



FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA
BARBERÍA EN CIPOLLETTI, RIO
NEGRO**

Estudiante: Bruno Calabria Nucci

Legajo: 35033

Director/es: López, Norma y López, Sergio

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciado en Administración de
Empresas

2025

Índice

Introducción	7
Descripción del problema	7
Preguntas de Investigación.....	8
Justificación de la investigación	9
Objetivos.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Marco Teórico.....	11
Evolución Histórica.....	11
Análisis Estratégico y de Mercado.....	12
Modelo de Franquicia como Estrategia de Expansión	12
Modelo de Suscripción y Fidelización del Cliente.....	13
Gestión de la Capacidad en Servicios	14
Economía del Comportamiento: Psicología de la Transacción.....	15
Teoría del Océano Rojo y Azul.....	16
Estrategia de Marketing y Posicionamiento.....	16
Generación de Modelos de Negocio	17
Matriz FODA	17
Economía de la Membresía.....	18
Estrategias de Precios.....	19
Viabilidad Económica y Gestión Financiera.....	20
Valor Actual Neto (VAN) o Valor presente Neto (VPN).....	20
Tasa interna de retorno o rendimiento.....	21
El Punto de Equilibrio como Herramienta de Gestión.....	23
Marco Metodológico.....	24
Población y Muestra.....	24
Unidad de Análisis	24
Población Objetivo.....	24
Técnicas e Instrumentos	25

Desarrollo del Proyecto.....	25
Estrategia de Evaluación	26
Misión.....	27
Visión	27
Estudio de Mercado	27
Análisis del producto.....	27
Análisis de la demanda.....	28
Análisis de la oferta.....	28
Análisis del precio	29
Análisis de la comercialización.....	31
Matriz FODA	32
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	35
Definición del Modelo de Negocio: Business Model Canvas	37
Desarrollo del Modelo de Negocio: "Barbería Gentlemen's Club"	38
Estrategia de Posicionamiento y Marketing Mix Propuesto	42
Encuesta	44
Perfil Demográfico y Socioeconómico	44
Hábitos de Consumo Actuales	46
Aceptación del Modelo de Suscripción y Precios.....	47
Interés en Servicios Complementarios (Venta Cruzada)	50
Estudio Técnico	51
Localización	51
Tamaño e Infraestructura	52
Organización y Recursos Humanos	54
Ingeniería del Servicio Digital: Experiencia de Usuario y Gestión de Turnos	55
Política de Uso Justo	56
Valores Corporativos.....	58
Aspectos Regulatorios y Legales	59
Detalle de la Inversión Inicial	59
Proyección y Beneficios Estratégicos de la Inversión	61
Especificaciones Técnicas y Costos de Referencia.....	63

Estudio Financiero	65
Tasa de Descuento (Costo de Oportunidad del Capital - COK)	65
Inversión Inicial.....	67
Estructura de Costos.....	68
Proyección de Ingresos.....	69
Evaluación de Rentabilidad: VAN, TIR y Payback	71
Punto de Equilibrio.....	74
Análisis de Sensibilidad	75
Estrategia de Salida	77
Resultados	78
Conclusiones	80
Recomendaciones	82
Bibliografía	84
Anexo	89

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz FODA.....	37
Tabla 2. Inversión Inicial	71
Tabla 3. Estructura de costos	73
Tabla 4. Proyecciones de ingresos clientes comunes.....	74
Tabla 5. Proyección de ingresos clientes premium.....	74
Tabla 6. Ingresos proyectados.....	75
Tabla 7. Flujo de fondos proyectado.....	76
Tabla 8. Flujo Acumulado	77
Tabla 9. Análisis de Sensibilidad.....	81

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de competidores en el centro de Cipolletti	33
Figura 5. Modelo Canvas	46
Figura 2. Representación del Ambiente Interior y Experiencia del Local.....	57
Figura 3. Diagrama de flujo	58
Figura 4. Organigrama	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Edades.....	49
Gráfico 2. Ocupación.....	49
Gráfico 3. Ingresos Mensuales.....	50
Gráfico 4. Disposición a Suscripción.....	52
Gráfico 5. Beneficio más atractivo.....	53
Gráfico 6. Plan Preferido.....	53
Gráfico 7. Interés de servicios adicionales.....	55
Gráfico 8. Evolución de caja acumulado.....	76
Gráfico 9. Punto de equilibrio.....	78

Introducción

Esta tesina examina la factibilidad de implementar un modelo de negocio híbrido en el sector de servicios personales masculinos en Cipolletti, Río Negro. Específicamente, se estructura un plan de negocios para una barbería que fusiona la estandarización propia de una franquicia con un sistema de suscripción mensual.

Si bien el mercado del cuidado masculino ha crecido, la competencia local permanece anclada en variables tradicionales como el precio y la ubicación. Para superar esta dinámica, el proyecto aplica una perspectiva sistémica que integra herramientas de gestión estratégica, marketing y planificación financiera. El objetivo es validar una oferta capaz de conjugar el respaldo operativo de una marca con la estabilidad de ingresos y la fidelización que permite el modelo de suscripción.

El estudio culmina con una evaluación operativa y financiera rigurosa, destinada a cuantificar la rentabilidad proyectada y ponderar los riesgos de introducir esta estrategia de diferenciación en el contexto local.

Descripción del problema

El mundo del cuidado personal masculino cambió mucho en los últimos años. Hoy los hombres se preocupan más por su imagen, y eso hizo que el mercado creciera y se diversificara. En Argentina se nota esta profesionalización: ya no solo existen las peluquerías de barrio, sino marcas bien instaladas. Al mismo tiempo, en otros lugares del mundo, funcionan muy bien las franquicias y los sistemas de suscripción (pagar una cuota fija mensual) porque aseguran calidad estándar e ingresos fijos.

Si miramos lo que pasa puntualmente en Cipolletti, vemos un mercado activo pero muy tradicional. Actualmente hay cerca de 21 barberías en la ciudad; la gran mayoría son negocios chicos, manejados de forma muy artesanal y sin procesos claros. Aunque hay mucha competencia, casi todas ofrecen lo mismo. Faltan propuestas que realmente se diferencien o que innoven en la forma de gestionar el negocio.

A esto hay que sumarle la difícil situación económica del país. En rubros como este, donde el servicio es "a demanda", la crisis se nota rápido: la gente espacia los cortes y la facturación cae. Para un emprendedor, esta inestabilidad hace muy difícil planificar o mantener empleados en blanco. Por eso, pensar en un sistema de cobro recurrente (suscripción) no es solo una idea de marketing, sino una forma de tener "aire" financiero y no depender tanto de cuánta gente entra cada día al local.

Aunque este modelo de suscripciones ya es normal en gimnasios o coworkings, en Cipolletti ninguna barbería lo ha implementado todavía, ni tampoco existen franquicias que estandaricen el servicio. Esto nos deja con una gran duda: ¿El cliente de acá, con sus costumbres y su bolsillo, aceptaría pagar una membresía mensual por cortarse el pelo?

El problema central de este trabajo es averiguar si realmente es viable poner una barbería con este modelo híbrido (franquicia + suscripción) en nuestra ciudad. No se trata solo de hacer una planilla de Excel para ver si dan los números, sino de entender si la gente lo va a usar, si se puede mantener la calidad del servicio y si el negocio aguanta los vaivenes de la economía local.

Preguntas de Investigación

Para responder a este problema, nos planteamos las siguientes preguntas clave:

- ¿Cómo es la competencia hoy en Cipolletti? ¿Qué ofrecen, qué precios manejan y qué tan profesionalizados están?

- ¿Cuánta plata se necesita invertir y cuáles son los costos y riesgos reales de mantener una franquicia así hoy en día?
- ¿Realmente este modelo ayudaría a tener ingresos más estables y clientes más fieles comparado con una barbería tradicional?

Justificación de la investigación

La iniciativa de investigar nuevas formas de comercialización surge al observar que el mercado tradicional de servicios está cada vez más saturado. Por eso, la importancia de este trabajo se apoya en tres pilares fundamentales: lo teórico, lo práctico y lo social.

Aunque existe mucha información sobre franquicias y modelos de suscripción por separado, casi no hay antecedentes sobre cómo funcionan ambos sistemas juntos en el rubro de las barberías, y menos aún en ciudades intermedias como Cipolletti. Esta tesina busca llenar ese espacio, aportando datos reales sobre cómo reacciona el cliente local ante una propuesta de pago mensual en un servicio que, hasta ahora, siempre se pagó por visita. Es un primer paso para entender si la fidelización por suscripción es aplicable en nuestra región.

Desde el punto de vista del negocio, este proyecto pretende ser una herramienta útil para reducir la incertidumbre a la hora de invertir. Sabemos que emprender en Argentina es difícil, sobre todo por la inestabilidad de los ingresos. Al analizar si un modelo de cobro recurrente es viable, este trabajo ofrece una guía concreta (un plan de negocios) que ayuda a los emprendedores locales a tomar decisiones con números en la mano, adaptando ideas exitosas de otros lados a la realidad económica de nuestra ciudad.

Finalmente, el proyecto tiene un valor para la comunidad porque apuesta a la formalización del trabajo. A diferencia de muchos emprendimientos que operan en la informalidad, el modelo de franquicia requiere estructuras ordenadas, empleados registrados y

capacitación constante. Esto no solo mejora la calidad del servicio que recibe el cliente, sino que ayuda a profesionalizar el oficio en Cipolletti, fomentando una competencia basada en la calidad y no solo en quién cobra más barato.

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan de negocios para implementar una barbería en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro.

Objetivos específicos

- 1) Diagnosticar la situación del mercado de barberías en Cipolletti.
- 2) Describir las estrategias para la introducción de servicios de suscripción mensual.
- 3) Estudiar la viabilidad económica del proyecto.

Marco Teórico

Evolución Histórica

Para comprender la viabilidad de los modelos actuales, es fundamental analizar la trayectoria de la barbería como institución social. Históricamente, estos espacios fueron mucho más que simples locales para cortar el cabello. Desde la antigua Grecia y Roma, funcionaron como verdaderos foros públicos. Tal como señala Ramos Ortiz (2025), las barberías "eran lugares de reunión social donde los hombres discutían política, filosofía y temas cotidianos mientras se arreglaban el cabello y la barba".

Ese rol social se mantuvo y transformó a lo largo de los siglos, pasando por la curiosa figura del "barbero-cirujano" en la Edad Media hasta llegar a su "Edad de Oro" entre el siglo XIX y principios del XX. En esa época, la barbería se consolidó como un refugio exclusivo para caballeros, definido por el ritual del afeitado a navaja y una fuerte impronta de club social.

El quiebre llegó a finales del siglo XX. La aparición de la maquinilla de afeitar desechable y el auge de la cultura unisex pusieron en jaque al modelo tradicional. Como explica Sánchez-Cascado (2017), la moda del pelo largo y una estética más informal hicieron que las barberías clásicas fueran absorbidas por peluquerías mixtas. Recién en la última década presenciamos el fenómeno de la "Neo-Barbería", que recuperó la mística del oficio, los sillones de cuero y el ritual de la toalla caliente.

Análisis Estratégico y de Mercado

La planificación estratégica contemporánea ha sufrido una mutación fundamental: ya no puede entenderse como una revisión anual estática, sino como un ejercicio de lectura profunda y constante del entorno. Como señalan David y David (2023), la gestión moderna ha dejado de ser un evento periódico para convertirse en un proceso continuo, donde la agilidad organizacional es el único camino para sobrevivir en mercados volátiles.

En esta línea, la literatura más reciente (Warner y Wäger, 2019) pone el foco en la "flexibilidad estratégica". Los autores argumentan que, para adaptarse a cambios disruptivos, las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas apoyadas fuertemente en la transformación digital, permitiéndoles reconfigurar sus modelos de negocio rápidamente.

De la Transacción a la Experiencia Aumentada Este enfoque redefine también el análisis de mercado. En el contexto actual de servicios, ya no basta con analizar precios o ubicación geográfica. Siguiendo los conceptos de Marketing 5.0 de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), el estudio debe orientarse hacia una "experiencia del cliente aumentada", donde la tecnología no reemplaza al humano, sino que imita y potencia la cercanía para crear valor. Lemon y Verhoef (2016; 2022) refuerzan esta visión al destacar la importancia de gestionar integralmente el "viaje del cliente" (Customer Journey), entendiendo que la satisfacción se construye en cada punto de contacto, físico o digital.

Modelo de Franquicia como Estrategia de Expansión

La franquicia se define fundamentalmente como un sistema de cooperación comercial, donde el dueño de una marca (franquiciante) cede a un tercero el derecho a explotar un modelo de negocio ya validado. En el panorama económico actual, marcado por la inestabilidad, autores como Dada, Watson y Perrigot (2020) destacan que este formato ha resurgido como la vía más

eficiente para el crecimiento empresarial. Su fortaleza principal radica en la capacidad de compartir riesgos y recursos, permitiendo expandirse con una red de seguridad que el emprendimiento solitario no posee.

Contexto Nacional y Resiliencia Esta solidez teórica se verifica empíricamente en el mercado argentino. Según los datos más recientes de la Guía Argentina de Franquicias (GAF, 2024), el sector ha demostrado una resiliencia notable, logrando crecer tanto en puntos de venta como en facturación y superando incluso los índices inflacionarios, consolidándose, así como un motor clave de la economía real.

La Digitalización del Modelo, Sin embargo, el éxito moderno de este formato ya no se basa solo en manuales operativos tradicionales. Investigaciones actuales (Nyadzayo, Matanda y Rajagazi, 2023) subrayan la importancia de la "colaboración digital": hoy, el soporte operativo y el marketing se gestionan mediante plataformas en la nube. Por otro lado, es necesario comprender las dificultades del modelo opuesto: el emprendimiento independiente. Cainelli et al. (2022) describen las "barreras de la innovación en PYMES", señalando que la falta de recursos y conocimientos específicos suele limitar el crecimiento de los negocios autónomos, impidiéndoles acceder a economías de escala o tecnologías avanzadas.

Modelo de Suscripción y Fidelización del Cliente

Los modelos de suscripción representan un cambio de paradigma en la comercialización de servicios. Según Kowalkowski y Ulaga (2024), este formato permite reemplazar las transacciones esporádicas por vínculos continuos, construyendo relaciones de largo plazo que trascienden la simple compra puntual. Esta estructura ofrece una ventaja doble: por un lado, genera previsibilidad en los ingresos; por el otro, transforma radicalmente la conexión con el usuario, pasando de una lógica transaccional a una relacional.

Psicología del Consumidor y Retención Para que el modelo funcione, es vital comprender los motivadores de permanencia. Existen factores psicológicos como la "aversión a la pérdida" o el "sesgo de status quo" que favorecen la inercia (el cliente mantiene la suscripción por comodidad). Sin embargo, la literatura especializada advierte que la lealtad sostenible no puede basarse únicamente en barreras de salida. La retención real depende de la satisfacción genuina. En servicios personales (como gimnasios o estética), esto implica diseñar una oferta que maximice el valor percibido a través de una experiencia de usuario superior, logrando que el cliente se quede por convicción y no solo por costumbre contractual.

Gestión de la Capacidad en Servicios

El Yield Management (o Gestión de Ingresos) se define, en esencia, como una estrategia para maximizar el rendimiento de una capacidad que es fija y que, si no se utiliza, se pierde irremisiblemente. Si bien Wirtz y Lovelock (2021) lo conceptualizan formalmente como una gestión integrada de precios e inventario, lo relevante para el sector de servicios es cómo la literatura moderna ha trasladado este concepto originado en la industria aerocomercial hacia servicios de "inventario no almacenable", como la salud y la estética.

Como señalan Yeoman y McMahon-Beattie (2017), el problema central en rubros como las barberías es que el tiempo es un recurso perecedero. Un sillón vacío un martes por la mañana no representa solo un momento de inactividad; constituye un activo desperdiciado y un ingreso que no puede recuperarse al día siguiente. Por lo tanto, la eficiencia en este sector no depende únicamente de la ocupación total, sino de la distribución inteligente de la demanda, desplazando

usuarios desde los picos de saturación hacia los "valles" de capacidad ociosa para optimizar el uso de los activos fijos.

Economía del Comportamiento: Psicología de la Transacción

Para diseñar modelos de ingresos efectivos en la actualidad, es insuficiente analizar únicamente las variables numéricas; resulta imperativo comprender los procesos de decisión del cliente. La Economía del Comportamiento desafía el modelo clásico del "agente racional", demostrando que las emociones y la psicología juegan un papel central en el gasto. Este análisis se sustenta en dos conceptos modernos desarrollados por autores como Ariely, Kreisler y Thaler:

1. El Dolor de Pagar (Pain of Paying) Ariely y Kreisler (2017) describen un fenómeno neurológico clave: el acto físico de pagar activa regiones del cerebro asociadas a la aversión o el "dolor". Cada vez que un consumidor utiliza efectivo o tarjeta, experimenta una fricción negativa. Sin embargo, estudios recientes sobre la digitalización (Soman, 2020) demuestran que el formato de pago altera la intensidad de este dolor. Mientras que el pago presencial genera alta fricción, los débitos automáticos son psicológicamente casi imperceptibles. La teoría sugiere que "desacoplar" el momento del consumo del momento del pago mejora sustancialmente la experiencia del servicio.

2. Contabilidad Mental (Mental Accounting) Actualizando la teoría clásica, el Premio Nobel Richard Thaler (2018) confirma que las personas organizan sus finanzas en "cajas mentales" separadas (ej. ocio, hogar, ahorro). Un hallazgo relevante para la economía actual es la evolución de estas categorías en la era digital: el consumidor moderno tiende a ser mucho más tolerante y menos racional con los gastos que clasifica como "servicios recurrentes" (como plataformas de streaming o gimnasios) que con aquellos que percibe como gastos variables u ocasionales.

Teoría del Océano Rojo y Azul

Para definir el enfoque estratégico, nos basamos en los conceptos de Kim y Mauborgne, profundizados en su obra Blue Ocean Shift (2017). Los autores plantean una dicotomía fundamental para las organizaciones actuales:

Océanos Rojos: Son los mercados existentes y saturados, donde las reglas del juego son conocidas y la rentabilidad disminuye progresivamente debido a la feroz guerra de precios y la "comoditización" de la oferta.

Océanos Azules: Representan la creación de nuevos espacios de mercado, donde la competencia se vuelve irrelevante. Esto se logra mediante una "Innovación en Valor" que rompe la disyuntiva entre costo y diferenciación, generando una demanda nueva en lugar de pelear por la existente.

Estrategia de Marketing y Posicionamiento

El Marketing Mix y el Posicionamiento Estratégico Según Kotler y Keller (2018), el posicionamiento consiste en "diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar claro, distintivo y deseable en la mente del consumidor objetivo". No se trata solo de lo que se vende, sino de cómo se percibe. Para materializar este posicionamiento, la teoría clásica recurre al "Marketing Mix" (4P), una herramienta que combina Producto, Precio, Plaza y Promoción para ejecutar la estrategia comercial.

