



Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA *STARTUP*: BOOK A LOOK

Autor: Isabel Mongé Maldonado

Director: Carmen Bada Olanan

RESUMEN:

En el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se busca desarrollar un plan de negocio para la *Startup* Book a Look, así como analizar la viabilidad económica y financiera de la misma. Book a Look es una *startup* tecnológica creada por 5 alumnos de último curso de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE e ICAI) que busca poner en contacto a usuarios y centros de belleza con el objetivo de, por un lado, facilitar el proceso de reserva y búsqueda de centros a los usuarios y, por el otro, contribuir a la digitalización y crecimiento económico de los centros de estética españoles (sector muy golpeado tanto por la crisis económica de 2008 como por la crisis económico-sanitaria de la Covid 19). Para ello, se ha analizado el negocio en profundidad tomando como plantilla el Modelo Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010) y se ha desarrollado un plan financiero a cinco años.

Palabras Claves: Plan de Negocio, Centros de Belleza, Digitalización, Reservas, *Startup*

ABSTRACT

This Final Degree Project aims to develop a business plan for the Startup Book a Look, as well as to analyse its economic and financial viability. Book a Look is a technological startup created by 5 students in their final year at Comillas Pontifical University (ICADE and ICAI) that seeks to connect users and beauty salons with the objective of, on the one hand, facilitating the process of booking and searching for salons for users and, on the other, contributing to the digitization and economic growth of Spanish beauty centers (a sector which was hit hard by both the economic crisis of 2008 and the economic and health crisis of Covid 19). To this end, the business has been analysed in depth using as a template the Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). Furthermore, a five-year financial plan has been developed with the objective of analyzing the economic dimension of the company.

Key Words: Business Plan, Beauty salons, Digitalization, Bookings, Startup

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE SIGLAS.....	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Interés en el tema	7
2.2. Objetivos	8
2.3. Metodología	9
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	11
2.1 Análisis del sector de peluquerías y centros de belleza en España.....	11
2.3 Digitalización.....	13
3. BUSINESS MODEL CANVAS	15
3.1 PROPUESTA DE VALOR	15
3.2 SEGMENTO DE CLIENTES.....	21
3.2.1. Peluquerías y Centros de Belleza.....	22
3.2.2. Usuarios finales.....	23
3.3 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	24
3.4 ACTIVIDADES CLAVE	26
3.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	29
3.6 RECURSOS CLAVE	31
3.6.1. Recursos tangibles	31
3.6.2. Recursos intangibles:	32
3.7 ALIANZAS CLAVE	33
3.7.1. Alianzas complementarias:	33
3.7.2. Asociaciones con clientes y proveedores.....	34
3.8 ESTRUCTURA DE COSTES	34
3.8.1. Costes Fijos.....	34
3.8.2. Costes Variables.....	36
3.9 ESTRUCTURA DE INGRESOS:	36
4. PLAN FINANCIERO	38
4.1. INVERSIÓN INICIAL (CAPEX)	38
4.2. CUENTA DE RESULTADOS	39

4.2.1.	Ventas	40
4.2.2.	Costes Variables.....	44
4.2.3.	Costes Fijos.....	45
4.2.4.	Resultado Operativo (EBITDA)	48
4.2.5.	Otros Costes	49
4.2.6.	Punto de Equilibrio y análisis de Escenarios	50
4.3.	CASH FLOW	52
4.3.1.	Fondos Generados Por El Negocio	53
4.3.2.	Variación en el Fondo de Maniobra (Necesidades Operativas de Fondos) 53	
4.3.3.	CAPEX	54
4.3.4.	NECESIDADES Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	56
5.	CONCLUSIONES.....	59
6.	REFERENCIAS.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2: Plantilla Business Model Canvas (BMC).....	16
Figura 3: Prototipo de aplicación.....	20
Figura 4: Ratio mujeres y hombres.....	24
Figura 5: Redes sociales por número de usuarios.....	29
Figura 6: Prototipo de perfil de Book a Look en las distintas RRSS.....	31
Figura 7: Código QR para acceder al prototipo.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de la competencia de Book a Look	22
Tabla 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	40
Tabla 3: Número de Centros de Belleza Asociados por Años.....	42
Tabla 4: Desglose de los Ingresos por Transacciones Anuales.....	43
Tabla 5: Desglose Total de los Ingresos de Book a Look (5 primeros Ejercicios).....	44
Tabla 6: Desglose de los Costes Variables de Book a Look (5 Primeros Ejercicios).....	45
Tabla 7: Margen Bruto de Book a Look Durante los 5 Primeros Ejercicios.....	46
Tabla 8: Número de Trabajadores Anual Desglosado por Empleo.....	46
Tabla 9: Salarios Pagados por Book a Look a sus Trabajadores Anualmente.....	47
Tabla 10: Costes Fijos de Book a Look Desglosados.....	48
Tabla 11: Resultado Operativo de la Compañía (5 primeros Ejercicios).....	49
Tabla 12: Beneficio Neto de Book a Look (5 Primeros Ejercicios).....	51
Tabla 13: Escenarios en Función de la Variable “Número de Transacciones”	51
Tabla 14: Estimación de los Flujos de Caja (5 Primeros Años de Actividad)	53
Tabla 15: Estimación de los Flujos de Caja Operativos (5 Primeros Ejercicios de Actividad)	54
Tabla 16: Variación del Activo Circulante (5 Primeros Ejercicios de Book a Look).....	55
Tabla 17: Inversión en Inmovilizado Book a Look (5 Primeros Ejercicios).....	55
Tabla 18: Desglose de la Estimación de los Flujos de Caja de la Compañía.....	56
Tabla 19: Desglose de la Caja Final Anual de Book a Look.....	57
Tabla 20: Balance de Situación de Book a Look (5 Primeros Ejercicios).....	58

ÍNDICE DE SIGLAS

BMC: Business Model Canvas

RRSS: Redes Sociales

AWS: Amazon Web Services

NOF: Necesidades Operativas de Financiación

P&G: Pérdidas y Ganancias

TFG: Trabajo de Fin de Grado

PMV: Producto Mínimo Viable

PMC: Plazo Medio de Cobro

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Interés en el tema

El sector de las peluquerías¹ en España se encuentra muy atomizado (aproximadamente 56.000 centros (Stanpa,2020)) y compuesto por multitud de pequeños empresarios y autónomos que, como consecuencia de su pequeño tamaño, es previsible que no dispongan de capacidad financiera suficiente para publicitar su negocio y atraer clientes más allá de su propio barrio. De la misma forma, tras realizar una búsqueda y análisis de mercado, se ha podido comprobar que los usuarios y a diferencia de otros sectores, no disponen de herramientas eficientes para comparar y reservar de forma sencilla dichos servicios. Por ello, se ha identificado una oportunidad de negocio que busca resolver este problema desde ambas perspectivas (centro de belleza y usuario).

Book a Look es una *startup* tecnológica desarrollada por un grupo de 5 estudiantes de 5º de carrera, cuyo objetivo primordial es el de mediar entre los centros de belleza y los usuarios de los mismos.

Con este objetivo, se ha ideado una plataforma online en formato *web* y aplicación móvil que busca conectar a centros de belleza que quieran ofrecer sus servicios, con individuos que busquen hacer uso de dichos servicios, facilitando de esta forma la reserva a los usuarios y la captación de nuevos clientes a los centros. Ello debe permitir a las peluquerías aumentar su demanda y facilitar su recuperación tras la crisis económica propiciada por la Covid 19, que provocó el cierre de 15.000 centros de estas características y dejó a más de 30.000 trabajadores del sector sin empleo (20 Minutos, 2021).

De esta forma, los usuarios contarán con un catálogo de centros que incluya toda la oferta disponible de salones de belleza en su zona o localidad, pudiendo reservar de forma sencilla y cómoda en su peluquería habitual o en cualquier otra cuya oferta y precios les resulten atractivos. Además, creemos que este servicio puede resultar de gran utilidad a aquellas personas que se encuentren de viaje en ciudades desconocidas y puedan necesitar

¹ En el presente documento se utilizarán indistintamente y como sinónimos los términos peluquería, salón de belleza, centro de belleza y centro de estética.

este tipo de servicio (bodas y otros eventos). Desde el punto de vista de los salones de belleza y peluquerías, Book a Look permite a los centros de estética darse a conocer y promocionar su establecimiento generando nuevos clientes. En conclusión, Book a Look ofrece a los usuarios la posibilidad de agilizar sus reservas, ahorrando tiempo y dinero a la vez que se fomenta la recuperación de las peluquerías, sector muy golpeado por la crisis económica provocada por la Covid 19 cuya facturación, en palabras del presidente del Consejo Nacional de Empresas de Peluquería y Estética en España (Conepe) Luis Herrera - Portugal para el periódico 20 Minutos (2021), “se hundió un 40%” .

Este modelo de negocio ya ha sido probado con éxito en otros sectores como la hostelería (Booking) o la restauración (El Tenedor) donde actualmente un gran porcentaje de la demanda de los consumidores se canaliza a través de aplicaciones similares que actúan como intermediarios entre el usuario y el proveedor del servicio. Pensamos que este concepto es perfectamente aplicable a otros servicios utilizados de forma regular por los usuarios y en concreto al sector de estética y peluquería donde hasta la fecha nadie proporciona un servicio con las mismas características que Book a Look.

2.2. Objetivos

El principal objetivo del presente Trabajo de fin de Grado es el de desarrollar el modelo de negocio de una *startup* que permita atender la necesidades anteriormente señaladas. En concreto, el trabajo busca cumplir con los siguientes objetivos:

1. Revisar la situación actual de la industria peluquera y de estética en España prestando especial atención al impacto de la pandemia en el mismo.
2. Analizar la creciente tendencia hacia el cuidado de la imagen y el uso de las tecnologías en la sociedad.
3. Identificar la oportunidad de negocio en la que Book a Look basará su propuesta de valor.
4. Presentar una visión general de las distintas partes del *Business Model Canvas* (BMC) de la *startup* Book a Look
5. Desarrollar de forma detallada el plan financiero de Book a Look de cara a conocer su viabilidad económica

2.3. Metodología

En el presente trabajo se ha empleado una metodología deductiva mediante la cual, a través de un estudio empírico de los gustos y necesidades de los consumidores y de la industria, se desarrollará un plan de negocio específico para Book a Look, que trate de atender dichas necesidades.

El proceso de elaboración de este TFG consta de dos partes: la primera, fundamentalmente teórica, se centra en la revisión de la literatura disponible en dos ejes centrales: la situación del sector de la peluquería en España y las tendencias en los hábitos de los consumidores (en lo relativo al cuidado de la imagen y al uso de las tecnologías). Así, se podrá elaborar un análisis del sector y un estudio de mercado, a partir de los cuales identificar oportunidades de negocio.

Por otro lado, la segunda parte consistirá en el desarrollo del plan de negocio de la *startup* Book a Look. Para ello, un equipo, compuesto por cinco alumnos de ICADE e ICAI y asesorados por los mentores externos Óscar del Barrio e Ignacio Loscos, profesionales senior en negocios digitales, han participado en la novena edición del concurso universitario Comillas Emprende, organizado por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Los miembros del grupo han ido desarrollando las distintas tareas necesarias para analizar la idea de negocio, así como la viabilidad tanto económica como técnica del mismo y el plan a seguir de cara al lanzamiento de la aplicación. Para ello, nos hemos apoyado en el Panel Gold Smith (H. Randall Goldsmith) que nos ha facilitado el análisis de la *startup* hasta presentar la idea de negocio ante un jurado formado, en parte por profesorado de la Universidad Comillas y por otro lado por representantes de distintas compañías españolas e internacionales. De esta forma, se tratará de plasmar el resultado del análisis, desarrollando el negocio de Book a Look a través del Business Model Canvas, una herramienta de gestión estratégica que facilita la definición del modelo de negocio de una compañía. Este modelo fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y desarrollado en su libro “Generación de los Modelos de Negocio” (2011). Desde su perspectiva, “el Business Model Canvas es la mejor manera de describir un modelo de negocio porque permite estructurarlo en nueve elementos fundamentales y de manera coherente” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Además, de cara a analizar el plano financiero de la compañía y poder así desarrollar su plan económico, se han elaborado estimaciones a 5 años de los tres principales estados financieros: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y por último el estado de flujos de efectivo.

En lo que se refiere a la bibliografía, se han utilizado fuentes primarias y secundarias. Para la elaboración de un estudio detallado del entorno y del mercado, se ha recurrido a fuentes primarias (informes del INE, Stanpa, y Statista, así como artículos de prensa y periódicos como El País o El Confidencial). Además, se ha realizado una encuesta en la que han participado más de 200 usuarios con el fin de conocer las preferencias y gustos de los futuros usuarios de la aplicación. Por último, también se ha acudido a distintos centros de belleza (unos 20 centros) para conocer la inquietudes y necesidades reales de los centros, así como el grado de aceptación de la aplicación entre el gremio peluquero y de la estética.

Por otra parte, también se ha recurrido a fuentes secundarias, en especial a artículos académicos sobre las tendencias de la industria peluquera en España y los gustos y hábitos de sus clientes. La búsqueda se ha llevado a cabo mediante las plataformas de Google Scholar y EBSCOhost.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Análisis del sector de peluquerías y centros de belleza en España

El presente trabajo analizará, en primer lugar, la industria del sector de peluquerías y centros de estética en España.

