algunas líneas de productos importados que podrían llegar a ser fuente de cierta exclusividad en su oferta.

d. Costo de Cambiar de Proveedor:

La facilidad con la que la peluquería puede cambiar de proveedor sin incurrir en costos adicionales sugiere un bajo poder de negociación de los proveedores.

e. Riesgo de Integración hacia Adelante:

Aunque algunos proveedores ya se integran hacia adelante actualmente, lo hacen mediante centros de formación, su enfoque en la capacitación y no en la competencia directa disminuye el riesgo para NIRIS. Ya que los clientes deciden no arriesgar su imagen personal a la mano de



un principiante.

3. Rivalidad entre Competidores Existentes:

a. Número de Competidores y Fuerza Relativa:

La presencia de numerosos competidores en el mercado crea una competencia intensa. La fuerza relativa de cada competidor se mantiene en un nivel medio, principalmente debido a la fidelización de clientes que cada peluquería ha logrado.

b. Crecimiento del Mercado y Efecto en la Competencia:

El crecimiento constante del mercado de peluquería se traduce en una competencia en aumento. La facilidad percibida para ingresar a la profesión contribuye a esta dinámica.

c. Diferenciación de Productos/Servicios:

La falta de diferenciación significativa en los servicios destaca la importancia de la relación cliente-peluquero y la personalización del servicio como factores distintivos.

d. Barreras para Salir del Mercado:

Las barreras para salir del mercado se centran principalmente en las obligaciones legales, como la baja de inscripciones del negocio en AFIP, siendo esta una barrera significativa.

e. Estrategias de Marketing de Competidores:

La fuerte presencia en redes sociales y el uso de sistemas web para la reserva de turnos reflejan estrategias de marketing efectivas implementadas por la competencia.

4. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos:

a. Existencia de Sustitutos:

Servicios a domicilio, herramientas para cortar el cabello en casa y cambios en las preferencias de estilo como dejarlo naturalmente largo sin cortarlo por extensos periodos de tiempo son considerados como sustitutos potenciales.

b. Comparación en Calidad y Rendimiento:



Los sustitutos son generalmente considerados de calidad inferior y ofrecen un rendimiento más bajo en comparación con los servicios de peluquería tradicionales.

c. Costos Asociados con Sustitutos:

Los costos asociados con los sustitutos, como la disminución de la calidad del servicio y la experiencia, son altos. Además, los servicios a domicilio tienden a ser más caros.

d. Facilidad de Acceso a Sustitutos:

Aunque el acceso a los sustitutos es fácil, la resistencia al cambio por parte de los clientes y la disponibilidad del servicio a domicilio por parte de NIRIS contrarrestan esta amenaza.

5. Amenaza de Nuevos Competidores:

a. Barreras de Entrada:

Las barreras de entrada son relativamente bajas, destacando la necesidad principal de adquirir herramientas y máquinas para iniciar el servicio.

b. Inversión Requerida para Ingresar:

La inversión necesaria para ingresar al mercado es moderada, centrada principalmente en la adquisición de herramientas y equipo, sin requerir un local físico.

c. Economías de Escala:

No existen economías de escala significativas en la industria de la peluquería, ya que la prestación del servicio es más artesanal y personalizada.

d. Regulaciones Gubernamentales:

La ausencia de regulaciones gubernamentales específicas en la actividad de peluquería facilita la entrada de nuevos competidores.

Conclusiones



Luego de un análisis detallado de cada una de las fuerzas del mercado en el que está “NIRIS” podemos llegar a clasificar a cada una de ellas según el grado en que afectan la empresa, de la siguiente manera:

Título: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia

Con base en la clasificación analizada, se deduce que el impacto conjunto de estas fuerzas se manifiesta de manera *moderada*, confiriendo a la industria un atractivo competitivo que sugiere la posibilidad de alcanzar niveles de rentabilidad razonables.

En este contexto, resulta imperativo que la empresa considere de manera particular las fuerzas que ostentan una mayor influencia, específicamente la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes. Al tener en cuenta estas variables de mayor peso, la empresa puede articular estratégicamente sus operaciones, adoptando medidas que actúen como una suerte de resguardo, mitigando potenciales impactos negativos en su desempeño.



PASO 3: Planeación Estratégica.

Basándonos en el exhaustivo análisis efectuado sobre la empresa "NIRIS", se ha concebido el presente Plan Estratégico de manera personalizada, considerando minuciosamente las exigencias, metas y entorno contextual en el que la organización se desenvuelve. Como etapa inicial, se procede a delinear los pilares fundamentales sobre los cuales se erige dicho plan:

1. **Marketing.**
2. **Infraestructura y Mantenimiento.**
3. **Actividades Operativas.**
4. **Servicio.**

En cada uno de estos ejes se esbozarán los objetivos correspondientes, en conjunto con los planes de acción específicos que han de ser implementados para materializarlos. Además, se identificarán los responsables encargados de ejecutar dichos planes y se establecerán los plazos concretos para su consecución.

