



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

“Plan de Negocios para La Barbieri Cuenca Studio: Formalización y Ventaja Competitiva”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster
en Administración de Empresas

Autor:

Gustavo Damián Pinos Aguilar

Director:

Marcelo Calle, PhD

Cuenca - Ecuador

2026

Dedicatoria

Quiero dedicar mi tesis a mi familia que
siempre estuvo presente.

Agradecimiento

A mi familia, por su guía constante, su dedicación
y el valioso conocimiento compartido a lo largo
de este proceso.

Resumen

El mercado del cuidado personal masculino en Cuenca se caracteriza por una rivalidad elevada y una competencia centrada en el precio, condición que dificulta la sostenibilidad de las microempresas del sector. El presente trabajo analiza el modelo de negocio de La Barbiere Cuenca Studio, empresa con nueve años de trayectoria, con el objetivo de estructurar un plan de negocios integral. Para ello, se desarrolló un estudio de caso con enfoque cualitativo, utilizando herramientas de dirección estratégica, marketing y análisis financiero, apoyadas en información operativa de la empresa. Los resultados respaldan una estrategia de diferenciación premium sustentada en la formalización jurídica, contable y operativa. Se concluye que dicha formalización consolida una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: Plan de negocios, diagnóstico estratégico, ventaja competitiva, diferenciación, formalización.

Abstract

The men's personal care market in Cuenca is characterized by high rivalry and price-based competition, a condition that hinders the sustainability of microenterprises in the sector. This study analyzes the business model of La Barbiere Cuenca Studio, a company with nine years of operation, with the aim of structuring a comprehensive business plan. To this end, a case study with a qualitative approach was developed, using strategic management, marketing, and financial analysis tools, supported by the company's operational information. The results support a premium differentiation strategy grounded in legal, accounting, and operational formalization. It is concluded that such formalization consolidates a sustainable competitive advantage.

Keywords: Business plan, strategic diagnosis, competitive advantage, differentiation, formalization.



Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
1. Introducción.....	8
1.1. Marco Teórico.....	10
2. Dirección Estratégica Empresarial.....	23
3. Plan de negocios e Investigación de mercados.....	32
4. Marketing Estratégico.....	39
5. Gerencia Financiera.....	51
6. Conclusiones.....	68
7. Recomendaciones.....	70
8. Limitaciones.....	71
9. Bibliografía.....	72

Índice de figuras y tablas

Figura 1: Matriz DAFO de La Barbiére Cuenca Studio.....	26
Figura 2: Mapa de posicionamiento competitivo.....	30
Figura 3: Matriz McKinsey-GE de La Barbiére Cuenca Studio.....	32
Tabla 1: Análisis Comparativo de Competidores en el Mercado Local.....	28
Tabla 2: Estado de Resultados Operativo Condensado (Local Principal - Mayo 2026).....	58
Tabla 3: Supuestos Base para Proyección Financiera.....	60
Tabla 4: Flujo de Caja Proyectado 2026-2028 (USD).....	62

1. Introducción

La Barbieri Cuenca Studio, empresa dedicada al cuidado personal masculino con nueve años de trayectoria en la ciudad de Cuenca, constituye el caso de estudio de la presente investigación. El propósito del trabajo consiste en analizar su modelo de negocio y, sobre esa base, estructurar un plan estratégico que formalice la empresa y asegure su ventaja competitiva a través de un servicio premium diferenciado. De este modo, el estudio aborda la trayectoria de la organización no como un conjunto de decisiones aisladas, sino como un proceso susceptible de ordenarse bajo una estructura corporativa que sostenga su posición en el mercado y oriente su crecimiento futuro.

El mercado de cuidado personal masculino en Cuenca se caracteriza por una competencia extrema por el precio y una rivalidad elevada entre numerosos oferentes que presentan propuestas equivalentes. En este contexto, la diferenciación basada en la calidad del servicio resulta difícil de preservar cuando la operación no se apoya en una base estructurada. Dicha condición se hizo evidente durante la crisis sanitaria derivada de la pandemia, episodio que expuso las limitaciones de una gestión sustentada en la experiencia y la intuición. La situación reveló que la continuidad del negocio no podía descansar exclusivamente en la pericia de sus integrantes, sino que requería dejar atrás los modelos de gestión empíricos para adoptar estructuras corporativas sólidas y resilientes frente a choques externos. De esta problemática surge la pregunta que articula la investigación: de qué manera la formalización del modelo de negocio puede consolidar la ventaja competitiva de la empresa en un entorno de alta rivalidad.

El objetivo general del estudio es diseñar un plan de negocios integral para La Barbieri Cuenca Studio. Para alcanzarlo, se plantean tres objetivos específicos. El primero

consiste en realizar un diagnóstico interno y externo de la organización mediante el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, complementado con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El segundo busca estructurar el modelo comercial de la empresa a través del lienzo CANVAS, con el fin de explicitar su propuesta de valor, sus segmentos de clientes y sus fuentes de ingreso. El tercero propone una estructura jurídica y operativa que incorpore nuevas políticas de contratación de empleados y un nuevo sistema contable, de modo que la formalización abarque tanto la dimensión legal como la administrativa del negocio.

De esta manera, el trabajo integra el contexto, el problema y los objetivos en torno a una finalidad común: ordenar el modelo de negocio de la empresa para convertir su servicio diferenciado en una ventaja competitiva sostenible.

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Planificación estratégica y ventaja competitiva

La planificación estratégica constituye el fundamento conceptual sobre el cual una organización define su rumbo y articula los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos en un entorno competitivo. La literatura clásica de la administración entiende la estrategia como el conjunto de decisiones deliberadas mediante las cuales una empresa busca obtener una posición ventajosa y sostenible frente a sus competidores. En este marco, Porter (1980), en su obra *Estrategia competitiva*, sostiene que la rentabilidad de una industria no depende únicamente del comportamiento individual de las empresas, sino de la estructura del sector en el que operan. Para analizar dicha estructura, el autor propone el modelo de las cinco fuerzas competitivas: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. La interacción de estas fuerzas determina la intensidad de la competencia y, en consecuencia, el potencial de beneficio de la industria.

El valor de este modelo radica en que permite a la organización comprender las presiones que enfrenta y anticipar su evolución. En sectores donde la rivalidad es elevada y la competencia se concentra en el precio, Porter (1980) advierte que las empresas que no consiguen distinguirse de sus competidores quedan expuestas a una erosión progresiva de sus márgenes, pues se ven forzadas a competir en condiciones que favorecen al consumidor y debilitan la rentabilidad. Esta observación resulta particularmente pertinente para los mercados de servicios de baja barrera de entrada, en los que la proliferación de oferentes incrementa la presión competitiva.

Frente a este escenario, el mismo autor plantea tres estrategias genéricas mediante las cuales una empresa puede construir una ventaja competitiva sostenible. La primera es el liderazgo en costos, que consiste en ofrecer un producto o servicio a un precio inferior al de la competencia gracias a una estructura de costos más eficiente. La segunda es la diferenciación, que busca que el cliente perciba el producto o servicio como único en atributos valorados, lo que permite cobrar un precio superior. La tercera es el enfoque, que concentra los esfuerzos de la organización en un segmento específico del mercado, ya sea por la vía de los costos o de la diferenciación. La elección entre estas estrategias no es trivial, pues Porter (1980) advierte que la empresa que intenta perseguir más de una de forma simultánea, sin definir una orientación clara, corre el riesgo de quedar atrapada en una posición intermedia que no le otorga ventaja alguna.

Para las organizaciones que operan en mercados saturados, la estrategia de diferenciación con enfoque ofrece una alternativa coherente, en tanto permite atender de manera especializada a un segmento delimitado y construir, sobre la calidad percibida, una propuesta difícil de imitar. De este modo, el diagnóstico estratégico no se limita a describir el entorno, sino que orienta la selección de la estrategia más adecuada a las capacidades de la empresa y a las condiciones del sector.

1.1.2. El diagnóstico mediante el análisis interno y externo

El proceso de planificación estratégica requiere de herramientas que permitan sistematizar el conocimiento sobre la organización y su entorno. Entre ellas, el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades constituye uno de los instrumentos más difundidos, dado que integra en un solo esquema la evaluación interna y externa de la empresa. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno y reflejan los recursos y capacidades que la organización controla; las oportunidades y amenazas pertenecen al ámbito

externo y describen las condiciones del mercado que la empresa no controla, pero que debe considerar. La utilidad de este análisis reside en que, una vez identificados estos cuatro elementos, la organización puede formular estrategias que aprovechen sus fortalezas para capturar oportunidades, mitiguen sus debilidades y reduzcan su exposición a las amenazas del medio.

El diagnóstico interno y externo adquiere mayor profundidad cuando se complementa con herramientas de posicionamiento que relacionan la situación de la empresa con la del mercado. En este sentido, la matriz desarrollada por la firma de consultoría McKinsey en colaboración con General Electric, conocida como matriz McKinsey-GE, ofrece un marco para la toma de decisiones estratégicas a partir de dos dimensiones: la atraktividad del mercado y la posición competitiva de la empresa. La atraktividad del mercado considera factores como su tamaño, su tasa de crecimiento y la intensidad de la competencia; la posición competitiva valora la fortaleza relativa de la organización en términos de cuota, reputación y capacidades distintivas. La intersección de ambas dimensiones ubica a la empresa en una matriz que sugiere distintas orientaciones estratégicas, que van desde invertir para crecer, cuando tanto la atraktividad como la posición son elevadas, hasta cosechar o desinvertir, cuando ambas son bajas. Esta herramienta resulta valiosa porque traduce el diagnóstico en una recomendación concreta de asignación de recursos, y permite a la organización justificar, sobre una base analítica, decisiones de inversión que de otro modo descansarían en la intuición.

1.1.3. Los modelos de negocio y el lienzo Canvas

El diagnóstico estratégico, por sí solo, no garantiza el éxito de una organización si no se traduce en un modelo de negocio coherente que explicita la manera en que la empresa crea, entrega y captura valor. En este terreno, Osterwalder y Pigneur (2010), en *Generación de*

modelos de negocio, proponen el lienzo de modelo de negocio, conocido como *Business Model Canvas*, como una herramienta visual que descompone el funcionamiento de una empresa en nueve bloques interrelacionados: los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos. La principal contribución de este modelo consiste en ofrecer un lenguaje común que permite describir y analizar el negocio de forma integral, sin perder de vista la coherencia entre sus componentes.

La propuesta de valor ocupa el centro del lienzo, pues representa el conjunto de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes y la razón por la cual estos eligen su oferta frente a la de la competencia. Los segmentos de clientes definen los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa se dirige, mientras que los canales y las relaciones con los clientes describen la forma en que la propuesta de valor llega a ellos y cómo se mantiene el vínculo en el tiempo. Las fuentes de ingreso, los recursos, las actividades y las asociaciones clave, junto con la estructura de costos, completan la descripción del modelo y permiten evaluar su viabilidad económica.

Para las organizaciones de servicios, la formalización del modelo de negocio mediante esta herramienta resulta especialmente relevante. A diferencia de los bienes tangibles, los servicios no pueden almacenarse ni inspeccionarse antes de su consumo, y su valor se construye en gran medida sobre la experiencia que percibe el cliente. En consecuencia, explicitar la propuesta de valor y los elementos que la sostienen contribuye a que la diferenciación deje de ser un atributo difuso y se convierta en un conjunto de decisiones deliberadas. La articulación entre el diagnóstico de Porter, las herramientas de posicionamiento y la estructuración del modelo de negocio configura, por tanto, un proceso

estratégico completo que parte del análisis del entorno y culmina en la definición de cómo la empresa generará y sostendrá su ventaja competitiva.

1.1.4. Marketing de servicios, gestión por procesos y estandarización

El sustento teórico del presente trabajo se completa con la literatura sobre la gestión de los servicios, ámbito que presenta particularidades que lo distinguen de la producción de bienes. La teoría del marketing de servicios identifica cuatro características esenciales que condicionan su gestión. La primera es la intangibilidad, pues el servicio no puede percibirse físicamente antes de su adquisición, lo que dificulta su evaluación previa. La segunda es la inseparabilidad, dado que la producción y el consumo del servicio ocurren de manera simultánea, de modo que el cliente participa en el proceso y el desempeño de quien lo presta incide directamente en el resultado. La tercera es la heterogeneidad o variabilidad, que se refiere a la dificultad de garantizar una calidad uniforme, puesto que el servicio depende de quién lo ejecuta, de cuándo y de cómo. La cuarta es la caducidad, ya que el servicio no puede almacenarse para su uso posterior, lo que obliga a gestionar cuidadosamente la capacidad y la demanda.

Estas características explican por qué la consistencia de la calidad representa uno de los principales desafíos en la prestación de servicios. La variabilidad, en particular, constituye una amenaza para la diferenciación, pues una experiencia inconsistente erosiona la confianza del cliente y debilita la propuesta de valor. Ante este reto, la gestión por procesos ofrece un marco para ordenar las actividades de la organización como una secuencia lógica orientada a generar valor para el cliente. Bajo este enfoque, la empresa identifica sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo, y los gestiona de manera articulada para asegurar que cada etapa contribuya al resultado final.