- Tamaño del Mercado

El estudio “*El Observatorio Digital de la Peluquería en España*”, desarrollado por Stanpa en 2020 establece que, en 2019 se contabilizaron en España un total de 56.000 salones de belleza, que representa un aumento del 25% con respecto al año 2011. España es así el país europeo con mayor número de peluquerías por persona, con un salón por cada 900 habitantes (muy por encima de la media europea que se sitúa en un centro por cada 1.500 habitantes) (Cotizalia, 2018). Como opina el consultor de moda Marcos Álvarez. “A diferencia de los países nórdicos, en España ‘vivimos en la calle’. Nos gusta estar guapos y que se note” (Cotizalia, 2018).

Además, el estudio también establece que, en España, todos los municipios (independientemente de su tamaño o número de habitantes) tienen por lo menos un centro de estética (Stanpa, 2020).

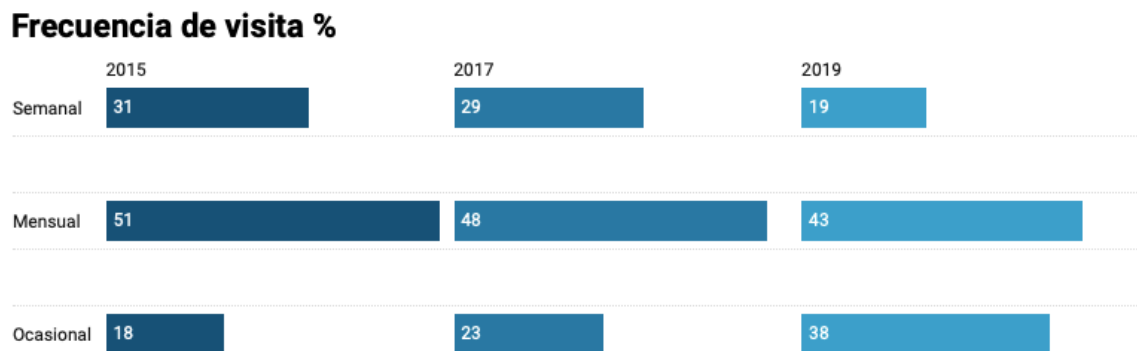
En 2019 los centros de peluquería y estética españoles generaron una cifra de ingresos próxima a los 4.000 millones de euros, dando empleo a más de 150.000 personas (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa), 2020)

No obstante, y a pesar de las elevadas cifras anteriores, el sector se ha visto afectado de forma muy negativa en la última década por dos grandes crisis que han puesto en riesgo la rentabilidad del sector:

En primer lugar, la crisis financiera de 2010, que provocó el cierre de casi el 20% de los centros existentes en ese momento como consecuencia del incremento en el IVA del sector desde el 8% hasta el 21% (Cotizalia, 2018). Ello, en palabras de Óscar Mateo, director de conocimiento de mercado en la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética -Stanpa- para Cotizalia (2018) supuso un “desastre mayúsculo”.

En segundo lugar, la pandemia Covid ha afectado de forma muy negativa tanto al precio medio de los servicios (26 Euros en la actualidad) como a la frecuencia de visita de los clientes, que ahora acuden en media 1 vez cada 6 semanas (lo que supone prácticamente la mitad de lo que lo hacían antes del crisis), pudiendo aquí distinguirse tres categorías de usuarios: el 19% de los individuos visitan un centro más de dos veces al mes, el 43% acude una vez al mes y el 38% restante acude menos de dos veces al año (Stanpa, 2020).

Figura 1: Frecuencia de Visita de los Clientes a los Centros de Belleza Españoles



Fuente: El País (2020) a partir de datos de Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética – Stanpa (2020)

- Estructura del Mercado

La industria está muy fragmentada. Según Stanpa (2020), el 80% de la oferta corresponde a pequeños centros independientes y autónomos mientras que los centros incorporados a cadenas y franquicias representan tan solo el 20% del mercado (con los 10 centros líderes representando solamente el 10% del total del sector).

- Servicios y Tipología de clientes

Según un estudio realizado por 1º Observatorio de Peluquería Profesional, organizado por la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética y realizado por Kantar Worldpanel (2020), que analiza los hábitos y comportamientos de los españoles en relación con el cuidado del cabello, el 80% de los usuarios que se realizan algún tratamiento o servicio en el pelo prefieren hacerlo en un centro estético que en su casa. Además, a pesar de la crisis, los españoles siguen prefiriendo dejar sus tratamientos capilares en manos de profesionales (especialmente los de corte y color). Entre las conclusiones del estudio, podemos destacar que, aunque puede que la crisis haya llevado a los españoles a reducir la frecuencia de visita, no ha hecho que dejen de acudir a los centros.

Por sexos, el 85% de las mujeres y el 65% de los hombres en España afirman acudir a cortarse el pelo de forma regular (Cotizalia, 2020). Los hombres visitan los centros de forma más regular mientras que las mujeres tiene un *ticket* medio más elevado y consumen una mayor variedad de servicios (especialmente color y alisado).

En lo que se refiere a la oferta, los salones de estética han ido ampliando su oferta de servicios. “En relación con los intereses en nuevos servicios, los servicios de maquillaje, manicura, las pestañas y la estética facial son los que más interesan a los usuarios españoles. Entre los trabajos más demandados destacan también los servicios de barbería y corte masculino, así como distintos servicios de coloración y decoración para hombres y mujeres, apostando por técnicas más innovadoras y que son tendencia en el mercado.” (*La digitalización Avanza en el sector de la peluquería española*, 2020).

Según Stanpa (2020), los servicios más demandados por los usuarios españoles son los de corte (aproximadamente el 50%) y los de color (alrededor del 40%). En tercer lugar, se encuentran los servicios de peinado.

2.3 Digitalización

La digitalización (tanto de la sociedad, como de la industria estética) es otro de los factores fundamentales a tener en cuenta de cara al lanzamiento de la *startup*. La revolución informática y digital parece no tener nada que ver con sectores convencionales como es el de la estética. Pero, al contrario de lo que se puede suponer en un primer

momento, según el informe de Stanpa de 2020 “Las Peluquerías se suben a la Nube: La digitalización avanza en el sector de la Peluquería Española”, el 47 % de los centros de belleza en España utiliza actualmente el canal online tanto para el desarrollo de su actividad y funcionamiento de su negocio como para la formación de sus profesionales.

El estudio apunta también cómo muchos centros de belleza y peluquerías utilizan métodos digitales para el abastecimiento de mercancías, así como para mejorar el proceso de fidelización de sus clientes. Las redes sociales (RRSS) más utilizadas en este sector son Facebook (empleada por casi el 65% de los salones de belleza españoles) e Instagram (60% de los centros) (Blow Marketing, 2020). Como establece el informe “*Las peluquerías se suben a la nube: La digitalización avanza en el sector de la peluquería española*”: es “una tendencia que se abre paso en un sector fuertemente polarizado, entre aquellos salones con un solo empleado (40%), frente al 23,7% que cuentan con tres o más y que diferencia el verdadero negocio del salón como autoempleo”. (Stanpa, 2020)

Asimismo, herramientas digitales como el “*machine learning*” y la inteligencia artificial (IA) facilitan a la industria realizar diagnósticos del pelo de forma remota y mostrar a los usuarios el “antes y el después” de sus estilismos desde su *Smartphone* como señala el informe de la patronal de los profesionales de la cosmética (Stanpa, 2020).

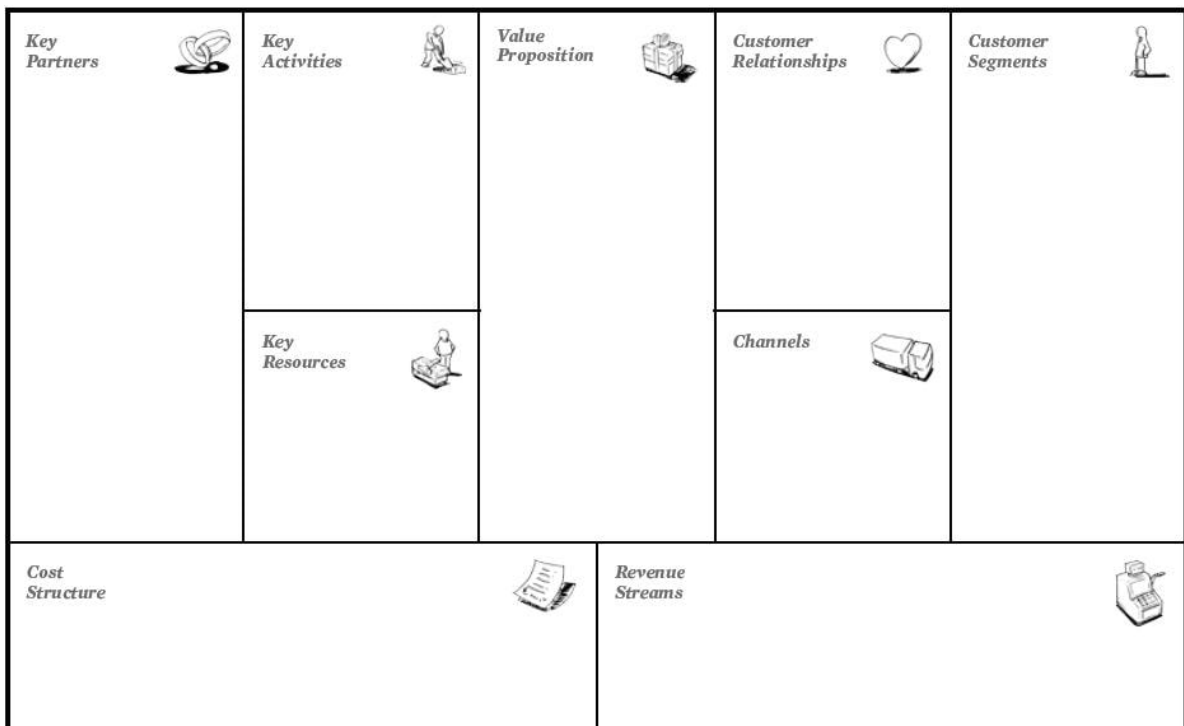
Sin embargo, cuando se trata de concertar una cita, únicamente el 13% lo hace de forma online. La mayoría de los usuarios (52%) lo hace contactando telefónicamente con el centro y el 48% restante lo hace de forma presencial (Stanpa, 2020). Es aquí donde Book a Look ve una oportunidad de mercado y quiere digitalizar el proceso de reservas, facilitándolo tanto a los centros como a los usuarios.

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que tanto las tendencias sociales actuales (creciente digitalización y cuidado de la imagen) como la estructura y composición del sector (con un elevado número de centros de pequeño tamaño y poca capacidad financiera), son idóneas para la implantación del modelo de negocio de Book a Look.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

A la hora de desarrollar un plan de negocio, una herramienta de uso frecuente y que facilita su presentación es el Business Model Canvas (BMC - Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). De esta forma, empleando una plantilla que se divide en nueve apartados, se tratará de definir **Qué** es Book a Look (propuesta de valor), **Quién** es el público objetivo (segmento de clientes, relación con clientes y canales de distribución), **Cómo** lleva a cabo sus funciones (actividades clave, recursos y alianzas) y **Cúanto** capital va a necesitar y a generar (estructura de costes e ingresos).

Figura 2: Plantilla Business Model Canvas (BMC)



Fuente: Osterwalder, Pigneur, & Clark (2010)

3.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor hace referencia al conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico, satisfaciendo necesidades concretas (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). En el caso de Book a Look, cabe diferenciar la propuesta de valor que Book a Look presenta para los salones de belleza y peluquerías, de la que presenta a los usuarios de la aplicación.

Presentación de la oportunidad

Book a Look intenta cubrir una doble necesidad: por un lado, las peluquerías y centros de belleza tienen el problema de que su pequeño tamaño no les permite ser activos en campañas de marketing para la captación de nuevos clientes. Son muy ineficientes en cuanto a la gestión de sus agendas y carecen de acceso al mundo digital, que es una vía imprescindible para la comunicación con el segmento más joven de clientes a día de hoy. Además, como se ha expuesto, en los últimos años, el sector está experimentando un descenso en el uso de sus servicios por parte de la población lo que se ha traducido en importantes caídas de beneficios.

Por otro lado, los usuarios no cuentan con una herramienta que les permita comprobar, desde cualquier lugar, la disponibilidad de los servicios que necesitan y contratarlos de forma instantánea. En general ir a la peluquería es algo para lo que cuesta encontrar el momento y no existe información sobre la disponibilidad para atenderte en un momento determinado. Los consumidores se enfrentan a una importante falta de información a la hora de elegir entre distintos centros de belleza. Sin criterios en los que basar su decisión, los usuarios terminan eligiendo el centro de belleza al azar de forma desinformada y sin conocer las ofertas del mercado. Además, a la hora de reservar en los salones de belleza, los usuarios se ven obligados a llamar uno a uno a los distintos centros hasta dar con aquel que cuente con una hora disponible, suponiendo una gran pérdida de tiempo para los usuarios.

Solución, ventajas y valor añadido

Desde Book a Look, se ofrece una aplicación móvil y plataforma *web* para poner en contacto a las peluquerías y centros de belleza con sus clientes. De esta forma, la idea de negocio busca dar visibilidad a las peluquerías a la vez que informar a los usuarios de las distintas opciones de mercado en su entorno.

Ello permitiría a las peluquerías aumentar sus tasas de ocupación y rellenar huecos libres. Además, podrán reducir las consecuencias de las cancelaciones de última hora que serán asumidas por los consumidores, mejorando de esta forma la gestión de sus agendas. Esto dará también a los centros de belleza la oportunidad de digitalizarse, algo fundamental en cualquier sector a día de hoy.