Sin embargo, la literatura reciente sobre servicios destaca que, en mercados saturados, la variable crítica es el "Valor Percibido por el Cliente". Este constructor sintetiza la calidad técnica y la experiencia de uso, influyendo directamente en la satisfacción y la lealtad (Lemon & Verhoef, 2016). En modelos de suscripción, donde la relación es a largo plazo, el desafío del

marketing no es solo generar una venta, sino mantener una percepción de valor constante que evite la cancelación del servicio.

Generación de Modelos de Negocio

El Business Model Canvas como Herramienta de Análisis El Business Model Canvas (BMC), desarrollado originalmente por Osterwalder y Pigneur (2010), se ha consolidado como el estándar global para diseñar estrategias comerciales. Más que un simple gráfico, se define como un lenguaje común que permite describir y visualizar la lógica de una organización en una sola hoja. Su estructura de nueve bloques cubre las cuatro áreas vitales de cualquier empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, permitiendo pasar de una planificación intuitiva a una estructuración sistemática de cómo se crea y captura valor.

Adaptación a la Economía de la Suscripción Es importante destacar que, en el contexto económico actual, el uso del Canvas ha evolucionado. Investigaciones recientes, como las de Altafin et al. (2024), han adaptado este lienzo para analizar la transformación de las PYMES hacia la digitalización y la "servitización". El punto clave es que, en los modelos de suscripción, el centro de gravedad del Canvas cambia: el foco se desplaza desde los "Canales" (venta única) hacia la "Relación con el Cliente". En este esquema, la prioridad ya no es la transacción aislada, sino la retención y el aumento del valor de vida del cliente (LTV).

Matriz FODA

El Análisis FODA como Herramienta de Diagnóstico Para comprender la situación real de la empresa antes de operar, recurrimos al análisis FODA. Según Sánchez Huerta (2020), más que un simple listado de características, esta metodología funciona como una brújula estratégica que permite identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su valor principal radica en ofrecer una radiografía clara de la posición actual de la organización, facilitando el

diseño de estrategias que sean coherentes tanto con los recursos internos como con el entorno competitivo que la rodea.

En esta investigación, la matriz FODA no se utiliza como un mero diagnóstico descriptivo, sino como una herramienta de "cruce estratégico" para la toma de decisiones. No basta con saber qué pasa; hay que saber qué hacer con esa información.

Economía de la Membresía

La Economía de la Membresía y sus Métricas (Modelo SaaS) La economía global ha experimentado una reconfiguración fundamental: hemos pasado de valorar la "propiedad" a priorizar el "acceso". Autores como Tien Tzuo (2018), en su obra *Subscribed*, describen esta transición hacia la "Economía de la Membresía", donde el valor de una empresa ya no reside en cuántas unidades vende, sino en qué tan bien gestiona una relación recurrente con sus usuarios.

Para medir la salud de este tipo de negocios, la contabilidad tradicional resulta insuficiente. Por ello, se adoptan métricas provenientes de la industria del software (SaaS) que se vuelven vitales para nuestro análisis:

CAC (Costo de Adquisición de Clientes): Representa cuánto dinero en marketing y ventas nos cuesta conseguir un solo suscriptor nuevo.

LTV (Lifetime Value): Es la proyección de ingresos netos que ese cliente dejará en la empresa durante toda su relación con la marca. La regla de oro para la viabilidad financiera es que el LTV sea significativamente mayor al CAC (idealmente una relación de 3 a 1).

Churn Rate (Tasa de Abandono): Es el porcentaje de clientes que dan de baja el servicio. En este modelo, el Churn es el enemigo número uno, ya que destruye la base de ingresos recurrentes.

Estrategias de Precios

La fijación de precios en modelos de suscripción exige ir más allá de la simple lógica de costos para integrar principios de economía conductual. Según Robbie Kellman Baxter (2020) en *The Forever Transaction*, el precio deja de ser solo una cifra para convertirse en el punto de partida de una relación perpetua. La autora sostiene que el objetivo final es eliminar la fricción transaccional, logrando que el consumidor deje de evaluar la decisión de compra en cada visita.

Para entender este mecanismo, recurrimos a tres conceptos clave:

El Dolor de Pagar (Pain of Paying): Ariely y Kreisler (2017) explican que pagar en efectivo o tarjeta por cada servicio individual activa en el cerebro regiones similares a las del dolor físico. Los modelos de suscripción mitigan este efecto al "desacoplar" el momento del pago del momento del disfrute del servicio.

Contabilidad Mental (Mental Accounting): El Nobel Richard Thaler (2018) describe cómo las personas organizan sus gastos en "cubos" o categorías mentales rígidas. No es lo mismo gastar dinero de la categoría "ocio" (que se cuida más) que de la categoría "servicios fijos".

El Efecto Señuelo (Decoy Effect): Es una alteración en la arquitectura de decisión. Ocurre cuando se presenta una tercera opción asimétricamente dominada (una opción que parece absurda) con el único fin de hacer que otra opción parezca mucho más atractiva por comparación.

Viabilidad Económica y Gestión Financiera

Sapag Chain et al. (2014), en *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6ª ed.), explican que la viabilidad económica de un emprendimiento depende de su capacidad para generar flujos de efectivo positivos y sostenibles. El análisis financiero mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) permite determinar si el proyecto agrega valor real al capital invertido.

Asimismo, los autores subrayan la importancia de proyectar ingresos y costos en valores reales, considerando una tasa de descuento que refleje el costo de oportunidad del capital. En el contexto argentino, la evaluación debe incorporar escenarios alternativos (optimista, conservador y pesimista) ante la variabilidad económica.

Para este plan de negocios, la evaluación financiera no se limita a calcular la rentabilidad estática, sino que busca validar la sostenibilidad del modelo de ingresos recurrentes.

Herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) permiten determinar si la inversión inicial en infraestructura premium y tecnología (software de gestión) genera un retorno superior al costo de oportunidad del capital en el mercado argentino actual. Asimismo, el análisis de sensibilidad resulta indispensable para comprender cómo las variaciones en la tasa de retención de suscriptores impactan directamente en la TIR, confirmando que la viabilidad del proyecto depende más del volumen y fidelidad de la base de usuarios que del precio unitario del servicio.

Valor Actual Neto (VAN) o Valor presente Neto (VPN)

Según Luna González, A. C. (2016) valor presente neto consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un plan y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando esta equivalencia es mayor que la inversión inicial, entonces, es recomendable que el plan sea aceptado (p.193)

$$VPN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNe_n+vs}{(1+i)^n}$$

Donde: VPN = Valor presente neto

I0 = inversión inicial

FNE = Flujo Neto de Efectivo

n = número de periodos de vida del proyecto

i = tasa de recuperación activa

Vs = valor de salvamento o rescate (Luna González A. C., 2016).

Este indicador refleja cuánto valor actual neto genera el proyecto, considerando el costo de oportunidad del capital. Una de las principales ventajas del VPN, destacada por Luna González (2016) y Sapag Chain, N. et al. (2014), radica en su robustez frente a flujos de caja irregulares, una característica común en proyectos reales donde los ingresos y egresos pueden variar significativamente entre períodos.

El estudio financiero permite contemplar aspectos estratégicos como la oportunidad de iniciar, postergar o incluso abandonar el proyecto antes de su finalización, en función de alternativas más rentables. También se recomienda complementar el análisis con técnicas como el análisis de sensibilidad, que permite medir el impacto de variaciones en las principales variables sobre la rentabilidad del proyecto (p.193)

Tasa interna de retorno o rendimiento

Tasa interna rendimiento (TIR), según Luna González, A. C. (2016),

La tasa interna de retorno expresada como tasa porcentual, representa el rendimiento en términos de flujos de efectivo o retorno promedio anual que arrojaría la inversión. Es la tasa de

descuento que comparará el VPN de los flujos de efectivo esperados (FNE, FNEZ, FNE_n) con la inversión inicial de un plan (I₀). La TIR es la tasa de descuento que hace el VPN igual a cero (VPN = 0). Este criterio respalda que el plan obtenga por lo menos su rendimiento requerido (p. 195):

$$\text{VPN} = -I_0 + \frac{\text{FNE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{FNE}_n}{(1+i)^n} = 0$$

Donde: I₀ = inversión inicial. Por considerarse un desembolso se registra con signo negativo.

FNE_n = Flujo neto de efectivo esperado (entrada de efectivo menos salida de efectivo).

Son los flujos esperados del plan

n = número de periodos de vida del proyecto i = tasa de rendimiento mínima aceptable.

(Luna González A. C., 2016, p.195).

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es uno de los indicadores más utilizados para analizar la viabilidad económica de un proyecto, ya que resume en un único valor la rentabilidad que se espera obtener. En términos formales, corresponde a la tasa de descuento que hace que la suma actualizada de los flujos de caja futuros sea igual a la inversión inicial; es decir, la tasa que fija el Valor Presente Neto (VPN) en cero.

Tal como señalan los autores mencionados, el análisis financiero constituye una fase esencial dentro de la evaluación de proyectos, porque permite transformar la información técnica, comercial y organizacional en estimaciones económicas concretas. Herramientas como el VPN y la TIR facilitan medir el rendimiento esperado y valorar si resulta conveniente o no realizar la inversión, considerando tanto el valor creado como la eficiencia del retorno. A su vez,

estos indicadores, junto con el análisis de sensibilidad, conforman un marco sólido para orientar decisiones estratégicas y comprender la viabilidad financiera del proyecto.

En definitiva, el estudio financiero no solo sirve para cuantificar la rentabilidad potencial, sino que también actúa como un instrumento clave para respaldar decisiones informadas, al convertir los aspectos técnicos y comerciales del proyecto en resultados económicos claros y comparables.

El Punto de Equilibrio como Herramienta de Gestión

El análisis del Punto de Equilibrio (o Break-even Point) es una herramienta financiera fundamental que permite determinar el volumen de ventas exacto en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, resultando en un beneficio operativo igual a cero. Según Sapag Chain et al. (2014), este indicador es crucial para la evaluación de proyectos, ya que establece el umbral mínimo de supervivencia del negocio y permite visualizar el margen de seguridad ante fluctuaciones del mercado.

Aplicación en el Sector de Servicios La utilidad estratégica de esta herramienta radica en su capacidad para distinguir entre la contribución marginal de cada servicio y la carga de la estructura fija. En sectores de servicios, donde los costos variables suelen ser menores en comparación con los pesados costos fijos de infraestructura y personal, el punto de equilibrio funciona como una brújula indispensable para la fijación de metas comerciales y la evaluación del riesgo operativo.

Marco Metodológico

Esta investigación se define como aplicada, ya que su propósito trasciende la mera generación de conocimiento teórico abstracto. El objetivo central es transformar conceptos en una solución práctica: evaluar la viabilidad comercial de un modelo de suscripción en barberías de Cipolletti para fundamentar la toma de decisiones. Tal como indican Sapag Chain y Sapag Puelma (2014), este tipo de estudios busca resolver problemas reales dentro de las organizaciones, aportando herramientas para mejorar la eficiencia y reducir la incertidumbre.

Metodológicamente, se adopta un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo. Esta elección no es arbitraria; responde a la necesidad de medir con precisión variables objetivas del mercado, como la disposición a pagar, la frecuencia de consumo y las percepciones de valor de los usuarios. Siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2014), el análisis de datos numéricos es lo que nos permite reconocer patrones de comportamiento claros dentro de la población estudiada, algo fundamental para estructurar un plan de negocios sólido.

Población y Muestra

Para la selección de la muestra, se utilizó un método no probabilístico por conveniencia. Dada la naturaleza exploratoria del trabajo y los recursos disponibles, la selección de participantes no siguió algoritmos aleatorios, sino que se basó en criterios definidos por la pertinencia para el estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

Unidad de Análisis

Consumidores de servicios de barbería.

Población Objetivo

Hombres residentes en la ciudad de Cipolletti, de entre 18 y 55 años, que sean usuarios activos de servicios de corte de cabello y barba.

El trabajo de campo se concretó con una muestra efectiva de 100 encuestados. Si bien reconocemos que este volumen, obtenido mediante un muestreo por conveniencia, no permite realizar generalizaciones estadísticas universales sobre toda la población de la ciudad, sí constituye un conjunto de indicadores preliminares robustos. Los datos obtenidos aportan insumos significativos y suficientes para validar las hipótesis del plan de negocio en esta etapa inicial.

Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de datos se diseñó y aplicó una encuesta estructurada, compuesta exclusivamente por preguntas cerradas y escalas de tipo Likert. Este diseño garantizó la obtención de información uniforme, facilitando la comparación de respuestas. El instrumento se enfocó en medir variables críticas para el modelo financiero:

- Disposición a pagar por una suscripción.
- Frecuencia actual de consumo.
- Valoración de atributos (precio vs. servicio).
- Posteriormente, los datos fueron procesados mediante análisis descriptivo y tablas comparativas para interpretar las tendencias del mercado local.

Desarrollo del Proyecto

El objetivo central de este trabajo es el diseño, desarrollo y evaluación financiera de "Barbería Gentlemen's Club", un nuevo modelo de negocio para el sector de la estética masculina con sede inicial en Cipolletti.

La iniciativa surge al detectar una oportunidad clara en el mercado local: la necesidad de profesionalizar el servicio de grooming. A diferencia de los competidores tradicionales, este

proyecto no se limita a la apertura de un local comercial aislado; busca crear un sistema replicable y escalable. La propuesta de valor se fundamenta en la estandarización rigurosa de procesos y en una innovación en el esquema de ingresos: el reemplazo del pago por visita por un modelo de suscripción mensual.

Estrategia de Evaluación

Para validar la viabilidad del negocio, el análisis se estructura desde una perspectiva estratégica dual:

Rol de Desarrollador: Se definen los activos intangibles de la empresa, incluyendo los manuales operativos, la identidad de marca y la estructura de soporte necesaria para sostener una red.

Validación del Producto-Franquicia: Esta es la clave de la evaluación financiera. Aunque el proyecto inicia con un Local Piloto propio, la simulación del flujo de fondos se realiza bajo las condiciones de una "Unidad Franquiciada Estándar".

¿Por qué este enfoque? En la proyección financiera imputamos deliberadamente costos como el canon de entrada y las regalías, aunque el local sea propio en esta etapa inicial. El razonamiento es estratégico: necesitamos demostrar que el modelo de negocio es rentable incluso soportando la carga financiera de la franquicia. Si la unidad operativa genera utilidades bajo estas condiciones exigentes, habremos validado no solo la rentabilidad del local, sino la "vendibilidad" del sistema a futuros inversores, garantizando su potencial de expansión.

Misión

"Brindar una experiencia de barbería premium y sin fricciones, combinando la garantía de calidad de una franquicia con la comodidad y exclusividad que otorga el sistema de suscripción."

Visión

"Consolidarnos como la barbería referente del Alto Valle, reconocida por transformar el mercado tradicional a través de la tecnología y la fidelización. Aspiramos a construir una comunidad estable de suscriptores y expandir el modelo hacia nuevas sucursales, estableciendo un nuevo estándar de excelencia y rentabilidad en servicios personales masculinos."

Estudio de Mercado

El estudio de mercado es el pilar sobre el cual se construye la viabilidad comercial del proyecto. Su objetivo es analizar y cuantificar la oferta y la demanda, identificar al cliente objetivo y definir las estrategias de producto, precio y comercialización en el contexto específico de Cipolletti.

Análisis del producto

La propuesta de servicio se centra en el grooming masculino integral, trascendiendo el concepto del simple corte de cabello. Al operar bajo formato de franquicia, se garantiza una experiencia estandarizada y de calidad que incluye cortes, afeitado clásico, perfilado de barba, tratamientos capilares y asesoría de imagen.

La innovación fundamental del proyecto radica en su modelo de negocio: el cliente accede a estos servicios a través de una suscripción mensual, lo que transforma una compra transaccional esporádica en un esquema de ingresos recurrentes. Asimismo, la implementación

de planes escalonados (Básico, Plus, Premium) permite adaptar la oferta a las distintas frecuencias de consumo de cada usuario.

Análisis de la demanda

El estudio de mercado se estructura a partir de variables demográficas y conductuales para dimensionar la oportunidad real del negocio.

Partiendo de una población total aproximada de 105.000 habitantes en Cipolletti (INDEC, 2022), y aplicando los filtros correspondientes (varones de 18 a 55 años con hábitos de consumo en barbería), estimamos un Mercado Potencial que oscila entre los 23.000 y 27.000 clientes.

Dentro de este universo, el proyecto define su Mercado Objetivo (Target) enfocándose en un segmento específico: jóvenes adultos, profesionales y estudiantes. Se trata de un perfil que prioriza su imagen personal y valora la conveniencia; si bien buscan optimizar su presupuesto, muestran disposición a pagar por una propuesta premium que les garantice ahorro de tiempo y consistencia en el servicio.

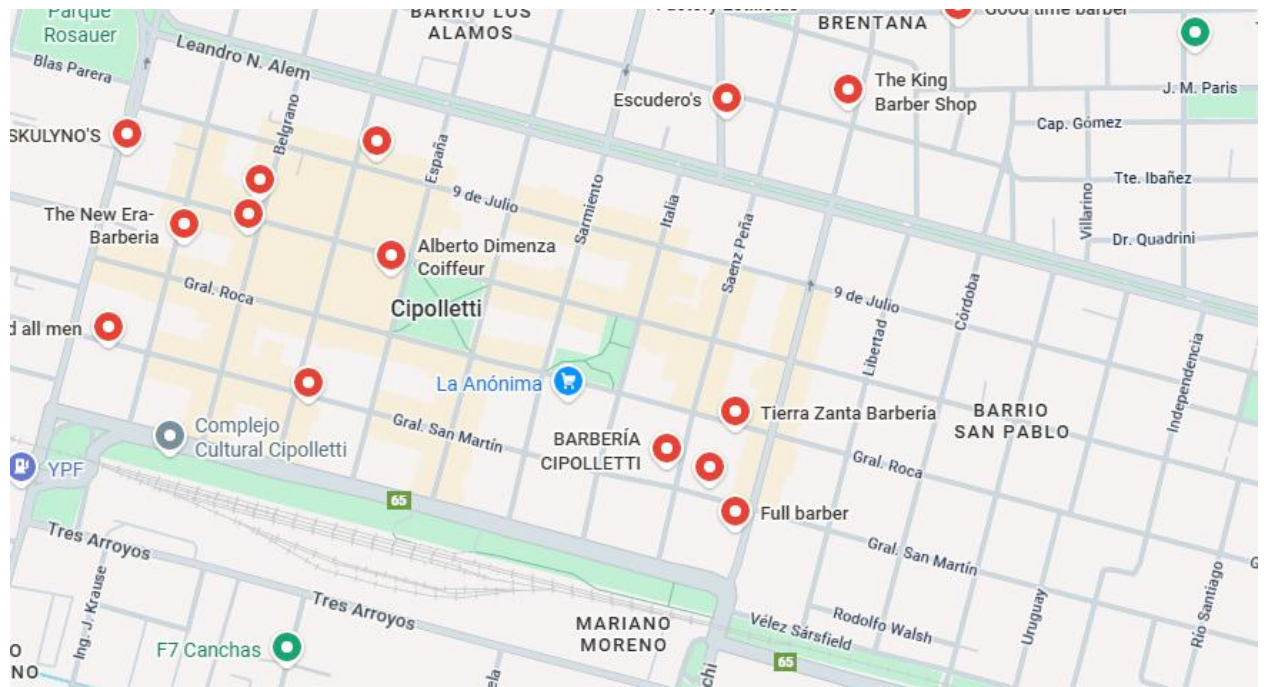
En términos de objetivos comerciales, se establece una Meta de Captación conservadora pero realista: alcanzar entre el 3% y el 5% del mercado potencial durante el primer año (lo que representa entre 750 y 1.250 clientes), con el hito inicial de consolidar una base de 150 suscriptores activos.