La estandarización de procesos se inscribe en esta lógica como el mecanismo mediante el cual la organización define secuencias, tiempos y criterios homogéneos de ejecución. Al documentar la forma correcta de realizar cada actividad, la estandarización reduce la variabilidad inherente a los servicios y permite preservar la consistencia de la experiencia con independencia de quién la preste. Esta consistencia no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para sostener la satisfacción y la fidelización del cliente, las cuales, a su vez, inciden directamente sobre la rentabilidad. De este modo, la estandarización vincula la dimensión operativa con la dimensión estratégica, en tanto convierte la calidad percibida en un atributo reproducible y, por consiguiente, defendible frente a la competencia.

1.1.5. Gestión del talento humano y fidelización del cliente

El factor humano resulta inseparable de la calidad de los servicios, dado que el desempeño individual de quienes los prestan determina en gran medida la experiencia del cliente. Chiavenato (2009), en *Gestión del talento humano*, argumenta que las personas dejan de concebirse como un recurso más para entenderse como un activo estratégico capaz de generar ventaja competitiva. Bajo esta perspectiva, la formalización de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal cumple una función determinante, pues asegura la incorporación de individuos alineados con los estándares de la organización y reduce la rotación, que constituye una de las principales fuentes de variabilidad e ineficiencia en las empresas de servicios.

La profesionalización de la gestión del talento humano implica sustituir las prácticas informales e intuitivas por procedimientos estructurados que permitan atraer, desarrollar y conservar a las personas adecuadas. Cuando el reclutamiento se sustenta en criterios definidos y la evaluación se apoya en metodologías objetivas, la organización incrementa la probabilidad de contar con un equipo competente y comprometido, lo que se traduce en una

mayor consistencia del servicio. En las empresas donde la calidad percibida depende directamente del trato y la destreza del personal, esta profesionalización deja de ser una función meramente administrativa para convertirse en un determinante de la rentabilidad corporativa.

La gestión del talento humano se vincula estrechamente con la fidelización del cliente, concepto que la literatura del marketing relacional sitúa en el centro de la rentabilidad sostenible. La fidelización se refiere a la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes a lo largo del tiempo, de modo que repitan la compra y reduzcan su disposición a migrar hacia la competencia. Su importancia radica en que conservar a un cliente existente resulta considerablemente menos costoso que captar a uno nuevo, y en que los clientes leales tienden a generar un mayor valor a lo largo de su relación con la empresa. Este último aspecto se expresa en el concepto de valor del ciclo de vida del cliente, que estima el beneficio total que una organización obtiene de un cliente durante el tiempo que se mantiene la relación. La retención elevada, por tanto, no representa únicamente un indicador de satisfacción, sino un factor económico que sostiene los ingresos y reduce la dependencia de la captación constante. La integración de procesos estandarizados, una gestión profesional del talento humano y estrategias deliberadas de fidelización configura, en consecuencia, la base operativa y relacional sobre la cual se sustenta la estrategia competitiva de una empresa de servicios.

1.2. Estado del Arte

La revisión sistemática de la literatura sobre planificación estratégica, modelos de negocio y gestión de servicios evidencia un desarrollo teórico robusto en el contexto de grandes corporaciones, donde los recursos financieros y organizacionales facilitan la implementación de estructuras formales. No obstante, persiste una brecha significativa en el conocimiento académico respecto a la transición de microempresas desde modelos de

gestión empíricos hacia estructuras corporativas resilientes, particularmente en economías emergentes y sectores de servicios intensivos en mano de obra.

1.2.1. Formalización y resiliencia en microempresas latinoamericanas

La evidencia empírica y los reportes económicos sugieren que la formalización empresarial fortalece la resiliencia de las microempresas frente a choques externos. En el contexto ecuatoriano, crisis recientes como la pandemia de COVID-19 expusieron la vulnerabilidad de las pequeñas y medianas empresas de servicios, identificando que la falta de reservas financieras y la dependencia de flujos de caja diarios constituyeron los principales factores de riesgo. La superación de estas vulnerabilidades exige que el sector deje atrás la informalidad operativa y adopte modelos de gestión estructurados, dejando abierta la necesidad de implementar estrategias de formalización corporativa que garanticen la sostenibilidad a largo plazo.

1.2.2. Diferenciación en mercados saturados

La literatura sobre estrategia competitiva en mercados de servicios con barreras de entrada reducidas ha enfatizado la dificultad de sostener estrategias de diferenciación cuando la competencia se concentra en el precio. Porter (1980) advirtió que, en dichos contextos, las empresas que no logran distinguirse quedan atrapadas en una "posición intermedia" que no otorga ventaja alguna. Sin embargo, investigaciones más recientes han matizado esta visión.

Teece (2010), desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, argumenta que la diferenciación sostenible requiere no solo una propuesta de valor única, sino la capacidad de la organización para reconfigurar sus recursos y competencias de manera continua. En

este sentido, la formalización de procesos y la profesionalización de la gestión del talento humano constituyen mecanismos que permiten a las microempresas preservar su diferenciación incluso cuando el entorno competitivo se intensifica.

En el sector específico de barberías y cuidado personal masculino, la literatura académica es particularmente escasa. Estudios de mercado elaborados por consultoras especializadas como Mintel (2022) y Euromonitor International (2023) documentan el crecimiento sostenido del sector de cuidado personal masculino a escala global, impulsado por cambios en las normas de género y la creciente valoración de la apariencia personal. Sin embargo, estos informes se centran en análisis de mercado agregados de productos de consumo y no abordan las dinámicas competitivas a nivel de microempresas locales de servicios.

1.2.3. La gestión del talento humano en microempresas de servicios

La literatura sobre gestión del talento humano ha evolucionado desde concebir a las personas como "recursos" hacia entenderlas como "activos estratégicos" (Chiavenato, 2009). En el contexto de microempresas, esta evolución se ha visto limitada por la escasez de recursos y la falta de especialización. Boxall y Purcell (2016) señalan que las pequeñas empresas tienden a adoptar prácticas de gestión de personas informales y reactivas, lo que incrementa la variabilidad del servicio y la rotación del personal.

En el sector de servicios estéticos, donde la calidad percibida depende directamente del desempeño individual del prestador del servicio, esta informalidad representa una amenaza particular. La ausencia de sistemas estructurados de capacitación, evaluación y estandarización eleva la variabilidad del servicio y agrava el riesgo de rotación del personal, factores que comprometen la consistencia de la experiencia y, con ella, la fidelización del cliente. En consecuencia, la formalización de la gestión del talento humano deja de ser una

función meramente administrativa para convertirse en un factor determinante de la sostenibilidad y la calidad en este tipo de negocios.

1.2.4. La fidelización en servicios de alta variabilidad

La fidelización del cliente en servicios de alta variabilidad ha sido abordada desde la perspectiva del marketing relacional, que enfatiza la importancia de construir relaciones a largo plazo en lugar de transacciones aisladas (Grönroos, 2000). Investigaciones en el campo de la retención de clientes han identificado que los programas de recompensas financieras y de valor acumulado generan costos de cambio psicológicos que disuaden la migración hacia competidores, fortaleciendo la barrera de salida y prolongando el ciclo de vida del consumidor (Meyer-Waarden, 2007).

1.2.5. Brecha de conocimiento identificada

La revisión del estado del arte permite delimitar con precisión lo que la literatura ha investigado y lo que permanece inexplorado. Se ha estudiado con amplitud la planificación estratégica, los modelos de negocio, la gestión de los servicios y la administración del talento humano en el contexto de las grandes corporaciones, y existe evidencia creciente sobre la resiliencia de las microempresas latinoamericanas frente a choques externos. Asimismo, los informes de la industria documentan la expansión sostenida del sector de cuidado personal masculino a escala global. No obstante, estos cuerpos de conocimiento presentan tres vacíos convergentes. En primer lugar, la literatura estratégica clásica se construyó sobre la realidad de organizaciones de gran escala, y su traslado a microempresas de servicios se ha examinado de manera fragmentaria. En segundo lugar, los estudios de mercado del sector se concentran en análisis agregados de productos de consumo y no abordan las dinámicas competitivas de los prestadores de servicios locales, como las barberías. En tercer lugar, no se identifican estudios que documenten, con datos operativos

y financieros reales, el proceso mediante el cual una barbería premium de una economía emergente transita desde la gestión empírica hacia una estructura corporativa formalizada.

El presente trabajo pretende cubrir ese vacío. Su aporte consiste en documentar dicho proceso de formalización desde dentro de la organización, con acceso a registros de facturación reales, a la operación cotidiana y a la voz de los clientes expresada en seiscientos sesenta y cuatro reseñas públicas, lo que permite contrastar la teoría estratégica con la evidencia empírica de una microempresa concreta en la ciudad de Cuenca. De este modo, el estudio aporta un caso situado que la literatura disponible aún no ofrece para este sector y contexto.

1.3. Metodología

1.3.1. Enfoque y diseño de la investigación

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión en profundidad de un fenómeno organizacional dentro de su contexto real, antes que a la medición estadística de variables. En coherencia con dicho enfoque, se adopta el diseño de estudio de caso único de alcance descriptivo, estrategia pertinente cuando el objeto de análisis constituye una unidad delimitada cuya riqueza reside en la particularidad de sus procesos y decisiones. El caso seleccionado, La Barbieri Cuenca Studio, reúne condiciones que lo hacen especialmente significativo: una trayectoria de nueve años, un posicionamiento premium sostenido en un mercado dominado por la competencia en precio y un proceso de formalización que permite examinar la transición desde una gestión empírica hacia una estructura corporativa. El propósito, por tanto, no consiste en establecer relaciones causales ni en contrastar hipótesis experimentales, sino en caracterizar de manera sistemática el modelo de negocio, la estrategia y el desempeño de la organización.

1.3.2. Observación participante

La recolección de datos primarios se sustentó en la observación participante, técnica idónea para el estudio de las dinámicas internas de una organización de servicios. Esta elección se apoya en una condición particular del estudio: el investigador forma parte del núcleo administrativo y estratégico del negocio y se desempeña a tiempo completo en sus operaciones diarias, lo que le confiere una inmersión total en el fenómeno estudiado y un acceso longitudinal que ningún instrumento puntual y externo podría replicar. La observación se orientó a tres ejes definidos: los tiempos de ejecución de los servicios y el uso de la capacidad instalada, el cumplimiento del protocolo de hospitalidad en cada interacción y las dinámicas de atención al cliente en tiempo real. Al examinar estos procesos desde dentro y en su desenvolvimiento natural, se reduce el sesgo de reactividad que introducen las técnicas más intrusivas y se obtiene una comprensión directa de la operación tal como ocurre en la práctica.

1.3.3. Análisis netnográfico de la reputación digital

Con el fin de validar externamente la percepción del posicionamiento de la marca y neutralizar el sesgo de autorreporte inherente a la posición del investigador, se incorporó un análisis netnográfico de la reputación digital de la empresa. La netnografía, entendida como la adaptación del análisis cualitativo de contenido al entorno de las plataformas en línea, permite examinar las manifestaciones espontáneas de los consumidores en su contexto natural. La fuente de datos fue el conjunto de seiscientas sesenta y cuatro reseñas publicadas por los clientes en el perfil de Google de la organización, con una calificación promedio de 4,9 sobre 5 a la fecha del estudio.

El protocolo aplicado comprendió tres fases. En primer lugar, la extracción y lectura sistemática de las reseñas disponibles en la plataforma. En segundo lugar, un proceso de codificación manual iterativa, mediante el cual las menciones de los clientes se agruparon en

categorías temáticas asociadas a la propuesta de valor: la calidad técnica del servicio, el ambiente y la infraestructura del local, la hospitalidad y el trato recibido, y los tiempos de atención y puntualidad. En tercer lugar, el registro de la valencia de los comentarios, distinguiendo las menciones positivas de las críticas, con el fin de ponderar el peso relativo de cada categoría en la percepción global. La recurrencia de términos vinculados a la experiencia, la puntualidad y el ambiente permitió validar, con evidencia procedente de los propios consumidores, que el carácter premium de la organización no descansa en una autodeclaración, sino en una percepción compartida por su base de clientes.

1.3.4. Análisis documental y herramientas de análisis

La dimensión financiera del estudio se apoyó en la revisión documental de los registros internos de facturación y control de la empresa, correspondientes a la operación real de sus dos unidades de negocio durante el trimestre de marzo a mayo de 2026. El análisis de estos reportes permitió examinar la estructura de ingresos, la composición de costos y los indicadores de rentabilidad sobre una base verificable. El tratamiento del conjunto de la información se articuló mediante herramientas reconocidas de la disciplina administrativa: la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, el modelo de las cinco fuerzas competitivas y la matriz McKinsey-GE para el diagnóstico estratégico; el lienzo de modelo de negocio para la estructuración comercial; la mezcla ampliada de marketing de servicios para el análisis de mercado; y el análisis del estado de resultados y del punto de equilibrio para la evaluación financiera.

2. Dirección Estratégica Empresarial

La dirección estratégica de una organización parte de la definición de su identidad y se concreta en el diagnóstico de su situación interna y externa. En el caso de La Barbieri Cuenca Studio, este capítulo traslada los conceptos expuestos en el marco teórico al análisis concreto de la empresa, con el fin de determinar su posición competitiva y fundamentar la estrategia que sostiene su propuesta premium. Para ello se aborda, en primer lugar, la filosofía corporativa que orienta a la organización; a continuación, el diagnóstico mediante la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades; posteriormente, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicado al sector; y, finalmente, la determinación de la posición competitiva y la decisión estratégica derivada de ella.

