



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

PLAN ESTRATÉGICO BÁRBARO BARBER CLUB

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Leo Martínez, Sebastian

Tutor/a: Capó Vicedo, Josep

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

## - RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El plan estratégico por realizar para la barbería Bárbaro Barber Club tiene como finalidad estudiar el sector de barbería masculino y hostelería que se desenvuelve en esta empresa y en la localidad en la que se encuentra, esto se logrará mediante un análisis interno y externo del sector y, a su vez, de la empresa. Podremos conocer el entorno en el que opera la empresa y su funcionamiento interno, llegando así a poder establecer estrategias y objetivos claros que puedan ayudar la empresa a mejorar en cuanto a su posición en Alcoy y, a su vez, su posición dentro del mercado.

Con el análisis externo se buscará establecer cuáles son los factores que pueden llegar a influir la actividad de la empresa ya sea de forma directa o indirecta. Mientras que, con el análisis interno, buscaremos analizar y establecer las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente tiene la empresa, entre otros. A partir de dicha información, se determinará cuales estrategias son las más factibles y se realizará un plan de acción a seguir para su implementación.

## **PALABRAS CLAVE**

- Estrategia; Plan estratégico; Hostelería; Barbería

---

The strategic plan for Bárbaro Barber Club aims to study the barber sector and hostelry in which the company is competing, this will be achieved by making an internal and external analysis of the sector and the company. By doing this, we'll know the company's environment where it's operating and its internal functioning which will be used to establish strategies and objectives that should help the company to have a better positioning on the local and global market.

By doing the external analysis of the market we'll know the factors that may have some direct or indirect influence on the company's activity. And by doing the internal analysis we'll know which are the strengths, weakness, opportunities, and threat's that the company has. After establishing these strategies, the most functional and optimal strategies will be determined, and an action plan will be created so the company could implement them afterwards.

## **KEY WORDS**

- Strategy; Strategic plan; Hostelry; Barber shop

## Tabla de contenido

<b>Capítulo 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 OBJETO DEL TFG .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 MOTIVACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 ESTRATEGIA.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 TIPOS DE ESTRATEGIA .....	9
<b>2.2 VALORES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	17
2.3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PARA EL PLAN ESTRATEGICO .....	18
2.3.2.1 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO .....	19
2.3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO PARA EL PERFIL ESTRATÉGICO.....	20
2.3.3.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	21
2.3.3.2 MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	21
2.3.3.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	22
<b>Capítulo 3: ANTECEDENTES .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 HISTORIA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 ESTRATEGIAS SEGUIDAS .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 RECURSOS .....</b>	<b>30</b>
4.1.1 RECURSOS TANGIBLES Y RECURSOS INTANGIBLES .....	31
4.2 AREAS FUNCIONALES .....	32
4.2.1 PERFIL ESTRATÉGICO EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL COMPETIDOR.....	33
<b>CAPITULO 5: ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 MACROENTORNO .....</b>	<b>36</b>
5.1.1 DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL .....	36
5.1.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA .....	38
5.1.3 DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL .....	41
5.1.4 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	43
<b>5.2 PERFIL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3 TABLA RESÚMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES .....</b>	<b>46</b>
<b>5.4 MICROENTORNO .....</b>	<b>49</b>
5.4.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	49
<b>5.5 CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>51</b>
5.6 TABLA RESUMEN AMENAZAS Y OPORTUNIDADES .....	54
<b>Capítulo 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. ....</b>	<b>55</b>
<b>6.1 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....</b>	<b>56</b>
6.1.1 MATRIZ DAFO.....	57
<b>6.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>59</b>

6.2.1 AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS .....	59
<b>6.2.2 ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>61</b>
6.2.3 FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA .....	62
<b><i>CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA. ....</i></b>	<b>64</b>
7.1 DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	65
7.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN .....	68
<b>7.3 VIABILIDAD FINANCIERA.....</b>	<b>70</b>
7.3.1 ESCENARIO PESIMISTA.....	70
7.3.2 ESCENARIO REALISTA .....	71
7.3.3 ESCENARIO OPTIMISTA .....	72
<b><i>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.....</i></b>	<b>73</b>
<b><i>CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA.....</i></b>	<b>75</b>

## Capítulo 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

## 1.1 OBJETO DEL TFG

El principal objetivo de este trabajo final de grado es realizar un plan estratégico que le dé a conocer a la empresa Bárbaro Barber Club el entorno en el mercado en que se encuentra, así como conocer un poco más el proceso interno que posee la empresa, para así poder sugerir una serie de estrategias, las cuales se puedan plantear a futuro con el objetivo de obtener una mejor posición de mercado y aumentar su beneficio.

Para lograr esto, se buscará recoger toda la información relevante relacionada al sector de barbería y hostelería pudiendo así analizarlo a profundidad. Con esta información, se podrá saber cuáles son las empresas líderes en el sector, los principales competidores y cómo pueden llegar a representar una amenaza para Bárbaro Barber Club

## 1.2 MOTIVACIÓN

Realizar un trabajo final de grado no es una tarea fácil, esto requiere mucha disciplina, motivación y esfuerzo para poder llevarlo a cabo. A pesar de esto, el realizar y culminar el trabajo final de grado representa el paso final de años de aprendizaje académico. Este trabajo junta todo lo aprendido durante el grado trae consigo un gran sentimiento de satisfacción por haber logrado una meta más de en mi vida.

El principal factor para realizar este trabajo es el poder implementar todos los conocimientos aprendidos durante el grado de Administración y Dirección de Empresas, como a su vez, el realizar un estudio en un caso real que puede ayudar a una empresa verdadera a mejorar su actividad a corto y largo plazo.

Terminar el grado universitario es una prueba más de mi determinación, esfuerzo, constancia y disciplina; me da la oportunidad de demostrarme a mí mismo que poseo la capacidad de cumplir las metas que me propongo por más difíciles que sean, lo cual considero que es un rasgo que puede reflejarse de manera positiva en el campo laboral que me espera en el momento de terminar el grado.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

La dirección estratégica de las empresas es un área considerada como indispensable para que tengan un buen desempeño en los mercados. Luego de la pandemia, en la sociedad han ocurrido muchos acontecimientos que han obligado a las empresas a ajustar la manera en la que operan para poder adaptarse a la nueva realidad post-pandémica.

Actualmente, las empresas en la mayoría de los mercados operan en entornos muy globalizados por lo que se exponen a cambios de innovación constante por parte del sector y la competencia. Estos cambios pueden causar que las empresas disminuyan

su cuota de mercado, por lo que deben tener la capacidad de poder ir ajustándose a medida que lo hace el mercado. Es importante que las empresas sepan cómo implementar estos ajustes de manera óptima, causando que los planes estratégicos sean tan importantes ya que son las vías que tienen las empresas para no quedarse atrás.

Al crear este plan estratégico para la empresa, esta podrá utilizar estas nuevas estrategias para cumplir de manera más eficiente su objetivo social, pudiendo hacer frente a las amenazas que le presenta el mercado y sus competidores, como a su vez, corregir debilidades ya existentes en la empresa para así poder alcanzar los objetivos fijados.

En este trabajo, quedarán plasmados todos los pasos necesarios para elaborar el plan estratégico de Bárbaro Barber Club siguiendo la estructura que se refleja en el índice. Para empezar, se desarrollará la parte teórica que permitirá desarrollar el plan estratégico de manera correcta y luego se realizará una introducción a la empresa Bárbaro Barber Club que nos permitirá conocerla a profundidad.

Seguidamente, se va a realizar un estudio sobre el entorno general y específico que rodea a la empresa con el objetivo de saber cuáles son las amenazas y oportunidades que tiene en el mercado. Seguido a esto, se realizará un estudio interno de la empresa con la finalidad de establecer cuáles son las debilidades y fortalezas que esta posee.

Luego de realizar los análisis necesarios sobre la empresa y su entorno, se establecerán estrategias seguido de un plan de acción para implementar alguna de ellas; posteriormente, se hará una conclusión general del trabajo realizado en el último capítulo en el trabajo final de grado.

## Capítulo 2: MARCO TEÓRICO



En el marco teórico de este trabajo final de grado, se definirán los conceptos claves relacionados con el sector de las barberías y aquellos conceptos que tengan una relación con el plan estratégico que se va a desarrollar. Por lo tanto, este capítulo tiene una correlación estrecha con la implementación del plan estratégico para la Bárbaro. Permitiendo, gracias al desarrollo de este capítulo, comprender mejor todos los procedimientos y técnicas a desarrollar en la elaboración del trabajo.

Una barbería es un negocio que ha ido evolucionado año tras años para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes en un mercado altamente competitivo, es esencial que las barberías adopten nuevas estrategias de negocio para atraer, retener clientes y mantenerse mejor posicionado que la competencia en el mercado. En este trabajo el objetivo es implementar nuevas estrategias de negocio en una barbería para mejorar su desempeño y aumentar su rentabilidad. Para lograr este objetivo, se requiere una comprensión profunda de las tendencias actuales en la industria, así como de las necesidades y expectativas de los clientes.

## 2.1 ESTRATEGIA

Entendemos como estrategia al conjunto de acciones planificadas que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos específicos. En el ámbito empresarial, la estrategia se refiere a la planificación, ejecución de acciones y decisiones que le permiten a la empresa alcanzar sus objetivos a corto/largo plazo y mejorar su posición en el mercado. Esto implica identificar los recursos y capacidades claves, la evaluación del entorno y el diseño de planes de acción que permitan a la empresa aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades, como a su vez, también minimizar las amenazas y debilidades. (JOHNSON & SCHOLES, 2006)

A lo largo de los años las estrategias han ido evolucionando, desde los grandes avances con la llegada de la revolución industrial hasta las nuevas innovaciones en la era digital. Las estrategias tienen muchos enfoques y teorías, de las más relevantes podemos encontrar la teoría de las 5 fuerzas de Porter, la cual es una teoría económica que se enfoca en la ventaja competitiva de una empresa en un mercado determinado, siendo esta una de las herramientas aprendidas a lo largo de la carrera la cual será utilizada más adelante.

Tener buenas estrategias y saber implementarlas es fundamental para el éxito y supervivencia a largo plazo de cualquier empresa, esto se debe a una gran variedad de razones como pueden ser:

**ORIENTA HACIA LOS OBJETIVOS:** las estrategias permiten a las empresas establecer objetivos claros y diseñar un plan de acción para lograrlos, esto establece una dirección clara y ayuda a asegurar que todos los esfuerzos estén enfocados en lograr los mismos objetivos.

**ADAPTACIÓN A CAMBIOS:** tener buenas estrategias les da la posibilidad a las empresas de estar preparadas para los cambios y desafíos que pueden surgir en el entorno empresarial. Al tener planes de acción la empresa puede adaptarse al mercado lo que les permite seguir siendo competitiva.

**SATISFACCIÓN DE CLIENTES:** Las estrategias también pueden ayudar a las empresas a concentrarse más en las necesidades de los clientes. Al tener estrategias bien definidas, las empresas pueden diseñar productos y/o servicios que satisfagan a los clientes y, a su vez, aumentar su fidelidad.

Por otro lado, el no tener estrategias claras puede llevar a una falta de dirección y enfoque, lo que puede poner en peligro el buen funcionamiento y éxito a largo plazo de la empresa, dando como resultado que esta sea menos competitiva en el mercado y menos atractiva para los clientes y empleados.

Las estrategias empresariales son fundamentales para que estas puedan alcanzar sus objetivos a largo plazo y sobrevivir en un mercado que sea competitivo. Una estrategia empresarial efectiva puede fomentar el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en la empresa, permitiendo la innovación y el crecimiento. La implementación de estrategias adecuadas puede ser el factor decisivo para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa.

### 2.1.1 TIPOS DE ESTRATEGIA

Una buena comprensión sobre las diferentes estrategias que se pueden implementar en una empresa es fundamental para el éxito a largo plazo, pero para poder establecer estrategias hay que saber que tipos de estrategias existen, como estas se pueden aplicar en base al objetivo social de la empresa, entre otros. Siendo las principales las estrategias competitivas y las estrategias corporativas. (- CARRIÓN MAROTO, 2015)

#### 2.1.1.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una estrategia competitiva es el conjunto de acciones y decisiones que deben tomar las empresas para poder competir en el mercado y de esta manera lograr una posición favorable sobre sus competidores, estas estrategias implican hacer un estudio con el propósito de identificar y analizar a la competencia, sus fortalezas y debilidades, y que posición tienen en el mercado.

Existen diferentes enfoques a una estrategia competitiva, como lo son, las estrategias competitivas genéricas de liderazgo en costes, diferenciación, y segmentación de mercado.

Las estrategias competitivas con liderazgo en costes son aquellas que buscan ser el productor más eficiente y ofrecer precios más bajos que sus competidores, esta estrategia se enfoca en reducir los costes de producción en todas las áreas posibles, ya sea en la cadena de suministro, la fabricación de productos, distribución, entre otros. Al ofrecer precios más bajos que sus competidores las empresas pueden atraer clientes que son sensibles al precio y aumentar la demanda de sus servicios y ser más competitivos mientras que se mantienen rentables.

En el gráfico a continuación podemos observar la diferencia que existe entre una empresa que busca ser líder en costes (empresa A) con otra empresa con diferentes estrategias (empresa B). Al analizar este gráfico de barras, asumiendo que ambas empresas tienen el mismo nivel de ingreso, podemos observar que la empresa A tiene un margen de beneficio mayor que la empresa B ya que esta empresa tiene menores costes para producir el mismo producto y/o servicio.

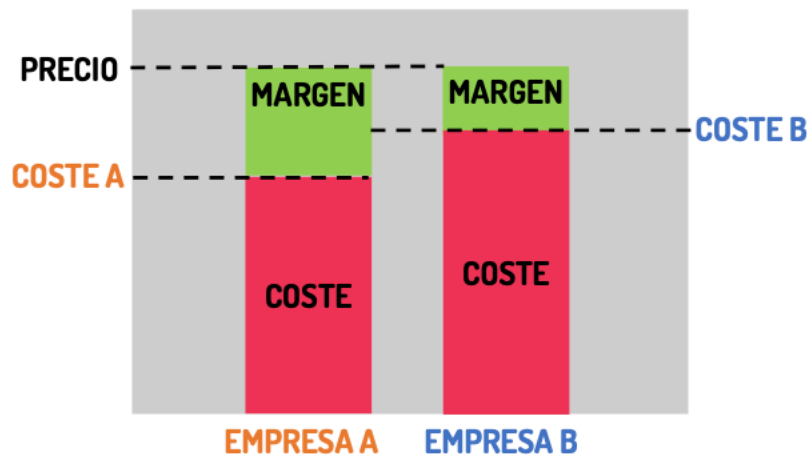


Gráfico 1: estrategia competitiva con liderazgo en costes - CARRIÓN MAROTO, J (2011): Estrategia. De la visión a la acción.

Un ejemplo de una empresa real que use la estrategia competitiva de liderazgo en costes es la aerolínea Ryanair, esta es una empresa con sede en Irlanda que se caracteriza por los bajos costes que ofrecen permitiéndole liderar el mercado de aerolíneas de bajo costo en Europa. Para lograr esto Ryanair aplica varias medidas como puede ser el realizar vuelos directos, eliminando la necesidad de escalas o conexiones costosas permitiéndole reducir gastos en combustible y personal. Otra de las razones por lo cual Ryanair es bastante conocida es otra de las formas con la que busca reducir los costes siendo esta la reducción de costes en servicios secundarios como lo son la comida y bebida a bordo, es decir, el servicio de vuelo no incluye comida o bebidas, sino que se paga en el momento en caso de querer este servicio.

La estrategia competitiva en liderazgo en costes es una estrategia empresarial efectiva que debe ser implementada de manera correcta. Para lograr esto, las empresas buscan implementar nuevas tecnologías y sistemas más eficientes, optimizar y/o automatizar la cadena de suministro y buscar proveedores que ofrezcan precios más bajos. Aunque esta puede ser una estrategia efectiva para muchas empresas hay que

tener en cuenta que también puede haber ciertos riesgos como la competencia por el precio, cambios en el mercado, reducción de la calidad, entre otros. Por esto, es importante que las empresas al considerar esta estrategia hagan una investigación exhaustiva y consideren los pros y los contras de esta estrategia.

Otra de las estrategias competitivas genéricas se basa en la diferenciación lo cual busca crear productos y/o servicios que se consideren únicos y superiores por parte de los consumidores, esta estrategia busca ofrecer algo que la competencia no ofrece o no puede igualar permitiéndole a la empresa cobrar precios más altos y obtener una mayor cuota de mercado.

Entre las ventajas que ofrecen esta estrategia podemos encontrar la creación de una marca más fuerte con clientes más leales que estén dispuestos a pagar más, generándole a la empresa mayores ingresos. Sin embargo, la estrategia de diferenciación trae consigo nuevos desafíos como lo puede ser la necesidad de invertir en I+D para crear estos productos/servicios únicos que la empresa desea ofrecer, lo que puede resultar en altos costes. La fuente de diferenciación del producto/servicio que busca ofrecer la empresa puede variar en base a lo que se ofrece como se puede observar en el siguiente esquema.



Gráfico 2: fuentes de diferenciación - CARRIÓN MAROTO, J (2011): Estrategia. De la visión a la acción.

Como podemos ver en el esquema una de las fuentes de diferenciación de un producto puede ser las características que este posee ya sea relacionados a características físicas, de rendimiento, o características relacionadas a complementos y/o accesorios exclusivos que ofrezca el producto. Esta fuente de diferenciación se puede observar mucho en empresas tecnológicas y/o empresas que ofrecen productos físicos. Uno de los mejores ejemplos hoy en día de una empresa que busca diferenciar

sus productos por sus características es la empresa Apple, lo cual ofrece productos con diseños innovadores con una interfaz de usuario bastante sencilla que posee funcionalidades exclusivas como lo pueden ser el Face ID, el Touch Bar en sus MacBooks, entre otros. De esta forma, Apple ofrece productos únicos a nivel mundial que son reconocidos por su exclusividad y fiabilidad permitiéndole a la empresa poner altos precios a sus productos manteniendo una de las clientelas más fieles a nivel mundial en el mercado tecnológico.

En el caso de que la fuente de diferenciación del producto/servicio sea por las características del mercado, podemos encontrar empresas que busquen atraer clientes que deseen algo diferente y especial, estos clientes se pueden sentir atraídos por la idea de tener algo que no está disponible en otros lugares dándole una sensación de exclusividad y estatus. Además, las empresas al ofrecer productos que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes pueden atraer a clientes que buscan productos personalizados.

Estas empresas pueden recurrir a campañas de marketing emocionales que busquen conectar emocionalmente con los clientes para así lograr crear una ventaja competitiva a largo plazo. Uno de los mejores ejemplos que podemos encontrar de empresas que usen esta fuente de diferenciación es Coca-Cola, esta es una empresa que es reconocida mundialmente y que ha logrado desarrollar un fuerte valor percibido por los consumidores ofreciendo una gama de productos con sabores exclusivos que pueden variar dependiendo de cada país adaptándose a las preferencias de los consumidores como son el caso de México donde se ofrece una Coca-Cola con sabor a vainilla y el caso de Japón donde se ofrece la Coca-Cola Clear, una versión transparente sin colorantes.

En la fuente de diferenciación relacionada con las características de la empresa se encuentran las que tienen como objetivo crear una imagen única y distintiva en la mente de los consumidores que les permita posicionarse como líderes en el mercado, la idea detrás de este tipo de estrategias es destacar sobre la competencia al tener características exclusivas ya sea por la tecnología que posee, el diseño de sus productos, entre otros. Una de las empresas que aplica este tipo de estrategia es Tesla, esta empresa logró diferenciarse de sus competidores gracias a la innovación tecnológica, la sostenibilidad y diseño único. Debido a esto, lograron consolidarse como líderes en el mercado de vehículos eléctricos y obtener una ventaja sostenible frente a sus competidores. (Martín, 2015)

Otra estrategia genérica adoptada por empresas es aquella que busca centrarse en un segmento específico de mercado y ofrecer productos/servicios que se adapten mejor a las necesidades y deseos de ese segmento, este tipo de estrategia causa que las empresas puedan tener un gran conocimiento y entendimiento del segmento resultando en una mayor capacidad para satisfacer estas necesidades específicas. Sin embargo, cuando una empresa se enfoca en un nicho en específico de mercado pueden traer consigo problemas de dependencia y la limitación del crecimiento de la empresa.

Uno de los mejores ejemplos en la actualidad es la empresa Rolex. Esta empresa se enfoca en consumidores que buscan relojes de prestigio y alta calidad ofreciendo

productos únicos con características especiales que resultan altamente valoradas por este nicho de mercado. Con esta estrategia lograron desarrollar una marca que refleja el compromiso con la precisión, calidad e innovación permitiéndoles ser una de las empresas líder en el mercado de relojes de lujo con una clientela que está dispuesta a pagar precios muy elevados por sus productos.

