

2024



Plan estratégico para Peluquería

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

Alumna: Gareca, Noelia Belén

garecanoeliabelen@gmail.com

Tutora: Abbás, Virginia



Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	6
Marco Teórico.....	7
Aplicación.....	14
Pensamiento estratégico.....	14
Análisis estratégico.....	19
Formulación estratégica	29
Implantación estratégica.....	34
Control estratégico	41
Recomendaciones.....	44
Conclusiones	45
Referencias	45
Apéndice	46



Resumen

El trabajo se desarrolla en el marco de la materia Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Se elabora un plan estratégico para PeluChic, una peluquería femenina ubicada en San Miguel de Tucumán, con una trayectoria de ocho años en el mercado. La peluquería no ha contado con una estrategia formalizada y las decisiones se basan principalmente en la intuición y experiencia de la dueña, esta situación ha derivado en una falta de dirección clara, lo que compromete la eficiencia y competitividad del negocio.

A pesar de su estabilidad en el mercado durante varios años, PeluChic enfrenta desafíos relacionados con la falta de un marco estratégico. La ausencia de planificación formal ha generado incertidumbre en el rumbo del negocio, lo que afecta directamente en su capacidad para adaptarse a cambios del entorno, mejorar su competitividad y gestionar de manera eficiente los recursos disponibles. La dependencia de la intuición en la toma de decisiones y la falta de una visión estratégica limitan las oportunidades de crecimiento y expansión.

El objetivo del trabajo es diseñar un plan estratégico para PeluChic con el fin de formalizar sus operaciones, establecer una dirección clara y asegurar su sostenibilidad a largo plazo en un mercado competitivo. Este plan busca mejorar la eficiencia operativa, incrementar la satisfacción de las clientas y optimizar los recursos, lo que permitirá a la peluquería consolidarse y expandirse en el futuro.

De acuerdo con Thompson (2015) en Administración Estratégica, un plan estratégico debe ser diseñado para que las empresas puedan adaptarse al entorno dinámico y aprovechar las oportunidades del mercado. Este marco incluye la formulación de estrategias basadas en un análisis riguroso del entorno interno y externo de la empresa. Las herramientas como la cadena de valor, matriz FODA, las fuerzas de Porter y el análisis VRIO son fundamentales para evaluar la situación de la empresa y formular estrategias que aseguren su competitividad a largo plazo.

El enfoque metodológico utilizado es cualitativo, con un diseño de investigación-acción, el cual permite comprender las problemáticas internas de la peluquería y generar soluciones efectivas. Las técnicas empleadas incluyen entrevistas con la dueña y encuestas a las clientas frecuentes, que permiten conocer la identidad y el servicio que ofrece el negocio, así como observación directa de las operaciones y el personal.

El desarrollo del plan estratégico permitió identificar varias áreas clave para mejorar. A través del análisis estratégico, se identificaron oportunidades para optimizar la estructura organizacional, introducir nuevas tecnologías y mejorar la capacitación del personal. Además,



se destacó la importancia de fortalecer la presencia en redes sociales para atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad de los existentes. Como resultado, se elaboraron estrategias concretas para implementar cambios estructurales y operativos, que orientan a PeluChic hacia un futuro más competitivo y sostenible.

Palabras Clave: Plan estratégico, Peluquería, Revitalizar.

Introducción

En los últimos años el mercado de peluquería ha crecido notablemente, lo que genera una competencia feroz para atraer y retener clientes. Las tendencias en peinados, colores y estilos cambian rápidamente, exigiendo que las peluquerías se mantengan actualizadas y adapten sus servicios. Por ello, la planificación estratégica es una herramienta esencial para guiar el rumbo del negocio, garantizando su permanencia en el mercado, crecimiento sostenible y adaptación a un entorno en constante cambio. Este ámbito puede ser un desafío, pero también es gratificante debido a que es rentable e innovador.

Este negocio resulta arriesgado debido a la situación de crisis económica actual, por lo que la sociedad busca cada vez más la relación calidad-precio. La peluquería compite desde hace ocho años en la provincia de San Miguel de Tucumán. PeluChic inicia en 2016 como una actividad recreativa que la dueña realizaba en sus tiempos libres, con el tiempo fue adquiriendo más capacitaciones y experiencias que hoy en día representan su principal fuente de ingresos. Sin embargo la peluquería ha funcionado hasta ahora sin una estrategia formalizada, basándose en la intuición de la dueña y sin documentación sobre la contratación y las tareas que realizan las profesionales, lo que ha generado una falta de dirección y enfoque en la organización, dependencia de la intuición de la dueña y falta de crecimiento e innovación.

Actualmente Peluchic cuenta con tres profesionales recibidas que realizan constantes capacitaciones para ofrecer todos los servicios, que incluyen peinados, cortes, reflejos, retoque de raíz y tratamientos capilares con formol (alisados, botox, shock de keratina, plastificados) y sin formol (nutriciones, ampollas y encerados). La peluquería no cuenta con página en las redes sociales, lo que dificulta atraer nuevas clientas y promocionar los diferentes servicios que ofrece.

El objetivo del trabajo es elaborar un plan estratégico con el propósito de revitalizar la peluquería, identificar oportunidades y amenazas del entorno, alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo, además de garantizar la supervivencia y crecimiento sostenible de la peluquería en un entorno de constante cambio.



Situación Problemática

El negocio ha operado desde su inicio bajo la dirección exclusiva de su dueña, quien toma decisiones basadas en su intuición y experiencia personal. Sin embargo, la filosofía del negocio sólo está presente en su mente y no se encuentra formalizada en ningún documento, lo que dificulta su comunicación tanto con el equipo como con las clientas.

Los contratos con las profesionales se acuerdan de manera verbal, y las tareas se asignan de forma improvisada, afectando la organización interna y la satisfacción de las clientas. Además, la falta de un cronograma organizativo provoca ineficiencia en la gestión de los turnos y los tiempos de espera. La ausencia de una estrategia clara para la asignación de turnos genera sobrecargas en determinados momentos del día, afectando la calidad del servicio.

Por lo tanto, se hace necesario diseñar un plan estratégico que formalice la filosofía del negocio, mejorar la organización interna, optimizar la asignación de los turnos, el plan busca garantizar un servicio más eficiente proporcionando una experiencia satisfactoria para las clientas. Asimismo permitirá establecer una visión clara y sostenible para el crecimiento del negocio y la fidelización de las clientas a largo plazo.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo puede el estudio de la identidad del negocio ayudar a definir una estrategia empresarial que permita posicionarse competitivamente?
2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que se deben considerar para maximizar la ventaja competitiva sostenible?
3. ¿Cuáles son los objetivos y planes de acción necesarios para impulsar el crecimiento del negocio?

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para una peluquería femenina con el propósito de revitalizar el negocio y asegurar su perduración en un mercado dinámico.

Objetivos Específicos

- ❖ Examinar la identidad del negocio para definir una estrategia empresarial.



- ❖ Recolectar información mediante herramientas de análisis para tomar decisiones que resulten en una ventaja competitiva sostenible.
- ❖ Mejorar la posición competitiva a través de la implementación de un plan estratégico adecuado.

Marco Metodológico

Como menciona Sampieri (2018), al enfrentar un problema u oportunidad, se pueden seguir tres enfoques distintos: cuantitativo, cualitativo o mixto. En este trabajo, se utiliza un enfoque cualitativo basado en la recolección de datos no numéricos, como opiniones, experiencias y percepciones, para explorar de manera profunda la diversidad de datos relevantes, permitiendo una comprensión detallada de la información obtenida y estudiada.

El diseño metodológico es el de investigación-acción. Este diseño se escoge con el propósito de abordar las problemáticas que se presentan en el negocio objeto de análisis, buscando generar y proponer soluciones prácticas y aplicables para mejorar.

Como métodos de recolección de datos se utilizan las siguientes técnicas:

Entrevista: Se lleva a cabo una reunión con la dueña del negocio, utilizando preguntas estructuradas, con el objetivo de recopilar información sobre la visión, misión y valores del negocio, para formalizarlos y comunicarlos de manera efectiva.

Encuestas anónimas: Se realizan a clientas frecuentes de la peluquería con el propósito de adquirir una comprensión más profunda sobre la visión y misión del negocio, las características del local, la variedad de servicios y productos, los precios y la operación en general.

Observación directa: Se observa de manera presencial y sin intervención el trabajo de las profesionales para obtener información sobre el ambiente físico, social y humano, así como las actividades individuales y colectivas que ocurren en tiempo real, permitiendo registrar los hechos tal como suceden.

El análisis de datos cualitativo requiere tiempo, adecuación y suficiente organización para procesar y ordenar los datos obtenidos del estudio de grupos de personas que proporcionan información subjetiva, amplia y diversificada. El análisis de datos cualitativo es un proceso en el que se ordena, estructura y se da significado o sentido a los datos o información obtenidos, permite descubrir temas y conceptos inmersos entre los datos recolectados (Angélica Arroyo Morales 2020).



Nube de palabras: Se utiliza para identificar y visualizar la frecuencia y relevancia de palabras en un conjunto de datos textuales, como respuestas a encuestas.

Cadena de valor: evaluar las actividades clave que generan valor para las clientas y contribuyen a la ventaja competitiva.

Matriz FODA: se utiliza para identificar y evaluar factores internos y externos que afectan al negocio.

Estrategias FO, FA, DA, DO: (derivadas de la matriz FODA) Estas estrategias se utilizan para identificar acciones estratégicas basadas en la interacción entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Evaluación de las cinco fuerzas competitivas que afectan el rendimiento de la peluquería en el mercado.

Análisis VRIO: Evaluar recursos y capacidades dentro de la Peluquería para determinar si proporcionan una ventaja competitiva sostenible.

Marco Teórico

Estrategia

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

La estrategia 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.

Plan Estratégico

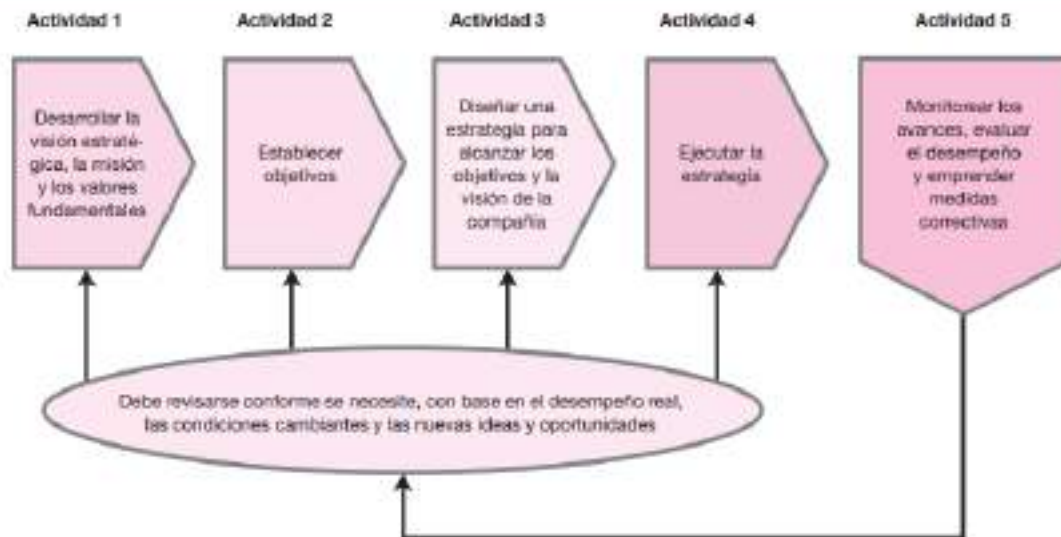
Según Arthur Thompson (2015), el concepto de plan estratégico se presenta como la ruta hacia dónde se dirige la empresa. Este plan establece objetivos estratégicos y financieros y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Se construye mediante la ejecución de las primeras tres actividades de la Administración Estratégica previamente definidas.

