



Facultad, Escuela o Instituto

# **PLAN DE NEGOCIO Y ESTUDIO FINANCIERO DE LA START-UP BOOK A LOOK**

Nombre: Jorge Escudero Núñez  
Clave: 201608164

MADRID | Mes y año

## Resumen

La digitalización ha cambiado nuestras vidas, cómo la máquina de vapor del escocés James Watt, inventada en 1765 y patentada en 1769, cambió la vida de los ciudadanos de finales del siglo XVIII. Podemos hablar de una nueva revolución industrial, la 5ta. Es innegable que la actual convergencia de tecnologías digitales va a cambiar el mundo tal como lo conocemos. La última década ha sido sin duda la de la digitalización para la sociedad en general. La conectividad digital comienza en la infancia -la edad media de adquisición del primer móvil es de 12 años- y, desde ese momento, el mundo digital gobierna nuestro día a día.

Sin embargo, sorprende que un sector tan relevante en la economía de un país, el del cuidado personal y belleza todavía esté lejos de digitalizarse. El sector de la peluquería y centros de estética parece haberse quedado detenido en el tiempo y no se ha sumado al carro de la digitalización. *Book a Look* pretende acercar el mundo digital a los profesionales de estos centros con el fin de mejorar su rentabilidad y eficacia. Se ha discutido mucho sobre si las peluquerías son rentables o no, pero lo cierto es que cada día hay más centros abiertos. *Book a Look* será la plataforma perfecta para conectar digitalmente a los usuarios finales con los centros de estética a través de un proceso sencillo, económico y práctico.

**Palabras clave:** peluquerías, centros de estética, digitalización, proceso de reserva, *software*, análisis financiero, *startup*.

## **Abstract**

Digitalization has changed our lives, just as the steam engine of the Scotsman James Watt, invented in 1765 and patented in 1769, changed the lives of citizens at the end of the 18th century. We can speak of a new industrial revolution, the 5th. It is undeniable that the current convergence of digital technologies will change the world as we know it. The last decade has undoubtedly been one of digitization for society in general. Digital connectivity begins in childhood - the average age of acquisition of the first cell phone is 12 years old - and, from that moment on, the digital world governs our daily lives.

However, it is surprising that such a relevant sector in the economy of a country, the personal care and beauty sector, is still far from being digitized. The hairdressing and beauty salon sector seems to be stuck in time and has not joined the digitalization bandwagon. *Book a Look* aims to bring the digital world closer to the professionals of these centers in order to improve their profitability and efficiency. There has been a lot of discussion about whether hairdressing salons are profitable or not, but the truth is that every day there are more and more centers open. Book a Look will be the perfect platform to digitally connect end users with beauty salons through a simple, economical and practical process.

**Key words:** hairdressing salons, beauty salons, digitalization, booking process, software, financial analysis, startup.

# **Tabla de contenido**

<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Alcance general del estudio.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Motivación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Estructura del estudio .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Metodología.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Objetivos específicos del estudio .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Análisis de la oportunidad de negocio.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 En qué consiste <i>Book a Look</i>.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Descripción del producto.....	13
2.1.2 Funcionalidades del producto.....	13
<b>2.2 El mercado de centros de peluquerías y centros de estética en España .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Introducción a la misión, visión y valores .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Plan de negocio <i>Book a Look: Business Model Canvas</i>.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Propuesta de valor.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Segmentos del mercado.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Canales de comunicación.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Relación con clientes.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Recursos clave.....</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Actividades clave.....</b>	<b>23</b>
<b>3.7 Red de aliados.....</b>	<b>23</b>
<b>3.8 Fuentes de ingresos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.9 Estructura de costes.....</b>	<b>24</b>
<b>4. Análisis detallado de la propuesta de valor: <i>Value Proposition Canvas</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Perfil del consumidor.....</b>	<b>28</b>
4.1.1 <i>Customer jobs</i> .....	28
4.1.2 <i>Customer pains</i> .....	30
4.1.3 <i>Customer gains</i> .....	32
<b>4.2 Mapa de Valor .....</b>	<b>35</b>
4.2.1 <i>Products and services</i> .....	35
4.2.2 <i>Pain relievers</i> .....	36
4.2.3 <i>Gain creators</i> .....	38
<b>5. Plan Financiero.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Magnitudes del mercado .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Ingresos.....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 Costes .....</b>	<b>44</b>
<b>5.4 Fuentes de financiación.....</b>	<b>48</b>
<b>5.5 Inversiones en activos fijos y <i>capex</i>.....</b>	<b>49</b>
<b>5.6 NWC o fondo de maniobra.....</b>	<b>50</b>

5.7	Impuestos.....	52
6.	<i>Cuentas Anuales</i> .....	53
6.1	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	53
6.2	Balance de situación .....	56
6.3	Flujos de Caja .....	61
7.	<i>Conclusiones</i> .....	65
8.	<i>Bibliografía</i> .....	70

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Panel Goldsmith .....	9
Figura 2 - Lienzo Business Model Canvas.....	10
Figura 3 - Lienzo Value Proposition Canvas .....	11
Figura 4 - Estructura Business Model Canvas .....	20
Figura 5 - Business Model Canvas completo.....	26
Figura 6 - Value Proposition Canvas .....	27
Figura 7 - Importancia de los customer jobs .....	30
Figura 8 - Importancia de los customer pains .....	32
Figura 9 - Importancia de los customer gains .....	35
Figura 10 - Importancia de los pain relievers.....	38
Figura 11 - Importancia de los gain creators.....	39
Figura 12 - Número tickets semanales .....	40
Figura 13 - Evolución número tickets semanales.....	41
Figura 14 - Evolución ticket medio.....	41

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 - Hipótesis número de clientes .....	43
Tabla 2 – Hipótesis tomadas sobre el número de servicios reservados a través de la aplicación .....	43
Tabla 3 - Estructura de ingresos.....	44
Tabla 4 - Aumento plantilla por cada aumento en ingresos.....	45
Tabla 5 - Número de empleados por año .....	46
Tabla 6 – Estructura de costes.....	47
Tabla 7 - Pagos y elementos importantes del préstamos bancario .....	49
Tabla 8 - Inversiones en desarrollo y mantenimiento de la aplicación .....	50
Tabla 9 - Existencias, cuentas a cobrar y cuentas a pagar.....	51
Tabla 10 - Fondo de maniobra y cambio en fondo de maniobra.....	52
Tabla 11 - Cuenta de pérdidas y ganancias .....	53
Tabla 12 - Márgenes de Book a Look .....	55
Tabla 13 - Balance de situación de Book a Look.....	56
Tabla 14 - Ratios de solvencia, liquidez, tesorería y endeudamiento .....	57
Tabla 15 - Rentabilidad del capital y de los activos.....	59
Tabla 16 - Cash flow operativo .....	61
Tabla 17 - Cash flow de inversiones .....	62
Tabla 18 - Cash flow financiero .....	63
Tabla 19 – Free cash flow .....	63
Tabla 20 - Variación neta de tesorería .....	64
Tabla 21 - Tabla resumen: número de clientes .....	67
Tabla 22 - Tabla resumen; ingresos, costes y EBITDA.....	68
Tabla 23 – Tabla resumen: activo intangible .....	68
Tabla 24 - Tabla resumen: flujos de caja y variación neta de tesorería .....	69

# 1. Introducción

## 1.1 Alcance general del estudio

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es el desarrollo de la idea de negocio y análisis financiero de la empresa *Book a Look*. Esta es una plataforma digital diseñada para crear un canal de comunicación entre centros de estética y peluquerías y sus clientes. El enfoque de este trabajo consiste en un análisis financiero, estudiando la viabilidad de la empresa en cuestión. También se abordarán otras cuestiones, como la propuesta de valor, así como la estrategia de *Book a Look*.

## 1.2 Motivación

La motivación principal por la que realizar este Trabajo de Fin de Grado, nace del concurso, Comillas Emprende, realizado por la Universidad Pontificia de Comillas. Cinco compañeros y amigos decidimos participar en él ya que es una magnífica oportunidad para poner en práctica todo lo aprendido en nuestros años en la universidad.

Otro factor que influye directamente es la posibilidad real de crear la aplicación y la empresa en un futuro. Del concurso nació una idea innovadora e interesante que podría ser rentable. Este trabajo servirá para realizar un estudio preliminar, y para determinar tanto la estrategia como la viabilidad financiera.

## 1.3 Estructura del estudio

El estudio estará formado por dos capítulos. El primero, consistirá en un análisis sobre la propuesta de valor de la compañía y el segundo se consistirá en un análisis financiero.

El análisis de la propuesta de valor se centrará en analizar las características interiores del producto y de la empresa *Book a Look*. El análisis del producto permitirá comprender cual exactamente será el producto que se va a ofrecer, y como impactará en la vida los futuros clientes o usuarios. El análisis de la empresa se centrará en el objetivo, en la estrategia y en sus características.

Para realizar el análisis de la propuesta de valor se utilizarán las herramientas *Business Model Canvas* y *Value Proposition Canvas*. Estas permitirán indagar tanto en el producto como en la empresa, proporcionando información crítica sobre ambas, tanto sobre los aspectos positivos como en los aspectos por mejorar. El objetivo es que la utilización de estas dos herramientas ayude a preparar la empresa y el producto para que esté lista para salir al mercado y posteriormente triunfar en él.