Por otro lado, los usuarios podrán tomar decisiones de manera informada y atendiendo a diversos criterios como precio, recomendaciones, comentarios, reseñas... aumentando así la ratio de acierto a la hora de elegir los centros de belleza. La plataforma también les facilitará el proceso de reserva que podrá hacerse a través del móvil de forma rápida y sencilla. Con solo un *click* los usuarios podrán reservar en el salón de belleza que más les convenga y a la hora que mejor les encaje. Adicionalmente, los usuarios podrán conocer el precio de los tratamientos con antelación y abonar el servicio por adelantado.

En definitiva, se trata de una solución que busca aportar valor a ambas partes, facilitando los procesos de reserva, aumentando así la tasa de ocupación de las peluquerías y de satisfacción y de acierto de los clientes.

Beneficios para los usuarios y centros de estética y peluquerías

Book a Look es una plataforma digital en formato *web* y aplicación móvil que busca poner en contacto a los centros de belleza y peluquerías con los usuarios de las mismas. La aplicación actúa como mediador entre ambos segmentos, es decir, conecta oferta y demanda de forma online, facilitando el proceso de reserva y gestión de clientela.

En primer lugar, la aplicación permite a los usuarios reservar un servicio a través de la aplicación. Esto se puede realizar de dos formas distintas: por un lado, los usuarios pueden buscar la peluquería o centro al que les gustaría acudir y reservar con un solo *click*. La aplicación les muestra los distintos huecos y la disponibilidad del centro para que puedan organizarse. Además, la aplicación permite elegir con qué peluquero o trabajador prefieren realizar los servicios. Esto permite a los usuarios ahorrar tiempo y a las peluquerías les evita tener que estar pendientes del teléfono. Por otro lado, la aplicación también permite comparar entre distintos centros de belleza y peluquerías. Los usuarios deben introducir la zona, servicio y horario en el que están interesados y la aplicación les muestra todos los centros que cumplan con dichos requisitos y características. Los usuarios podrán valorar su experiencia tras cada servicio creando una red de valoraciones que facilite la elección a futuros usuarios. De este modo, los usuarios podrán tomar la decisión de una forma informada mejorando el ratio de acierto. Del mismo modo, las peluquerías podrán darse a conocer y ampliar su alcance.

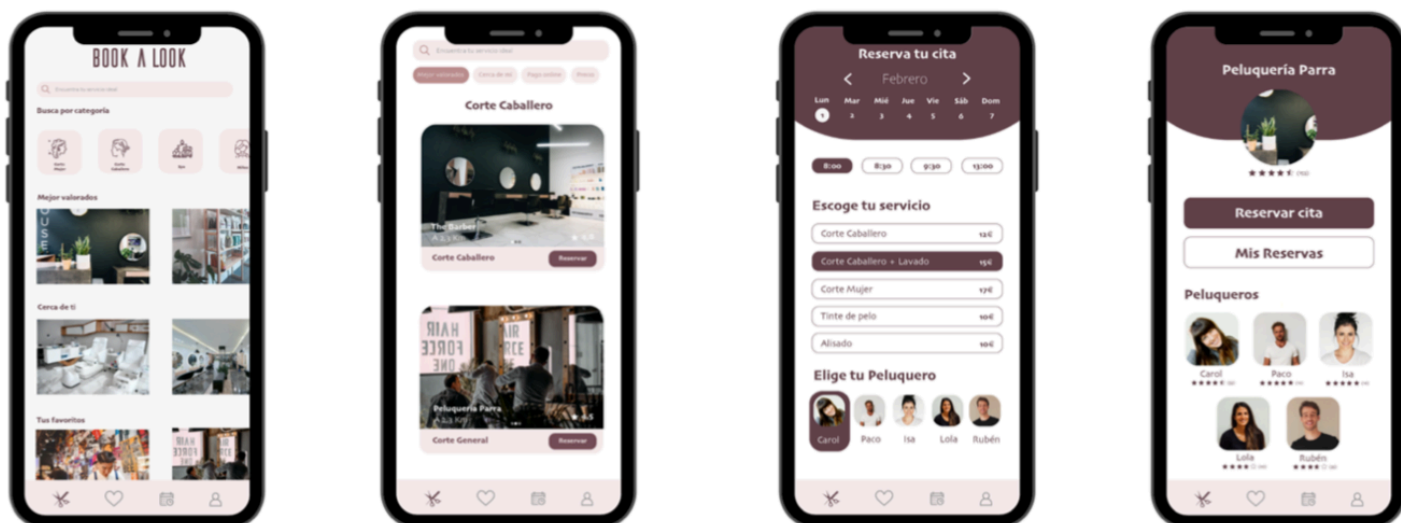
Además, Book a Look complementa este servicio principal de intermediación con otros que mejoran la calidad del servicio. En primer lugar, la aplicación permite a los usuarios pagar por adelantado a través de la aplicación. Esto, por un lado, es un instrumento cómodo y útil para los usuarios que, no solo conocen el precio por adelantado ahorrándose “sorpresas”, sino que además facilita la gestión al poder abonar el importe con tan solo un *click*. Por otro lado, las peluquerías recibirán el importe por adelantado aumentando su margen de maniobra y facilitando la gestión de caja.

Además, la aplicación también permite a los usuarios cancelar las reservas, evitando así tener que llamar por teléfono, situación a veces incómoda. Si los usuarios cancelan en cualquier momento antes de una hora de la cita prevista, el importe les será íntegramente reembolsado. En caso de cancelar pasado ese margen, les será únicamente reembolsado el 50%. De esta forma, los centros de belleza se verán beneficiados sacando rentabilidad a las cancelaciones de última hora. Además, los usuarios que sepan que no van a poder asistir se verán incentivados a cancelar la reserva permitiendo a las peluquerías rellenar los huecos cancelados.

La aplicación introduce asimismo el concepto de una lista de espera para las peluquerías. Es decir, en caso de querer realizarse algún tratamiento a una hora determinada en un centro determinado en el que no haya hueco, los usuarios podrán apuntarse a una lista de espera. En caso de que algún usuario con cita cancele su visita, el segundo usuario será notificado y tendrá la posibilidad de acudir en su lugar. Esto, por un lado, facilitará el proceso a los usuarios que serán notificados automáticamente de huecos que hayan quedado libres y les dará la posibilidad de asistir en caso de que quede un espacio libre y por el otro, permitirá a los centros de belleza y peluquerías rellenar los huecos de las cancelaciones de última hora y mejorar así la gestión de su agenda.

Para usar la aplicación, los usuarios deberán crearse un perfil que les pedirá entre otras cosas su correo electrónico. De esta forma Book a Look enviará recordatorios a los usuarios de sus citas 24 horas antes y 2 horas antes de la sesión para evitar olvidos. De la misma forma, Book a Look creará algoritmos para conocer la frecuencia de visita de los usuarios a las peluquerías y centros de belleza. Con ellos, enviará recordatorios a los usuarios de “hace mucho que no te cortas el pelo” ayudando a los centros a fidelizar a la clientela. Además, a través del perfil, los usuarios podrán ir acumulando puntos por cada visita a los centros y peluquerías que se traducirán en descuentos y ofertas exclusivas.

Figura 3: Prototipo de aplicación ([Link al enlace del prototipo](#))



(Fuente: *Elaboración propia*)

De esta forma, Book a Look ofrece numerosos servicios que se complementan para crear una experiencia fácil y sencilla a los usuarios y aumentar la rentabilidad de las peluquerías.

Además, en el momento en el que la aplicación cuente con una base de peluquerías y usuarios fuertemente consolidada, Book a Look ofertará un servicio extra (*Premium*) a las peluquerías: a cambio de un *fee* mensual, los centros tendrán la oportunidad de aparecer en las primeras posiciones cuando los usuarios realicen una búsqueda que coincida con las características de sus servicios.

Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva de Book a Look radica en el hecho de que, a diferencia de otros competidores y aplicaciones cuyos servicios se limitan a mediar entre peluquerías

y usuarios, Book a Look ofrece numerosos servicios complementarios que buscan mejorar la experiencia tanto del usuario como de los propietarios de los centros. Como se ha indicado, Book a Look induce a los usuarios a volver a usar el servicio a través de descuentos y bonos que se obtienen canjeando puntos que se obtiene al reservar a través de la plataforma.

En definitiva, pese a que ya existen otras plataforma y aplicaciones que ofrecen servicios similares, tras realizar un estudio de la competencia podemos establecer que ninguna presenta un beneficio tan atractivo ni para usuarios ni para los centros de belleza y peluquerías, creando una relación cercana y un sistema de fidelización duradero en el tiempo.

Para concluir este apartado, se presenta la siguiente tabla en la que se exponen los beneficios que Book a Look ofrece tanto a los usuarios como a los dueños de peluquerías, beneficios que convierten su propuesta de valor en única y la convierten en una relevante fuente de ventaja competitiva.

Tabla 1: Análisis de la competencia de Book a Look

	Citas en establecimiento	Servicios a domicilio de belleza	Servicios a domicilio de peluquería	Servicios Freelance
Book A Look				
Uala				
Booksy				
MiCita				
ViDay				
PideCita				
FLOWwwer				
Leeloo				
Urvan				
Easyglam				
HolaPepa				
EFY				
GuapApp				
Glow				
Profesionales				
Spiffy				
TusTijeras				
Blitz Beauty				
Glam Me App				

(Fuente: *Elaboración propia*)

3.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Para el desarrollo de Book a Look, se ha llevado a cabo un análisis profundo del mercado, de cara a conocer las necesidades reales de los usuarios para crear así un producto dirigido a satisfacerlas de forma eficaz. Se debe recalcar que en el caso de Book a Look nos encontramos con dos grupos de clientes diferenciados. Por un lado, encontramos los centros de belleza y peluquerías (representan la oferta), que pueden ser considerados como los “auténticos” clientes, ya que son ellos los que pagarán por el servicio. Pero, por otra parte, nos encontramos con los usuarios de los centros, que son, a su vez, los usuarios últimos de Book a Look, y gracias a quienes el modelo de negocio resulta viable.

A continuación, se pasa a explicar y definir ambos segmentos de forma separada:

3.2.1. Peluquerías y Centros de Belleza

En lo que se refiere a la oferta, Book a Look ha establecido como público objetivo a todas las peluquerías y centros de belleza ubicadas en España con el objetivo de tener una gran variedad de centros con un amplio rango de precios y servicios, aumentando así el abanico y las posibilidades de elección de los usuarios.

Como se ha expuesto anteriormente, España es el país de Europa con mayor número de peluquerías y centros de Belleza. Según Stanpa (2020) se estima que en España hay aproximadamente 56.000 centros de estética, lo que supone más del doble de la media del resto de nuestros vecinos europeos. Esto supone un punto de partida muy interesante para Book a Look.

Además, a diferencia de la competencia, Book a Look establece también como *target* a *freelancers* independientes. Estos pueden ser particularmente atractivos para los usuarios que busquen ser atendidos en sus domicilios facilitando asimismo la prestación del servicio a usuarios que tengan eventos (bodas, comuniones, fiestas...) y que prefieran ser atendidos de forma individual por profesionales desde sus casas. De esta forma, el usuario puede elegir la alternativa que mejor se adapte a sus gustos y necesidades.

Durante el lanzamiento de la propuesta de negocio, es decir, en una primera etapa, Book a Look realizará una “prueba piloto” dirigiéndose a los centros del barrio de Arguelles en Madrid. El lanzamiento del servicio se llevará a cabo durante los 6 primeros meses en este barrio con el objetivo de validar el Producto Mínimo Viable (PMV). De esta forma, podremos testar la aplicación en un entorno pequeño para conocer los cambios y necesidades a realizar antes de continuar con la expansión al resto de peluquerías y centros estéticos de Madrid (el siguiente paso consistirá en captar todos los centros de belleza localizados dentro de la “almendra central” de Madrid) y a largo plazo (en un plazo estimado de 4 años) del resto de España. Además, en un primer momento el objetivo principal serán centros pequeños que pueden verse más beneficiados por nuestros servicios (digitalización, darse a conocer). Una vez contemos con una base consolidada de pequeños centros y peluquerías y por lo tanto de usuarios y hayamos adquirido cierto reconocimiento en el mercado, será más fácil atraer a las grandes cadenas de peluquerías y centros estéticos.

3.2.2. Usuarios finales

Por otra parte, nos encontramos con el segundo segmento de clientes: los usuarios de la aplicación. Puede ser usuario de la aplicación cualquier persona que se encuentre en España, tenga acceso a internet y desee consumir los servicios de un centro estético o peluquería.

Según un estudio realizado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) el 93,2% de la población española tiene acceso a internet (43,71 millones). Además, según Stanpa (2020) un 70% de la población acude con regularidad a las peluquerías (Por géneros, el 85% de las mujeres visitan periódicamente la peluquería por el 65% de los hombres. En cifras absolutas, 20,4 millones de mujeres y 15 millones de hombres). Por lo tanto, se ha calculado, que estaríamos hablando de una demanda potencial de unos 30,5 millones de usuarios (70% de 43,71 millones).

Además, tras realizar un estudio de la población objetivo, descubrimos que un 80% de las visitas realizadas a establecimiento y centros estéticos son realizadas por mujeres mientras que solo un 20% son por parte de hombres. Podemos por lo tanto establecer que nuestro público objetivo estará más centrado en las mujeres.

Figura 4: Ratio mujeres y hombres



(Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de la Asociación Nacional de Perfumería y Estética (2020)*).