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

Los elementos clave 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 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 incluye 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.

Figura N°1: Proceso de formulación y ejecución de una estrategia



Fuente: Arthur Thompson, Administración Estratégica. 19ª Edición.

Cadena de valor

Según Thompson (2015), es un modelo que descompone la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, permitiendo identificar cuáles de ellas generan más valor y cuáles necesitan optimización. Cada actividad dentro de la cadena debe contribuir a incrementar el valor percibido por el cliente o reducir los costos, mejorando así la competitividad de la organización.

Componentes de la cadena de valor

El modelo propuesto por Thompson sigue la estructura básica de Porter, dividiéndose en actividades primarias y de apoyo:

❖ Actividades primarias:

1. **Logística interna:** Involucra la recepción, almacenamiento y distribución de insumos dentro de la empresa. La eficiencia en esta área puede reducir costos y mejorar el flujo de producción.



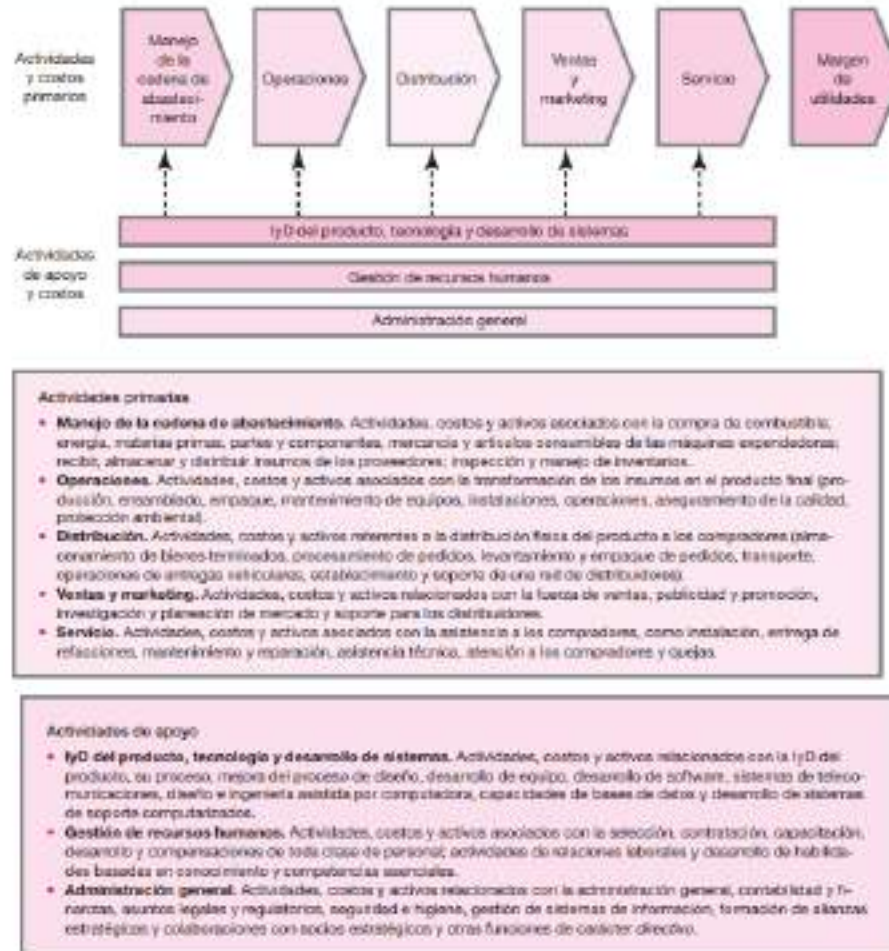
2. **Operaciones:** Actividades relacionadas con la transformación de insumos en productos finales. El enfoque está en la eficiencia de los procesos productivos para generar valor adicional.
3. **Logística externa:** Incluye el almacenamiento y distribución de los productos terminados hacia los clientes. La rapidez y precisión en las entregas pueden mejorar la satisfacción del cliente.
4. **Marketing y ventas:** Actividades que informan a los clientes sobre los productos y servicios, y fomentan su adquisición. La estrategia de marketing puede influir significativamente en la percepción del valor del producto.
5. **Servicios:** Actividades postventa, como mantenimiento y asistencia al cliente. Un servicio eficaz puede aumentar la lealtad y el valor percibido.

❖ **Actividades de apoyo:**

1. **Infraestructura de la empresa:** Incluye la planificación, contabilidad y gestión general, que son esenciales para coordinar y apoyar el resto de las actividades.
2. **Gestión de recursos humanos:** La contratación, formación y retención de empleados cualificados es crucial para el buen funcionamiento de la cadena de valor.
3. **Desarrollo tecnológico:** Innovación en productos y procesos para mejorar la eficiencia y reducir costos.
4. **Adquisiciones:** Procesos de adquisición de insumos, maquinaria y materiales. La capacidad para negociar precios y términos favorables puede generar ahorros y agregar valor.



Figura N°2: Cadena de valor representativa de una empresa



Fuente: Arthur Thompson, Administración Estratégica. 19ª Edición.

Modelo de competencia de cinco fuerzas

Según Thompson (2015), el modelo de competencia de cinco fuerzas se utiliza para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluyen presiones que nacen de cinco fuentes. Las cinco fuerzas competitivas incluyen: la competencia de vendedores rivales, la competencia de nuevos

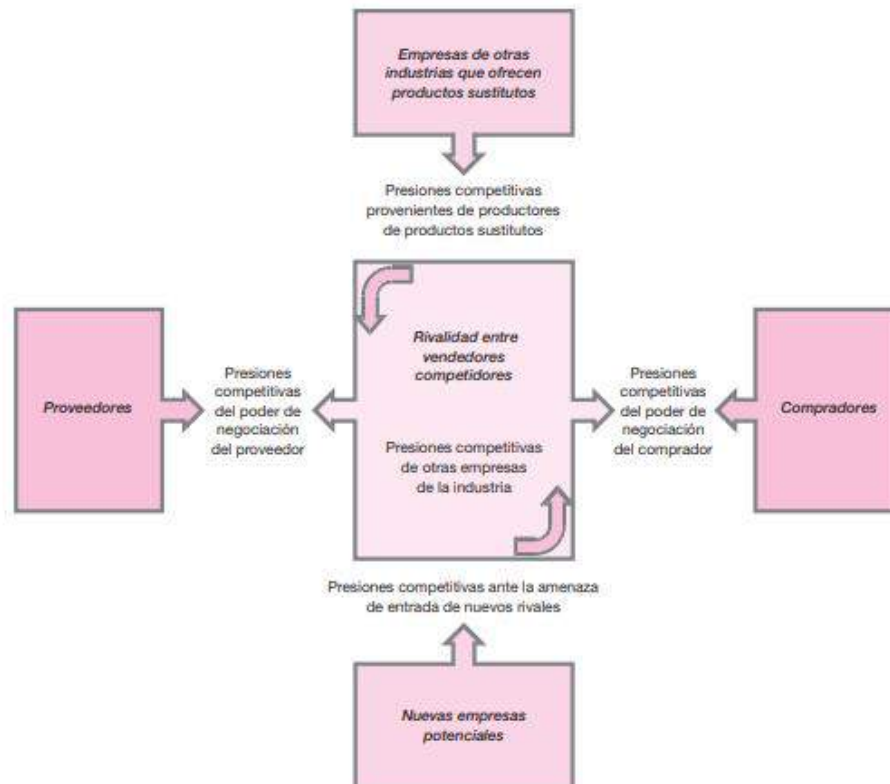


participantes en la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

El uso del modelo de cinco fuerzas involucra tres etapas:

1. **Identificación de las partes que intervienen y factores específicos:** Se identifican las partes que intervienen en cada una de las cinco fuerzas y se analizan los factores específicos que provocan las presiones competitivas.
2. **Evaluación de la fortaleza de las presiones:** Se evalúa la fortaleza de las presiones que surgen de cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, moderada o débil).
3. **Determinación de la fortaleza colectiva:** Se determina si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite obtener beneficios atractivos.

Figura N°3: Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave



Fuente: Arthur Thompson, Administración Estratégica. 19ª Edición.



Análisis FODA

Según Thompson (2015), al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es determinar si está en condiciones de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas. La herramienta utilizada para este examen se conoce como análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales.

El análisis FODA implica llegar a conclusiones sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corrija las debilidades importantes y defienda a la empresa de las amenazas externas.

Figura N°4: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa

Fortalezas potenciales y activos competitivos	Debilidades potenciales y deficiencias competitivas
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y capacidades que se corresponden con los factores fundamentales de éxito en la industria • Amplios recursos financieros para aumentar el negocio • Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa • Economías de escala y/o ventajas en cursos de aprendizaje y experiencia respecto de los rivales • Otras ventajas de costo respecto de los rivales • Base de clientes atractiva • Tecnología propia, habilidades tecnológicas superiores, patentes importantes • Buena posición para negociar con proveedores o compradores • Recursos y capacidades valiosos y poco frecuentes • Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos • Superior calidad de producto • Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global • Alianzas/joint ventures con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visión estratégica clara • Competencias esenciales no comprobadas o mal desarrolladas • Falta de competencias distintivas o de recursos competitivamente superiores • Falta de atención a las necesidades del cliente • Producto/servicio con atributos medios o características inferiores a las de los rivales • Mayores costos generales por unidad en relación con los que tienen los competidores clave • Balance general débil, falta de recursos financieros para hacer crecer la empresa, demasiadas deudas • Línea de productos demasiado escueta en comparación con la de los rivales • Imagen de marca o reputación débiles • Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución adecuada • Falta de fortaleza en la dirección de la empresa • Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas • Capacidad de la planta muy desperdiciada • Recursos fáciles de copiar o para los cuales hay buenos sustitutos
Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento notable de la demanda del comprador por el producto de la industria • Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales • Expansión a nuevos mercados geográficos • Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades de los clientes • Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios • Eliminación de las barreras comerciales en mercados extranjeros atractivos • Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas • Establecer alianzas o joint ventures para expandir la cobertura comercial o mejorar la capacidad competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez reduce los márgenes de utilidad • Desacenso del crecimiento del mercado • Probable entrada de nuevos competidores poderosos • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria • Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria • Condiciones económicas adversas que amenazan a proveedores o distribuidores indispensables • Cambios de tecnología, en particular que socavan las competencias distintivas de la empresa • Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros

Fuente: Arthur Thompson, Administración Estratégica. 19ª Edición.