EJE: MARKETING		
Objetivo 1 <i>Formalizar la identidad de marca (branding).</i>		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Actualizar el logo de "NIRIS".	Tercerizar	20 días
Establecer una guía de estilo que represente la esencia familiar de la organización .	Tercerizar	20 días
Colocar cartelería con los valores corporativos y la misión del negocio.	FS DS LS	60 días
Objetivo 2		



Mantener una interacción cercana con los clientes y ofrecerles información relevante y exclusiva.		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Abrir canales de comunicación directa a través de redes sociales como Facebook e Instagram.	Tercerizar	30 días
Publicar semanalmente horarios de atención de cada peluquero.	FS DS LS	30 días
Establecer un número de celular corporativo que sea exclusivamente para atención al público de la peluquería.	FS	En lo inmediato
Crear tarjetas de contacto personalizadas para brindarle a los clientes.	LS	30 días
Objetivo 3 Implementar estrategias de fidelización de la clientela.		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Crear base de datos de clientes que asisten al negocio para conocer su historial de servicios y patrones de comportamiento.	FS DS LS	De inmediato
Premiar con ofertas y promociones especiales a los clientes frecuentes.	FS DS LS	60 días
Brindar asesoramiento personalizado según el tipo de cabello para el cuidado del mismo en el hogar.	FS DS LS	60 días
EJE: INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO		
Objetivo 1 Actualizar la estética del local.		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Contratar servicios de remodelación para mejorar la estética del salón.	FS DS LS	30 días



**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación
 de la Licenciatura en Administración**

Realizar un relevamiento integral de las condiciones edilicias de la peluquería.	Tercerizar	30 días
Establecer un cronograma para llevar a cabo las renovaciones en días en donde no se abra el negocio.	FS DS LS	30 días
Habilitar el primer piso del local en donde funcionaba la sala de juegos para niños.	Tercerizar	180 días

Objetivo 2

Realizar un adecuado mantenimiento del mobiliario y las herramientas del negocio.

PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Formalizar un plan de revisión y mantenimiento preventivo mensual.	FS DS LS	En lo inmediato
Armar un listado de técnicos especializados en las herramientas que se utilizan para brindar el servicio al que se puede recurrir en caso de fallas y roturas de las mismas.	DS	30 días

Objetivo 3

Reajustar la infraestructura para cumplir con las normativas en higiene y seguridad dispuestas para la actividad en la normativa municipal/provincial/nacional.

PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Fijar inspecciones periódicas para asegurarse el cumplimiento de normas de seguridad incluyendo matafuegos y medidas sanitarias.	DS	En lo inmediato
Establecer el stock de insumos de limpieza que se debe mantener de manera mensual para el local.	FS DS LS	15 días

EJE: ACTIVIDADES OPERATIVAS

Objetivo 1

Ordenar el funcionamiento interno para coordinar los esfuerzos de los propietarios.

PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
------------------	---------------	-------



Definir roles y responsabilidades de cada uno de los socios.	FS DS LS	30 días
Fijar reuniones con una periodicidad semanal o quincenal para evaluar la marcha del negocio.	FS DS LS	15 días
Establecer una reunión trimestral en la que se toquen temas relacionados con objetivos y planeación estratégica.	FS DS LS	15 días
Objetivo 2 <i>Formalizar los registros de información necesarios para poder hacer un análisis de la rentabilidad del negocio.</i>		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Investigar opciones de sistemas de gestión funcionales a la operativa de la organización.	Tercerizar	En lo inmediato
Elección e implementación de una herramienta que permita llevar el registro tanto de costos como ingresos.	FS DS LS	60 días
Objetivo 3 <i>Analizar la información financiera para mejorar la rentabilidad del negocio mediante una mejor gestión de ingresos y costos.</i>		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Implementar un sistema de presupuestación en el que se revise mensualmente lo real vs lo presupuestado haciendo foco en las desviaciones que existieran.	FS DS LS	120 días
Instaurar una revisión mensual del precio del servicio que se brinda en la peluquería teniendo en cuenta la fluctuación de los costos.	FS DS LS	120 días
Objetivo 4 <i>Lograr alianzas estratégicas que potencien el funcionamiento integral del negocio.</i>		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Cerrar contratos de cooperación con distintas	DS	90 días



organizaciones para la cooperación mutua. Agregando descuentos por planilla o sistemas de beneficios para acceder al servicio.		
Construir relaciones estratégicas con los principales proveedores de insumos necesarios para el negocio con el fin de conseguir mejores condiciones comerciales.	FS	90 días
EJE: SERVICIO		
Objetivo 1 Brindar una experiencia de servicio significativa en términos de calidad y trato amigable.		
PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE/S	PLAZO
Promover un ambiente de comunidad entre socios y clientes con una fuerte impronta familiar.	FS DS LS	En lo inmediato
Impulsar la capacitación continua en técnicas de corte y cuidado capilar para mantenerse al día con las tendencias.	DS	120 días
Realizar una investigación de mercado para determinar con qué negocios fronterizos se puede ampliar la oferta actual de servicios.	Tercerizar	180 días

Agenda de Implementación y Seguimiento

- Fecha tentativa de inicio: 1 de Marzo de 2024.
- Fecha tentativa de finalización: 1 de Septiembre 2024.