Por otro lado, son las nuevas generaciones las que están más digitalizadas, por lo tanto, podemos establecer que nuestro público objetivo serán sobre todo mujeres de entre 18 y 45 años que busquen reservar en centros estético y peluquerías españolas.

Como hemos mencionado anteriormente, el lanzamiento de la propuesta de negocio comenzará dirigiéndose a los centros del barrio de Arguelles (6 primeros meses). Una vez testado el modelo de negocio entre los centros del barrio, continuaremos con la expansión primero a centros de Madrid, para después continuar con el resto de España.

3.3 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Una vez establecido el público objetivo de Book a Look, el siguiente paso es definir la relación que la empresa establecerá con sus clientes (centros de belleza y peluquerías) y con los usuarios de la aplicación y que podrá variar en función de los objetivos que la compañía establezca en cada momento: captación de nuevos clientes, fidelización de los existentes o incremento de la facturación.

En el caso de Book a Look, la relación con los centros de belleza y usuarios de la aplicación buscará consolidarse de acuerdo a una relación íntima y personalizada. En un primer momento, en el que el objetivo empresarial de Book a Look será el de atraer a nuevos clientes, la atención se centrará en los centros de belleza y peluquerías, ya que son necesarios para que los usuarios de la aplicación puedan disfrutar de los servicios que ofrece la empresa. Se atenderá de forma personalizada a cada uno de ellos.

Cuando Book a Look ya tenga una base de centros establecida (oferta), el siguiente paso será el de atraer a los usuarios de la aplicación. Para facilitar y fomentar la captación de nuevos usuarios resulta fundamental dar a conocer Book a Look y promover su uso entre la población objetivo a través de una campaña inicial de marketing y lanzamiento.

Asimismo, resulta imprescindible establecer un procedimiento que permita a los usuarios darse de alta de manera rápida, simple y sin coste. Por ello, una parte fundamental de las actividades iniciales se centrarán asimismo en gestionar la aplicación.

Sin embargo, tras la captación inicial de los usuarios, para Book a Look resulta esencial fidelizarlos, promoverlos a incrementar su frecuencia de uso con el objetivo último de que la red continúe aumentando. De cara a lograr esto, la compañía, centrará sus actividades en recoger y analizar el *feedback* de los clientes, amoldar la oferta de cara a aumentar la coincidencia con los gustos de la demanda a través de sugerencias individualizadas y ofertas para futuros servicios, todo ello con el objetivo último de crear un sentimiento de pertenencia a la comunidad de Book a Look y fidelizar a los clientes.

De cara a lograr estos objetivos, Book a Look llevará a cabo diferentes iniciativas:

Usabilidad: Book a Look busca ofrecer a ambos segmentos de clientes todos los utensilios necesarios para darse de alta y aprovechar los servicios ofrecidos. El diseño simple y fácil de la aplicación (además de un apartado de preguntas frecuentes) facilitan a los clientes el uso de la aplicación de forma independiente, evitando participación del equipo de Book a Look.

Asistencia Personal: A pesar de lo anterior, tanto los centros de belleza y peluquerías como los usuarios de la aplicación podrán ponerse en contacto con el equipo de Book a Look (por teléfono, por correo electrónico o a través de la propia aplicación) para la resolución de dudas y problemas relativos al uso de la aplicación o los servicios ofertados.

Servicios automatizados: Book a Look proporcionará recomendaciones individualizadas y ajustadas a cada usuario. Además, la aplicación analizará la frecuencia con la que los usuarios acuden a los centros de belleza mandando recordatorio del tipo “Toca cortarse el pelo” así como ofertas y descuentos adaptados a cada consumidor. Esta iniciativa implicará un importante elemento para la fidelización de clientes y el incremento de la frecuencia de uso. Tras realizar un análisis de las distintas posibilidades, hemos concluido que la mejor opción será realizar un análisis de datos de *Amazon Web Services* (AWS), además de datos de los clientes.

Comunidad: Book a Look busca ser mucho más que un comparador de centros de belleza y peluquerías. El objetivo es crear un espacio donde los usuarios puedan conocer la variedad de peluquerías a su disposición y conocer las experiencias del resto de usuarios para maximizar el ratio de acierto y tomar una decisión de forma informada. Se pretende construir un sentimiento de pertenencia con el objetivo de hacer partícipes de la idea de negocio a los usuarios. El sistema de valoración y apartado de comentarios para cada peluquería permite a los clientes conocer las experiencias del resto de usuarios y hasta contactar para solventar preguntas. Asimismo, el sistema de fidelización anteriormente mencionado (a través del cual los usuarios pueden disfrutar de diferentes ofertas) alienta a los consumidores a llamar a miembros de su círculo familiar y social a testar el servicio, ofertando descuentos para las dos partes. De esta forma, Book a Look busca convertirse en la comunidad de referencia para consultar cualquier duda relacionada con belleza y estética en nuestro país.

Co-creación: Esta relación con los clientes está muy relacionada con el punto anterior y con la creación de una comunidad. Book a Look involucra a los usuarios en su actividad (siendo estos una parte fundamental y necesaria en la creación de valor de la idea). A través del sistema de valoración y de las RRSS en las que va estar presente Book a Look, los clientes pueden subir fotos de sus looks y resultados y comentar sus experiencias, contribuyendo así a crear contenido de gran relevancia para Book a Look.

3.4 ACTIVIDADES CLAVE

En el apartado “Actividades Clave” analizamos aquellas que se deben llevar a cabo de cara a asegurar el desempeño y desarrollo de la idea de negocio. Entre ellas destacamos las siguientes:

3.4.1. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma *web* y aplicación móvil: La principal actividad que Book a Look llevará a cabo será la creación y mantenimiento continuo de la plataforma (*App* y plataforma *Web*). Como se explicará a continuación en el subapartado “canales” se va a seguir una estrategia de contenidos de la página *web* de cara a asegurar que la información y los contenidos de la plataforma aporten valor tanto a los usuarios de la aplicación como a los centros de belleza y peluquerías. La plataforma es “la cara al público” de Book a Look, y por ello debe ser fácil y cómoda de usar permitiendo a los usuarios disfrutar de una óptima experiencia. Además, la estética también debe estar cuidada al detalle y actualizarse según sea conveniente para dar prioridad a unas u otras funciones.

3.4.2. Campañas de Marketing: se trata de otra actividad fundamental de cara a atraer y fidelizar tanto a los usuarios como a los centros de estética y peluquerías. Por ello, un elevado porcentaje de la inversión inicial estará dirigida a elaborar y desarrollar campañas de marketing.

De cara a dar a conocer la aplicación y los servicios que Book a Look oferta, resulta de gran importancia (especialmente durante los primeros años de actividad) desarrollar una campaña publicitaria que permita a la

compañía distinguirse de los competidores y captar un número considerable de centros y usuarios posicionándose, así, como líder en el mercado. El marketing de la compañía será una de las actividades a las que más peso se otorgará. Existen distintos métodos para dar a conocer la *startup* como pueden ser: dossiers publicitarios, página *web* de la compañía, marquesinas, anuncios y redes sociales.

Uno de los pilares más importantes dentro de la campaña de marketing de Book a Look consistirá en estar presente en las RRSS. Se trata de una herramienta fundamental, presente en el día a día de un porcentaje muy elevado de la población, por lo que presentan una fuerte oportunidad de cara a dar visibilidad a Book a Look. Además, el rango de edad de los usuarios presentes en las principales redes sociales coincide con el del público objetivo de la compañía. A día de hoy, cada vez más compañías optan por adentrarse en el mundo de las RRSS para dar a conocer sus servicios. Según datos publicados por El Economista, en 2020 aproximadamente un 20 % de centros de belleza y estética se unieron a esta tendencia abriendo un perfil en alguna red social. Antes de la pandemia, el asesoramiento en remoto era algo inimaginable, no obstante, a raíz de la Covid (y el consecuente cierre de muchos centros) algunos trabajadores de la industria divisaron una oportunidad de mercado aproximándose a los usuarios mediante las RRSS (tutoriales, directos...).

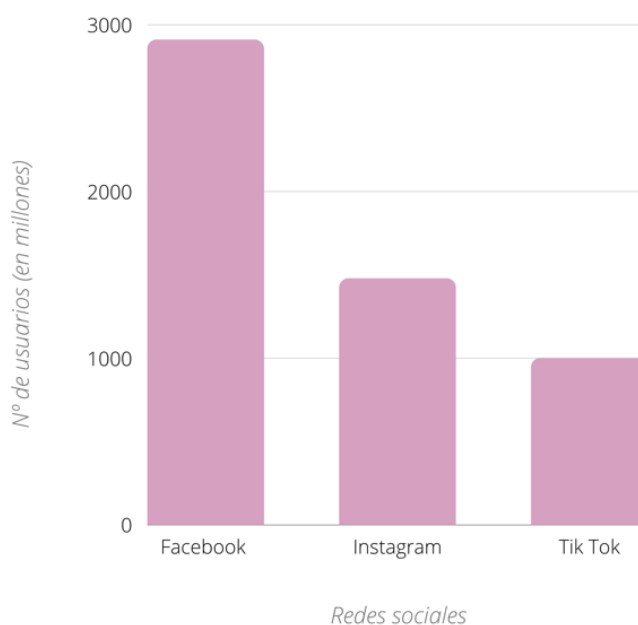
La empresa gestionará las cuentas de las respectivas RRSS de manera constante, permitiendo a los clientes (tanto a los usuarios como a los centros) permanecer informados del día a día de Book a Look, así como de ofertas o noticias que se quieran dar a conocer.

En un primer momento, serán los socios quienes lleven a cabo esta actividad (creación y gestión de cuentas) que, más tarde, pasará a subcontratarse a una compañía especializada en la actividad.

Book a Look contará con un perfil en tres de las principales RRSS que existen actualmente: *Facebook*, *Instagram* y *Tik Tok*, ya que, según datos DataReportal (2021) publicados por Statista (2022) (y como se indica en

el gráfico a continuación) son las redes sociales con un número de usuarios más elevado.

Figura 5: Redes sociales por número de usuarios mundiales



Fuente: *Elaboración propia a partir de DataReportal (2021)*

3.4.3. Análisis de datos: con el objetivo de adaptar las ofertas y descuentos a los usuarios, así como de proporcionar un servicio de recomendaciones eficaz (a ambos segmentos de clientes), se subcontratará a Amazon quien, a través de sus servicios de *Amazon Web Services*, llevará a cabo un estudio y gestión de la información de los usuarios que nos facilitará su fidelización. Si conocemos cuales son los hábitos de consumo y preferencias de nuestros usuarios, podremos mandar recordatorios, así

como descuentos y ofertas que encajen con los gustos individuales de cada usuario.

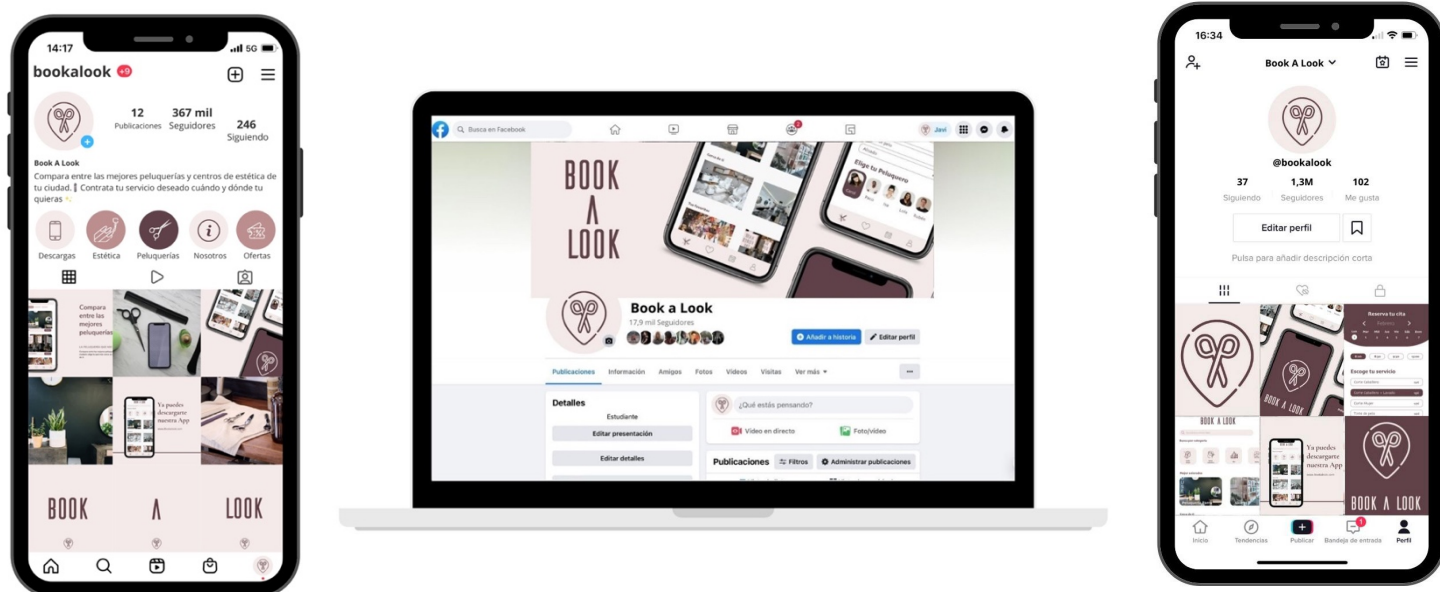
3.4.4. Servicio de atención al cliente: En último lugar, desde Book a Look creemos que de cara a fidelizar y afianzar a nuestros clientes resulta primordial ofrecer un trato constante y cercano. Razón por la cual se ha decidido crear diferentes canales (apartado “Canales”) a través de los cuales, los usuarios de la *App* adquirirán un sentimiento de pertenencia a la comunidad de Book a Look, podrán resolver sus dudas y estar atendidos de forma adecuada y personalizada.