#### *2.1.1.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA*

Una estrategia corporativa es aquel conjunto de decisiones y acciones que sigue una empresa para alcanzar sus objetivos generales a largo plazo enfocándose en cómo va a competir en el mercado, cómo utilizará sus recursos, entre otros. En general, este tipo de estrategia se enfoca en el alcance y dirección general de la empresa tomando decisiones importantes como el elegir en que negocios y mercado competirá la empresa y la forma en la que se pudiese expandir.

Al tener una estrategia corporativa bien definida la empresa puede coordinar y alinear las actividades de las unidades de negocio generando sinergias, diversificando las operaciones de las empresas mientras que reducen los riesgos. Además de las ventajas que trae consigo el establecer de manera óptima una estrategia corporativa, esto también tiene sus riesgos; que pueden variar desde una falta de flexibilidad y adaptación a los cambios del mercado, ser sobre dependientes de la dirección estratégica e incluso, una posible desconexión con la realidad del mercado.

El carácter general de las estrategias corporativas lleva a que estas abarquen aspectos como lo son las expectativas generadas por los grupos de interés. Debido a esto, se generan las direcciones de desarrollo lo cual son las opciones o variantes estratégicas que disponen las empresas en relación con sus productos, unidades de negocio, entre otros. (- JOHNSON & SCHOLLES, 2010)

Estas direcciones de desarrollo se aplican en la actividad empresarial mediante la matriz de Ansoff, ésta es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza en la gestión empresarial lo cual se representa como una matriz de cuatro cuadrantes que combinan dos dimensiones: productos y mercados. La matriz de Ansoff sería la siguiente.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Proteger / construir (penetración de mercados)	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Gráfico 3: Matriz de Ansoff - CARRIÓN MAROTO, J (2011): Estrategia. De la visión a la acción.

En el cuadrante superior izquierdo se encuentra la penetración de mercado, esta estrategia se refiere a vender más productos o servicios en los mercados en los que compita la empresa para aumentar la cuota de mercado mediante la venta de más productos a los clientes actuales o atrayendo nuevos clientes.

En el cuadrante inferior izquierdo está el desarrollo de mercados, se refiere a que la empresa busque entrar en nuevos mercados con los productos ya existentes de la empresa. Esto implica que la empresa debe entrar en segmentos de mercado no explorados o expandirse en mercados nuevos o diferentes.

Al hablar del desarrollo de productos se entiende que es una estrategia que busca crear y lanzar nuevos productos/servicios en los mercados existentes de la empresa, esto implica innovar y desarrollar productos o servicios mejorados o completamente nuevos para satisfacer las necesidades de los clientes existentes.

Por último, tenemos el cuadrante de la diversificación. Esta estrategia se refiere a entrar a nuevos mercados con nuevos productos/servicios que no están relacionados con los productos/servicios ya existentes en la empresa, esto implica que la empresa debe explorar oportunidades de negocio que son completamente nuevos que a menudo pueden traer consigo un mayor nivel de riesgo y esfuerzo en comparación con las otras estrategias.

### 2.1.1.3 ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA

Una estrategia basada en el ciclo de vida de los productos es aquella que tiene un enfoque que se centra en aprovechar las diferentes etapas que tiene un producto desde que se introduce al mercado hasta su declive, este ciclo de vida se representa en una curva que muestra las etapas introducción, crecimiento, madurez y declive, como se ve a continuación.

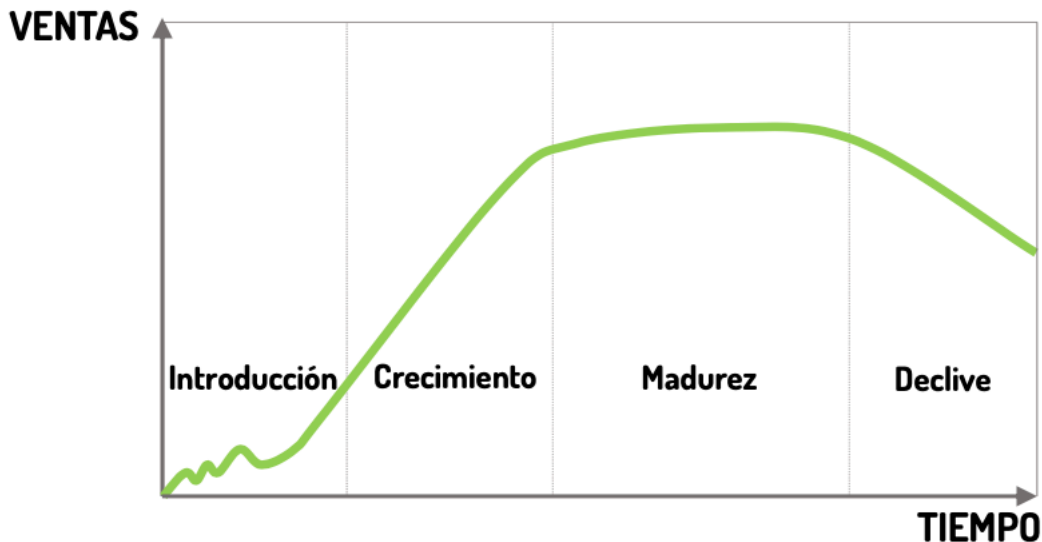


Gráfico 4: ciclo de vida de un producto - JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica.

Como toda estrategia, este tipo de estrategia tiene sus ventajas y sus desventajas, siendo una de las ventajas principales de esta estrategia su enfoque en el mercado lo que significa que la empresa puede adaptarse a las necesidades y preferencias cambiantes que tienen los consumidores durante el ciclo de vida del producto permitiendo una asignación eficiente de recursos en cada etapa del ciclo de vida lo que puede resultar en un crecimiento de oportunidades y rentabilidad. Sin embargo, este tipo de estrategias tiene sus desventajas como lo son el riesgo de depender en exceso de un solo productos y la disminución de ventas en el momento en que este llegue a la etapa de declive del ciclo de vida. (NAVAS LÓPEZ, 2015)

## 2.2 VALORES DE LA EMPRESA

Los valores empresariales son una parte fundamental de la identidad de una empresa y de su cultura organizacional. En un mercado que se hace más competitivo día a día, la empresa que tiene claro sus valores tiene una ventaja competitiva sobre aquella que no los tiene definidos, es de mucha importancia que la empresa tenga valores empresariales claros que estén en sintonía con la misión y visión de la empresa.

La misión y visión de una empresa Son elementos que definen el propósito y dirección de la empresa en el largo plazo, la misión se enfoca en el presente y describe el propósito fundamental de la empresa, su razón de ser, actividades que dictan su comportamiento. En cambio, la visión de la empresa debe enfocarse en el futuro y



describe la imagen que quiere representar la empresa y los logros que busca alcanzar. Es de suma importancia que la empresa tenga la misión y visión clara ya que esto ayudará a todas las personas que integren la empresa a que estén alineada con el propósito y dirección de la empresa, estos dos factores también pueden ayudar a establecer la identidad de la empresa causando que esta se pueda diferenciar de sus competidores.

Para que la empresa pueda establecer su misión y visión, es necesario tener en cuenta diversos factores como son el entorno donde se desenvuelve la empresa, los objetivos, valores necesidades de los clientes y la comunidad, entre otros. Es importante que estas sean redactadas de manera clara para que pueda ser comprensible por todos los integrantes de la organización y por sus clientes. Por otro lado, es necesario que los empleados se sientan acorde con la misión y visión de la empresa ya que al suceder esto se genera un mayor compromiso y motivación en su trabajo, lo que resulta en un mejor trato, satisfacción y atención hacia la clientela. Es importante resaltar que la alineación de los empleados con los valores empresariales no sucede de la noche a la mañana, es necesario que los directivos de la empresa se aseguren de que estos valores estén comunicados de manera correcta y que se fomente un ambiente de trabajo que haga que los empleados sientan que son valorados y que su trabajo es sumamente necesario para el óptimo funcionamiento de la empresa.

Al estar hablando de una barbería es importante que la misión y visión se enfoquen en los valores y principios que rigen este tipo de negocios, como puede ser la atención personalizada, el cuidado de la imagen personal y satisfacción del cliente

### 2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso esencial utilizado para establecer objetivos, metas a largo y corto plazo, determinar recursos y estrategias necesarias que convierten a este proceso en una herramienta importante para la toma de decisiones y crecimiento de la empresa. La planificación estratégica en una empresa le permite anticipar y responder proactivamente a los cambios en el mercado, la competencia, la tecnología y, a su vez, también ayuda a establecer prioridades para lograr los objetivos establecidos.

En una empresa, un plan estratégico es determinante para identificar oportunidades y amenazas, y para establecer planes de acción que permiten aprovechar estas oportunidades mientras que se minimizan estos riesgos identificados estableciendo una dirección clara a seguir la cual se le comunicará a los empleados y todas las personas que estén involucradas. Al implementar un buen plan estratégico se puede tener un mejor funcionamiento interno de la empresa en la que se tomen mejores y más eficaces decisiones con un mejor manejo de la información disponible, una mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles en la empresa, dando todo esto como resultado un aumento de la cuota de mercado y de beneficio económico.

Implementar un plan estratégico no es un proceso sencillo, este se lleva a cabo en varias etapas siendo cada una de ellas crucial para el éxito de la empresa, siendo estas etapas las siguientes:

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS:** En este paso, se realiza un análisis detallado del sector y un análisis interno de la empresa con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis es importante ya que gracias a él se puede establecer una base sólida para el plan estratégico. Posteriormente, se establecen los objetivos y metas que tenga la empresa. Estos objetivos deben ser claros, específicos, medibles y alcanzables; estando a su vez alineados con la visión y misión que tiene la empresa.

**DISEÑO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN:** En esta parte, se desarrollarán las estrategias que sean necesarias para que la empresa cumpla los objetivos establecidos previamente. Luego de diseñarlas, serán evaluadas para determinar cuál de estas estrategias serán las que se van a implementar, esta implementación debe ser eficiente, efectiva y con la posibilidad de ser monitoreada y evaluada constantemente para asegurar que se estén logrando estos objetivos.

**DISEÑO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS:** Luego de realizar la segunda etapa, se procede a diseñar de los planes estratégicos que está conformado por el plan de acción en que se detallarán los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados. Esta implementación del plan estratégico viene acompañada de una serie de controles organizacionales en el que se puede coordinar todas las actividades en un horizonte temporal donde se plasmará los pasos a seguir del plan estratégico.

Cada etapa del proceso de la planificación estratégica tiene mucha importancia para la empresa, el establecer objetivos claros ayuda a la empresa a enfocarse en lo que es importante y en el desarrollo de estas estrategias de manera óptima para alcanzar estos objetivos.

### 2.3.1 NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un pilar fundamental en la gestión de cualquier empresa u organización. En este apartado, nos sumergiremos en el análisis de los niveles de planificación estratégica, una jerarquía crucial que abarca desde la alta dirección hasta los equipos operativos. Cada nivel de planificación desempeña un papel esencial en la definición de metas y estrategias que impulsan el siguiente apartado, analizaremos detenidamente estos niveles

**NIVEL CORPORATIVO:** El nivel corporativo se enfoca en la organización y es la que se encarga de establecer la dirección general de la empresa. En este nivel se define la misión, visión y valores de la empresa. La misión establece el propósito fundamental de la empresa, la visión describe la imagen futura deseada por la empresa y los valores representan los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de la organización. En el nivel corporativo se toman decisiones estratégicas que sean importantes como la diversificación de negocios, adquisición o fusión de empresas, asignación de recursos y es donde se definen los objetivos y metas a largo plazo.

**NIVEL DE NEGOCIO:** En este nivel se desarrollan planes estratégicos para las diferentes unidades de negocio que tiene la empresa, esta puede ser una línea de productos, servicios o una marca específica. Aquí se consideran factores como el mercado objetivo, la competencia, tendencias del mercado y las capacidades internas de la empresa. Los planes estratégicos a nivel de negocio se centran en cómo cada unidad de negocio puede lograr sus objetivos y contribuir al logro de los objetivos corporativos. Se definen estrategias específicas para posicionar la unidad de negocio en el mercado.

**NIVEL FUNCIONAL:** En el nivel funcional se desarrollan planes estratégicos para cada función o departamento dentro de la empresa, cada función tiene sus propios objetivos y metas que deben estar alineados con los objetivos corporativos y de negocio. En este nivel se identifican las actividades clave y los recursos necesarios para poder respaldar la implementación de la estrategia.

La coordinación entre los diferentes niveles de la planificación estratégica es esencial para garantizar el buen funcionamiento en toda la organización. La estrategia corporativa proporciona la dirección general, mientras que los planes a nivel de negocio y funcional se enfocan en detalles y acciones necesarias para implementar la estrategia y lograr objetivos establecidos.

### 2.3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PARA EL PLAN ESTRATEGICO

El análisis del macroentorno se refiere al proceso de examinar y evaluar los factores externos que pueden influir en el desempeño y las decisiones estratégicas de una organización, estos factores se encuentran fuera del control de la empresa y pueden llegar a tener un impacto significativo en su entorno operativo. Este análisis busca comprender tendencias a nivel global, regional o nacional que pueden afectar a la empresa y a la industria, estos factores se agrupan en diferentes categorías (PEST). Este análisis es una herramienta que se usa en el ámbito empresarial para evaluar y comprender factores que pueden influir en una empresa, el acrónimo PEST representa los siguientes factores:

**FACTORES ECONÓMICOS:** En los factores económicos se encuentran las variables como tasas de crecimiento económico, inflación, tipo de interés, políticas monetarias y fiscales, entre otros. Estos factores pueden tener un impacto directo en la demanda de productos o servicios de la empresa, costes de producción y en la rentabilidad en general.

**FACTORES SOCIOCULTURALES:** Aquí se encuentran los aspectos demográficos, tendencias de comportamiento, estilo de vida, cultura y preferencias de los consumidores. Estos factores influyen en la demanda de producto, aceptación de nuevas tecnologías y productos, preferencias de compras, entre otros.

**FACTORES TECNOLÓGICOS:** Estos factores son los avances tecnológicos, innovación de productos y servicios, adopción de nuevas tecnologías, entre otros. Estos factores

influyen en la forma en que se lleva a cabo las operaciones comerciales, en la eficiencia y calidad de los productos y servicios, modelos de negocio y competitividad entre empresas.

**FACTORES POLÍTICOS:** En los factores políticos se encuentran las leyes, regulaciones gubernamentales, políticas fiscales, estabilidad política, entre otros. Estos pueden llegar a tener un gran impacto en el marco regulatorio de la empresa, en las barreras de entrada al mercado, y en las oportunidades de expansión.

Es importante destacar que el análisis PEST se centra en factores externos a la empresa y que no puede tener en cuenta los aspectos internos, este tipo de análisis no proporciona soluciones específicas sobre cómo abordar los factores identificados, sino que se centra en identificar los factores. Este análisis permite que las empresas puedan comprender mejor el mercado en el que operan, identificar oportunidades y amenazas, y adaptar sus estrategias al mercado. Al tener en consideración estos factores las empresas pueden anticipar cambios en el mercado, reducir riesgos y aprovechar ventajas competitivas en su entorno empresarial.

#### 2.3.2.1 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El perfil estratégico del entorno es una herramienta para hacer un análisis detallado de los factores externos que afectan a la empresa (previamente identificados en el PEST). Su objetivo es comprender las oportunidades y amenazas presentes en el entorno empresarial y utilizar esta información para desarrollar estrategias. Para elaborar el perfil estratégico se siguen dos fases:

1. Crear una lista de estos factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del entorno
2. Valorar de que forma afecta a la empresa estos factores en una escala de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo). La valoración es de forma subjetiva

Al representar este perfil estratégico las oportunidades van representados hacia la derecha y las amenazas hacia la izquierda, el perfil estratégico se vería de la siguiente forma:

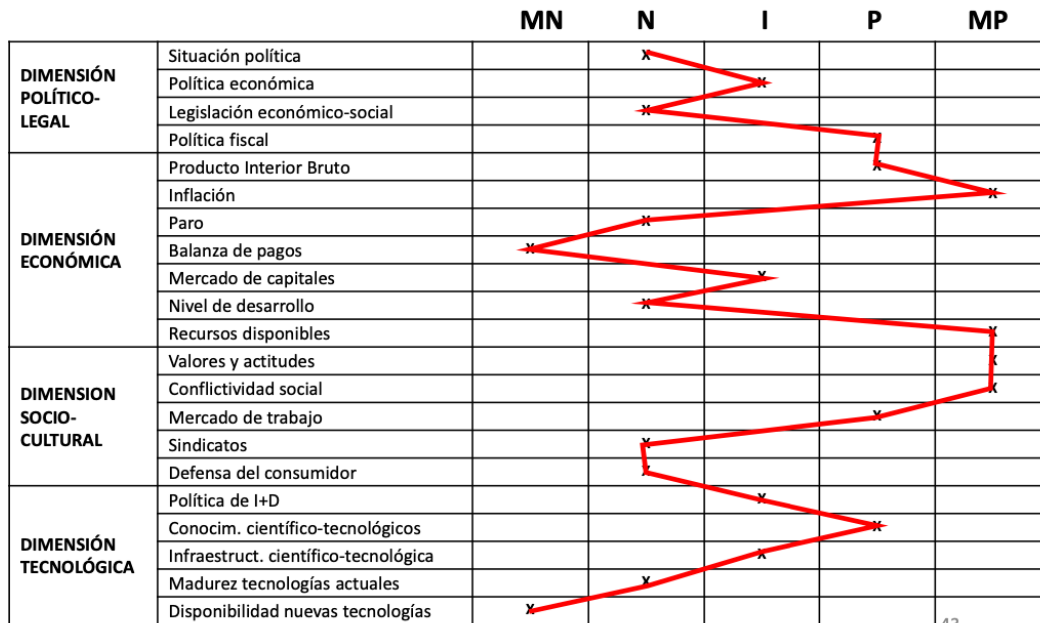


Gráfico 5: Ejemplo perfil estratégico - JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica.

### 2.3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO PARA EL PERFIL ESTRATÉGICO

El análisis del microentorno es el estudio de los factores internos de una empresa que pueden llegar a influir en su funcionamiento y desempeño. A diferencia del análisis del macroentorno, este análisis se enfoca en el entorno inmediato de la empresa y busca resaltar las oportunidades y amenazas del microentorno que determinan la capacidad para generar beneficio, en cada una de las unidades de negocio. Las oportunidades serán aquellos factores que se pueden aprovechar y explotar para obtener beneficios, a diferencia de las amenazas serían lo contrario. El análisis del microentorno toma en cuenta diferentes factores, incluyendo:

**CLIENTES:** Se refiere a el análisis de los consumidores de los productos y/o servicios de la empresa. Esto incluye entender sus necesidades, preferencias, percepciones sobre la empresa, entre otros. El objetivo del análisis es identificar como la organización puede satisfacer mejor las demandas de los clientes y mantener relaciones solidas con ellos.

**COMPETIDORES:** Abarca el estudio de las empresas y organizaciones que operan en el mismo mercado que la empresa. Esto incluye analizar sus estrategias, productos/servicios, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades, entre otros. El análisis de los competidores permite a la empresa comprender su posición en el mercado y desarrollar estrategias para diferenciarse y competir eficazmente.

**PROVEEDORES:** Comprende a las empresas o individuos que suministran los insumos necesarios para la producción o prestación de un servicio, este análisis evalúa la relación con los proveedores, su calidad, confiabilidad, costes y disponibilidad. Esto es esencial

para poder asegurar un suministro constante y de alta calidad de los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

El análisis del microentorno proporciona una comprensión detallada de los factores internos y cercanos que pueden afectar a una empresa. Al evaluar y comprender estos elementos, la empresa puede adaptar sus estrategias, tomar decisiones informadas y aprovechar las oportunidades presentes en su entorno más inmediato

### 2.3.3.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La segmentación estratégica es el proceso de dividir el mercado en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores o clientes, con el objetivo de desarrollar estrategias de marketing más efectivas y personalizadas, esto consiste en identificar y comprender las características, necesidades, comportamientos y preferencias de los segmentos de mercado con el fin de adaptar la oferta de productos y servicios a cada grupo específico. En aquellos sectores en el que hay mucha competencia por la cantidad de empresas que operan en él y que son muy heterogéneas entre ellas se puede realizar una segmentación estratégica desde el lado de la oferta. Para esto, se utiliza el concepto de grupos estratégicos lo cual se refiere a subconjuntos específicos de competidores o empresas dentro de un mercado que comparten características similares y compiten de manera similar en términos de estrategia empresarial. Estos grupos se forman en función de factores como la oferta de productos o servicios, precios, calidad, entre otros; mientras que, a su vez, puede contribuir a comprender la estructura del sector, dinámica de la competencia, evolución del sector, entre otros.