Análisis VRIO

Para Jay B. Barney el análisis VRIO es una herramienta para evaluar qué recursos internos proporcionan una ventaja competitiva, cuáles deben considerarse como vitales y cuáles son más prescindibles. El acrónimo VRIO representa cuatro criterios utilizados 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 explotado de manera eficiente.

Aplicación

Pensamiento estratégico

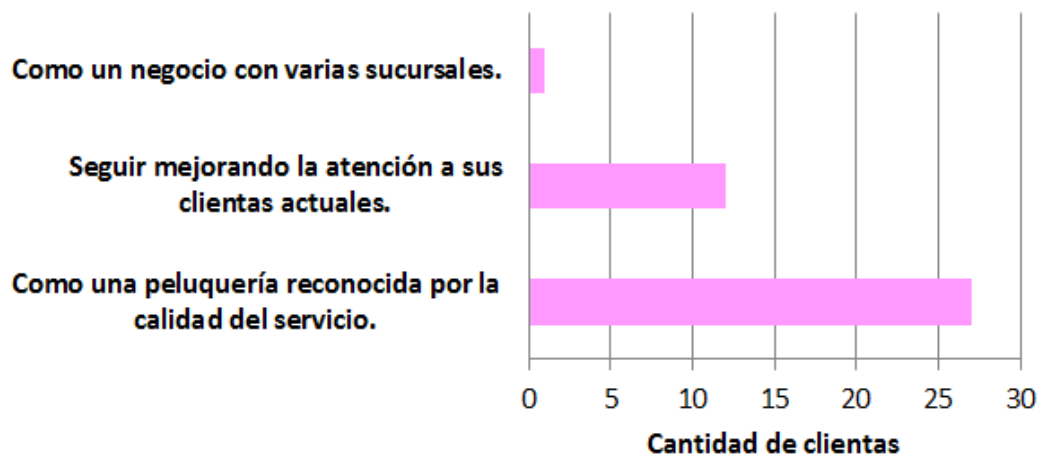
Se lleva a cabo una entrevista con la dueña de la peluquería, junto con una encuesta online dirigida a 40 mujeres de diferentes edades que son clientas frecuentes de la peluquería, con el fin de estudiar la identidad del negocio y formular su visión, misión y valores.



Cuando se le pregunta a la dueña cómo se imagina la peluquería en los próximos cinco años, responde que la visualiza como un lugar muy reconocido por su excelente servicio. En cuanto a la pregunta a cómo le gustaría que las personas describieran su peluquería en el futuro menciona que le gustaría que la vean como un negocio innovador y de alta calidad sobre las últimas tendencias. Los resultados obtenidos de las encuestas de detallada en los gráficos a continuación, y junto con las respuestas de la dueña, permiten definir la visión de la peluquería de manera clara y enfocada.

Figura N°5: Gráfico de barra

¿Cómo crees que la peluquería se proyecta a futuro?

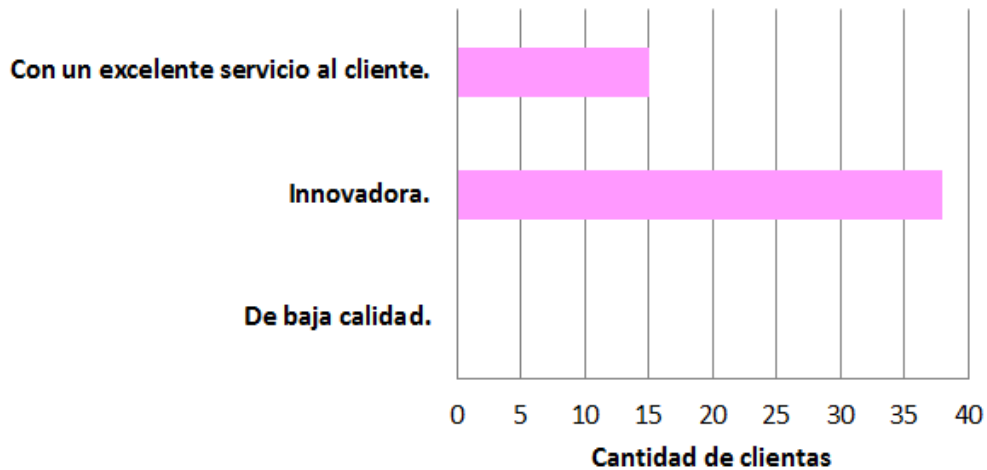


Fuente: Elaboración propia.



Figura N°6: Gráfico de barra

¿Cómo describirías a la peluquería?



Fuente: Elaboración propia.

En relación con la misión, se observa que tanto la dueña como las clientas coinciden en lo que las motiva a elegir PeluChic, el propósito principal del negocio y cómo se sienten al salir de la peluquería. Esta coincidencia entre la visión de la dueña y las experiencias de las clientas fortalece la identidad de la peluquería, destacando la satisfacción y la confianza como elementos claves.

Figura N°7: Gráfico de barra

¿Qué te motiva a elegir esta peluquería sobre otras opciones?

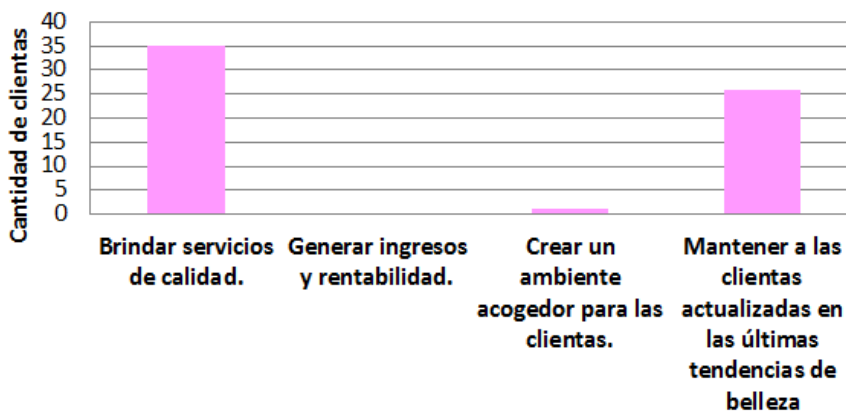


Fuente: Elaboración propia.



Figura N°8: Gráfico de barra

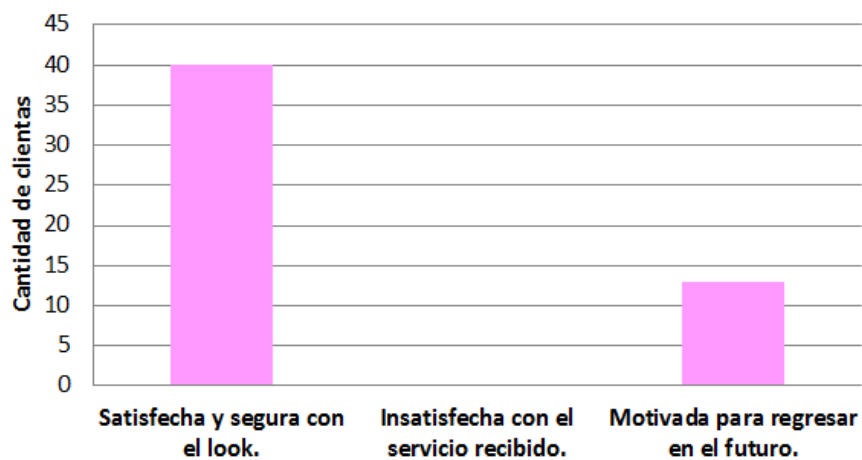
¿Cómo describirías el propósito principal de la peluquería PeluChic?



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°9: Gráfico de barra

¿Cómo te sientes al salir de la peluquería?



Fuente: Elaboración propia.



A continuación se presenta una nube de palabras que resalta los valores de la peluquería percibidos por las clientas, destacando aquellos aspectos que consideran más importantes en su experiencia con PeluChic.

Figura N°10: Nube de palabras



Fuente: Elaboración propia.

Visión

Convertirse en líder en el rubro de servicio de peluquería femenina en San Miguel de Tucumán, ofreciendo a sus clientas técnicas destacadas que reflejan alta calidad.

Misión

Ofrecer calidad a precios justos y accesibles para mujeres que buscan estilo, comodidad y elegancia. Aspira a estar a la vanguardia de las últimas tendencias, permitiendo que cada mujer se sienta segura y cómoda mientras refleja su personalidad y estilo único.

Valores

- ❖ **Orientación al cliente:** Se debe satisfacer correctamente las necesidades de las clientas, dado que en ellas está el futuro de la peluquería.
- ❖ **Profesionalidad y calidad:** El negocio ofrece productos de calidad utilizados por los profesionales que buscan siempre la perfección y eficiencia en su trabajo.



- ❖ **Pasión y compromiso:** Se cumple las tareas con respeto, construyendo relaciones de confianza a largo plazo con las clientas, proveedores y empleadas.
- ❖ **Calidez e innovación:** La peluquería se compromete a ofrecer un ambiente limpio, cómodo y cordial para recibir a las clientas, además de generar e implementar nuevas ideas y soluciones que permitan la mejora continua y la proactividad frente a las necesidades de las clientas.
- ❖ **Colaboración:** Se trabaja en equipo para lograr los objetivos, buscando un equilibrio entre resultados económicos, buen clima de trabajo y sustentabilidad.

Análisis estratégico

Para evaluar el nivel de competencia en el sector se aplica el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. También se analizan en las actividades de la peluquería a través de la cadena de valor, se lleva a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para analizar las fuerzas externas e internas que influyen en el negocio. A partir de ese análisis, se desarrollan estrategias FO-FA-DO-DA y, por último, se realiza un análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizativo) para evaluar los recursos y capacidades.

Cadena de valor:

Actividades Primarias: a continuación se detallan las actividades operativas que llevan a cabo las profesionales en la peluquería, excepto la actividad de marketing y venta que es realizada por la dueña

➤ Logística Interna:

- ❖ **Atención al cliente:** Las profesionales se encargan de recibir y atender a las clientas, evaluando sus necesidades y ofreciendo asesoramiento personalizado sobre los servicios más adecuados, como cortes, peinados, coloración y tratamientos capilares.
- ❖ **Gestión de agendas y reservas:** Son responsables de organizar y ajustar las citas, y asegurándose de que los tiempos de atención sean eficientes y se cumplan los plazos establecidos.
- ❖ **Manejo del inventario:** Controlan el stock de productos y herramientas necesarias para el funcionamiento diario, informando sobre la necesidad de reposición.