3.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Este apartado se ha desarrollado fundamentalmente en base al plan de negocio elaborado por Javier Sagües, Jorge Escudero, Reyes Rabadán, Rocío Salcedo y por mí como parte de nuestra participación en la novena edición del concurso Comillas emprende (Modelo de Negocio Book a Look, 2022). De cara a que Book a Look pueda alcanzar a los usuarios (para que estos disfruten de sus servicios) se utilizará en primer lugar el canal de distribución que representan las “tiendas *Online*” de aplicaciones como pueden ser *App store* (Apple) o *Play Store* (Android).

El foco se establecerá sobre el marketing *online*, ya que estamos hablando de la distribución de un producto digital. Se tratará de centrar la atención en dotar a nuestro segmento de posibles usuarios de información atractiva que facilite su captación (especialmente a través de RRSS).

Figura 6: Prototipo de perfil de Book en las distintas RRSS



Fuente: *(Elaboración propia)*

Book a Look buscará tener una presencia relevante en las principales páginas y plataformas de recomendación de *Apps* (ya que suponen un fuerte incremento en las descargas de los usuarios). Un ejemplo de este tipo de plataforma puede ser Appoke (una tienda online de *Apps* para *Smartphone* en la que los clientes tienen la posibilidad de intercambiar y recomendar *Apps* de manera fácil y rápida).

Aunque este es nuestro objetivo principal (en lo que se refiere a canales de distribución), en la fase de lanzamiento Book a Look buscará estar presente en todas las tiendas *online* de *Apps*. A largo plazo, y una vez logrado este primer objetivo, se buscará estar presente en plataformas de recomendación de aplicaciones.

Por otro lado, estableceremos un foco de atención en nuestra *Web*, haciendo de ella una herramienta eficiente que permita a los clientes que naveguen por internet encontrar Book a Look de forma sencilla.

Además, se buscará alcanzar a centros de belleza y peluquerías de forma personal. Esto es así puesto que la venta de los servicios ofertados por salones de belleza es directa, lo que se traduce en una relación comercial personal.

Por último, otra forma de alcanzar a los usuarios será utilizando a las propias peluquerías (que ya sean clientes nuestros) como canales para alcanzar a nuevos usuarios. Se ha diseñado un código QR que estará disponible en todos los salones y centros en los que Book a Look opere y que llevará directamente a la aplicación móvil. De esta forma, simplemente escaneando el código QR los usuarios tendrán acceso a nuestras plataformas de manera sencilla y rápida.

Figura 7: Código QR para acceder al prototipo (*Escanear para acceder al prototipo*)



Fuente: (*Elaboración propia*)

3.6 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave para un negocio son aquellos que permiten que una compañía desarrolle su estrategia y ofrezca sus servicios, es decir, permiten a las empresas generar valor, lo que se traduce en ingresos. Estos recursos clave pueden diferenciarse entre tangibles e intangibles (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). Los recursos clave en el caso de Book a Look serían los siguientes:

3.6.1. Recursos tangibles

Dentro de los recursos tangibles existen dos subcategorías que se desarrollarán a continuación:

Recursos Físicos: aquellos medios muebles e inmuebles indispensables de cara al desarrollo de la actividad de la compañía (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). Para Book a Look distinguimos dentro de esta categoría todos los equipos informáticos del personal (se detallará más adelante en el plan financiero). Además del alquiler de una oficina y su correspondiente mobiliario.

Recursos Financieros: Aquellos recursos en unidades monetarias a los que se recurre para poder llevar a cabo los objetivos y actividades de la compañía. (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010). El principal recurso financiero de Book a Look será la inversión necesaria de cara al desarrollo de la compañía. Como se verá más adelante en el apartado “Fuentes de financiación” una vez analizadas las distintas opciones de financiación disponibles, Book a Look ha decidido cubrir sus necesidades de fondos con **120.000 €** procedentes de aportaciones de los socios (fondos propios), sin recurrir a financiación ajena (deuda). Por lo tanto, los recursos financieros estarán constituidos por capital propio (aportación de los socios) de **120.000 €**. Además, más adelante, Book a Look contará también con los recursos generados de manera interna (beneficios).

3.6.2. Recursos intangibles:

Dentro de los recursos intangibles encontramos también dos subcategorías:

Recursos Humanos: Desde Book a Look se considera que esta es la categoría de recursos más importante a la hora de llevar a cabo su actividad. La calidad de los RRHH establece la distinción entre una buena idea exitosa y otra que fracase. El equipo de Book a Look está formado por perfiles multidisciplinares (del campo de la administración de empresas, las relaciones internacionales y la ingeniería). Los cinco socios cuentan con habilidades que se complementan para desarrollar con éxito el plan de negocio. Además, como se explicará en el apartado “plan financiero” a medida que el volumen de negocio de la compañía vaya creciendo, se irá contratando a personal. Serán minuciosamente seleccionados y se buscará que los trabajadores compartan la filosofía innovadora de la *startup*.

Recursos Intelectuales: Dentro de esta categoría encontramos el *Software* de la aplicación, así como de la plataforma *Web*. Además, se incluyen también en esta categoría el *know-how* tanto de los socios y trabajadores de la compañía como de los que sean subcontratados a *Amazon Web Services* para el análisis de datos

3.7 ALIANZAS CLAVE

Se entiende por alianzas clave aquellos socios que facilitan a la compañía alcanzar sus objetivos convirtiéndola en exitosa. Se trata de alianzas que contribuyen a que la compañía obtenga distintos beneficios. Se distinguen 4 subcategorías: asociaciones con la competencia, *Joint ventures*, asociaciones con proveedores y, por último, asociaciones complementarias (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En el caso de Book a Look distinguimos las siguientes:

3.7.1. Alianzas complementarias:

Estas son asociaciones con compañías que no son competencia. Se trata de una asociación estratégica que tiene como objetivo ofrecer un producto complementario o facilitar el desarrollo de una actividad para la cual la compañía no tiene los recursos o el know-how necesario. (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

Amazon Web Services: Como se ha expuesto anteriormente, Book a Look deberá contar con los servicios de AWS que se encargará de la recopilación y gestión de los datos de los usuarios con el objetivo de optimizar los servicios ofrecidos a cada usuario.

PayPal: Además, de cara a tramitar los pagos a través de la aplicación de forma sencilla y rápida, Book a Look también buscará aliarse con alguna plataforma de pago especializada en los servicios de cobro y pago.

Empresa de Marketing y Publicidad: Por último, como se ha explicado anteriormente, de cara a que Book a Look logre un fuerte posicionamiento en el mercado y se dé a conocer entre el público objetivo, se buscará desarrollar campañas publicitarias potentes y diseñadas por expertos en el campo. Si bien es cierto que durante los primeros años de actividad serán los socios de Book a Look los que se encarguen del desarrollo de esta actividad, más a delante se buscará subcontratar los servicios de una empresa especializada.

3.7.2. Asociaciones con clientes y proveedores

Sin duda, una de las alianzas más importantes de Book a Look es la que deberá establecer tanto con los usuarios finales como con los centros de estética y peluquerías. Al ofrecer Book a Look un servicio de intermediación entre ambos segmentos, resulta fundamental la asociación con ambas partes. De cara a ofrecer un servicio eficaz y de calidad a los usuarios, la *startup* debe contar con una abundante cartera de centros que permitan a los usuarios elegir el que mejor se adapte a sus necesidades. De esta forma, sin alianzas con los centros, no se podrá proporcionar un servicio a los usuarios y viceversa.

Por ello, Book a Look deberá, por un lado, crear alianzas con los centros de belleza y peluquerías objetivo (comenzando por pequeños centros “de barrio” para después crear alianzas con las grandes cadenas del sector) y por otro, deberá ser capaz de captar usuarios y establecer alianzas con ellos.

También se incluyen dentro de esta categoría de alianzas, las posibles asociaciones con inversores (proveedores de financiación), necesarios de cara a aumentar el negocio de Book a Look.

3.8 ESTRUCTURA DE COSTES

En siguiente lugar, se pasará a analizar la estructura de costes de la compañía Book a Look (estructura que se detallará más adelante en el punto “4. Plan Financiero”).

Una vez se ha analizado y explicado en que consiste Book a Look, cuáles son sus objetivos, actividades, público objetivo y qué necesidades busca satisfacer y cómo piensa hacerlo, es necesario estudiar los recursos requeridos de cara a lanzar la *startup*, tratando de priorizar aquellos que sean más relevantes y tratar de gestionarlos de la forma más eficiente posible. (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

Los costes derivados de la actividad de Book a Look podemos dividirlos en Costes fijos y costes variables y son los siguientes:

3.8.1. Costes Fijos

Las principales partidas de coste fijo estimadas son las siguientes:

Salarios: Los sueldos y salarios de Book a Look se han calculado en función de las siguientes hipótesis:

- **Número de empleados:** Se han definido 5 categorías de empleados que irán progresivamente incorporándose a la compañía en función de las necesidades operativas (hasta alcanzar 9 trabajadores en plantilla en el quinto ejercicio).
- **Salario Medio:** Se ha estimado un salario medio (incluyendo costes de seguridad social a cargo de la compañía) de **1.800 €** brutos mensuales (**21.600 €** brutos anuales). Además, se ha estimado un incremento anual de los sueldos del **3%** para incluir el efecto de la inflación.

En función de lo anterior, el coste salarial total de Book a Look ascenderá a **64.800 €** en el primer ejercicio hasta alcanzar los **218.799 €** en el quinto año de funcionamiento.

Publicidad y Marketing: Como se ha explicado anteriormente, Book a Look realizará una fuerte apuesta en publicidad y Marketing. Con el fin de promocionar y dar a conocer la marca Book a Look se ha decidido realizar una inversión anual en publicidad y Marketing que comenzará con **25.000 €** en el primer ejercicio y aumentará hasta **50.000 €** en el último año incluido en el presente plan de negocio.

Gastos generales: Esta partida incluye partidas de gasto como factura de teléfono, wifi, luz, agua, calefacción, limpieza, material de oficina y demás gastos generales. Se ha estimado que el importe anual por todos los conceptos anteriores ascenderá a **10.000 €** en el primer ejercicio (incluyendo **1.000 €** de gastos de constitución) y se incrementará progresivamente hasta los **15.000 €**, dicho incremento anual, refleja tanto la inflación como los gastos asociados al incremento esperado de actividad.

Servidores y Mantenimiento Web Otro gasto fijo de Book a Look, será el derivado del mantenimiento de la *web* así como de los servidores informáticos necesarios para llevar a cabo la actividad de Book a Look ascenderán a **2.000 €** anuales.

Oficina: Se entienden en esta categoría los gastos derivados del alquiler de la oficina donde Book a Look desarrollará su actividad. Se estima en **15.000 €** anuales (1.250 €/mes) el gasto en alquiler de oficina.

Con todo ello, los costes fijos operativos de Book a Look ascenderán a **116.800 €** en el primer ejercicio y alcanzarán los **300.799 €** en el quinto año con un apalancamiento operativo (costes fijos sobre costes totales) del **90%** lo que supone un nivel muy elevado de costes fijos en relación a los variables.

Costes Financieros: Al desarrollar su actividad sin financiación ajena (deuda) Book a Look no tendrá ningún coste derivado de los intereses financieros.

Amortización: Del inmovilizado material, así como intangible y de las inversiones de Book a Look. Se ha estimado un periodo de amortización de 5 años lo que implica un **20%** de tasa de amortización anual.

3.8.2. Costes Variables

Se han estimado dos categorías principales que responden a este concepto:

Comisión de captación de nuevos clientes: Esta partida incluye las comisiones pagadas a los comerciales de Book a Look por la captación de nuevos centros asociados y se estima en **75 €** por cada centro adicional.

Pasarela de pago: Hace referencia a los costes derivados del pago de comisiones por los cobros realizados a través de pasarelas de pago online (*PayPal* y similares). Se ha estimado en el **0,3%** de las ventas anuales.

3.9 ESTRUCTURA DE INGRESOS:

En este apartado se distinguen dos tipos de ingresos:

Ingresos por transacciones: Este apartado recoge los ingresos derivados de las comisiones que Book a Look cobrará a las peluquerías y centros de belleza por cada

servicio que se contrate a través de la aplicación. Por tanto, esta línea de ingresos depende de (1) El número de peluquerías asociadas; (2) Número de usuarios por peluquería; (3) El porcentaje de comisión que se cobre a las peluquerías y centros de belleza por cada servicio y (4) El *ticket* medio por servicio.

Como se desarrollará más adelante, en base a estas hipótesis, se estima los ingresos por transacciones, ascenderán a **35.588 €** en el primer ejercicio y alcanzará los **1.138.800 €** en el quinto año.

Ingresos *Premium*: Este epígrafe recoge los ingresos procedentes del cobro de una tasa fija anual a aquellos centros de belleza que decidan contratar el servicio *Premium*, consistiendo este en la posibilidad de publicitar y destacar sus servicios en la *App* Book a Look.

Se ha estimado que los ingresos procedentes del servicio *Premium* ascenderán a **2.250 €** en el año 2 (primer ejercicio en el que se cobra la tarifa tras el periodo de prueba) y alcanzará los **10.800 €** en el quinto año.