### 2.3.3.2 MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Los mapas de grupos estratégicos son herramientas visuales que representan la estructura competitiva de un mercado al identificar y visualizar los diferentes grupos estratégicos y su posición relativa entre sí. Estos mapas ayudan a comprender mejor la dinámica competitiva y las estrategias adoptadas por las empresas dentro de un mercado específico. Este mapa se verá de la siguiente manera:

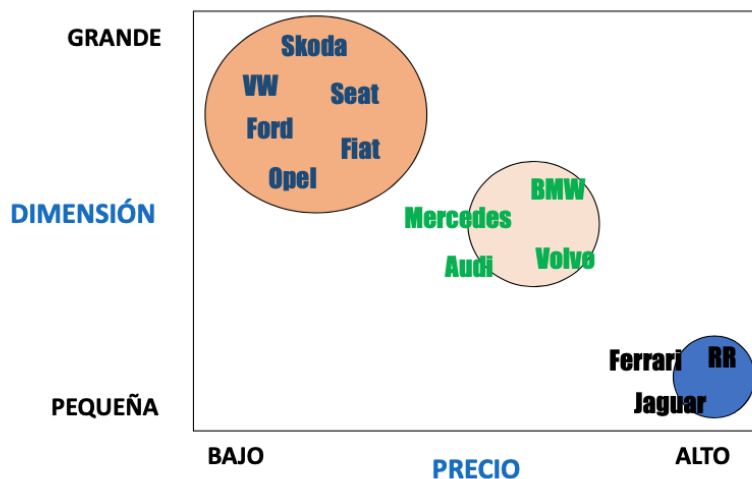


Gráfico 6: Ejemplo mapa de grupos estratégicos - JOHNSON, G.; SCHOLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica.

En un mapa de grupos estratégicos, los ejes de coordenadas representan las variables estratégicas seleccionadas que se utilizan para posicionar a las empresas competidoras en el gráfico. Cada eje del mapa corresponde a una variable estratégica diferente y permite visualizar la posición relativa de las empresas en función de estos valores. En este ejemplo de automóviles, se han seleccionado dos variables estratégicas que vienen siendo precio y demanda de modelos. El eje horizontal vendría representando el precio, donde los valores más bajos se ubican a la izquierda y los valores más altos a la derecha mientras que el eje vertical representa la demanda de los automóviles seleccionados donde los menos demandados se ubican en la parte inferior y los más demandados se ubican en la parte superior.

### 2.3.3.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter es un marco conceptual que se utiliza para analizar la competencia y la atracción de un mercado específico. Estas fuerzas son factores que influyen en la rentabilidad y atractivo de la industria o sector en particular, estas fuerzas vendrían siendo:

- **COMPETIDORES ACTUALES:** Los competidores actuales son aquellos existentes en el sector que conforman la competencia de la empresa. Mientras mayor sea la competencia, puede disminuir la posibilidad de obtener mayor beneficio y menor atractivo del sector; mientras que, a menor intensidad de la competencia más atractivo es el sector y más oportunidad presenta.
- **COMPETIDORES POTENCIALES:** Se refiere a aquellas nuevas empresas que pueden entrar a competir en el sector. Es una amenaza para la empresa, ya que intensificará la competencia actual y puede reducir la cuota de mercado como a su vez, robarle clientes a la empresa. La presencia de nuevos competidores depende del atractivo que hay en el sector, las barreras de entrada y la reacción de los competidores ya existentes.
- **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:** Engloba aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece el sector. Si en un sector aparecen productos sustitutivos, su atractivo empezará a decrecer.
- **PODER DE PROVEEDORES Y CLIENTES:** Es el poder de negociación que tienen los proveedores y clientes. Determina la capacidad que tienen las empresas del sector para influir en los precios del sector; a medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, ya que son ellos los que imponen sus condiciones.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter ayuda a que se pueda comprender la dinámica competitiva de la industria, permite que la empresa pueda identificar los factores claves que afectan la rentabilidad y atracción de la industria con la finalidad de que se puedan tomar decisiones estratégicas para competir de manera efectiva en el mercado.





## Capítulo 3: ANTECEDENTES

En este capítulo se proporcionará la información relevante sobre la empresa objetivo de este trabajo, Bárbaro Barber Club, con el fin de poder conocerla a profundidad y posteriormente poder realizar un estudio más preciso. Para lograrlo, se realizará una descripción general de la empresa que permita conocer su historia, así como los principales servicios y productos que ofrece a sus clientes.

### 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Bárbaro Barber Club es una empresa que se enfoca en la prestación de servicios de cuidado y arreglo del cabello y barba para hombres ofreciendo servicios de corte de cabello, arreglado de barba, venta de productos para el cuidado personal, entre otros. Además, la empresa también ofrece servicios de venta de bebidas alcohólicas a sus clientes y a personas que solo estén interesadas en este servicio.



*Foto 1: Bárbaro Barber Club*

Bárbaro al ser una barbería tradicional busca en cada corte seguir los métodos y técnicas que han sido parte de la profesión durante décadas, además de tener una decoración y atmósfera nostálgica que recuerde a los salones de barbería de hace muchos años atrás. Esta empresa originalmente empezó como solo una barbería que ofrecía una bebida a sus clientes con cada corte y a medida que fue más conocida decidió abrir el servicio de ventas de bebidas a todo tipo de clientes para de esta manera poder aumentar sus clientes y darse a

conocer en Alcoy. Actualmente la zona de barbería se encuentra en el piso de abajo, ahí podemos ver a 2 sillas para realizar cortes, un aseo y una pequeña sala de espera donde los clientes se pueden sentar a esperar su turno mientras consumen una bebida o ven deportes en el televisor que está en dicha sala.

En el primer piso del local, se encuentra la barra donde se sirven las bebidas junto a sillas y mesas suficientes para atender a un máximo de 20 personas, esta zona del local va enfocada solamente a los clientes que busquen tomarse una bebida mientras que la zona del piso inferior es exclusivamente para los clientes que busquen un corte de pelo. Por último, afuera del local se encuentra la terraza donde hay cinco mesas disponibles para atender a un máximo de 20 personas.



Foto 2: Bárbaro Barber Club (Terraza)

Por último, afuera del local se encuentra la terraza donde hay cinco mesas disponibles para atender a un máximo de 20 personas. Esta terraza mayormente abre los fines de semana todo el año en la noche ya que es cuando más gente frecuenta la zona, aquí la gente puede disfrutar todo tipo de bebidas alcohólicas y no

alcohólicas, música y algunas tapas para picar.

La empresa Bárbaro Barber Club tiene un organigrama empresarial vertical, el cual se representa por medio de un esquema de arriba hacia abajo situando el puesto con mayor jerarquía en la parte superior, mientras que en la parte baja del organigrama se encuentran los empleados. Ya que la empresa sigue un modelo basado en resultados a corto plazo, el tener un organigrama vertical es ideal ya que cumpla con las características que sigue la empresa. En la parte superior se encuentra el gerente de a empresa (Anthony), seguido por el administrador (Carlos) quien se encarga de las tareas administrativas y, por último, en la parte inferior están los trabajadores, dos barberos (Felipe y Santiago) y una camarera (Sasha).

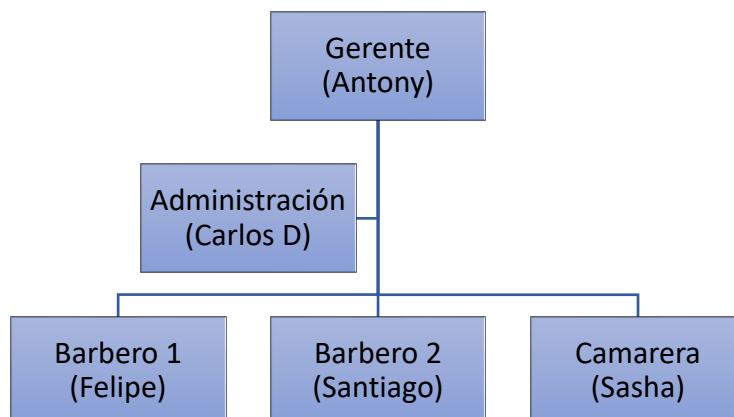


Gráfico 7: Organigrama Bárbaro Barber Club – Elaboración propia

### 3.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa fue creada por una familia colombiana de Bogotá conformada por Antony, su esposa y sus dos hijos. Siempre habían querido lo mejor para sus hijos, y cuando Santiago, su hijo mayor, decidió que quería cursar un grado en España, no dudaron en apoyarlo en su decisión. Sin embargo, sabían que mudarse a otro país no sería fácil y que tendrían que encontrar una manera de sustentarse económicamente. Fue entonces cuando se les ocurrió la idea de abrir una barbería, algo que Antony y Santiago habían experimentado juntos en Bogotá y que pensaron que podría ser exitoso en Alcoy.

Decidieron llamar a su negocio "Bárbaro Barber Club", y la idea era crear una barbería tradicional, como a la que frecuentaban en Colombia. Querían que fuera un lugar donde los hombres pudieran relajarse y disfrutar de un buen corte de pelo, hablar, y tomar cerveza. Pero no querían quedarse sólo en eso, sabían que para que el negocio funcionara bien, debían ofrecer algo más. Entonces, decidieron añadir el servicio de hostelería, para que Bárbaro Barber Club pudiera funcionar como barbería/bar.

Antony y Santiago trabajaron duro para construir el negocio desde cero. Se aseguraron de contratar a los mejores barberos y de tener una decoración que fuera auténtica y acogedora. Y poco a poco, el negocio comenzó a despegar. Los clientes comenzaron a llegar, y pronto se corrió la voz sobre la increíble experiencia que se podía disfrutar en Bárbaro Barber Club.

### 3.3 ESTRATEGIAS SEGUIDAS

Bárbaro Barber Club es una empresa que además de ofrecer servicios de barbería para hombres ofrece bebidas alcohólicas y tapas, descuento para estudiantes de la EPSA, entre otros. Esta empresa basa sus estrategias en la diferenciación, diversificación y segmentación de mercado.

La diferenciación presente en la empresa se debe a que esta ofrece servicios adicionales al de barbería como lo son la venta de bebidas alcohólicas y tapas, esta



Foto 3: Aperitivo

estrategia busca crear un valor añadido para los clientes ya que va más allá de los servicios de barbería tradicionales. Cuando hablamos de la diversificación presente en la empresa podemos observar los servicios que van más allá de los servicios de barbería, al incluir la venta de bebidas y tapas la empresa consigue generar ingresos adicionales y explorar nuevas oportunidades de negocio atrayendo a un público más amplio y diverso que no solo busca servicios de barbería sino de ocio.

Además de las estrategias ya mencionadas, otra de las utilizadas por Bárbaro es la segmentación de mercado; en este caso, el mercado objetivo son los estudiantes de la EPSA lo cual, al momento de agendar cita, si muestran el carnet de la universidad obtienen un 20% de descuento en los servicios de corte y barba. Al ofrecer descuentos para estudiantes la empresa ha identificado un segmento de mercado objetivo y ha diseñado una estrategia específica para atraer a este grupo demográfico que puede tener necesidades y limitaciones como un límite de presupuesto y que aún buscan servicios de calidad.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO

En el siguiente capítulo se realizará un análisis interno de Bárbaro Barber Club como parte del desarrollo del plan estratégico. El objetivo principal de este análisis es evaluar las capacidades, recursos y fortalezas de la barbería para poder comprender su posición en el mercado y su capacidad para alcanzar sus objetivos. En primer lugar, se identificarán y examinarán los recursos clave de la empresa incluyendo los activos tangibles e intangibles de la empresa, como su ubicación física, inventario, capital humano, clientes, entre otros. Estos recursos que serán evaluados son fundamentales para el funcionamiento general de la empresa así que el comprender su alcance y calidad ayudará a determinar las áreas de fortaleza y posible mejora.

Seguidamente, se analizarán las capacidades internas de la barbería. Esto implicar evaluar las habilidades y competencias de la empresa tales como la calidad de los servicios ofrecidos, la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, entre otros. Estas capacidades son esenciales para que la empresa puede diferenciarse de la competencia y obtener un valor añadido. Por último, se analizarán las debilidades que posee la empresa para tratar de eliminarlas o reducirlas al máximo para que no afecten el funcionamiento de la barbería y la implementación de futuras estrategias. Todo esto luego se plasmará en un análisis DAFO.

## 4.1 RECURSOS

Para empezar el análisis, se delimitará la identidad de la empresa, es decir, conocer el tipo y características del sistema de la empresa e identificar el soporte estratégico sobre el cual establece la empresa su actuación competitiva. Para ello, se debe identificar los recursos y capacidades para posteriormente evaluarlos. Como primer paso, se realizará un inventario de los recursos de la empresa clasificando los principales como recursos tangibles e intangibles.

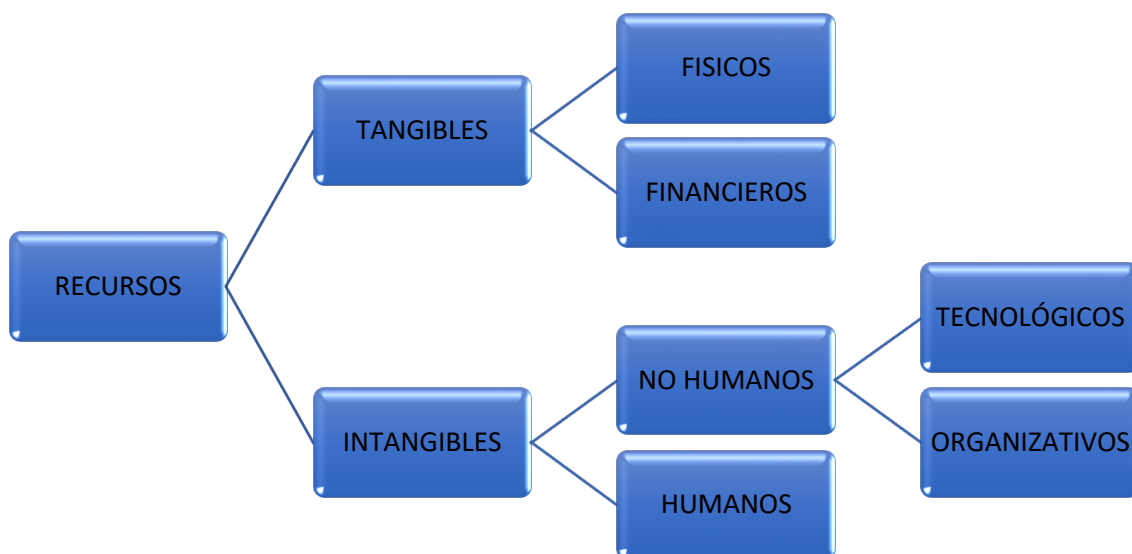


Gráfico 8: Recursos tangibles e intangibles - JOHNSON, G.; SCHOLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica.

#### 4.1.1 RECURSOS TANGIBLES Y RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos tangibles son los activos físicos y materiales que tiene la empresa que se pueden medir o tocar y que tienen un valor económico como pueden ser en este caso los equipos utilizados para realizar los cortes de cabello, sillas y mesas. Mientras que los recursos tangibles son aquellos que posee la empresa pero que no tienen forma física o tangible como puede ser la reputación y marca, relaciones comerciales, capital humano, entre otros. En el siguiente cuadro se plasmará todos los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa Bárbaro Barber Club.

Recursos tangibles	Recursos intangibles
- Herramientas de barbería (R1)	- Capital humano (R10)
- Productos para cuidado de cabello y barba utilizados en los servicios (R2)	- Conocimiento técnico (R11)
- Suministros de limpieza (R3)	- Reputación (R12)
- Decoración (R4)	- Cultura organizacional (R13)
- Mobiliario (R5)	- Relaciones comerciales (R14)
- Inventario del bar (R6)	- Redes sociales (R15)
- Productos para cuidado de cabello y barba para la venta (R7)	
- Local (R8)	

Tabla 1: Recursos tangibles e intangibles – Elaboración propia.

- **HERRAMIENTAS DE BARBERÍA:** las herramientas de barbería son aquellos instrumentos que los barberos utilizan al realizar un corte como lo son las máquinas de afeitar, tijeras, hojillas, secador de pelo, entre otros.
- **PRODUCTOS PARA CUIDADO DE CABELLO Y BARBA:** estos serían aquellos productos que están a la venta y que también utilizan los barberos al realizar los cortes.
- **SUMINISTROS DE LIMPIEZA:** son los productos usados para la limpieza y mantenimiento del local.
- **DECORACIÓN:** son aquellos objetos utilizados para crear el ambiente deseado en el local.
- **MOBILIARIO:** se refiere a las sillas de barbería, mesas y muebles necesarios para el área de terraza y bar.
- **INVENTARIO DEL BAR:** abarca todas las bebidas alcohólicas y no alcohólicas disponibles para el consumo por parte de los clientes
- **PRODUCTOS PARA CUIDADO DE CABELLO Y BARBA PARA LA VENTA:** son todos productos para cuidado de cabello y barba que están disponibles para la venta y que no se utilizan para realizar los cortes.



- LOCAL: se refiere al local donde se encuentra la barbería
- NEVERAS: son las neveras utilizadas para refrigerar las bebidas.
- CAPITAL HUMANO: el capital humano vendría siendo todas las personas que trabajan en la empresa.
- CONOCIMIENTO TÉCNICO: este vendría siendo el conocimiento que tienen los empleados para realizar su trabajo de manera óptima
- REPUTACIÓN: la reputación de la empresa se considera un activo valioso. Esto incluye la imagen de marca positiva, confianza de clientes y percepción de calidad.
- CULTURA ORGANIZACIONAL: son los valores, normas, tradiciones y ambiente de trabajo que posee en la empresa; esto puede influir en la satisfacción de los empleados
- RELACIONES COMERCIALES: son las relaciones establecidas con los clientes, proveedores, socios comerciales y otras empresas del mercado. Estas relaciones pueden generar oportunidades de negocio, colaboraciones estratégicas y ventajas competitivas.
- REDES SOCIALES: son las redes utilizadas para promocionar los servicios, promociones y agendar citas.

#### 4.2 AREAS FUNCIONALES

Una vez analizado los recursos tangibles e intangibles, identificaremos las capacidades que posee la empresa. Estas capacidades permiten que se pueda desarrollar de forma adecuada la actividad de la empresa con los recursos que posee la empresa. Seguidamente, se realizará el análisis funcional para identificar todas las capacidades que tiene la empresa. Gracias a este análisis se podrá realizar el perfil estratégico interno de la empresa para identificar las variables claves para el buen funcionamiento de la empresa.

ÁREAS FUNCIONALES	CAPACIDADES
Área de dirección	C1: Capacidad de coordinar las distintas áreas de forma eficiente (R10, R11, R13)
	R11, R12, R13)
Área de atención al cliente	C3: Capacidad para atender a las demandas de los clientes (R2, R7, R10, R11)
	C4: Capacidad para personalizar el servicio (R1, R2, R10, R11)
	C5: Capacidad para atender a más de 2 clientes por hora (R10)
Área de marketing y comunicación	C6: Capacidad para atraer clientes mediante campañas de marketing y redes sociales (R12, R15)
	C7: Capacidad para hacer marketing offline (R8, R13)
	C8: Capacidad para hacer una investigación de mercad exhaustiva (R10)
Área de RR.HH	C9: Capacidad para atraer trabajadores cualificados (R10, R11, R12, R13)
	C10: Capacidad para crear un buen ambiente de trabajo (R4, R5, R10, R11, R12, R13)
	C11: Capacidad para ofrecer un plan de desarrollo de carrera (R13)
Área comercial	C12: Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales (R2, R8, R10, R11, R12)
	C13: Capacidad de captar y seguir tendencias actuales (R11, R13, R15)
	C14: Capacidad de buscar clientes y proveedores nacionales e internacionales (R2, R4, R5, R7, R13, R14, R15)

Tabla 2: Cuadro de áreas funcionales – Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, los recursos tangibles físicos y los recursos no tangibles humanos son los que más relación tienen con las capacidades de la empresa, repartiendo las capacidades en cada una de sus áreas funcionales, teniendo siempre presente y como lo más importante, el factor humano.

#### 4.2.1 PERFIL ESTRATÉGICO EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL COMPETIDOR

Después de analizar los recursos de la empresa y las capacidades a través del análisis de las áreas funcionales de la empresa, se identificaron las capacidades y no capacidades de la empresa en base a los recursos que posee. Al momento de hablar de los recursos y capacidades hay que tener en cuenta que no representan una fuente de ventaja competitiva, sino que, estas permiten explotar las oportunidades que se le presentan a la organización y que a la vez reducen las amenazas, estas serán lo que determine si son fuentes o no de ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se desarrollará el perfil estratégico, lo cual es una herramienta que permite complementar el análisis funcional de la organización. Para realizar este perfil estratégico en comparación con su principal competidor, se ha elegido a Carlos Conde. Carlos Conde es una franquicia de barbería que se encuentra en varias ciudades de España; pero, solo existe un local en Alcoy.