2.1. Filosofía corporativa

La filosofía corporativa de La Barbieri Cuenca Studio expresa la orientación de la empresa hacia un servicio de alto valor percibido. Su misión consiste en atender a los clientes de la mejor manera posible, de modo que su estado de ánimo cambie a través de una transformación de imagen ejecutada por profesionales en un ambiente de lujo. Esta formulación resulta coherente con el posicionamiento premium del negocio, pues sitúa el bienestar y la experiencia del cliente, y no el simple servicio técnico, en el centro de la propuesta. La visión, por su parte, plantea convertir a la empresa en un referente líder a nivel local y nacional, mediante la atención a un nicho específico de clientes de nivel medio-alto y alto. La delimitación explícita de ese nicho confirma una orientación estratégica de enfoque, en la que la organización renuncia deliberadamente al mercado masivo para concentrarse en un segmento de mayor poder adquisitivo y mayores exigencias de calidad.

Los valores corporativos refuerzan esta orientación y se articulan en cuatro principios. El compromiso, entendido como la disposición a realizar el trabajo de manera responsable y dedicada. La escucha, que supone atender de forma activa las expectativas de cada cliente. La puntualidad, que se traduce en el respeto riguroso de las citas y, por tanto, del tiempo del cliente. Y la excelencia, concebida como la prestación de un servicio de la más alta calidad. En conjunto, misión, visión y valores configuran una filosofía coherente con la estrategia de diferenciación, en la medida en que todos sus elementos convergen en la calidad de la experiencia como atributo distintivo.

2.2. Diagnóstico interno y externo (matriz DAFO)

El diagnóstico de la organización mediante la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades permite contrastar las capacidades internas de la empresa con las condiciones de su entorno. En el ámbito interno, La Barbieri Cuenca Studio presenta fortalezas significativas que sustentan su propuesta de valor. Entre ellas destacan el servicio diferenciado, el protocolo de atención al cliente, las estrategias de fidelización y de atracción de clientes potenciales, las prácticas de responsabilidad social, el elevado nivel de satisfacción reportado, el posicionamiento de marca a nivel local y la ubicación estratégica del local. Estas fortalezas constituyen la base sobre la cual la empresa construye su carácter premium.

No obstante, el diagnóstico interno también revela debilidades que comprometen la solidez del modelo. La empresa enfrenta limitaciones en el ámbito de la financiación, una ausencia de planificación en el control de inventarios, la falta de políticas de publicidad definidas y la inexistencia de estrategias formales de vinculación de los empleados. La relevancia de estas debilidades no es menor, pues la valoración interna registrada por la propia empresa asigna a las debilidades un peso de 13,5 frente a un 9,5 correspondiente a las

fortalezas, en una escala donde el valor más bajo representa la condición más favorable. Este resultado indica que, pese a la calidad de su servicio, la organización presenta una vulnerabilidad interna apreciable, siendo el área financiera la más crítica del conjunto. La lectura estratégica de este dato es clara: las fortalezas de La Barbieri son de naturaleza comercial y de servicio, mientras que sus debilidades son de naturaleza estructural y administrativa, lo que confirma la pertinencia de un proceso de formalización.

En el ámbito externo, la empresa dispone de oportunidades que puede capitalizar. Entre ellas figuran el acceso a herramientas publicitarias digitales de bajo costo, la aparición de nuevas tendencias en el cambio de imagen masculina, la innovación en las herramientas e insumos de corte y la disposición de terceros a establecer alianzas. Frente a ellas, el entorno también plantea amenazas considerables, como la competencia extrema basada en el precio, la eventualidad de nuevas restricciones sanitarias, la inestabilidad política del país y la limitada cantidad de proveedores especializados. El contraste entre oportunidades y amenazas sugiere que la empresa opera en un entorno dinámico, en el que la diferenciación y la formalización resultan indispensables para reducir su exposición a los factores que no controla.



Figura 1: Matriz DAFO de La Barbière Cuenca Studio

Nota. Síntesis del diagnóstico interno y externo de la empresa. Fuente: elaboración propia a partir de los registros internos de La Barbière Cuenca Studio.

2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La aplicación del modelo de Porter (1980) al sector de barberías en Cuenca permite valorar la intensidad competitiva que enfrenta La Barbière Cuenca Studio. La rivalidad entre los competidores existentes es elevada, dado que el mercado se encuentra saturado de oferentes con propuestas equivalentes y que compiten de manera predominante por precio. Esta es la fuerza de mayor presión sobre la empresa y la que justifica su decisión de no competir en ese terreno.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es igualmente alta, pues el sector presenta barreras de entrada reducidas: la apertura de una barbería requiere una inversión

moderada y no exige capacidades difíciles de replicar, lo que facilita la aparición constante de nuevos establecimientos. La amenaza de productos o servicios sustitutos también está presente, representada por las peluquerías tradicionales, los servicios a domicilio y el autoservicio en el hogar, alternativas que pueden satisfacer la necesidad básica de corte a un menor costo. El poder de negociación de los proveedores se valora como moderado a alto, en coherencia con la debilidad identificada en el diagnóstico respecto de la limitada cantidad de proveedores especializados, lo que reduce el margen de la empresa para negociar condiciones. Finalmente, el poder de negociación de los clientes es alto, puesto que la abundancia de alternativas y la competencia por precio otorgan al consumidor una elevada capacidad de elección y una baja barrera para cambiar de proveedor.

El análisis conjunto de las cinco fuerzas confirma que La Barbieri Cuenca Studio se desenvuelve en un sector estructuralmente exigente, en el que la presión competitiva proviene de múltiples frentes. En este escenario, una estrategia basada en el precio resultaría insostenible, lo que refuerza la elección de la diferenciación como vía para neutralizar dichas fuerzas.

2.4. Posición competitiva y decisión estratégica

Para comprender el posicionamiento de La Barbieri Cuenca Studio, se realizó un análisis comparativo de los principales competidores identificados en el mercado local:

Competidor	Ubicación	Estrategia de Precio	Reputación Percibida	Espacio Físico
Juanito Parra	Remigio Crespo y Unidad Nacional	Medio-Alto	Alta	Limitado
Legend Barber	Ricardo Durán y Río Paraná	Medio-Alto	Muy Alta	Amplio / Urbano
El Barbero	Av. Francisco Moscoso y Luis Moreno Mora	Medio	Media-Alta	Amplio
Barber Studio La Navaja	Av. Ordóñez Lasso	Medio	Alta	Comercial / Amplio
D'Avila Barbería	Parque Iberia (Sector Yanuncay)	Medio	Alta	Comercial / Básico
Exclusive Barberia	Calle Martha Traba	Medio	Alta	Comercial
Mostacho	Av. 24 de Mayo y Los Chugos	Medio-Alto	Media	Comercial
Bigotté Barbershop & Lounge	Río Plaza Cedros entre Ordóñez Lazo, y y Av. 3 de Noviembre,	Premium	Muy Alta	Exclusivo
La Barbieri	Vergel/Misicata	Premium	Muy Alta	Exclusivo

Tabla 1: Análisis Comparativo de Competidores en el Mercado Local

Nota. Comparación de La Barbieri Cuenca Studio frente a sus principales competidores en el mercado local. Elaboración propia.

Análisis de posicionamiento relativo:

El posicionamiento de La Barbieri Cuenca Studio compite en el segmento más alto con actores como Bigotté Barbershop y Lounge, pero se distingue de la mayoría de sus competidores, ahora más consolidados como Barber Studio La Navaja, en tres dimensiones. En primer lugar, mantiene un ticket promedio de \$11,76, posicionándose en el segmento premium junto a competidores directos de lujo como Bigotté (cuyo ticket ronda los \$15,00), distanciándose sensiblemente del rango medio del resto de la oferta local. En segundo lugar,

exhibe una reputación digital superior, con una calificación de 4,9 sobre 5 y el mayor volumen de reseñas del mercado (664), lo que indica consistencia en la calidad y en la satisfacción del cliente, logrando destacar incluso ante la entrada de nuevos competidores. En tercer lugar, mientras los competidores promedio se concentran en el servicio técnico, La Barbiere ofrece una propuesta de valor integrada, sustentada en un protocolo de hospitalidad, bebidas de cortesía y un ambiente de lujo competitivo frente a los grandes modelos tipo spa lounge.

Estrategia competitiva recomendada:

Ante este escenario, la estrategia más coherente para La Barbiere es mantener y profundizar su diferenciación premium. Al competir en calidad y valor agregado contra actores fuertes como Bigotté, se justifica evitar la guerra de precios y proteger la rentabilidad. La alianza estratégica con Juanito Parra, identificada como oportunidad y respaldada por su ubicación consolidada en el sector de Remigio Crespo y Unidad Nacional, permitiría ampliar el alcance sin erosionar el posicionamiento, mediante convenios de referidos o colaboraciones en eventos de alta gama.

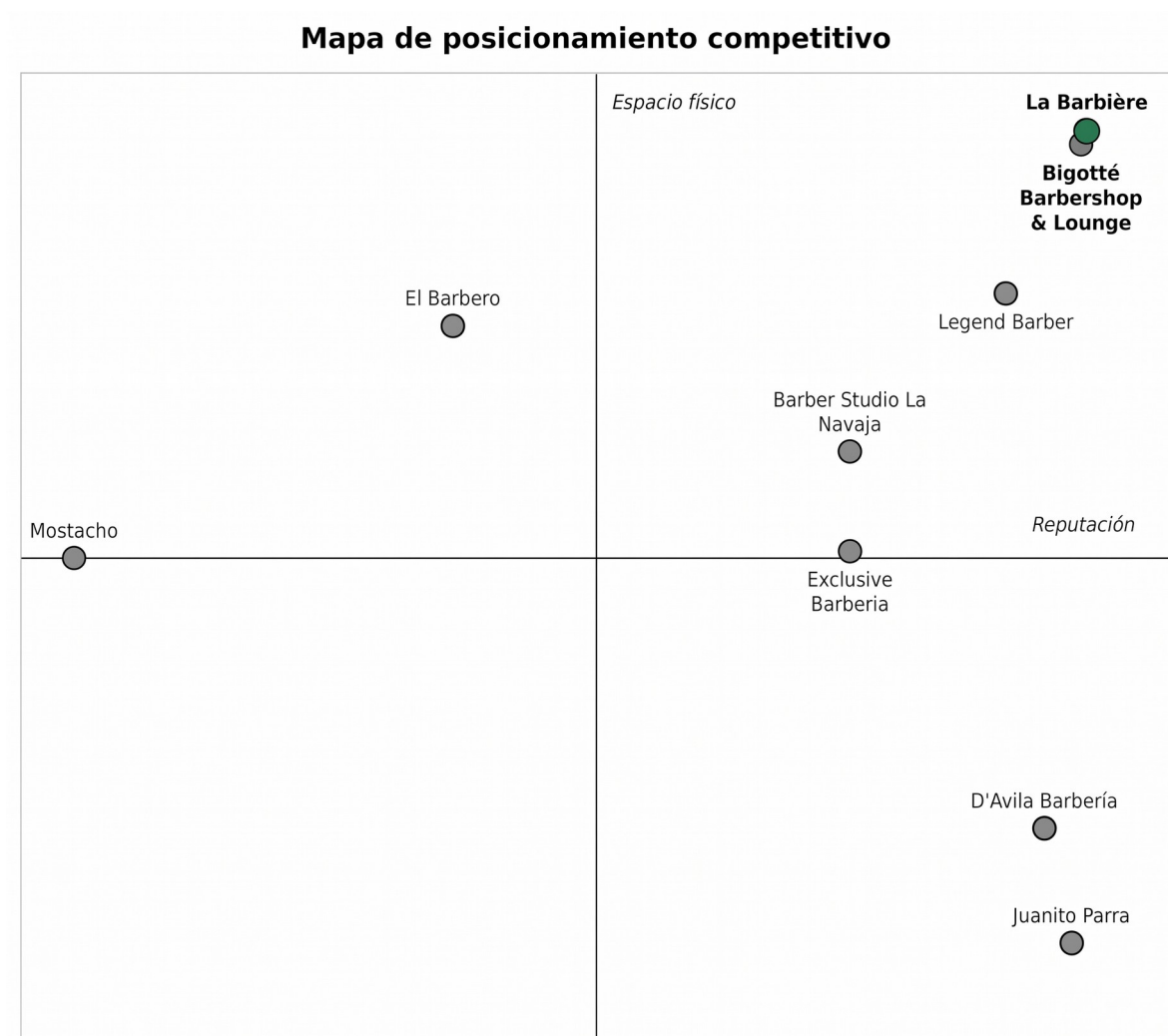


Figura 2: Mapa de posicionamiento competitivo

Nota. Posición relativa de la empresa frente a sus competidores según reputación y espacio físico. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el mapa de posicionamiento competitivo, La Barbière lidera el cuadrante superior derecho junto a Bigotté Barbershop & Lounge, distanciándose claramente del resto de la oferta al consolidar una propuesta de valor que combina un espacio físico exclusivo con una reputación muy alta. En contraste, la mayor parte de los competidores se aglomeran en la zona central e izquierda del gráfico, operando en instalaciones comerciales

de menor escala y compitiendo en un segmento saturado. Asimismo, el gráfico evidencia la posición particular de Juanito Parra en el sector de Remigio Crespo y Unidad Nacional, quien goza de una alta reputación pese a contar con un espacio físico más limitado; esta ubicación aislada en el mapa valida visualmente por qué representa un aliado estratégico ideal para expandir el alcance sin competir directamente por el mismo tipo de experiencia de lujo.