En definitiva, de acuerdo con las previsiones realizadas, la cifra de ventas por todos los conceptos de Book a Look alcanzará un importe de **35.588 €** en el primer ejercicio y crecerá hasta los **1.138.980 €** en el año 5 lo que representa una tasa de crecimiento compuesto anual del 138%.

4. PLAN FINANCIERO

Tras haber analizado el negocio desde un punto de vista operativo y estratégico, a continuación se pasará a revisar las hipótesis financieras incluidas en el plan de negocio.

4.1. INVERSIÓN INICIAL (CAPEX)

Este apartado incluye la adquisición de los activos necesarios para la puesta en marcha del negocio y que tienen permanencia plurianual en la empresa (no son gastos corrientes del ejercicio).

Las principales partidas incluidas en este epígrafe son el desarrollo de la *Web* y aplicación móvil así como la adquisición de mobiliario y equipos tecnológicos que se detallan a continuación:

i. Desarrollo *Web Y App*

El activo fundamental para el lanzamiento y puesta en marcha de Book a Look es el desarrollo de la plataforma en formato *Web* y Aplicación móvil, que incluya todas las características y funcionalidades descritas en apartados anteriores.

Dicho desarrollo, será subcontratado con una empresa especializada en la programación y desarrollo de este tipo de plataformas tecnológicas.

Tras realizar un análisis del mercado y de los distintos proveedores disponibles, el coste estimado para su desarrollo es de **11.000 €** en un plazo de 6 meses.

ii. Mobiliario y Equipos

Una segunda partida relevante de inversión consistirá en la adquisición del mobiliario de oficina (mesas, sillas, lámparas...) así como equipos de uso general (impresora, servidores...). Se estima que dicha partida requerirá una inversión inicial de **5.000 €**.

Adicionalmente, será necesario proporcionar equipos individuales a los empleados a medida que estos se vayan incorporando a la compañía. Se incluye por tanto un ordenador portátil y un teléfono móvil por cada empleado, con un coste estimado de **1.000 €** por trabajador.

Asumiendo que en los 5 primeros ejercicios se incorporarán un total de 9 empleados a la compañía, la inversión total prevista por este concepto asciende a **9.000 €** que serán distribuidos de la siguiente manera:

Año 1: 3 empleados (3.000 €)

Año 3: 4 empleados (4.000 €)

Año 5: 2 empleados (2.000 €)

Por todo ello, la inversión inicial (CAPEX) para la puesta en marcha de la compañía según el plan de negocio, asciende a un total de **25.000 €** de los cuales, 19.000 € deberán ser aportados en el primer ejercicio.

4.2. CUENTA DE RESULTADOS

A continuación, se muestra la estimación de resultados a 5 años de Book a Look, cuyo desglose se detalla en el presente apartado.

Tabla 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por Transacciones	35.588 €	177.938 €	474.500 €	759.200 €	1.138.800 €
Ingresos Premium	- €	2.250 €	4.500 €	7.200 €	10.800 €
TOTAL VENTAS	35.588 €	178.118 €	474.680 €	759.380 €	1.138.980 €
COSTES VARIABLES	5.732 €	13.659 €	20.174 €	24.778 €	33.416 €
MARGEN BRUTO	29.856 €	164.459 €	454.507 €	734.602 €	1.105.564 €
Salarios	64.800 €	66.744 €	160.408 €	165.220 €	218.799 €

Publicidad y Marketing	25.000 €	30.000 €	35.000 €	40.000 €	50.000 €
Gastos Generales	10.000 €	11.000 €	12.000 €	14.000 €	15.000 €
Servidores y Mantenimiento WEB	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Oficina	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
TOTAL COSTES FIJOS	116.800 €	124.744 €	224.408 €	236.220 €	300.799 €
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	-86.944 €	39.715 €	230.098 €	498.382 €	804.765 €
Amortización	3.800 €	3.800 €	4.600 €	4.600 €	5.000 €
Costes financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	5.957 €	34.515 €	74.757 €	120.715 €
BENEFICIO NETO	-90.744 €	29.957 €	190.984 €	419.025 €	679.050 €

Fuente: Elaboración propia

Este apartado describe las distintas hipótesis empleadas para la elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como el resultado de la misma.

4.2.1. Ventas

En este apartado se distinguen dos tipos de ingresos:

i. Ingresos por transacciones:

Este apartado recoge los ingresos derivados de las comisiones que Book a Look cobrará a las peluquerías y centros de belleza por cada servicio que se contrate a través de la aplicación. Por tanto, esta línea de ingresos depende de (1) El número de peluquerías asociadas; (2) Número de usuarios por peluquería; (3) El porcentaje de comisión que se cobre a las peluquerías y centros de belleza por cada servicio y (4) El *ticket* medio por servicio. Las hipótesis empleadas para el cálculo de cada una de las variables anteriores son las siguientes:

- **Número de peluquerías:** La prueba piloto de lanzamiento de la *App* se va a realizar en el barrio de Arguelles pero para el final del primer ejercicio se espera haber llevado a cabo la expansión a todo el interior de la M-30 (almendra central de Madrid). En dicho territorio habitan un total de 900.000 personas. Asumiendo,

como se ha mencionado anteriormente, un ratio de un centro de belleza por cada 900 habitantes, se puede concluir, que existen 1000 centros de estas características en el territorio de referencia.

Se estima que el primer año, se alcanzará, una penetración del 7,5% en el territorio de referencia (almendra de Madrid), lo que supone un total de **75** centros asociados. En los ejercicios siguientes, y una vez “testado” el concepto y la idea de negocio, se estima aproximadamente doblar anualmente el número de centros asociados durante los siguientes cuatro ejercicios hasta alcanzar un total de 1200 centros en el año 5 de acuerdo con el siguiente desglose:

Tabla 3: Número de Centros de Belleza Asociados por Años

Nº peluquerías	75	250	500	800	1200
----------------	----	-----	-----	-----	------

Fuente: Elaboración propia

- **Número de usuarios por peluquería:** Partiendo de unos ingresos anuales totales del sector de 4000 millones de euros y un número total de 56.000 centros (Stanpa,2020), se deduce, que el ingreso medio anual por centro en España, asciende a 72.000 euros. Por otra parte, según se ha visto en el apartado anterior, el *ticket* medio por servicio asciende a 26 €, de donde podemos deducir que cada peluquería atiende un total de 2750 usuarios al año o 8 clientes diarios.

Sobre esta base, se estima que Book a Look, aportará el 13% de los servicios de cada centro asociado durante el primer año (un servicio diario por peluquería en media). Dicho porcentaje aumentará hasta el 25% (2 servicios diarios por peluquería) en el quinto año.

Por lo tanto, estaríamos hablando, de un total de 27.375 servicios anuales (75 servicios diarios) gestionados a través de la aplicación durante el primer año. Cifra que aumentará hasta alcanzar los 870.000 servicios en el quinto ejercicio.

- **Porcentaje de comisión:** Se ha estimado que, Book a Look, cobrará un **5%** de comisión a los centros de belleza por los ingresos generados.
- **Ticket medio:** Se ha podido conocer según un informe de la Asociación Nacional de Peluquería y Cosmética (2020) que el gasto medio por servicio de peluquería en España asciende a **26 €**. Como consecuencia de ello, el ingreso medio, por servicio contratado para Book a Look asciende a **1,3€**.

Como consecuencia de todo lo anterior, los ingresos por transacciones ascenderán a **35.588 €** en el primer ejercicio y alcanzará los **1.138.800 €** en el quinto año según el siguiente desglose:

	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS POR TRANSACCIONES	35.588 €	177.938 €	474.500 €	759.200 €	1.138.800 €
Nº peluquerías	75	250	500	800	1200
Nº transacciones por peluquería /año	365	547,5	730	730	730
Fee por transacción	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €
<i>Nº transacciones totales anuales</i>	<i>27.375</i>	<i>136.875</i>	<i>365.000</i>	<i>584.000</i>	<i>876.000</i>

Tabla 4: Desglose de los Ingresos por Transacciones Anuales

Fuente: Elaboración propia

ii. **Ingresos Premium**

Este epígrafe recoge los ingresos procedentes del cobro de una tasa fija anual a aquellos centros de belleza que decidan contratar el servicio *Premium*, consistiendo este en la posibilidad de publicitar y destacar sus servicios en la *App* Book a Look. Los ingresos derivados de este concepto se han calculado en base a las siguientes hipótesis:

- **Número de peluquerías y centros de estética Premium:** Se estima, que el 5% de los centros asociados a Book a Look contratarán este servicio.
- **Tarifa Premium:** Se ha fijado que la tasa anual a cobrar a los salones de belleza será de **180 €** (15 € /mes). En todo caso, el primer año se realizará una oferta de lanzamiento gratuita con el objeto de que aquellas peluquerías interesadas puedan comprobar la efectividad de dicho servicio (*freemium*).

En base a las hipótesis anteriores, se estima, que los ingresos procedentes del servicio *Premium* ascenderán a **2.250 €** en el año 2 (primer ejercicio en el que se cobra la tarifa tras el periodo de prueba) y alcanzará los **10.800 €** en el quinto año.

En definitiva, de acuerdo con las previsiones realizadas, y tal como muestra la tabla siguiente, la cifra de ventas por todos los conceptos de Book a Look alcanzará un importe de **35.588 €** en el primer ejercicio y crecerá hasta los **1.138.980 €** en el año 5 lo que representa una tasa de crecimiento compuesto anual del 138%.

Tabla 5: Desglose del Total de Ventas de Book a Look Durante los 5 Primeros Ejercicios de Actividad

	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS POR TRANSACCIONES	35.588 €	177.938 €	474.500 €	759.200 €	1.138.800 €
nº peluquerías	75	250	500	800	1200
nº transacciones por peluquería /año	365	547,5	730	730	730
Fee por transacción	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €
Nº transacciones totales anuales	27.375	136.875	365.000	584.000	876.000
INGRESOS PREMIUM	- €	2.250 €	4.500 €	7.200 €	10.800 €
Nº Peluquerías	4	13	25	40	60
Fee Premium (anual)	- €	180 €	180 €	180 €	180 €
TOTAL VENTAS	35.588 €	178.118 €	474.680 €	759.380 €	1.138.980

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar también que los ingresos percibidos de los usuarios (ingresos por transacciones) se cobrarán al contado, mientras que los ingresos derivados de la tarifa *Premium* tendrán un plazo medio de cobro (PMC) de 3 meses o 90 días.

4.2.2. Costes Variables

Se han estimado dos categorías principales que responden a este concepto:

i. Comisión de captación de nuevos clientes

Esta partida incluye las comisiones pagadas a los comerciales de Book a Look por la captación de nuevos centros asociados y se estima en **75 €** por cada centro adicional.

ii. Pasarela de pago

Hace referencia a los costes derivados del pago de comisiones por los cobros realizados a través de pasarelas de pago online (*PayPal* y similares). Se ha estimado en el **0,3%** de las ventas anuales.

Tabla 6: Desglose de los Costes Variables de Book a Look (5 Primeros Ejercicios)

COSTES VARIABLES	5.732 €	13.659 €	20.174 €	24.778 €	33.416 €
Comisión captación de clientes	5.625 €	13.125 €	18.750 €	22.500 €	30.000 €
Pasarela de Pago	107 €	534 €	1.424 €	2.278 €	3.416 €

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los costes variables de Book a Look, ascenderán desde los **5.732 €** el primer año (16,1% de las ventas) hasta los **33.416 €** en el quinto ejercicio (2,9% de las ventas).

Se puede, por tanto, concluir, que se trata de un modelo de negocio que genera altos márgenes brutos sobre ventas, como refleja el siguiente cuadro:

Tabla 7: Margen Bruto de Book a Look Durante los 5 Primeros Ejercicios

MARGEN BRUTO	29.856 €	164.459 €	454.507 €	734.602 €	1.105.564 €
% ventas	83,9%	92,3%	95,8%	96,7%	97,1%

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Costes Fijos

Las principales partidas de coste fijo estimadas son las siguientes:

i. **Salarios:**

Los sueldos y salarios de Book a Look se han calculado en función de las siguientes hipótesis:

- **Número de empleados:** Se han definido 5 categorías de empleados que irán progresivamente incorporándose a la compañía en función de las necesidades operativas (hasta alcanzar 9 trabajadores en plantilla en el quinto ejercicio) tal como muestra el siguiente cuadro:

Tabla 8: Número de trabajadores anual desglosado por empleos

<i>vendedores</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>administrativos</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>marketing</i>	<i>0</i>		<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>IT</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Gerente</i>	<i>0</i>		<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Nº empleados	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>9</i>

Fuente: Elaboración propia

- **Salario Medio:** Se ha estimado un salario medio (incluyendo costes de seguridad social a cargo de la compañía) de **1.800 €** brutos mensuales (**21.600 €** brutos anuales). Además, se ha estimado un incremento anual de los sueldos del **3%** para incluir el efecto de la inflación.