Análisis de la oferta

El entorno competitivo actual en Cipolletti presenta las características típicas de un "océano rojo". Con más de 21 barberías activas y múltiples peluquerías unisex, la oferta se encuentra saturada y la competencia se basa casi exclusivamente en factores tradicionales como el precio, la ubicación o la relación personal con el barbero.

Sin embargo, el análisis detecta una clara oportunidad estratégica: ningún competidor opera actualmente bajo un modelo de franquicia (lo que nos diferencia por estándares de calidad y procesos) ni ofrece un sistema de suscripción (que aporta previsibilidad y comodidad al usuario). Esta ausencia de competencia directa en cuanto al modelo de negocio constituye la principal ventaja diferencial del proyecto.

Figura 1. Mapa de competidores en el centro de Cipolletti



Nota. Esta figura representa el mapa de la competencia. Fuente: Google Maps relevamiento (2025)

Análisis del precio

La definición de precios constituye el eje central de nuestra propuesta de valor. El objetivo es establecer una tarifa de suscripción que el cliente perciba inmediatamente como un ahorro significativo frente al pago tradicional "a la carta" (pay-per-visit).

Para establecer nuestros valores, tomamos como referencia un relevamiento de mercado realizado en 2025 en zonas urbanas comparables, el cual sitúa el costo de un corte estándar en un rango de entre \$18.000 y \$25.000.

En base a esto, se estructura el esquema de suscripciones del proyecto:

Plan Básico (1 corte - \$18.000): Se alinea con el piso del mercado actual, garantizando accesibilidad.

Plan Plus (2 cortes - \$30.000): Reduce el costo unitario a \$15.000, ofreciendo un descuento tangible y directo.

Plan Premium (Ilimitado - \$40.000): Diseñado para maximizar el valor percibido en clientes de alta frecuencia.

Estrategia de Anclaje y el Cliente "Walk-in" Para los clientes ocasionales sin suscripción, se fija un precio de lista de \$26.000. Este valor, deliberadamente ubicado por encima del techo del mercado local (aprox. \$20.000), no responde a una búsqueda de margen por unidad, sino a una táctica de Price Anchoring (Anclaje de Precios).

Este precio elevado cumple una doble función psicológica basada en la economía del comportamiento:

Efecto Señuelo (Decoy Effect): El precio de lista de \$26.000 actúa como un "señuelo" para resaltar el atractivo de la suscripción. Al comparar, el cliente percibe que el Plan Plus (2 cortes por \$30.000) es una oferta irracionalmente ventajosa. La comparación deja de ser contra la competencia y pasa a ser interna: el usuario nota un ahorro drástico en el valor del corte (\$15.000 dentro del plan frente a \$26.000 fuera de él).

Filtro de Posicionamiento: Un precio de lista alto comunica implícitamente calidad superior y exclusividad, separando a la marca de la guerra de precios común en las barberías tradicionales.

De esta forma, la estrategia es "ganar-ganar": si el cliente paga los \$26.000, la empresa captura un margen extraordinario; si decide suscribirse (nuestro objetivo principal), capturamos

la recurrencia y el Valor de Vida del Cliente (LTV). Finalmente, en un contexto inflacionario, el modelo cobra mayor atractivo, ya que permite al usuario "congelar" el precio del servicio durante el período de su suscripción.

Análisis de la comercialización

La estrategia comercial se plantea bajo un enfoque híbrido, diseñado para amalgamar la experiencia tangible del servicio con la agilidad de la gestión virtual.

Canales Físicos: El Local como Experiencia El punto de venta físico no es solo un lugar de trabajo, sino el soporte tangible de la marca. El local, diseñado bajo la estricta identidad visual de la franquicia, funcionará como el principal canal de captación y fidelización. Para potenciar este alcance, la estrategia trasciende las cuatro paredes del negocio mediante alianzas estratégicas. Se buscará integración con el ecosistema local que comparte nuestro target (gimnasios, tiendas de indumentaria masculina), generando promociones cruzadas que nos permitan acceder a una base de clientes ya segmentada por estilo de vida.

Canales Digitales: Motor de Comunidad y Conversión En el plano virtual, el objetivo es doble:

Construcción de Marca: Las plataformas visuales (Instagram, TikTok) se utilizarán para generar comunidad y demostrar valor, no solo para "mostrar cortes".

Captación Precisa: Se implementará publicidad geolocalizada para impactar exclusivamente al público objetivo dentro del radio urbano de Cipolletti, optimizando la inversión publicitaria.

Finalmente, la tecnología jugará un rol operativo central: el sistema digital de gestión de turnos y suscripciones será la herramienta clave para eliminar fricciones, garantizando que la experiencia del usuario sea ágil e intuitiva desde la reserva hasta el pago.

Matriz FODA

El análisis de la situación actual nos permite ponderar los factores internos y externos que condicionan el éxito del proyecto.

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) Nuestra principal Fortaleza reside en la arquitectura del negocio: al operar bajo un esquema de suscripción, logramos lo que una barbería tradicional no tiene: ingresos recurrentes y previsibilidad financiera. A esto se suma la estandarización propia de la franquicia, que asegura calidad constante, y la ventaja de ser los "primeros en movernos" (first-movers) en Cipolletti con un modelo sin competencia directa.

Sin embargo, reconocemos Debilidades estructurales. Montar una franquicia implica costos fijos iniciales superiores a los de un emprendimiento independiente (canon, adecuación de local). Además, enfrentamos el desafío de la "brecha cultural": existe una necesidad crítica de educar al consumidor local, que no está acostumbrado a pagar una membresía por cortarse el cabello.

Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas) Al mirar hacia afuera, las Oportunidades son prometedoras. Hay una tendencia cultural creciente hacia el grooming masculino y una expansión del sistema de franquicias en Argentina como refugio de inversión. Además, el mercado local está lleno de clientes insatisfechos con la irregularidad de los servicios actuales, listos para migrar a una propuesta profesionalizada.

Por último, no podemos ignorar las Amenazas del entorno. La volatilidad macroeconómica y la inflación pueden afectar el poder adquisitivo y la propensión al gasto del cliente. Asimismo, debemos monitorear la competencia informal o low cost, que podría reaccionar intentando competir agresivamente por precio ante nuestra llegada.

Tabla 1. Matriz FODA

	Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
	<p><i>O1: Creciente cultura del grooming masculino.</i></p> <p><i>O2: Mercado de franquicias en expansión.</i></p> <p><i>O3: Clientes insatisfechos con servicios irregulares.</i></p>	<p>A1: Contexto inflacionario que afecta el gasto.</p> <p>A2: Competencia informal o low cost por precio.</p>
Fortalezas (Internas)	<p>Estrategias FO (Ofensivas / Maxi-Maxi)</p> <p>Usar Fortalezas para aprovechar Oportunidades</p>	<p>Estrategias FA (Defensivas / Maxi-Mini)</p> <p>Usar Fortalezas para neutralizar Amenazas</p>
F1: Ingresos recurrentes (suscripción).	<p>FO1 (F2 + F3 + O3): Lanzar una campaña de posicionamiento agresiva destacando la "calidad y puntualidad garantizada" (F2) como solución a la irregularidad de la competencia (O3), atrayendo a clientes insatisfechos hacia un modelo único (F3).</p>	<p>FA1 (F1 + A1): Comunicar la suscripción (F1) como una herramienta de "congelamiento de precio" o "presupuesto fijo", ofreciendo previsibilidad al cliente en un contexto inflacionario (A1).</p>
F2: Estandarización de calidad (franquicia).	<p>FO2 (F1 + O1): Promocionar activamente el modelo de suscripción (F1) como la forma más inteligente y conveniente de mantener una imagen personal cuidada, capitalizando la creciente cultura del grooming (O1).</p>	<p>FA2 (F2 + A2): Diferenciarse de la competencia low cost (A2) enfocando el marketing en la experiencia, la higiene y la estandarización de calidad que solo la franquicia (F2) puede ofrecer, justificando la tarifa premium.</p>
F3: Ausencia de competencia directa.		
Debilidades (Internas)	<p>Estrategias DO (Reorientación / Mini-Maxi)</p> <p>Superar Debilidades aprovechando Oportunidades</p>	<p>Estrategias DA (Supervivencia / Mini-Mini)</p> <p>Reducir Debilidades y evitar Amenazas</p>
D1: Costos fijos iniciales altos.	<p>DO1 (D2 + O1 + O3): Diseñar una campaña de marketing de contenidos (D2) que eduque sobre los beneficios de un grooming profesional (O1), mostrando cómo la suscripción soluciona los problemas de irregularidad (O3) del mercado actual.</p>	<p>DA1 (D1 + A1): Realizar un control financiero estricto y negociar costos (ej. alquiler, proveedores de la franquicia) para reducir el punto de equilibrio (D1) y mantener la rentabilidad en un escenario inflacionario (A1).</p>
D2: Necesidad de educar al consumidor.	<p>DO2 (D1 + O2): Mitigar el alto costo inicial (D1) buscando financiamiento o inversores privados, utilizando el auge del mercado de franquicias (O2) como argumento de bajo riesgo y alta escalabilidad.</p>	<p>DA2 (D2 + A2): Evitar una guerra de precios. Enfocar la campaña educativa (D2) en el valor (calidad + experiencia + ahorro a largo plazo) y no en el precio unitario, para que el modelo no sea comparado directamente con la oferta low cost (A2).</p>

Nota: Cuadro de matriz FODA realizado en base Al plan de negocio. Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de Estrategias Derivadas (Matriz FODA Cruzada)

Una vez diagnosticadas las variables internas y externas, el siguiente paso es articularlas para definir el curso de acción. A partir del cruce de factores, se establecen cuatro líneas estratégicas fundamentales para el despliegue del negocio en Cipolletti.

1. Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades) El objetivo es utilizar nuestros activos para atacar el mercado. Dado que contamos con una propuesta única (franquicia y suscripción) en un mercado insatisfecho con la irregularidad del servicio actual, la estrategia principal será de Posicionamiento Agresivo. Lanzaremos una campaña que destaque la "puntualidad garantizada" y la "calidad estandarizada" como solución directa a las frustraciones de los clientes actuales. Asimismo, buscaremos capitalizar el auge cultural del grooming promocionando la suscripción no solo como un servicio, sino como una decisión inteligente (smart choice). El mensaje reforzará que suscribirse es la forma moderna y profesional de gestionar la imagen personal, alineándonos con las tendencias de consumo actuales.

2. Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas) El objetivo es usar nuestras fortalezas para blindarnos contra el entorno. Ante la amenaza de la inflación y la pérdida de poder adquisitivo, utilizaremos la suscripción como un escudo financiero para el cliente. La estrategia comunicacional se centrará en el concepto de "Congelar el Precio": al suscribirse, el cliente gana previsibilidad y evita los aumentos constantes, algo que la competencia informal no puede ofrecer. Simultáneamente, frente a la competencia low cost, nos diferenciaremos radicalmente mediante la Calidad Certificada. En lugar de entrar en una guerra de precios que erosione márgenes, haremos valer el respaldo de la franquicia para justificar el valor del ticket, posicionándonos en un nivel superior de seguridad y servicio.

3. Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades) El objetivo es corregir debilidades aprovechando las tendencias del mercado. Reconocemos que la falta de conocimiento sobre el modelo de suscripción es una barrera (debilidad). Para superarla, aprovecharemos el interés general en el cuidado masculino para implementar una estrategia de Marketing de Contenidos Educativo. No venderemos solo cortes, sino que "evangelizaremos" sobre los beneficios del modelo: conveniencia, ahorro de tiempo y consistencia. Para mitigar el impacto de los altos costos iniciales de instalación, se diseñarán promociones de lanzamiento agresivas que aceleren la captación de la masa crítica de usuarios, aprovechando la avidez del mercado por propuestas nuevas para alcanzar el punto de equilibrio lo antes posible.

4. Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas) El objetivo es resistir en el peor escenario. Frente a la combinación de costos fijos altos y un entorno económico recesivo, la estrategia será la Flexibilización de la Oferta. Implementaremos planes escalonados (Básico, Plus, Premium) que permitan retener a clientes con distinta capacidad de pago, evitando que el precio sea una barrera de salida. Finalmente, la sostenibilidad del negocio dependerá de construir Confianza a Largo Plazo. Mantendremos un esfuerzo constante en comunicación que refuerce la propuesta de valor (calidad + profesionalismo), evitando competir directamente con la informalidad y enfocándonos en el segmento de clientes que prioriza la seguridad y la experiencia sobre el costo mínimo.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Análisis Competitivo: Las 5 Fuerzas de Porter

Para comprender la atractividad del sector y la posición estratégica del proyecto, aplicamos el modelo de Michael Porter, adaptándolo a la realidad del mercado de Cippolletti.

1. Rivalidad entre competidores existentes (Alta en el sector / Baja en el nicho) Si

analizamos el mercado general, Cipolletti presenta una rivalidad alta: es un "océano rojo" con más de 20 competidores peleando por precio. Sin embargo, al enfocar el análisis en nuestro modelo de negocio, la rivalidad directa desciende drásticamente. La razón es estructural: ningún competidor actual ofrece una propuesta que combine la previsibilidad del gasto (suscripción) con la estandarización certificada (franquicia). Por lo tanto, aunque competimos por el mismo cliente, no competimos con las mismas armas. Nuestra diferenciación radica en el modelo de gestión y no solo en la ejecución técnica del corte.

2. Amenaza de nuevos competidores (Media) Es fundamental distinguir entre dos tipos de barreras de entrada. Para abrir una barbería tradicional, las barreras son bajas: requiere poca inversión y equipamiento básico. Sin embargo, para replicar nuestro modelo, las barreras de entrada son altas. Un competidor informal no puede copiar fácilmente la estructura tecnológica (App, sistema de cobros recurrentes), la identidad de marca de la franquicia ni la infraestructura premium. La complejidad operativa del modelo de suscripción actúa, en sí misma, como un muro de contención contra la entrada de nuevos jugadores oportunistas.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos (Media) Los sustitutos naturales existen: desde el corte casero (bajo costo/baja calidad) hasta las peluquerías unisex o las cadenas low-cost. No obstante, el modelo de suscripción es nuestra principal herramienta de mitigación. Económicamente, genera un efecto de "costo hundido" en el cliente: al haber abonado la cuota mensual, el costo marginal de asistir a la barbería es cero. Esto desincentiva activamente el uso de sustitutos, ya que el cliente percibe que "perdería dinero" si opta por ir a otro lugar, generando una barrera de salida psicológica y financiera.

4. Poder de negociación de los proveedores (Medio/Alto) En este punto, la dependencia es asimétrica.

El Franquiciante: Tiene un poder alto, ya que es el dueño de la marca y del know-how. El éxito operativo depende de adherirse a sus normas.

Proveedores Tecnológicos: El proveedor del software de gestión (CRM) ostenta un poder medio, dado que es el motor del cobro recurrente y la gestión de datos.

Insumos Generales: Para el resto (navajas, productos, descartables), el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que son commodities con múltiples oferentes en el mercado.

5. Poder de negociación de los clientes (Bajo/Medio) En el esquema tradicional, el cliente tiene un poder alto: cada mes decide dónde gastar su dinero, castigando cualquier falla con la no-compra. En nuestro modelo, la dinámica cambia. Una vez que el cliente se suscribe, su poder de negociación a corto plazo disminuye debido a la relación contractual y al hábito adquirido (costo de cambio). La suscripción automatiza la decisión de compra. Sin embargo, el cliente conserva el poder de no renovar; por ello, la exigencia se desplaza: ya no negocia precio en cada visita, pero exige una calidad constante para mantener su adhesión al sistema.

Definición del Modelo de Negocio: Business Model Canvas

Para la estructuración de este plan de negocios en Cicolletti, la elección del Business Model Canvas (BMC) no es aleatoria. Esta herramienta resulta fundamental para ordenar la complejidad inherente de nuestra propuesta, que posee una "doble naturaleza": funciona operativa y legalmente como una franquicia, pero comercialmente como un modelo de suscripción.

El lienzo nos permite alinear estos dos universos:

La Lógica de la Franquicia: Nos ayuda a definir con precisión los requisitos estandarizados en los bloques de infraestructura (Recursos y Socios Clave), asegurando que el modelo sea replicable.

La Lógica de la Suscripción: Facilita el diseño de una Propuesta de Valor ajustada a la realidad del Alto Valle, articulando cómo nuestra membresía resuelve dolores específicos del consumidor local, como la incertidumbre de precios y la gestión del tiempo.

En definitiva, utilizamos el Canvas como un "mapa de validación" para garantizar que la inversión tecnológica necesaria tenga coherencia con los flujos de ingresos recurrentes proyectados.

Desarrollo del Modelo de Negocio: "Barbería Gentlemen's Club"

El núcleo de este proyecto es la constitución de una empresa franquiciante. No se trata de adquirir una licencia de terceros, sino de desarrollar una identidad, un know-how y procesos operativos propios. El modelo se estructura para ofrecer al mercado una oportunidad de inversión "llave en mano".

A continuación, se desglosa la lógica del negocio a través de los nueve bloques constructivos:

1. Segmentos de Clientes

El negocio se enfoca en el mercado de hombres en Cipolletti (aprox. 104.000 habitantes) que priorizan su imagen personal. Dentro de este universo, distinguimos dos perfiles:

El Suscriptor (Cliente Principal): Hombres de 20 a 50 años, con ingresos medios/altos y afinidad tecnológica. Buscan conveniencia, valoran la calidad constante y tienen una alta frecuencia de consumo (más de 2 visitas al mes).

El Cliente "Walk-in" (Cliente Secundario): Usuarios ocasionales atraídos por la estética del local o que buscan un servicio premium para eventos puntuales. Son la "cantera" de futuros suscriptores.

2. Propuesta de Valor

Nuestra oferta se diferencia según el tipo de cliente, pero mantiene un estándar de excelencia transversal:

Para el Suscriptor: Ofrecemos previsibilidad y estatus. La promesa es "paga una vez y olvídate", garantizando acceso preferencial a turnos y servicios ilimitados (o paquetizados). El valor reside en eliminar la fricción transaccional y en la pertenencia a un "club" exclusivo.

Para el Cliente General: Ofrecemos calidad garantizada. Un servicio estandarizado en un ambiente moderno y social, superior al promedio de las barberías tradicionales de barrio.

3. Canales

La estrategia es omnicanal, integrando lo físico y lo digital:

Comunicación: Redes sociales (Instagram, TikTok) para proyectar la experiencia y el estilo de vida de la marca.

Transacción: Una App propia y Web como canal exclusivo para la gestión de suscripciones y turnos, centralizando la venta.

Prestación: El local físico, diseñado como el punto de encuentro tangible de la comunidad.