Este posicionamiento premium corrobora la síntesis del diagnóstico expresada en la matriz McKinsey-GE, que relaciona la atractividad del mercado con la posición competitiva de la empresa. La Barbieri Cuenca Studio se ubica en el cuadrante correspondiente a la estrategia de invertir para crecer, lo que indica que opera en un mercado atractivo y que cuenta con una posición competitiva favorable que conviene reforzar mediante la inversión. Esta conclusión articula todo el capítulo: una empresa con fortalezas comerciales sólidas, pero con debilidades estructurales, que se desenvuelve en un mercado de alta rivalidad y que, en consecuencia, debe apostar por la diferenciación premium y por la inversión en su formalización antes que por la competencia en precio. La dirección estratégica de la organización queda así definida, y sienta las bases del plan de negocios que se desarrolla en el capítulo siguiente.

Matriz McKinsey-GE - La Barbière Cuenca Studio

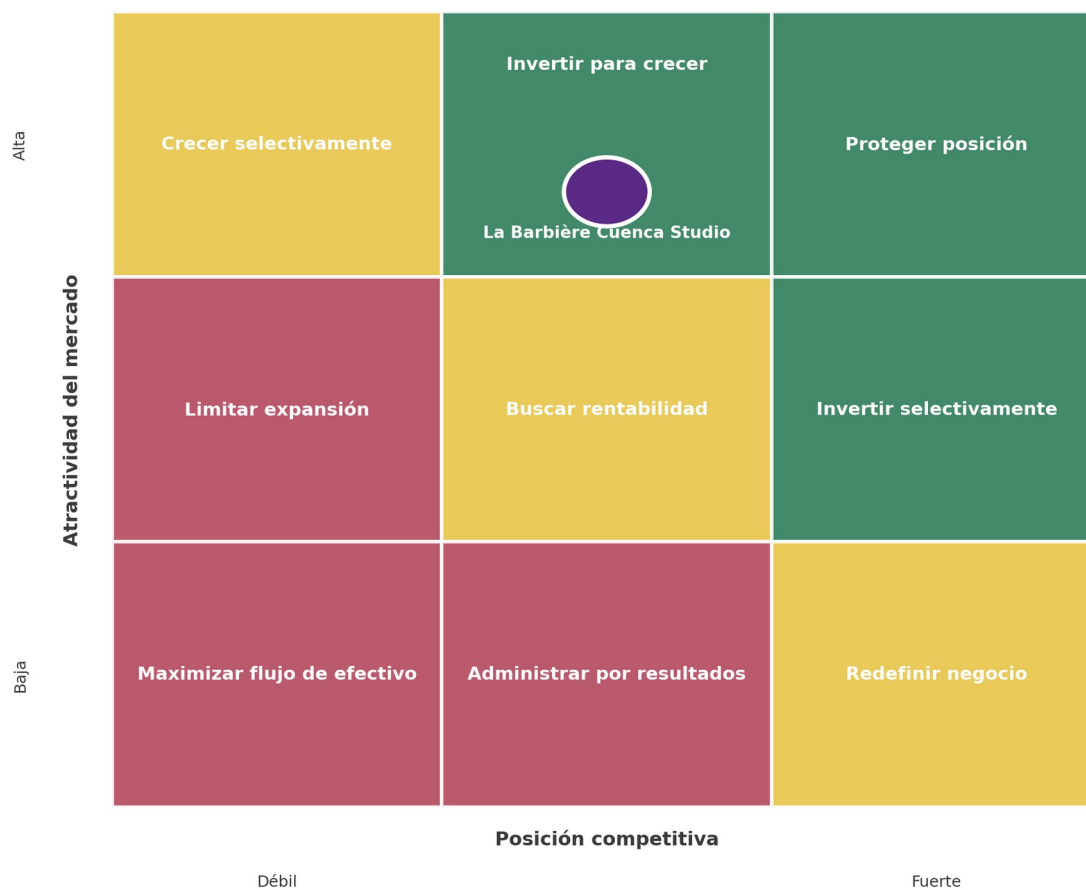


Figura 3: Matriz McKinsey-GE de La Barbière Cuenca Studio

Nota. Ubicación de la empresa según la atractividad del mercado y su posición competitiva. Fuente: elaboración propia.

3. Plan de negocios e Investigación de mercados

El presente capítulo aborda la estructuración comercial de La Barbieri Cuenca Studio y el perfilamiento de su mercado, en tanto componentes que traducen la orientación estratégica de la empresa en un modelo operativo concreto. Si el diagnóstico estratégico permite comprender el entorno y definir la posición que la organización aspira a ocupar, el plan de negocios determina la manera en que esa posición se materializa en una propuesta de valor sostenible. Para sistematizar dicho análisis se emplea el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), herramienta que descompone el funcionamiento de la empresa en nueve bloques interrelacionados y permite evaluar la coherencia entre ellos. A continuación, esta estructuración se complementa con la investigación de mercados, que caracteriza al cliente al que se dirige la propuesta y justifica, desde la lógica de la diferenciación, la disposición de ese segmento a pagar un precio superior al de la competencia.

3.1. Estructuración del modelo comercial (lienzo Canvas)

El modelo de negocio de La Barbieri Cuenca Studio se organiza en torno a un eje rector, la prestación de un servicio premium diferenciado, sobre el cual se alinean los nueve bloques del lienzo. El segmento de clientes, conformado por hombres de entre dieciséis y cuarenta años de clase media y media-alta residentes en Cuenca, no constituye un dato meramente descriptivo, sino la decisión estratégica que condiciona el resto del modelo. Al delimitar deliberadamente un público de nivel socioeconómico medio-alto, la empresa fija un estándar de exigencia que obliga a los demás bloques a sostener una promesa de calidad. La propuesta de valor responde a esa exigencia y se define como un servicio percibido como una experiencia, diferenciado por su calidad y ejecutado por personal altamente calificado. Este

bloque ocupa el centro del lienzo porque articula la razón por la cual el cliente elige a la barbería frente a las numerosas alternativas del mercado.

La entrega de la propuesta descansa en los canales y en las relaciones con los clientes, que revelan una decisión estratégica deliberada: la combinación de lo digital y lo presencial. Los canales identificados, Facebook, Instagram y TikTok, cumplen una función de captación y de proyección de marca, mientras que la relación se sostiene tanto por la vía online como por la atención presencial en el local. Existe aquí una división de funciones coherente con la naturaleza del servicio, en la que el componente digital atrae y comunica, en tanto que el componente presencial materializa la experiencia. De esa relación se derivan las fuentes de ingreso, que provienen del corte de cabello y barba como servicio principal y de servicios complementarios como las depilaciones, las limpiezas faciales y los tintes. La diversificación de los ingresos en torno al cuidado integral de la imagen no solo amplía el valor que cada cliente aporta, sino que refuerza el posicionamiento premium al desplazar la oferta desde un servicio básico hacia una asesoría de imagen completa.

El sostenimiento de la propuesta depende de los recursos clave y de las actividades clave, y es en este punto donde el modelo revela una de sus principales tensiones. Los recursos identificados son los proveedores de productos de belleza y, de manera determinante, el personal altamente calificado, es decir, los barberos profesionales. Las actividades clave comprenden los servicios personalizados de asesoría de imagen, las estrategias publicitarias y de fijación de precios, las estrategias de retención de clientes y los convenios y alianzas estratégicas. La dependencia respecto del talento humano constituye, simultáneamente, la fortaleza y la vulnerabilidad del modelo: la calidad diferenciada solo es posible gracias a la pericia del personal, pero esa misma dependencia expone a la empresa al riesgo de la rotación. Si un barbero clave abandona la organización, se lleva consigo parte de

la consistencia que sustenta la propuesta de valor. Esta tensión explica, y a la vez justifica, la decisión posterior de la empresa de formalizar sus políticas de contratación, en la medida en que la profesionalización de la gestión del personal busca reducir esa exposición y preservar la calidad con independencia de la permanencia de individuos concretos.

Las asociaciones clave responden a una lógica de co-branding y estilo de vida, integrando aliados estratégicos dirigidos al mismo segmento socioeconómico. Entre estas alianzas destacan convenios corporativos con el Grupo Eljuri (que facilita el abastecimiento de la marca de cerveza 593 para el rubro de cortesías y convenios de perfumería), concesionarias de motocicletas reconocidas como Yamaha y Kawasaki, y el centro odontológico especializado OM Dental. La alianza con OM Dental resulta particularmente estratégica para el modelo de negocio, ya que esta institución no solo otorgó a la barbería un reconocimiento formal a la excelencia en servicio y calidad, sino que la integra en su red de establecimientos recomendados para el turismo médico y de lujo en Cuenca (Destino Salud). Estas alianzas cruzadas permiten ampliar el alcance comercial, potenciar el posicionamiento en un ecosistema de consumo premium y diversificar los beneficios percibidos por el cliente sin asumir todos los costos de fidelización de manera interna.

3.2. Investigación de mercados y perfilamiento empírico del cliente

A diferencia de un emprendimiento en fase de proyección, La Barbieri Cuenca Studio dispone de una trayectoria operativa que permite caracterizar a su cliente a partir de la experiencia acumulada. Este perfilamiento empírico se sintetiza en una protopersona documentada por la empresa, la de Carlos Cordero Crespo, un hombre de treinta y cinco años, cuencano, jefe de agencia en una cooperativa, padre de dos hijos y con una jornada laboral de cuarenta y seis horas semanales. Un rasgo determinante de este arquetipo es su fidelidad a los

hábitos de cuidado personal, pues acude a una peluquería desde hace dos décadas y tiende a mantener el mismo corte. Este perfil describe a un consumidor de clase media o media-alta, con un hogar constituido, que valora mantenerse bien presentado y que no escatima recursos en su cuidado personal. La relevancia de esta protopersona radica en que orienta todas las decisiones comerciales hacia un cliente concreto, estable y de alto valor en el tiempo, antes que hacia un público indiferenciado.

El comportamiento de este cliente puede comprenderse con mayor detalle a través del Customer Journey Map elaborado por la empresa, que organiza la experiencia en etapas sucesivas. En la fase de descubrimiento, el cliente busca verse bien y proyectar una buena imagen en su entorno laboral, y el punto de contacto predominante son las redes sociales. En la fase de registro, su decisión se apoya en las recomendaciones y en la posición de mercado de la barbería, y valora el lugar, la eficacia del servicio y la ubicación privilegiada. En la fase de incorporación y primer uso, las calificaciones de otros clientes, los comentarios y la reputación adquieren un peso decisivo, pues el cliente necesita sentirse importante y percibir que constituye una prioridad para el establecimiento. Por último, en la fase de intercambio, la experiencia y el trato recibido sostienen la fidelización, que la empresa refuerza mediante programas de recompra, membresías y la construcción de una comunidad. Este recorrido evidencia que el valor percibido no se concentra en el momento del corte, sino que se distribuye a lo largo de toda la relación, desde la atracción digital hasta la fidelización.

La justificación de la disposición de este segmento a pagar el ticket promedio de doce dólares se sustenta en el posicionamiento de la empresa frente a su competencia. El mapa de posicionamiento elaborado por la organización ubica a los distintos competidores en función de dos dimensiones, la reputación de cada empresa y su espacio físico, e incorpora a referentes locales como Mostacho, Juanito Parra, El Barbero, The Moustache y Barbería

D'Avila. El análisis competitivo derivado de este ejercicio identificó a Juanito Parra como el rival de mayor fortaleza, seguido de El Barbero y de Barbería de Ávila, y planteó la posibilidad de una alianza estratégica con el competidor más fuerte como alternativa a la confrontación directa. Este escenario confirma que el mercado de barberías en Cuenca se caracteriza por una rivalidad intensa y una competencia centrada en el precio.

Ante dicho escenario, La Barbiere Cuenca Studio adopta una estrategia opuesta a la guerra de precios, coherente con la diferenciación que plantea Porter (1980). En lugar de competir por ser la opción más económica, la empresa construye una propuesta de valor superior que el cliente percibe como exclusiva, sustentada en la atención al cliente, en el lugar y en los productos de calidad que la propia organización reconoce como sus elementos diferenciadores. Para un consumidor con el perfil de la protopersona descrita, que prioriza su imagen y mantiene hábitos estables de consumo, estos atributos justifican el pago de un precio superior, pues lo que adquiere no es un servicio estandarizado, sino una experiencia personalizada y consistente. A ello se suma un componente de responsabilidad social, materializado en la sustitución de los envases de las bebidas de cortesía por opciones amigables con el medio ambiente, que añade un valor simbólico apreciado por este segmento.