- **Operaciones:**
 - ❖ **Servicios de peluquería:** Corte, peinado, tintes, alisados, tratamientos capilares, lavado, reflejos, iluminación.
 - ❖ **Estilismo y asesoramiento:** Consultoría con la clienta para identificar estilos, colores o tendencias que mejor se adapten a sus necesidades.
 - ❖ **Higiene y seguridad:** Mantenimiento de un entorno limpio y desinfectado, cumpliendo con las normativas de higiene.
- **Logística Externa:**
 - ❖ **Entrega del servicio:** Atención personalizada y entrega del resultado final de corte, peinado, etc.
 - ❖ **Seguimiento post-servicio:** Implementar comunicación con las clientas para obtener feedback y evaluar su satisfacción.
- **Servicios post-venta:**
 - ❖ **Atención al cliente:** Resolver consultas o quejas posteriores al servicio.
 - ❖ **Seguimiento personalizado:** Mantener el contacto con las clientas para recordarles citas o promociones.
- **Marketing y Ventas:**
 - ❖ **Promociones:** Ofertas y descuentos en servicios.
 - ❖ **Redes sociales:** Elaborar plataformas como Instagram o Facebook para atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.
 - ❖ **Fidelización de clientes:** Programas de recompensas o descuentos para clientes habituales.

Actividades de Apoyo: se destacan las actividades estratégicas realizadas por la dueña, a excepción de la actividad de infraestructura que es realizada por las profesionales

- **Gestión de recursos humanos:**
 - ❖ **Capacitación del personal:** Formación continua en técnicas modernas y tendencias de moda.
 - ❖ **Reclutamiento y retención:** Contratación de personal y asegurarse de que se mantengan motivados y comprometidos.
 - ❖ **Bienestar y motivación del personal:** Establecer un programa de reconocimiento para premiar logros.
- **Gestión financiera y desarrollo tecnológico:**
 - ❖ **Software de gestión:** incorporación de herramientas digitales para agendar citas, gestionar inventarios y realizar seguimientos.
 - ❖ **Plataformas de pago:** Implementación de métodos de pago electrónicos para facilitar la experiencia del cliente.
 - ❖ **Gestión administrativa:** Implementar control financiero, facturación y gestión de recursos humanos.
- **Compras:**



- ❖ **Compra de herramientas y equipos:** requiere una planificación cuidadosa y una evaluación íntegra para garantizar que el salón cuente con los recursos necesarios para operar con éxito y mantenerse competitivo en el mercado.
 - ❖ **Selección de proveedores:** Negociación con proveedores de productos de belleza de calidad.
 - ❖ **Relación con distribuidores:** Mantener buenas relaciones para asegurar el suministro continuo y a buen precio de los insumos.
- **Infraestructura:**
- ❖ **Limpieza y organización del espacio de trabajo:** limpiar y desinfectar adecuadamente todas las herramientas, mantener ordenadas el área donde realizan los servicios, limpiando superficies y retirando residuos, reponer y organizar productos y materiales de uso frecuente, asegurando que todo esté accesible y en buen estado para el próximo servicio.
 - ❖ **Mantenimiento de las instalaciones:** Se aseguran de que los equipos estén en buen estado, informando a la dueña sobre cualquier problema que requiera reparación o sustitución, mantener el ambiente ordenado y limpio para ofrecer una buena experiencia al cliente.

Figura N°11: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia.



En el contexto de la peluquería, las profesionales tienen la capacidad de tomar decisiones operativas relacionadas con el servicio directo al cliente. Entre estas decisiones se incluyen la selección del estilo y la técnica de corte o coloración más adecuada para cada cliente, la resolución de problemas menores que puedan surgir durante la atención, así como la gestión de los horarios y la organización de las citas. Además, están facultadas para manejar el inventario, realizar compras menores de insumos, y distribuir las tareas y responsabilidades dentro del equipo, asegurando así una operación eficiente en el día a día.

Por otro lado, las decisiones de apoyo que recaen sobre las profesionales requieren un proceso consultivo con la dueña del establecimiento. En este sentido, deben solicitar orientación en torno a políticas y procedimientos establecidos, además de informar sobre cualquier problema o incidente significativo que pueda impactar el negocio. Las profesionales también participan en reuniones y sesiones de capacitación para alinear sus acciones con la estrategia global del negocio y mantener altos estándares de calidad en el servicio.

Este equilibrio entre la toma de decisiones operativas y el apoyo consultivo permite a las profesionales actuar con autonomía en su campo de especialización, mientras se mantienen alineadas con la visión y directrices estratégicas de la empresa.

Análisis del sector: cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores: El grado de amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada en el sector. Las barreras de entrada no son de alta intensidad debido a las siguientes razones:

- ❖ El inicio de la actividad no requiere grandes inversiones, ya que se centra en la adquisición de herramientas, muchas veces sin necesidad de un lugar físico.
- ❖ Existen pocos profesionales realmente bien formados para realizar las actividades.
- ❖ No existen economías de escala significativas en la industria de la peluquería, ya que la prestación del servicio es más personalizada.

Amenazas de productos o servicios sustitutos: En la actualidad, en el sector de belleza y estética, una amenaza de servicio sustituto son los cursos de formación gratuitos disponibles en internet. Estos cursos son variados, están en crecimiento y enseñan a teñirse, peinarse y ofrecen consejos sobre nuevas tendencias. La desventaja de los cursos en línea es que se basan únicamente en la teoría y carecen de la parte práctica supervisada. Dado que el



aspecto práctico es muy relevante, un curso en línea presenta problemas al no cubrir todos los aspectos necesarios para una formación adecuada.

Otra posible amenaza son las escuelas de formación donde las clientas asisten gratuitamente para recibir distintos servicios o realizan pagos mínimos, ya que los profesionales se están preparando en estas escuelas. También se consideran servicios a domicilio como una alternativa.

En conclusión, la amenaza de productos o servicios sustitutos tiene una intensidad baja.

Poder de negociación con proveedores: Los grandes proveedores del sector de belleza y estética se dividen en dos categorías principales: los que proveen productos y los que ofrecen herramientas necesarias para los servicios.

Con respecto a los proveedores de productos, actualmente hay una amplia oferta en el mercado, lo que hace que su poder de negociación sea bajo. Los productos son similares, y las estilistas pueden cambiar de marca sin problemas.

Sin embargo, los proveedores de herramientas tienen un mayor poder de negociación, ya que son menos en número y frecuentemente ofrecen cursos de formación sobre el uso de la maquinaria. La integración hacia atrás suele ser baja porque los proveedores no tienen tanto interés en integrarse en peluquerías. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es de intensidad media-baja.

Poder de negociación con clientes: En este sector, el poder de negociación de las clientas es de alta intensidad. Las razones son las siguientes:

- ❖ Las clientas están mucho más informadas debido al fácil acceso de información a través de internet. Esto hace que sean más exigentes en cuanto a calidad y servicio.
- ❖ Existe una gran variedad de empresas que ofrecen servicios similares, lo que aumenta el poder de negociación de las clientas. No hay costos significativos asociados al cambio de proveedor, lo que les permite elegir entre varias opciones.
- ❖ El mercado muestra que las clientas suelen ser sensibles a los precios. Si los precios de los servicios suben demasiado en comparación con el mercado, es probable que las clientas cambien de peluquería. Por ello, el mercado se enfoca en la fidelización de las clientas a través de un excelente servicio.



Rivalidad entre competidores actuales: En la ciudad de San Miguel de Tucumán, se observa una notable concentración de peluquerías, lo que refleja una competencia considerable en el ámbito local. Esta rivalidad puede intensificarse en ciertas épocas del año, afectando los precios y los márgenes de beneficio.

- ❖ **Demanda de mercado:** La demanda de peluquerías ha incrementado en los últimos años debido a las actuales tendencias que valoran el tiempo personal de las mujeres. Esto representa una ventaja para el negocio, ya que existe un mercado creciente dispuesto a acceder a estos servicios.
- ❖ **Diferenciación de servicio:** La diferenciación es limitada, ya que los competidores ofrecen servicios similares sin diferencias significativas. Las consumidoras basan su elección principalmente en la relación calidad-precio y el servicio ofrecido. La calidad, innovación y diferenciación en el servicio son claves para destacarse.
- ❖ **Costos fijos:** Las peluquerías tienen costos fijos elevados, principalmente debido a la mano de obra, así como a servicios del local como luz, gas, agua y alquiler. Los precios de los productos y servicios son similares entre los competidores, lo que plantea un desafío para ofrecer un servicio diferenciador a un precio competitivo.

Figura N°12: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia.



Análisis FODA

Se realiza un análisis FODA para definir los aspectos que influyen en el negocio, tanto internos como externos. Esto incluye analizar las características de la peluquería y del entorno en el que se encuentra.

Oportunidades:

- **Expansión a nuevos mercados:** El interés por la apariencia física está en aumento, lo que hace que el consumo de estos servicios crezca. PeluChic podría considerar la expansión a servicios para hombres y niños.
- **Ampliación de servicios:** Existe la posibilidad de expandirse a otros servicios como maquillajes, manicura y cosmético, que suelen ser requeridos por las clientas.
- **Redes sociales:** Las nuevas formas de comunicación y publicidad representan una gran oportunidad para retener y atraer a potenciales clientas. Las redes sociales y las páginas web son aliados importantes para el mercado de la peluquería, ya que es necesario estar permanentemente actualizados con las últimas tendencias.

Amenazas:

- **Inestabilidad económica:** La situación económica actual del país no es favorable. La volatilidad cambiaria y los altos niveles de inflación dificultan la operación de las empresas. Existe una relación entre el gasto en peluquería y la situación económica del país.
- **Competencia:** El mercado está saturado con numerosos competidores. Los servicios se ofrecen tanto en peluquerías como en escuelas de perfeccionamiento y a domicilio.
- **Profesionales poco capacitados:** Muchos lugares de formación gratuita ofrecen títulos en poco tiempo sin una capacitación adecuada. Los profesionales con formación completa y continua, tanto dentro como fuera de la provincia, son pocos y difíciles de captar y retener debido a la competencia entre empresas del sector.
- **Aumento en el costo de productos y servicios:** Los precios de los productos no son constantes, lo que requiere estar actualizado y puede llevar a un aumento continuo en los precios de los servicios.

Fortalezas:

- **Calidad de los productos:** Se ofrecen productos de marcas reconocidas en el mercado, lo que aporta mayor confianza tanto a las clientas como a los profesionales que los utilizan.