En el perfil estratégico mientras más a la izquierda se encuentran los puntos débiles de las organizaciones analizadas mientras que hacia la derecha se encuentran los puntos fuertes que estas poseen. El símbolo X representa a Bárbaro Barber Club, mientras que el símbolo O representa a su principal competencia, Carlos Conde.

ÁREAS FUNCIONALES	CAPACIDADES	MN	N	I	P	MP
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Área de dirección	C1: Capacidad de coordinar las distintas áreas de forma eficiente (R10, R11, R13)					x o
	R11, R12, R13)				x	o
Área de atención al cliente	C3: Capacidad para atender a las demandas de los clientes (R2, R7, R10, R11)					x o
	C4: Capacidad para personalizar el servicio (R1, R2, R10, R11)				x	o
	C5: Capacidad para atender a más de 2 clientes por hora (R10)		x		o	
Área de marketing y comunicación	C6: Capacidad para atraer clientes mediante campañas de marketing y redes sociales (R12, R15)					x o
	C7: Capacidad para hacer marketing offline (R8, R13)			x	o	
	C8: Capacidad para hacer una investigación de mercad exhaustiva (R10)		x		o	
Área de RR.HH	C9: Capacidad para atraer trabajadores cualificados (R10, R11, R12, R13)				o	x
	C10: Capacidad para crear un buen ambiente de trabajo (R4, R5, R10, R11, R12, R13)				x	o
	C11: Capacidad para ofrecer un plan de desarrollo de carrera (R13)		x		o	
Área comercial	C12: Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales (R2, R8, R10, R11, R12)					x o
	C13: Capacidad de captar y seguir tendencias actuales (R11, R13, R15)				x	o
	C14: Capacidad de buscar clientes y proveedores nacionales e internacionales (R2, R4, R5, R7, R13, R14, R15)				x	o

Tabla 3: Perfil estratégico – Elaboración propia.

Si observamos el lado derecho de la tabla donde se plasma como las capacidades afectan tanto como positivamente como negativamente a las dos empresas, podemos observar que ambas tienen muchas capacidades que afectan de manera muy positiva a las áreas funcionales. Bárbaro debido a que tiene prácticamente las mismas cantidades de capacidades positivas que Carlos Conde, podemos tener claro que ambas empresas tienen un nivel de competencia muy alto. Sin embargo, Bárbaro tiene 3 capacidades en 3 áreas funcionales distintas lo cual genera una desventaja ante su principal competidor, dando como resultado que la empresa no sea la líder en Alcoy, estas áreas donde hay fallos dentro de la empresa son los principales problemas que debería mejorar la empresa para así poder lograr una mayor cuota de mercado y ser líder dentro de Alcoy.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Coordinar las distintas áreas de forma eficiente	Atender a más de dos clientes por hora
Capacidad para orientar la empresa hacia la misión y visión de la empresa	Hacer una investigación de mercado exhaustiva
Capacidad para atender las demandas de los clientes	Ofrecer un plan de desarrollo de carrera
Personalización de servicios	
Capacidad para atraer clientes mediante campañas de marketing y RRSS	
Capacidad para hacer marketing offline	
Capacidad para atraer trabajadores cualificados	
Buen ambiente de trabajo	
Captar y seguir tendencias actuales	
Capacidad para tener clientes y proveedores nacionales e internacionales	

*Tabla 4: Cuadro Fortalezas y Debilidades*

## CAPITULO 5: ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo se va a centrar el entorno que rodea la empresa, siendo esto todo lo externo a la barbería que puede afectar su funcionamiento. Aquí se analizará todo lo que envuelve a la empresa, para poder saber cómo podemos aprovechar para mejorar el rendimiento y hacer frente a situaciones externas que puedan afectar el rendimiento. Este análisis se centra en la parte del entorno que influye sobre la empresa, lo cual puede ser de mucha importancia para definir las estrategias que se formulen.

A través de este análisis se permite identificar o conocer aquellas influencias tanto positivas como negativas, amenazas y oportunidades, que conllevan todas estas variables externas y poder decidir la opción más adecuada a partir de estas. En el análisis externo se suelen distinguir dos grandes niveles de entorno:

- **MACROENTORNO:** todo aquello externo que rodea la empresa relacionada con el sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad.
- **MICROENTORNO:** aquella parte externa a la empresa que tiene vinculación con la empresa y que puede influir sobre la actividad de la empresa y que se escapa de nuestro control.

## 5.1 MACROENTORNO

El objetivo principal de analizar el macroentorno es identificar aquellos factores o hechos que afectan a la empresa, partiendo de un punto de vista económico y social. Además, gracias al estudio del macroentorno se identificarán las variables con mayor importancia en la actividad empresarial y poder estudiar que impacto tienen estas variables sobre la rentabilidad de la empresa y de qué forma estos factores afectan el rendimiento. Gracias a este análisis, se podrán adoptar medidas y soluciones para que aquellos factores del macroentorno le afecten lo menor posible o incluso revertir la situación y puedan sacar provecho de estas situaciones.

El método utilizado para este análisis del macroentorno va a ser el análisis PEST y el perfil estratégico del Entorno. El análisis PEST es el estudio de aquellos factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en el entorno de la barbería sin ser de forma directa, pero que puede afectar el funcionamiento y el rendimiento de la empresa. El análisis PEST se desarrollaría de la siguiente forma:

### 5.1.1 DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

La dimensión político-legal se refiere a todos los factores relacionados con el entorno político y legal en el que opera la empresa. Esta dimensión examina cómo las decisiones políticas y las regulaciones legales pueden afectar a la barbería, varios de los factores que podrían influir sobre la empresa serían los siguientes:

**POLÍTICAS GUBERNAMENTALES:** Los cambios en las políticas gubernamentales pueden tener un impacto significativo en la empresa. A mitad de año del 2023 la economía en España no se encuentra en su mejor momento; para poder llevar a cabo varias de las

estrategias que se desarrollaran para la barbería es necesario hacer una inversión. Bárbaro Barber Club al ser una empresa pequeña la mejor herramienta disponible para conseguir esta inversión es pedir un préstamo un banco lo cual en la actualidad puede resultar muy caro para la empresa. Desde la crisis inmobiliaria del 2008 se ha visto cómo los intereses han ido disminuyendo con los años a diferencia de el año 2022; año en el que los intereses casi aumentan hasta los niveles de la crisis del 2008, como se puede observar a continuación.

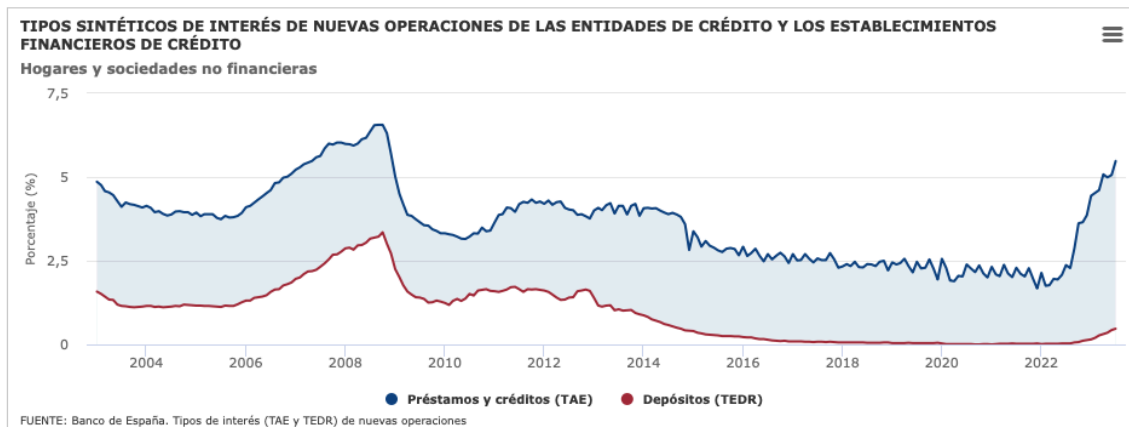


Gráfico 9: tipos de interés – Fuente: Banco de España

Esta política monetaria restrictiva que hay en la actualidad dificulta de gran manera a la empresa realizar esta inversión ya que el coste sería muy elevado, causando que la empresa deba considerar otras formas de inversión que pueda hacer que no se consiga el monto total de inversión a un buen coste o que tarde muchos años más de lo debido el simplemente poder realizarla.

**SUBVENCIONES DEL ESTADO:** Las subvenciones económicas por parte del estado es un factor que puede beneficiar de gran manera a la empresa objeto de análisis. Como se ha mencionado previamente, los tipos de intereses están a casi niveles de la crisis inmobiliaria lo cual hace que pedir un préstamo a una institución financiera no sea de las mejores opciones para conseguir capital. A pesar de esto, las subvenciones del estado representan una gran oportunidad para conseguir este capital necesario para conseguir esta inversión.

En el plan estratégico de subvenciones para el año 2023 por parte del Ayuntamiento de Alcoy, podemos observar que este año se destinará hasta 70.000€ por consigna para impulsar el comercio dentro de la ciudad y, a su vez, también hay una subvención con un presupuesto total de 620.000€ para fomentar el inicio y consolidación de nuevas empresas en el municipio de Alcoy. Estas subvenciones que ofrece el ayuntamiento es una muy buena oportunidad para poder conseguir la financiación necesaria para el crecimiento de la empresa; al no ser una empresa de gran tamaño con muchos empleados, es muy posible que con estas ayudas por parte del ayuntamiento sean suficientes.

**ESTABILIDAD POLÍTICA:** la estabilidad política es crucial para cualquier negocio, ya que la inestabilidad política puede generar incertidumbre en la economía y afectar el comportamiento de los consumidores. Actualmente el año 2023 es año de elecciones, se prevé que dependiendo de los resultados se puede ver una inestabilidad política lo cual pudiese llevar España a un decrecimiento económico del estimado 3,2% a 1,8% anual.

**IMPUESTOS Y CARGA FINANCIERA:** La carga fiscal también es una de las cosas que puede afectar la operabilidad de la empresa, los cambios que pueda haber en las tasas impositivas o en las políticas fiscales pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad y en la viabilidad económica del negocio. El impuesto de sociedades grava los beneficios que obtienen las empresas, situándose sobre el 25% en todo el territorio español, el IVA del 21%, entre otros. Debido a que Bárbaro es una empresa en la que la carga fiscal puede afectar bastante su rendimiento económico; esta empresa al ser pequeña y estar ubicada en una zona en la que la clientela no es muy constante a lo largo del día puede resultar en tener unos márgenes de beneficio muy pequeños después de impuestos evitando su crecimiento económico y funcionamiento óptimo. A pesar de esto, existen deducciones fiscales que puede contrarrestar este posible problema.

### 5.1.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA

El objetivo de la dimensión económica en el análisis PEST es comprender cómo los factores económicos pueden afectar a una empresa, siendo este caso, una barbería. Al examinar el entorno económico, el objetivo principal es evaluar y anticipar los posibles impactos que pueden surgir a nivel macroeconómico y cómo estos pueden influir en la viabilidad y el desempeño de la barbería, estos factores pueden ser:

**PIB:** El PIB es una medida de valor total de todos los bienes y servicios producidos en una economía durante un periodo de tiempo, este puede afectar a la empresa ya que si este aumenta es probable que haya una mayor demanda de servicios de barbería, ya que las personas pueden tener un mayor ingreso que puedan disponer al cuidado personal. Por el contrario, si el PIB disminuye y la economía se encuentra en recesión, la demanda de servicios de barbería puede disminuir. El PIB de la economía española se incrementó un 0,5% durante el primer trimestre de 2023 respecto al último de 2022 según se detalla en el Avance de la Contabilidad Trimestral hecho público el 28/04/23 por el INE. En relación con el mismo trimestre de 2022, el crecimiento del PIB ha sido del 3,8%, esto quiere decir que hubo un aumento del consumo por parte de la población lo cual resulta positivo para las empresas.

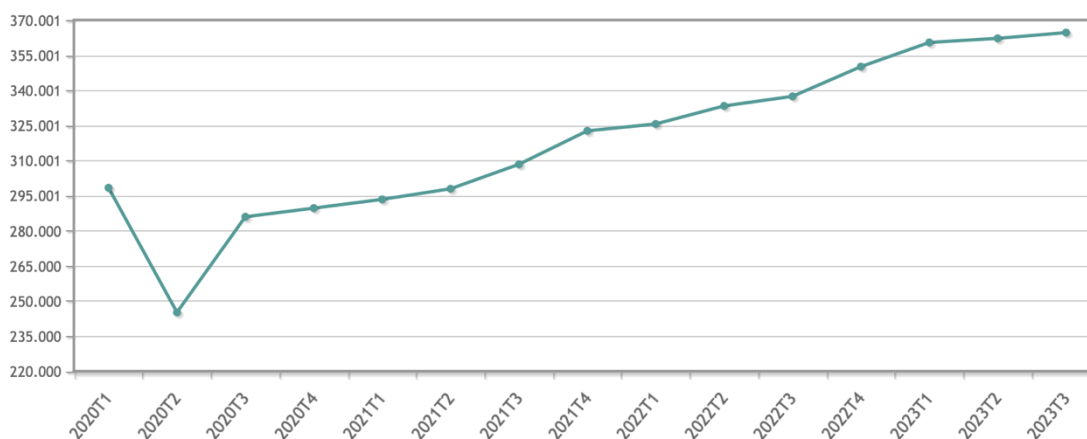


Gráfico 10: Evolución PIB 2020 – 2023 T3 – Fuente: INE

Centrándonos más en Alcoy, según los datos del INE la ciudad tiene una prosperidad económica creciente con una renta per cápita más alta y una tasa de paro muy baja; la renta media anual de los hogares de Alcoy es de 27.793,52€ (hasta 2020) y ha seguido un seguimiento constante desde el 2014 a excepción del año post Covid-19.

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Alcoi/Alcoy</b>								
<b>Total</b>								
Tasa de desempleo (Porcentaje)	15,10	18,08	18,68	16,08	17,40	19,48	22,69	27,27
Proporción de ocupados entre 20-64 años sobre la población activa (Porcentaje)	84,95	81,99	81,76	84,02	82,67	80,64	77,34	73,15
Tasa de actividad (Porcentaje)	56,62	55,44	54,28	56,62	56,32	57,28	57,76	56,41
Proporción de empleo en servicios (NACE Rev.2 G-U) (Porcentaje)		72,93	73,35	73,08	72,89	72,80	72,28	72,44
Proporción de empleo en industria (NACE Rev.2 B-E) (Porcentaje)		18,99	18,27	19,31	19,09	19,63	20,13	20,07
Renta neta media anual de los hogares (Euros)			27.793,52	27.347,15	26.345,22	25.189,76	24.402,37	23.649,82
Renta neta media anual por habitante (Euros)			11.495,68	11.219,54	10.786,32	10.287,93	9.858,66	9.609,03
Renta neta media anual por unidad de consumo (Euros)			16.837,21	16.509,31	15.890,08	15.180,14	14.598,36	14.210,30

Gráfico 11: Aspectos económicos en Alcoy – Fuente: Ayuntamiento de Alcoy

**TASA DE DESEMPLEO:** La tasa de desempleo es un indicador importante, ya que puede afectar la demanda de servicios de barbería. En períodos de alta desocupación, es posible que las personas reduzcan sus gastos en servicios no esenciales. En el primer trimestre del 2023 el número de ocupados disminuyó en 11.000 personas respecto al trimestre anterior (-0,05%) pero en los últimos 12 meses ha aumentado un 1,83%. El haber más personas ocupadas puede aumentar el consumo de la población y, por ende, aumentar la cantidad de personas que pueden necesitar el servicio de una barbería.



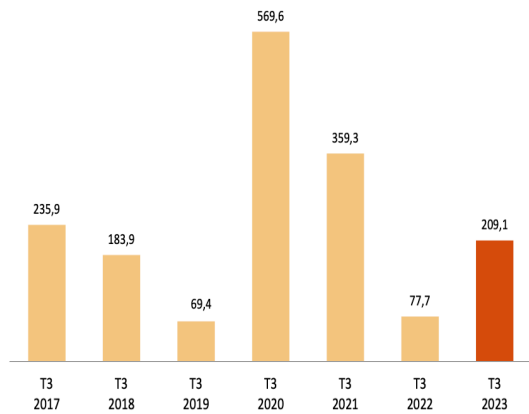


Gráfico 13: Variación trimestral de ocupación – Fuente: INE

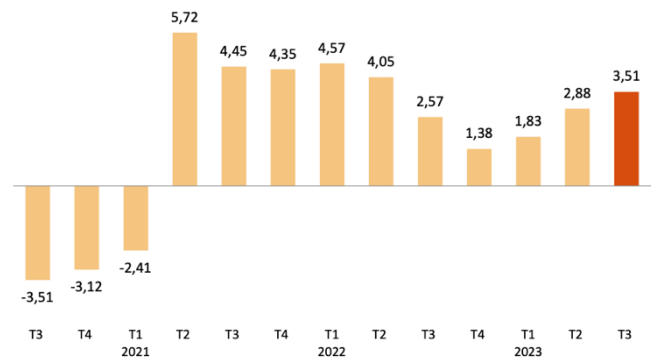


Gráfico 14: Variación anual de ocupación – Fuente: INE

Alcoy es una ciudad que actualmente tiene una tasa de desempleo que ha ido disminuyendo desde el 2015 (27,27%) situándose a finales del 2022 en 15,1%; esto afecta de manera muy positiva a la empresa ya que demuestra que en Alcoy hay un crecimiento económico lo que resulta en un mayor número de clientes potenciales debido al aumento de la renta de las personas.

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Alcoi/Alcoy</b>								
<b>Total</b>								
Tasa de desempleo (Porcentaje)	15,10	18,08	18,68	16,08	17,40	19,48	22,69	27,27

Gráfico 15: Cuadro Tasa de desempleo – Fuente: Ajuntamiento de Alcoy

**POLÍTICA ECONÓMICA:** La política económica de un país puede tener un impacto significativo en una barbería. Por un lado, las políticas que promueven el crecimiento económico y aumentan el poder adquisitivo de la población pueden generar una mayor demanda de servicios de barbería. Si las personas tienen más ingresos disponibles, es más probable que visiten una barbería con regularidad. Esto puede traducirse en un aumento de los ingresos y ganancias para la barbería. Por otro lado, las políticas económicas también pueden influir en el entorno empresarial en el que opera una barbería. Las regulaciones gubernamentales, como las licencias, los permisos y los estándares de calidad, pueden afectar la competencia y los costos operativos de la barbería. Además, las políticas que influyen en la estabilidad de los precios y la tasa de inflación también pueden tener un efecto en los precios de los servicios de barbería. Si hay una alta inflación, por ejemplo, los costos de operación pueden aumentar, y la barbería podría verse obligada a ajustar sus precios para mantener su rentabilidad. En la actualidad, Las reformas legislativas acometidas y la implementación del Plan de Recuperación están permitiendo que se produzca un proceso de modernización y cambio estructural en la economía, que se refleja en el aumento del crecimiento potencial, que a partir del 2024 se situará en el 1,6%, y la reducción del paro estructural, que se situará en el entorno del 9%. España mantiene crecimiento económico sólido desde el final de la pandemia a pesar del complejo entorno internacional y en 2023 liderará por tercer año consecutivo el crecimiento entre los principales países de la zona euro, impulsado por el dinamismo del empleo, la demanda interna, el impulso de la

inversión y el crecimiento de las exportaciones. Gracias a este crecimiento económico que se ha presentado en los años siguientes a la pandemia del COVID-19 podemos esperar un incremento en la rentabilidad general del sector de cuidado personal.

### 5.1.3 DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

La dimensión sociocultural dentro del análisis PEST se centra en comprender los factores sociales y culturales que pueden influir en una empresa, en este caso, una barbería tradicional en España. Esta dimensión se refiere a los aspectos relacionados con las preferencias, comportamientos, valores y normas de la sociedad en la que opera la empresa. El objetivo principal de analizar la dimensión sociocultural en el marco del análisis PEST es comprender cómo estos factores pueden afectar a la barbería y cómo la empresa puede adaptarse a ellos. Estos factores pueden ser:

**TENDENCIAS DE MODA:** Las tendencias en estilos de cabello y barba están en constante evolución. Es esencial que la barbería se mantenga al tanto de las últimas modas y preferencias de los clientes. Por ejemplo, pueden surgir tendencias como los cortes de pelo de moda, los estilos de barba detallados o los cambios en la longitud del cabello. Estar al tanto de estas tendencias permitirá a la barbería ofrecer servicios actuales y atractivos. Los cortes más populares entre hombres a 2023 son aquellos cortes

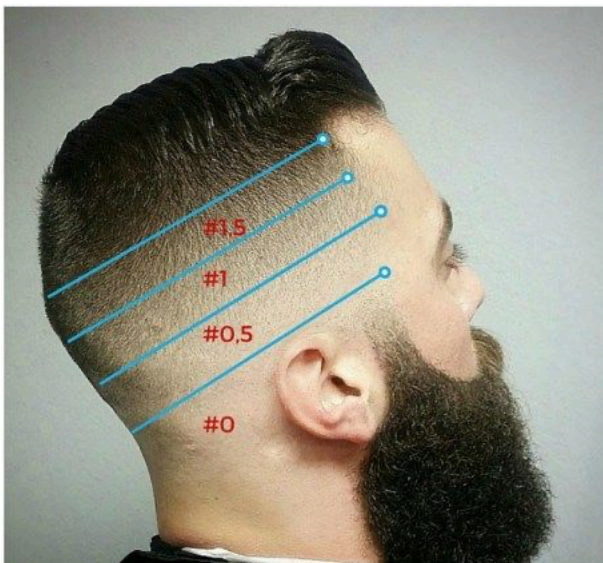


Foto 4: Ejemplo corte degradado

compuestos por un degradado (corte con máquina) y corte con tijera; este tipo de los cortes son de los que más conllevan trabajo para el barbero y de los que más exigen experiencia y calidad.