3.3. Síntesis del capítulo

El análisis conjunto del modelo comercial y del perfil del cliente revela una relación de refuerzo mutuo. El lienzo Canvas demuestra que cada bloque del negocio se encuentra orientado a sostener una propuesta de valor premium, mientras que la investigación de mercados confirma que existe un cliente concreto, de hábitos estables y nivel medio-alto, dispuesto a retribuir esa propuesta con su preferencia y su fidelidad. La coherencia entre ambos planos resulta determinante, pues el modelo de negocio define la promesa y el perfil del cliente confirma su pertinencia. En un mercado dominado por la competencia en precio,

esta correspondencia entre lo que la empresa ofrece y lo que su cliente valora constituye el fundamento de la ventaja competitiva, y anticipa la necesidad de una estructura operativa y financiera capaz de sostenerla en el tiempo, asunto que se aborda en el capítulo siguiente.

4. Marketing Estratégico

El presente capítulo traduce la propuesta de valor y el posicionamiento definidos en los capítulos anteriores en acciones concretas de mercado. Si el plan de negocios estableció qué ofrece la empresa y a quién, el marketing estratégico determina cómo se comunica, se entrega y se sostiene esa propuesta frente a un entorno de alta rivalidad. Para ello se aborda, en primer lugar, la mezcla de marketing de servicios; a continuación, la gestión de la marca en las redes sociales; y, finalmente, el posicionamiento y la fidelización del cliente. El análisis evidencia que la empresa ha desplazado su gestión de marketing desde una práctica empírica hacia una estructura profesionalizada, coherente con la estrategia de diferenciación premium.

4.1. Mezcla de marketing de servicios

La implementación de una estrategia de diferenciación exige la traducción de la ventaja competitiva en variables operativas perfectamente alineadas. En el sector de los servicios, la mezcla de mercadeo tradicional de las cuatro variables resulta insuficiente debido a las características intrínsecas de la oferta: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Por tanto, para estructurar el posicionamiento comercial de La Barbiere Cuenca Studio, se adopta el modelo ampliado de las Siete P del marketing de servicios (Lovelock y Wirtz, 2009). Este enfoque permite descomponer y auditar cada punto de contacto de la organización con su entorno, garantizando que tanto los componentes tangibles como las interacciones humanas refuercen la promesa de exclusividad y se distancien de la competencia por precio.

4.1.1. Producto (Servicio) e Ingeniería del Portafolio

El portafolio de servicios de la organización no se concibe como una lista de actividades técnicas de peluquería, sino como una arquitectura escalonada de experiencias diseñadas para la optimización del valor del cliente. El núcleo de la oferta lo constituye el servicio de corte de cabello, posicionado estratégicamente con una tarifa de diez dólares; este servicio básico actúa como el principal ancla de atracción, pero rompe la estandarización del mercado al incorporar de forma obligatoria asesoría de imagen personalizada, perfilado de cejas, una bebida de bienvenida y una bebida al final, todo estructurado dentro de un tiempo de ejecución riguroso de treinta minutos.

De manera complementaria, el servicio de barba se ofrece bajo una tarifa idéntica de diez dólares, integrando tecnología de diseño con ozono, aplicación de toallas calientes y perfilado de cejas, transformando una actividad rutinaria en un ritual de relajación. Para maximizar el valor de la transacción, la empresa aplica una estrategia de venta cruzada (*cross-selling*) mediante el servicio combinado de corte y barba por un valor de 17,49 dólares, el cual incluye la asesoría integral de imagen.

El crecimiento del margen operativo se sostiene en los servicios estéticos especializados de mayor valor añadido: la limpieza facial profunda (quince dólares), que incorpora doble mascarilla y un proceso de exfoliación e hidratación; el paquete integral de corte, barba y limpieza facial (treinta dólares); y la ondulación permanente, que representa el servicio de mayor especialización técnica con un precio de cincuenta y cinco dólares. La ingeniería de este portafolio demuestra que incluso el punto de entrada más económico de la empresa incluye componentes de hospitalidad y consultoría, desplazando la oferta desde un servicio genérico hacia un ecosistema de cuidado personal.

4.1.2. Precio y Estrategia de Valor Percibido (Value-Based Pricing)

La prestación del servicio premium se refuerza mediante una política de hospitalidad activa apalancada en alianzas corporativas. En lugar de recurrir a canales minoristas genéricos, la empresa ha consolidado un convenio estratégico con el Grupo Eljuri para la integración de la cerveza 593 como bebida de cortesía, además de colaboraciones en el área de perfumería. Esta decisión operativa genera un efecto de co-branding que asocia la barbería con marcas de alto perfil. Adicionalmente, el ecosistema de la marca se expande mediante convenios cruzados con concesionarias de motocicletas (Yamaha y Kawasaki) y, como se detalló en el Capítulo 2, con el centro especializado OM Dental, cuyo reconocimiento a la excelencia en servicio refuerza el posicionamiento premium de la barbería. Estas alianzas operan bajo una lógica de afinidad psicográfica, conectando a la empresa con industrias que comparten su mismo perfil de consumidor, lo que potencia la captación y retención de usuarios sin diluir la marca.

4.1.3. Plaza (Distribución) y Expansión Geográfica

La accesibilidad y la distribución del servicio se gestionan mediante una estrategia de conveniencia geográfica y consistencia de marca. La organización opera a través de dos puntos de atención estratégicamente localizados en la ciudad de Cuenca: el local fundacional situado en la avenida 12 de Abril y la sucursal establecida en el sector de Misicata. La selección de estas ubicaciones responde a un análisis de la densidad del segmento objetivo (clase media y media-alta), facilitando la proximidad física sin comprometer el posicionamiento.

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, la apertura y sostenimiento del segundo local en Misicata materializa de forma directa la directriz de "invertir para crecer" derivada de la matriz McKinsey-GE analizada en el diagnóstico estratégico. Esta expansión

geográfica demuestra la replicabilidad del modelo comercial corporativo, probando que el éxito de la organización no depende de una ubicación fortuita, sino de un sistema operativo estandarizado capaz de entregar la misma experiencia premium en diferentes nodos de la ciudad.

4.1.4. Promoción (Comunicación) y Desestimación del Descuento

La estrategia de comunicación de la organización rompe abiertamente con los paradigmas tradicionales del comercio minorista de servicios. La empresa ha adoptado una política estricta de "cero descuentos" y ausencia de promociones basadas en la reducción de precios nominales. Académicamente, la literatura de marketing advierte que los descuentos frecuentes erosionan el valor de la marca, acostumbran al cliente a comprar solo bajo oferta y atraen a un segmento volátil que carece de lealtad (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).

En lugar de sacrificar el margen y devaluar el posicionamiento premium, la actividad promocional se canaliza a través de dos ejes de alto valor simbólico: una estrategia rigurosa de contenido digital en redes sociales administrada por una agencia especializada y un programa de fidelización tecnológica. El objetivo de la comunicación no es empujar la venta a través de la urgencia del precio bajo, sino atraer al cliente mediante la proyección de un estilo de vida, el refinamiento y el estatus.

4.1.5. Personas y Gestión del Talento Técnico

En el marketing de servicios, el personal de primera línea representa la personificación de la marca. Para la organización, los barberos profesionales constituyen el recurso clave determinante para la entrega de la propuesta de valor. Debido a la inseparabilidad del servicio, el cliente evalúa la calidad de la empresa a través del comportamiento, la pericia técnica y las habilidades interpersonales del operario.

Esta fuerte dependencia introduce una tensión estratégica crítica identificada en el diagnóstico organizacional: el riesgo latente de rotación del personal y la pérdida de consistencia operativa. Cuando la experiencia del cliente se vincula exclusivamente a la habilidad individual de un barbero, la salida de este pone en riesgo la retención del usuario. Para mitigar esta vulnerabilidad, la empresa ha transitado hacia la formalización de políticas de contratación y el establecimiento de estándares técnicos homogéneos. El objetivo metodológico es institucionalizar el conocimiento técnico; de este modo, el cliente percibe que la exclusividad y la calidad son un atributo corporativo de la organización y no la destreza aislada de un individuo.

4.1.6. Procesos y Protocolo de Hospitalidad

El componente de procesos define la secuencia de actividades que configuran la experiencia del cliente desde el primer contacto hasta la posventa. La organización ha diseñado un flujo operativo lineal y predecible enfocado en eliminar las fricciones comunes del servicio tradicional (como las esperas prolongadas o la atención improvisada). El proceso se inicia con el agendamiento digital, coordinado mediante plataformas en línea que garantizan el respeto estricto a la puntualidad de las citas, un valor corporativo central.

Una vez iniciado el servicio, se activa el protocolo de hospitalidad que distingue a la organización. El cliente es recibido en un entorno de descanso y se le ofrece una bebida de cortesía cuyo abastecimiento se gestiona a través de la alianza corporativa con el Grupo Eljuri, que provee la cerveza 593. Esta decisión operativa permite sostener un estándar de atención de alto nivel y, a la vez, reforzar el posicionamiento premium mediante un efecto de asociación con marcas de alto perfil. Tras la asesoría de imagen y la ejecución técnica del servicio, el proceso cierra con un sistema de pago digital que incorpora automáticamente los

beneficios del programa de fidelización, de modo que el último punto de contacto resulte fluido y genere una percepción de valor positiva.

4.1.7. Evidencia Física (Physical Evidence) y Atmósfera Premium

La evidencia física comprende todos los elementos tangibles y el entorno ambiental (*servicescape*) en el que se produce el encuentro del servicio. Dado que el servicio es intrínsecamente intangible, el cliente utiliza las pistas físicas del entorno para formarse un juicio objetivo sobre la calidad de la empresa antes y durante la atención. La organización gestiona este bloque mediante una atmósfera multisensorial de lujo que aísla deliberadamente al usuario del ruido urbano y de la dinámica masiva de las peluquerías convencionales.

La infraestructura de los locales en la avenida 12 de Abril y Misicata incorpora mobiliario ergonómico de alta gama, iluminación focalizada adaptada para el confort visual y una curaduría acústica y aromática consistente. La identidad visual se encuentra fuertemente estructurada a través de elementos gráficos limpios, destacando la silueta icónica de la catedral de Cuenca, lo que ancla la marca premium al orgullo y la cultura local. Asimismo, el personal técnico opera bajo políticas estrictas de presentación uniforme, proyectando profesionalismo y orden.

Finalmente, la tangibilización de la marca incorpora criterios de responsabilidad social corporativa mediante el uso explícito de envases amigables con el medio ambiente para las bebidas de cortesía. Este detalle convierte un costo operativo ordinario en un elemento diferenciador de alto valor simbólico, alineado con las expectativas éticas y de consumo del cliente de nivel socioeconómico medio-alto.

4.2. Gestión de la marca en redes sociales

En el entorno competitivo contemporáneo, la presencia en los canales digitales ha dejado de ser una actividad periférica para convertirse en un pilar central de la estrategia de posicionamiento, especialmente para empresas que operan bajo un modelo de diferenciación premium. Para La Barbiere Cuenca Studio, el ecosistema digital no se gestiona como un catálogo estático de ventas, sino como un entorno interactivo de co-creación de valor y construcción de capital de marca (*brand equity*). La interacción en plataformas digitales permite a la organización tangibilizar de forma anticipada la experiencia sensorial del local, comunicando sofisticación y estilo de vida a su segmento objetivo antes del encuentro físico del servicio.

4.2.1. Arquitectura Digital y Métricas de Comunidad

La arquitectura de comunicación digital de la organización se despliega de manera diversificada a través de las tres plataformas de mayor penetración en el mercado local, asignando un rol estratégico específico a cada una de ellas para optimizar el alcance y el compromiso (*engagement*) de la comunidad.

En la plataforma Facebook, bajo la identidad oficial La Barbiere Cuenca, la organización ha consolidado una comunidad de aproximadamente 2,700 seguidores. El enfoque de este canal trasciende la promoción comercial ordinaria, articulándose conceptualmente como un espacio dedicado al relax, el bienestar y la renovación del cliente. Esta narrativa transforma la percepción de la marca, asociándola con un refugio de cuidado personal masculino dentro del entorno digital.

Por su parte, Instagram representa el canal prioritario para la proyección estética y la validación visual del estatus premium. A través de la cuenta oficial @labarbierecuenca, la empresa registra una base de 4,690 seguidores y un histórico que supera las 400

publicaciones. La biografía de la cuenta sintetiza de manera precisa el núcleo de la oferta corporativa: "Corte, barba y cuidado personal masculino". La gestión de este canal se caracteriza por una curaduría visual de alta fidelidad que resalta la pulcritud de los locales, el profesionalismo del personal y la sofisticación de los resultados técnicos. Desde la perspectiva teórica del marketing de contenidos, este volumen de publicaciones consistentes construye una narrativa de marca predecible y de alta calidad que refuerza la confianza del consumidor.

Finalmente, en la plataforma TikTok, mediante la cuenta @labarbiere_ec, la organización congrega a más de 2,600 seguidores. Este canal se especializa en la difusión de formatos de video corto y dinámico, enfocados en mostrar los procesos de transformación de la asesoría de imagen y las interacciones del protocolo de hospitalidad. La coherencia del mensaje e identidad visual compartida entre las tres plataformas demuestra una planificación de comunicación integrada de marketing, evitando las distorsiones de posicionamiento comunes en la gestión empírica de redes sociales.