EJE: MARKETING		
OBJETIVOS	PLAZO FINAL DE CUMPLIMIENTO	ACCIONES A TENER EN CUENTA
Formalizar la identidad de marca (branding).	Mayo 2024	Como se recomienda delegar la tarea de diseño de marca a una agencia personalizada es muy importante controlar de cerca que



		se respete la esencia del negocio y se represente la verdadera identidad que fue definida mediante el paso de pensamiento estratégico.
Mantener una interacción cercana con los clientes y ofrecerles información relevante y exclusiva.	Abril 2024	Los socios deben dar a conocer los nuevos canales de comunicación a los clientes. De manera quincenal deberán revisar las métricas de alcance que brindan las plataformas en donde estén presentes sus fan page.
Implementar estrategias de fidelización de la clientela.	Mayo 2024	Medir la efectividad de la fidelización comparando tanto el n° de clientes como el n° de visitas mensuales totales a la peluquería.

EJE: INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO

OBJETIVOS	PLAZO FINAL DE CUMPLIMIENTO	ACCIONES A TENER EN CUENTA
Actualizar la estética del local.	Septiembre 2024	Elaborar un cronograma de obra realista basándose en los costos en los que se debe incurrir.
Realizar un adecuado mantenimiento del mobiliario y las herramientas del negocio.	Abril 2024	Estar atentos a la amortización de los bienes muebles para renovarlos cuando sea necesario.
Reajustar la infraestructura para cumplir con las normativas en higiene y seguridad dispuestas para la actividad en la normativa municipal/provincial/nacional.	Mediados de Marzo 2024	Mantenerse actualizados con las normativas que regulen la actividad para lo cual se podría aplicar una revisión de manera trimestral.

EJE: ACTIVIDADES OPERATIVAS

OBJETIVOS	PLAZO FINAL DE	ACCIONES A TENER EN CUENTA
------------------	-----------------------	-----------------------------------



	CUMPLIMIENTO	
Ordenar el funcionamiento interno para coordinar los esfuerzos de los propietarios.	Abril 2024	El ordenamiento de roles y establecimiento de procesos tanto para la toma de decisiones como evaluar los efectos que estas provocan se verán reflejados en primer lugar en el feedback que se reciba de los clientes como el desempeño financiero que logre “NIRIS” en el tiempo.
Formalizar los registros de información necesarios para poder hacer un análisis de la rentabilidad del negocio.	Mayo 2024	Se debe evaluar la practicidad de la metodología elegida para el registro de las operaciones del negocio en términos de que logre brindar la información que se necesita para la evaluación integral de la operatividad del negocio como cuan cómodo le resulte a los propietarios utilizarla.
Analizar la información financiera para mejorar la rentabilidad del negocio mediante una mejor gestión de ingresos y costos.	Julio 2024	Contrastar las cifras reales con las presupuestadas para obtener las variaciones y analizar las causas de las mismas.
Lograr alianzas estratégicas que potencien el funcionamiento integral del negocio.	Junio 2024	Analizar al cabo de seis meses de entablar las relaciones de cooperación mutua cuán rentables son en términos de ingresos extras percibidos o costos ahorrados según el tipo de alianza.
EJE: SERVICIO		
OBJETIVOS	PLAZO FINAL DE CUMPLIMIENTO	ACCIONES A TENER EN CUENTA
Brindar una experiencia de servicio significativa en términos de calidad y trato amigable.	Septiembre 2024	Se podría medir el nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas breves en donde puedan expresar su percepción de la experiencia que



		se les brinda al recibir el servicio.
--	--	---------------------------------------

10.Recomendaciones

- **Foco en la satisfacción del cliente:** dado que uno de los valores corporativos formalizados en este trabajo guarda relación con estar fuertemente orientado a satisfacer las necesidades del cliente y teniendo en cuenta además que una de las ventajas competitivas más importantes que posee en la actualidad “NIRIS” es el gran nivel de fidelización de la clientela es importante remarcar que si bien pareciera un aspecto ganado no se debe caer en el conformismo. Se sabe que las condiciones socio-económicas y culturales van evolucionando continuamente lo que provoca que los deseos, preferencias y exigencias del público también se modifiquen. Así que se debe estar alerta a cualquier cambio en los gustos y/o demandas de los clientes en relación con la forma en que se presta el servicio en la Peluquería. De esta manera se podrán adaptar a estos nuevos requerimientos siempre en busca de brindar la mejor atención posible, sumar nuevos clientes y aumentar la lealtad de los que ya se atienden en el negocio.
- **Estructura para registrar erogaciones:** tomando en consideración que se busca ordenar el registro de los movimientos financieros de la organización de modo que se pueda contar con información relevante y útil para la toma de decisiones y la planeación estratégica a futuro, se recomienda la siguiente estructura de registración en formato de planilla de Excel pero como un archivo compartido en Drive para que cada socio pueda editarlo y monitorearlo cuando lo necesite. Esto teniendo en cuenta



el volúmen de información que se maneja en la empresa sin perjuicio de que los propietarios decidan implementar otra herramienta de gestión menos manual.