4. Relación con Clientes

Buscamos construir vínculos a largo plazo, no transacciones aisladas.

Automatización: La gestión administrativa (pagos, reservas) es 100% digital y autoservicio para maximizar la comodidad.

Calidez Humana: En el local, la atención es personalizada. El barbero es clave para la retención y la creación de comunidad (eventos, zona de juegos), transformando el local en un "tercer lugar" para el cliente.

5. Fuentes de Ingresos

La arquitectura financiera se diseña para la estabilidad:

Ingresos Recurrentes (Principal): Cuotas de suscripción mensual. Esto genera un flujo de caja predecible que reduce la incertidumbre financiera típica del rubro. (Ej: Planes Classic vs. Premium).

Ingresos Transaccionales (Secundario): Venta de servicios unitarios a clientes walk-in (a un precio superior para incentivar la suscripción) y venta de productos de grooming.

6. Recursos Clave

Para que la franquicia funcione, necesitamos activos críticos:

Físicos: Locales en ubicaciones estratégicas con mobiliario de diseño estandarizado.

Intelectuales: La "Licencia de Franquicia" (manuales operativos y marca) y la base de datos de suscriptores.

Humanos: Barberos capacitados no solo en corte, sino en los protocolos de atención de la franquicia.

Tecnológicos: El software (CRM) de gestión de membresías es el corazón operativo del negocio.

7. Actividades Clave

Provisión del Servicio: Ejecución impecable de los cortes y tratamientos bajo normas de calidad.

Gestión del Ciclo de Vida: Administrar la base de suscriptores, desde la captación y el cobro automático hasta la gestión de bajas (churn) y recuperación.

Experiencia: Mantenimiento de la atmósfera del local (limpieza, música, amenidades).

8. Socios Clave

Red de Franquiciados: Son los inversores que operarán los locales. El éxito del modelo depende de captar socios comprometidos con los estándares de la marca.

Proveedores Tecnológicos: Desarrolladores del CRM propietario, vitales para centralizar la información de toda la red.

9. Estructura de Costos

El modelo contempla tres niveles de costos:

Fijos Operativos: Alquiler, salarios administrativos, servicios y amortización de obra.

Variables: Comisiones a barberos e insumos descartables.

Propios de la Franquicia: Canon de entrada, Regalías (Royalty) sobre facturación y Fondo de Publicidad, que son costos para el franquiciado, pero ingresos para la casa matriz.

Figura 5. Modelo Canvas



Nota. Lienzo Canva. Fuente: Elaboración propia (2025)

Estrategia de Posicionamiento y Marketing Mix Propuesto

La estrategia de posicionamiento de "Barbería Gentlemen's Club" se diseña para conquistar un territorio inexplorado en la mente del consumidor local: el de la "barbería inteligente".

El análisis de la competencia revela que el mercado de Cipolletti se polariza entre opciones de bajo costo y aquellas que dependen del talento individual de un barbero "estrella". Nuestra propuesta rompe esa dicotomía apoyándose en tres pilares: conveniencia, tecnología y

estatus. El mensaje central que buscamos instalar es que la suscripción no representa un gasto más en la tarjeta de crédito, sino una inversión eficiente en imagen personal y gestión del tiempo.

Para materializar este posicionamiento, definimos un Marketing Mix adaptado específicamente a la lógica de la membresía:

Producto (Solución Integral): Redefinimos el servicio base. Ya no vendemos "un corte de pelo" (un commodity), sino una "solución integral de imagen". Los planes de suscripción se estructuran para cubrir el mantenimiento completo de cabello y barba, integrando servicios complementarios que elevan la percepción de valor y justifican el débito recurrente.

Precio (Estrategia de Valor): Nos alejamos deliberadamente de la competencia por precio bajo. La estructura de precios escalonada (Básico, Intermedio, Premium) está diseñada para comunicar un "ahorro por frecuencia". El cliente racionaliza la compra entendiendo que, al suscribirse, su costo unitario por visita desciende drásticamente, transformando el gasto en una decisión financiera inteligente.

Plaza (Evidencia Física): La distribución se apoya en la fuerza de la marca. Los locales se ubicarán en arterias de alto tránsito de Cipolletti, actuando como vallas publicitarias vivas. El diseño interior será uniforme y profesional, creando un contraste visual inmediato con la estética heterogénea y a veces improvisada de las barberías de barrio.

Promoción (Construcción de Comunidad): La comunicación será fundamentalmente digital y geolocalizada, apuntando al segmento que valora la automatización de tareas. No publicitaremos ofertas de cortes, sino la pertenencia a un "club exclusivo" que resuelve la estética personal sin esperas ni fricciones, apelando al sentido de pertenencia.

Encuesta

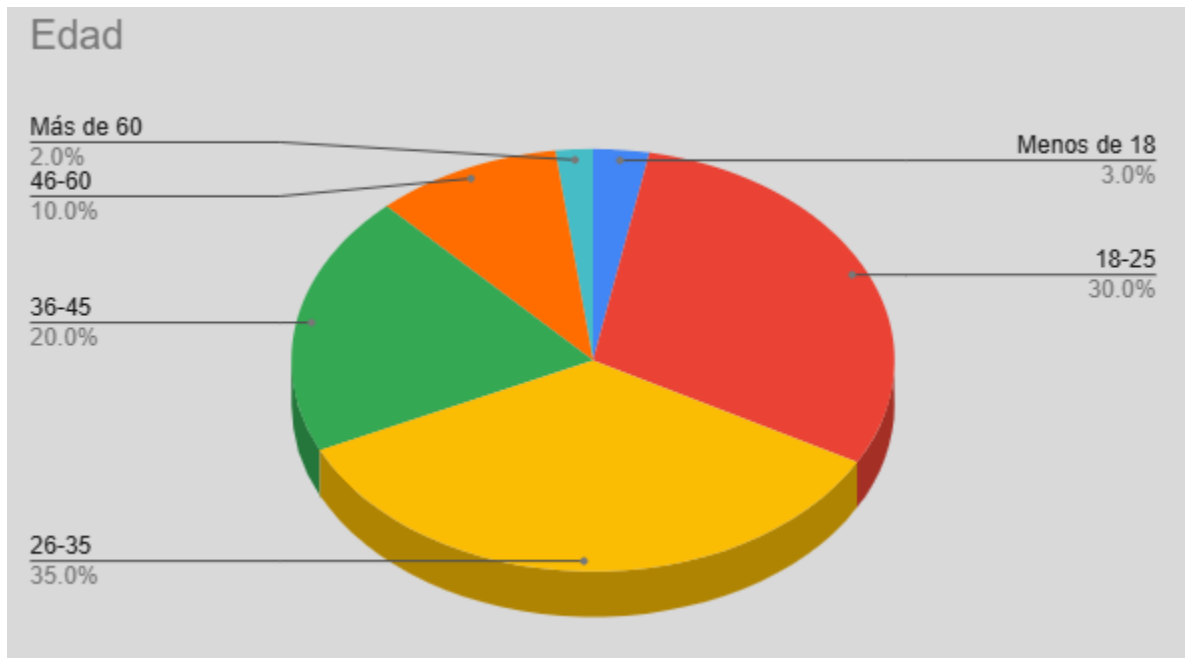
Para trascender las estimaciones teóricas y contrastar las hipótesis del proyecto con la realidad del mercado local, se llevó a cabo un relevamiento de campo cuantitativo.

La herramienta elegida fue una encuesta estructurada, administrada a una muestra de 100 varones residentes en Cipolletti, seleccionados bajo el criterio de ser consumidores activos y habituales de servicios de barbería. El objetivo central de este instrumento fue medir no solo los patrones de consumo actuales, sino la disposición real del cliente potencial para migrar hacia un modelo de suscripción.

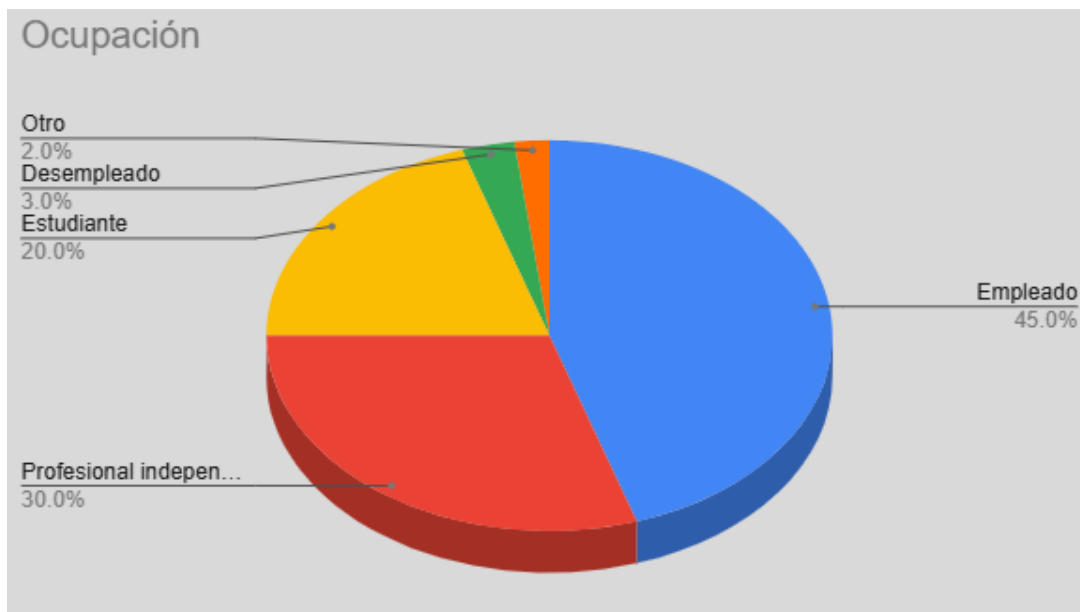
A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:

Perfil Demográfico y Socioeconómico

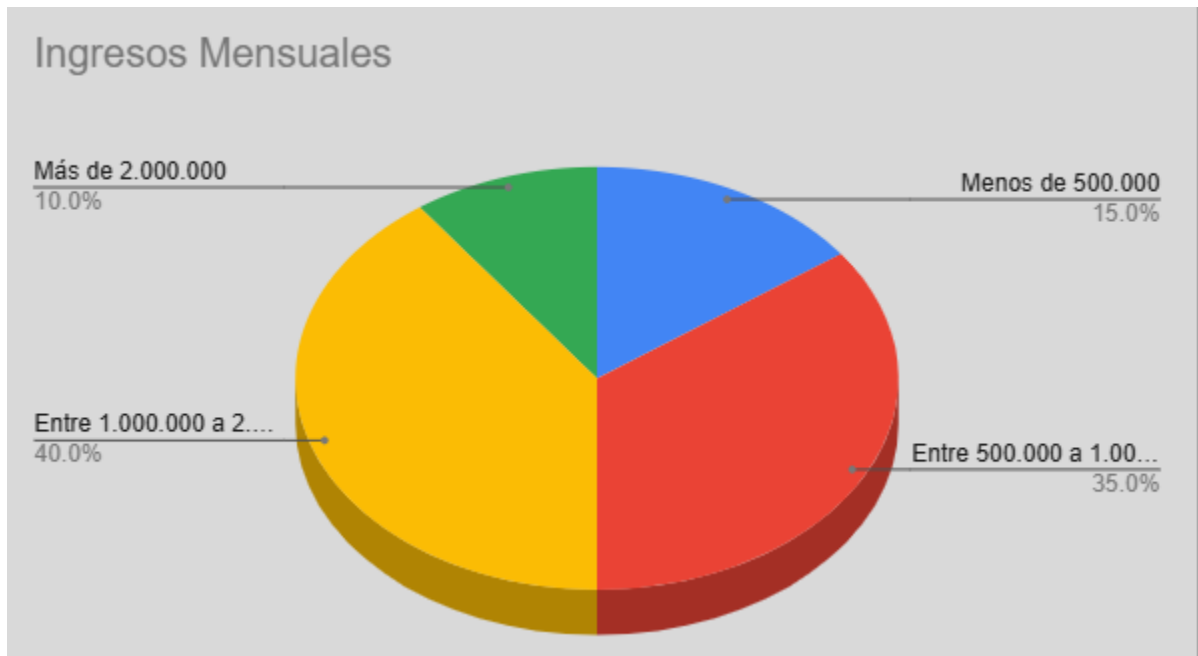
El perfil demográfico de los encuestados se alinea con el segmento objetivo del proyecto. El 85% de la muestra (85 encuestados) se concentra en el rango etario de 18 a 45 años, con una participación predominante de los grupos de 26-35 años (35%) y 18-25 años (30%). En cuanto a la ocupación, el 95% de los encuestados (95 personas) se encuentra económicamente activo, distribuidos principalmente entre Empleados (45%), Profesionales independientes (30%) y Estudiantes (20%). A nivel de ingresos, el 85% (85 personas) declara ingresos personales superiores a \$500.000 mensuales, y un 50% de la muestra total (50 personas) supera el \$1.000.000. Estos datos confirman la existencia de un mercado con la capacidad de pago necesaria para los planes de suscripción propuestos.

Gráfico 1. Edades

Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a 100 personas de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (2025)

Gráfico 2. Ocupación

Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a 100 personas de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (2025)

Gráfico 3. Ingresos Mensuales

Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a 100 personas de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (2025)

Hábitos de Consumo Actuales

Al analizar la frecuencia de consumo, se identifica una oportunidad clave para el modelo de suscripción: un 60% de los encuestados (60 personas) asiste a la barbería dos o más veces al mes. Este segmento de alta frecuencia es el candidato ideal para los planes de visitas múltiples (Intermedio y Premium), ya que el modelo les ofrece un ahorro tangible y conveniencia. El servicio más demandado es el corte de cabello (98%), seguido de cerca por el arreglo de barba (70%), evidenciando una alta demanda de servicios combinados.

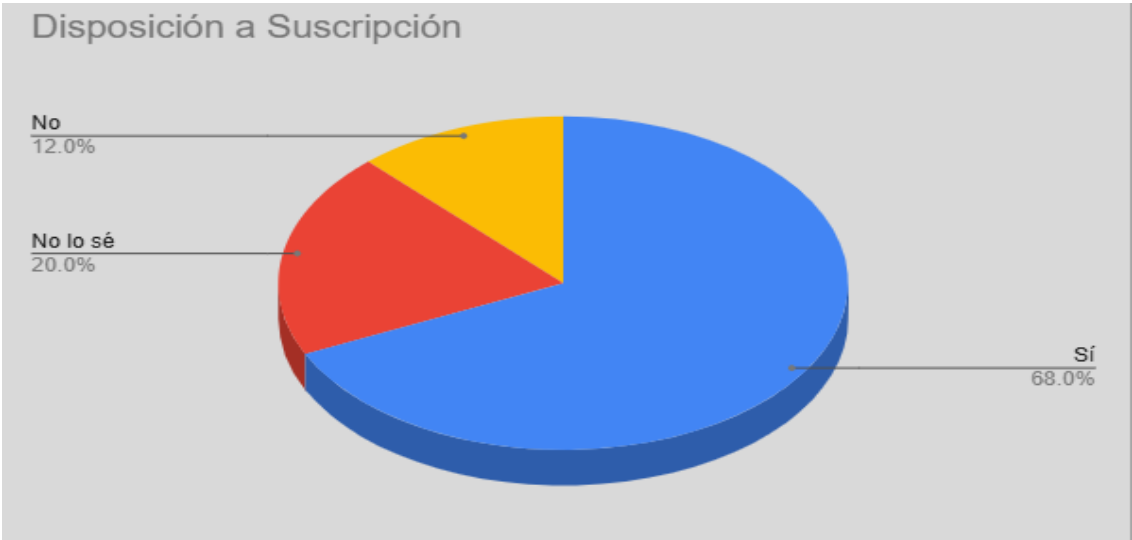
Validación del "Core Target" mediante Cruce de Variables Al realizar un análisis cruzado entre la frecuencia de uso y la disposición a pagar, se revela el hallazgo más significativo para la viabilidad del modelo: el 60% de los encuestados que asisten a la barbería más de dos veces al mes constituyen el "Core Target" (Segmento Núcleo) del negocio.

Este grupo no solo valida la existencia de una demanda insatisfecha, sino que justifica financieramente el Plan "Plus" (2 cortes mensuales). Para este perfil de usuario, la suscripción deja de ser un gasto para convertirse en una decisión racional de ahorro, eliminando la barrera de entrada y garantizando la adopción temprana del servicio.

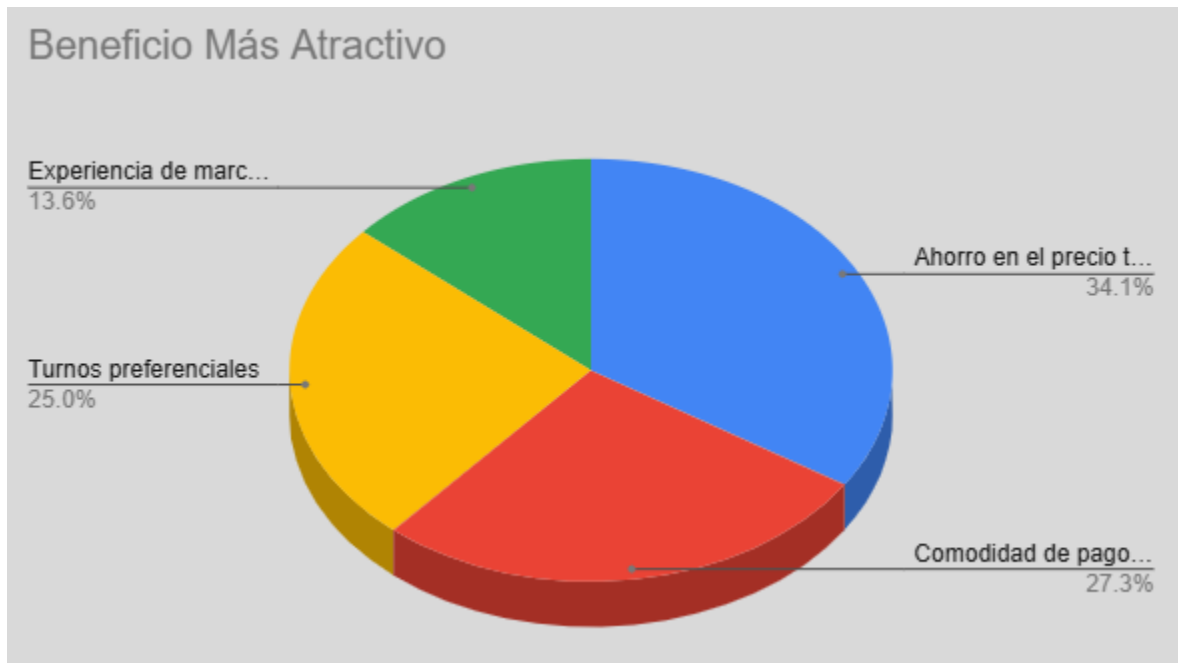
Aceptación del Modelo de Suscripción y Precios

La receptividad hacia el modelo de negocio propuesto es notablemente alta. Un 68% de los encuestados (68 personas) manifestó estar "Sí" dispuesto a pagar una suscripción mensual, mientras que un 20% adicional (20 personas) se mostró indeciso ("No lo sé"), representando un público potencial a persuadir. Los principales beneficios valorados por los usuarios en un modelo de suscripción son el Ahorro en el precio total (75%) y la Comodidad de un pago fijo mensual (60%). Esto indica que la estrategia de comercialización debe centrarse en comunicar estos dos atributos. En cuanto a la preferencia de planes, el 70% de la muestra (70 encuestados) se inclinó por los planes de visitas múltiples: un 45% prefirió el "Plan Intermedio (2 a 3 visitas)" y un 25% el "Plan Ilimitado". Esta distribución valida la estructura de ingresos proyectada en el estudio financiero. Respecto a la sensibilidad al precio, el 60% de los encuestados (60 personas) indicó estar dispuesto a pagar mensualmente entre \$30.001 y \$50.000 por un plan. Este rango se alinea perfectamente con los precios establecidos para los planes Intermedio (\$30.000) y Premium (\$40.000) en el presente estudio, validando la estrategia de precios.