Tabla 9: Salarios Pagados Por Book a Look a sus Trabajadores Anualmente

Salarios	64.800 €	66.744 €	160.408 €	165.220 €	218.799 €
<i>vendedores</i>	1	1	2	2	3
<i>administrativos</i>	1	1	1	1	1
<i>marketing</i>	0		2	2	2
<i>IT</i>	1	1	1	1	2
<i>Gerente</i>	0		1	1	1
Nº empleados	3	3	7	7	9
Salario medio	1.800 €	1.854 €	1.910 €	1.967 €	2.026 €

Fuente: Elaboración propia

En función de lo anterior, el coste salarial total de Book a Look ascenderá a **64.800 €** en el primer ejercicio hasta alcanzar los **218.799 €** en el quinto año de funcionamiento.

ii. **Publicidad y Marketing:**

Con el fin de promocionar y dar a conocer la marca Book a Look se ha decidido realizar una inversión anual en publicidad y Marketing que comenzará con **25.000 €** en el primer ejercicio y aumentará hasta **50.000 €** en el último año incluido en el presente plan de negocio.

iii. **Gastos generales:**

Esta partida incluye partidas de gasto como factura de teléfono, wifi, luz, agua, calefacción, limpieza, material de oficina y demás gastos generales. Se ha estimado que el importe anual por todos los conceptos anteriores ascenderá a **10.000 €** en el primer ejercicio (incluyendo **1.000 €** de gastos de constitución) e incrementará progresivamente hasta los **15.000 €**.

iv. **Servidores y Mantenimiento Web**

Se estima que los gastos derivados del mantenimiento de la *web* así como de los servidores informáticos necesarios para llevar a cabo la actividad de Book a Look ascenderán a **2000 €** anuales.

v. **Oficina**

Se estima en **15.000 €** anuales (**1.250 €/mes**) el gasto en alquiler de oficina.

Con todo ello, los costes fijos operativos de Book a Look ascenderán a **116.800 €** en el primer ejercicio y alcanzarán los **300.799 €** en el quinto año, suponiendo en este ejercicio un **26,4%** de las ventas, con un apalancamiento operativo (costes fijos sobre costes totales) del **90%** lo que supone un nivel muy elevado de costes fijos en relación a los variables. Esto nos indica, que el beneficio operativo (EBITDA) tendrá una mayor volatilidad ante variaciones (al alza o a la baja) en la cifra de ventas.

Tabla 10: Costes Fijos de Book a Look Desglosados (5 Primeros Ejercicios)

COSTES FIJOS	116.800 €	124.744 €	224.408 €	236.220 €	300.799 €
Salarios	64.800 €	66.744 €	160.408 €	165.220 €	218.799 €
<i>vendedores</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>administrativos</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>marketing</i>	<i>0</i>		<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>IT</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Gerente</i>	<i>0</i>		<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>

Nº empleados	3	3	7	7	9
Salario medio	1.800 €	1.854 €	1.910 €	1.967 €	2.026 €
Publicidad y Marketing	25.000 €	30.000 €	35.000 €	40.000 €	50.000 €
Gastos Generales	10.000 €	11.000 €	12.000 €	14.000 €	15.000 €
Servidores y Mantenimiento WEB	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Oficina	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Resultado Operativo (EBITDA)

Como puede comprobarse en el cuadro siguiente y en base a todo lo expuesto anteriormente, Book a Look, generará resultado operativo positivo a partir del segundo ejercicio y alcanzará los **804.765 €** en el quinto ejercicio de funcionamiento.

Tabla 11: Resultado Operativo de la Compañía (5 primeros Ejercicios)

RDO. OPERATIVO (EBITDA)	- 86.944 €	39.715 €	230.098 €	498.382 €	804.765 €
% ventas	-244,3%	22,3%	48,5%	65,6%	70,7%

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto a destacar en este apartado son los elevados márgenes operativos, que llegan a superar el **70%** sobre ventas en el quinto ejercicio, derivado del hecho de encontrarnos ante un modelo de negocio puramente online con muy poca estructura operativa.

4.2.5. Otros Costes

En este apartado se incluyen el resto de partidas de costes necesarios para calcular el beneficio neto de Book a Look.

i. Amortización

Se estima un periodo de amortización de los activos fijos de la empresa de 5 años, lo que supone (asumiendo un modelo de amortización lineal) un **20%** anual. En función de ello, y en base a las previsiones de inversión analizadas en el apartado “A” anterior, el coste de amortización anual oscila entre **3.800 €** el primer ejercicio, y **5.000 €** transcurridos 5 años.

El aumento en la cifra de amortización se debe a las inversiones en ordenadores y equipos informático que Book a Look deberá ir realizando a medida que se incorporen nuevos empleados.

ii. Costes Financieros

Tal como se indicará posteriormente en el apartado “4. **NECESIDADES Y FUENTES DE FINANCIACIÓN**”, las necesidades de financiación de Book a Look se cubrirán con fondos propios (dada la dificultad para encontrar financiación ajena en una *start up* de estas características).

Por lo tanto, se estima un apalancamiento financiero del **0%** y la ausencia de costes financieros.

iii. Impuestos

Se estima una tasa impositiva del **15%** sobre el beneficio antes de impuestos (EBITDA menos Amortizaciones menos Costes Financieros). En el primer ejercicio, la carga impositiva es de **0 €** al encontrarse la empresa en pérdidas.

De todo lo anterior se desprende que Book a Look generará unas pérdidas de **90.744 €** en su primer año de actividad y entrará en beneficios en el segundo ejercicio, hasta alcanzar los **679.050 €** de beneficio neto en el quinto año (**59,6%** de margen sobre ventas).

Tabla 12: Beneficio Neto de Book a Look (5 Primeros Ejercicios)

RDO. OPERATIVO (EBITDA)	- 86.944 €	39.715 €	230.098 €	498.382 €	804.765 €
% ventas	-244,3%	22,3%	48,5%	65,6%	70,7%
Amortizacion	3.800 €	3.800 €	4.600 €	4.600 €	5.000 €
Costes financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	5.957 €	34.515 €	74.757 €	120.715 €
BENEFICIO NETO	- 90.744 €	29.957 €	190.984 €	419.025 €	679.050 €
% ventas	-254,9%	16,8%	40,7%	55,5%	59,6%

Fuente: Elaboración Propia

4.2.6. Punto de Equilibrio y análisis de Escenarios

El siguiente cuadro muestra la sensibilidad del Resultado Operativo de Book a Look ante variaciones del número de transacciones anuales (considerada la variable crítica que incluye tanto el número de centros asociados como el número medio de transacciones por peluquería al año). Asimismo, cabe destacar que se ha realizado el cálculo para el año 3 de actividad (año central del presente plan de negocio)

Tabla 13: Escenarios en función de la Variable “número de transacciones” para el tercer año de actividad de Book a Look

Escenario	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	BASE	POSITIVO	MUY POSITIVO
Var. Transacciones Anuales	-30%	-15%	365.000	+15%	+30%
Resultado Operativo	99.425 €	164.762 €	230.098 €	295.435 €	360.771 €

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, se han establecido 5 escenarios:

- **MUY PESIMISTA (-30%):** Se analiza el escenario en caso de producirse una caída en el número de peluquerías asociadas, en el número de transacciones medio por peluquería o en ambas que tuviesen como efecto la caída del 30% en el número de transacciones total por peluquería. En este escenario, Book a Look generaría un resultado operativo de **99.425 €**
- **PESIMISTA (-15%):** En este escenario, y teniendo en cuenta una caída del 15% en el número de transacciones total del Book a Look para el año 3, la compañía generaría un Resultado Operativo de **164.762 €**
- **BASE:** Se trata del escenario contemplado a lo largo del plan financiero y que contempla para el tercer ejercicio de la compañía un resultado operativo de **230.000 €**.
- **OPTIMISTA (+15%):** En caso de que la variable crítica (número de transacciones gestionada a través de la app de Book a Look) superase las estimaciones realizadas, Book a Look generaría un resultado operativo de **295.435 €**
- **MUY OPTIMISTA: (+30%)** Por último, se ha contemplado la posibilidad de que la variable crítica superase en un 30% las estimaciones en cuyo caso Book a Look llegaría a generar en su tercer ejercicio de actividad un resultado operativo de **360.771 €**.

Asimismo, se puede establecer que el Punto de Equilibrio Operativo de Book a Look (asumiendo resto de variables constantes) se encontraría en **177.000** transacciones anuales, (**133.500 €** de facturación), lo que representa un descenso de **52%** sobre el escenario base del año 3. Se puede establecer, por lo tanto, que existe un amplio margen ante escenarios más negativos a los previstos en el presente plan de negocio.

4.3. CASH FLOW

En el presente apartado, se muestra una estimación a 5 años de los flujos de caja de la compañía Book a Look, que se desglosará en los siguientes subapartados.

Tabla 14: Estimación de Flujos de Caja de Book a Look para los Primeros 5 años de Actividad

CASH FLOW					
	2023	2024	2025	2026	2027
SALDO INICIAL	0 €	14.056 €	33.195 €	191.021 €	362.950 €
EBITDA					
	-86.944 €	39.715 €	230.098 €	498.382 €	804.765 €
Costes Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	5.957 €	34.515 €	74.757 €	120.715 €
FLUJOS DE CAJA DE EXPLOTACIÓN (CASH FLOW OPERATIVO)	-86.944 €	33.757 €	195.584 €	423.625 €	684.050 €
Inversión en Activo Fijo (CAPEX)	19.000 €	0 €	4.000 €	0 €	2.000 €
Inversión en Activo Circulante (NOF)	0 €	563 €	563 €	675 €	900 €
FLUJOS DE CAJA DE INVERSIÓN	-19.000 €	-563 €	-4.563 €	-675 €	-2.900 €
Aportación de Fondos Propios	120.000 €				
Pago Dividendos				60.000 €	60.000 €
Variación Neta de Deuda	0 €				
FLUJOS DE CAJA DE FINANCIACIÓN	120.000 €	0 €	0 €	-60.000 €	-60.000 €
FLUJOS DE CAJA NETOS (CASH FLOW)	14.056 €	33.195 €	191.021 €	362.950 €	621.150 €
CAJA FINAL (TESORERÍA)	14.056 €	47.251 €	238.272 €	601.222 €	1.222.372 €

Fuente: Elaboración propia

En el presente epígrafe, se analizan los flujos de caja generados por Book a Look. Ello, ayudará también a determinar las necesidades de financiación de la compañía. Se distinguen tres sub-apartados: Fondos generados por la actividad ordinaria del negocio, necesidades operativas de fondos e inversiones en activos fijos (CAPEX).

4.3.1. Fondos Generados Por El Negocio

Los fondos generados por el negocio se han calculado como el resultado operativo (EBITDA) menos costes financieros e impuestos. Tal como puede observarse en el cuadro siguiente, la actividad ordinaria de Book a Look generará un déficit de tesorería de **86.944 €** en su primer ejercicio, generando ya caja positiva a partir del segundo año hasta a superar los **804.765 €** en su quinto ejercicio.

Tabla 15: Estimación de Flujos de Caja Operativos de Book a Look para los Primeros 5 años de Actividad

	2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA	-86.944 €	39.715 €	230.098 €	498.382 €	804.765 €
Costes Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	5.957 €	34.515 €	74.757 €	120.715 €
CASH FLOW OPERATIVO	-86.944 €	33.757 €	195.584 €	423.625	684.50

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Variación en el Fondo de Maniobra (Necesidades Operativas de Fondos)

En el cálculo de las necesidades de fondos de la compañía, debe asimismo incluirse la constitución del fondo de maniobra o necesidades de capital circulante (es decir, activo circulante con carácter de permanencia en la compañía). Asumiendo que, dada la

naturaleza del negocio, no es necesario la constitución de un stock de existencias, el fondo de maniobra de cada ejercicio se ha estimado de acuerdo con las siguientes hipótesis:

- Clientes (Usuarios): pagan al contado
- Centros (Tarifa *Premium*): se asume que pagan a **90 días**. Por tanto, la variación del fondo de maniobra será equivalente al 25% del incremento anual de ventas por dicho concepto.
- Proveedores: cobran al contado

Teniendo en cuenta la hipótesis anterior, la inversión anual de Book a Look en fondo de maniobra será la siguiente:

Tabla 16: Variación del Activo Circulante (Necesidades Operativas de Financiación) Para los 5 primeros Ejercicios de Book a Look

	Año 1		Año 5		
VARIACIÓN CIRCULANTE	0 €	563 €	563 €	675 €	900 €

Fuente: Elaboración Propia

En definitiva, y como puede comprobarse en el cuadro anterior, la inversión total en NOF en los primeros 5 ejercicios asciende a **2.700 €**, de los que **563 €** deben aportarse en el segundo año de actividad.

4.3.3. CAPEX

Como se ha descrito en el apartado “A” las cifras de Inversión en activo fijo (CAPEX) de Book a Look serán las siguientes:

Tabla 17: Inversión en Inmovilizado de Book a Look (5 primeros Ejercicios)

INVERSIÓN (CAPEX)	19.000 €	0 €	4.000 €	0 €	2.000 €
Desarrollo WEB y APP	11.000 €				
Mobiliario y PCs	8.000 €	0 €	4.000 €	0 €	2.000 €

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse, la inversión necesaria para la puesta en marcha de Book a Look, asciende a **25.000 €** de los que **19.000 €** deben ser aportados en el primer ejercicio.

A modo de conclusión, y como puede observarse en el siguiente desglose, Book a Look generará un *Cash Flow* Libre (antes de financiación) negativo de **105.944 €** en su primer ejercicio que será necesario financiar (ver apartado “4” siguiente). A partir del segundo ejercicio, la compañía generará flujos de caja positivos crecientes.