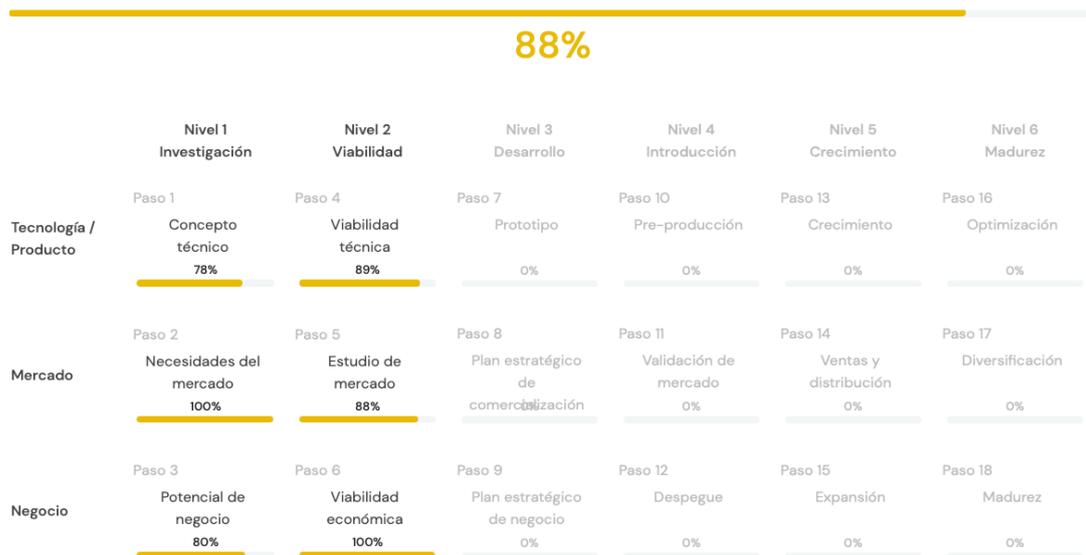
El análisis financiero permitirá estudiar la viabilidad financiera de la empresa *Book a Look*, mediante el examen de ciertas hipótesis. Estas hipótesis serán la base para la creación de un modelo financiero que permitirá estudiar la rentabilidad y eficiencia de la empresa, así como el interés en la creación de esta. Las hipótesis tomadas estarán basadas en la realidad, estudiadas y modificadas para que se ajusten a la situación.

Con carácter previo al análisis financiero, se deberá realizar un estudio de mercado, que ayudará en el desarrollo de las hipótesis a analizar y será gran utilidad para conocer las magnitudes del mercado, que servirán para poder estimar los futuros estados financieros.

#### 1.4 Metodología

El programa de Comillas Emprende ayuda a los concursantes a desarrollar, validar y mejorar una idea de negocio. Para ello, la universidad proporciona una serie de *workshops* donde se comparten conocimientos prácticos y ejemplos de éxito. Por otro lado, la universidad también proporciona sesiones de *mentoring*, donde los grupos se reúnen con expertos de distintas áreas. Estas reuniones están dirigidas a profundizar en el problema a afrontar, la viabilidad real de la idea de negocio, así como el planteamiento de las hipótesis financieras.

Las universidad de Comillas también pone a disposición de los participantes herramientas útiles para el desarrollo del trabajo, entre ellas el, panel *Goldsmith*. Esta es “un proceso diseñado para optimizar la creación y el desarrollo de empresas sólidas, innovadoras y de alto potencial” (Ródriguez, 2020). Esta ofrece un modelo, que servirá para enseñar a los inversores las diferentes etapas en las que se encuentra la empresa en cuestión.



*Figura 1 - Panel Goldsmith*  
Fuente: (Comillas Emprende, s.f.)

La metodología seguida en el estudio corresponde con el modelo diseñado por Eric Rise, en el libro “*El método lean start-up*” publicado en 2012. Esta metodología varía de las usadas en empresas ya establecidas, ya que establece que el objetivo de una *start-up* es “averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible” (Ries, 2012), mientras que las empresas establecidas ya tienen las respuestas a estas preguntas. Esta filosofía argumenta que el objetivo principal de una *start-up* es establecer su identidad, estudiando que producto debe generar para satisfacer las necesidades en mercado.

Según Ries, “el método Lean Startup redefine los esfuerzos de una *start-up* como experimentos que prueban sus estrategias para ver qué partes son brillantes y cuáles son descabelladas” (Ries, 2012). Por tanto, en a lo algo del trabajo se irán desarrollando las ideas de estrategia de *Book a Look*, para a su vez ir estudiando el sentido, la viabilidad y la rentabilidad de estas.

Con el fin de conseguir los objetivos establecidos previamente se ha dividido el trabajo en tres puntos capítulos. El primero dedicado al estudio de la oportunidad de negocio, el segundo dedicado a la propuesta de valor de *Book a Look*, y un último dedicado a realizar un análisis financiero.

El primero capítulo estará centrado en el estudio de la oportunidad de negocio, analizando tanto el producto como el mercado al que se introducirá. El estudio del producto consistirá en desarrollar y analizar las funcionalidades que harán que este consiga una posición dominante en el mercado. El estudio de mercado se centrará en las tendencias del mercado, especialmente en la digitalización de los centros de estética y peluquerías.

El segundo capítulo estará centrado en el desarrollo de la propuesta de valor del *Book a Look*. Para ello se han utilizado la herramienta *Business Model Canvas*, diseñada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “*Business Model Generation*” (Osterwalder & Pigneur, 2010) y la herramienta *Value Proposition Canvas*, diseñada por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda y Alan Smith en el libro “*Value Proposition Design*” (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

El *Business Model Canvas* es una herramienta de gestión estratégica que permite crear, organizar y definir el modelo de negocio de la empresa. El lienzo se compone de nueve bloques que agrupan las características de la empresa en cuestión. La herramienta responderá a cuestiones de gran importancia, como; la propuesta de valor de la empresa, la estructura de ingresos y costes, así como la relación que se tendrán con los clientes.

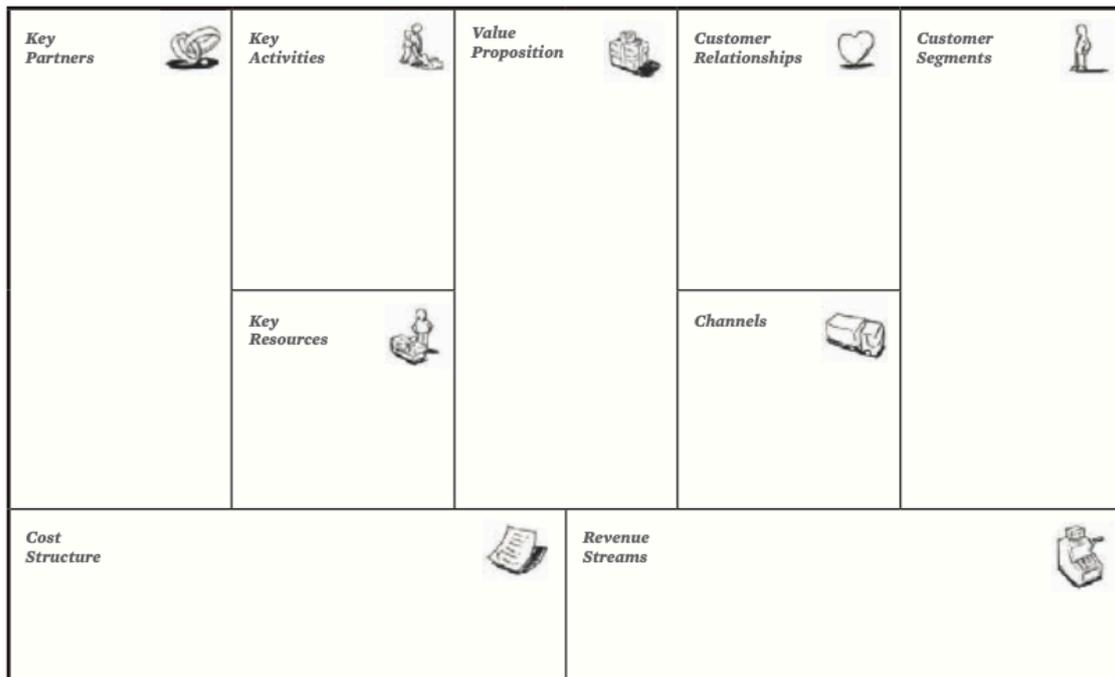


Figura 2 - Lienzo Business Model Canvas

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La herramienta *Value Proposition Canvas*, está diseñando para, una vez tener identificado y diseñado el modelo de negocio, establecer cuál es la propuesta de valor de la empresa. Es decir, como el producto que se comercializará, mejorará la vida de los clientes. La herramienta está formada por dos partes, el perfil de consumidor el mapa de valor. El perfil del consumidor describe detalladamente quienes serán ,os clientes a los que se dirigirán el producto o empresa en cuestión. Estudia a los clientes según sus trabajos, sus problemas y sus beneficios esperados. El mapa de valor recoge como el producto en cuestión estará dirigido a solventar los problemas, cumplir con las espectabas de los clientes.