Título: Herramienta para registrar erogaciones en Excel.

Tipos de Erogaciones				
A	Alquiler			
S	Impuestos/Servicios			
I	Insumos varios			
O	Otros			

Fecha	Tipo de Errogación	Detalle	Monto (\$)	Quien Pagó
2/11/2023	A	Alquiler del mes de Noviembre	\$80,000.00	FS
5/11/2023	S	Servicio de Luz (mes de Octubre)	\$20,000.00	DS
10/11/2023	I	Productos de limpieza	\$10,000.00	LS
13/11/2023	O	Areglo de vidriera	\$15,000.00	LS

Fuente: elaboración propia.

Título: Herramienta para registrar erogaciones en Excel.

Resumen Mensual		
Socio	Gastos incurridos	Saldos
FS	\$80,000.00	\$38,333.33
DS	\$20,000.00	-\$21,666.67
LS	\$25,000.00	-\$16,666.67
TOTAL	\$125,000.00	
Monto a pagar c/socio	\$41,666.67	

Fuente: elaboración propia.



- **Gestión del conocimiento:** en vista del firme deseo de los dueños de “NIRIS” en darle continuidad al negocio más allá de ellos es sumamente importante que se empiece a trabajar en el proceso de identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la organización. Buscando aprovechar el conocimiento individual y colectivo para mejorar el rendimiento organizativo. Buscando inmortalizar en documentos y/o manuales de procedimientos el “know-how” que está tan interiorizado por FS, DS y LS pero que es necesario que trascienda de ellos a futuros nuevos integrantes.

11. Conclusión

Las empresas familiares tienen una importancia significativa en las economías regionales, pero también presentan características específicas que las diferencian de otras formas de organización empresarial. Una de ellas es la interacción entre los vínculos familiares y los intereses comerciales, que puede generar conflictos o sinergias. Otras situaciones habituales en este tipo de empresas son el alto nivel de informalidad, la toma de decisiones basada en la intuición o la experiencia, y la existencia de una cultura organizacional fuerte y arraigada.

En este trabajo se analiza el caso particular de “NIRIS”, una empresa constituida por tres hermanos que se dedican al rubro de la peluquería. A pesar de su larga trayectoria, “NIRIS” ha funcionado de manera intuitiva, sin contar con una planificación estratégica formal.

Teniendo en cuenta que los dueños se encuentran transitando sus últimos diez años de vida laboral y con la perspectiva de alcanzar distintos objetivos entre los que figuran el de darle continuidad al negocio más allá de ellos, se vió la necesidad de empezar a formalizar las bases ideológicas del negocio y crear un sistema de planeación profesional. Para ello, se definieron la misión, la visión y los valores corporativos, que hasta entonces estaban implícitos en el



accionar de los propietarios. Luego, se realizó un análisis estratégico interno y externo para evaluar el contexto competitivo en el que se inserta “NIRIS”. A partir de este diagnóstico, se establecieron los ejes y objetivos que conforman el plan estratégico diseñado a medida para la organización.

El plan estratégico que se propone tiene como finalidad servir de guía para orientar el rumbo de la empresa para garantizar su continuidad y una marcha exitosa del negocio a la vez que se adapta al entorno altamente competitivo que propone el mercado, sin resignar la esencia familiar que la caracteriza.



12. Bibliografía

Bueno Campos E., Morcillo Ortega P., Sánchez M. (2006). *Dirección estratégica*. Edición Pirámide.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Fred. R. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14° Edición. Pearson.

Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. 1° Edición. Ediciones Deusto.

Hax, A., & Majluf N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Ediciones Granica.

Hernandez-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. 13° Edición. México DF, México: Pearson Educación.

Mintzberg, H., Ahlstrand B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de los competidores*. 2° Edición reformada. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (1979). "Cómo las fuerzas competitivas moldean la estrategia". Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Soria, J. M. (s.f.). *Notas Técnicas Dirección Estratégica*. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas

Thompson, A., Peterereraf, M., Gamble, A., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica*. 19° Edición. McGraw-Hill Education.