Al ser un corte bastante elaborado, se sitúa en el corte con los precios más elevados y el más demandado; como se muestra en la imagen, se necesita un conocimiento amplio y mucha experiencia para tener el resultado que el cliente desea y, sorpresivamente, además de ser el más caro y demandado, también es uno de los cortes de pelo más rápidos en realizarse. Bárbaro al poder ofrecer

este servicio, consigue poder fidelizar y competir con el resto de las barberías en Alcoy.

**VALORES Y NORMAS CULTURALES:** Las tradiciones y costumbres culturales tienen un impacto significativo en las preferencias de los clientes y en las expectativas de los servicios de barbería. En España, por ejemplo, pueden existir tradiciones específicas relacionadas con los estilos de barba, el cuidado del cabello o afeitado. Comprender y

respetar estas tradiciones puede ser un diferenciador para una barbería y atraer a clientes que buscan una experiencia auténtica.

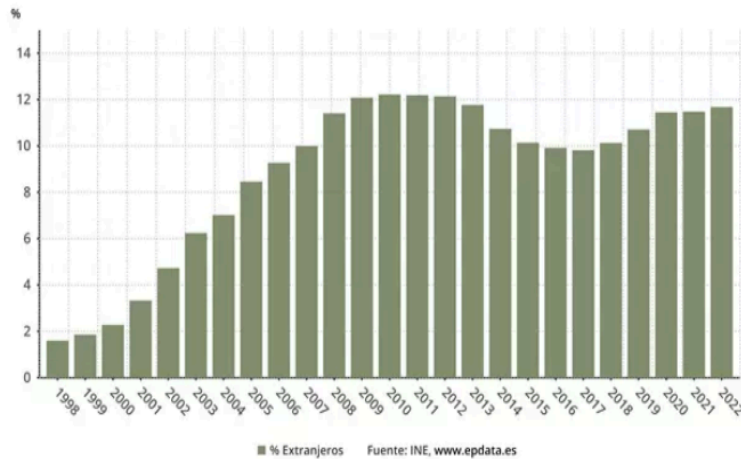


Gráfico 16: % de población extranjera en España – Fuente INE

Como podemos observar en el cuadro actualmente casi un 12% de la población en España es extranjera, esto causa que una parte de la población tenga una cultura diferente con posibles gustos y tendencias diferentes, esto puede resultar como algo positivo o negativo para la empresa ya que esta al no estar preparada o al tanto de los posibles gustos de sus clientes extranjeros puede

resultar en la pérdida de clientes, mientras que al estar al tanto de estas modas y culturas pueden fidelizar a esos clientes.

Según los datos de la diputación de Alicante hasta el año 2022 había un total de 28.912 hombres empadronados en Alcoy en lo cual 26.048 son nacidos en España mientras que 2.864 son nacidos en el extranjero y reflejan el 9,9% de la población masculina en Alcoy. Esto quiere decir que si la barbería no tiene la capacidad para ajustarse a culturas extranjeras puede perder casi el 10% de su potencial clientela.

	Total	Hombres	Mujeres
Total	58.960	28.912	30.048
Nacidos en España	53.419	26.048	27.371
En la misma Comunidad Autónoma	46.910	23.076	23.834
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia.	44.966	22.243	22.723
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Mismo Municipio	41.156	20.453	20.703
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Distinto Municipio	3.810	1.790	2.020
Misma Comunidad Autónoma. Distinta Provincia	1.944	833	1.111
En distinta Comunidad Autónoma	6.509	2.972	3.537
En el extranjero	5.541	2.864	2.677

Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](#). Revisión Padrón 2022.  
Fecha de consulta: 26/01/2023

Gráfico 17: Cuadro padrón de Alcoy – Fuente: INE

Siguiendo el análisis de los datos en el cuadro de padrón en Alcoy, además de tener un pequeño porcentaje de extranjeros, el restante 91,1% está representado por españoles con la misma cultura, tipo de cabello y posibles gustos; esto puede generar que la barbería tenga muchos clientes con gustos y demandas similares.

**CAMBIOS EN PERCEPCIÓN DEL GENERO:** En los últimos años, ha habido importantes cambios en la forma en que la sociedad percibe y comprende el género lo cual tiene un impacto significativo en la industria de la barbería, Los cambios en la percepción de género han llevado a una mayor aceptación y apreciación de la expresión personal en todas sus formas. Esto implica que los hombres se sienten más cómodos y libres para

experimentar con su apariencia, incluyendo estilos de cabello y barba más diversos, así como opciones de cuidado personal que van más allá de los estereotipos tradicionales. La evolución de la percepción de género ha llevado a una mayor demanda de servicios de barbería que atiendan a una amplia gama de preferencias y necesidades. En los últimos 10 años en España ha habido personas que cambian su género y como resultado, esto puede generar que disminuya los clientes potenciales de la barbería. A pesar de esto, las personas que lo han hecho han sido muy pocas, así que esto puede no presentar una amenaza real para la empresa a menos que el número de personas siga creciendo con el pasar de los años.

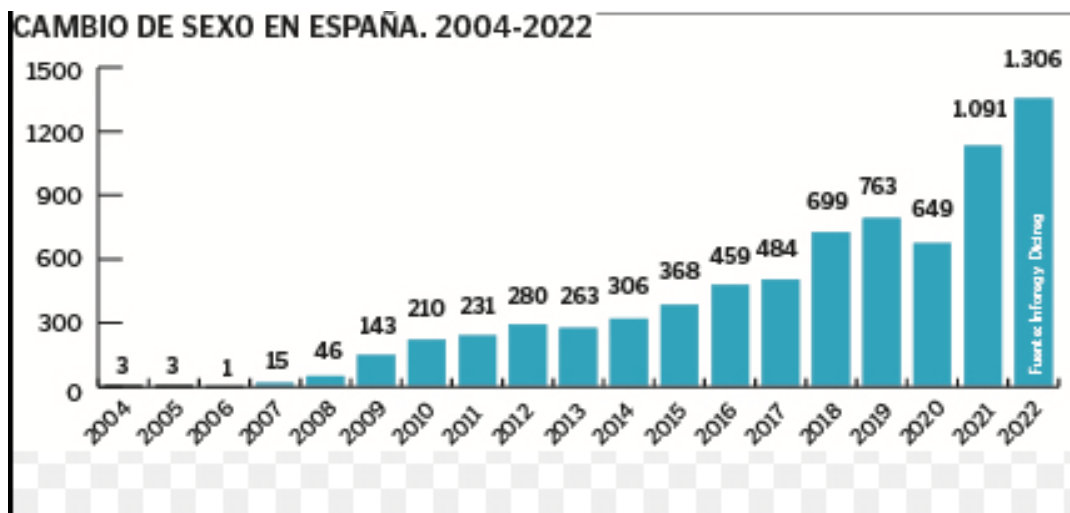


Gráfico 18: cambio de género en España – Fuente: INE

#### 5.1.4 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La dimensión tecnológica dentro del análisis PEST se refiere a los factores relacionados con la tecnología y la innovación que pueden influir en una barbería tradicional en España. Esta dimensión examina cómo los avances tecnológicos y los cambios en el panorama digital pueden impactar en la operación y el desarrollo de la barbería. Algunos de estos factores pueden ser:

**AVANCES TECNOLÓGICOS:** La tecnología está desempeñando un papel cada vez más importante en los servicios de barbería. Esto incluye herramientas y equipos más avanzados, como máquinas de corte de alta precisión, productos de cuidado capilar especializados y técnicas innovadoras. Estar al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas en el campo de la barbería puede permitir a la empresa mejorar la calidad de sus servicios y ofrecer experiencias más satisfactorias a los clientes. Uno de los avances tecnológicos más importantes es la creación, crecimiento, uso de las RRSS y su evolución dentro del mundo del marketing, actualmente el principal canal de marketing son las RRSS debido a los billones de usuarios activos y la facilidad de uso. En el siguiente cuadro podemos observar cuales son las RRSS más usadas a nivel mundial.

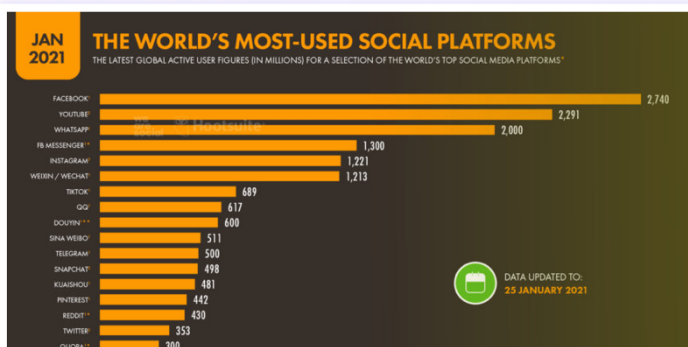


Foto 5: Redes Sociales con más usuarios – Fuente: [www.kepios.com](http://www.kepios.com)

Todas estas RRSS tienen dentro de sus plataformas modalidades diferentes que se utilizan para la promoción de productos y servicios con la posibilidad de compartir el perfil de la empresa con decenas de miles de personas que previamente no han interactuado. Algunos de estos ejemplos son Google Ads,

Facebook Ads, Facebook Marketplace, entre otros. Estas herramientas presentan un posible alcance mucho mayor a los medios de marketing tradicionales por un precio mucho menor.

Otro de los avances tecnológicos que favorecen exponencialmente a las barberías son los programas de gestión de clientes, estos son programas informáticos integrados por múltiples herramientas que individualmente se utilizan para ejecutar tareas administrativas, y que, en conjunto, simplifican los procesos operativos y productivos de la empresa. Algunos de estos programas serían: HubSpot, Mailchimp, Sinnaps, Odoo, entre otros.

**HERRAMIENTAS Y EQUIPOS AVANZADOS:** En la industria de la barbería, la tecnología ha desempeñado un papel importante al proporcionar herramientas y equipos avanzados que mejoran la calidad de los servicios y la experiencia del cliente. Los avances tecnológicos han llevado al desarrollo de herramientas de corte y cuidado del cabello más precisas y eficientes. Por ejemplo, las máquinas de cortar el cabello con funciones avanzadas, como ajustes de longitud programables, cuchillas de alta precisión y sistemas de aspiración de pelo, facilitan un corte de calidad y una experiencia más cómoda para los clientes.



Foto 6: Utensilios de barbería antiguos – Fuente: [es.123rf.com](http://es.123rf.com)

Antiguamente, las herramientas utilizadas en el sector de barberías a nivel mundial no eran óptimas, o incluso, sanitarias; se utilizaban herramientas de metal que podían causar daño a la piel de las personas y que, a su vez, no generaban una experiencia de usuario muy agradable, efectiva o rápida. No fue sino hasta el año 1900 que se fabricó la primera máquina electrónica de afeitar por parte de un general de los Estados

Unidos que solicitó la patente en el año 1928 y la puso en el mercado en 1931.

**EXPERIENCIA DE CLIENTE MEJORADA:** La experiencia de cliente mejorada en el ámbito tecnológico se ha convertido en un aspecto crucial para las barberías. Mediante el uso

de tecnología, las barberías pueden ofrecer una experiencia más atractiva y personalizada para sus clientes. Esto incluye elementos como pantallas de televisión donde los clientes pueden disfrutar de contenido entretenido durante su espera, sistemas de sonido envolvente para crear un ambiente agradable, aplicaciones móviles para reservas y pagos más convenientes, y sistemas de retroalimentación en línea para recopilar opiniones y mejorar constantemente los servicios. Estas innovaciones tecnológicas no solo brindan comodidad y entretenimiento, sino que también permiten a las barberías destacarse en un mercado competitivo al ofrecer una experiencia única y memorable para sus clientes.

## 5.2 PERFIL ESTRATÉGICO

En un mercado competitivo y en constante evolución, las empresas necesitan tener una comprensión clara de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para alcanzar el éxito a largo plazo. Esto es especialmente cierto en el caso de las barberías, donde la diferenciación y la adaptación a las preferencias cambiantes de los clientes son fundamentales para destacarse en el sector. Una herramienta valiosa para lograr este entendimiento profundo es el perfil estratégico. En el perfil estratégico de Bárbaro Barber Club se realizará una descripción detallada de sus características distintivas, recursos y capacidades, así como de su posición en relación con su entorno competitivo. El objetivo principal de este perfil estratégico es comprender en profundidad su posición competitiva y los recursos clave que tiene a su disposición.

Mediante esta herramienta se podrán evaluar en un rango que abarca desde “Muy Negativo” hasta “Muy Positivo” aquellos factores del entorno que de una forma positiva o negativa pueden afectar en el desarrollo habitual de la actividad empresarial. Tras realizar el perfil estratégico se pueden observar picos orientados hacia el lado izquierdo que representarán las amenazas que el entorno presenta para la empresa mientras que los picos hacia la derecha se podrán interpretar como las oportunidades que el mismo ofrece.

DIMENSIONES	FACTORES	MN	N	I	P	MP
POLÍTICO-LEGAL	POLÍTICAS GUBERNAMENTALES			x		
	SUBVENCIONES DEL ESTADO					x
	ESTABILIDAD POLÍTICA		x			
	IMPUESTOS Y CARGA		x			
ECONÓMICA	PIB				x	
	TASA DE DESEMPLEO		x			
	POLÍTICA ECONÓMICA		x			
SOCIO-CULTURAL	TENDENCIAS DE MODA				x	
	VALORES Y NORMAS		x			
	CAMBIOS EN PERCEPCIÓN DEL			x		
TECNOLÓGICA	AVANCES TECNOLÓGICOS					x
	HERRAMIENTAS Y EQUIPOS					x
	EXPERIENCIA DE CLIENTE					x

Tabla 5: Cuadro perfil estratégico – Elaboración propia.

Como podemos observar, las dimensiones que en la actualidad pueden afectar mayormente de forma negativa a una barbería sería la dimensión político-legal y la dimensión económica. Esto se debe a que, con el estado actual de la economía, tras todo lo ocurrido debido a la pandemia la inestabilidad política puede generar incertidumbre, afectar la confianza del consumidor y dar lugar a cambios en las regulaciones y políticas fiscales, lo que puede impactar en las operaciones y los costos de la barbería. Por otro lado, las cargas financieras, como altos impuestos, tasas de interés o regulaciones financieras restrictivas, pueden reducir los ingresos disponibles de los clientes y aumentar los costos operativos de la barbería, dificultando su rentabilidad y capacidad de crecimiento. Por otro lado, Una alta tasa de desempleo puede afectar negativamente la demanda de servicios de barbería, ya que las personas desempleadas pueden tener menos recursos disponibles para gastar en servicios de cuidado personal. Esto puede resultar en una disminución de la clientela y en una reducción de los ingresos de la barbería. Además, una política económica restrictiva puede limitar el gasto de los consumidores, lo que también puede afectar la demanda de servicios de barbería.

La dimensión que en su totalidad puede afectar de forma muy positiva a la barbería sería la tecnológica, esto se debe a que la dimensión tecnológica en el sector de las barberías ofrece oportunidades para innovar y adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes. La incorporación de tecnología en las barberías permite mejorar la calidad de los servicios y optimizar los procesos internos. Por ejemplo, la implementación de sistemas de gestión de citas y recordatorios automatizados ayuda a minimizar las cancelaciones y maximizar la eficiencia en la programación. Además, el uso de herramientas y equipos tecnológicos avanzados, como máquinas de corte y afeitado de alta precisión, permite a los barberos ofrecer servicios de calidad y personalizados. Las redes sociales y las plataformas en línea permiten a las barberías llegar a un público más amplio, promocionar sus servicios y mantener una comunicación constante con los clientes. La tecnología también facilita la recopilación de datos y la generación de informes para obtener una mejor comprensión de los patrones de consumo y las preferencias de los clientes, lo que permite una toma de decisiones más informada.

### 5.3 TABLA RESÚMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Después de haber realizado un análisis PEST (Político-Legal, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico) exhaustivo para la barbería, es fundamental llevar a cabo una evaluación más detallada de las oportunidades y amenazas identificadas. Para ello, utilizaremos una tabla de resumen de oportunidades y amenazas. Esta tabla nos permitirá organizar de manera clara y concisa los factores externos que pueden influir en nuestra barbería y establecer una correlación entre los resultados obtenidos en el análisis PEST y las acciones estratégicas que debemos tomar. El objetivo principal de esta tabla es proporcionar una visión general de los desafíos y las posibilidades que enfrentamos, lo que nos permitirá tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas para el éxito de nuestro negocio.

La tabla de oportunidades y amenazas es una herramienta complementaria al análisis PEST, ya que nos brinda una visión más enfocada y específica de los factores externos relevantes para nuestra barbería. Al correlacionar los resultados del análisis PEST con la tabla, podemos identificar claramente las oportunidades que surgen de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos, así como las amenazas que pueden surgir de estos mismos factores. Esto nos ayuda a comprender mejor el panorama general y a tomar decisiones estratégicas basadas en un análisis completo de nuestro entorno empresarial.

DIMENSIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
POLÍTICO-LEGAL	ESTABILIDAD POLÍTICA	
	IMPUESTOS Y CARGA FINANCIERA	
	POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	
		SUBVENCIONES DEL ESTADO
ECONÓMICA	TASA DE DESEMPLEO	PIB
	POLÍTICA ECONÓMICA	
SOCIO-CULTRAL	VALORES Y NORMAS CULTURALES	TENDENCIAS DE MODA
		CAMBIOS EN PERCEPCIÓN DEL GENERO
TECNOLÓGICA		AVANCES TECNOLÓGICOS
		HERRAMIENTAS Y EQUIPOS AVANZADOS
		EXPERIENCIA DE CLIENTE MEJORADA

Tabla 6: Cuadro amenazas y oportunidades – Elaboración propia.

La inestabilidad política puede generar incertidumbre y afectar el clima empresarial. Para contrarrestar esta amenaza, es importante mantenerse informado sobre los acontecimientos políticos relevantes y adaptar las estrategias en función de los cambios políticos. Con relación a los impuestos y las cargas financieras, sabemos que estas pueden afectar la rentabilidad y la capacidad de crecimiento de la barbería. Para enfrentar esta amenaza, es necesario realizar una gestión financiera efectiva, buscar oportunidades de optimización fiscal y considerar estrategias para reducir los costos operativos sin comprometer la calidad del servicio.

Los cambios en las políticas gubernamentales pueden impactar en las regulaciones y los requisitos legales, lo que puede generar costos adicionales o limitar las operaciones de la barbería. Para contrarrestar esta amenaza, es importante mantenerse actualizado con los cambios normativos y ajustar las prácticas y políticas internas en consecuencia. Por el lado del ámbito económico podemos observar que la tasa de desempleo y las políticas económicas presentan una amenaza para la barbería, Una alta tasa de desempleo puede afectar la demanda de servicios de barbería, ya que las personas desempleadas pueden tener menos recursos disponibles para gastar. Para abordar esta amenaza, es necesario diversificar el público objetivo y desarrollar estrategias de marketing dirigidas a diferentes segmentos de la población. Además, considerar la implementación de ofertas especiales o descuentos dirigidos a aquellos que puedan enfrentar dificultades económicas. Por otro lado, la política económica puede limitar el gasto de los consumidores resultando en menos ingresos para la barbería.



Los valores y normas culturales en constante evolución pueden afectar las preferencias y demandas de los clientes. Para hacer frente a esta amenaza, es esencial mantenerse al tanto de las tendencias culturales y adaptar los servicios y la experiencia de la barbería para satisfacer las nuevas expectativas de los clientes y, a su vez, establecer una comunicación abierta y receptiva con los clientes puede ayudar a comprender mejor sus necesidades cambiantes. Como podemos observar en el cuadro, En la dimensión tecnológica no se identificaron amenazas, pero sigue siendo importante estar atento a los avances tecnológicos y a la competencia en este campo. Mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y tendencias puede permitir a la barbería aprovechar las oportunidades que surjan en el futuro.