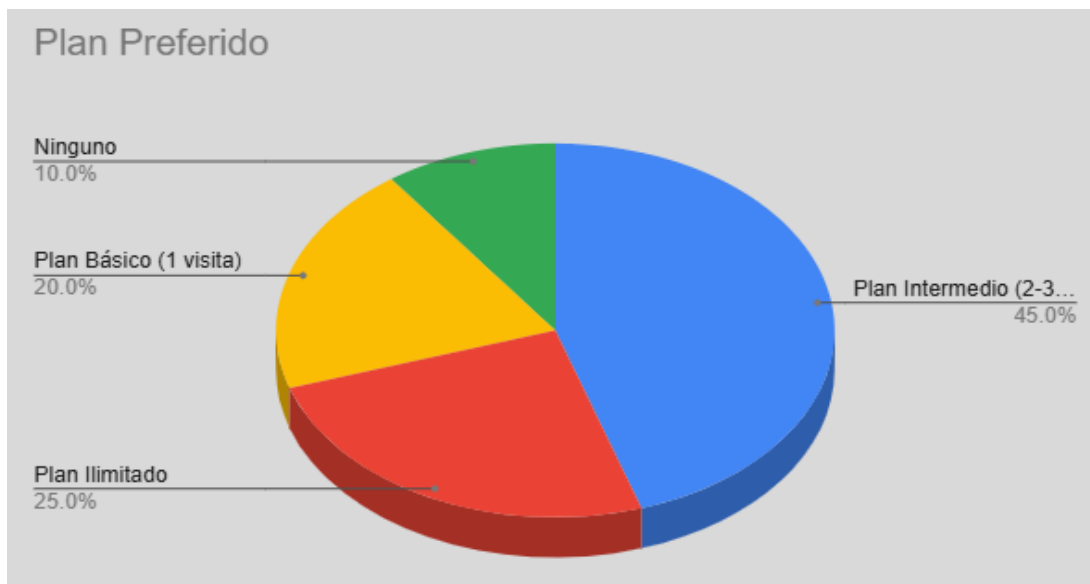
Gráfico 4. Disposición a Suscripción



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a 100 personas de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (2025)

Gráfico 5. Beneficio más atractivo

Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a 100 personas de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (2025)

Gráfico 6. Plan Preferido

Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a 100 personas de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (2025)

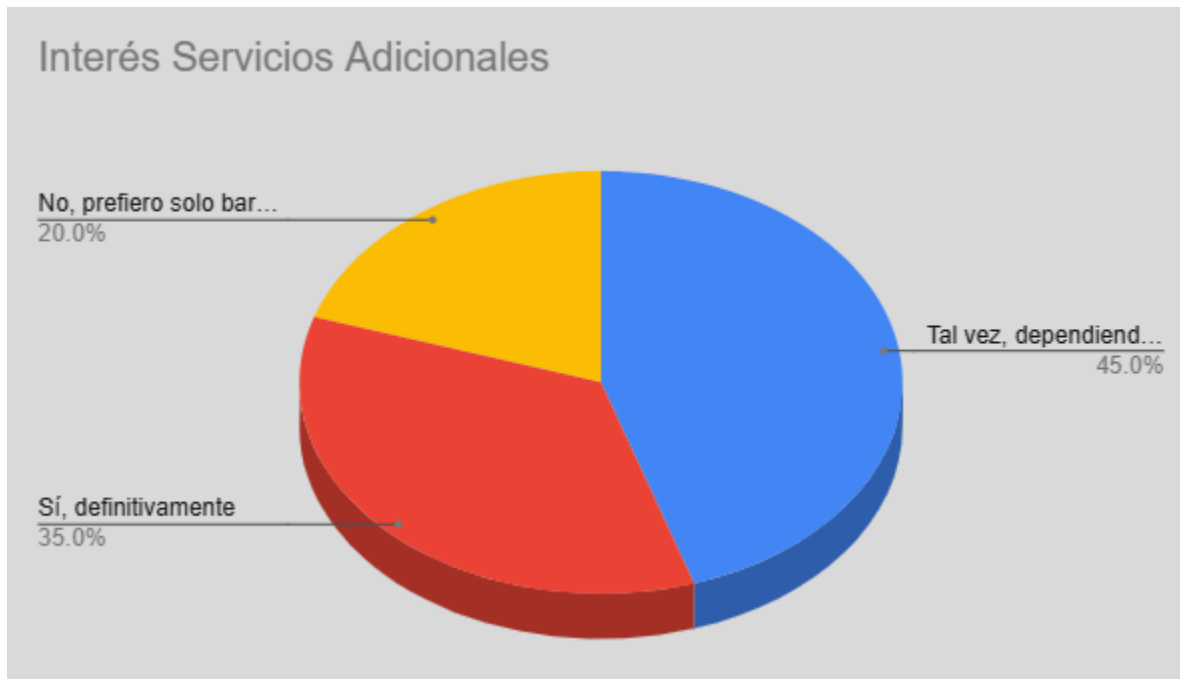
Interés en Servicios Complementarios (Venta Cruzada)

Finalmente, se sondeó el interés en ingresos adicionales. Notablemente, un 78% de los encuestados (78 personas) respondió negativamente ("No") sobre su interés en adquirir productos de cuidado personal (aceites, shampoos, etc.) en la barbería, indicando una preferencia por un servicio enfocado exclusivamente en la barbería y no en el retail.

Debido a esta contundente respuesta negativa de la demanda, se tomó la decisión estratégica de excluir la venta de productos (retail) del modelo de negocio y no incluirla en las proyecciones financieras, para enfocar todos los recursos en la calidad del servicio de suscripción.

Asimismo, un 80% (80 personas, sumando "Sí, definitivamente" y "Tal vez, dependiendo del precio") mostró apertura a consumir otros servicios de cuidado personal, como masajes o tratamientos faciales.

En conclusión, los resultados de la encuesta validan cuantitativamente las principales hipótesis del proyecto: existe un segmento de mercado demográfica y económicamente apto, una alta frecuencia de uso que justifica la suscripción, y una marcada disposición positiva (68%) a adoptar el modelo de pago recurrente bajo los rangos de precio propuestos.

Gráfico 7. Interés de servicios adicionales

Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a 100 personas de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta (2025)

Estudio Técnico

El estudio técnico define la factibilidad operativa del proyecto, detallando los recursos físicos, humanos y tecnológicos necesarios para la prestación del servicio, este análisis es crucial para dimensionar correctamente la inversión y los costos operativos.

Localización

La macro localización es la ciudad de Cipolletti. La micro localización es un factor crítico de éxito. Se buscará un local de entre 60 y 80 m² en zonas de alto tránsito peatonal y vehicular, como el área céntrica (ej. cercanías de calle Yrigoyen o Gral. Roca) o sobre calles principales, garantizando alta visibilidad y fácil acceso para el *target* definido.

Tamaño e Infraestructura

El tamaño se define por una capacidad instalada de tres sillones de barbería. Esta dotación permite atender entre 15 y 20 servicios diarios (aprox. 5-8 por barbero), cubriendo la demanda proyectada de 500 servicios mensuales. El *layout* del local incluirá:

- Área de Recepción y Espera (con *software* de gestión de turnos y cobros).
- Área de Servicio (3 estaciones de trabajo completas).
- Sector de Lava cabezas.
- Área de personal y depósito de insumos.
- Equipamiento (Ingeniería del Servicio)

Se requiere equipamiento profesional que garantice la calidad y eficiencia del estándar de la franquicia. La inversión inicial en equipamiento incluye:

Mobiliario: 3 Sillones de barbero hidráulicos, 3 espejos/estaciones de trabajo, 1 lava cabezas, muebles de recepción y sala de espera.

Figura 2. Representación del Ambiente Interior y Experiencia del Local



Nota: Imagen generada por IA de cómo sería un local. Fuente: Elaboración propia (2025).

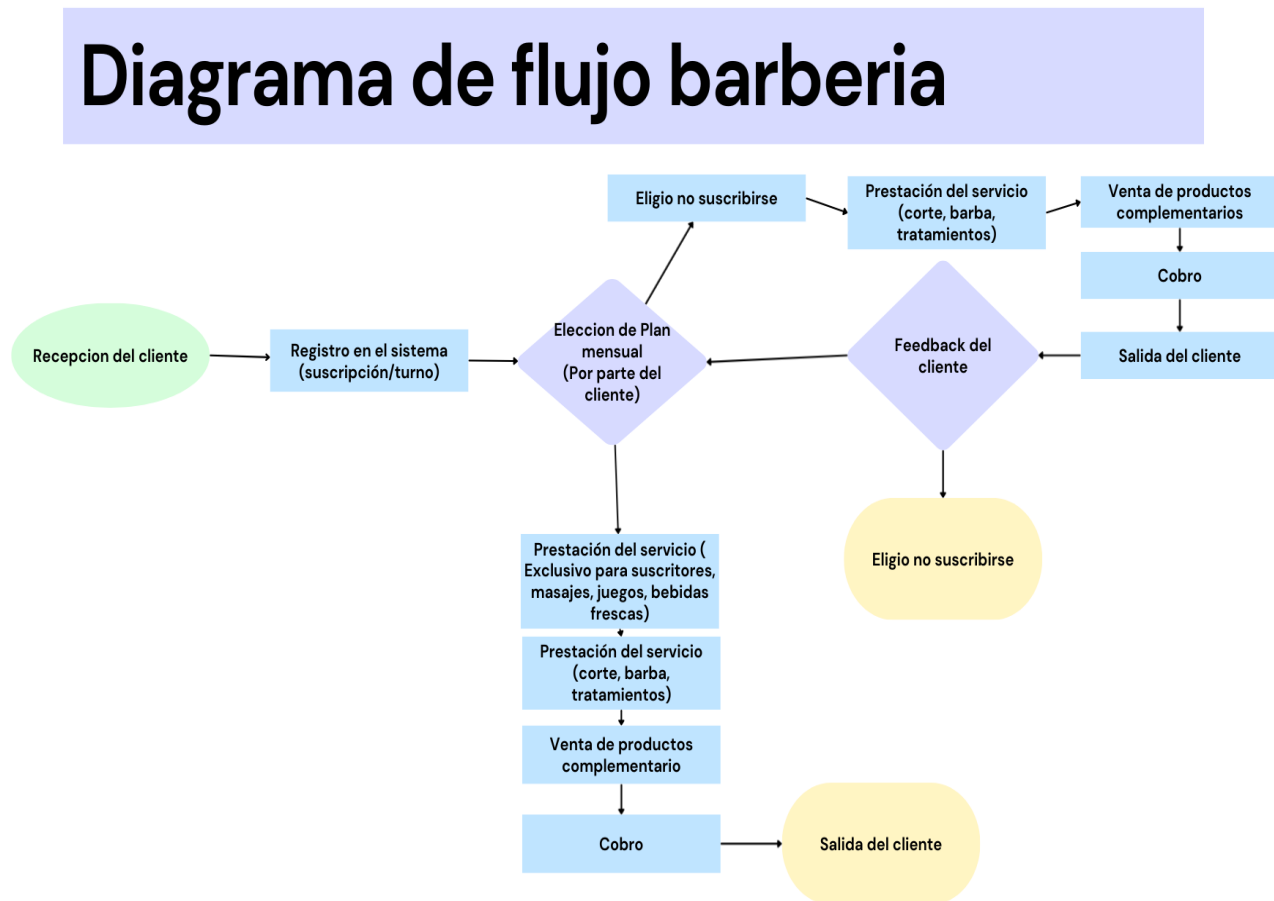
Herramental: Kits profesionales de máquinas de corte (*clippers* y *trimmers*), tijeras (corte, pulir), navajas, secadores y pulverizadores.

Tecnología: *Software* de gestión de suscripciones y turnos, equipamiento informático para recepción.

Insumos iniciales: Capas, toallas, productos (shampoo, after-shave, aceites, ceras).

El proceso de atención al cliente y prestación del servicio sigue un flujo estandarizado, tal como se detalla en el siguiente diagrama:

Figura 3. Diagrama de flujo



Nota. Diagrama de flujo de la barbería. Fuente: Elaboración propia (2025).

Organización y Recursos Humanos

La estructura organizacional se ha diseñado para ser ágil y funcional, respondiendo a las necesidades de un local de servicios premium.

Ingeniería del Servicio Digital: Experiencia de Usuario y Gestión de Turnos

Dada la naturaleza híbrida del modelo de negocio (físico + digital), la interacción del cliente con la plataforma de reservas constituye un punto crítico de contacto. La franquicia provee una aplicación móvil y una interfaz web que sistematiza la relación con el suscriptor. El flujo funcional diseñado para el cliente se estructura en tres etapas clave:

1. Gestión de Reservas y Preferencias: El sistema permite al usuario visualizar la grilla de disponibilidad en tiempo real. A diferencia de las barberías tradicionales que operan por orden de llegada o mensajería informal (WhatsApp), la aplicación ofrece:

Selección de Profesional: El cliente puede elegir su barbero de preferencia (fidelización personal) o seleccionar "Primer disponible" si prioriza la rapidez.

Gestión de Créditos: Para los suscriptores, el sistema descuenta automáticamente el servicio de su saldo mensual (ej. "1 de 2 cortes utilizados"). Si el cliente agotó su plan, la app le ofrece la opción de "Top-up" (pagar un servicio individual con descuento de socio) o realizar un "Upgrade" de plan inmediato.

2. Historial y Personalización: El CRM almacena el historial de servicios de cada cliente (tipo de corte, productos utilizados, notas técnicas del barbero). Esto permite que, incluso si el cliente cambia de profesional o de sucursal dentro de la franquicia, el nuevo barbero tenga acceso a su "ficha técnica digital", garantizando la estandarización del resultado, un pilar fundamental de la propuesta de valor de la franquicia.

Función Operativa: Este feedback alimenta un tablero de control (Dashboard) para el administrador, permitiendo monitorear el desempeño de cada barbero.

3. Sistema de Feedback y Calidad: Posterior a la prestación del servicio, se activa automáticamente una notificación push solicitando al usuario calificar la experiencia (escala de 1 a 5 estrellas) y dejar comentarios.

4. Estrategia de Mitigación de Saturación: Un riesgo operativo crítico en el sector es la concentración de la demanda en los fines de semana (efecto "cuello de botella"). Para mitigar la saturación de los días sábados y optimizar la capacidad instalada, la App incorpora algoritmos de incentivos dinámicos.

El sistema premiará con o servicios complementarios (ej. mascarilla facial bonificada, cerveza gratis, cupones, etc....) a los clientes que reserven sus turnos en días de baja demanda ("días valle", típicamente martes y miércoles). Esta estrategia de desplazamiento de la demanda permite aplanar la curva de ocupación, maximizando la rotación de los sillones sin degradar la calidad del servicio por apuro.

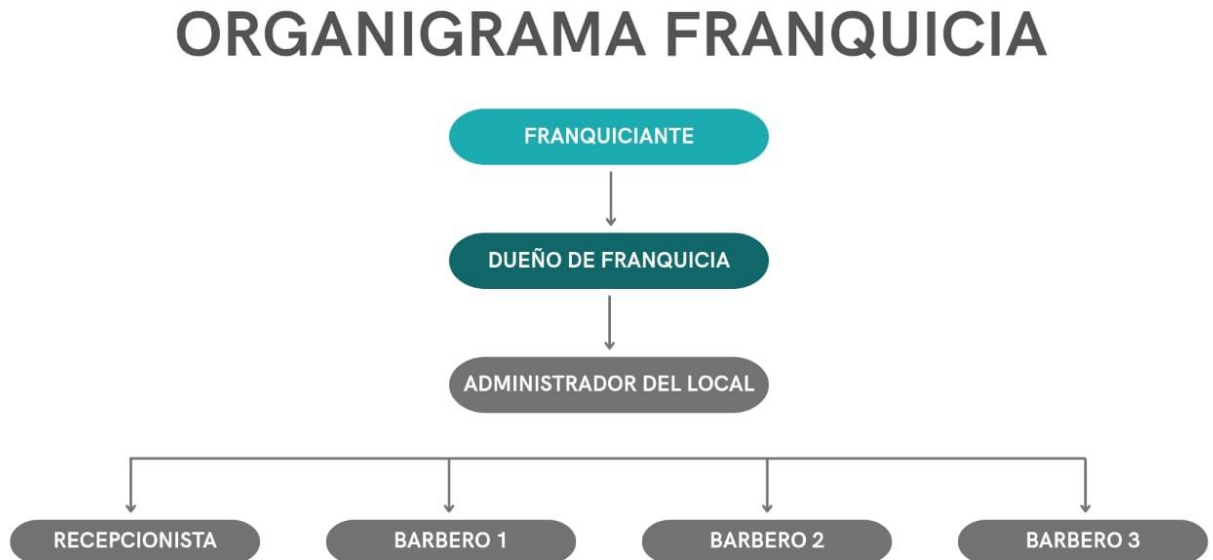
Política de Uso Justo

Para garantizar la disponibilidad de la capacidad instalada y evitar la saturación por usuarios 'Heavy Users' del Plan Ilimitado, el sistema aplicará reglas de negocio automáticas:

1) Imposibilidad de mantener más de una reserva activa simultánea (hasta no consumir el turno actual, no se puede reservar el siguiente).

2) Restricción de turnos consecutivos en franjas horarias 'Prime' (sábados tarde).

Incentivos: Se implementará un sistema de calificaciones y de antigüedad de la suscripción otorgan puntos canjeables por servicios complementarios (ej. mascarillas faciales o bebidas premium), reforzando la retención.

Figura 4. Organigrama

Nota: Ejemplo de un organigrama de una franquicia. Fuente: Elaboración propia (2025).

La estructura de personal base será de 5 empleados:

- 1 Administrador de local (responsable de gestión, caja, stock y atención al cliente).
- 3 Barberos (con capacitación técnica estandarizada por la franquicia).
- 1 Recepcionista (manejo de agenda, cobros y promoción activa de suscripciones).

La capacitación será un pilar fundamental, no solo en técnicas de corte, sino en la filosofía de servicio al cliente del modelo y el uso del software de gestión. Los salarios se regirán por los convenios colectivos de trabajo aplicables.