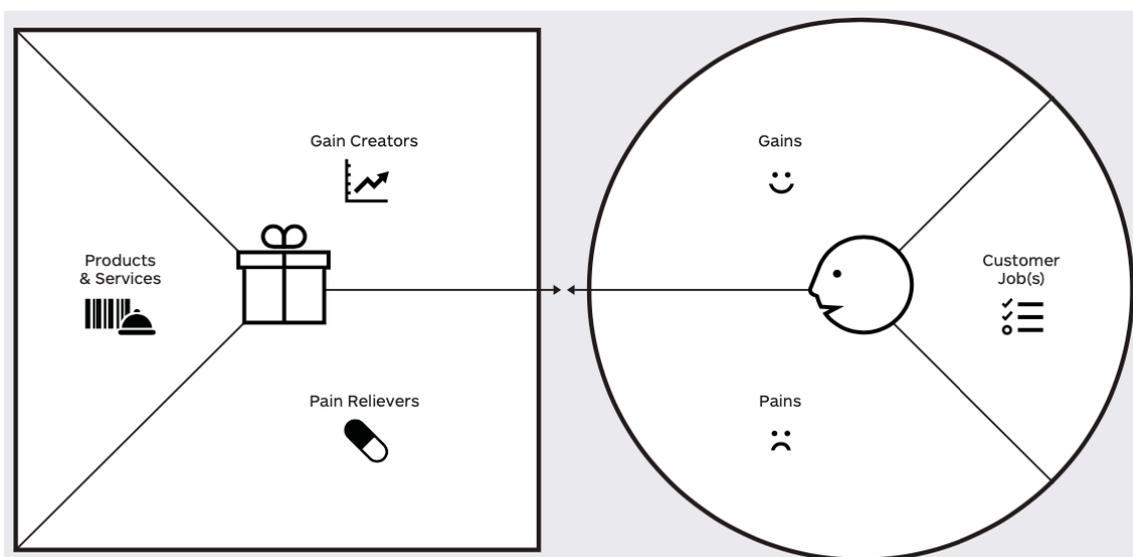


Figura 3 - Lienzo Value Proposition Canvas

Fuente: (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)

El tercer, y último capítulo del estudio consistirá en un análisis de la viabilidad financiera del proyecto. El objetivo de esta será, estudiar cómo se puede implementar la propuesta de valor para que sea rentable, genere beneficios y atraiga a inversores. En la realización de este capítulo se deberá tener en cuenta los capítulos anteriores ya que se estos generarán la base para éxito de la compañía. También se consultas a estudios financieros para concretar que las hipótesis tomadas sean correctas.

## 1.5 Objetivos específicos del estudio

El presente estudio intentará dar respuesta a las siguientes cuestiones.

1. Estudiar las tendencias presentes en el sector de los centros de estética y peluquerías con el fin de encontrar una oportunidad de negocio.
2. Presentar y analizar los principales resultados obtenidos al utilizar las herramienta *Business Model Canvas* y *Value Proposition Canvas* para la *start-up Book a Look*.
3. Realizar un análisis financiero sobre la viabilidad económica de *Book a Look*.
  - a. Estudiar las necesidades de financiación requeridas para el desarrollo y crecimiento de la compañía.
  - b. Elaborar, proyectar y analizar los principales estados financieros. Tomando especial interés en los flujos de caja generados por la empresa.

## 2. Análisis de la oportunidad de negocio.

### 2.1 En qué consiste *Book a Look*

#### 2.1.1 Descripción del producto

*Book a Look* es una plataforma digital, o aplicación, cuyo objetivo es proporcionar un canal de comunicación directo entre centros de estética, de belleza y/o peluquerías y sus clientes. Este canal de comunicación se creará a través de una aplicación en la que tanto los centros como los clientes tendrán acceso. La aplicación proporcionará toda la información pertinente sobre los centros y peluquerías permitiendo así, que los usuarios sean capaces de comprobar la disponibilidad de horarios, realizar y gestionar reservas, y dejar reseñas directamente con el centro elegido. La aplicación dispondrá de un gran número de funcionalidades y características específicas que le permitirá diferenciarse en el mercado.

Antes de enumerar las funcionalidades de la aplicación resulta necesario detenerse y realizar una distinción en la terminología que se usará en el estudio.

Los centros de estética, centros de belleza y peluquerías serán clasificados como los clientes, ya que estos pagarán una comisión por utilizar la aplicación (en adelante, los **centros**). Las personas que utilicen la aplicación para reservar servicios serán clasificados como usuarios. Estos también pueden clasificarse como los clientes de los centros y peluquerías, pero de ahora en adelante se les denominará **usuarios** con el fin de no generar confusión.

#### 2.1.2 Funcionalidades del producto.

Las características y funcionalidades que se enumeran a continuación tienen como objetivo facilitar una experiencia fácil, cómoda y placentera para todos los usuarios y los centros. Con el fin de entender mejor el producto, se diferenciarán entre las funcionalidades orientadas a los usuarios y a las orientadas los centros.

Funcionalidades orientadas a los usuarios de la aplicación.

- **Comparativa de servicios, precios y disponibilidad.** Los usuarios serán capaces de observar y comparar los diferentes servicios y precios ofrecidos por los centros

de estética presentes en la aplicación, así como la disponibilidad de dichos servicios a futuro. De esta manera, el usuario tendrá toda la información requerida para poder tomar una decisión informada.

- **Proximidad geográfica:** En el mapa de la aplicación se situará al usuario en su posición real y aparecerán los centros en función de su proximidad.
- **Valoración y reseñas de los centros.** La aplicación dispondrá de apartados para que los usuarios puedan dejar valoraciones y reseñas sobre los servicios recibidos. Estos comentarios servirán para juzgar la calidad de los servicios, la calidad del personal, así como la experiencia general de acudir a cada centro. De esta manera, se creará una red de información independiente que proporcionará una referencia a los futuros usuarios de la aplicación.
- **Búsqueda avanzada.** El usuario podrá modificar, de manera sencilla, los parámetros de búsqueda. Estos podrán ser, disponibilidad del servicio, proximidad geográfica a su localización, precio, tipo de servicios que ofrecen, valoración de los servicios... Así garantizando que el usuario sea capaz de encontrar un centro que se ajuste a sus especificaciones el 100% de las veces y con el menor tiempo de espera posible.
- **Creación de perfiles.** Todos los usuarios de la aplicación podrán crear un perfil donde se guardará su información, preferencias e intereses respecto a los centros. Con estos datos, la aplicación podrá realizar recomendaciones personalizadas a cada usuario. Así, por ejemplo, si los usuarios han guardado su dirección de residencia, la aplicación podrá informar de nuevos centros en la zona.
- **Pagos en la aplicación.** Con el fin de simplificar el proceso para usuarios y centros, la aplicación ofrece la posibilidad de realizar el pago a través de la misma. En la aplicación aparecerá el catálogo de precios de cada centro lo que le permitirá al usuario poder realizar el pago al reservar. Una vez efectuado el pago la aplicación modificará la agenda del centro para informarle de la nueva cita con pago. *Book a Look* permitirá guardar la tarjeta de crédito para agilizar los pagos.

En el caso de servicios a medida, donde el profesional debe decidir en el momento, observando las características del trabajo a realizar, el precio del servicio, se realizará un pago fijo por el servicio. Posteriormente el profesional deberá cobrar el precio restante,

- **Creación de listas de espera.** Los clientes, pueden apuntarse en la lista de espera creada por los centros. En caso de cancelación, la aplicación notificará la vacante al usuario, y si éste lo desea podrá reservar automáticamente en ese momento. De esta manera, el usuario no deberá de estar constantemente pendiente de nuevos huecos.

Funcionalidades orientadas a los centros de estética.

- **Automatización del proceso de reserva.** Al conectarse la agenda del centro con la aplicación el proceso de reserva se automatizará y, por tanto, no se requerirá destinar recursos a la gestión del calendario. Los centros no necesitarán tener personal dedicado a atender las reservas de los clientes.

Se debe tener en cuenta que proceso desde que se implementa la aplicación hasta el punto en el que el centro no tenga que disponer de una persona para atender el teléfono, es muy largo. Obviamente se debe tener en cuenta que, a corto plazo, los centros tendrán muchos clientes que seguirán usando el teléfono como método de contacto. Pero se estima que con las inversiones que se realizarán por *Book a Look* en marketing y publicidad conseguirán que este se reduzca drásticamente,

- **Automatización del proceso de pago a través de la aplicación.** Al igual que al automatizar el proceso de reserva, automatizar el proceso de pago supone que el centro no tenga que perder tiempo cobrando a cada persona al final del servicio.
- **Listas de espera.** La creación de listas de espera no supone sólo un gran beneficio para los usuarios, sino que también ofrece ventajas a los centros. Permitir que los usuarios se apunten en la lista de espera reduce la posibilidad de que los centros acaben con huecos vacíos, ya que, si una persona cancela, la aplicación cogerá a la primera persona de la lista.