Por el lado de las oportunidades reflejadas en el cuadro podemos observar que estas, están presentes en todas las dimensiones y mayormente, en la dimensión tecnológica. En el ámbito político la única oportunidad identificada actualmente sería las subvenciones del estado, esta ayuda económica es una de las mejores oportunidades para acceder a fondos adicionales que puedan ayudar el crecimiento y desarrollo de la barbería. Para aprovechar esta oportunidad, es importante investigar y estar al tanto de los programas de subvenciones disponibles, cumplir con los requisitos y presentar solicitudes adecuadas. Este año el ministerio de industria, comercio y turismo aprobó 98,5 M€ en ayudas para PYMES, empresas tecnológicas y emprendedores; se estima que esta ayuda dará cobertura a aproximadamente 470 proyectos empresariales. Esta ayuda, se dará mediante tres líneas de financiación siendo estas la línea PYMES, línea jóvenes y emprendedores, y la línea de empresas de base tecnológica.

En el ámbito económico el factor identificado fue el PIB, un crecimiento del producto interno bruto puede indicar una mayor demanda y poder adquisitivo de los consumidores. Gracias a esto, la clientela de la barbería puede aumentar dando como un resultado un posible aumento en el beneficio. Para aprovechar esto, la barbería debe poder manejar sin problema la clientela y garantizar un servicio de calidad para cada cliente buscando de esta forma el poder fidelizarlos.

En las oportunidades identificadas en la dimensión sociocultural tenemos a las tendencias de moda, esto se presenta como oportunidad para la barbería debido a que ofrece servicios y estilos acordes a las preferencias que tienen los clientes lo cual, al estar al tanto de las tendencias y capacitarse en técnicas de vanguardia puede ayudar a la barbería a atraer a una clientela más diversa y estar a la vanguardia de la moda. Por otro lado, los cambios en la percepción del género ofrecen una oportunidad para la barbería de adaptar sus servicios y promover la inclusión. Al proporcionar un ambiente acogedor y servicios personalizados para personas de diferentes identidades de género, la barbería puede atraer a un público más amplio y fortalecer su reputación como un espacio inclusivo.

Por último, podemos observar que la dimensión tecnológica no presento ningún tipo de amenaza, sino que, solo se identificaron oportunidades para la barbería. Los avances tecnológicos brindan oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios más innovadores; la barbería puede aprovechar las nuevas herramientas y tecnologías para mejorar la calidad de los cortes y afeitados, así como

para ofrecer experiencias de cliente más personalizadas y mejoradas. Por otro lado, Mediante el uso de sistemas de reserva y pago en línea, pantallas interactivas o sistemas de retroalimentación en línea, la barbería puede brindar una experiencia más cómoda, personalizada y satisfactoria para sus clientes.

#### 5.4 MICROENTORNO

Se refiere a la parte del entorno más cercana a la actividad de la empresa, es decir, el sector o rama de actividad económica al que pertenece la empresa. En este apartado se buscará resaltar aquellas oportunidades y amenazas que el microentorno ofrece a la empresa y que influyen en su capacidad de generar beneficios, en sus unidades estratégicas de negocio. Las oportunidades serán factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales. Las amenazas justamente lo contrario.

A través de este análisis podremos conocer, cómo se comporta todo lo más cercano a la empresa para poder saber cómo reaccionar frente a posibles amenazas y, al mismo tiempo, cómo aprovechar las oportunidades que se le presenten a la empresa. Este análisis es fundamental para determinar el atractivo del sector en el que se encuentra nuestra empresa y poder conocer los factores que son claves para el éxito.

##### 5.4.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En el análisis del microentorno de una barbería, una herramienta esencial es la segmentación estratégica. La segmentación estratégica se refiere a la identificación y comprensión de los diferentes segmentos de mercado o grupos de clientes potenciales que existen en el entorno empresarial específico de la barbería. Este enfoque permite a la barbería dividir el mercado en grupos más pequeños y homogéneos, con el objetivo de desarrollar estrategias personalizadas y adaptadas a las necesidades y preferencias de cada segmento.

La segmentación estratégica es crucial para la barbería, ya que permite una mejor comprensión de los clientes y una mayor capacidad para satisfacer sus demandas de manera más efectiva. Al analizar factores como la demografía, el comportamiento del consumidor, los estilos de vida y las necesidades específicas de los clientes, la barbería puede identificar segmentos de mercado con características similares y diseñar estrategias específicas para abordar sus necesidades.

La función principal de la segmentación estratégica es permitir a la barbería adaptarse y atender de manera más precisa a los diferentes grupos de clientes. Al comprender las características únicas de cada segmento, la barbería puede desarrollar productos y servicios personalizados, establecer precios estratégicos, adaptar sus mensajes de marketing y seleccionar los canales de distribución adecuados. Esto permite que la barbería se diferencie de la competencia y brinde una propuesta de valor más relevante y atractiva para cada segmento de mercado.

En Alcoy, se encuentran las siguientes barberías consideradas competencia:

- DefiBarber
- OM-Bres Barbería
- Carlos Conde
- Yo Soy Barber Shop
- La Barbería Alcoy
- KLASII Barbería
- Dryking Barber Shop
- Peluquería de Caballeros Pedro Luís
- Peluquería Caballero

Luego de identificar toda la competencia presente en Alcoy, se agruparán en grupos de empresas que tienen comportamientos similares dentro del sector y situarlas como competidores dentro de un mismo círculo

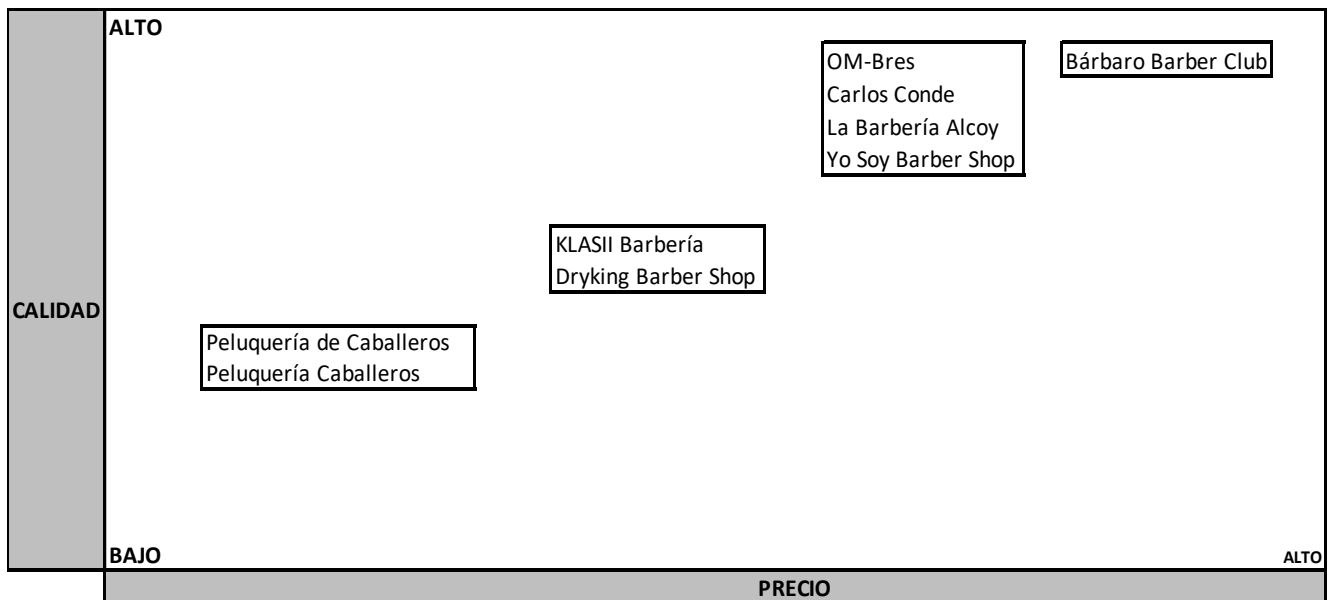


Tabla 7: Cuadro segmentación estratégica – Elaboración propia.

Podemos observar que Bárbaro Barber Club se encuentra como la empresa que tiene los precios más altos y, a su vez, la mejor calidad de servicios entre las barberías en Alcoy lo cual presenta una ventaja competitiva sobre la competencia; pero, el tener el precio más alto entre todas las barberías es algo que puede afectarles de manera negativa. Además de Bárbaro, hay cuatro barberías que ofrecen servicios de alta calidad pero que tienen una ventaja competitiva sobre Bárbaro lo cual es precios más bajos, esto hace que puedan atraer un mayor número de clientes siendo esto, una amenaza para Bárbaro. Por último, están las barberías que tienen baja calidad y bajos precios lo cual, debido a esto, no presentan ventajas ni son una amenaza para Bárbaro Barber Club.

## 5.5 CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta estratégica invaluable para comprender el entorno competitivo en el que opera una barbería, este análisis permite identificar y evaluar las fuerzas que afectan la rentabilidad y el atractivo de un mercado específico. En el caso de nuestra barbería, este análisis nos ayudará a entender la dinámica competitiva de la industria, las amenazas y oportunidades que enfrentamos, y nos brindará información clave para la toma de decisiones estratégicas. El objetivo principal de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para nuestra barbería es identificar los factores clave que influyen en su rentabilidad y competitividad. Al examinar las fuerzas que moldean la industria, podremos comprender la posición relativa de nuestra barbería en el mercado y determinar cómo podemos fortalecer nuestra ventaja competitiva. Además, el análisis de Porter nos permitirá anticipar y abordar de manera efectiva las amenazas y desafíos que enfrentamos, así como aprovechar las oportunidades para el crecimiento y la expansión. Las 5 fuerzas que vamos a analizar en este modelo son los competidores en el sector, los proveedores, los productos sustitutos, los clientes y los competidores potenciales, un sector en el que las 5 fuerzas son intensas no es atractivo para competir. Debe aplicarse en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y no en el de toda la organización.

**COMPETIDORES EN EL SECTOR:** Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las barberías que ya operan en el mercado. La rivalidad puede ser alta si hay muchas barberías en la misma área que ofrecen servicios similares y luchan por atraer a los mismos clientes. Para Bárbaro, esto significa que debe estar preparada para competir en un entorno competitivo, diferenciándose a través de la calidad de los servicios, precios atractivos o una propuesta única de valor para atraer y retener clientes en un mercado con muchas opciones. Si nos guiamos del cuadro de segmentación estratégica donde se compara la calidad y precio que hay entre Bárbaro y sus principales competidores podemos ver que Bárbaro posee uno de los mayores precios y, a su vez, mayor calidad junto a su principal competidor Carlos Conde. Sin embargo, este es un mercado el cual tiene pocas barreras de entrada para empresas que estén relacionadas al sector, como peluquerías y emprendedores autónomos que quieran ofrecer este tipo de servicios, ya que para empezar en este mercado no se necesita realizar una gran inversión. Como se ha mencionado antes, los principales competidores de Bárbaro son:

DefiBarber, Om-Bres Barbería, Carlos Conde, Yo Soy Barber Shop, La Barbería Alcoy, KLASII Barbería, Dryking Barber Shop, Peluquería de Caballeros Pedro Luís y Peluquería Caballero; muchas de estas empresas que son parte de la competencia manejan horarios diferentes a Bárbaro, la mayor diferencia es los días operativos siendo en la gran mayoría de martes a viernes a diferencia de Bárbaro que abre de Lunes a Sábado en la mañana; esto también representa una gran ventaja para Bárbaro ya que al estar operativo más días puede haber un mayor flujo de clientes. Con relación a las barreras de salida que se le presenta a Bárbaro y su competencia, esta puede ser un poco elevada debido a que ofrecen un servicio muy específico como es el cuidado de cabello masculino; estas empresas pueden ampliar los servicios que ofrecen para abarcar más clientes y tener mayor movilidad en el sector como puede ser el ofrecer servicio de peluquería para mujeres, aumentar sus unidades de negocio u ofrecer servicios no relacionados al

cuidado masculino dentro de la barbería como se hace actualmente con el servicio de ventas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Sin embargo, si Bárbaro desea cambiar de mercado, tuviese que realizar un cambio muy drástico y cambiar toda la identidad de la empresa.

**AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES:** La amenaza de nuevos competidores en la industria se refiere a la posibilidad de que surjan y entren al mercado nuevos negocios que ofrezcan servicios de corte de cabello y cuidado de barba. En este caso, los nuevos competidores podrían ser peluquerías existentes que deciden diversificar su oferta, emprendedores que ven oportunidades en el sector de cuidado personal o incluso cadenas de peluquerías o franquicias que elijan ingresar a este mercado. Las barreras de entrada no son excesivamente altas en términos de inversión financiera o tecnología, lo que significa que es posible para nuevos participantes establecerse y competir en este espacio lo cual puede resultar en una mayor competencia por la atención y lealtad de los clientes. Actualmente, en Alcoy hay muchas empresas que pueden convertirse en nuevos competidores como son las peluquerías de cuidado femenino, para estas empresas la barrera de entrada sería muy baja ya que están en el mismo mercado, pero atendiendo a una clientela diferente. Para contrarrestar la amenaza de nuevos competidores, Bárbaro debe implementar estrategias enfocadas en diferenciación y fidelización como lo son ofrecer servicios especializados y la capacidad de poder realizar los estilos que demanden los clientes, experiencias únicas, establecer programas de lealtad y descuentos para retener a los clientes existentes como actualmente se hace con los estudiantes de la UPV que muestren su carnet, invertir en una sólida presencia en redes sociales, marketing offline como es el hacer posters con las ofertas y servicios como actualmente están en la cafetería de la EPSA, y bares cercanos con los que hay una colaboración existente para aumentar la visibilidad de la barbería.

Alguna de las empresas que pueden ser nuevos competidores de Bárbaro en Alcoy serían: Almudena Moreno Peluqueros, Y Yo Con Éstos Pelos, Francés peluqueros, entre otros.

**AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:** La amenaza de productos sustitutivos se refiere a la posibilidad de que los clientes elijan alternativas distintas al servicio de corte de cabello y cuidado de barba que ofrece la barbería. Estas alternativas incluyen opciones como visitar peluquerías tradicionales, optar por servicios de barbería móvil que ofrecen atención en el hogar, entre otros. Además, productos de cuidado personal como champús y acondicionadores para el cabello o aceites y productos de afeitado para la barba también podrían considerarse sustitutos. Para contrarrestar esta amenaza Bárbaro debe destacar en el servicio que ofrecen, promoviendo servicios especializados que resalten la calidad y comodidad que solo se obtiene al elegir sus servicios profesionales en lugar de las alternativas. Actualmente es muy fácil conseguir productos sustitutivos que ofrezcan los mismos servicios y/o productos que ofrece Bárbaro; por el lado de productos para el cuidado del cabello, en muchos supermercados y farmacias se pueden conseguir productos de buena calidad que hacen el mismo trabajo y que pueden incluso llegar a costar menos, esto representa una amenaza para bárbaro ya que es mucha la competencia que hay sobre este tipo de productos. Por otro lado, las pocas

barreras de entrada al sector causan que hasta un aficionado de la barbería pueda ofrecer servicios similares.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES:** El poder de negociación de los clientes se refiere a la capacidad que tienen los compradores para influir en los precios, condiciones y términos de venta de productos o servicios en una determinada industria. Este poder puede variar dependiendo de varios factores como la cantidad de clientes, la disponibilidad de alternativas, la sensibilidad al precio y la importancia del producto o servicio para los compradores. Para que los clientes tengan poco poder de negociación es necesario que Bárbaro tenga poca competencia en Alcoy, es decir, deben ser muy pocas las barberías que ofrezcan este servicio para que así los clientes no tengan mucho poder para decidir a donde ir. Como se ha establecido, Bárbaro tiene muchos competidores que ofrecen los mismos servicios y esto causa que los clientes tengan libertad de elegir a que barbería ir dando como resultado que los clientes tengan cierto poder de negociación. A pesar de que hay mucha competencia en Alcoy, también hay muchos clientes mayormente en la zona donde se ubica Bárbaro debido a que en esta zona frecuentan y viven muchas personas como lo son los estudiantes universitarios, entre otros. Bárbaro es la única empresa que ofrece estos servicios que se encuentra en esta zona; debido a esto, el poder de negociación que tienen los clientes que habitan en esta zona disminuye ya que al estar ubicada en una zona muy conveniente es posible que haya más clientes que por comodidad y evitar el trasladarse a zonas muy lejanas de su hogar, elijan esta barbería como su sitio ideal.

Los clientes con alto poder de negociación pueden buscar descuentos, ofertas especiales o servicios adicionales como condiciones para elegir una barbería sobre otra.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de los productos y servicios que la barbería necesita para operar, para influir en las condiciones de suministro, precios y términos de negocio. En este caso, los proveedores serían las empresas que suministran productos como productos de cuidado del cabello, afeitado, tijeras, herramientas y otros equipos esenciales para el funcionamiento de la barbería. En España actualmente existen muchas empresas que ofrecen productos para barberías como lo pueden ser: Alpel, Barberalia, Barberius, entre otros. Al haber muchos proveedores de estos productos no solo a nivel nacional sino a nivel internacional causa que los proveedores tengan muy poco poder de negociación ya que si a bárbaro no le gusta los precios que ofrece un proveedor fácilmente puede elegir otro, para que los proveedores tengan mucho poder de decisión debería haber muy pocos proveedores en el mercado para que así Bárbaro tenga pocas opciones y no pueda influir sobre los precios de sus proveedores.

Este análisis nos ofrece una perspectiva integral y estructurada del entorno competitivo, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas del mercado y las áreas de oportunidad y riesgo. Mediante este enfoque, podemos identificar amenazas potenciales como la competencia directa, productos sustitutos o el poder de negociación de los clientes, así como aprovechar oportunidades en áreas como la diferenciación, la colaboración y la innovación. La implementación efectiva de las

estrategias basadas en las 5 fuerzas de Porter no solo permitirá a la barbería mantenerse a la vanguardia en su industria, sino también cultivar una reputación sólida, generar relaciones duraderas con los clientes y alcanzar un rendimiento financiero sólido. Este enfoque proactivo y estratégico nos proporciona una hoja de ruta valiosa para la toma de decisiones informadas y la consecución de sus objetivos comerciales a largo plazo.

#### 5.6 TABLA RESUMEN AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

En el siguiente cuadro se establecerán las amenazas y oportunidades detectadas durante el análisis de las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de tenerlas identificadas y usarlas posteriormente para la formulación de las estrategias. Al hacer este cuadro, sabremos cual es la posición que tiene Bárbaro en el mercado y cuáles son los puntos que pueden afectar la cuota de mercado de la empresa.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Los clientes tienen poder de negociación.	Poder de negociación ante los proveedores.
Barreras de entrada bajas.	Amplitud de clientela y unidades de negocio.
Barreras de salida altas.	Pocos competidores en la zona donde está ubicada Bárbaro.

*Tabla 8: cuadro amenazas y oportunidades – Elaboración propia.*

## Capítulo 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.



Una vez que se ha desarrollado el análisis interno y, se elaborará el análisis DAFO, mediante el cual agruparemos aquellos factores analizados en el análisis interno, representado por las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa, así como todos los factores analizados en el análisis externo que indican las diferentes amenazas y oportunidades que representa el entorno más cercano y lejano que rodea a Bárbaro.

## 6.1 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Como podemos observar en el cuadro del análisis DAFO la empresa tiene muchas fortalezas y oportunidades lo cual han sido clave para el desempeño óptimo de la empresa hasta ahora. Sin embargo, también se presentan bastantes amenazas que pueden afectar al beneficio de la empresa, estas amenazas no son debido al funcionamiento de la empresa sino prácticamente en su totalidad a factores externos, para hacer frente a estas amenazas la empresa debe siempre estar al tanto de las noticias políticas y económicas que pueda haber en España y determinar una forma para poder contrarrestarlas en caso de que estas empiecen a afectar a la empresa.

Respecto a las debilidades, podemos observar que estas están relacionadas al funcionamiento interno de la empresa, estas debilidades deben atacarse con las estrategias ya que de esta manera la empresa puede mejorar su funcionamiento resultando en mayores beneficios y clientes.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1- Atender a más de dos clientes por hora en el área de barbería	A1- Los clientes tienen poder de negociación.
D2- Hacer una investigación de mercado exhaustiva	A2- Barreras de entrada bajas.
D3- Ofrecer un plan de desarrollo de carrera	A3- Facilidad para encontrar productos sustitutos.
	A4- Barreras de salida altas.
	A5- Estabilidad política
	A6- Impuestos y carga financiera
	A7- Políticas gubernamentales
	A8- Tasa de desempleo
	A9- Política económica
	A10- Valores y normas culturales
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1- Coordinar las distintas áreas de forma eficiente	O1- Poder de negociación ante los proveedores.
F2- Capacidad para orientar la empresa hacia la misión y visión de la empresa	O2- Amplitud de clientela y unidades de negocio.
F3- Capacidad para atender las demandas de los clientes	O3- Mayor flujo de clientes.
F4- Personalización de servicios	O4- Pocos competidores en la zona donde está ubicada Bárbaro.