Estrategias de Retención y Mitigación del Riesgo de Talento En la industria de la estética, un riesgo operativo crítico es la dependencia del "talento estrella", donde la lealtad del cliente es hacia el barbero y no hacia la marca. Si el barbero se marcha, se lleva a la clientela.

Para mitigar esto, el modelo implementa dos mecanismos:

Despersonalización del Servicio: La App de reservas fomenta la rotación. Si el barbero habitual está ocupado, el sistema sugiere otro con disponibilidad inmediata, garantizando que el historial técnico del cliente (corte preferido) esté disponible en la nube para cualquiera que lo atienda. El cliente se fideliza con la estandarización de la franquicia, no con la mano del empleado.

Incentivos Alineados: Se implementará un esquema de comisiones híbrido. Además de la comisión por corte, los barberos recibirán un "Bono de Retención" trimestral basado en la tasa de renovación de las suscripciones de los clientes que atendieron. Esto alinea los intereses del empleado con la estabilidad del flujo de fondos del negocio, desincentivando la fuga hacia la competencia informal.

Valores Corporativos

Innovación: Romper el *status quo* del mercado tradicional mediante la tecnología y modelos de pago recurrentes.

Calidad Estandarizada: Garantizar que cada corte y servicio cumpla con el mismo rigor técnico, sin importar el barbero o el día.

Pertenencia: Crear un ambiente de "club" donde el cliente no solo va a cortarse el cabello, sino a disfrutar de una experiencia social.

Transparencia: Claridad total en precios y beneficios a través del modelo de suscripción, sin costos ocultos.

Aspectos Regulatorios y Legales

Para operar, el proyecto debe cumplir con:

Habilitación Municipal: Requiere inscripción en AFIP, planos del local aprobados, cumplimiento de zonificación, y certificados de seguridad, higiene y electricidad.

Marco de Franquicia: El contrato debe adherir al Código Civil y Comercial de la Nación (Art. 1512 y ss.), que regula las obligaciones de franquiciante (proveer *know-how*, manual de operaciones, asistencia) y franquiciado (cumplir estándares, confidencialidad).

Marco Jurídico del Contrato de Franquicia El modelo de negocio se rige bajo la normativa del Código Civil y Comercial de la Nación, específicamente en los Artículos 1512 a 1524, que regulan el contrato de franquicia. Un aspecto crítico para la seguridad del inversor es el plazo mínimo legal de cuatro años estipulado en el Art. 1516 (inciso b).

Esta disposición legal ofrece una "cobertura temporal" estratégica: dado que el período de recupero de la inversión (Payback) se estima en 2 años y 6 meses, la ley garantiza al franquiciado más de dos años adicionales de explotación comercial de la marca bajo contrato vigente una vez recuperado el capital. Esta concordancia entre el marco legal y el horizonte financiero reduce significativamente el riesgo de interrupción del negocio antes de obtener ganancias netas reales.

Detalle de la Inversión Inicial

La inversión inicial comprende todos los desembolsos necesarios para que el proyecto pase de ser una idea a una unidad de negocio operativa y lista para facturar su primer servicio.

Para este modelo de franquicia de barbería, la inversión se estructura en tres grandes pilares:

Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo.

Desglose de la Inversión

La composición del desembolso inicial está diseñada para cubrir la puesta en marcha completa de la primera sucursal.

a) Activos Fijos (Lo tangible): Corresponde a los bienes físicos necesarios para la operación y la creación de la atmósfera del local.

Adecuación e Infraestructura del Local: Este es uno de los rubros más significativos. No se trata solo de pintura, sino de una reforma integral para alinear el local con la estética *premium* de la franquicia. **Por qué:** La ambientación (estilo industrial, mobiliario de diseño, iluminación específica) es el primer punto de contacto con el cliente y justifica la tarifa del servicio. Es un elemento clave de la diferenciación. **Incluye:** Obra civil (pisos, baños, divisiones), instalaciones eléctricas y de plomería (para lava cabezas), y sistema de climatización.

Equipamiento Específico (Core del Negocio): Son las herramientas de trabajo. **Por qué:** Se requiere equipamiento de nivel profesional que garantice durabilidad y un servicio de alta calidad, reduciendo costos de mantenimiento a corto plazo. **Incluye:** 3-4 sillones de barbero hidráulicos, 2 lava cabezas, espejos de gran formato, y herramientas profesionales (máquinas de corte, tijeras, navajas, esterilizadores).

Mobiliario y Ambientación (La Experiencia): **Por qué:** Estos elementos construyen el "tercer lugar" (un espacio social entre el hogar y el trabajo) que busca el proyecto. Los sillones de espera cómodos y la barra de cortesía no son un lujo, son generadores de comunidad y aumentan el tiempo de permanencia, fomentando la suscripción. **Incluye:** Mostrador de recepción, sofás de espera, barra de bebidas, sistema de audio y video.

Equipos Informáticos: **Por qué:** Fundamental para la gestión del modelo de suscripción. Se necesita un sistema robusto (CRM) para gestionar cobros recurrentes, turnos online y base de

datos de clientes. *Incluye:* Computadora de recepción, impresora fiscal/electrónica, software de gestión de turnos y suscripciones.

b) Activos Intangibles (Lo no tangible): Costos asociados a derechos y permisos.

Canon de Entrada (Franchise Fee): *Por qué:* Es el pago por el derecho a operar bajo una marca ya posicionada. Este es el beneficio principal del modelo de franquicia. *Beneficio:* Mitiga el riesgo. Se adquiere el *know-how* (manuales operativos, técnicas de corte), acceso a proveedores homologados, capacitación inicial para el personal y el paraguas de marketing de la marca central. Se compra una curva de aprendizaje ya resuelta.

Habilitaciones y Puesta en Marcha: *Por qué:* Costos legales y municipales para operar conforme a la ley. *Incluye:* Tasa de habilitación comercial, permisos sanitarios, costos de escribanía y registro.

c) Capital de Trabajo Inicial: Es el "colchón" de liquidez necesario para operar los primeros meses, antes de que el negocio alcance su punto de equilibrio.

Stock Inicial de Productos: *Por qué:* Inventario de insumos (shampoos, navajas, productos de acabado) necesarios exclusivamente para el uso en los servicios durante el período de arranque.

Fondo de Maniobra (Meses 1-3): *Por qué:* Cubre los costos fijos (alquiler, salarios, servicios) durante el "valle de la muerte" inicial, mientras la base de suscriptores aún se está construyendo. Garantiza la solvencia a corto plazo.

Proyección y Beneficios Estratégicos de la Inversión

La inversión inicial no debe verse como un costo hundido, sino como un activo estratégico con objetivos claros en diferentes horizontes temporales.

a) Corto Plazo (Año 0 - 1: Puesta en Marcha y Posicionamiento)

Objetivo: Lanzar la sucursal y alcanzar el punto de equilibrio operativo.

Acción: La inversión se ejecuta al 100%. El foco está en que la Adecuación del Local y la Ambientación generen un impacto inmediato en el mercado de Cipolletti, atrayendo a los *early adopters*.

Beneficio: El Canon de Entrada acelera el posicionamiento. En lugar de empezar de cero como "Barbería X", se lanza como "Marca Franquicia - Sucursal Cipolletti", generando confianza instantánea y permitiendo cobrar una tarifa acorde desde el día uno. El Capital de Trabajo asegura la supervivencia durante esta fase crítica.

b) Mediano Plazo (Año 2 - 3: Recupero y Consolidación)

Objetivo: Recuperar la totalidad de la inversión inicial (Payback) y consolidar la base de suscriptores.

Acción: Los Activos Fijos (sillones, equipos) operan a su máxima capacidad. El software de gestión (CRM) se vuelve vital para gestionar la renovación de suscripciones y reducir la tasa de abandono.

Beneficio: En esta etapa, la inversión demuestra su rentabilidad. Los indicadores clave (TIR y VAN) del estudio financiero se materializan. La inversión inicial en *calidad* (buenos sillones, buen software) reduce los costos de mantenimiento y operativos, mejorando el margen neto.

c) Largo Plazo (Año 4+: Expansión y Renovación)

Objetivo: Crecimiento sostenido y reinversión.

Acción: La inversión inicial ya está totalmente amortizada. Los flujos de fondo positivos generados por esta inversión inicial se destinan a dos fines: Renovación Tecnológica y Expansión (apertura de Sucursal #2 o #3).

Beneficio: La inversión inicial se convierte en la semilla de un sistema escalable. El éxito financiero de la primera sucursal valida el modelo y financia el crecimiento futuro.

Especificaciones Técnicas y Costos de Referencia

Para garantizar la promesa de valor de la franquicia y asegurar la durabilidad de los activos en un entorno de alto tráfico, se ha seleccionado equipamiento de gama media-alta. A continuación, se detalla el relevamiento de precios unitarios de mercado (a valores de 2025) que fundamentan el presupuesto de inversión inicial.

La selección de proveedores priorizó la relación costo-calidad y la disponibilidad inmediata en el mercado nacional para evitar demoras en la puesta en marcha.

En lo que respecta al mobiliario operativo, el activo crítico del negocio es el Sillón de Barbero Hidráulico modelo "Belmont", cuyo costo unitario asciende a \$2.462.625. Su elección es estratégica debido a su base hidráulica reforzada, diseñada para soportar alto peso y uso intensivo, además de contar con inclinación completa necesaria para los servicios de afeitado con navaja. Complementariamente, para el área de higiene se seleccionó el Lava cabezas "Dayton" con baha de cerámica, con un valor de \$1.225.561. Se priorizó la cerámica sobre el plástico para facilitar la limpieza y evitar manchas, incluyendo grifería mono comando de alta durabilidad.

Para la infraestructura técnica y visual, cada estación de trabajo contará con un Espejo con Luz LED Touch integrada (80x60cm), presupuestado en \$141.524. Este ítem cumple una doble función: proveer iluminación frontal sin sombras para el trabajo técnico del barbero y generar un entorno estético ("anillo de luz") que incentiva al cliente a crear contenido para redes sociales. Asimismo, para asegurar la estandarización del servicio, se equipará cada puesto con un Kit de Barbero Completo marca "Ragnar" (\$555.000), que incluye la dotación integral de máquinas de corte (clippers y trimmers), tijeras de acero japonés y esterilizadores.

La gestión del modelo de suscripción requiere un soporte tecnológico específico. Para la administración central del software de gestión y base de datos, se ha seleccionado una Notebook HP 255 G10 (Ryzen 7, 16GB RAM) con un costo de \$989.899, cuya capacidad de memoria asegura fluidez en la facturación simultánea. La comunicación corporativa y el escaneo de credenciales de socios (códigos QR) se realizará mediante un Smartphone Samsung A56 5G, valorado en \$684.636.

Finalmente, para la ambientación y sala de espera, se optó por Sillones de un cuerpo tapizados en chenille rústico (\$271.546 por unidad), seleccionados por su resistencia al desgaste superior al eco cuero en zonas de alto tránsito. Todo este esquema de inversión se sustenta sobre una estructura de costos fijos que toma como referencia un alquiler mensual de \$900.000 para un local céntrico de aproximadamente 68m² en la ciudad de Cipoletti.

Análisis de la Inversión en Equipamiento: Como se observa en el desglose, la mayor incidencia en la inversión corresponde a los sillones de barbero (aprox. 30% del presupuesto de equipamiento). Esta decisión es estratégica: al ser el punto de contacto físico principal con el cliente durante servicios de 30 a 60 minutos, la comodidad y la percepción de lujo del sillón justifican directamente el precio de la suscripción premium. Ahorrar en este rubro impactaría negativamente en la experiencia del usuario y aumentaría la tasa de reposición de activos.

Para detalles de la inversión ver Anexo C.

Estudio Financiero

El estudio financiero integra los datos de los estudios anteriores para determinar la viabilidad económica y la rentabilidad del proyecto. El presente estudio financiero tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del proyecto considerando un horizonte de análisis de cinco años.

Para ello, se establecen los siguientes supuestos metodológicos clave:

Análisis en Moneda Constante (Neutralización de la Inflación): El análisis se realiza en pesos constantes, excluyendo la inflación nominal de las proyecciones. Este enfoque se sostiene bajo el supuesto fundamental de que el proyecto neutralizará el efecto inflacionario. Se asume que la gestión tendrá la capacidad de ajustar los precios de venta (suscripciones y servicios individuales) en proporción directa a los incrementos que experimenten sus costos operativos (alquiler, salarios, insumos, etc.). De esta manera, al trasladar los aumentos de costos a los precios de forma paulatina, se compensa y neutraliza el impacto de la inflación en los flujos de fondos reales.

Tasa de Descuento (Costo de Oportunidad del Capital - COK)

Para la actualización de los flujos de fondos y el cálculo del VAN, se ha determinado una tasa de descuento real del 10% anual. Esta tasa no es arbitraria, sino que representa el retorno mínimo exigido por el inversor para decidir inmovilizar su capital en este proyecto en lugar de en otras alternativas financieras, considerando el perfil de riesgo específico de una PyME en Argentina.

La justificación de este 10% se construye mediante el método de acumulación de riesgos (Build-up Method):

Tasa Base (Libre de Riesgo + Riesgo País): Se parte de la base de rendimiento que ofrecen los bonos soberanos o instrumentos financieros conservadores en el mercado local, ajustados por el riesgo inherente a la economía argentina.

Prima por Riesgo del Negocio (Sectorial): Se adiciona un porcentaje debido a que el sector de servicios personales y estética masculina está expuesto a cambios en las preferencias del consumidor y a la elasticidad de la demanda ante crisis económicas.

Prima por Iliquidez (Riesgo PyME): A diferencia de una acción o un bono que se puede vender en el mercado secundario inmediatamente, la inversión en un local físico (obra civil, sillones) es ilíquida. El inversor exige un premio adicional por la dificultad de salir del negocio ("salida difícil").

Si bien el análisis financiero se presenta en moneda constante para evaluar la rentabilidad real, la operatividad en el contexto económico argentino requiere cláusulas de ajuste dinámicas. El modelo de suscripción incorpora una ventaja administrativa frente al modelo transaccional: la actualización masiva de precios.

Los términos y condiciones de la membresía estipularán cláusulas de revisión de precio (bimestrales o trimestrales) indexadas principalmente al costo de la mano de obra del Convenio Colectivo de Trabajo y al IPC. La tecnología del CRM permite notificar estas variaciones al cliente con 15 días de antelación y actualizar automáticamente el débito en la tarjeta de crédito. Esto evita el "rezago inflacionario" típico de los comercios que tardan en reimprimir listas de precios, protegiendo el margen operativo en tiempo real.

El análisis busca determinar si el modelo propuesto permite alcanzar una rentabilidad adecuada, recuperar la inversión inicial en un plazo razonable y sostener flujos de caja positivos en el tiempo.

Inversión Inicial

Inversión Inicial (Año 0)

Corresponde al desembolso total necesario para la puesta en marcha. El detalle de la inversión inicial se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Inversión Inicial

Concepto	Descripción	Monto (\$)
Activos Fijos		
Equipamiento	3 sillones, espejos, lavacabezas, herramientas de barbería, mobiliario	\$13,702,780.00
Tecnología	PCs, Software de Gestión, Tablets.	\$2,674,899.00
Obra Civil y Adecuación	Pisos, luminaria, instalaciones de agua.	\$5,000,000.00
Capital de trabajo inicial	Insumos, productos de venta, fondo de caja	\$1,000,000.00
Depósito garantía alquiler	Contrato comercial (3 meses)	\$2,700,000.00
Decoracion	Recepción, Sofás, Barra	\$3,000,000.00
Activos Intangibles		
Gastos de Constitución	SAS/SRL, Habilitación Municipal.	\$1,200,000.00
Registro de Marca	INPI (Clase 44).	\$250,000.00
Desarrollo Web/App	Configuración del SaaS.	\$600,000.00
Franquicia	Costo de la franquicia	\$5,000,000.00
Capital de Trabajo		
Stock Inicial	Insumos para 2 meses.	\$2,500,000.00
Marketing de Lanzamiento	Ads, Evento, Influencers locales.	\$2,000,000.00
Caja Mínima	Cobertura de costos fijos mes 1-3.	\$8,700,000.00
Total inversión inicial		\$48,327,679.00

Nota. Tabla con conceptos, descripciones y montos. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Nota Técnica sobre Presupuestación: Los valores asignados al rubro "Equipamiento" (específicamente sillones hidráulicos y lava cabezas) corresponden a cotizaciones de referencia para equipos de gama Premium (importados o nacionales de alta especificación técnica), vigentes a 2025. Se ha priorizado la calidad y robustez sobre el costo inicial bajo la premisa de reducir el OPEX (gastos operativos) de mantenimiento y reemplazo a largo plazo, asegurando la continuidad operativa del servicio.

Nota sobre Adecuación Civil: El presupuesto de \$5.000.000 para obra civil asume la locación de un inmueble en condiciones de conservación excelentes (piso y techos existentes), requiriendo únicamente intervenciones estéticas (Durlock, pintura, iluminación) y sectorización sanitaria, sin necesidad de demolición estructural o construcción húmeda pesada.

Estructura de Costos

Costos Fijos: Son los gastos que no dependen del volumen de servicios prestados.

Incluyen: salarios del personal administrativo y barberos (componente fijo), alquiler del local, servicios (luz, agua, internet), *software* de gestión, y gastos de publicidad y mantenimiento.

Costos Variables: Directamente relacionados con la prestación del servicio. Incluyen insumos (shampoo, hojas de navaja, productos de acabado) comisiones al personal (componente variable) y Costo Programa Fidelización/Gamificación que se estima 1% de los ingresos mensuales. Para garantizar la sostenibilidad financiera del sistema de recompensas descrito en la estrategia de marketing, se imputa un costo variable estimado en el 1% de los Ingresos Brutos Mensuales. Este presupuesto tiene como finalidad cubrir el Costo de Mercadería Vendida (CMV) de los incentivos tangibles otorgados a los suscriptores (bebidas de cortesía, insumos de tratamientos bonificados por canje de puntos y amenities), asegurando que la estrategia de retención cuente con respaldo presupuestario y no erosione el margen de contribución de manera imprevista.

Costo del Personal: Es importante destacar que los valores proyectados para los rubros de Recursos Humanos (tanto los salarios fijos del personal administrativo como las comisiones de los barberos) representan el Costo Laboral Total para la empresa. Estos montos han sido calculados integrando no solo el salario de bolsillo, sino también la totalidad de las Cargas Sociales y Aportes Patronales (Jubilación, Obra Social, INSSJP, Asignaciones Familiares) y la cuota de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART).

Los cálculos se rigen de conformidad con las escalas y normativas vigentes del Convenio Colectivo de Trabajo aplicable al sector de peluquería y estética, asegurando que el flujo de fondos refleja el cumplimiento estricto de la formalidad laboral exigida por el modelo de franquicia.