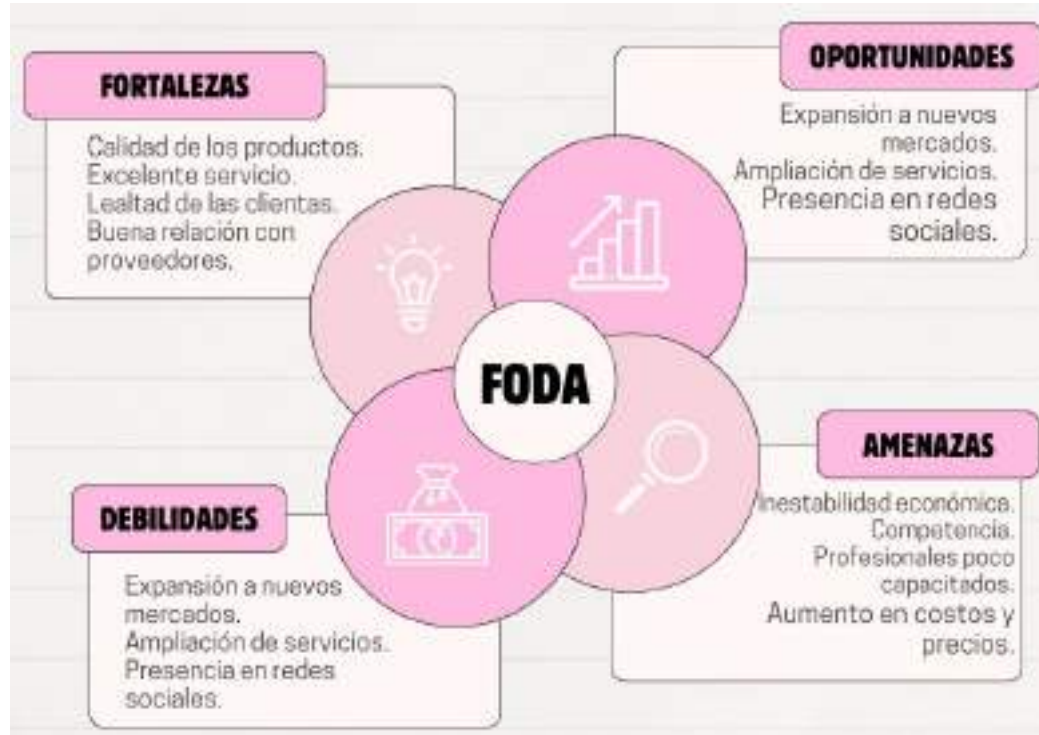


- **Excelente servicio:** El negocio se destaca por la calidad del servicio brindado, enfocado en una buena atención de servicio.
- **Lealtad de las clientas:** La frecuencia de las clientas en regresar a la peluquería y recomendarla a otras personas es alta.
- **Buena relación con proveedores:** Mantener una buena relación con los proveedores ayuda en la negociación de precios de los productos.

Debilidades:

- **Falta de presencia en redes sociales:** La peluquería no cuenta con una presencia en redes sociales, una herramienta importante para atraer nuevas clientas y fidelizar a las actuales.
- **Limitación de atención:** La infraestructura de PeluChic es pequeña, con una capacidad reducida de sillas para atender a las clientas.
- **Ausencia de otros servicios:** Las clientas suelen requerir servicios adicionales como maquillaje, manicura y cuidados en la piel, los cuales actualmente no están disponibles en la peluquería.

Figura N°13: Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia.



Estrategia FO-DO-FA-DA

Teniendo en cuenta los elementos del análisis FODA, es importante destacar que el negocio presenta fortalezas sólidas que deben ser sostenidas y explotadas para contribuir al éxito de la empresa. Al mismo tiempo, es esencial superar las debilidades y evitar las amenazas utilizando las fortalezas existentes y aprovechando las oportunidades que presenta el mercado.

Figura N°14: Estrategias FO DO FA DA



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis VRIO

Como se ha mencionado anteriormente, el sector presenta una alta competencia, lo que hace que la diferenciación sea imprescindible para competir efectivamente. La ventaja radica en generar buenas relaciones con las clientas mediante promociones para premiar a clientes recurrentes y fomentar la lealtad, también en ofrecer una amplia variedad de servicios a precios accesibles, así como servicios y productos de calidad. Además, es fundamental marcar la diferencia proporcionando espacios que garanticen una experiencia



inolvidable para las clientas, manteniendo una innovación constante a nivel de nuevas tecnologías y tendencias de moda, y participando en capacitaciones diversas.

Figura N°15: Análisis VRIO

	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACION	TIPO DE VENTAJA
UBICACIÓN DEL NEGOCIO.	✓			✓	Paridad Competitiva
EXPERIENCIA Y HABILIDADES.	✓	✓		✓	Ventaja Competitiva
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.	✓		✓	✓	Ventaja Competitiva
EQUIPAMIENTO Y PRODUCTOS DE CALIDAD.	✓			✓	Paridad Competitiva
CAPITAL FINANCIERO.	✓			✓	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración Propia.

Ubicación del negocio: La peluquería ha mantenido su ubicación en la misma zona geográfica desde su inicio. Se encuentra en una zona concurrida y de fácil acceso mediante diversos medios de transporte público.

Experiencia y habilidades: Los profesionales que forman parte de la peluquería se capacitan continuamente en diversos cursos para mantenerse actualizados con las tendencias de la moda y atraer recomendaciones positivas. Además, la dueña participa activamente en el oficio, lo que contribuye a la calidad del servicio.

Relación con los clientes: El negocio prioriza la satisfacción del cliente mediante una atención personalizada que busca generar un ambiente cómodo y de confianza. Esta relación permite a los profesionales conocer en profundidad los gustos de las clientas y trabajar con entusiasmo. A lo largo del tiempo, esto ha facilitado la construcción de relaciones duraderas, incluyendo casos de clientas que comenzaron acompañando a sus madres y ahora continúan utilizando los servicios de la peluquería.



Equipamiento y productos de calidad: Los equipos y productos de calidad son recursos clave para prestar servicios de alta calidad. El uso de equipos de buena calidad no solo reduce el tiempo necesario para la prestación del servicio, sino que también ofrece mayor durabilidad, lo que contribuye a la reducción de los costos de reemplazo.

Capital financiero: El capital financiero es esencial para el funcionamiento de la peluquería, permitiendo cubrir los costos de adquisición de productos, pago del personal y compra de equipos.

Formulación estratégica

En esta etapa, se definirán los objetivos de producción, comercial, financiero y marketing, con los planes de acción necesarios para su implementación. También se asignan las responsables encargadas de llevar a cabo estos planes (utilizando iniciales para mantener la confidencialidad) y se establecen plazos específicos para su cumplimiento. Aquí se presenta una estructura para la planificación:

Objetivos de Producción

La renovación de la infraestructura del local tiene como objetivo aumentar la visibilidad, mejorar la experiencia de las clientas y crear un ambiente más agradable, con el objetivo de incrementar los ingresos mediante la oferta de nuevos servicios. En cuanto a la mejora de la eficiencia operativa, se plantea reducir el tiempo de espera de las clientas, optimizar la organización de las tareas, fomentar el trabajo en equipo y garantizar un servicio de calidad que evolucione constantemente.

Cuadro N°1: Objetivo de Producción.

Objetivo 1: Actualizar infraestructura del local para aumentar la visibilidad y ampliar las oportunidades de servicios.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Implementar cartel de peluquería.	MO	20 días.



Rediseñar el espacio y mejorar iluminación.	Terciario	De inmediato.
Actualizar equipos y herramientas.	MO	30 días.
Crear áreas para ofrecer otros servicios.	Terciario	30 días.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°2: Objetivo de Producción.

Objetivo 2: Mejorar eficiencia operativa para optimizar asignación de turnos, reducir tiempos de espera y elevar la calidad del servicio brindado.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Implementar sistema de reserva de turnos on-line, que permita reservar, modificar y cancelar el turno.	Terciario	30 días.
Realizar reuniones con los profesionales para coordinar las tareas y comunicar alguna novedad.	MO	15 días.

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos comerciales

La capacitación continua de las profesionales, junto con la incorporación de nuevos servicios, mejora la satisfacción de las clientas y refuerza la fidelidad hacia la peluquería. Asimismo, estas acciones permiten aumentar los ingresos del negocio lo que fortalece su posición en el mercado y promueve su continuidad a largo plazo. En cuanto a los nuevos servicios, se planifican para implementarse más adelante, ya que primero es necesario cumplir con el objetivo de crear el espacio adecuado para ofrecerlos.



Cuadro N°3: Objetivo Comercial.

Objetivo 1: Ampliar portafolio de servicios para fortalecer la competitividad del negocio y atraer más clientas.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Ofrecer peinado con maquillaje.	NG	40 días.
Introducir tratamientos faciales.	MO	90 días.
Brindar servicios de manicura.	JA	60 días.
Ofrecer servicio de cejas y pestañas.	MO	60 días.
Introducir servicio de spa.	BG	120 días.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°4: Objetivo Comercial.

Objetivo 2: Aumentar la satisfacción del cliente para fomentar la fidelización y reforzar la reputación del negocio.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Ofrecer servicios personalizados (conocer el nombre y preferencia de estilo de la clienta, servicios previos, escucha activa)	NB JA BG	30 días.
Ofrecer productos de calidad.	MO	De



		inmediato.
Contar con profesionales con conocimientos en las nuevas tendencias de moda.	GR	30 días.

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo de marketing

Se centra en aumentar la visibilidad del negocio y mejorar la interacción con las clientas a través de las redes sociales. Los planes de acción dirigidos a la retención de clientas contribuyen a fortalecer la fidelización con el negocio, lo que resulta en un incremento de las ventas. Asimismo, se busca optimizar la experiencia y satisfacción de las clientas, consolidando una relación a largo plazo con el negocio.

Cuadro N°5: Objetivo de Marketing.

Objetivo 1: Implementar presencia en redes sociales para atraer nuevos clientes y fortalecer la relación con la clientela actual.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Elaborar página para la peluquería (Facebook, Instagram)	Terciario	De inmediato.
Transmitir imágenes y videos de los servicios capilares que ofrece.	MO	30 días.
Publicar horarios de atención y número de celular.	MO	De inmediato.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°6: Objetivo de Marketing.

Objetivo 2: Incrementar retención de clientes para fortalecer la lealtad hacia el



negocio y asegurar ingresos.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Ofrecer descuentos a clientas frecuentes	MO	30 días.
Mantener informadas a las clientas sobre nuevos servicios y promociones.	NG JA BG	30 días.
Sostener personal actualizado en nuevas tendencias de moda.	GR	De inmediato.
Incorporar productos nuevos para mantener interés y ofrecer novedades a las clientas.	MO	60 días.

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos financieros

Este objetivo se centra en incrementar los ingresos, optimizar la gestión del inventario y los costos, mejorar la eficiencia de las profesionales y consolidar la posición competitiva del negocio en el mercado.

Cuadro N°7: Objetivo Financiero.

Objetivo 1: Aumentar los ingresos generales para garantizar la sostenibilidad financiera del negocio y maximizar la rentabilidad.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Atraer nuevos clientes como varones y niños.	JA	De inmediato.
Vender productos para el cabello y demás servicios.	MO	90 días.



Evaluar y modificar los precios en comparación con la competencia.	MO	30 días.
--	----	----------

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°8: Objetivo Financiero.

Objetivo 2: Mejorar gestión de inventario y costo para asegurar la disponibilidad de productos y optimizar costos.		
Plan de acción	Responsable	Plazo
Incorporar un sistema de gestión de inventario para controlar stock de productos.	Terciario	30 días.
Comprar productos en mayor cantidad para obtener descuentos de proveedores.	MO	15 días.
Capacitar al personal para usar los productos de manera eficiente.	GR	10 días.