F5- Capacidad para atraer clientes mediante campañas de marketing y RRSS	O5- Subvenciones del estado
F6- Capacidad para hacer marketing offline	O6- PIB
F7- Capacidad para atraer trabajadores cualificados	O7- Tendencias de moda
F8- Buen ambiente de trabajo	O8- Cambios en percepción del genero
F9- Captar y seguir tendencias actuales	O9- Herramientas y equipos avanzados
F10- Capacidad para tener clientes y proveedores nacionales e internacionales	O10- Experiencia de cliente mejorada
	O11- Avances tecnológicos

Tabla 9: Análisis DAFO – Elaboración propia.

Luego de realizar el análisis DAFO, se realizará la formulación, evaluación y selección de las estrategias para Bárbaro con el objetivo de mejorar el servicio que ofrece la empresa, siempre aprovechando las oportunidades que presenta el entorno. Respecto a la formulación de estas estrategias, se apoyarán en la posición competitiva de la empresa, usando la matriz DAFO que agrupa los resultados de los análisis previos.

Al momento de hablar de las posibles estrategias se debe tener en cuenta que se pueden agrupar en cuatro tipos según las fortalezas y oportunidades que potencian y las amenazas y debilidades que se reducen, siendo:

- **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA:** Se orientan en poder encontrar una salida a un problema grave mediante la reducción de posibles debilidades y tratando de evitar más amenazas.
- **ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN:** tiene como objetivo aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa.
- **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:** utilizan aquellas fortalezas que posee la empresa para enfrentarse a las amenazas que hay en el entorno.
- **ESTRATEGIAS OFENSIVAS:** Maximizan las fuerzas que posee la empresa. Juegan un papel importante en la innovación.

### 6.1.1 MATRIZ DAFO

Tomando en cuenta la información plasmada en el apartado anterior, se realizará la matriz DAFO para la empresa. Con la elaboración de esta se van a obtener aquellas estrategias que la compañía podría llevar a cabo para mejorar.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b>  <b>E4:</b> REALIZAR OFERTAS Y PROMOCIONES ESPECIALES (F5, F6, F9, O2, O3, O4, O7, O10)	<b>Estrategias de reorientación (DO)</b>
	FORTALEZAS	<b>Estrategias defensivas (FA)</b>	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b>  <b>E1:</b> AUMENTAR LA CANTIDAD DE BARBEROS (D1, F3, F7, A6, A8, O2, O3, O4)  <b>E3:</b> AUMENTAR LOS SERVICIOS DE CUIDADO DEL HOMBRE OFRECIDOS EN EL ÁREA DE BARBERÍA (F2, F3, F4, F9, A1, A3, A10, O2, O3, O4, O8, O10)  <b>E2:</b> MEJORAR LA SEGUNDA UNIDAD DE NEGOCIO PARA AUMENTAR LA CLIENTELA (F1, F3, F10, A1, A2, F3, A8, O1, O2, O3, O10)  <b>E5:</b> IMPLEMENTAR UN SISTEMA PARA LA GESTIÓN DE CLIENTES (F1, F2, O10, O11)

Tabla 10: Matriz DAFO para Bárbaro Barber Club - Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla que se ha elaborado, con la combinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas en los análisis anteriores, se han conseguido establecer un total de 5 estrategias.

Basándonos en la información Recogida en el DAFO para establecer las estrategias potenciales para Bárbaro, se establecen las siguientes estrategias para posterior análisis de viabilidad:

- E1: AUMENTAR LA CANTIDAD DE BARBEROS (D1, F3, F7, A6, A8, O2, O3, O4)
- E2: MEJORAR LA SEGUNDA UNIDAD DE NEGOCIO PARA AUMENTAR LA CLIENTELA (F1, F3, F10, A1, A2, F3, A8, O1, O2, O3, O10)
- E3: AUMENTAR LOS SERVICIOS DE CUIDADO DEL HOMBRE OFRECIDOS EN EL ÁREA DE BARBERÍA (F2, F3, F4, F9, A1, A3, A10, O2, O3, O4, O8, O10)
- E4: REALIZAR OFERTAS Y PROMOCIONES ESPECIALES (F5, F6, F9, O2, O3, O4, O7, O10)
- E5: IMPLEMENTAR UN SISTEMA PARA LA GESTIÓN DE CLIENTES (F1, F2, O10, O11)

Como podemos ver, se formularon cinco estrategias que esta puede desarrollar y poner en funcionamiento resaltando los aspectos más positivos de la empresa mientras que se pueda, a la vez, reducir aquellas amenazas o debilidades de la empresa.

## 6.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Luego de plantear las opciones estratégicas, debemos plantearnos la decisión de elegir una de las opciones identificadas y ponerla en marcha. Por lo tanto, la evaluación de las estrategias no debe ser un proceso formal y racional, es decir, no se puede demostrar a priori que la estrategia seleccionada será exitosa o por el contrario fracasará, ya que es imposible saberlo con total certeza. Así que, siguiendo un proceso de tres criterios que evalúan las diferentes opciones estratégicas, se evaluará cada una de las estrategias mediante un ajuste de la estrategia, la aceptabilidad y la factibilidad de cada una de ellas.

### 6.2.1 AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS

A través del ajuste de las estrategias buscaremos conocer como las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico, los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de comparar las distintas opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia de cada estrategia; es difícil valorar de manera cuantitativa cada estrategia teniendo como principal dificultad establecer una base para compararlas.

Para empezar, se ponderan cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO más la misión y visión; posteriormente, se valoran cada una de las opciones estratégicas disponibles en función en grado en que se ajustan al análisis estratégico eligiendo la de mayor puntuación relativa. Luego, obtendremos la puntuación relativa con la formula establecida y dependiendo de los resultados obtenidos elegiremos las estrategias que se consideran viables.

FACTORES	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)	PUNTUACIÓN RELATIVA				
			E1	E2	E3	E4	E5
D1	8	3,29218107	32,921811	3,2921811	23,045267	0	3,2921811
D2	5	2,057613169	6,1728395	6,1728395	16,460905	0	2,0576132
D3	4	1,646090535	4,9382716	1,6460905	9,8765432	0	1,6460905
A1	3	1,234567901	6,1728395	6,1728395	8,6419753	6,1728395	6,1728395
A2	3	1,234567901	6,1728395	6,1728395	4,9382716	2,4691358	1,2345679
A3	3	1,234567901	8,6419753	6,1728395	6,1728395	6,1728395	1,2345679
A4	4	1,646090535	8,2304527	9,8765432	8,2304527	3,2921811	1,6460905
A5	7	2,880658436	14,403292	5,7613169	11,522634	5,7613169	2,8806584
A6	4	1,646090535	3,2921811	3,2921811	3,2921811	1,6460905	1,6460905
A7	7	2,880658436	14,403292	14,403292	11,522634	2,8806584	2,8806584
A8	5	2,057613169	10,288066	10,288066	4,1152263	6,1728395	2,0576132
A9	7	2,880658436	14,403292	14,403292	11,522634	5,7613169	2,8806584
A10	5	2,057613169	10,288066	14,403292	8,2304527	4,1152263	2,0576132
F1	8	3,29218107	26,337449	16,460905	13,168724	6,5843621	32,921811
F2	8	3,29218107	26,337449	16,460905	23,045267	23,045267	26,337449
F3	8	3,29218107	29,62963	26,337449	32,921811	16,460905	19,753086
F4	7	2,880658436	25,925926	20,164609	28,806584	14,403292	2,8806584
F5	8	3,29218107	19,753086	23,045267	23,045267	6,5843621	6,5843621
F6	4	1,646090535	8,2304527	9,8765432	9,8765432	1,6460905	1,6460905
F7	8	3,29218107	26,337449	16,460905	9,8765432	3,2921811	16,460905
F8	9	3,703703704	25,925926	18,518519	22,222222	11,111111	18,518519
F9	7	2,880658436	17,283951	14,403292	23,045267	5,7613169	2,8806584
F10	7	2,880658436	23,045267	14,403292	14,403292	8,6419753	2,8806584
O1	9	3,703703704	18,518519	25,925926	14,814815	7,4074074	7,4074074
O2	7	2,880658436	28,806584	20,164609	25,925926	20,164609	17,283951
O3	10	4,115226337	41,152263	32,921811	41,152263	37,037037	32,921811
O4	8	3,29218107	23,045267	13,168724	23,045267	6,5843621	9,8765432
O5	6	2,469135802	9,8765432	7,4074074	12,345679	4,9382716	2,4691358
O6	5	2,057613169	10,288066	10,288066	10,288066	2,0576132	2,0576132
O7	7	2,880658436	5,7613169	8,6419753	23,045267	11,522634	2,8806584
O8	3	1,234567901	1,2345679	1,2345679	1,2345679	1,2345679	1,2345679
O9	9	3,703703704	18,518519	29,62963	22,222222	25,925926	25,925926
O10	10	4,115226337	28,806584	32,921811	37,037037	32,921811	41,152263
O11	10	4,115226337	28,806584	37,037037	20,576132	28,806584	41,152263
MISIÓN	10	4,115226337	28,806584	41,152263	41,152263	28,806584	41,152263
VISIÓN	10	4,115226337	28,806584	41,152263	41,152263	28,806584	41,152263
TOTAL	243	100,00	641,56379	579,83539	641,97531	378,1893	429,21811

Tabla 10: Cuadro de evaluación de estrategias – Elaboración propia.

Después de llevar a cabo la prueba del ajuste de la estrategia, teniendo en cuenta los valores obtenidos con la puntuación relativa, se ha decidido aceptar las estrategias con un valor mayor a 500, siendo tres de las cinco estrategias en un principio planteadas las consideradas como aptas para ser implantadas debido a que son las que obtuvieron una mayor puntuación.

Las estrategias que pasaron los filtros y fueron aceptadas son el aumentar la cantidad de barberos con un puntaje de 641,56; la segunda que sería mejorar la segunda unidad de negocio para aumentar la clientela con un puntaje de 579,83 y por último, la

tercera estrategia que sería aumentar los servicios de cuidado del hombre ofrecidos en el área de barbería con un puntaje de 641,97.

## 6.2.2 ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

Después de haber desarrollado el ajuste de la estrategia y seleccionando aquellas estrategias que han superado el primer filtro, se desarrollará la prueba de aceptabilidad de la estrategia. Cuando hablamos de aceptabilidad, hay que tener en cuenta que para cualquier grupo estratégico estas serán aceptadas siempre y cuando le permita mejorar su situación actual en relación con la barbería. Esta situación se verá mejorada sobre todo cuando sean positivos tres criterios:

- La rentabilidad y posible creación de valor.
- Riesgo empresarial.
- Grupos de interés.

A través de esta prueba de aceptabilidad buscamos determinar aquellas consecuencias que supondría aplicar o no la estrategia, con la posibilidad de ser rechazadas, aceptadas o clasificadas como indiferentes según los grupos que se consideran de interés para la barbería.

Seguidamente, se procederá a conocer la aceptabilidad de estas estrategias por parte de los grupos de interés, clasificando las decisiones en tres opciones:

- R: Rechazan la estrategia.
- A: Aceptan la estrategia.
- I: Es indiferente la estrategia.

GRUPOS DE INTERÉS	E1	E2	E3
CLIENTES	A	A	A
TRABAJADORES	A	I	A
JEFE/S	A	A	A
PROVEEDORES	I	I	I

*Tabla 11: Grupos de interés – Elaboración propia.*

Como podemos observar, todos los grupos de interés aceptan las estrategias formuladas para Bárbaro. Por lo tanto, tras aceptar las estrategias que pasaron el primer filtro, las primeras tres estrategias se consideran como aceptadas debido a que no fueron rechazadas sino aceptadas en su mayoría por parte de los grupos de interés sin ningún rechazo alguno.

### 6.2.3 FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

Luego de desarrollar los dos primeros filtros de ajuste y aceptabilidad de las estrategias planteadas, procederemos a implementar el último filtro para seleccionar las estrategias y la factibilidad que tienen. La factibilidad de las estrategias representa el criterio que mide el nivel de ajuste que presenta una estrategia desde una perspectiva empresarial, ya que mide la disponibilidad de recursos financieros y diversos que se podrán emplear para poder conseguir de forma exitosa estas estrategias luego de haberlas implementado.

Por lo tanto, la factibilidad está relacionada con los recursos que dispone, a su vez, se deben tener en cuenta dos aspectos:

- **FACTIBILIDAD FINANCIERA:** La factibilidad financiera se refiere a la disponibilidad de recursos financieros vitales para llevar a cabo la implantación de las estrategias, teniendo siempre en cuenta los recursos que tiene disponible la empresa, de donde se obtienen y el periodo que tienen de disponibilidad.
- **DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y CAPACIDADES:** se refiere a la capacidad de disponer de distintos recursos no financieros que van a ser primordiales para poder implementar las diferentes estrategias formuladas y seleccionadas por la empresa.

Si analizamos la primera estrategia, se considera una estrategia factible debido a que el incrementar la cantidad de barberos, así sea uno más, en un principio aumentará el flujo de clientes generando más beneficios para la empresa mientras que a su vez incrementa la posibilidad de tener un mayor número de clientes fidelizados. Además de esto, el aumentar la clientela también aumentara la cantidad de material necesario para operar lo cual resulta positivo para los proveedores de la barbería.

Respecto a la segunda estrategia, si mejoramos la segunda unidad de negocio ya sea ofreciendo una mayor opción de productos como lo puede ser tapas o comidas enteras, al igual que en la primera estrategia aumentaría el flujo de clientes hacia la empresa, pero siendo clientes en busca de otro tipo de servicio; de esta forma la empresa estuviese operando en dos mercados completamente distintos. La empresa al diversificar y estar presente en otro mercado que no esté relacionado con el cuidado masculino, disminuye el riesgo que corre al estar presentes en un solo mercado logrando poder obtener beneficios independientemente de cómo este posicionado en el sector de cuidado masculino, beneficios que posteriormente pueden utilizarse realizando inversiones que mejoren todas las unidades de negocio presentes en la empresa.

Refiriéndonos a la tercera y última estrategia aceptada, el incrementar la cantidad de servicios en el área de barbería es una estrategia que al implementarla junto a la primera estrategia aceptada podemos ver un gran beneficio para la empresa tanto en reconocimiento por parte de los clientes como un beneficio económico. Ampliar la oferta de servicios de cuidado masculino en la barbería puede ser altamente beneficioso al diversificar las fuentes de ingresos y aumentar el gasto promedio de los clientes. Esto

atrae a una audiencia más amplia y puede fidelizar a los clientes existentes al ofrecer una gama más completa de servicios, como tratamientos de cuidado de la piel, masajes capilares, afeitados de lujo, entre otros. La diversificación de servicios también puede ayudar a la barbería a mantenerse competitiva en un mercado en constante cambio y a destacar entre la competencia, lo que finalmente contribuye al crecimiento y la rentabilidad del negocio.



## CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA.

Luego de finalizar la etapa donde se seleccionan las estrategias, desarrollando las etapas de ajuste, aceptabilidad y factibilidad y finalmente seleccionando aquellas que se consideran aceptadas y viables para la barbería. A continuación, se va a desarrollar los pasos a seguir para la implementar estas estrategias que consideramos validas.

El plan de acción para implementar las estrategias en la empresa son el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo por parte de la empresa para desarrollar una estrategia qu permita a la empresa poder conseguir los objetivos planteados, respetando en todo momento la misión y visión de la empresa.

Por lo tanto, el primer paso a desarrollar será elaborar y desarrollar los distintos planes de acción para cada una de las estrategias. Dentro de estos planes se van a desarrollar las distintas acciones que se llevarán a cabo, el encargado de la empresa que las supervisará y llevará a cabo, el tiempo en que tardará en desarrollar cada paso de este plan de acción, la carga monetaria y, en su conjunto, formarán el plan de acción de la estrategia y por lo consiguiente, un cambio y beneficio para la barbería. Así que, dentro de cada uno de los planes de acción se deberán especificar las siguientes acciones mencionadas anteriormente:

- ASIGNACIÓN DEL RESPONSABLE: aquella persona que se encargará de supervisar que se desarrollen de forma adecuada los planes de acción dentro de los plazos fijados por la empresa.
- ASIGNACIÓN DE RECURSOS: todo aquellos que se necesite para llevar a cabo los planes de acción.
- ANÁLISIS DE LOS COSTES: inversión que realizará la empresa en el proceso de implementación de los planes de acción.
- DISTRIBUCIÓN DE LA IMPLICACIÓN Y LA ATENCIÓN: esto variará dependiendo de la importancia que tenga un plan de acción para la empresa, la importancia y la urgencia juegan un papel destacado en este apartado.

Teniendo en cuenta todas las acciones a desarrollar, a continuación, se procede al desarrollo de los planes de acción para cada una de las estrategias.

## 7.1 DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Una vez finalizado el capítulo anterior con el desarrollo del ajuste, aceptabilidad y factibilidad de las estrategias, todas aceptadas como válidas y viables, acorde con la misión, visión y objetivos empresariales de la empresa, se finalizó el capítulo anterior estableciendo las siguientes estrategias como válidas para su implementación:

- E1: AUMENTAR LA CANTIDAD DE BARBEROS.
- E2: MEJORAR LA SEGUNDA UNIDAD DE NEGOCIO PARA AUMENTAR LA CLIENTELA.

- E3: AUMENTAR LOS SERVICIOS DE CUIDADO DEL HOMBRE OFRECIDOS EN EL ÁREA DE BARBERÍA.

Una vez claras las estrategias aceptadas, se va a detallar de forma individual todas las acciones a desarrollar para cada una de las estrategias, teniendo en cuenta el horizonte temporal que se prevé para el proceso de su implementación junto con el personal que esté involucrado en cada uno de los planes de acción y los recursos económicos necesarios para desarrollarlas.

En primer lugar, tenemos la estrategia uno que establece aumentar la cantidad de barberos en 1 persona con el objetivo de aumentar la cantidad de clientes que se pueden atender en el área de barbería durante cada hora. En la siguiente tabla, se detallará el proceso a seguir especificando el responsable del proceso, el horizonte temporal y la inversión a realizar.

ACCIONES	RESPONSABLE	RIZONTE TEMPO	INVERSIÓN
1. Crear una oferta de trabajo en distintas plataformas de empleo	Responsable de RRSS	1 Día	0 €
2. Realizar el proceso de entrevistas	Responsable de RRHH	14 Días	0 €
3. Realizar el proceso de selección de posibles candidatos	Jefe	7 Días	0 €
4. Realizar una prueba al trabajador	Jefe	14 Días	50% del coste del servicio
5. Seleccionar al candidato	Jefe	3 Días	0 €
6. contratar al candidato	Jefe	7 Días	1300€/mes

Tabla 12: Desarrollo estrategia 1 – Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla, se seguirán una serie de cinco pasos para lograr los objetivos necesarios para cumplir la estrategia. El primer paso para esto sería publicar la oferta en una plataforma como LinkedIn en la cual se plantee la persona que se necesita para trabajar en la empresa, seguido de su debido proceso de entrevistas y selección para poder indicar cual sería la persona indicada para cumplir el puesto de trabajo. Luego de tener las opciones del posible trabajador, se realizará una prueba en la que cada candidato realizará un corte a un cliente para que así los candidatos puedan demostrar sus habilidades; esta prueba se le pagará al candidato el 50% del valor del servicio para posteriormente, dependiendo de los resultados de la prueba, seleccionar al candidato. La inversión de esta estrategia vendría solo por el 50% correspondiente al candidato y el horizonte temporal sería de aproximadamente un mes y medio. Por último, luego de elegir al candidato se procede a contratarlo a tiempo completo con un sueldo de 1300€ al mes.

Para la segunda estrategia, se busca mejorar la segunda unidad de negocio para aumentar el flujo de clientes que tiene diariamente la empresa; para esto, en vez de ofrecer únicamente bebidas y tapas, se ofrecerán comidas más completas como lo pueden ser empanadas, hamburguesas, bocatas, ensaladas, entre otros. Para poder hacer esto, se necesita invertir en una cocina que tenga la capacidad para realizar estos platos para todos los clientes, este proceso se detallaría de la siguiente manera:

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	INVERSIÓN
1. Buscar la cocina que se ajuste a las necesidades	Jefe	30 Días	0 €
2. Comprar la cocina	Jefe	15 Días	740 €
3. Instalación de la cocina	Empresa externa	5 Días	incluido en precio
4. Prueba de cocina	Jefe	5 Días	0 €

Tabla 11: Desarrollo estrategia 2 – Elaboración propia

Al comprar la cocina para la segunda unidad de negocio se consigue ofrecer una mayor variedad de servicios y productos que puede tanto aumentar el beneficio de la empresa como el flujo de clientes; como podemos observar en el cuadro, la inversión de una cocina de plancha con una dimensión de 70cm x 40cm sería de 740€ con la instalación incluida en el precio. Para operar esta cocina no se necesitaría contratar a un nuevo empleado ya que el operar la cocina sería tarea del jefe de la empresa. Por último, la cocina se pondrá a prueba para determinar si cumple las necesidades y en caso de hacerlo, se procede a utilizarla de forma natural.