Adicionalmente a los costos operativos, se debe contemplar el costo recurrente de la franquicia. Se estima una Regalía (Royalty) del 5% sobre los ingresos brutos anuales, que cubre tanto el derecho de marca como el fondo de publicidad"

Tabla 3. Estructura de costos

Categoría	Concepto	Costo Mensual	Costo Anual	Incidencia
Costos Fijos				
	Alquiler del local	\$900,000.00		6.87%
	Servicios (luz, gas, agua, internet)	\$250,000.00		1.91%
	Contador y RRHH tercerizados	\$1,000,000.00		7.63%
	Publicidad y marketing	\$500,000.00		3.82%
	Otros gastos administrativos	\$250,000.00		1.91%
	Total Fijo	\$2,900,000.00	\$34,800,000.00	
Costos Variables				
	Insumos por servicio	\$1,000,000.00	\$12,000,000.00	7.63%
	Comisión a barberos 30%	\$2,559,300.00	\$30,711,600.00	19.54%
	Costo Programa Fidelización/Gamificación	\$635,700.00	\$7,628,400.00	4.85%
	Total Variable Anual		\$50,340,000.00	
Costos de Personal				
	3 Barberos	\$3,138,174.00	\$37,658,088.00	23.95%
	Encargado de recepción	\$1,046,058.00	\$12,552,696.00	7.98%
	Administrador de local	\$1,046,058.00	\$12,552,696.00	7.98%
	Total Personal	\$5,230,290.00	\$62,763,480.00	
	Regalía (Royalty) 5% sobre el ingreso anual	\$775,601.25	\$9,307,215.00	5.92%
GRAN TOTAL OPERATIVO		\$13,100,891.25	\$157,210,695.00	100.00%

Nota. Tabla donde se describe la estructura de costos. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Proyección de Ingresos

Los ingresos provienen de dos fuentes principales: a) los servicios bajo suscripción mensual, y b) los servicios a clientes comunes. De acuerdo con el estudio de mercado, el precio

promedio mensual por cliente premium se estima en \$29.333, mientras que el precio promedio por cliente común es de \$30.000.

Se proyecta comenzar con 150 suscriptores en el primer año. Para los años siguientes, se aplicará una tasa de crecimiento interanual variable, asumiendo una penetración conservadora inicial y una aceleración posterior, de la siguiente manera:

Año 2 (sobre Año 1): 5%

Año 3 (sobre Año 2): 5%

Año 4 (sobre Año 3): 8%

Año 5 (sobre Año 4): 10%

La combinación del precio *premium* para clientes comunes y el ahorro de los planes de suscripción crea un fuerte incentivo para la conversión, lo que da sostenibilidad al crecimiento de suscriptores proyectado. Según las estimaciones de demanda, cada barbero atenderá entre 12 y 15 clientes por día.

Tabla 4. Proyecciones de ingresos clientes comunes

Demanda de clientes comunes				
Servicio comun	Demanda	Precio	Cantidad x Mes	Ingreso Mensual
Corte de barba	10%	\$15,000.00	50	\$750,000.00
Corte de cabello	45%	\$20,000.00	225	\$4,500,000.00
Corte de cabello y retoque de barba	30%	\$23,000.00	150	\$3,450,000.00
Corte de Cabello y servicio de barbería	15%	\$26,000.00	75	\$1,950,000.00
Total mensual			500	\$10,650,000.00
Total Anual			6000	\$127,800,000.00

Nota. Tabla donde se describe la demanda proyectada. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Tabla 5. Proyección de ingresos clientes premium

Ingresos x mes por suscripción	Demanda	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan basico	30%	\$18,000.00	\$810,000.00	\$850,500.00	\$893,025.00	\$964,467.00	\$1,060,913.70
Plan plus	40%	\$30,000.00	\$1,800,000.00	\$1,890,000.00	\$1,984,500.00	\$2,143,260.00	\$2,357,586.00
Plan Premio	30%	\$40,000.00	\$1,800,000.00	\$1,890,000.00	\$1,984,500.00	\$2,143,260.00	\$2,357,586.00
Total Anual			\$52,920,000.00	\$55,566,000.00	\$58,344,300.00	\$63,011,844.00	\$69,313,028.40

Nota. Tabla donde se describe los ingresos de las suscripciones. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Tabla 6. Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Anual ambas demandas	\$180,720,000.00	\$183,366,000.00	\$186,144,300.00	\$190,811,844.00	\$197,113,028.40

Nota. Tabla donde se describe los ingresos proyectados. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Evaluación de Rentabilidad: VAN, TIR y Payback

El análisis de los flujos netos de caja (Ingresos - Costos - Impuestos) descontados a la tasa del 15% arroja los siguientes indicadores:

Valor Actual Neto (VAN): \$58,295,330.19 Interpretación: El VAN positivo indica que el proyecto no solo recupera la inversión de \$48 millones y cubre la tasa de corte exigida (10%), sino que genera un excedente de valor real de casi 10 millones de pesos a valor presente.

La TIR del 49% demuestra salud financiera y un retorno favorable al inversor. Si bien es inferior a escenarios hipotéticos de menor inversión, este porcentaje refleja un escenario mucho más realista y seguro, incorporando equipamiento de alta gama y tecnología adecuada. Sigue superando ampliamente a la inflación proyectada y a las tasas de interés de referencia, validando la inversión.

Período de Recuperación (Payback): El capital invertido se recupera en aproximadamente 2 años y 7 meses. Esto es sumamente atractivo para un inversor PyME, ya que el riesgo de capital se reduce drásticamente antes de finalizar el segundo año operativo.

Interpretación: El proyecto recupera la totalidad de la inversión inicial en aproximadamente 2 años y 7 meses. Este rápido retorno reduce significativamente el riesgo de la inversión.

El flujo de fondos proyectado que da origen a estos indicadores se detalla a continuación:

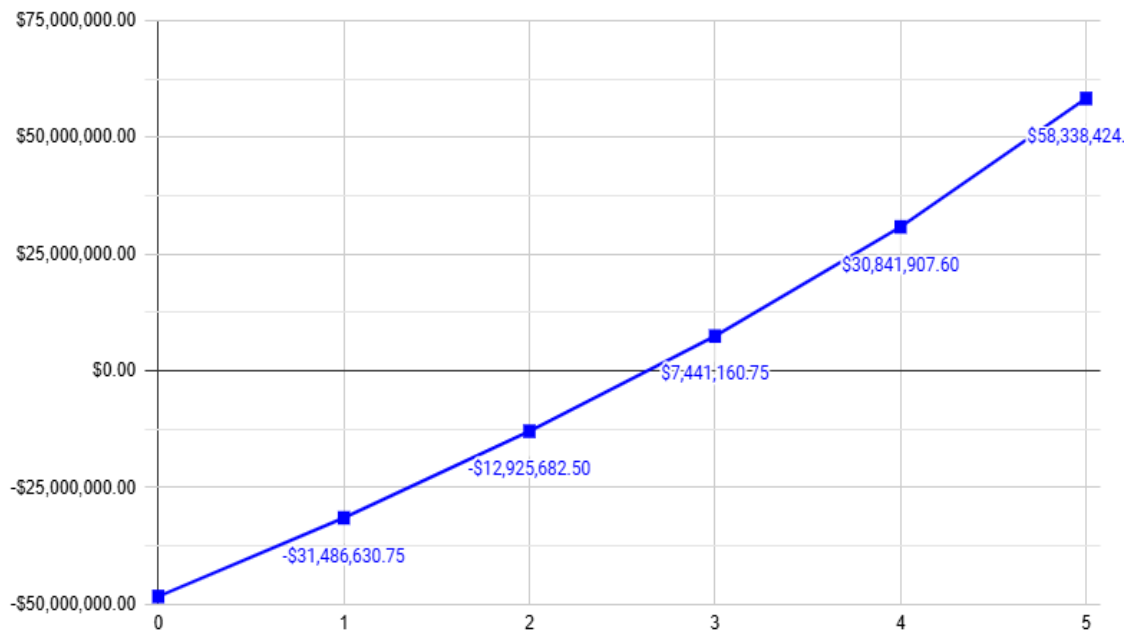
Tabla 7. Flujo de fondos proyectado

Año	Ingresos (\$)	Costos totales (\$)	Flujo neto antes de impuestos (\$)	Impuesto a las Ganancias (35%)	Flujo despues de los impuestos
0	-\$48,327,679.00	-	-\$48,327,679.00	\$0.00	-\$48,327,679.00
1	\$180,720,000.00	\$157,210,695.00	\$23,509,305.00	\$8,228,256.75	\$15,281,048.25
2	\$183,366,000.00	\$157,210,695.00	\$26,155,305.00	\$9,154,356.75	\$17,000,948.25
3	\$186,144,300.00	\$157,210,695.00	\$28,933,605.00	\$10,126,761.75	\$18,806,843.25
4	\$190,811,844.00	\$157,210,695.00	\$33,601,149.00	\$11,760,402.15	\$21,840,746.85
5	\$197,113,028.40	\$157,210,695.00	\$39,902,333.40	\$13,965,816.69	\$25,936,516.71

Nota. Tabla de flujo de fondos proyectados. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Gráfico 8. Evolución de caja acumulado

Evolución del Flujo de Caja Acumulado – Proyecto Barbería Cipolletti



Nota. Gráfico de la evolución del flujo de caja en 5 años. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Tabla 8. Flujo Acumulado

Año	Flujo Neto Despues de los Impuestos(\$)	Flujo Acumulado (\$)
0	-\$48,327,679.00	-\$48,327,679.00
1	\$16,841,048.25	-\$31,486,630.75
2	\$18,560,948.25	-\$12,925,682.50
3	\$20,366,843.25	\$7,441,160.75
4	\$23,400,746.85	\$30,841,907.60
5	\$27,496,516.71	\$58,338,424.31

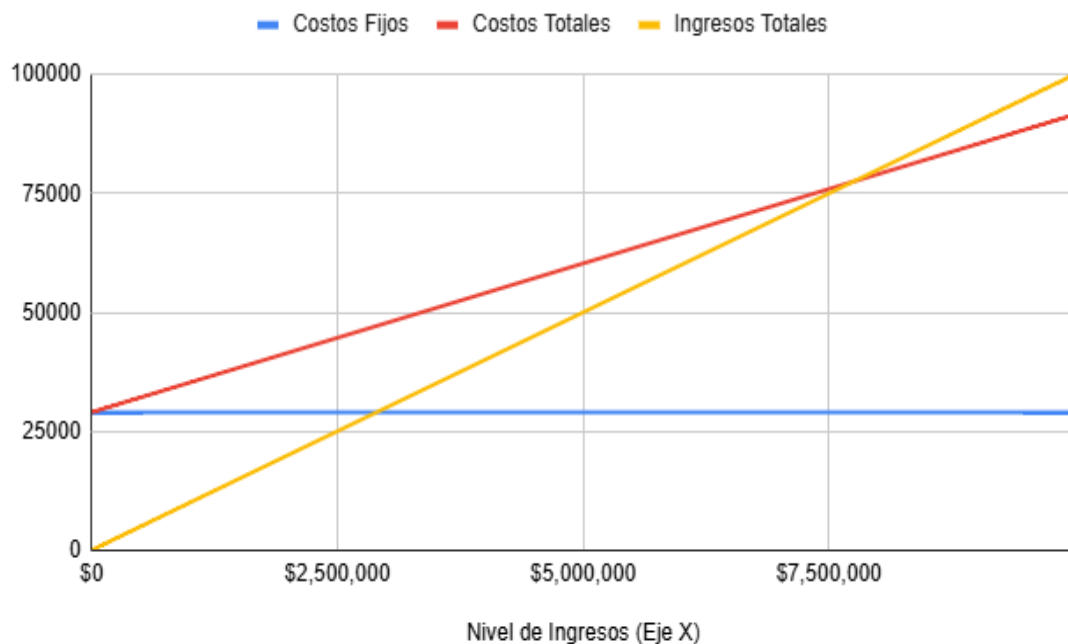
Nota. Tabla del flujo acumulado en 5 años. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio operativo mensual (ingresos necesarios para cubrir costos) se calculó en \$6,965,094.79

Gráfico 9. Punto de equilibrio

Costos Fijos, Costos Totales y Ingresos Totales



Nota. Gráfico del punto de equilibrio. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Análisis de Viabilidad: Considerando el precio promedio de los servicios y la capacidad instalada (3 barberos), este monto de ingresos es plenamente alcanzable. El modelo de suscripción mitiga el riesgo financiero cubriendo más del 50% de los costos estructurales desde el primer día del mes, reduciendo la presión sobre la venta diaria transaccional, aunque no eliminándola por completo en la etapa inicial.

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado tomando como base la inversión inicial consolidada de \$48.327.679, necesaria para garantizar el estándar de infraestructura premium exigido por la franquicia. Al someter el modelo a escenarios de estrés, se observa una alta resiliencia en la variable de costos, pero una marcada sensibilidad al volumen de ventas.

En el Escenario Base, con una penetración de mercado conservadora, el proyecto arroja un VAN de \$58.295.330 y una TIR del 49%, con un recupero de inversión estimado en 30 meses. En un Escenario Pesimista (reducción del 15% en la captación de suscriptores y aumento del 10% en costos operativos), la TIR desciende al 22%, manteniendo la viabilidad financiera, pero extendiendo el periodo de repago a 44 meses. Es fundamental destacar que el punto de equilibrio operativo se alcanza con una ocupación inferior al 25% de la capacidad instalada, lo que otorga un margen de seguridad significativo ante fluctuaciones de la demanda a corto plazo. A diferencia de modelos de baja inversión, la robustez de este proyecto reside en su capacidad de generar flujos de caja positivos sostenibles que justifican el mayor desembolso inicial en activos de larga duración

1. Escenario Base (Conservador) En su escenario más probable, el proyecto es sólido. Presenta un VAN positivo de \$58.295.330,19 y una TIR del 49%. Esta rentabilidad supera la tasa de corte exigida, confirmando que, bajo condiciones normales de operación, la inversión genera un valor real significativo.

2. Prueba de Estrés (Escenario Pesimista) Ante una "tormenta perfecta" (caída del 10% en ventas y aumento del 10% en costos simultáneos), el modelo colapsa. El VAN cae a -\$68.256.020,58 y la TIR se desploma a -57%. Esto evidencia un alto riesgo financiero: la estructura del negocio no tolera desviaciones negativas simultáneas en ambas variables críticas.

3. Hallazgo Clave: Alta Sensibilidad Operativa Al aislar las variables, descubrimos que el proyecto opera con márgenes de seguridad ajustados, siendo vulnerable ante cualquier desviación negativa:

Si aumentan los costos (+10%): A diferencia de análisis previos, este escenario ahora resulta crítico. El VAN se vuelve negativo en -\$21.168.301,00 y la TIR cae al -6%. Esto indica que un descontrol en los gastos operativos o en el costo de la franquicia es suficiente para entrar en zona de pérdidas.

Si caen los ingresos (-10%): El impacto sigue siendo el más severo. El VAN se hunde a -\$27.518.634,84 y la TIR cae al -11%.

Interpretación del Riesgo de Retención (Churn Risk): "Es fundamental precisar que la variable 'Caída de Ingresos (-10%)' modelada en este análisis de sensibilidad actúa técnicamente como un indicador del aumento en la Tasa de Abandono (Churn Rate). En la lógica de la 'Economía de la Membresía', una caída en la facturación rara vez es lineal; suele ser producto del efecto compuesto de perder suscriptores activos.

Este escenario pesimista pone de manifiesto la asimetría del modelo: perder un suscriptor existente (Churn) es financieramente más destructivo que no captar uno nuevo, debido a la pérdida del Valor de Vida del Cliente (LTV) futuro. Por consiguiente, para blindar el proyecto contra este escenario de VAN negativo, la gestión operativa no debe priorizar únicamente la venta, sino la implementación de barreras de salida y la gestión automatizada de cobros fallidos (Dunning Management) para minimizar el abandono involuntario.

La viabilidad financiera del proyecto es binaria: ofrece un retorno excelente (49%) si se cumplen los objetivos, pero entra en destrucción de valor ante desviaciones moderadas del 10% en cualquiera de sus variables principales. Esto califica al proyecto como de alto riesgo y alto

rendimiento. La gestión no permite errores, se requiere un control de costos estricto y una agresiva estrategia de retención de clientes, ya que con pocos cambios negativos tanto en costos y bajas en la demanda el proyecto se torna inviable.

Tabla 9. Análisis de Sensibilidad

Escenario	Supuestos	VAN	TIR
Optimista	+15 % ingresos / -5 % costos	\$102,913,077.49	79%
Conservador	Igual base actual	\$58,295,330.19	49%
Pesimista	-10 % ingresos / +10 % costos	-\$68,256,020.58	-57%
Caída de Demanda	-10% Ingresos / Costos Normales	-\$27,518,634.84	-11%
Aumento de Costos	Ingresos Normales / +10% Costos	-\$21,168,301.00	-6%

Nota. Tabla con los escenarios de sensibilidad. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Estrategia de Salida

Ningún plan de inversión está completo sin definir la estrategia de salida. A diferencia de las barberías tradicionales, que dependen de la figura del dueño-barbero y poseen un bajo valor de reventa (limitado a sus activos físicos usados), este modelo construye un activo intangible de alto valor: una base de suscriptores con ingresos.

Esto permite que, al finalizar el horizonte de inversión, el negocio no se valore simplemente por su facturación o sus muebles, sino por múltiplos de su ingreso recurrente. La sistematización de la franquicia y la predictibilidad de la caja permiten una salida mediante la venta del fondo de comercio a inversores que buscan rentas pasivas, proyectando una ganancia de capital final significativa que se suma a los dividendos mensuales obtenidos durante la operación.

Resultados

La integración de los estudios de mercado, técnico y financiero arroja resultados concluyentes que permiten validar la hipótesis central de esta tesina. El análisis multidimensional confirma la factibilidad de implementar el modelo propuesto en Cipolletti bajo las siguientes dimensiones:

1. Viabilidad Comercial y de Mercado Se confirma la existencia de una oportunidad estratégica tipo "océano azul". El relevamiento demuestra que la plaza local carece de competidores directos que operen bajo un esquema híbrido (franquicia + suscripción). Esta vacancia permite al proyecto posicionarse sin fricción directa, capturando valor a través de la diferenciación y no de la guerra de precios.

2. Viabilidad Técnica y Operativa El dimensionamiento propuesto ha resultado coherente con la demanda. La estructura operativa diseñada, basada en un local con capacidad para tres sillones, se valida como adecuada para satisfacer la demanda proyectada sin incurrir en costos ociosos innecesarios, garantizando una prestación de servicio eficiente.

3. Viabilidad Económica-Financiera El análisis cuantitativo constituye el hallazgo más robusto del trabajo. Incluso bajo un escenario de proyección conservador, el proyecto demuestra una solidez financiera que supera las expectativas de rendimiento para el sector:

Creación de Valor (VAN): El Valor Actual Neto asciende a \$58.295.330,19. Al ser un valor positivo, confirma que la inversión no solo recupera el capital, sino que genera una ganancia real significativa por encima de la rentabilidad mínima exigida.

Rentabilidad (TIR): La Tasa Interna de Retorno se sitúa en un 49%. Este indicador supera ampliamente la tasa de descuento o costo de oportunidad del capital (estimada en un 10%), lo

que otorga al proyecto una "holgura" financiera considerable ante posibles variaciones del mercado.

Recupero de Inversión (Payback): El periodo de recuperación del capital se estima en 2,69 años (aproximadamente 2 años y 7 meses). Este plazo es altamente atractivo para un inversor en el contexto argentino, donde la liquidez y el retorno rápido son prioritarios.