4.2.2. Profesionalización de la Comunicación: Tercerización y Gobernanza Digital

El factor determinante en la evolución comercial de la empresa ha sido la transición desde una comunicación digital intuitiva y reactiva hacia un modelo de gobernanza profesionalizado. La organización formalizó la contratación de una agencia de marketing especializada, delegando la gestión integral de sus activos digitales bajo un esquema corporativo estandarizado.

Esta alianza operativa abarca la producción de contenido audiovisual de alta definición, el diseño de piezas gráficas alineadas con el manual de identidad de la marca, la gestión estratégica de historias diarias para mantener la interactividad, y la administración

técnica de la pauta publicitaria. El control de calidad de esta tercerización se asegura mediante la entrega y revisión de un informe mensual de resultados métricos, permitiendo una toma de decisiones basada en datos reales de rendimiento (*KPIs*).

Estratégicamente, esta decisión corrige de forma directa una de las debilidades críticas identificadas en el diagnóstico DAFO inicial de la organización: la ausencia de políticas de publicidad formalmente definidas. Al delegar la comunicación en especialistas, la empresa institucionaliza su marketing, garantizando que cada publicación responda a un objetivo de posicionamiento y no a la improvisación. Este paso de una gestión empírica a una estructura corporativa digital blinda la reputación de la empresa y asegura que la percepción pública de la marca corresponda con el alto estándar técnico y de servicio ejecutado en el espacio físico.

4.2.3. Asignación Presupuestaria y Gestión de la Pauta Publicitaria (Meta Ads)

La sostenibilidad de la presencia digital y la captación constante de nuevos clientes dentro del nicho socioeconómico medio-alto se sustentan en una política de inversión publicitaria formal. La empresa asigna un presupuesto específico de doscientos dólares mensuales destinado exclusivamente a la pauta pagada dentro del ecosistema de Meta Ads (Facebook e Instagram).

Esta asignación presupuestaria no se ejecuta de forma indiferenciada, sino mediante una segmentación paramétrica avanzada que filtra al público por variables geográficas (residentes en zonas estratégicas de Cuenca), demográficas (hombres de 16 a 40 años) y psicográficas (intereses en cuidado personal, estatus, moda premium y estilo de vida urbano). La gestión técnica de la pauta pagada permite maximizar el retorno de la inversión publicitaria (*ROAS*), garantizando que el mensaje de exclusividad llegue únicamente al perfil de cliente definido en la protopersona del proyecto.

Esta inversión constante asegura la visibilidad de los dos puntos de atención (Avenida 12 de Abril y Misicata) y mantiene la marca en el *top-of-mind* del mercado objetivo. Al combinar el alcance orgánico de una comunidad fidelizada con el empuje científico de la publicidad pagada, La Barbieri Cuenca Studio consolida un sistema de atracción digital de alta eficiencia que alimenta de manera predecible el flujo de citas del negocio, protegiendo su participación de mercado frente a la proliferación de competidores informales.

4.3. Posicionamiento y fidelización del cliente

El éxito a largo plazo de una estrategia de diferenciación no depende únicamente de la capacidad de atraer clientes, sino de la habilidad organizacional para retenerlos y maximizar su valor a lo largo del tiempo. En el sector de servicios, la adquisición de un nuevo cliente suele ser considerablemente más costosa que la retención de uno existente. Por ello, La Barbieri Cuenca Studio ha implementado un sistema estructurado donde el posicionamiento de la marca se valida externamente y la lealtad se incentiva mediante herramientas financieras y tecnológicas, evitando la trampa de la competencia por precio.

4.3.1. Reputación Digital y Validación Externa del Posicionamiento

En la economía digital, el posicionamiento de una marca requiere respaldo empírico. El posicionamiento premium de La Barbieri Cuenca Studio encuentra una validación externa y objetiva en su reputación digital consolidada. La empresa registra una calificación promedio de 4,9 sobre 5 en la plataforma Google, sustentada en 664 reseñas y opiniones de usuarios.

Desde la perspectiva académica del marketing de servicios, este indicador resulta determinante para la reducción del riesgo percibido. Dado que los servicios son intangibles y no pueden probarse antes de la compra, el consumidor confía en la "prueba social" (*social proof*) para tomar su decisión. Un volumen tan robusto de reseñas positivas demuestra ante el

mercado y ante este análisis que el carácter de lujo de la organización no descansa en una mera autodeclaración o en un esfuerzo publicitario aislado, sino en la entrega consistente de calidad verificada por el consumidor. Esta calificación actúa como un activo intangible de alto valor que protege a la empresa de competidores emergentes que intenten imitar su modelo operativo.

4.3.2. Ingeniería de Fidelización: Cashback y Costos de Cambio

Para garantizar la recurrencia del cliente, la empresa ha desestimado los programas de lealtad tradicionales basados en cupones físicos o descuentos directos, optando por una estrategia de retención tecnológica. La fidelización se articula en torno a un programa de devolución de valor (*cashback*), instrumentado mediante una tarjeta virtual compatible con Google Wallet y Apple Wallet.

Operativamente, por cada transacción realizada, el cliente recibe una devolución equivalente al ocho por ciento (8%) del valor total de su compra, saldo que se acumula en su billetera digital y que puede ser canjeado posteriormente por nuevos servicios o productos complementarios. Estratégicamente, este mecanismo presenta una superioridad técnica frente al descuento tradicional. Al aplicar un descuento directo, la empresa devalúa su propio servicio y reduce el ticket promedio de manera inmediata; en contraste, el sistema de *cashback* mantiene intacta la integridad del precio premium (\$12 dólares) y asegura el flujo de caja en el momento presente, condicionando el beneficio a una visita futura.

Adicionalmente, este saldo acumulado genera lo que en teoría microeconómica y estratégica se conoce como un "costo de cambio psicológico" (*switching cost*). Si el cliente de La Barbiere evalúa la posibilidad de probar una barbería competidora, se enfrenta a la pérdida del saldo que ya tiene acumulado en su teléfono móvil. Este mecanismo incentiva

fuertemente la repetición de compra, incrementa el Valor del Ciclo de Vida del Cliente (*Customer Lifetime Value - CLV*) y construye una barrera de salida que protege la cuota de mercado de la empresa.

4.3.3. Consolidación de la Promesa de Marca

Toda la estructura analizada en este capítulo converge en la declaración oficial de la marca. El eslogan corporativo de la empresa, "*Ven y vive la experiencia*", no es una simple frase publicitaria, sino la síntesis precisa de su posicionamiento estratégico. Al invitar al usuario a "vivir una experiencia", la empresa desplaza conscientemente el foco del servicio técnico (el corte de cabello) hacia el ecosistema integral (el ambiente, la hospitalidad, la atención y el estatus). Esta declaración alinea las expectativas del consumidor con la capacidad operativa de la organización, cerrando el círculo del marketing estratégico.

4.4. Síntesis del capítulo

El análisis exhaustivo del marketing estratégico confirma que La Barbiere Cuenca Studio ha construido y ejecuta una propuesta de mercado plenamente coherente con su estrategia de diferenciación. La ampliación de la mezcla de servicios (7 P's) evidencia que el modelo de negocio está diseñado en torno a la creación de valor y no a la competencia por precio. La consistencia de la reputación digital, respaldada por la evidencia de las reseñas, la profesionalización de las comunicaciones mediante agencia y pauta segmentada, y un programa de fidelización tecnológica que premia la lealtad protegiendo el estatus premium, configuran un ecosistema comercial sólido y coherente. De este modo, queda demostrado que la ventaja competitiva de la organización no se sostiene en la improvisación empírica, sino en una gestión comercial estructurada, lo cual sienta las bases necesarias para analizar, en el siguiente capítulo, la viabilidad y sostenibilidad financiera de esta operación.

5. Gerencia Financiera

La sostenibilidad de una propuesta de valor premium depende, en última instancia, de su viabilidad económica. El presente capítulo examina el desempeño financiero de La Barbieri Cuenca Studio a partir de los registros de su sistema de facturación correspondientes al trimestre de marzo, abril y mayo de 2026, desglosados por sus dos unidades de negocio. El análisis evidencia que la empresa sostiene su modelo de diferenciación sobre una estructura de ingresos diversificada y una estructura de costos coherente con la naturaleza del sector de servicios.

5.1. Estructura de ingresos y diversificación por unidad de negocio

La empresa opera con dos unidades de negocio que constituyen fuentes de ingreso independientes: el local principal, ubicado en el sector del Vergel sobre la avenida 12 de Abril, y el local secundario de Misicata. Durante el trimestre analizado, el local principal registró ventas mensuales de 5.980,13, 6.007,50 y 5.404,03 dólares en marzo, abril y mayo, respectivamente, con un promedio cercano a los 5.797 dólares mensuales. El local de Misicata alcanzó ventas de 2.703,00, 2.534,00 y 2.512,50 dólares en el mismo periodo, con un promedio aproximado de 2.583 dólares mensuales. En conjunto, las dos unidades generaron un ingreso consolidado promedio cercano a los 8.380 dólares mensuales.

Esta configuración revela una decisión financiera relevante, a saber, la diversificación del riesgo. Al no depender de un único punto de venta, la empresa distribuye su generación de ingresos entre dos ubicaciones, de modo que una eventual caída en la demanda de un local puede ser compensada, al menos parcialmente, por el desempeño del otro. El local principal aporta alrededor del 69 por ciento de los ingresos y el de

Misicata el 31 por ciento restante, proporción que confirma que el segundo local, pese a su menor escala, constituye una contribución significativa y no marginal al resultado global.

El volumen de transacciones respalda esta lectura. El local principal procesó entre 467 y 511 servicios mensuales, y el de Misicata entre 212 y 231, lo que sitúa la actividad conjunta en torno a las 711 transacciones mensuales. De manera consistente, el ticket promedio se mantuvo en un rango estrecho, de 11,52 a 12,15 dólares entre ambos locales durante todo el trimestre. La estabilidad de este indicador resulta determinante para la presente investigación, pues confirma de manera empírica la estrategia de precio premium desarrollada en los capítulos anteriores: la empresa sostiene un ticket promedio homogéneo y superior al de una barbería que compite por precio, sin que su valor dependa del local ni del mes.

5.2. Análisis del estado de resultados y estructura de costos

El desglose de los ingresos del local principal correspondiente a mayo de 2026 permite examinar la composición de la oferta. El corte de cabello constituye el servicio dominante, con 376 prestaciones que concentran cerca de dos tercios de los ingresos por servicios del mes, seguido del paquete de corte con barba, con 67 prestaciones. Los servicios de mayor valor unitario, como la ondulación permanente, y los complementarios, como el corte de barba y la limpieza facial, junto con la venta de productos, completan la composición de ventas. Esta distribución confirma que, si bien el corte de cabello es el motor del volumen, los servicios complementarios y de mayor valor añaden un margen adicional coherente con la estrategia de asesoría integral de imagen.

En cuanto a la estructura de costos, las comisiones de los barberos constituyen el principal costo variable de la operación. En mayo de 2026, el local principal destinó 2.281,45 dólares a este concepto, cifra equivalente a cerca del 42 por ciento de las ventas

del mes. Esta proporción resulta lógica y esperable en el sector de servicios, donde la mano de obra directa es el insumo central de la prestación. Además, evidencia un modelo de remuneración variable que alinea el costo de personal con el nivel real de actividad, de modo que el gasto se ajusta de forma automática a la demanda y protege la rentabilidad durante los meses de menor afluencia.

Por último, el gasto en la cerveza de cortesía, asociado a la alianza con la marca Cerveza 593, ascendió a 115,50 dólares en el mes, lo que representa apenas un 2,1 por ciento de las ventas. Este dato posee un valor demostrativo particular, pues acredita contablemente que el componente de hospitalidad sobre el cual se construye la experiencia premium es plenamente sostenible frente al nivel de ingresos. En otras palabras, el atributo diferenciador que el cliente percibe como un gesto de exclusividad tiene un costo marginal reducido en relación con su impacto sobre la propuesta de valor, lo que confirma la eficiencia económica de la estrategia de diferenciación.

5.3. Análisis del punto de equilibrio y margen de seguridad

La viabilidad de una microempresa en un entorno de alta rivalidad depende de su capacidad para cubrir sus obligaciones fijas antes de generar utilidad. A partir de los datos del local principal (Vergel) correspondientes a mayo de 2026, es posible determinar el punto de equilibrio operativo de la organización. Considerando que los gastos operativos de caja ascienden a 1.935,21 dólares (que fungen como los costos fijos estructurales del mes) y que la empresa opera con un margen de contribución aproximado del 58 por ciento (dado que el 42 por ciento restante corresponde al costo variable de las comisiones de los barberos), la empresa necesita generar ventas por alrededor de 3.336 dólares para alcanzar su punto de equilibrio.

Frente a unas ventas netas reales de 5.404,03 dólares en ese mismo mes, la organización demuestra poseer un margen de seguridad financiero robusto, superando su punto de equilibrio en más de un 60 por ciento. Operativamente, considerando el ticket promedio de 11,57 dólares, el local requiere atender a 288 clientes al mes para no incurrir en pérdidas. Al registrar 467 transacciones, la empresa opera con holgura, lo que le permite absorber fluctuaciones temporales en la demanda sin comprometer su flujo de caja ni su capacidad para cumplir con sus obligaciones corrientes.