Con relación a la tercera estrategia el primer paso para poder desarrollarla sería determinar cuáles son los servicios que se ofrecerán en la barbería, para esto se hará una investigación en donde se buscará cuáles son los servicios que ofrece la competencia que nosotros no tengamos en nuestro catálogo y, a su vez, investigar cuales son los servicios más demandados por los hombres que tampoco ofrezca la empresa; posteriormente se establecerá cuáles son los posibles nuevos servicios a ofrecer y elegir entre ellos los que se van a ofrecer, todo esto conlleva una inversión de 0€ y será realizado por el jefe de la empresa y los barberos en un horizonte temporal de 1 mes y 5 días. Seguido de estos tres primeros pasos, en caso de ser necesario se buscará un curso/plan de formación para que los barberos aprendan a realizar estos nuevos servicios, este curso lo dictará una empresa externa y tiene un valor de 600€ por barbero con una duración de 60 días. Por último, luego de que los barberos tengan las habilidades necesarias para poder ofrecer estos servicios en la barbería, se añadirán estos servicios en el catálogo para que los clientes puedan solicitarlos. El desarrollo de esta tercera estrategia se detallaría de la siguiente forma:

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	INVERSIÓN
1. Investigar otros servicios que ofrece la competencia y/o más buscan los clientes	Jefe	15 Días	0 €
2. Establecer cuales son los posibles nuevos servicios a ofrecer	Jefe y barberos	10 Días	0 €
3. Elegir cuales servicios se van a ofrecer	Jefe y barberos	10 Días	0 €
4. Crear un plan de formación para que los barberos aprendan a realizar estos servicios (en caso de que no lo sepan)	Empresa externa	60 Días	600€ c/u
5. Publicar estos nuevos servicios con los demás servicios ofrecidos	Jefe		0 €

Tabla 12: Desarrollo estrategia 3 – Elaboración propia.

## 7.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Tras la elaboración de los distintos planes de acción que se utilizarán posteriormente para poner en práctica las distintas estrategias de la barbería, será evidente cuando se especifiquen los plazos aproximados de cada plan de acción, así como los recursos necesarios y las personas encargadas de llevarlos a cabo. A continuación, se establecerá un orden o prioridad de ejecución de las distintas estrategias; sin embargo, antes de dar prioridad a los planes de acción, deben tenerse en cuenta dos elementos importantes que influirán en la secuencia de ejecución de las estrategias.

		<b>VIGILANCIA ESTRATEGICA</b> Comité de dirección Analizar incremento de urgencia	<b>ACCIONES PRIORITARIAS</b> Comité de dirección Implementación y control
<b>ALTA</b>  <b>IMPORTANCIA</b>			
		No pasa nada si no se pone en marcha	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa
<b>BAJA</b>			
	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	
	<b>URGENCIA</b>		

Gráfico 18: Importancia y urgencia de la estrategia – Fuente: Elaboración propia.

La priorización de los planes de acción incluiría la consideración de dos factores: la importancia y la urgencia, tal y como se representa en el gráfico anterior. Así, un plan de acción con una prioridad alta pero una urgencia baja será considerada; no obstante, la dirección de la organización lo evaluará para determinar si hace más urgente o no la aplicación del plan de acción. Por el contrario, en situaciones en las que no existe urgencia y la relevancia es escasa, la organización no se verá impactada por el desarrollo del plan de acción, por lo que su ausencia no tendría efectos ni positivos ni negativos.

Por el contrario, la organización priorizará las acciones en función de la importancia y la urgencia de las estrategias, lo que significa que serán las primeras en aplicarse y se vigilarán de cerca. Por el contrario, en caso de que los niveles de importancia y urgencia de la estrategia sean bajos, la dirección la transferiría a los niveles operativos de la empresa, pospondría su aplicación y la designaría como la "última" estrategia en aplicarse.

Al momento de establecer cuál será la estrategia que se implementará primero, basándonos en su importancia y urgencia para la empresa decidimos que esta sería la

estrategia uno, añadir un nuevo barbero. Esto se debe debido a que muy alta urgencia e importancia que existe de implementar esta estrategia la cual deriva de la cantidad de clientes que se pueden atender por hora y la cantidad de clientes potenciales que no consiguen una cita con poco tiempo de espera. Esta estrategia es una de las que lleva menos trabajo implementar debido a que no se debe comprar maquinaria o hacer procesos elaborados para poder implementarla sino, solamente contratar a un trabajador más. De las tres estrategias esta sería la que conlleve un aumento de los beneficios más inmediato ya que aumenta el flujo de clientes por hora a pesar de que conlleva nuevos gastos para la empresa.

En segundo lugar, la siguiente estrategia a implementar tiene también un alto nivel de importancia, pero que no conlleva mucha urgencia sería la estrategia número dos, mejorar la segunda unidad de negocio. Esta estrategia es importante de implementar ya que puede resultar en un aumento de beneficios bastante significativo debido a que puede causar que haya mayor flujo de clientes, un mayor gasto por parte de los clientes al tener la opción de comer y no solamente pedir bebidas, ente otros. A pesar de tener mucha importancia, la urgencia que tiene esta estrategia no es tan elevada como en la primera estrategia; esto se debe a que la empresa además de ser principalmente una barbería, esta segunda unidad de negocio, específicamente el área de alimentos en terraza y dentro del local, no está disponible durante todo el horario de apertura de la empresa sino solamente los fines de semana. Debido a que el principal enfoque de la empresa es el cuidado masculino, el ofrecer alimentos pasa a ser la segunda prioridad de la empresa.

Para la tercera estrategia podemos decir que está en realidad no conlleva un nivel alto de importancia y urgencia por lo que el no implementar esta estrategia va a afectar negativamente a la empresa. Esta estrategia sería la de ofrecer nuevos servicios en la barbería, esto no afectaría de gran forma a la empresa debido a que ya se ofrecen una gran cantidad de servicios que son los las comunes y solicitados; además, los trabajadores tienen la habilidad suficiente para poder ofrecer ciertos servicios personalizados o ser un poco más flexibles con los servicios que se ofrecen para así poder satisfacer a los clientes.

El orden de implementación de las estrategias quedaría de la siguiente forma:

- PRIMERA ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR: estrategia 1 (Aumentar la cantidad de barberos)
- SEGUNDA ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR: estrategia 2 (mejorar la segunda unidad de negocio)
- TERCERA ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR: estrategia 3 (aumentar la cantidad de servicios ofrecidos en el área de barbería)

## 7.3 VIABILIDAD FINANCIERA

Una vez finalizado el capítulo anterior con la decisión del orden de implementación de las estrategias para la empresa; a continuación, se procede a explicar se va a estudiar la viabilidad financiera de las estrategias. Por viabilidad financiera entendemos como la eficiencia que tendría para la empresa la implementación de estos planes de acción y, por consiguiente, de las estrategias planteadas. Para este planteamiento de los tres escenarios, se tomará en cuenta que las tres estrategias ya han sido implementadas y están en funcionamiento a partir del primer mes de los escenarios.

Para poder evaluar de una forma más clara y detallada el estado de la empresa, se plantean tres escenarios diferentes mediante los cuales se pretende analizar como podría desarrollarse la empresa asimilando las distintas variables que pueden llegar a afectar y cambiar económicamente su estado. Los estados que van a analizarse van a ser: un escenario pesimista, escenario realista y, por último, un escenario optimista.

### 7.3.1 ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario pesimista se van a plantear unas previsiones peores que en los otros dos escenarios, disminuyendo sobre todo los ingresos esperados teniendo unos costes mayores a los ingresos y provocando que muchos meses, como veremos a continuación, tenga la empresa un beneficio negativo. Este escenario asume que las condiciones económicas empeoran significativamente ya sea por una recesión económica, pérdida de clientes, o problemas internos importantes y se realizará con el objetivo de identificar los riesgos financieros significativos y evaluar la resistencia de la estrategia ante condiciones adversas. El escenario pesimista se vería de la siguiente manera:

	ESCENARIO PESIMISTA											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	5.635,00 €	5.265,00 €	6.480,00 €	5.491,00 €	6.417,40 €	6.234,80 €	6.430,70 €	6.426,75 €	5.202,00 €	5.512,50 €	5.808,00 €	5.583,04 €
GASTOS FIJOS	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
GASTOS VARIABLES	950,00 €	1.050,00 €	1.200,00 €	980,00 €	1.034,00 €	868,00 €	1.210,00 €	1.350,00 €	980,00 €	1.325,00 €	1.250,00 €	1.040,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 115,00 €	- 585,00 €	480,00 €	- 289,00 €	583,40 €	566,80 €	420,70 €	276,75 €	- 578,00 €	- 612,50 €	- 242,00 €	- 256,96 €
GASTOS FINANCIEROS	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
RDO ANTES DE IMPUESTOS	- 190,00 €	- 660,00 €	405,00 €	- 364,00 €	508,40 €	491,80 €	345,70 €	201,75 €	- 653,00 €	- 687,50 €	- 317,00 €	- 331,96 €
IMPUESTOS	-	- €	121,50 €	-	152,52 €	147,54 €	103,71 €	60,53 €	-	-	-	-
BENEFICIO NETO	- 190,00 €	- 660,00 €	283,50 €	- 364,00 €	355,88 €	344,26 €	241,99 €	141,23 €	- 653,00 €	- 687,50 €	- 317,00 €	- 331,96 €

Tabla 15: Escenario pesimista – Elaboración propia

Como se ha mencionado antes el escenario pesimista se estima que en la empresa mes a mes predomine un beneficio negativo debido a unos mayores costes que beneficio. Este escenario se desarrolla luego de implementar las tres estrategias y, al ser el escenario pesimista, estimamos que el haber aumentado la cantidad de barberos como el también mejorar la segunda unidad de negocios y aumentar la cantidad de servicios disponibles en el área de barbería, no dio el resultado esperado causando que este aumento de costes como lo es el contratar a un empleado más, hacer la compra de la cocina y materiales necesarios, como el curso para los barberos lo que causo fue tener beneficios negativos en vez de aumentar los beneficios.

A pesar de que hubo meses donde la empresa tuvo beneficios, a final del año la empresa quedará con pérdidas. Debido a esto, el haber implementado las 3 estrategias no causó los resultados esperados lo que causa que estas estrategias no sean sostenibles a largo plazo.

### 7.3.2 ESCENARIO REALISTA

Este escenario se basa en suposiciones equilibradas y en datos históricos, lo que lo convierte en una herramienta fundamental para comprender cómo podría desarrollarse las estrategias en condiciones normales o típicas. Al explorar el escenario realista, la empresa puede obtener una visión sólida de los desafíos, las oportunidades y los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias de manera eficiente y efectiva. En este contexto, el escenario realista se convierte en un punto de referencia clave para la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica, ya que proporciona una perspectiva prudente y fundamentada de lo que se puede esperar en un entorno empresarial en constante cambio.

	ESCENARIO REALISTA											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	6.240,00 €	6.144,00 €	5.664,00 €	5.808,00 €	6.720,00 €	6.720,00 €	6.720,00 €	6.720,00 €	6.048,00 €	6.000,00 €	6.240,00 €	6.240,00 €
<b>GASTOS FIJOS</b>	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
<b>GASTOS VARIABLES</b>	950,00 €	1.050,00 €	1.200,00 €	980,00 €	1.034,00 €	868,00 €	1.210,00 €	1.350,00 €	980,00 €	1.325,00 €	1.250,00 €	1.040,00 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	490,00 €	294,00 €	- 336,00 €	28,00 €	886,00 €	1.052,00 €	710,00 €	570,00 €	268,00 €	- 125,00 €	190,00 €	400,00 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	415,00 €	219,00 €	- 411,00 €	- 47,00 €	811,00 €	977,00 €	635,00 €	495,00 €	193,00 €	- 200,00 €	115,00 €	325,00 €
<b>IMPUESTOS</b>	124,50 €	65,70 €	-	-	243,30 €	293,10 €	190,50 €	148,50 €	57,90 €	-	34,50 €	97,50 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	290,50 €	153,30 €	-	-	567,70 €	683,90 €	444,50 €	346,50 €	135,10 €	-	80,50 €	227,50 €

Tabla 16: Escenario realista – Elaboración propia

Luego de implementar las tres estrategias en la barbería y desarrollar el escenario realista, podemos observar que hubo meses donde la empresa tuvo beneficios y, a su vez, meses donde la empresa tuvo pérdidas. Este escenario es bastante probable que suceda debido a que dependiendo de la época del año el flujo de clientes tanto como en la barbería como en la segunda unidad de negocios, puede fluctuar



causando que haya meses donde la empresa tenga beneficios como también perdida; pero, quedando la empresa con beneficios a final del año.

En este escenario, la implementación de las tres estrategias si dio los resultados esperados, a pesar de que no fueron los mejores. Debido a esto, podemos decir que las estrategias sean sostenibles a largo plazo.

### 7.3.3 ESCENARIO OPTIMISTA

El escenario optimista permitirá a la empresa explorar las posibilidades más favorables que podrían surgir como resultado de las estrategias. Al trazar este escenario, se hacen suposiciones que apuntan a resultados excepcionales, como un crecimiento de ingresos acelerado, eficiencia operativa máxima y la captura de nuevos mercados. Este enfoque no solo inspira la innovación, sino que también permite a la empresa visualizar el potencial máximo de estas estrategias. Al explorar el escenario optimista, la empresa puede identificar oportunidades de crecimiento significativas, evaluar el impacto positivo de sus acciones y definir objetivos ambiciosos que impulsen su éxito a niveles excepcionales

	ESCENARIO OPTIMISTA											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	6.900,00 €	7.312,50 €	7.800,00 €	7.803,00 €	8.167,60 €	8.218,60 €	8.834,70 €	9.163,50 €	8.092,00 €	9.065,00 €	9.014,50 €	8.730,80 €
GASTOS FIJOS	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
GASTOS VARIABLES	950,00 €	1.050,00 €	1.200,00 €	980,00 €	1.034,00 €	868,00 €	1.210,00 €	1.350,00 €	980,00 €	1.325,00 €	1.250,00 €	1.040,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.150,00 €	1.462,50 €	1.800,00 €	2.023,00 €	2.333,60 €	2.550,60 €	2.824,70 €	3.013,50 €	2.312,00 €	2.940,00 €	2.964,50 €	2.890,80 €
GASTOS FINANCIEROS	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
RDO ANTES DE IMPUESTOS	1.075,00 €	1.387,50 €	1.725,00 €	1.948,00 €	2.258,60 €	2.475,60 €	2.749,70 €	2.938,50 €	2.237,00 €	2.865,00 €	2.889,50 €	2.815,80 €
IMPUESTOS	322,50 €	416,25 €	517,50 €	584,40 €	677,58 €	742,68 €	824,91 €	881,55 €	671,10 €	859,50 €	866,85 €	844,74 €
BENEFICIO NETO	752,50 €	971,25 €	1.207,50 €	1.363,60 €	1.581,02 €	1.732,92 €	1.924,79 €	2.056,95 €	1.565,90 €	2.005,50 €	2.022,65 €	1.971,06 €

Tabla 16: Escenario optimista – Elaboración propia

Como se observa en el cuadro, al pasar los meses la empresa ha tenido un beneficio constante lo cual demuestra que las estrategias planteadas e implementadas están dando los resultados esperados para la dirección de la empresa demostrando que estas estrategias serán estables con el pasar del tiempo.

## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

La culminación de este trabajo sobre la formulación de un plan estratégico para una barbería representa un paso fundamental hacia la mejora de la gestión y la competitividad de esta empresa. A lo largo de los capítulos previos, hemos explorado diversas facetas que involucran la planificación estratégica desde el análisis del entorno, hasta la identificación de estrategias y planes de acción. Este proceso nos ha permitido obtener una visión más clara de los desafíos y oportunidades que enfrenta la barbería en un mercado en constante evolución.

Uno de los aspectos más resaltantes de este estudio es la importancia de la planificación estratégica en el contexto de una barbería. Establecer metas claras y alinear los esfuerzos y recursos para lograrlas se revela como un componente crucial para el éxito a largo plazo. La planificación estratégica no solo proporciona dirección, sino que también permite a la barbería adaptarse de manera proactiva a los cambios en el entorno, evitando riesgos innecesarios y maximizando el uso de recursos limitados. Además, profundizando en el análisis interno y externo de la barbería hemos podido identificar los recursos disponibles y a comprender cómo se comparan con los competidores en el mercado. Al mismo tiempo, el análisis del entorno junto con el uso de herramientas como el análisis DAFO y las Cinco Fuerzas de Porter, ha permitido una evaluación más precisa de las amenazas y oportunidades que enfrenta la barbería. La formulación de estrategias es un paso crítico en el proceso de planificación estratégica, lo cual involucra la identificación de estas estrategias que capitalizan las fortalezas internas y aprovechen las oportunidades externas, al tiempo que aborden las debilidades y amenazas.

En cuanto a la implementación de estas estrategias, hemos destacado la importancia de la priorización de los planes de acción. Esto implica la asignación de recursos y la determinación de un cronograma para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, hemos evaluado la viabilidad financiera de las estrategias propuestas, considerando escenarios pesimistas, realistas y optimistas, lo que proporciona una visión completa de los riesgos y oportunidades financieras asociadas.

En resumen, el desarrollo de este plan estratégico para una barbería representa un enfoque metódico y completo para abordar los desafíos de un mercado competitivo. La combinación de un análisis exhaustivo del entorno, una formulación de estrategias fundamentada y la evaluación de la viabilidad financiera sienta las bases para el crecimiento sostenible de la barbería. Es de esperar que este trabajo proporcione una guía valiosa para la gestión de la barbería y, en última instancia, contribuya a su éxito continuo en un entorno empresarial en constante cambio.

## CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

- CARRIÓN MAROTO, J (2011): *“Estrategia. de la visión a la acción.”* esic, Madrid 3ª edición
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. Y R. WHITTINGTON (2010): *“Fundamentos de estrategia”*. Prentice hall, Madrid
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. Y R. WHITTINGTON (2006): *“Dirección estratégica.”* Prentice hall, Madrid
- NAVAS LÓPEZ, J.E. Y L.A. GUERRAS MARTÍN (2006): *“Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.”* Civitas, Madrid 2ª edición
- NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN (2015): *“La dirección estratégica de la empresa.”* Civitas, Madrid
- GRANT, R.M.M (2015): *“Dirección estratégica.”* Civitas, Madrid
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. Y R. WHITTINGTON (2010): *“Fundamentos de estrategia.”* Prentice hall, Madrid
- CARRIÓN MAROTO, J. (2007): *“Estrategia. de la visión a la acción”*. esic, Madrid. 2ª edición
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. Y R. WHITTINGTON (2006): *“Dirección estratégica.”* Prentice hall, Madrid
- NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2015): *“La dirección estratégica de la empresa.”* Civitas, Madrid
- [Portal oficial del ministerio de industria, comercio y turismo <https://www.mincotur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2023/paginas/20230503-ayudas-enisa.aspx#:~:text=se%20concederán%20entre%2025.000%20euros%20y%2075.000%20euros%2c%20sin%20garant%3 \[Consulta: 18 de Julio\]](https://www.mincotur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2023/paginas/20230503-ayudas-enisa.aspx#:~:text=se%20concederán%20entre%2025.000%20euros%20y%2075.000%20euros%2c%20sin%20garant%3)
- [Portal oficial de la cámara de comercio de España <https://www.camara.es/la-economia-espanola-se-comporta-mejor-de-lo-previsto-en-el-primer-trimestre-de-2023#:~:text=madrid%2c%2028%2f04%2f23,sido%20del%203%2c8%25> \[Consulta: 3 de Junio\]](https://www.camara.es/la-economia-espanola-se-comporta-mejor-de-lo-previsto-en-el-primer-trimestre-de-2023#:~:text=madrid%2c%2028%2f04%2f23,sido%20del%203%2c8%25)

- Portal oficial del INE  
<<https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0123.pdf>> [Consulta: 8 de Septiembre]
- Portal oficial del ayuntamiento de Alcoy  
[https://www.alcoi.org/export/sites/default/es/areas/servicios\\_economicos/de\\_scarga/plan-estrategico-sbvenciones-2023.pdf](https://www.alcoi.org/export/sites/default/es/areas/servicios_economicos/de_scarga/plan-estrategico-sbvenciones-2023.pdf)[Consulta: 10 de Octubre]