- **Información sobre los usuarios.** Los centros de estética recibirán información relevante sobre sus clientes (en todo caso, con el consentimiento expreso de estos, según la normativa de protección de datos personales) y los servicios reservados habitualmente por cada uno. La información, entre otros datos, podrá recoger: el género y edad de los clientes, tipo de pelo o piel, tratamientos habituales, alergias ...etc.
- Además, los usuarios podrán valorar los centros (situación, estado, limpieza...) y a los profesionales que trabajan en ellos (empleados con mejores reseñas ...). Estas valoraciones permitirán a los centros conocer la opinión general de sus clientes y les servirá para trabajar sobre los mismos buscando siempre oportunidades de mejora.
- **Información sobre los usuarios.** Los centros de estética recibirán información relevante sobre sus clientes (con el consentimiento de estos). La información será el género y edad de los clientes, los servicios más reservados, los empleados con mejores reseñas, así como las reseñas. Esto permitirá que a los centros especializarse y posicionarse en el sector del mercado que mejor encaje, así como conocer la opinión general respecto a ellos, para poder trabajar en ella y mejorarla.
- **Plataforma de clientes para nuevos centros de estética.** Aunque el mercado de los centros de estética no dispone de grandes barreras de entrada si existe una gran competencia entre los que ya funcionan, sobre todo por el gran número de centros que hay en algunas ciudades. *Book a Look* ofrece una plataforma donde los nuevos centros se pueden dar a conocer.
- **Plataforma de clientes para peluqueros y esteticistas autónomos.** *Book a Look* puede ser extremadamente útil para peluqueros y esteticistas que no quieran trabajar en centros y/o peluquerías. La aplicación proporcionaría una base de clientes a los que ellos podrán acceder si deciden aparecer en ella.

## 2.2 El mercado de centros de peluquerías y centros de estética en España

Un paso fundamental para poder analizar una compañía es analizar el mercado en el que se encuentra. Las tendencias y características serán imprescindibles para poder realizar un modelo correcto.

El mercado a dimensionar será el mercado de peluquerías y centros de estética en España. La razón por la que únicamente centrarse en el territorio español es porque la expansión internacional se hará a futuro y no estará incluido en las proyecciones financieras.

El mercado español está altamente fragmentado, formado por 48.200 peluquerías y 22,300 centros de estética, lo que supone un total de 70.500 establecimientos . De estos, únicamente un 8% están integrados en cadenas, y el restante son independientes. Las peluquerías y los centros de estética generaron unos ingresos en 2019 de 3.060 millones de euros y 940 millones respectivamente. Las diez cadenas de mayor tamaño únicamente concentran el 9% de los ingresos (DBK, 2021).

Tal y como esta de esperar, las peluquería se centros de estética se concentran los centros de población. Por ello, las ciudades con mayor número de peluquerías son Madrid y Barcelona, disponiendo de 4.818 y 2.642 respectivamente. Esto supone que en Madrid hay una peluquería por cada 647 habitantes, y en Barcelona por cada 607 habitantes. (Beutymarket, 2017). El número de peluquerías por habitantes en estas ciudades es considerablemente inferior a la media española, que está en torno a 900 habitantes por peluquería. Siendo esta el doble que la media europea (Valero, 2018).

La dimensión de este mercado es gran atraktividad para *Book a Look* por varias razones. La primera y de mayor importancia es la magnitud de los ingresos de este. Formar parte de un mercado que genera más de 4.000 millones de euros anuales, supone la posibilidad de crecer y obtener beneficios importantes. La segunda razón es número de establecimientos integrados en cadena y sus beneficios. Únicamente un 8% de los centros están integrados en cadenas y los diez más grandes controlan solo un 9% de los ingresos. La ausencia de poder de los centros integrados en cadenas resulta supone que no hay barreras de entrada en el mercado. Esto supone una gran atraktividad ya que *Book a Look*

puede crecer sin depender de estos, dirigiéndose, si es imprescindible, únicamente a los centros independientes.

El sector de belleza, conformado por peluquerías y centros de estética no está digitalizado. El 53% de las peluquerías no están digitalizadas” (CincoDías, 2022), al no dar visibilidad a sus centros a través de internet. Una posible razón por la que estos centros no disponen de presencia *online* es la falta de personal en ellos. El periódico Cinco Días indica que una de cada cuatro peluquerías cuenta únicamente con uno o dos empleados y, por tanto, no dispone de la capacidad para establecer su presencia en internet (CincoDías, 2022). Esto supone una gran oportunidad de negocio para *Book a Look*, que puede empezar dirigiéndose a estos centros, que conforman un cuarto del mercado, en el inicio de su operación. Estos centros serán. De gran interés no solo porque no tiene la capacidad de personal para llevar a cabo la implementación, sino que en muchos caso tampoco tiene la capacidad financiera.

### 2.3 Introducción a la misión, visión y valores

Según la consultora Bain & Company, la misión y la visión de una empresa sirven para “proporcionar una declaración de los propósitos, objetivos y valores de la empresa” (Bain & Company, 2018). Por tanto, se puede concluir que la misión, la visión y los valores no solo servirán para entender mejor la empresa sino para comprender cómo y de qué manera, quiere funcionar y generar dinero.

La declaración de la misión debe reflejar la razón por la que una empresa existe, cuál es el problema que se quiere solucionar. Hace referencia a su negocio, sus objetivos, y cómo llegar a ellos. La misión debe estar escrita de una manera “clara y convincente, y que sirva como punto de convergencia de los esfuerzos” (Collins & Porras, 2004). La visión, por su parte, debe describir la posición a futuro de la empresa. Este puede ser un futuro deseable a largo plazo, incluso inaccesible.

La misión, visión y valores de *Book a Look*, son los siguientes:

- La misión de *Book a Look* es mejorar la experiencia de búsqueda, reserva y gestión de reservas en los centros de estética y peluquerías a través de una aplicación llena de funcionalidades útiles. Se busca eliminar el tedioso proceso actual que puede llevar a días de espera y a pérdida de tiempo llamando a cada centro de forma individualizada para averiguar su disponibilidad.
  
- La visión de *Book a Look* es crear un canal de comunicación eficiente entre los centros de peluquería o estética y los usuarios de la aplicación con el fin de que los dos puedan mejorar sus experiencias. *Book a Look* quiere convertirse en una aplicación usada por todos los centros de estética y peluquerías de España y por todas las personas que quieran acudir a estos.
  
- Los valores de *Book a Look* son sencillos y tienen el objetivo de crear un entorno cómodo y seguro para sus trabajadores a la vez que la mejor experiencia posible para los usuarios y para los centros. Estos son la pasión, la honestidad y la calidad con todas las partes involucradas en la empresa, tanto clientes (y sus empleados) como usuarios. Además, se apuesta por crear un compromiso con los clientes y usuarios de acción por la mejora continua y eficiencia de todos los servicios prestados. Por último, *Book a Look* se compromete ser una empresa diligente, abordando los problemas tanto externos como internos, de manera eficaz e inmediata.

### 3. Plan de negocio *Book a Look: Business Model Canvas*

El *Business Model Canvas* es una herramienta ampliamente utilizada para analizar en detalle el modelo de negocio de una empresa. El modelo de negocio “describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Convirtiéndose así en un instrumento de extrema importancia; disponer de una propuesta de valor clara y concisa es imprescindible para el éxito de la empresa. El *Business Model Canvas* consiste en generar nueve bloques básicos que demuestran la lógica detrás de cómo la empresa generará dinero y serán los planes para seguir en el futuro. Los bloques se pueden encontrar en la siguiente figura.

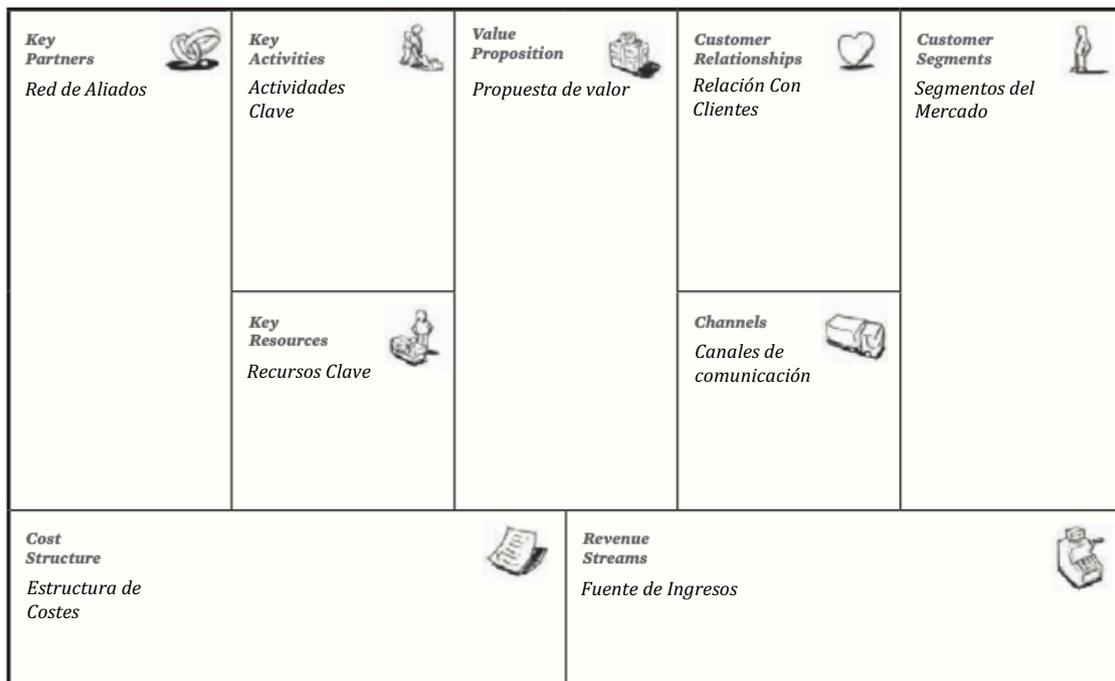


Figura 4 - Estructura Business Model Canvas

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El desarrollo de los bloques de la figura servirá para entender los objetivos de la empresa, el modelo de negocio, el posicionamiento en el mercado, así como su manera de generar ingresos.