5.4. Eficiencia del gasto de hospitalidad (Costo de retención)

El modelo de diferenciación premium de La Barbiere Cuenca Studio se materializa en su protocolo de hospitalidad, el cual debe ser analizado desde una perspectiva de eficiencia financiera. El estado de resultados evidencia que la provisión de la bebida de cortesía (Cerveza 593) representó un gasto mensual de 115,50 dólares. Al cruzar este rubro con el volumen de actividad del mes (467 transacciones), se determina que el costo unitario de hospitalidad por cliente asciende a apenas 0,24 dólares.

Este indicador, de veinticuatro centavos por transacción, es estratégicamente vital. Demuestra que la organización ha logrado anclar una percepción de lujo y estatus en la mente del consumidor mediante un costo de retención marginalmente bajo. Financieramente, invertir menos de un cuarto de dólar por visita para asegurar un ticket promedio superior a los 11 dólares representa un retorno de inversión considerable sobre el gasto de fidelización. Esta eficiencia justifica contablemente la alianza estratégica con el Grupo Eljuri y confirma que no es necesario inflar la estructura de costos fijos para entregar una propuesta de valor superior.

5.5. Apalancamiento operativo y gestión del riesgo

La decisión gerencial de estructurar la remuneración de los barberos como un costo estrictamente variable mediante comisiones el cual representó 2.281,45 dólares en el mes analizado configura un modelo de bajo apalancamiento operativo. En el análisis financiero de servicios, un bajo apalancamiento operativo indica que una proporción mayoritaria de los costos totales fluctúa en relación directa con las ventas.

Esta arquitectura contable actúa como un mecanismo defensivo frente al riesgo de mercado. En escenarios de contracción económica o reducción temporal de la demanda una amenaza latente identificada en la matriz DAFO previa, la carga prestacional de la empresa disminuye automáticamente, protegiendo la liquidez. Si la empresa hubiese optado por un modelo de salarios fijos elevados, un mes de baja afluencia erosionaría rápidamente la utilidad operativa de 1.187,37 dólares, acercando a la organización a la zona de pérdida. Por tanto, el esquema de comisiones no solo incentiva la productividad individual del talento humano, sino que funciona como un seguro financiero contra la variabilidad intrínseca del sector de peluquerías.

5.6. Impacto financiero del sistema de fidelización (Cashback)

El programa de devolución de valor (*cashback*) del 8 por ciento, implementado a través de billeteras digitales, requiere un análisis financiero particular dado que altera la dinámica tradicional de los descuentos. A diferencia de una promoción directa que reduce el ingreso bruto en el momento de la transacción, el *cashback* obliga al cliente a pagar la tarifa premium íntegra (12 dólares), protegiendo el flujo de caja inmediato de la organización.

Contablemente, este 8 por ciento no representa una salida de dinero en el periodo en curso, sino que se registra como un pasivo diferido, es decir, una obligación futura que solo se materializa si el cliente retorna al establecimiento. Desde la perspectiva de la gerencia financiera, este mecanismo es óptimo: financia la fidelización con las utilidades futuras y

condiciona el costo promocional a la repetición de compra. Al cruzar esta estrategia con la utilidad operativa positiva del 22 por ciento reportada en los cuadros anteriores, se concluye que el modelo comercial es capaz de absorber este 8 por ciento diferido sin comprometer la rentabilidad neta a largo plazo, consolidando un ecosistema comercial financieramente sustentable.

5.7. Análisis de tendencia, estacionalidad y comportamiento de la demanda

La evaluación del desempeño trimestral permite identificar el comportamiento de la demanda y la sensibilidad de los ingresos ante variables estacionales. Al analizar la serie de tiempo correspondiente a los meses de marzo, abril y mayo de 2026, se observa una dinámica de estabilización en el volumen de ventas. En el local principal (Vergel), los ingresos experimentaron un ligero crecimiento entre marzo (5.980,13 dólares) y abril (6.007,50 dólares), impulsado por un incremento proporcional en el volumen de transacciones, pasando de 492 a 511 servicios prestados. No obstante, en el mes de mayo se registró una contracción del 10 por ciento, situando los ingresos en 5.404,03 dólares con 467 transacciones.

De manera paralela, la unidad de negocio de Misicata presentó un comportamiento de decrecimiento marginal continuo durante el mismo periodo. Los ingresos descendieron de 2.703,00 dólares en marzo, a 2.534,00 dólares en abril, y finalmente a 2.512,50 dólares en mayo. Desde la perspectiva de la gerencia financiera, esta tendencia de leve contracción hacia el final del trimestre (común en ciclos económicos donde el consumo suntuario se ralentiza tras periodos de festividades o inicio de ciclos escolares) valida empíricamente el diagnóstico estratégico planteado en el Capítulo 1. La vulnerabilidad a la estacionalidad demuestra que la empresa no puede depender exclusivamente del flujo orgánico de clientes, justificando de manera técnica la decisión, detallada en el Capítulo 3, de invertir un presupuesto fijo de 200 dólares en pauta digital segmentada. Esta inversión publicitaria actúa como un mecanismo

financiero contracíclico, diseñado específicamente para aplanar la curva de demanda en los meses de menor afluencia y garantizar que las ventas conjuntas no desciendan del umbral de los 8.000 dólares mensuales.

5.8. Optimización de la capacidad instalada y *Yield Management*

La rentabilidad en el marketing de servicios no solo depende del control de costos, sino de la maximización del rendimiento de los activos físicos y del tiempo, concepto conocido en la teoría administrativa como *Yield Management*. Al considerar que el modelo operativo de La Barbieri Cuenca Studio estipula un tiempo riguroso de ejecución de treinta minutos por cada servicio básico, el volumen de transacciones reportado adquiere una nueva dimensión de análisis.

Tomando como referencia el pico de demanda del trimestre en el local principal (511 transacciones en el mes de abril), se evidencia que la infraestructura física y el talento humano de la organización poseen una capacidad de absorción considerablemente elástica. Financieramente, esto significa que el negocio cuenta con la capacidad instalada para incrementar su facturación sin necesidad de incurrir en nuevos desembolsos de capital (*CapEx*) para la ampliación de los locales. Cada transacción adicional que logre captarse a través del ecosistema de redes sociales representa un ingreso que, una vez descontada la comisión del barbero (costo variable), contribuye directamente a la dilución del costo fijo (arriendos y servicios). Al mantenerse un ticket promedio sólido de 11,76 dólares en su mes de mayor volumen, la empresa demuestra que puede escalar sus operaciones acercándose a su frontera de posibilidades de producción sin saturar la agenda al punto de comprometer el protocolo de hospitalidad, protegiendo así el núcleo de su ventaja competitiva.

5.9. Consolidación financiera: El Estado de Resultados Integral

Para sistematizar la información económica detallada a lo largo del presente capítulo, se expone a continuación el estado de resultados condensado. Esta herramienta permite a la administración evaluar la salud financiera de la operación central y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y el reparto de utilidades.

Tabla 2: Estado de Resultados Operativo Condensado (Local Principal - Mayo 2026)

Cuenta Contable	Valor (USD)
Ingresos Operativos Brutos	
Ingresos por Ventas (Cortes, paquetes, productos)	\$ 5.404,03
<i>Ingresos Netos Totales</i>	<i>\$ 5.404,03</i>
Costo de Ventas (Variables)	
Comisiones a Barberos (Mano de Obra Directa)	\$ 2.281,45
<i>Total Costos de Venta</i>	<i>\$ 2.281,45</i>
Utilidad Bruta	\$ 3.122,58
Gastos Operativos (Fijos y Semi-fijos)	
Gastos de Caja (Arriendos, servicios, insumos)	\$ 1.819,71
Gastos de Hospitalidad (Cerveza cortesía convenio)	\$ 115,50
<i>Total Gastos Operativos</i>	<i>\$ 1.935,21</i>
Utilidad Operativa (Margen Operativo 22%)	\$ 1.187,37

Nota. Datos extraídos del sistema de facturación y control interno de la organización.

El cálculo de deducciones de ley (15% trabajadores y 25% impuesto a la renta) responde a la estructura tributaria y laboral vigente. Elaboración propia.

La Tabla 2 sintetiza la arquitectura financiera del negocio y presenta su verdadera capacidad de generación de riqueza. Al liquidar las obligaciones tributarias y laborales correspondientes, la empresa consolida una utilidad neta de 756,94 dólares, lo que representa un margen neto del 14% sobre las ventas. En el sector de servicios minoristas, esto implica retener 14 centavos netos por cada dólar facturado, después de absorber costos fijos, mano de obra e impuestos. Los resultados evidencian que, durante el período analizado y bajo los supuestos establecidos, la estrategia de diferenciación premium resulta financieramente viable para la empresa.

5.10. Proyecciones Financieras 2026-2028

Cabe destacar que el siguiente modelo proyectivo constituye un ejercicio de escenarios hipotéticos. Dado que la organización no contaba con un horizonte histórico consolidado a largo plazo que permitiera establecer una tasa de crecimiento histórica definitiva, estas proyecciones se han construido asumiendo la anualización lineal de los resultados del trimestre analizado (marzo-mayo 2026). Sobre esta base empírica anualizada, se han aplicado tasas de crecimiento teóricas conservadoras (0%, 5% y 15%) con el estricto propósito académico de evaluar la resiliencia estructural, la liquidez y el umbral de rentabilidad del negocio a futuro. Las tasas fueron definidas como escenarios de análisis para evaluar la sensibilidad del modelo y no representan pronósticos derivados de series históricas.

La Tabla 3 presenta los supuestos de proyección desagregados por unidad de negocio. De manera independiente, se plantean posteriormente tres escenarios consolidados pesimista

(0%), base (+5%) y optimista (+15%) con el propósito de evaluar la sensibilidad del modelo ante diferentes niveles hipotéticos de crecimiento.

Tabla 3: Supuestos Base para Proyección Financiera

Variable	Valor Actual	Proyección 2027	Proyección 2028
Crecimiento ventas (Vergel)	Base	+ 5%	+ 3%
Crecimiento ventas (Misicata)	Base	+ 10%	+ 7%
Ticket promedio (Vergel)	\$11,57	\$ 11,80	\$ 12,00
Ticket promedio (Misicata)	\$11,91	\$ 12,10	\$ 12,30
Comisiones (costo variable)	42%	42%	42%
Gastos fijos (Vergel)	\$1.935,00	\$ 1.990,00	\$ 2.050,00
Inversión en marketing	\$200/mes	\$ 250/mes	\$ 300/mes

Nota. Proyecciones estimadas a partir de la información operativa observada durante el período marzo-mayo de 2026 y de los supuestos establecidos para el análisis. Elaboración propia.

Escenarios Proyectados:

- **Escenario Optimista (+15% crecimiento anual):** Ventas Consolidadas 2027: \$115.000; Utilidad Operativa: \$28.500 (24,8% margen); Punto de equilibrio: 275 clientes/mes.
- **Escenario Base (+5% crecimiento anual):** Ventas Consolidadas 2027: \$105.500; Utilidad Operativa: \$23.200 (22,0% margen); Punto de equilibrio: 288 clientes/mes.
- **Escenario Pesimista (sin crecimiento):** Ventas Consolidadas 2027: \$100.500; Utilidad Operativa: \$20.100 (20,0% margen); Punto de equilibrio: 295 clientes/mes.

Análisis de sensibilidad: Al someter el modelo a un estrés del 10%, la variable de mayor apalancamiento es el volumen de ventas (impacto de $\pm \$2.160$ en utilidad), seguida del ticket promedio ($\pm \$1.080$). Esto respalda la pertinencia de sostener la inversión en marketing digital como mecanismo para mantener y aumentar el flujo transaccional.

5.11. Análisis de Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado para el período 2026-2028 sugiere, bajo los supuestos declarados, la capacidad de la empresa para generar liquidez y financiar su crecimiento:

Rubro	2026 (Actual)	2027 (Proyectado)	2028 (Proyectado)
Ingresos operativos	\$100.560	\$ 105.588	\$ 110.867
Egresos operativos	-\$ 78.436	-\$ 81.960	-\$ 86.058
Flujo operativo neto	\$ 22.124	\$ 23.628	\$ 24.809
Inversión en marketing	-\$ 2.400	-\$ 3.000	-\$ 3.600

Rubro	2026 (Actual)	2027 (Proyectado)	2028 (Proyectado)
Inversión en equipamiento	-\$ 1.500	-\$ 2.000	-\$ 1.500
Flujo de caja libre	\$ 18.224	\$ 18.628	\$ 19.709
Flujo acumulado	\$18.224	\$ 36.852	\$ 56.561

Tabla 4: Flujo de Caja Proyectado 2026-2028 (USD)

Nota. Análisis de liquidez corporativa. Elaboración propia.

Interpretación: La empresa genera un flujo de caja positivo consistente que le permite autofinanciar su crecimiento tecnológico y expansión sin necesidad de recurrir a apalancamiento bancario externo.

5.12. Retorno de Inversión (ROI) de Estrategias Clave

Los cálculos de retorno que se presentan a continuación constituyen estimaciones gerenciales construidas sobre supuestos explícitos que corresponden a escenarios hipotéticos o simulaciones gerenciales, tales como el número de clientes nuevos atribuibles a la pauta, la tasa de reducción de la rotación y el valor promedio de vida del cliente. Ninguno de estos parámetros proviene aún de un sistema de medición formal, por lo que los resultados deben interpretarse como órdenes de magnitud orientativos y no como rendimientos comprobados.