4. Sostenibilidad del Modelo Finalmente, el análisis del Punto de Equilibrio, situado en \$6.965.094,79 mensuales, valida la estructura de costos. Este umbral es plenamente alcanzable con el volumen de ventas y suscripciones proyectado, demostrando que la estrategia de precios elegida es correcta para sostener la operación desde el corto plazo.

Conclusiones

Tras analizar en profundidad el mercado de Cipolletti, dominado por una oferta de 21 barberías tradicionales, la investigación permite confirmar la hipótesis central: la implementación de una franquicia bajo modelo de suscripción no solo es una oportunidad viable, sino una solución al problema histórico del sector, que es la inestabilidad de los ingresos.

La validación más fuerte del proyecto proviene de su realidad financiera. Los indicadores obtenidos son concluyentes y justifican la decisión de inversión. Partiendo de un desembolso inicial de \$48.327.679, el modelo arroja una TIR del 49% y un VAN superior a los \$58 millones. Estos resultados demuestran que el negocio tiene la capacidad de absorber los costos extra de la formalidad (cánones, regalías y estructura profesional) y aun así generar un retorno muy superior al de las opciones financieras tradicionales. En otras palabras, la "profesionalización" paga más que la informalidad.

Sin embargo, es nuestra responsabilidad académica y comercial ser transparentes con los riesgos. El modelo presenta una estructura de costos rígida (alquileres, sueldos formales, servicios) que deja poco margen de maniobra ante imprevistos. El análisis de sensibilidad clasifica al proyecto como de Riesgo Moderado-Alto: al ser un negocio de volumen, una caída del 10% en la demanda impacta directamente en la línea de flotación de la rentabilidad. Esto implica que la gestión comercial no puede relajarse; el local necesita mantener una ocupación constante para diluir sus costos fijos.

El Veredicto de Mercado Desde la perspectiva comercial, queda en evidencia que en Cipolletti existe una demanda insatisfecha. Hay un segmento de clientes dispuesto a pagar por la calidad garantizada y la comodidad de la suscripción que hoy no encuentra respuesta en la

competencia independiente. Llegar con una marca paraguas y procesos estandarizados constituye una ventaja competitiva potente y, hasta el momento, inexplorada en la ciudad.

En definitiva, el proyecto es viable, pero con una advertencia clara para la gestión futura: el éxito no dependerá únicamente de vender suscripciones, sino de administrarlas estratégicamente. El verdadero peligro no reside en las otras barberías, sino en la saturación interna. Si llenamos la agenda sin control, corremos el riesgo de degradar la calidad del servicio, que es nuestro principal activo. Por ello, la estrategia ganadora será crecer de forma escalonada, priorizando la maximización del ingreso por cliente (venta cruzada, productos) por sobre la obsesión de llenar turnos a cualquier costo.

Recomendaciones

A partir del análisis realizado y la revisión de la literatura, se desprenden cuatro líneas de acción críticas para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo:

1. Priorizar la Retención sobre la Captación El éxito de una suscripción no se mide por cuántos entran, sino por cuántos se quedan. Se recomienda profundizar en la gestión activa del ciclo de vida del cliente (Customer Lifetime Value). No basta con vender el plan; es necesario aplicar estrategias de psicología del consumidor para mantener el interés mes a mes. Esto implica medir constantemente la brecha entre la calidad esperada y la percibida, asegurando que la satisfacción se traduzca en lealtad a largo plazo y no solo en inercia de pago.

2. Rigurosidad en la Experiencia Digital Dado que el modelo es híbrido, el canal digital no puede ser secundario. Se sugiere gestionar la experiencia en línea (reservas, pagos automáticos, soporte) con la misma rigurosidad que el servicio de corte en el local. Para ello, recomendamos utilizar herramientas como el "Digital Business Model Canvas" para mapear y optimizar cada punto de contacto virtual, evitando que una fricción en la App (como un error de pago) se convierta en una baja del servicio físico.

3. El Franquiciado como "Primer Cliente" Financieramente, el sistema depende de que la red funcione. Dado que la satisfacción del cliente final está mediada por quien opera el local, es vital monitorear la salud de la relación con el franquiciado. Se recomienda implementar canales de comunicación fluidos y un sistema de soporte robusto. Un franquiciado motivado y capacitado es la única garantía de que los estándares de la marca se cumplan en el día a día.

4. Visión Regional y Escalamiento Finalmente, se sugiere no limitar la visión a la operación actual. Es fundamental mantener un monitoreo activo del mercado de franquicias en Argentina, que muestra un dinamismo creciente. El éxito en Cipolletti debe utilizarse como "caso

testigo" para identificar oportunidades de expansión en otras ciudades del Alto Valle, donde la competencia presenta las mismas debilidades estructurales detectadas en este estudio.

Bibliografía

- AgendaPro. (2025). Precios de servicios de barbería en Cipolletti. (<https://agendapro.com/mp/ar/corte-de-cabello-y-barba-neuquen>)
- Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., & Nkeng, C. (2023). *Emerging trends around strategic flexibility: a systematic literature review*. Management Decision.
- Altafin, B. G., Morini, C., & Capitani, D. H. D. (2024). *Business model revisited: a novel canvas for digital transformation*. Revista de Gestão.
- Ariely, D., & Kreisler, J. (2017). *Dollars and Sense: How We Misthink Money and How to Spend Smarter*. HarperCollins.
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF). (2024). *Más de 260 nuevas tiendas en un año: las franquicias en Argentina siguen creciendo*.
- Barrenechea, J. (2019). *Modelos de franquicia en Argentina: oportunidades y riesgos*. Granica.
- Baxter, R. K. (2020). *The Forever Transaction: How to Build a Subscription Model Your Customers Will Love*. McGraw-Hill Education.
- Bucles Peluquería. (2025). Lista de Precios. Consultado en 2025.
- Cainelli, G., De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2022). *Do regional innovation systems support the innovation of SMEs?* Small Business Economics, 58, 2033–2046.
- Cuggini, M. (2025). *Precios Corte Peluquería*. Consultado en 2025.
- Dada, O., Watson, A., & Perrigot, R. (2020). *Entrepreneurial orientation in franchising: A systematic review and new research agenda*. International Small Business Journal, 38(6).
- David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (17th Edition)*. Pearson.

- Deterding, S., et al. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining gamification*. MindTrek.
- Forbes Argentina. (2024). *Franquicias: el sector que prevé crecer en 2024*.
- Franchisee's operating experience and performance. (2021). *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- GAF. (2024). *Anuario 2024: Estadísticas del Franchising en Argentina*. Guía Argentina de Franquicias / Asociación Argentina de Marcas y Franquicias.
- Gladilina, I. P., Kurbanov, S. A., Maximov, D. A., Dobrova, E. D., & Dobrova, K. B. (2024). *Digital franchising and entrepreneurship*. *Journal of Business Research*.
- Gulam B, M. I., Suryadi, N., & Waluyowati, N. P. (2023). *The effect of service quality and perceived value on customer loyalty*. *International Journal of Research in Business and Social Science*.
- INDEC. (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- International Franchise Association (IFA). (2025). *IFA 2025 Franchisor Survey*.
- JCHR. (2024). *Customer satisfaction and loyalty in the context of subscription services*. *Journal of Chemical Health Risks*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift*. Hachette Books.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Dirección de Marketing (16ª ed.)*. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.

- Kowalkowski, C., & Ulaga, W. (2024). *Subscription offers in business-to-business markets*. Industrial Marketing Management.
- Maldonado, E. J. (2025). Estado de satisfacción del cliente. Management (Montevideo).
- Malhotra, N. K. (2019). Investigación de mercados (7ª ed.). Pearson.
- Monsivais de la Peña, H., et al. (2025). Service quality, customer satisfaction, expectations, and perceived customer value. International Business Research.
- Nansubuga, B., & Kowalkowski, C. (2024). Moving to subscriptions: service growth through business model innovation. Journal of Service Management.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Rajagazi, R. (2023). Franchisee satisfaction and performance: The role of support services and brand equity. Journal of Retailing and Consumer Services, 74.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Pereira, M. S., et al. (2025). Factors of Customer Loyalty and Retention in the Digital Environment (Clustering by Bibliographic Coupling). Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.
- riely, D., & Kreisler, J. (2017). Dollars and Sense: How We Misthink Money and How to Spend Smarter. HarperCollins.
- Rifkin, J. (2000). The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism. TarcherPerigee.
- Ruswandi, J. A., et al. (2025). The impact of service quality and satisfaction on customer loyalty at AFZL Barber Shop. International Journal of Business and Management Studies.
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Editorial Bubok Publishing.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P., J.M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6ª ed.). McGraw-Hill.

Soman, D. (2020). *The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights*. University of Toronto Press.

Sundström, A., & Svärdesten, F. (2025). Strategic planning and management control tools... 2010 to 2024. *Public Management Review*.

Tatevosian, A. (2025). The Role of Subscription Services in Building Long-Term Customer Loyalty. *American Journal of Industrial and Business Management*.

Thaler, R. H. (2018). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W. W. Norton & Company.

Thaler, R. H. (2018). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W. W. Norton & Company.

The Franchise Industry's 2025 Outlook. (2025).

Tzuo, T., & Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future*. Portfolio.

Universidad UAJMS. (2023). *Calidad del servicio y la fidelización del cliente... gimnasio universitario UAJMS–2023*.

University of California (ACR). (2024). *Understanding Subscription Models: How Psychology Shapes Customer Loyalty*.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9ª ed.). World Scientific.

Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2017). *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective*. Palgrave Macmillan.

Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence*. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

Anexo

Anexo I: Encuesta (Formulario de Google)

(https://docs.google.com/forms/d/1wGpzCIGIm8CZWlJ_xcRgf5X_2m33o-c5u4r2RdHA3rE/previewResponse)

Hábitos y preferencias sobre barberías en Cipolletti

Estimado participante:

Esta encuesta forma parte de un estudio académico sobre la viabilidad de implementar un modelo de barbería bajo franquicia y suscripción mensual en la ciudad de Cipolletti. Sus respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Duración estimada: 5 minutos.

Pregunta 1

Edad *

- Menos de 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-60
- Más de 60

Pregunta 2

Edad *

- Menos de 18
- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–60
- Más de 60

Pregunta 3

Ingresos mensuales aproximados (personales) *

- Menos de 500.000
- Entre 500.000 a 1.000.000
- Entre 1.000.000 a 2.000.000
- Más de 2.000.000

Pregunta 4

Hábitos de consumo en barberías

¿Con qué frecuencia visita una barbería?

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Tres veces o más al mes
- Solo en ocasiones especiales
- Otros: _____

Pregunta 5

¿Qué servicios utiliza habitualmente?

- Corte de cabello
- Arreglo/afeitado de barba
- Tratamientos capilares
- Otros: _____

Pregunta 6

Opinión sobre suscripción mensual

¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción mensual para acceder a un paquete de servicios en barbería?

- Sí
- No
- No lo sé

Pregunta 7

¿Qué beneficios le resultan más atractivos en una suscripción?

- Ahorro en el precio total
- Comodidad de pago fijo mensual
- Turnos preferenciales
- Experiencia de marca/ambiente exclusivo

Pregunta 8

¿Cuál de estos planes le resultaría más atractivo?

- Plan Básico (1 visita mensual a menor precio)
 - Plan Intermedio (2 a 3 visitas mensuales con descuento)
 - Plan Ilimitado (visitas sin límite con cuota fija)
 - Ninguno
-

Pregunta 9

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un plan de suscripción?

- Menos de \$30.000
- Entre \$30.001 y \$40.000
- Entre \$40.001 y \$50.000
- Más de \$50.000

Pregunta 10

¿Le interesaría adquirir productos de cuidado personal (shampoo, aceites, cremas) dentro de la barbería?

- Sí
- No

Pregunta 11

¿Le interesaría que la barbería ofrezca también otros servicios de cuidado personal masculino (masajes, podología, tratamientos faciales, etc.)?

- Sí, definitivamente
- Tal vez, dependiendo del precio
- No, prefiero solo los servicios de barbería
- Otros: _____

Anexo II: Análisis Financiero

Excel con todos los cálculos del análisis financiero

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qzNr6dD8zAdi6ybDRCbXflejebcFI2oioXI73W>

[I_3c8/edit?usp=sharing](#)




Anexo III: Insumos de la inversión inicial

Precio del sillón elegido búsqueda en mercado libre 2025

Volver al listado | Belleza y Cuidado Personal > Artículos de Peluquería > Muebles para Peluquerías > Sillas para Estética > Sillon Barbero

Vender uno igual | Compartir



Ver más productos marca B-Prof

Nuevo | 1 vendido

Sillon Barbero Barbería Peluquería Silla Peluquería Belmont

\$ 4.477.500

\$ 2.462.625 45% OFF

Mismo precio en 12 cuotas de \$ 205.218⁷⁵ con tarjeta Mercado Pago

Precio sin impuestos nacionales: \$ 2.035.227

Combiná medios de pago
Pagá con tarjetas de crédito, dinero disponible y más en la misma compra.

Ver los medios de pago

Envío gratis a todo el país
Córdoba, Córdoba

Ver formas de entrega


Color: Negro y dorado

Negro y dorado

Productos de BPROF

Precio de la lava cabezas elegido búsqueda en mercado libre 2025

[Volver al listado](#) | [Belleza y Cuidado Personal](#) > [Artículos de Peluquería](#) > [Muebles para Peluquerías](#) > [Lavacabezas](#)



Ver más productos marca Beauty Prof

Nuevo | 1 vendido ♥

Lavacabezas Peluqueria
Lavacabezas Dayton Bacha
Cerámica

5.0 ★★★★★ (2)

~~\$ 2.362.500~~
\$ 1.225.561⁰⁵ **48% OFF**

Mismo precio en 12 cuotas de \$ 102.130⁰⁹ con tarjeta Mercado Pago

Precio sin impuestos nacionales: \$ 1.012.860


Combiná medios de pago
 Pagá con tarjetas de crédito, dinero disponible y más en la misma compra. >

25% OFF Tarjeta de Crédito Mercado Pago

[Ver medios de pago y promociones](#)

Lo que tenés que saber de este producto

Precio del espejo elegido búsqueda en mercado libre 2025



Nuevo | +100 vendidos ♥

Espejo Luz Led Touch Horizontal 80x60 Dimerizable

4.8 ★★★★★ (43)

~~\$ 157.249⁰⁸~~
\$ 141.524¹¹ **9% OFF**

Mismo precio en 3 cuotas de \$ 47.174⁷⁰ con tarjeta Mercado Pago

Precio sin impuestos nacionales: \$ 116.962


[Ver los medios de pago](#)

Cuotas extra sin interés suscribiéndote a meli+
 Suscribirme >

Llega gratis el martes
[Más detalles y formas de entrega](#)

Retirá gratis a partir del miércoles en correos y otros puntos
[Ver en el mapa](#)

Precio del sillón de espera elegido búsqueda en mercado libre 2025



Nuevo ♥

Sillón 1 Cuerpo Chenille Rus-tico Sala De Espera

\$ 271.546⁵⁵

Mismo precio en 3 cuotas de \$ 90.515⁵² con tarjeta Mercado Pago

Precio sin impuestos nacionales: \$ 224.419

[Ver los medios de pago](#)

Envío gratis a todo el país
Villa Del Rosario, Córdoba

[Ver formas de entrega](#)

Color: Elección

El vendedor necesita 25 días para tener listo el producto.

Cantidad: 1 unidad ▼ (+50 disponibles)

Precio del equipamiento del barbero elegido búsqueda en mercado libre 2025

[Ver más productos marca Eurostil](#)

Nuevo ♥

Kit Barbero Completo Ragnar

\$ 555.000

Mismo precio en 3 cuotas de \$ 185.000 con tarjeta Mercado Pago


Precio sin impuestos nacionales: \$ 458.678

[Ver los medios de pago](#)

Lo que tenés que saber de este producto

- Incluye bálsamo.
- Incluye tijeras.

[Ver características](#)



Precio del notebook elegido búsqueda en mercado libre 2025



Nuevo | +500 vendidos



MÁS VENDIDO 17° en Notebooks

Notebook Hp 255 G10 AMD Ryzen 7 7730u 16gb RAM 512GB SSD Windows 11 Home

4.8 ★★★★★ (160)

~~\$ 1.109.999~~

\$ 989.899 10% OFF

Mismo precio en 3 cuotas de \$ 329.966³³
con tarjeta Mercado Pago

Precio sin impuestos nacionales: \$ 895.836

[Ver los medios de pago](#)

Color: Negro



Precio del teléfono elegido búsqueda en mercado libre 2025



[ver mas productos marca Samsung](#)

Nuevo | +1000 vendidos



**Samsung Galaxy A56 5G Dual Sim
256GB 12GB Negro 6.7"**

4.8 ★★★★★ (3201)

\$ 1.199.999

\$ 684.636 42% OFF

Mismo precio en 3 cuotas de \$ 228.212
con tarjeta Mercado Pago

Precio sin impuestos nacionales: \$ 565.815

[Ver los medios de pago](#)

Color: Negro



Memoria interna: **256 GB**



Memoria RAM: **12 GB**

Ejemplo de local para alquilar Zona Pro 2025



Local comercial · 68m² · 2 ambientes

Alquiler \$ 900.000

Avísame si baja de precio

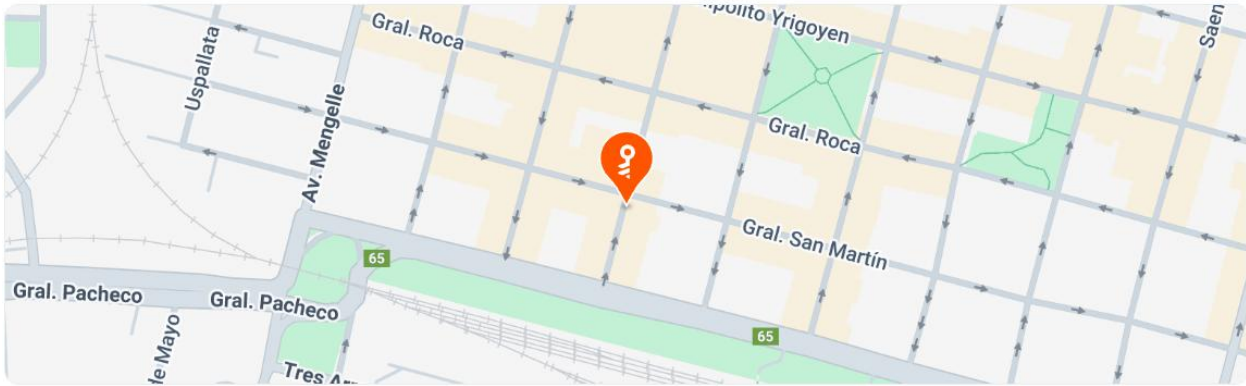


Contactá al anunciante

Nombre

Email

📍 General San Martín 300, Centro, Cipolletti



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI

A partir de otra fecha, especificar: ... / ... / ...

Lugar y fecha: Cipolletti, 05/05/2026

Firma y aclaración del autor:



Bruno Calabria Nucci