13. Anexo

Guía para entrevista

1. ¿Cómo visualizas a tu peluquería en un período de tiempo que va desde los cinco a diez años?
2. ¿Qué logros y metas deseas alcanzar?
3. ¿Qué tipo de reputación o imagen deseas que la peluquería tenga en su rubro?
4. ¿Cómo planeas mantener la satisfacción y lealtad de los clientes a medida que la peluquería crece?
5. ¿Qué desafíos anticipas en el camino hacia su visión y cómo piensas abordarlos?
6. ¿Cuáles son los valores fundamentales que guían las operaciones y el servicio al cliente en su negocio?
7. ¿Cuál cree que es el propósito principal o la razón de ser de su empresa?
8. ¿Qué servicios específicos ofrece su peluquería y cómo cree que estos servicios benefician a sus clientes?
9. ¿Cómo describiría la experiencia que desea que sus clientes tengan al visitar su peluquería?
10. ¿Qué diferencia a su empresa de sus competidores en términos de cómo brinda su servicio y la experiencia que brinda al cliente?

Transcripción de la Entrevista 1

Pregunta 1

R: Bueno, mi visión es poder mantener el liderazgo en el rubro que nosotros explotamos, que es la peluquería clásica, masculina y de niños, que a través de los años hemos podido mantener. Se fideliza la atención hacia el cliente de manera que el negocio pueda perdurar en el tiempo también.



Pregunta 2

R: Bueno, lo que me gustaría es poder efectuar algún cambio en el aspecto del negocio en sí, en lo que tiene que ver con los útiles, creo que se llama, con los útiles, con los muebles, mobiliarios, y efectuar algún arreglo del edilicio de manera que eso contribuya a la fidelización también del cliente.

Pregunta espontánea:, ¿piensas que en todo ese tiempo van a estar ahí en el mismo lugar, teniendo en cuenta que no es propio el lugar? ¿Piensas en algún momento cambiar de ubicación o algo así?

R: En vista de la situación económica por la que atraviesa el país, podría decirte que en este momento nos sentimos cómodos en este lugar, y la idea es seguir manteniendo en este lugar por la cuestión de un punto que es estratégico a la hora de explotar nuestro rubro. Pregunta 3

R: Bueno, nuestro rubro siempre ha estado orientado en un principio únicamente a la sección de los niños. Con el paso de los años hemos incorporado, hemos tratado de ampliar nuestro horizonte en cuanto a la búsqueda del cliente, y hemos incorporado también a otros miembros de la familia, como son los papás, y también algo de peluquería femenina, pero en menor grado. Pero todo siempre lo mismo, en corte, digamos, ¿no?

Pregunta espontánea: ¿Tampoco desean como extender los servicios, por ejemplo?

R: No, nuestro servicio básicamente tiene que ver con un corte exprés, digamos.

Pregunta 4

R: Bueno, a través de los años hemos tratado de ir poniéndonos al día con las últimas tendencias en lo que tiene que ver con la moda, sin abandonar nuestra esencia, que es la peluquería clásica. De hecho, hemos hecho varios cursos con ese fin, a fin de poder mantenernos actualizados en lo que hacemos.



Pregunta espontánea: Además, dentro del servicio que brindan también hacen domicilios verdad?

R: Sí, ese ha sido otro de los rubros que también hemos incorporado, que es buscarlo, o sea ir a atenderlo al cliente por necesidad especial en su domicilio o en el lugar en donde estaba siendo atendido por su salud.

Pregunta 5

R: Los desafíos así a corto plazo yo veo tiene que ver con los desafíos que se enfrenta la mayoría de los negocios, que es poder mantener la calidad que venimos prestando y un precio accesible, razonable, que nos ayude a cubrir los gastos, que genera mantener un local abierto y a la vez que nos rinda también para poder mantenerlo nosotros. Sería relacionado a lo económico.

Pregunta 6 ¿Qué valores piensas que guían el funcionamiento del negocio y el servicio que brindan? Por ejemplo, en algunas empresas dicen responsabilidad, orientación al cliente, somos solidarios, valores, cosas así. Por ejemplo, puede ser la familia, el hecho de que es una empresa familiar, cosas así.

R: Bueno, nuestro negocio está conformado, los socios somos familia, somos hermanos. Bueno, nuestra atención también ha estado dirigida a la familia por años. De hecho, como decía hace rato, hemos incorporado también, hemos dado la posibilidad de que puedan tenerse también los papás, las hermanas, las madres de los clientes.

Acotación: Por ejemplo, algunas empresas para hablar un poco más sobre los valores, por ejemplo hablan de transparencia. Realizamos acciones sujetas a la moralidad, responsabilidad, cumplimos con todas nuestras obligaciones, confianza, generamos esperanza en el resultado cumplida, o sea, como así, valores que pensás que podrían fijarse como cooperación, habla de trabajo en equipo, que de hecho hay trabajo en equipo dentro del trabajo en equipo, ¿no?



R: Bueno, básicamente siempre hemos trabajado en equipo, ¿no? Hemos estado colaborando a fin de poder lograr una atención en un vasto horario durante el día, prácticamente atendemos durante todo el día a fin de que las personas puedan optar por distintos horarios, y nos esforzamos por ser responsables a la hora de realizar nuestra tarea, de manera que el cliente se sienta cómodo, se sienta confortado cuando viene a nuestro local, y que quede con ganas de trabajar.