Fuente: Elaboración Propia.

Implantación estratégica

En esta etapa, se avanza con la implantación de la estrategia previamente definida, un proceso que requiere un enfoque integral y cuidadoso. Se lleva a cabo el diseño de dos ejes fundamentales: el eje duro y el eje blando.

El eje duro se centra en aspectos tangibles y estructurales, como la asignación de recursos, la definición de procesos y la adopción de tecnologías.



Estructura Organizativa

- **Se definen roles y responsabilidades claras para cada empleada:** Se asignan funciones específicas a cada empleada, asegurando que cada una tenga claro su campo de acción y las tareas que debe realizar.
- **Crear manuales de función:** Describen las tareas a realizar, con el fin de asegurar consistencia y eficiencia operativa.
- **Formar equipos de trabajo:** Permite a la peluquería abordar tareas con mayor eficacia y especialización. Estos equipos deben conformarse de acuerdo a la experiencia y habilidades de cada profesional, lo que asegurará un enfoque multidisciplinario y una asignación óptima de recursos.
- **Establecer un sistema de comunicación:** Un sistema de comunicación bien definido evita malentendidos, mejora la coordinación y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo.

Sistemas y tecnologías de dirección

- **Implantación de un sistema de gestión de turnos:** Implementa un software de gestión de turnos para optimizar la asignación de horarios, reducir tiempos de espera y evitar sobrecargas de trabajo.
- **Sistema de gestión de inventario digitalizado:** Introduce una plataforma que permita el control automatizado de los productos y materiales, minimizando pérdidas y mejorando la planificación de compras.
- **Procedimientos para compras:** Implementa un manual de procedimientos, que detalla de manera clara y sistemática cada paso del proceso de compras, garantizando consistencia, transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos.
- **Se emplean herramientas de marketing digital (email, redes sociales):** Implementa campañas de email que permiten mantener informadas a las clientas sobre promociones, nuevos servicios, consejos de cuidado capilar y recordatorios de turnos. Las redes sociales, como Instagram y Facebook, deben utilizarse de manera activa para mostrar el portafolio de servicios y el trabajo realizado por las profesionales de la peluquería.
- **Se implementa un sistema de gestión de calidad y satisfacción del cliente:** Implementa un sistema de gestión de calidad que evalúa y supervisa todos los procesos de atención y prestación de servicios. Este sistema debe incluir la recolección y análisis de feedback por parte de las clientas a través de encuestas de satisfacción y formularios digitales, que pueden enviarse tras cada cita.

Por otro lado, **el eje blando** se enfoca en elementos organizacionales prácticos que impulsan el cambio y desarrollo organizacional, centrados en actitudes, capacidades, destrezas y habilidades de las personas.



Liderazgo

- **Liderazgo participativo:** Involucra al equipo en la planificación y toma de decisiones estratégicas, lo cual fomenta un sentido de pertenencia y promueve la generación de ideas innovadoras.
- **Motivación del equipo:** La dueña adopta un estilo de liderazgo que motiva al equipo a través de una visión clara y compartida del futuro de la peluquería. Esto implica comunicar de manera efectiva los objetivos estratégicos y cómo cada miembro contribuye al éxito del negocio.
- **Reuniones regulares de equipo:** Programa reuniones periódicas para evaluar el progreso y discutir inquietudes o nuevas ideas. Esto ayuda a mantener una comunicación fluida y fomenta un ambiente de confianza.
- **Feedback constructivo:** La dueña practica un liderazgo basado en feedback constructivo, que no solo identifica áreas de mejora, sino que también celebra los logros y refuerza las buenas prácticas del equipo.

Gestión de Competencias

- **Se identifican competencias clave para cada puesto:** Definir las competencias clave para cada puesto es esencial para garantizar un servicio de alta calidad y fomentar un entorno de trabajo eficiente y colaborativo.
- **Se diseñan programas de capacitación y desarrollo:** Participa en programas de capacitación que proporcionan herramientas para manejar desafíos en tiempos de crisis y adaptarse a los cambios del mercado con flexibilidad y resiliencia.
- **Se realiza evaluación y retroalimentación continua para empleados:** Programa reuniones periódicas para evaluar el progreso y discutir inquietudes o nuevas ideas. Esto ayuda a mantener una comunicación fluida y fomenta un ambiente de confianza.



Figura N°16: Eje duro y eje blando



Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°9: Manual de funciones.

Manual de funciones	
Cargo	Peluquera
Jefe inmediato	Dueña
Perfil del cargo	
Formación	Acreditar título de peluquera matriculada. Certificados de perfeccionamiento en color, corte, peinado.
Habilidades	Asesoramiento especializado en coloración y decoloración. Innovación en técnica y tendencias de corte y peinado. Conocimientos de productos y herramientas. Mantenimiento de higiene en el trabajo.
Competencias	Trabajo en equipo y colaboración. Desarrollo de habilidades.
Funciones del cargo	
Asesoría Personalizada:	



- Realizar un análisis del tipo de cabello y cuero cabelludo del cliente para ofrecer recomendaciones específicas en cuanto a estilos, cortes y tratamientos.
- Recomendar productos para el cuidado del cabello, basándose en el diagnóstico realizado, y fomentar su uso a través de la explicación de sus beneficios.
- Establecer una comunicación efectiva y empática con los clientes, creando un ambiente acogedor que promueva la confianza y el retorno del cliente.
- Escuchar activamente las inquietudes y preferencias del cliente, brindando información clara y sobre los servicios ofrecidos.

Prestación de Servicios de Peluquería:

- Ejecutar cortes de cabello, considerando las tendencias actuales, las preferencias de las clientas. Aplicar técnicas adecuadas para garantizar un resultado estético y funcional.
- Realizar servicios de tintes y decoloraciones adaptando las técnicas a las necesidades específicas de cada clienta.
- Realizar servicios de peinado para diversas ocasiones, adaptando las técnicas a las necesidades tales como eventos formales, informales o cotidianos.
- Implementar tratamientos capilares especializados (hidratación, alisado, tratamientos de color, entre otros), asegurando el uso de productos apropiados y respetando las normas de seguridad.

Mantenimiento y Desinfección de Herramientas:

- Garantizar la limpieza y desinfección de las herramientas de trabajo. Asegurar que el área de trabajo esté siempre en condiciones óptimas.
- Organizar los instrumentos de trabajo de manera eficiente, facilitando el acceso a los mismos durante la ejecución de los servicios.

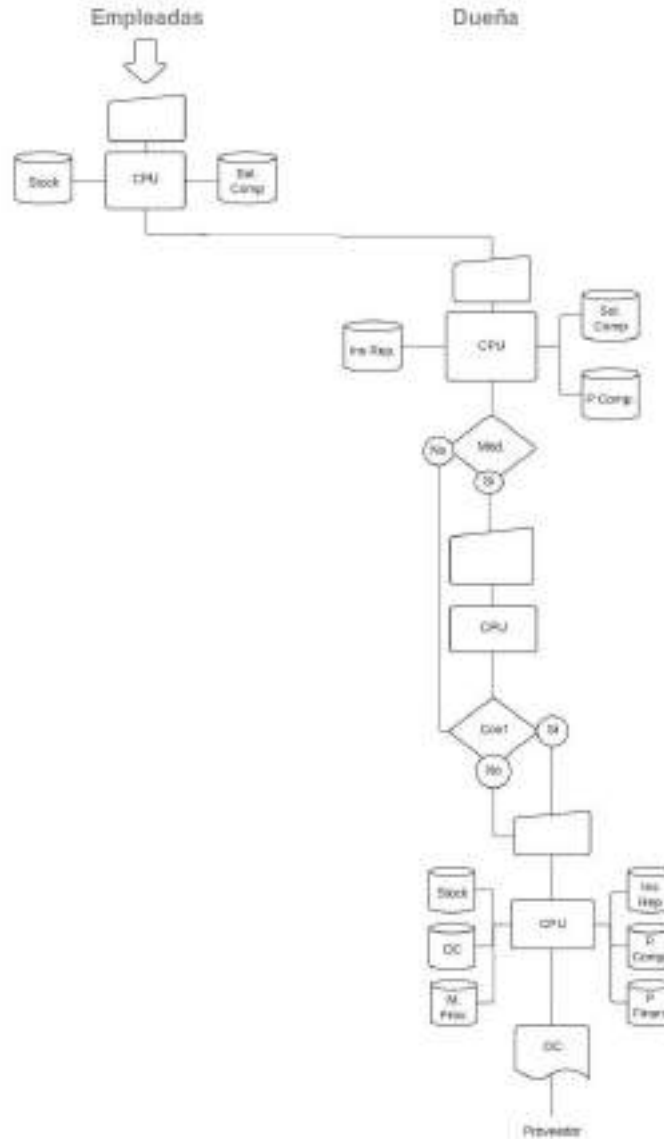
Capacitación y Desarrollo Profesional:

- Perfeccionar las habilidades participando activamente en programas de formación continua, talleres y cursos para actualizar conocimientos sobre nuevas técnicas, tendencias y productos en el ámbito de la peluquería.
- Colaborar con el equipo en el intercambio de conocimientos y experiencias, promoviendo un ambiente de aprendizaje colectivo.

Fuente: Elaboración Propia.



Figura N°17: Proceso de compra.



Fuente: Elaboración Propia.

Manual de Procedimiento: COMPRA DE INSUMOS

1. Sistema de gestión de stock

Actualización de Stock: Las empleadas registran las entradas y salidas de insumos en el sistema.



Solicitud de Compra: Registrar y generar una solicitud de insumos en el sistema cuando se alcance el nivel de reposición, utilizando el archivo:

- Solicitud de Compra: determinar el producto y la cantidad a reponer.

2. Emisión de la Orden de Compra

Listado de reposición: La dueña ingresa al sistema para emitir el listado de insumos a reponer valorizado, lo cual se realiza a partir de los siguientes archivos:

- Solicitud de compra: se obtienen cuáles son los insumos que se deben comprar, ingresados en el sistema por parte de las empleadas.
- Presupuesto de compra: verifica el presupuesto de compras anteriores.
- Insumos a reponer: para generar el comprobante y guardar el respaldo electrónico correspondiente

Modificación del listado: Determina si modifica o no el listado cargado por las empleadas.

- En caso que SÍ se realice una modificación se ingresan las modificaciones al sistema, actualizando de esta manera el archivo de "Insumos a reponer".
- En el caso que NO se realice modificación alguna, se continúa con el proceso de conformidad del listado.

Conformar listado de insumos a reponer: Determina si conforma o no el listado de insumos a reponer valorizado y modificado.

- En el caso que Si se conforme, se registra la conformidad en el sistema.
- En el caso que NO se conforme, se registra la no conformidad en el sistema y se desestima el listado de insumos a reponer.