5.12.1. ROI de inversión en marketing digital

Con una inversión mensual de \$200, se estiman 15 nuevos clientes atribuibles a pauta. Considerando un Valor Promedio de Vida del Cliente (CLV) de \$144 (12 visitas/año x \$12), el ingreso incremental anual es de \$2.160. El ROI del primer año se sitúa en -10%; sin embargo, dado que la inversión genera valor a largo plazo a través de la fidelización, al considerar un CLV a 2 años (\$288), el ROI se eleva sustancialmente a +85%.

5.12.2. ROI del programa de cashback

(8%) El costo anual promedio del cashback representa un pasivo potencial de \$8.045. Al reducir la rotación de clientes en un 15% estimado, se retienen aproximadamente 100 clientes adicionales por año. Con un ingreso incremental de \$14.400 (100 x \$144), el ROI de este programa tecnológico alcanza el 79%.

5.12.3. ROI de la alianza con OM Dental

Esta alianza opera mediante gestión de relaciones públicas y sinergia de marca, sin costo financiero directo. Al generar un estimado de 8 clientes referidos por mes, el ingreso incremental anual proyectado se sitúa en \$1.152. Al carecer de inversión monetaria directa o desembolso de capital inicial, el Retorno de Inversión (ROI) resulta altamente eficiente, lo que sugiere un impacto comercial favorable de la asociación de marcas. No obstante, el impacto financiero real deberá evaluarse posteriormente mediante un sistema de registro y seguimiento de los clientes referidos.

5.13. Indicadores de Rentabilidad Corporativa (ROA y ROE)

Los siguientes indicadores tienen únicamente carácter ilustrativo debido a la inexistencia de estados financieros históricos completos. La medición precisa del Retorno sobre los Activos (Return on Assets, ROA) y del Retorno sobre el Patrimonio (Return on

Equity, ROE) exige la existencia de un balance general formalizado que contenga el valor contable de los activos fijos, el inventario, la cartera y el capital social aportado. En el caso de La Barbieri Cuenca Studio, al tratarse de una microempresa en transición hacia la formalización contable, no se dispone de un balance histórico auditado que permita extraer cifras exactas y definitivas de estas ratios. No obstante, la información financiera operativa disponible y la naturaleza del modelo de negocio permiten construir un ejercicio de aproximación razonable que ilustra la eficiencia de la estructura económica de la organización.

5.13.1. Estimación de la base de activos y cálculo teórico del ROA

El modelo operativo de la empresa se caracteriza por requerir una inversión en activos fijos moderada en relación con su capacidad de generación de ingresos. Los principales componentes del activo incluyen los sillones hidráulicos, los equipos de ozono y perfilado, el mobiliario de las áreas de hospitalidad (salas de espera, barra), el acondicionamiento eléctrico y de iluminación, así como los sistemas de punto de venta (POS), cámaras de seguridad y la adecuación inicial de los locales (acabados, pintura, señalética).

Tomando como referencia las inversiones típicas para la adecuación de un local de cuidado personal de gama media-alta en el mercado local de Cuenca, considerando que la unidad principal (Vergel) cuenta con una infraestructura consolidada y la sucursal (Misicata) ha sido acondicionada con estándares similares, el valor de reposición de los activos totales de la organización puede situarse en un **rango estimado entre los 40.000 y 50.000 dólares**. Esta estimación no proviene de una depreciación contable formal, sino de un ejercicio de referenciación con proveedores del sector y costos de adecuación observados en la ciudad.

Frente a esta base patrimonial estimada, la utilidad neta mensual de la unidad principal (Vergel) de **756,94 dólares** (que proyecta una utilidad neta anual de **9.083,28**

dólares, calculada como $\$756,94 \times 12$ meses) arroja un ROA teórico que oscilaría entre el **18 % y el 23 %** anual, dependiendo del punto del rango que se tome como referencia para el valor de los activos.

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta Anual Estimada} / \text{Activos Totales Estimados}) \times 100$$

- Escenario conservador (activos de \$50.000): $\text{ROA} \approx 9.083,28 / 50.000 = \mathbf{18,17 \%}$
- Escenario optimista (activos de \$40.000): $\text{ROA} \approx 9.083,28 / 40.000 = \mathbf{22,71 \%}$

Este ejercicio numérico, aunque hipotético, revela que la organización genera un flujo de caja operativo elevado en relación con el capital fijo inmovilizado, demostrando una alta eficiencia en el uso de su capacidad instalada (*Yield Management*). Dicho rendimiento estimado deberá corroborarse con referentes sectoriales formales una vez implementada la contabilidad estructurada.

Cabe precisar que el ROA aquí presentado constituye una estimación aproximada e ilustrativa, dado que la utilidad neta empleada en el cálculo corresponde específicamente al local Vergel, mientras que la base de activos estimada corresponde a toda la organización. El ROA definitivo deberá calcularse posteriormente con estados financieros consolidados y valores contables comprobados.

5.13.2. Estimación del patrimonio y cálculo teórico del ROE

En el extremo del pasivo, la empresa no presenta endeudamiento bancario estructural significativo. La apertura de la sucursal de Misicata se financió con utilidades retenidas de ejercicios anteriores, y no se tiene registro de créditos hipotecarios o prendarios que graven los activos fijos. Por tanto, el patrimonio neto (capital social más reservas de utilidades) equivale aproximadamente al valor de los activos totales, menos eventuales pasivos

corrientes de corto plazo (proveedores, impuestos por pagar y obligaciones laborales inmediatas).

Bajo el supuesto razonable de que el pasivo corriente es marginal en relación con los activos totales dado que la operación se maneja con flujo de caja diario y los proveedores de insumos de belleza y bebidas son cancelados en plazos breves, el Patrimonio Neto estimado se aproxima al mismo rango de 40.000 a 50.000 dólares. Con esta base, el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) teórico se alinea estrechamente con el ROA, situándose también en un rango estimado entre el **18 % y el 23 %** anual.

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta Anual Estimada} / \text{Patrimonio Neto Estimado}) \times 100$$

- Escenario conservador (patrimonio de \$50.000): $\text{ROE} \approx 9.083,28 / 50.000 = \mathbf{18,17 \%}$
- Escenario optimista (patrimonio de \$40.000): $\text{ROE} \approx 9.083,28 / 40.000 = \mathbf{22,71 \%}$

De igual manera, el ROE aquí presentado constituye una estimación aproximada e ilustrativa, en la medida en que la utilidad neta empleada corresponde al local Vergel, mientras que el patrimonio estimado corresponde a toda la organización. El ROE definitivo deberá calcularse posteriormente con estados financieros consolidados y valores contables comprobados.

5.13.3. Valor estratégico de la formalización contable para el seguimiento de estos indicadores

Más allá de estos ejercicios ilustrativos, el aporte central de la presente investigación consiste en subrayar que la formalización contable propuesta en el objetivo específico tercero, es decir, la implementación de un nuevo sistema contable y políticas estructuradas de contratación, constituye la herramienta indispensable para institucionalizar el cálculo periódico del ROA y el ROE.

Una vez implementado el sistema contable formal, con la activación y depreciación de los activos fijos, la regularización del inventario de insumos, la conciliación de las cuentas por pagar y la determinación precisa del capital social y las reservas patrimoniales, la gerencia podrá:

1. **Monitorear la evolución del ROA y del ROE** con periodicidad trimestral o anual, contrastando el desempeño real con los escenarios teóricos aquí planteados.
2. **Comparar estos indicadores con estándares sectoriales** nacionales e internacionales, evaluando si la rentabilidad de la organización se mantiene en niveles competitivos frente a otras barberías premium o salones de cuidado personal.
3. **Utilizar estos ratios como criterios objetivos** para la toma de decisiones de inversión, expansión o financiamiento, evitando que dichas decisiones descansen únicamente en la intuición o en la experiencia empírica.
4. **Respalidar eventuales solicitudes de crédito o participación en programas de fomento empresarial**, al contar con estados financieros que demuestren, de manera formal y verificable, la alta rentabilidad y solvencia de la organización.

6. Conclusiones

El objetivo 1 se cumplió a través del diagnóstico interno y externo desarrollado en el Capítulo 2, que combinó el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, permitiendo identificar la formalización administrativa y financiera como la debilidad estructural más crítica de la organización.

El objetivo 2 se cumplió mediante la estructuración del modelo comercial a través del lienzo Canvas, desarrollada en el Capítulo 3, que explicitó la propuesta de valor premium de la empresa, sus segmentos de clientes y sus fuentes de ingreso, y que se complementó con la investigación de mercados y la estrategia de marketing detalladas en el Capítulo 4.

El objetivo 3 se cumplió con la propuesta de una estructura jurídica y operativa, desarrollada principalmente en el Capítulo 5, que incorpora nuevas políticas de contratación y un sistema contable formalizado, permitiendo estimar de manera ilustrativa indicadores de rentabilidad corporativa (ROA y ROE) y sentando las bases administrativas para la formalización integral del negocio.

A partir del diagnóstico estratégico y el análisis operativo del modelo de negocio de La Barbiere Cuenca Studio, se concluye que la formalización administrativa y contable constituye el vehículo fundamental para consolidar una ventaja competitiva en un mercado saturado. El estudio demuestra que una estrategia de diferenciación *premium* no se sostiene únicamente a través de la comunicación digital, sino que requiere un ecosistema operativo estandarizado capaz de mitigar la variabilidad intrínseca del sector de servicios. Al institucionalizar protocolos de hospitalidad y tercerizar la gestión de gobernanza digital, la empresa logra aislar su propuesta de valor de la pericia individual de sus colaboradores, reduciendo el riesgo de rotación y transformando la calidad percibida en un activo corporativo defendible.

Desde la perspectiva de la gerencia financiera, se concluye que el modelo de diferenciación logra atenuar la erosión de márgenes característica de las guerras de precios. La estructuración de un sistema de remuneración variable (comisiones) actúa como un

mecanismo de bajo apalancamiento operativo que protege la liquidez corporativa ante contracciones estacionales de la demanda. Asimismo, el análisis del estado de resultados integral ratifica que, incluso tras la provisión de las obligaciones laborales (15% a trabajadores) y tributarias (25% de impuesto a la renta), el modelo genera un margen neto operativo del 14%. Esta viabilidad económica legitima la implementación de programas de fidelización tecnológica (*cashback* diferido) y alianzas de *co-branding*, confirmando que la entrega de un servicio de lujo es financieramente escalable si se optimiza la capacidad instalada (*Yield Management*).

7. Recomendaciones

En función de los hallazgos de este plan de negocios, se formulan las siguientes recomendaciones gerenciales para asegurar la escalabilidad de La Barbiere Cuenca Studio:

- **Ejecutar la transición jurídico-contable:** Se recomienda a la gerencia implementar un sistema contable formalizado que permita activar la depreciación de sus activos fijos y sistematizar el monitoreo trimestral de los indicadores de rentabilidad corporativa (ROA y ROE). Esto facilitará el acceso a líneas de crédito formales para futuras expansiones físicas sin depender exclusivamente de utilidades retenidas.
- **Profundizar el modelo de *Co-branding* B2B:** Se sugiere escalar las alianzas estratégicas actuales (Grupo Eljuri, OM Dental) hacia un modelo de integración horizontal con otras marcas dirigidas al segmento de consumo medio-alto (ej. sastrerías de lujo, concesionarias automotrices premium, gimnasios especializados), creando un ecosistema cerrado de referidos que reduzca el costo de adquisición de clientes (CAC).
- **Diseñar un plan de retención del talento técnico:** Dado que los barberos profesionales constituyen el recurso clave del servicio, se recomienda estructurar incentivos no monetarios y planes de carrera internos que complementen el esquema de comisiones, elevando los costos de cambio (barreras de salida) para los colaboradores y asegurando la consistencia operativa a largo plazo.

8. Limitaciones

El presente trabajo presenta limitaciones inherentes a su diseño metodológico cualitativo. Al tratarse de un estudio de caso único enfocado exclusivamente en La Barbieri Cuenca Studio, los resultados operativos y las estrategias de posicionamiento aquí descritas responden a condiciones geográficas, socioeconómicas y empresariales específicas de la ciudad de Cuenca. Por consiguiente, los hallazgos empíricos y los indicadores de rentabilidad no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de las microempresas del sector estético en Ecuador.

Adicionalmente, en el ámbito financiero, la ausencia de estados contables históricos formalizados limitó el alcance de las proyecciones, obligando a construir el modelo prospectivo sobre la base de la anualización de un trimestre operativo (marzo-mayo 2026). Futuras líneas de investigación en el ámbito académico podrían abordar estudios comparativos transversales o longitudinales que contrasten el desempeño financiero de barberías informales frente a aquellas corporativizadas en distintos contextos urbanos del país.

9. Bibliografía

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Euromonitor International. (2023). *Men's grooming* [Serie de informes de mercado]. <https://www.euromonitor.com/store/explore-reports/beauty-and-personal-care/mens-grooming>

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6.ª ed.). Pearson Educación.

Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.01.002>

Mintel. (2022). *The future of men's grooming* [Informe de mercado]. <https://store.mintel.com/report/the-future-of-mens-grooming-2022>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (5th ed.). McGraw-Hill.