### 3.1 Propuesta de valor.

El bloque de propuesta de valor describe los productos que crearan valor para los clientes especificados en el apartado anterior. En términos básicos, esta es la razón por la que los clientes deciden elegir una empresa o un producto, en vez de su competencia. Para que una propuesta de valor sea válida debe de estar diseñada a medida para el segmento al que va dirigida.

Por un lado, la propuesta de valor de *Book a Look* consiste en simplificar y mejorar el proceso de reservas en los centros para los usuarios. La propuesta incluye, la comparación de precios entre diferentes centros, comparación de diferentes servicios, comparación de disponibilidad, y además proporciona información en tiempo real que permitirá a los usuarios tomar decisiones informadas. De esta forma se creará un canal de comunicación sencillo y eficiente entre usuarios y centros.

### 3.2 Segmentos del mercado.

Este bloque define los diferentes grupos de personas, organizaciones o empresas a las que nos queremos orientar. *Book a Look* está orientado a dos segmentos del mercado muy distintivos. En un lado disponemos de los usuarios, estos son los individuos que desean utilizar servicios de centros de estética y/o peluquerías, y disponen de un smartphone para poder acceder a la aplicación. Dado que esta diferenciación no crea una clara segmentación en el mercado, podemos concluir que la aplicación está orientada al mercado de masas, independientemente del género, edad y geografía. La mayoría de las personas en España acuden a centros de estética y peluquerías y disponen de un smartphone.

Por otro lado, *Book a Look* si crea una mayor diferenciación entre los centros a los que se dirige. La empresa está orientada hacia pequeñas y medianas peluquerías y centros de belleza que desean darse a conocer, aumentar su número de clientes y aumentar su presencia en el mercado. Por tanto, el segmento mercado que al que *Book a Look* se dirige está compuesto por peluquerías y centros de estética independientes con menos de 15 empleados. Dejando como plan a futuro dirigirse a centros que son franquicia y grandes empresas que disponen de varios centros.

### 3.3 Canales de comunicación.

Como ya se ha mencionado previamente, *Book a Look* está dirigido a dos segmentos diferentes, por tanto, la comunicación se realiza por dos canales. La comunicación con los centros se realizará de forma directa a través de un equipo de captación de centros y un servicio de atención al cliente. El equipo comercial será el responsable de acudir directamente a los centros para convencerles de los beneficios de unirse a la aplicación. En el caso de que estén interesados los comerciales serán los responsables de asegurarse que el centro se ponga en contacto con el servicio al cliente proporcionado, y será el servicio técnico el que instalará el *software* necesario y resolverá las incidencias que puedan surgir al usar la aplicación.

En el siglo XXI, uno de los canales de comunicación que mayor fuerza tiene son las redes sociales. Por tanto, resulta imprescindible que *Book a Look* utilice dicho canal para conectar con sus clientes. Es necesario que tenga una gran presencia en redes sociales para poder llegar a un gran número de personas, sin incurrir en altos costes. También se realizarán campañas de publicidad en los centros ya incluidos en la aplicación además de compra de espacio publicitario en canales online.

### 3.4 Relación con clientes.

*Book a Look* cuidará atentamente la relación tanto con los usuarios como con los clientes, ya que los dos son partes indispensables para su funcionamiento. Con el fin de tener una buena relación con los centros se realizará una combinación de autoservicio y de asistencia personal. Los centros serán capaces de usar la aplicación de forma independiente, cambiando la información sobre sus servicios y precios según sus criterios. En caso de generarse un error o un problema, *Book a Look* ofrecerá asistencia técnica personalizada para solucionar cualquier imprevisto.

La relación con los usuarios de la aplicación será principalmente de autoservicio, a través del *software*. Estos no tendrán que tratar con ninguna persona, ya que todo se podrá realizar a través de la aplicación.

### 3.5 Recursos clave.

Los recursos clave son “los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de *Book a Look* el recurso de mayor importancia será el *software* de la aplicación. Esta *software* será el responsable de ofrecer el servicio de la empresa, y por tanto su importancia no puede ser cuantificada. Si *Book a Look* no dispusiese de él, o este no funcionase de manera correcta, la empresa no tendrá un producto que ofrecer. En menor medida, los sistemas operativos Android y iOS también serán recurso clave ya necesarios para la creación y el funcionamiento de la aplicación.

### 3.6 Actividades clave.

La actividad clave principal de *Book a Look* es proporcionar una plataforma o aplicación, que conecta a los centros con los usuarios, que se capaz de simplificar el sistema de reservas. Otra última funcionalidad sería el correcto funcionamiento de la aplicación. Para mantener tanto a usuarios y clientes contentos *Book a Look* debe ser capaz de proporcionar un servicio eficiente y de calidad. Por último, *Book a Look* debe realizar inversiones claves a lo largo del tiempo para garantizar que su aplicación de desarrolla constantemente, adaptándose a los cambios que en el mercado. Las demás funcionalidades de la plataforma también se pueden considerar actividades clave, pero no de igual importancia.

### 3.7 Red de aliados.

Los aliados de *Book a Look* son dos. El primero, y de gran importancia, son los diseñadores de la aplicación. Estos serán las empresas que se contratarán para organizar, diseñar y crear la aplicación que posteriormente usará *Book a Look* en su negocio.

El segundo aliado será las empresas de marketing y publicidad que *Book a Look* contratará para darse a conocer en el mercado.

### 3.8 Fuentes de ingresos.

*Book a Look* tiene un modelo de negocio conocido como B2B2C, *business to business to consumer*, donde la empresa desarrolladora de la aplicación cobra una comisión por conectar empresas con nuevos clientes. En el caso que nos ocupa, *Book a Look* pone en contacto a clientes, los usuarios, con los centros de belleza, cobrando una comisión el proceso. Para incentivar que los centros utilicen *Book a Look* para gestionar sus reservas, se lanzará la aplicación cobrando únicamente una comisión del 3%. Esta se prevé que aumentará cuando la aplicación disponga de un gran número de usuarios.

En el año 2025, cuando *Book a Look* ya se haya establecido en el mercado, se prevé lanzar otra opción. De cobro a los clientes. En vez de pagar una comisión del 3%, estos podrán pagar una cuota fija de 600€ al año, independientemente de los usuarios que accedan a sus servicios a través de la aplicación.

A futuro, también se prevé la posibilidad de realizar campañas de marketing dentro de la aplicación, obteniendo así otra fuente de ingresos.

### 3.9 Estructura de costes.

Los costes incurridos por *Book a Look* se pueden diferenciar en función de las etapas en las que se desarrollan. Encontramos así, dos etapas, costes iniciales y costes de funcionamiento. El producto de *Book a Look* funcionará a través de una aplicación y se deberá realizar un desembolso inicial para desarrollarla. Este coste será elevado, ya que la aplicación deberá incluir todas las funcionalidades mencionadas previamente. Con el fin de minimizar las inversiones requeridas para financiar las inversiones iniciales, el proceso de creación de la aplicación se hará en varias etapas, estas se determinarán en el análisis financiero posterior. El objetivo de realizar las inversiones iniciales en varias etapas es financiero estas con dinero de ingresos. Por tanto, se realizará una versión básica de la aplicación que se lanzará al mercado. En los años siguientes se seguirá realizando inversiones de gran tamaño para remodelar y mejorar la aplicación.

Una vez desarrollada la aplicación, los costes inducidos serán únicamente costes de funcionamiento, necesarios para que la aplicación y la empresa funcionen correctamente. Para que la aplicación pueda seguir funcionando, se generarán costes de servidores,

parches del *software*, bases de datos e investigación en nuevas funcionalidades. Además, será necesario incurrir en costes de personal y en campañas de marketing y publicidad.

A continuación, se encuentra el Business Model Canvas relleno con las aportaciones y conclusiones obtenidas en los apartados anteriores.

 <p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñadores de la aplicación.</li> <li>• Empresas de marketing</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del canal de comunicación entre clientes y usuarios.</li> <li>• Asegurarse de el correcto funcionamiento de la aplicación.</li> <li>• Asegurar el desarrollo constante de la aplicación a lo largo del tiempo</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificación del sistema de reservas.</li> <li>• Canal de comunicación entre los centros de estética y/o las peluquerías con sus clientes.</li> <li>• Comparativa precios</li> <li>• Comprobar la disponibilidad</li> <li>• Bases de datos</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p>Por la parte de usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul> <p>Por la parte de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Comerciales</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p>  <p>Por la parte de usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las personas que quieran acudir a centros de estética o peluquerías</li> </ul> <p>Por la parte de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeños y medianos peluquerías y centros de belleza</li> </ul>
<p><b>Key Resources</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de <i>Book a Look</i></li> <li>• Sistemas operativos Android.</li> <li>• Sistemas operativos iOS</li> <li>• Softwares de mantenimiento de la aplicación</li> </ul>		<p><b>Channels</b></p>  <p>Por la parte de usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de marketing en redes sociales</li> <li>• A través de los centros</li> </ul> <p>Por la parte de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes y servicio técnico</li> </ul>		<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de operación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Alquiler</li> <li>• Software</li> <li>• Servidores</li> </ul> </li> <li>• Inversión en la aplicación.</li> <li>• Costes de marketing.</li> </ul>
<p><b>Revenue Streams</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de un 3% del coste del servicio a los centros de estética y/o peluquerías.</li> <li>• Cuota fija por ofrecer servicio a los clientes</li> <li>• Ingresos por publicidad en la aplicación</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de un 3% del coste del servicio a los centros de estética y/o peluquerías.</li> <li>• Cuota fija por ofrecer servicio a los clientes</li> <li>• Ingresos por publicidad en la aplicación</li> </ul>		

Figura 5 - Business Model Canvas completo

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010) y elaboración propia

#### 4. Análisis detallado de la propuesta de valor: *Value Proposition Canvas*

A diferencia del *Business Model Canvas*, el *Value Proposition Canvas*, se centra en la propuesta de valor de la empresa y en cómo puede crear valor para el cliente o consumidor final. Lo hace, expandiendo en los bloques “propuesta de valor” y “segmentos del mercado” del *Business Model Canvas*, creando un lienzo que sirve para entender como nuestra propuesta aportará valor a los clientes.