Orden de compra: La dueña generar la Orden de compra, se realizará a partir de los siguientes archivos:

- Insumos a reponer: se obtiene la información respecto a los insumos a reponer.
- Stock: se ingresa la cantidad a comprar, afectando preventivamente el stock.
- Presupuesto de compra: se afecta la partida correspondiente.
- Presupuesto financiero: se actualiza con los datos de la compra para prever el futuro pago.
- Maestro de proveedores: se obtienen los datos del proveedor para emitir la Orden de compra.
- Orden de Compra: para generar el respectivo comprobante y guardar el respaldo electrónico correspondiente.



Enviar orden de compra: se envía al proveedor.

Control estratégico

Se desarrolla el control estratégico en el cual se definen plazos claros para medir los objetivos establecidos durante la fase de formulación estratégica. Asimismo, se seleccionan y aplican herramientas de control adecuadas para garantizar el seguimiento efectivo de los mismos y la evaluación de su cumplimiento.

Cuadro Nº 10: Control estratégico.

Objetivo	Medición	Herramienta de control
Actualizar infraestructura del local: Modernizar el local para mejorar la experiencia del cliente y la funcionalidad del negocio.	Marzo 2025	Cronograma de proyecto: Compara el avance real de las obras con el plan inicial, verificando si las actividades se completan en las fechas programadas. Evaluar recursos disponibles y ajustar tareas para evitar retrasos. Presupuesto asignado: Evaluar el gasto real en comparación con el presupuesto planificado. Elaborar informes financieros periódicos permite detectar desviaciones superiores al 5% e implementar un sistema de seguimiento financiero.
Mejorar eficiencia operativa: Optimizar la asignación de citas y evitar pérdidas de tiempo.	Febrero 2025	Sincronización de calendarios: Integrar sistema de reservas sincronizado con el calendario de citas del negocio para evitar confusiones o sobrecarga de horarios. Utilizar Google calendar. Calendario compartido: coordinar reuniones y actividades mediante calendario accesible al equipo. Asegurar una participación de 90% del personal y configurar recordatorios automáticos.
Ampliar portafolio de servicios: Ampliar la	Marzo 2025	Análisis de la competencia: Identificar servicios populares que ofrecen otras



oferta de servicios para captar más clientes.		peluquerías del área, evaluar su viabilidad mediante encuestas con al menos 30 clientas potenciales e investigar en un plazo de un mes. Encuestas y sugerencias: Utiliza cuestionarios en digitales o encuestas rápidas después de las citas. KPIs específicos: Establece indicadores clave de rendimiento como el número de citas reservadas para el nuevo servicio, la rentabilidad del servicio y la satisfacción del cliente.
Aumentar la satisfacción del cliente: Mejorar la experiencia personalizada de las clientas	Enero 2025	Registro de datos de los clientes: Implementar un sistema de gestión de clientes para registrar y almacenar información importante sobre las preferencias de cada cliente, como el tipo de corte o color, alergias a productos, historial de servicios previos y cualquier otra preferencia personal. Lograr que el 100% de las citas tengan datos registrados en el sistema dentro de los primeros tres meses.
Implementar presencia en redes sociales: Mejorar la visibilidad de la peluquería y captar nuevos clientes.	Marzo 2025	Aumento de la cantidad de seguidores: Incrementar la cantidad de seguidores en las plataformas como Instagram y Facebook mediante campañas de contenido semanal. Lograr un crecimiento del 15% en la base de seguidores en tres meses. Diseñar publicaciones con herramientas como Canva y utilizar promociones pagadas. Tasa de interacción: Calcula la tasa dividiendo el total de interacciones (likes, comentarios, compartidos) por el número total de impresiones y multiplicando por el porcentaje
Incrementar retención de clientes: Fomentar la lealtad de las clientas y ajustar	Enero 2025	Tarjetas de fidelidad: Crear un programa de puntos en el que cada vez que una clienta utiliza los servicios, acumula puntos que luego puede



estrategias para maximizar ingresos.		canjear por descuentos en servicios. Incrementar en un 15% las visitas de clientas en seis meses. Oferta por correo electrónico: Envía correos electrónicos periódicos a las clientas con información sobre nuevos servicios, promociones y ofertas especiales. Análisis de ventas: Evaluar la efectividad de los descuentos y promociones observando si las clientas que participan en programas de fidelidad o reciben descuentos regresan con más frecuencia e incrementan su gasto promedio en un 10%. Revisar los datos de ventas trimestralmente.
Aumentar los ingresos generales: Ajustar precios para mantener la competitividad, y diversificar ingresos.	Marzo 2025	Estudio de mercado periódico: Realiza estudios de mercado al menos trimestralmente para observar los precios de los servicios de otras peluquerías locales, mediante visitas a la competencia, encuestas o estudios en línea utilizando herramientas digitales que ayuden a rastrear los precios de los competidores en redes sociales y páginas web. Días de demostración de productos: Organizar un cronograma con eventos mensuales donde las clientas puedan probar nuevos productos y aprender cómo usarlos. Estos eventos también pueden incluir demostraciones de estilistas. Incrementar en un 10% las ventas de productos durante los eventos.
Mejorar gestión de inventario y costo: Asegurar la disponibilidad de productos clave sin incurrir en costos	Febrero 2025	Sistemas especializados: Implementar herramientas de software que permiten registrar el stock actual, notificar cuando los niveles de inventario bajan a stock crítico y generar reportes automáticos. Reduce en un 20% las pérdidas por



innecesarios y Evitar quiebres de stock y optimizar costos.		exceso o falta de stock. Pronóstico de demanda: Utiliza el historial de ventas y los datos estacionales para anticipar la cantidad de productos que se necesitarán. Mejorar la precisión de las compras en un 90%. Analizar ventas pasadas con herramientas como Excel o software especializado.
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos del análisis tanto interno como externo, se recomienda implementar una serie de acciones estratégicas orientadas a fortalecer la posición competitiva de Peluchic y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Las recomendaciones son:

- Sustener una buena relación con los clientes favorece la creación de un ambiente de confianza y comodidad, ayuda con el desempeño de las profesionales y fomenta su entusiasmo en el trabajo.
- La calidad de los productos es esencial para mantener la ventaja competitiva sostenible. Para ello es necesario mantener relaciones estratégicas con los proveedores, lo que permitirá negociar mejores condiciones y garantizar la consistencia de la oferta.
- El desarrollo de redes sociales es crucial para aumentar la visibilidad del negocio, atraer nuevas clientas y fidelizar las actuales. La presencia digital debe estar alineada con las tendencias del mercado.
- Fortalecer las competencias técnicas de las profesionales mediante capacitación continua, esto permitirá mejorar la calidad del servicio, asegurar la actualización en las últimas técnicas y fortalecer la competitividad del negocio.
- Ampliar la cartera de profesionales al expandirse hacia nuevos mercados y servicios, requerirá la contratación de nuevos empleados, quienes deben compartir la visión y valores del negocio. Es fundamental fomentar un entorno de trabajo positivo y colaborativo asegurando la integración eficiente de los nuevos miembros del equipo.
- Implementar sistemas de retroalimentación constantes entre el equipo y la dueña permitirá identificar áreas de mejora y promover una cultura de aprendizaje continuo, optimizando tanto el rendimiento individual como el colectivo.



- Innovación constante de los servicios, incluyendo la incorporación de nuevas tecnologías y técnicas, contribuirá a diferenciar el negocio en un mercado altamente competitivo.
- Fortalecer la estructura organizativa mediante la asignación clara de roles y responsabilidades, apoyada por un sistema de comunicación eficaz, favorecerá la eficiencia operativa y la alineación de los esfuerzos del equipo hacia los objetivos estratégicos del negocio.

Conclusiones

Finalmente se destaca la importancia de contar con un plan estratégico para asegurar el éxito y la estabilidad de PeluChic en un mercado competitivo y cambiante. Actualmente, la falta de planificación formal y la dependencia de la intuición de la dueña han limitado el crecimiento del negocio, dificultando su eficiencia y dejándolo sin un rumbo claro. Un plan estratégico ayudará a superar estos desafíos definiendo objetivos claros, mejorando la gestión interna y organizando las actividades clave.

El plan propuesto incluye un análisis detallado del entorno competitivo y el uso de herramientas que facilitarán decisiones más acertadas y efectivas. Además, documentar la filosofía del negocio, las funciones y responsabilidades permitirá mejorar la comunicación entre el equipo, fomentando el compromiso del personal y brindando un servicio de mejor calidad a las clientas.

Implementar esta estrategia guiará el desarrollo y adaptación del negocio, y también impulsará una gestión más organizada y orientada a resultados. Esto fortalecerá la posición de la peluquería en el mercado, aumentará la satisfacción de las clientas y garantizará su permanencia y crecimiento en un entorno siempre cambiante.

Referencias

- ❖ Bueno Campos E., Morcillo Ortega P., Sánchez M. (2006). Dirección estratégica. Edición Pirámide
- ❖ Fred. R. D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 14° Edición. Pearson.
- ❖ Gallego, F (2005). El pensamiento estratégico. Paidós.
- ❖ Hernández-Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- ❖ Martínez, V (2020). Administración, de lo simple a lo complejo. Pluma digital



- ❖ Mintzberg, H., Ahlstrand B., & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Ediciones Granica.
- ❖ Münch, L (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson
- ❖ Robbins, S; Coulter, M (2010). Administración. Pearson.
- ❖ Rodríguez Valencia, J (2005). Administración con enfoque estratégico. Editorial Trillas.
- ❖ Soria, J. M. (s.f.). Notas Técnicas Dirección Estratégica. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas
- ❖ Thompson, A., Petereraf, M., Gamble, A., & Strickland, A. (2015). Administración Estratégica. 19ª Edición. McGraw-Hill Education.

Apéndice

Entrevista a la dueña

Cuadro Nº 11: Guía de entrevista.

<p>Guía de entrevista</p> <p>Día y fecha de entrevista:.....</p> <p>Hora de inicio:.....Hora de conclusión:.....</p> <p>Entrevista a:.....</p> <p>Elaborado por:.....</p>
<p>1. En relación con la Visión</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo se imagina la peluquería en los próximos 5 años?2. ¿Qué tipo de clientas le gustaría atraer en el futuro?3. ¿Qué nuevos servicios o innovaciones le gustaría implementar a largo plazo?4. ¿Qué cambios o mejoras le gustaría hacer en la peluquería para alcanzar ese futuro?5. ¿Cómo le gustaría que las personas describan su peluquería en el futuro? <p>2. En relación con la Misión</p>



1. ¿Qué motiva a la dueña a abrir la peluquería?
2. ¿Qué distingue a la peluquería de la competencia actualmente?
3. ¿Cuál es el principal objetivo del negocio en el día a día?
4. ¿Qué valores se consideran esenciales en la forma en que la peluquería opera?
5. ¿Cómo le gustaría que las clientas se sientan al salir de la peluquería?

Fuente: Elaboración Propia.

1. En relación con la Visión

1. ¿Cómo se imagina la peluquería en los próximos 5 años?

La dueña se imagina la peluquería como un lugar muy conocido por su excelente servicio. La idea es convertirse en un referente en el área, destacándose por ofrecer una experiencia increíble y mantener siempre altos estándares.