Acotación: Por ejemplo, otro valor que podría ser, sería por ejemplo calidez, que la gente se sienta cómoda, sienta un buen trato.

R: Exactamente, sí. Siempre nos hemos esforzado por dar no solo una atención profesional a la hora de cortar el pelo, sino también tratar de transmitir una calidez humana o empatía por las personas con las que trabajamos.

Pregunta 7

R: Bueno, desde un principio lo hemos tomado como algo serio, esta tarea, a ver cómo te puedo decir, es nuestra profesión, de hecho lo vemos así, y la tratamos así, con responsabilidad, con seriedad, brindándonos plenamente al cliente.

Tiene la profesión que un poco han heredado y que es el medio de vida de ahora, digamos, que le permite... Exactamente.

Pregunta 8

R: Bueno, nuestro servicio básicamente es cortar el cabello. No brindamos otro servicio adicional como colores, lavado de cabello. Nuestro servicio es un servicio express. Donde el cliente viene, se corta el cabello, se arregla y ahí termina nuestro funcionamiento.

Pregunta 9

R: Bueno, cuando llega el cliente, la idea es que ese cliente vuelva en el futuro. Por eso ponemos toda nuestra atención, no sólo en atender el corte del cabello, sino también a la hora



de empatizar con él como persona. Le mostramos interés personal. Pero nos esforzamos por darle un servicio óptimo de calidad. Que él vea la diferencia entre el servicio que nosotros le damos y los otros servicios. Para compararlo y que claramente quede convencido que tiene que volver a nuestro negocio.

Pregunta espontánea: Y como decías, que se especializan, por ejemplo, en niños. ¿Qué desafíos tiene eso y cómo hacen que sea una ventaja que tienen sobre otras peluquerías en ese servicio?

R: Bueno, nos hemos dado cuenta que la mayoría de nuestros colegas tienen mucha dificultad a la hora de atender a los niños. No se sienten preparados ni capacitados para atenderlos. De hecho, muchos no tienen paciencia. Los chicos básicamente necesitan paciencia y mucha distracción. Y eso genera una respuesta de parte de ellos que se sienten cobijados. Y se les puede dar el servicio.

Pregunta 10

R: Bueno, nosotros tratamos de que nuestro cliente sea un amigo. Siempre buscamos, venimos a trabajar con esa idea, ¿no? No solo queremos alguien que tenga un trato comercial con nosotros, sino que se convierta en un amigo. De hecho, tenemos clientes que hace 40 años los estamos atendiendo, ¿no? Así que eso es un poco muestra de que realmente el cliente se siente cómodo, se siente contenido en nuestro negocio y obtiene lo que viene a buscar, ¿no? Que es un buen servicio, una buena atención.

Título: Nube de palabras resumen de entrevista con propietario FS.



peluquería infantil de Tucumán, tenemos una posición importante con relación a eso y el servicio que nosotros brindamos es muy acorde para ese tipo de clientela. Y, últimamente, con el crecimiento desmedido que hay de los chicos que tienen autismo o síndrome de Asperger, últimamente nos están buscando mucho porque nos recomiendan como un lugar ideal para atender a criaturas que tienen este tipo de condiciones.

Pregunta 2

Y, así que, a futuro me gustaría (a la peluquería) sumarle, por ejemplo, un sillón lavacabeza que nunca tuvimos y modernizar un poco el aspecto, mejorar un poco el aspecto general, tanto de afuera como interno, a modo de brindar un mejor servicio y que el lugar sea más atractivo al choque visual de la gente que pasa por la calle. Mejorarlo y modernizarlo. O volver a habilitar, tal vez, acá arriba también la parte de juegos.

Pregunta 3

R: Y bueno, en primer lugar, que un buen servicio, un buen corte de pelo, que se hagan conformes con eso. De hecho, eso es lo que brindamos. Y otra cosa, a la que siempre apunté, es a que sientan que vienen a visitar a un amigo. Eso siempre, desde siempre busqué eso y lo intenté transmitir también entre mis hermanos. Que el cliente se sienta cómodo, se sienta relajado en un ambiente familiar. Siempre busqué eso. Y ser reconocido por hacer un buen trabajo, un trabajo esmerado. Es lo que me gustaría que a veces a la gente siempre se le quede grabado. De hecho, los comentarios en Google son así, ¿no? Que nosotros brindamos un buen servicio, hacemos buenos cortes de pelo, copados, como dicen los chicos.

Pregunta 4

R: Y sí, bueno, sería agregar, como había dicho, el sillón lavacabeza. También me gustaría agregar productos, vender productos, recomendar productos y herramientas que tengan que ver con el cuidado y la acción personal de los clientes. Los clientes quieren tener la maquinita,



la patillera que nosotros tenemos, usar el gel que usamos, la cera que nosotros usamos. Entonces, el sillón lavacabeza acompañaría un poco a la venta de todo eso también. Colaboraría porque también usaríamos un shampoo, una crema y también eso se le puede vender a los clientes. Así que eso sí me gustaría ir incorporando.