El *Value Proposition Canvas* está compuesto por dos partes, la primera, llamada Perfil del Consumidor, se centra en el perfil del consumidor, donde se pretende no solo conocerlo sino entenderlo. La segunda, llamada Mapa de valor, describe cómo se pretende generar valor específicamente para cada cliente. Aunque este *Canvas* esté dividido en dos partes, el objetivo es conseguir que ambas trabajen en armonía.

Las siguientes figuras representan los diferentes bloques de cada parte del *Value Proposition Canvas*.

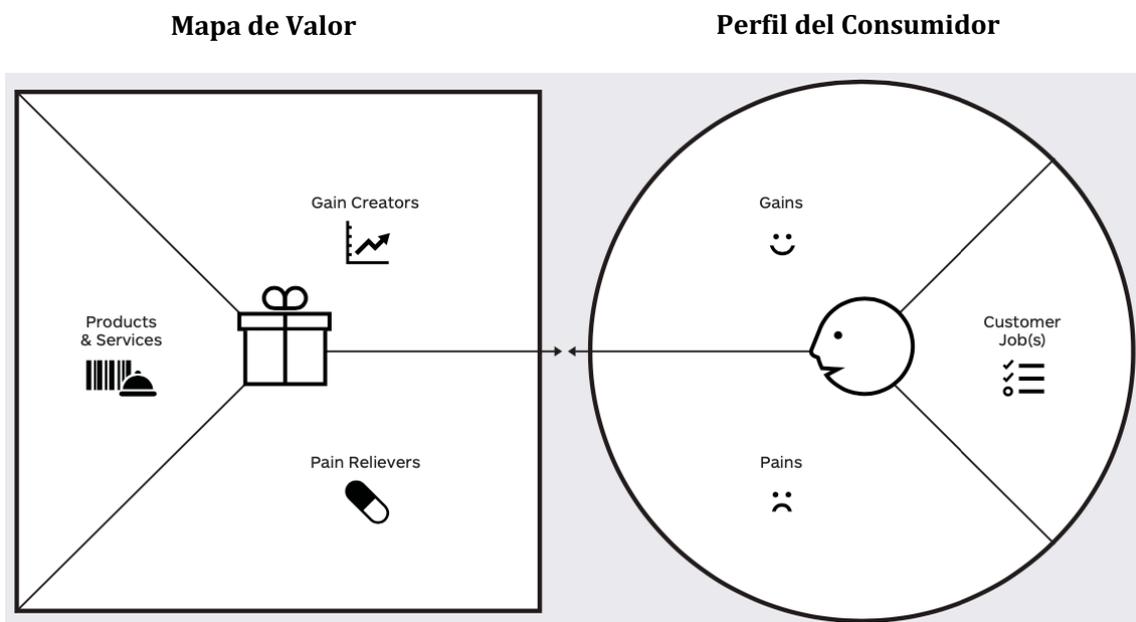


Figura 6 - *Value Proposition Canvas*

Fuente: (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)

## 4.1 Perfil del consumidor.

Recordemos que el modelo de negocio de *Book a Look* está orientado a dos tipos de clientes muy diferentes. Por una parte, los usuarios, o personas individuales que usarán la aplicación para reservar, modificar o gestionar las reservas en centros de estética. Por otra parte, la empresa también está dirigida a los centros de estética, peluquerías y peluqueros autónomos que desean capturar nuevos clientes a través de la aplicación además de simplificar el proceso de reserva.

Para realizar el Perfil del consumidor correctamente, debemos dividirlo en tres bloques, *customer jobs, pains and gains*. Estos a su vez, se dividirán en dos, uno para cada tipo de clientes.

### 4.1.1 *Customer jobs*.

Los *customer jobs*, o trabajo de los clientes, se pueden describir como “las tareas que intenta realizar y completar, los problemas que intentan resolver o las necesidades que satisfacer” (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014), siempre en relación con el producto. Para correctamente diferenciar entre ambos tipos de clientes de la aplicación, a los individuos que desean recibir servicios de los centros de estética se les llamará usuarios. Ya que son los usuarios de la aplicación.

#### 4.1.1.1 *Customer Jobs y los centros de estética*

- Un trabajo de todo centro es la captura de nuevos clientes. Estos centros, aunque pueden disponer de una fiel clientela, siempre han de buscar nuevos mercados en los que introducirse.
- Para conseguir los nuevos clientes los centros tienen que hacer campañas de marketing, dando a conocer sus servicios y explicando por qué son mejores que la competencia.
- Todos los centros deben realizar algún tipo de gestión de reservas, bien de forma manual (agenda escrita) o ya informatizada. Es necesario por tanto un responsable encargado de atender los teléfonos para gestionar las reservas con el fin de tener un calendario organizado y eficiente. Esto supone que, destinarán un empleado a

dicha tarea, impidiéndole realizar la suya propia dentro de la empresa, lo que sin duda puede ser resultar en una pérdida de tiempo del profesional.

- Otro trabajo muy importante para todos los centros de estética y/o peluquerías es conocer a fondo a sus clientes. Saber si son mujeres o hombres, su edad, gustos ... etc., son datos que debe conocer la empresa. ¿Cuánto dinero está dispuesto a gastarse? ¿qué día de la semana prefieren ir? ¿en qué turno? son algunas de las preguntas que se deben hacer los centros para poder dar una respuesta concreta a la demanda. Los centros que mejor conozcan a sus clientes, mejor se especializarán en atender sus necesidades y conseguirán que estén más contentos. Y un cliente contento es un cliente fiel, que no busca cambiar de centro.

#### 4.1.1.2 *Customer Jobs y los usuarios*

- Estos siempre están a la búsqueda de centros de estética y/o peluquerías con la mejor relación calidad precio. Cada usuario de la aplicación estará dispuesto a gastarse una cantidad de dinero diferente. Aun así, cada uno desea obtener el mejor servicio para el dinero gastado.
- El trabajo más claro que realizan los usuarios es la gestión de la reserva en los centros.
- En caso de que el usuario no pueda acudir a la cita previamente establecida, este tiene que llamar y cancelarla. Los centros serán libres de establecer su propia política de cancelación, así como la de devolución de dinero. En el caso de cancelación de reserva y de devolución de fondos, *Book a Look* no cobrará comisión.
- Estos también quieren conocer los centros próximos a su localización geográfica de manera fácil y rápida. Esto es especialmente importante cuando el usuario realiza un viaje a una ciudad nueva, que no conoce previamente, y necesita comprobar que centros hay cerca de él.

La importancia de los *Customer Jobs* de los segmentos de clientes se representa en la siguiente figura.

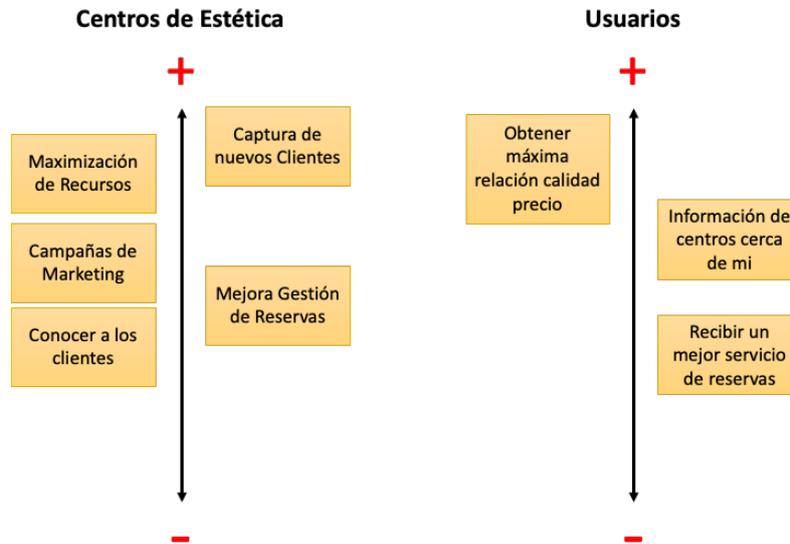


Figura 7 - Importancia de los customer jobs

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Customer pains

Los Customer Pains, molestias al cliente, son todo aquello que molesta al cliente antes, mientras o después de realizar el trabajo. Por tanto, en este apartado se describirán las molestias y estorbos que impiden que los centros y los usuarios realicen su trabajo.