2. ¿Qué tipo de clientas le gustaría atraer en el futuro?

En el futuro, le gustaría atraer a mujeres que estén al tanto de las últimas tendencias de moda. El objetivo es ofrecerles servicios innovadores que les permitan mostrar su estilo personal de manera moderna.

3. ¿Qué nuevos servicios o innovaciones le gustaría implementar a largo plazo?

A largo plazo, le gustaría agregar nuevos servicios como maquillaje, manicura, cuidado de cejas y pestañas, spas y tratamientos faciales. La idea es ofrecer una gama completa de servicios de belleza para que las clientas encuentren todo lo que necesitan en un solo lugar.

4. ¿Qué cambios o mejoras le gustaría hacer en la peluquería para alcanzar ese futuro?

Para lograr ese futuro, le gustaría invertir en la capacitación continua del equipo, aumentar la presencia en redes sociales, y mejorar la infraestructura y decoración del local. Estos cambios ayudarán a ofrecer un servicio aún mejor, atraer más clientas y crear un ambiente más acogedor y moderno.

5. ¿Cómo le gustaría que las personas describan su peluquería en el futuro?

Le gustaría que las personas describan su peluquería en el futuro como innovadora y de alta calidad en las últimas tendencias. El objetivo es ser conocida por ofrecer servicios que están a la moda, combinando creatividad y excelencia.

2. En relación con la Misión

1. ¿Qué motiva a la dueña a abrir la peluquería?

Lo que motiva a la dueña a abrir la peluquería es su amor por la belleza y el cuidado



personal. También le encanta estar al tanto de las últimas tendencias de moda, para ofrecer a sus clientas servicios modernos y de calidad.

2. ¿Qué distingue a la peluquería de la competencia actualmente?

Lo que hace diferente a la peluquería es la combinación de un excelente servicio con precios accesibles. La dueña y su equipo trabajan duro para brindar resultados personalizados sin que las clientas tengan que gastar mucho.

3. ¿Cuál es el principal objetivo del negocio en el día a día?

El principal objetivo es ofrecer un servicio de calidad que supere las expectativas de las clientas. La dueña y su equipo se aseguran de que cada visita sea excepcional, para que las clientas siempre queden contentas y quieran volver.

4. ¿Qué valores se consideran esenciales en la forma en que la peluquería opera?

Los valores esenciales son satisfacer las necesidades de las clientas, ofrecer un servicio profesional con productos de buena calidad, y que tanto la dueña como el equipo trabajen con pasión y compromiso. También es importante mantener el lugar limpio, ser proactivos y trabajar siempre en equipo.

5. ¿Cómo le gustaría que las clientas se sientan al salir de la peluquería?

La dueña quiere que las clientas se sientan seguras y cómodas al salir de la peluquería, mientras reflejan su estilo único. El objetivo es que cada mujer esté completamente satisfecha con su look y se sienta segura y confiada.

Encuesta a clientas frecuentes

1. En relación con la Visión

1. ¿Cómo crees que la peluquería se proyecta a futuro?
 - a) Como una peluquería reconocida por la calidad del servicio.
 - b) Seguir mejorando la atención a sus clientas actuales.
 - c) Como un negocio con varias sucursales.
2. ¿Qué nuevos servicios o innovaciones te gustaría en la peluquería?
 - a) Manicura.
 - b) Maquillaje.
 - c) Spa.
 - d) Tratamientos capilares.
 - e) Tratamientos faciales.
 - f) Pedicura.
 - g) Cejas y pestañas.
3. ¿Qué cambios o mejoras te gustaría en la peluquería?



- a) Redes sociales.
 - b) Herramientas modernas.
 - c) Infraestructura.
 - d) Decoración del local.
4. ¿Cómo describirías a la peluquería?
- a) De baja calidad.
 - b) Innovadora.
 - c) Con un excelente servicio al cliente.

2. En relación con la Misión

1. ¿Qué te motiva a elegir esta peluquería sobre otras opciones?
- a) La calidad del servicio.
 - b) La atención personalizada.
 - c) Ambiente y comodidad.
 - d) Bajos precios.
2. ¿Cómo describirías el propósito principal de la peluquería PeluChic?
- a) Brindar servicios de calidad.
 - b) Generar ingresos y rentabilidad.
 - c) Crear un ambiente acogedor para las clientas.
 - d) Mantener a las clientas actualizadas en las últimas tendencias de belleza
3. ¿Qué valores crees que promueve esta peluquería?
- a) Dignidad.
 - b) Innovación.
 - c) Orientación al cliente.
 - d) Libertad.
 - e) Colaboración.
 - f) Compromiso.
 - g) Calidad.
4. ¿Cómo te sientes al salir de la peluquería?
- a) Satisfecha y segura con el look.
 - b) Insatisfecha con el servicio recibido.
 - c) Motivada para regresar en el futuro.



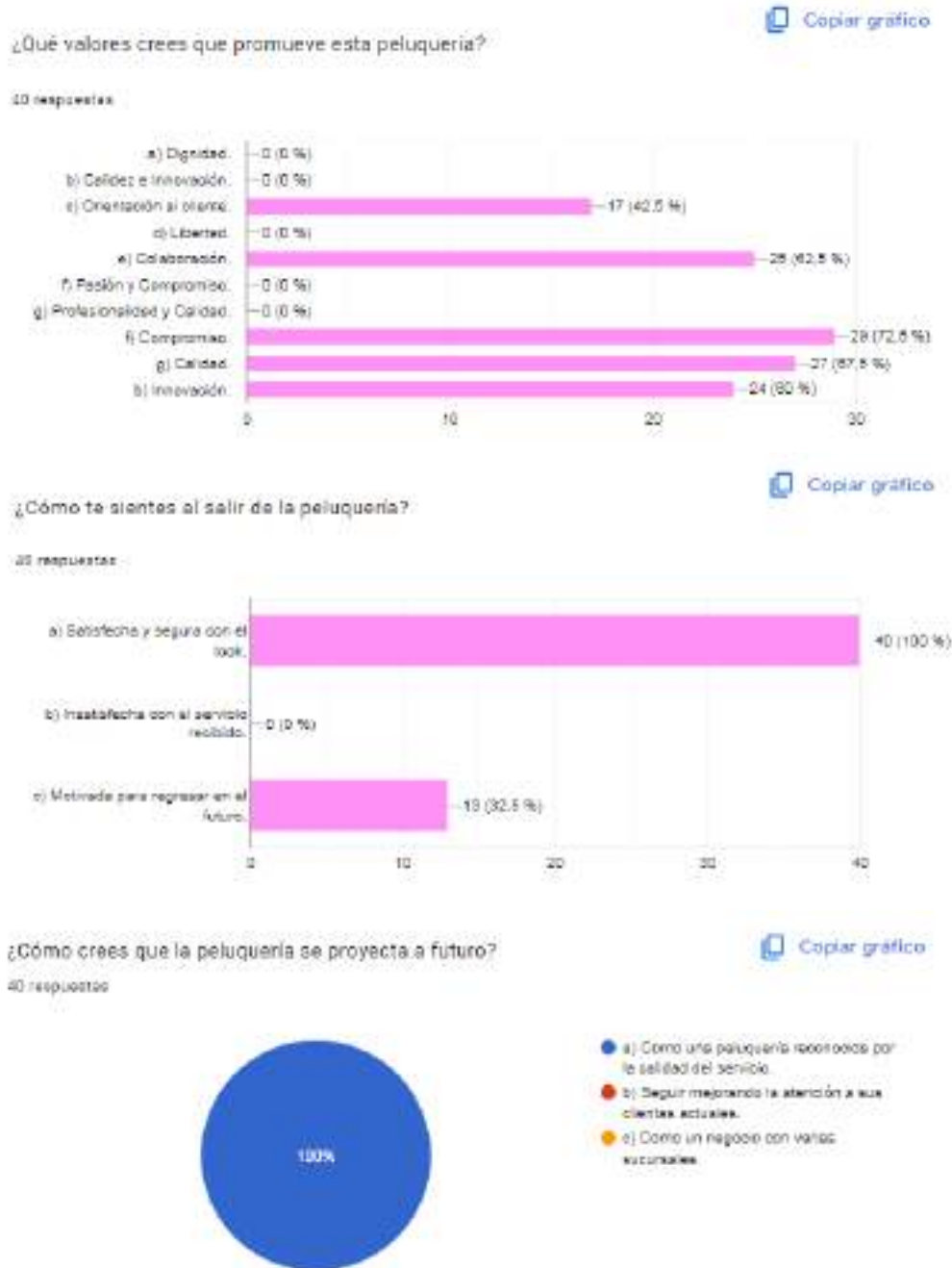
Figura N°18: Resultado de la encuesta



Fuente: Elaboración Propia.



Figura N°19: Resultado de la encuesta



Fuente: Elaboración Propia.

Figura N°20: Resultado de la encuesta



¿Qué nuevos servicios o innovaciones te gustaría en la peluquería?

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



¿Qué cambios o mejoras te gustaría en la peluquería?

[Copiar gráfico](#)

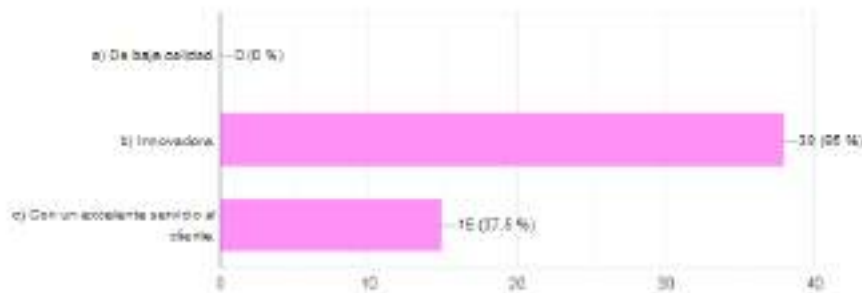
40 respuestas



¿Cómo describirías a la peluquería?

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.



Observación a profesionales

Cuadro N° 12: Guía de observación.

Guía de observación
Día y fecha de observación.....
Hora de inicio.....Hora de conclusión.....
Observación a
Realizado por.....
Observar: 1. ¿El interior es acogedor, limpio y bien iluminado? 2. ¿El personal es amable, atento y bien capacitado? 3. ¿Se ofrece un trato personalizado y se escuchan las necesidades del cliente? 4. ¿Los profesionales tienen experiencia y habilidades para realizar los servicios? 5. ¿Se utilizan productos de alta calidad y adecuados para cada tratamiento? 6. ¿Se utilizan redes sociales y otros canales digitales para promocionar la peluquería? 7. ¿Se ofrecen promociones y descuentos para atraer y retener clientes? 8. ¿Se utilizan herramientas y tecnologías para agendar citas y gestionar la agenda? 9. ¿Se tiene un proceso claro para la gestión de inventarios y compras? 10. ¿Cuáles son los principios o creencias que guían las decisiones diarias y el trato con los clientes en esta peluquería?

Fuente: Elaboración Propia.