Pregunta 5

R: Y bueno, el desafío más grande es el económico, para ir logrando esto. Bueno, pero se puede ir haciendo de a poco, quizás haciendo un pozo entre nosotros como hermanos. El pozo debe ser en dólar por si hay un problema a ahorrar, para ir logrando esos objetivos que están buenos, pero que la situación económica a veces actual no te permite proyectar mucho a veces. Pero bueno, me gustaría ir logrando eso o quizás haciendo un ahorro comunitario en conjunto con los socios.

Pregunta adicional: ¿Ustedes tienen algún tipo de alianza comercial o estratégica?

R: No, pero me gustaría hacer alianzas comerciales. Yo tengo una amigo que tiene salones fiestas, y bueno, y él me habló de las alianzas, me gustó el tema y bueno, quizás se puede incorporar algo de eso también con algunos locales de la zona eh, este, habría que ver cómo, cómo se puede lograr y llevar a práctica también buscar con algunas instituciones o empresas eh, el descuento por planilla de sus empleados, de sus asociados eso también me gustaría generar está buena esa idea.

Pregunta 6

R: el compromiso con el cliente, el trabajo esmerado, este eh, bueno, el cliente sabe que acá viene y se puede relajar, conversar, charlar de todo sabe que uno no va a tener un lenguaje, este, obsceno ni nada para, para hablar sabe que puede traer a sus hijos tranquilos, un ambiente familiar entonces, eso, yo creo que son valores importantes, que hay mucha gente que los aprecia bien.



Pregunta 7

R: La razón de ser de esta peluquería es brindarle trabajo a mi familia en general. Donde ahora mis hermanos pasan a ser mi familia extendida y, y por ende también a mis sobrinos, eso es lo que, lo que yo he buscado con esto que todos tengan un trabajo estable. Cuando yo planteé que hagamos este negocio era eso, que todos tengan un trabajo estable que les permita desarrollarse, criar a sus hijos, poder darles las herramientas para que estudien.

Pregunta 8:

R: El servicio que ofrecemos básicamente es corte de pelo, en el caso de los caballeros, corte de pelo, de barba. Apuntamos a brindar un buen servicio, que la gente se vaya conforme. También atendemos a niños y niñas y a mujeres, siempre apuntando específicamente al corte de pelo.

Pregunta 9

R: Bueno, me manejo por órdenes de llegada y bueno, yo en general puedo notar y lo veo tanto en los clientes como en los clientes de mis hermanos, que tienen una buena experiencia los clientes, porque entran muchas veces sin conocernos y cuando se van, se van como si fuese que estaban despidiéndose de un amigo. Entonces, yo creo que la experiencia en general de los clientes es bastante buena en un porcentaje muy elevado.

Pregunta 10

R: Creo que lo que nos diferencia es la calidad del trabajo, el esmero que le ponemos y la intención de buscar a través de preguntas, de indagar, de saber exactamente lo que el cliente quiere para la conformidad del cliente. Y como ya había dicho antes, ese trabajo esmerado que apunta a la conformidad del cliente también va acompañado de la amabilidad, el respeto, la empatía que se muestra a los clientes y bueno, la empatía, la simpatía que buscamos de tener con el cliente para que tenga una experiencia agradable aquí en nuestro negocio.



Título: Nube de palabras resumen de entrevista con propietario DS.



Fuente: Elaboración propia con www.wordclouds.com.

Transcripción Entrevista 3

Pregunta 1

R: La idea es tratar de que siga permaneciendo en el tiempo a medida que uno va avanzando en edad. Tratar de trabajar para que, a pesar de la edad, la gente nos siga eligiendo. Para hacer



eso hay que trabajar en la amabilidad, en la cordialidad de la atención. Ni hablar de que el servicio tiene que seguir siendo bueno. Mantener la calidad del servicio.

Pregunta 2

R: Si, siempre eso es bueno, tratar de ir modificando el mobiliario, ir cambiando y actualizándose en cuanto a la parte visual digamos del negocio que también es fundamental para no quedarse atrás en el tiempo.

Pregunta 3

R: Yo vengo a cortar el pelo y acá tengo amigos. Quiero que el cliente se distraiga y aparte de atenderse converse, la pase bien y de hecho ese es el comentario de la gente. Hemos logrado ese vínculo, no con todos pero con muchos si, los clientes a veces te lo recuerdan.

Pregunta 4

R: Manteniendo el buen servicio, acompañado con una buena tarifa, una buena disposición Que no haya ninguna causa de renido de cuatro clientes, si es por tema turno o si es por tema de pasar, darles pedida a alguien que llegó después de ellos Muchos factores se involucran para brindarle una buena experiencia, tranquila.