##### 4.1.2.1 Customer Pains en los centros de estética

- Como ya se ha mencionado previamente, gran parte del trabajo de los centros de estética es la gestión de reservas. Esto supone una gran molestia para estos, ya que deben de disponer de una persona encargada de los teléfonos y de la gestión, lo que supone un empleado menos atendiendo a los clientes.
- Una gran molestia a la que se enfrentan los centros de estética es la gestión de las cancelaciones de las reservas. Cuando un usuario llama para cancelar su cita, el centro se enfrenta a un problema. Esta cancelación supone una pérdida de ingresos y pérdida de utilización de sus recursos, ya que el empleado no será utilizado. Actualmente, la única solución para este problema es quedarse con el nombre y número de teléfono de las personas a las que no se les ha podido atender, ya que no había hueco, y llamarles para ver si pueden acudir al hueco libre. Este proceso

es tedioso, largo, y poco eficiente, ya que supone que el encargado se debe quedar con el número de teléfono de cada persona que a la que no se le puede atender.

- Como se ha mencionado en el punto anterior, los centros no disponen de ninguna forma práctica con la contactar con sus clientes. De esta manera, estos no son capaces de comunicar posibles descuentos, promociones o nuevos servicios. Esto supone una gran molestia ya que estos podrían conseguir una mayor penetración en el mercado si tuviesen un canal directo y práctico con sus clientes.
- Según se ha aprendido a través de nuestra encuesta, la mayoría de las personas, un 88,1% de los encuestados, acuden frecuentemente a la misma peluquería. Por tanto, se puede concluir que la gente tiende a ser bastante fiel a la peluquería que conoce y de la que se fía, lo que supone un problema para los centros de estética o peluquerías que quieran aumentar su penetración en mercado. Esto se debe, en gran parte, a que las personas no disponen de un sitio fiable donde obtener información, referencias y calificaciones de otros establecimientos.

#### 4.1.2.2 *Customer pains en los usuarios.*

- La principal molestia a para los futuros usuarios de la aplicación es la ausencia de un sitio donde comparar precios, servicios y reseñas sobre los centros de estética. Esto supone una gran incomodidad, y normalmente resulta, en que las personas nunca cambien de centro o al menos teman cambiar. Para obtener información, los clientes tienen que buscar individualmente en internet cada centro, o personalmente llamar. Esto supone un proceso tedioso que, al final, nadie realiza.
- El proceso de reservas de citas no solo supone un problema para los centros de estética, también lo es para los clientes o usuarios de la aplicación. Este tiene que consultar su calendario para observar su disponibilidad y llamar a los centros para ver si tiene algún hueco en su tiempo disponible.
- Actualmente no existe ningún sistema de listas de esperas para apuntarse en caso de cancelación, lo que también supone un problema para personas muy ajetreadas.

La importancia de los Customer Pains de los segmentos de clientes se representa en la siguiente figura.

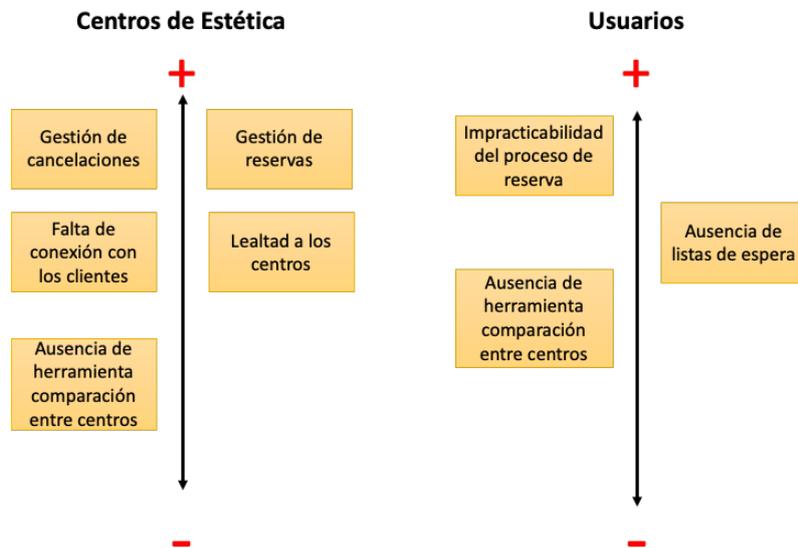


Figura 8 - Importancia de los customer pains

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3 Customer gains

Los *Customer gains*, o beneficios para el cliente, son los resultados y beneficios que los clientes esperan y desean recibir. Se debe mencionar que no todos los beneficios son esperados ya que estos pueden sorprenderles, lo que supone un gran valor añadido. Los beneficios para los clientes de *Book a Look* son los siguientes.

##### 4.1.3.1 Customer Gains y los centros de estética.

- Un gran beneficio para los centros de estética supone un canal directo de comunicación entre estos y los clientes. Este canal debe ser cómodo y eficaz, en comparación con el actual, que consiste en llamar a los clientes uno a uno. Un posible uso de este sistema de comunicación es, en caso de que haya un hueco vacío, el centro puede enviar notificaciones a sus clientes habituales para informarles.
- La creación de listas de esperas, y avisos automáticos para los que se encuentran ellas, supone una gran ventaja para que los centros eliminen todos los huecos vacíos debido a cancelaciones. Así aumentando la utilización de los empleados en el centro.

- Los centros deben de tener un encargado responsable de gestionar todas las reservas, por tanto, pagan un sueldo a un empleado que no realiza servicios directos al público. Y si es un profesional del centro el que atiende las reservas tendrá que interrumpir su trabajo para gestionarla. Si una aplicación, como *Book a Look*, automatizase todo este problema, la empresa podría reducir costes ya que no necesitaría dicho empleado.
- Como ya se ha mencionado previamente en los *Customer jobs*, los centros de estética y/o peluquerías deben buscar formas de mejorar su conocimiento de sus clientes. Por tanto, una aplicación que les proporcione la información de todas las personas que han usado sus servicios, se convierte en una herramienta extremadamente práctica y útil.
- La captura de nuevos clientes es primordial para todos los centros. Una manera de conseguirlos es a través de campañas de marketing, pero esto puede incurrir en un alto coste. Por tanto, una aplicación donde la aplicación donde los centros puedan promocionarse a un bajo coste supone una gran oportunidad.

#### 4.1.3.2 *Customer Gains y los usuarios*

- La posibilidad de apuntarse a una lista de espera no es solo beneficioso para los establecimientos sino también para los usuarios de *Book a Look*. Esto se debe a que las personas ajetreadas tienen pocos huecos disponibles para ir a la peluquería, si esos huecos ya están ocupados, estos no pueden acudir. Apuntarse a la lista de espera, es una manera de asegurarse de que si, uno de esos huecos está disponible posteriormente, este será reservado automáticamente. Beneficiando así, tanto al centro como al usuario.
- Como se ha mencionado en el apartado de *Customer jobs*, los clientes de los centros de estética siempre desean obtener la máxima relación calidad precio. Una manera de conocer qué centros ofrecen calidad, a buen precio, es leer las reseñas y valoraciones aportadas por los diferentes clientes que ya han recibido el servicio con anterioridad. *Book a Look* permitirá dejar reseñas y valoraciones para todos

los centros adheridos, y así los futuros usuarios tendrán un punto de referencia para tomar una decisión bien informada.

- Por norma general, la mayoría de las personas son poco propensas a cambiar de peluquería o centro de estética. Esto, en gran parte, se debe a la inexistencia de un lugar donde se presente toda la información sobre los centros de estética y/o peluquería de manera organizada y donde los clientes puedan acudir a consultarla. *Book a Look*, ofrecerá a sus usuarios una toda la información posible sobre los centros adheridos. Esto permitirá que los usuarios puedan buscar peluquerías que encajen con sus preferencias. La búsqueda se simplificará considerablemente con el uso de filtros que permitirá modificar los parámetros para asegurar los mejores resultados.
- Uno de los filtros incluidos en la búsqueda de centros de estética consistirá en la búsqueda según la proximidad geográfica. Esto será especialmente útil para personas que viajan mucho o en época de vacaciones, donde la gente no está cerca de su peluquería de confianza.
- Por último, los usuarios de *Book a Look* podrán crearse perfiles complejos, indicando sus preferencias e intereses en centros de estética. De esta manera, la aplicación podrá hacer recomendaciones personalizadas, así como notificar de descuentos o aperturas que podrán resultar interesantes. Los usuarios estarán completa y continuamente informados, así garantizando que siempre acudan al centro que mejor les convenga.

La importancia de los *Customer gains* de los segmentos de clientes se representa en la siguiente figura.