**Tabla 18: Desglose de las Estimación de los Flujos de Caja Libres de la Compañía
(5 Primeros Ejercicios)**

	2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA	-86.944 €	39.715 €	230.098 €	498.382 €	804.765 €
Costes Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	5.957 €	34.515 €	74.757 €	120.715 €
CASH FLOW OPERATIVO	-86.944 €	33.757 €	195.584 €	423.625 €	684.050 €
INVERSIÓN (CAPEX)	19.000 €	0 €	4.000 €	0 €	2.000 €
Desarrollo WEB y APP	11.000 €				
Mobiliario y PCs	8.000 €	0 €	4.000 €	0 €	2.000 €
VARIACIÓN CIRCULANTE	0 €	563 €	563 €	675 €	900 €
CASH FLOW	-105.944 €	33.195 €	191.021 €	422.950 €	681.150 €

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4. NECESIDADES Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

Tal como puede comprobarse del cálculo de flujos de caja realizados en el apartado anterior, Book a Look, tendrá un déficit de tesorería de **105.944 €** en su primer año de actividad que deberá ser financiado con aportaciones de fondos.

Una vez analizadas las distintas opciones de financiación disponibles, Book a Look ha decidido cubrir sus necesidades de fondos con **120.000 €** procedentes de aportaciones de los socios (fondos propios), sin recurrir a financiación ajena (deuda).

Ello determina, tal como puede observarse en el cuadro siguiente, que Book a Look contará con una caja final de **14.056 €** al terminar el primer ejercicio.

Tabla 19: Desglose de la Caja Final Anual de Book a Look (5 Primeros Ejercicios)

CASH FLOW	-105.994 €	33.195 €	191.021 €	422.950 €	681.150 €
Aportación	120.000 €				
Pago Dividendos				60.000 €	60.000 €
Variación Deuda	0 €				
Deuda Viva	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CAJA FINAL	14.056 €	47.251 €	178.272 €	541.222 €	1.62.72 €

Fuente: Elaboración Propia

No obstante, como también puede observarse en el cuadro anterior, a partir del segundo ejercicio, la compañía generará *Cash Flow* libre positivo lo que le permitirá autofinanciarse y retribuir, a la larga, al capital.

Se prevé aplicar una política de dividendos de **60.000 €** anuales a partir del cuarto ejercicio (que es cuando la compañía pasará a tener un Patrimonio Neto superior a 2/3 del Capital Social aportado) lo que supone una rentabilidad efectiva sobre los fondos propios del **50%** anual. Pese a ello, la compañía seguirá disponiendo al final del quinto ejercicio de una tesorería superior al millón de Euros para (en su caso) proceder al reparto de dividendos extraordinarios a sus accionistas.

4.4. BALANCE DE SITUACIÓN

A continuación, se muestra una estimación a 5 años del Balance de Situación de Book a Look. El desglose de las distintas partidas puede ser consultado en los apartados correspondientes de Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Flujos de Caja.

Tabla 20: Balance de Situación Book a Look (5 Primeros Ejercicios)

BALANCE DE SITUACIÓN					
	2023	2024	2025	2026	2027
Desarrollo WEB y APP	11.000 €	11.000 €	11.000 €	11.000 €	11.000 €
Mobiliario y PCs	8.000 €	8.000 €	12.000 €	12.000 €	14.000 €
Amortización Acumulada del Inmovilizado	3.800 €	7.600 €	12.200 €	16.800 €	21.800 €
ACTIVO INMOVILIZADO NETO	15.200 €	11.400 €	10.800 €	6.200 €	3.200 €
Cientes	0 €	563 €	1.125 €	1.800 €	2.700 €
Tesorería	14.056 €	47.251 €	238.272 €	601.222 €	1.222.372 €
ACTIVO CIRCULANTE	14.056 €	47.813 €	239.397 €	603.022 €	1.225.072 €
TOTAL ACTIVO	29.256 €	59.213 €	250.197 €	609.222 €	1.228.272 €
Capital Social	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €
Reservas	0 €	0 €	0 €	70.197 €	429.222 €
Resultado Negativo de Ejercicios Anteriores	0 €	-90.744 €	-60.787 €	0 €	0 €
Resultado del Ejercicio	-90.744 €	29.957 €	190.984 €	419.025 €	679.050 €
PATRIMONIO NETO	29.256 €	59.213 €	250.197 €	609.222 €	1.228.272 €
Deuda a Largo Plazo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
PASIVO A LARGO PLAZO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deuda a Corto Plazo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
PASIVO A CORTO PLAZO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL PASIVO	29.256 €	59.213 €	250.197 €	609.222 €	1.228.272 €

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en el Balance anterior, los activos totales de la compañía ascienden a **29.256 €** en el primer ejercicio de actividad de Book a Look y aumentarán hasta alcanzar los **1,2 millones** de euros en el año 5.

El crecimiento de activos será íntegramente financiado con fondos propios (capital más reservas), siendo la deuda financiera de la compañía inexistente. Asimismo, y como consecuencia de lo anterior, Book a Look contará con una posición de tesorería neta positiva de **14.056 €** el primer ejercicio y aumentará (a pesar del pago de **120.000 €** en dividendos) hasta alcanzar los **1.228.272 €** en el año 5.

5. CONCLUSIONES

Como se ha expuesto a lo largo del Trabajo de Fin de Grado, la industria de los salones de belleza y peluquería españoles se encuentra altamente atomizada y está formada principalmente por pequeños centros regentados por autónomos que no tienen la capacidad financiera para digitalizarse ni dar a conocer su negocio para captar clientes más allá de su propio barrio. Por otro lado, los clientes de dichos centros, carecen de una herramienta eficaz que les permita comparar y tomar una decisión informada. Es aquí donde nace Book a Look, con el objetivo de solucionar esta doble problemática.

Book a Look es una *startup* tecnológica creada por 5 estudiantes de último curso de carrera de la universidad Pontificia Comillas (ICADE e ICAI) que han participado en la novena edición del concurso de emprendimiento “Comillas Emprende” organizado por la misma universidad. La *startup* trata de dar solución a la problemática planteada y para ello se ha ideado una plataforma online en formato *web* y aplicación móvil que busca conectar a centros de belleza que quieran ofrecer sus servicios, con individuos que busquen hacer uso de dichos servicios, facilitando de esta forma la reserva a los usuarios y la captación de nuevos clientes a los centros.

A lo largo del trabajo, se ha analizado en profundidad la situación de la industria peluquera con el objetivo de desarrollar modelo de negocio de Book a Look. Para ello, se ha hecho uso del Business Model Canvas, así como un análisis económico y financiero a 5 años de la compañía con el fin de analizar su viabilidad.

De dicho análisis, se puede concluir, tal como se detalla en el presente documento que (i) el modelo de negocio resulta económica y financieramente viable; (ii) su puesta en marcha requiere una aportación inicial de fondos de **120.000 €**, que será realizada en su totalidad por los socios fundadores; y (iii) que el negocio generará resultado positivo a partir del segundo año de actividad, hasta alcanzar un beneficio neto de **679.050 €** en el quinto año, generando así, elevadas rentabilidades sobre los fondos aportados situación consistente con el elevado riesgo que implica el desarrollo de un *startup* para la puesta en marcha de un modelo de negocio desconocido.

Adicionalmente, y en base al análisis de escenarios realizado, el punto de equilibrio se encuentra un 52% por debajo del escenario base, lo cual otorga un amplio margen de seguridad necesario dada la alta volatilidad de las previsiones realizadas ante la ausencia de comparables de mercado para modelos de negocio con las mismas características. De hecho, en el escenario más pesimista contemplado (con una caída de las ventas del 30% en el tercer ejercicio) la empresa seguiría siendo viable.

No obstante, y ante la limitación que ha supuesto no contar con modelos de negocios similares para contrastar hipótesis, como pasos a seguir en el futuro se recomienda ir validando y ajustando las hipótesis de mercado utilizadas a medida que se vayan obteniendo datos reales de mercado tras la implantación del modelo.

6. REFERENCIAS

Adventurees. (2021). Panel Goldsmith. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de Comillas

Emprende:

https://comillasemprende.comillas.edu/analysis/projectAnalysis/updateSurvey.html?project_analysis_id=149&survey_id=1

Barroeta, M. R. (2021, 30 diciembre). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?*

Ejemplo. Ruiz Barroeta Consultoria Estratégica. Recuperado el 15 de abril de 2022 de: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. (2020, julio). *INFORME*

COYUNTURAL SALONES DE PELUQUERÍA. Análisis Pre-COVID y Post-COVID. https://alianzapeluqueria.es/wp-content/uploads/2020/09/Informe-Gpo-Trabajo-Peluquerias-IVA-Julio-2020_V4.pdf

Blow Agencia de Marketing para Peluquería, Estética y Barberías. (2020, 17

junio). *Redes Sociales Peluquería y Belleza en el 2020.* Blow Marketing.

<https://blow.marketing/estudios/redes-sociales-peluqueria-y-belleza-en-el-2020/#:%7E:text=Conclusiones%20sobre%20la%20preferencia%20sobre,los%20propietarios%20de%20nuestras%20peluquer%C3%ADas.%20c>

CLEVEROAD. Recuperado de <https://www.cleveroad.com/blog/how-much-does-it-cost-tocreate-an-app-like-airbnb>

Cuatro tendencias de belleza que marcarán los próximos años. (2021, 27 enero). *el*

Economista. Recuperado 20 de abril de 2022, de

<https://www.economista.es/status/noticias/11015797/01/21/Cuatro-tendencias-de-belleza-que-marcaran-los-proximos-anos.html>

DBK Observatorio Sectorial. (2021, febrero). Establecimientos de Peluquería y Estética

| Nota de prensa 2021 |. DBK Informa. [https://www.dbk.es/es/detalle-](https://www.dbk.es/es/detalle-nota/establecimientospeluqueria-estetica-2021)

[nota/establecimientospeluqueria-estetica-2021](https://www.dbk.es/es/detalle-nota/establecimientospeluqueria-estetica-2021)

Estadísticas Marketing Móvil 2018-2019. (s.f). *Alianzared*. Recuperado de

<https://www.alianzared.com/estadisticas-marketing-movil-2018/>

Gonzalo Alconada, A. (2022, 26 enero). La inversión en startups españolas alcanza la

cifra récord de 4.300 millones en 2021. *Cinco Días*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/companias/1643203095_764659.html

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021, diciembre). *Hogares que tienen acceso a*

Internet y hogares que tienen ordenador.

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925529799&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

KPMG. (2021, 21 abril). *El 78% de los empresarios del sector Tecnología prevé*

aumentar su facturación en 2021. [https://home.kpmg/es/es/home/sala-de-](https://home.kpmg/es/es/home/sala-de-prensa/notas-deprensa/2021/04/perspectivas-espana-2021-tecnologia-aumento-facturacion.html)

[prensa/notas-deprensa/2021/04/perspectivas-espana-2021-tecnologia-aumento-facturacion.html](https://home.kpmg/es/es/home/sala-de-prensa/notas-deprensa/2021/04/perspectivas-espana-2021-tecnologia-aumento-facturacion.html)

La digitalización avanza en el sector de la peluquería española. (2020, 20 enero).

Industria Cosmética. Recuperado 15 de mayo de 2022, de

<https://www.industriacosmetica.net/noticias/la-digitalizacion-avanza-en-el-sector-de-la-peluqueria-espanola-v50le>

Medium. Recuperado de: [https://medium.com/flutter-community/how-much-does-it-](https://medium.com/flutter-community/how-much-does-it-cost-to-build-an-app-like-airbnb-its-features-business-model-cost-etc-d1f4ae57f8a7)

[cost-to-build-an-app-like-airbnb-its-features-business-model-cost-etc-d1f4ae57f8a7](https://medium.com/flutter-community/how-much-does-it-cost-to-build-an-app-like-airbnb-its-features-business-model-cost-etc-d1f4ae57f8a7)

Melnik, Y. (4 de marzo de 2022). How Much Does It Cost to Make an App in 2022?.

CLEVEROAD. Recuperado de <https://www.cleveroad.com/blog/how-much-does-it-cost-to-create-an-app>

Olesiuk, J. (2020, 30 octubre). Una nueva crisis de las peluquerías: «¿Para qué voy a

abrir si no viene nadie?» *El País*. Recuperado 22 de mayo de 2022, de

<https://elpais.com/sociedad/2020-10-30/una-nueva-crisis-de-las-peluquerias-para-que-voy-a-abrir-si-no-viene-nadie.html>

Orekhova, K. (1 de marzo de 2022). How Much Does It Cost to Build an App Like

Airbnb?.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). Business Model Generation: A

Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, Nueva

Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons. Recuperado el 15 de abril de 2022

Stanpa. (2020, 14 febrero). *Las peluquerías se suben a la nube: La digitalización*

avanza en el sector de la peluquería española [Comunicado de prensa].

<https://www.stanpa.com/notas-prensa/las-peluqueras-se-suben-a-la-nube-la-digitalizacion-avanza-en-el-sector-de-la-peluqueria-espanola/>

Statista. (2022, mayo). *Ranking mundial de redes sociales por número de usuarios en 2022*. <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>

Segarra, P. (2021, 8 abril). La crisis por la Covid lleva al paro a 30.000 peluqueras: 'El Gobierno ni nos da ayudas directas ni nos baja e. *20minutos*. Recuperado 15 de mayo de 2022, de <https://www.20minutos.es/noticia/4647955/0/la-crisis-por-la-covid-lleva-al-paro-a-30-000-peluqueras-el-gobierno-ni-nos-da-ayudas-directas-ni-nos-baja-el-iva/>

Valero, M. (2018, 9 diciembre). España, país de peluquerías: una para 900 habitantes, el doble que la media europea. *El Confidencial*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de https://www.elconfidencial.com/economia/2018-12-08/peluqueras-peluqueros-salones-belleza-estetica_1679734/