Pregunta 5

R: Uno va avanzando y va avanzando en edad, complicaciones quizás pueden ser enfermedades, cosas así que pueden impedir Pero ya es como negocio, tratar de seguir unidos, tratar de entendernos como socios.Y el miedo a lo económico no es un factor que lo considere determinante porque ya hemos pasado varias tormentas y se lo ha ido superando de a poco. Hemos logrado reinventarnos a pesar de eso y de la creciente competencia. Muchos chicos jóvenes sin tener experiencia de haber trabajado en alguna peluquería han puesto una, han tenido su oportunidad, su bolsillo, alguien que los ha respaldado para comprar mobiliario, para comprar máquinas, para pagar un alquiler, pero bueno, les faltaba la experiencia laboral.



Pregunta 6

R: Yo creo que es fundamental en el negocio tener una buena atención, un buen trato con el cliente, ser amable, ser cordial, ser respetuoso. Aunque el cliente te trate mal, eso pasa también, porque la atención al público es complicada. También mantener la paciencia y tener claro que el cliente siempre tiene razón.

Pregunta 7

R: Y ya con más de 30 años, yo creo que ya te tiene que gustar la peluquería, aparte es el sustento, digamos, el sustento diario, es el único ingreso.

Pregunta 8

R: El servicio es de corte normal de cabello y el servicio, en el caso de los varones, es corte de cabello, de barba, etc. En términos generales tenemos más clientes varones que niñas o mujeres, que hay algunas, digamos, pero son las menos.

Pregunta 9

R: Prefiero atender con turnos fijos por cuestión de comodidad propia y de organización de mis clientes. Aunque hay muchos que vienen y se atienden porque estaban de pasada y no hay problema. Creo que mis clientes y todos los que se atienden aquí tienen una muy buena experiencia y por eso es normal que regresen para seguir atendiendo aquí. Si bien trabajo casi de lunes a sábados por ahí decido tomarme la tarde del miércoles o algunas veces directamente no vengo ese día.

Pregunta 10

R: Yo creo que debido a las nuevas tendencias y las nuevas formas que tienen las academias de enseñar nosotros estamos un poquito por arriba, superior, ya que tenemos una base muy bien fundamentada digamos. Acá es el peine y tijera y todo tipo de pelo. En cambio la nueva generación es mucha máquina y poca tijera. Entonces acá el que viene puede encontrar



máquina, si quiere máquina y si quiere un corte de tijera o un corte a navaja lo tiene y lo tiene bien hecho. También centramos la atención en los niños. Llevamos más de 30 años dedicándonos exclusivamente a los chicos con sus diferentes problemáticas, con sus diferentes situaciones, tanto nivel de crianza o problemas de salud. Interpretamos cada una de las situaciones, hemos aprendido por supuesto después de tantos años a distinguir, a ver cómo se trata a las diferentes situaciones de cada chico. Cual es la necesidad de cada uno de ellos y los mismos padres nos han enseñado, así que sin llegar a ser médicos hemos adquirido herramientas para atender estos casos. Siempre teniendo un poquito más de la paciencia normal, algo que no todos los compañeros de oficio están dispuestos a hacer.

Título: Nube de palabras resumen de entrevista con propietario LS.



Fuente: Elaboración propia con www.wordclouds.com .

Ficha de Observación

Ambiente físico

1. ¿Cuál es la ubicación exacta del negocio? (dirección, zona, accesibilidad, etc.)
2. ¿Cómo es la fachada del local? ¿Está bien mantenida?



3. ¿Cuál es el tamaño y distribución del espacio físico del negocio?
4. ¿Cómo es la iluminación en el interior de la peluquería? ¿Es natural o artificial?
5. ¿Cuál es la calidad del aire en el interior? ¿Se utiliza ventilación o aire acondicionado?
6. ¿Qué tipo de mobiliario y decoración se utiliza en el negocio?
7. ¿Existe una identidad visual clara en el negocio (logotipos, colores, diseño)?
8. ¿Cuál es el estado de mantenimiento general del local?
9. ¿Cómo es la limpieza y el orden en el local?
10. ¿Existen áreas de descanso o esparcimiento en la peluquería?

Ambiente social y humano

1. ¿Qué tipo de relaciones se establecen entre los socios? ¿Hay un ambiente laboral positivo?
2. ¿Existe un código de vestimenta específico?
3. ¿Cómo es la interacción entre los propietarios y los clientes?
4. ¿Cuál es la cultura corporativa del negocio? ¿Qué valores se promueven?

Actividades individuales y colectivas

1. ¿Cuáles son las tareas específicas que realiza cada peluquero?
2. ¿Cuál es el tiempo promedio que un estilista dedica a un cliente?
3. ¿Cuál es el sistema de atención? (Turnos, Orden de Llegada, etc)
4. ¿Qué herramientas y equipos se utilizan?
5. ¿Existe una política de trabajo en equipo o colaboración en la peluquería?
6. ¿Se fomenta la comunicación y el intercambio de ideas entre los socios?