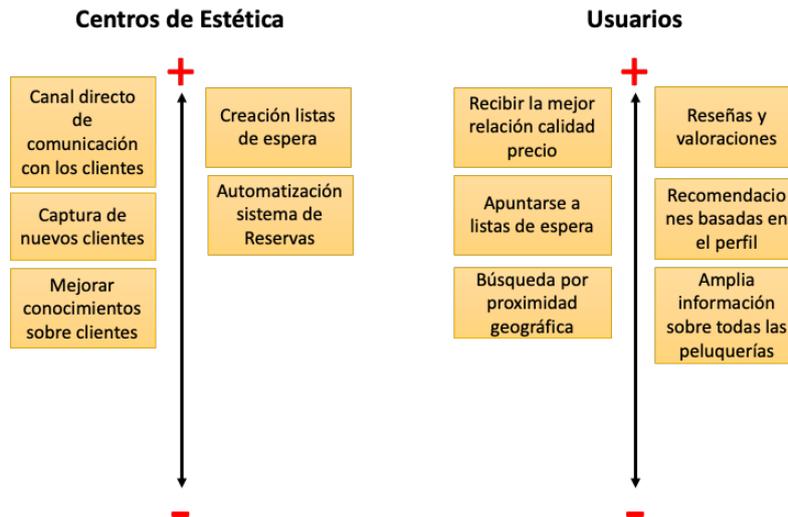


Figura 9 - Importancia de los customer gains

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Mapa de Valor

El mapa de valor describe las cualidades características de la propuesta de valor, de una manera estructurada y detallada. Su objetivo es descomponer la propuesta en tres en distintivos bloques, los *products and services* o Productos y Servicios, los *gain creators* o Creadores de ganancias y los *pain relievers* o Aliviadores de Frustraciones.

Al igual que para el Perfil del consumidor, cada uno de los tres bloques, se dividirá en dos, uno para el usuario y otro para los centros de estética.

### 4.2.1 *Products and services.*

Los *products and services*, consiste en crear lista de los elementos que la empresa ofrece a los clientes. La lista de *products and services* de *Book a Look*, únicamente está compuesta por un único elemento, su aplicación. Como ya se ha descrito previamente, esta plataforma digital está creada para proporcionar un canal de comunicación directo entre centros de estética, peluquerías y centros de belleza, con sus clientes. Esta aplicación dispone de un gran número de funcionalidades que permite que la comunicación entre ambas partes se realice de manera cómoda, fácil e instantánea, así como crear un valor añadido que permitirá diferenciarse de la competencia.

#### 4.2.2 *Pain relievers.*

Los *Pain relievers*, o analgésicos, describen como los productos de la empresa alivian específicos dolores a los clientes. En el caso de *Book a Look*, se puede concluir que los analgésicos son aquellas funcionalidades que pretenden crear un valor añadido para los clientes y usuarios, solucionando problemas comunes a la que ambas partes se enfrentan.

Los analgésicos ofrecidos por *Book a Look* son los siguientes:

##### 4.2.2.1 *Pain relievers y los usuarios*

- El principal incordio, para los clientes de centros de estética, se presenta a la hora de gestionar la reserva en el local. Las personas, por lo general, disponen de pocos huecos libres para ir a la peluquería, por tanto, que estos no sean compatibles con los huecos no reservados en el centro, supone un gran incordio para el cliente. A través, de la aplicación, *Book a Look* ofrece que los usuarios comprueben los huecos libres de manera instantánea en un gran número de peluquerías, asegurando así que los clientes sean capaces de recibir el servicio deseado.
- Esta solución, solo sirve, si al usuario le es indiferente el centro donde recibir el servicio. Se debe tener en cuenta, que muchas personas prefieren acudir únicamente a su peluquería de confianza. Y encontrar huecos disponibles y aceptables en una única peluquería es un trabajo tedioso. Por tanto, *Book a Look* ofrece la posibilidad de apuntarse a la lista de espera. En caso de cancelación, la primera persona en la lista reservaría automáticamente el hueco. Esto no garantiza que el cliente siempre tenga el hueco que desee, pero si aumenta la posibilidad de que lo consiga.
- El último gran problema al que se presentan los clientes de centros de estética ocurre cuando este no puede acudir a su centro de confianza y se ve obligado a acudir a otro nuevo. Esto supone un gran incordio ya que no se dispone de información ni comparativa para elegir el mejor sitio disponible. Para solucionarlo, *Book a Look* ofrece una gran información sobre todos los centros que promueve dentro de la aplicación. Esta información incluirá información general, como los servicios que ofrece y sus respectivos precios, así como opiniones sobre el servicio y el centro. Las opiniones estarán presentadas en reseñas de antiguos clientes y una valoración generada por votación de estos. De

esta manera, cualquier persona que use *Book a Look* podrá encontrar una nueva peluquería de confianza.

#### 4.2.2.2 *Pain relievers y los centros de estética.*

- El gran problema presente en todos los centros de estética, son las horas del día en el que no está ofreciendo servicio al 100% de sus capacidades. Esto supone un gran problema ya que los costes asumidos por los centros de estética son principalmente costes fijos, como el alquiler y los salarios de los empleados. Por tanto, los huecos vacíos, donde hay empleados que no están trabajando supone la ausencia de ingresos, pero la presencia de costes. Para ello, *Book a Look* ofrece el servicio de listas de esperas. De esta manera, en caso de solución, los centros son capaces de llenar automáticamente el hueco disponible asegurándose el ingreso de dinero.
- *Book a Look*, también ofrece la posibilidad de contactar con un gran número de antiguos clientes a través de la aplicación. Este canal de comunicación también es una posible solución para los huecos vacíos de los centros. Estos, pueden contactar directamente con posibles clientes para informarles de los horarios disponibles u ofrecer descuentos a cambio de llenarlos.
- Todas las empresas buscan maximizar sus recursos al máximo posible, una manera de hacer esto es automatizar trabajos innecesarios con ayuda de la tecnología, lo que liberará recursos para hacer trabajos que generen ingresos. En el caso de los centros de estética, un trabajo que se puede automatizar es el proceso de reserva. *Book a Look* ofrece que este proceso se realice automáticamente a través de la aplicación. El usuario de la app reserva directamente el hueco disponible, y por tanto no tiene que llamar al centro. Automatizar este proceso libera recursos en los centros de estética, ya que no es necesario tener a un empleado atendiendo llamadas, y este puede proceder a realizar servicios al cliente.
- La automatización del proceso de cobro supone el mismo beneficio para el centro que la automatización del proceso de reservas. Al automatizar el proceso de cobros, se liberan recursos para realizar más servicios.

La importancia relativa de los *Pain relievers* de los segmentos de clientes se representa en la siguiente figura.

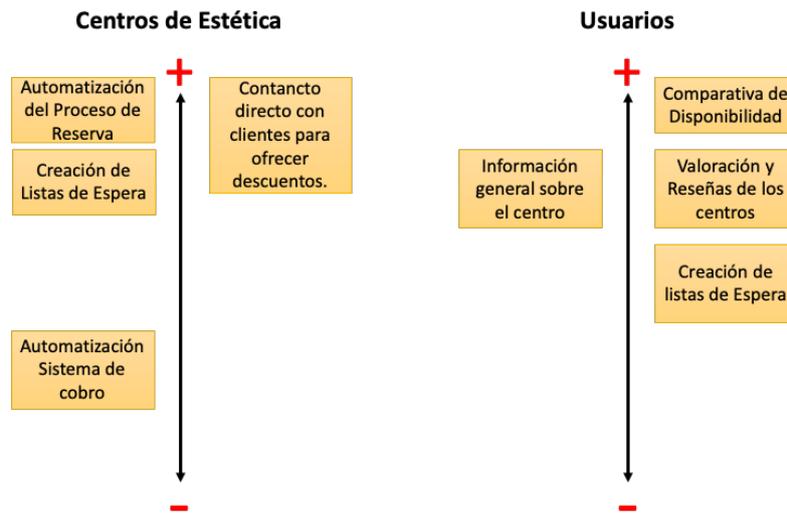


Figura 10 - Importancia de los pain relievers

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3 Gain creators.

Los *Gain creators*, o creadores de beneficios, describen como los productos de la empresa generan beneficios adicionales para los clientes. A diferencia de los analgésicos, los creadores de beneficios están orientados a mejorar la sensación del cliente al utilizar dicho producto.

##### 4.2.3.1 Gain creators y los usuarios

- Un gran beneficio ofrecido por *Book a Look* es la comparativa de precios entre todos los centros de estética ofrecidos en la aplicación. De esta manera todos los usuarios de esta podrán buscar que servicios se adaptan mejor a sus capacidades económicas, encontrando siempre una solución adecuada.
- *Book a Look* no solo ofrece comparar los distintos centros de estética en función del precio, sino en función de un gran número de parámetros, como proximidad geográfica, tipo de servicios, valoración... esta búsqueda avanzada permite garantizar que cada usuario pueda encontrar un centro estético que se acomode a sus especificaciones, independientemente de donde se encuentre.
- La creación de perfiles en la aplicación genera un gran beneficio para todos los usuarios de la aplicación. Esto permite guardar información personal y

preferencial respecto a los servicios preferidos de cada usuario. Una vez guardada toda la información la aplicación podrá realizar recomendaciones o informar de nuevas aperturas de centros que puedan interesar al usuario.

- Realizar el pago directamente en la aplicación supone otro beneficio para el usuario. De esta manera, este no tendrá que perder tiempo en el centro para realizar el pago.

#### 4.2.3.2 *Gain creators y los Centros de estética.*

- La creación de perfiles de usuarios no es solo beneficio para estos sino también para los centros de estética. Los centros serán capaces de obtener información fundamental sobre sus clientes, como su edad, su sexo y sus servicios favoritos. Esto será una gran ventaja para estos, que podrán centrar su trabajo en captar el mercado al que más se ajusten.
- *Book a Look* también servirá como herramienta para que los centros de estética se puedan dar a conocer. Estos podrán hacer campañas de publicidad en la aplicación, así como contactar con posibles futuros clientes u ofrecer descuentos a nuevos clientes.

La importancia relativa de los *Gain creators* de los segmentos de clientes se representa en la siguiente figura

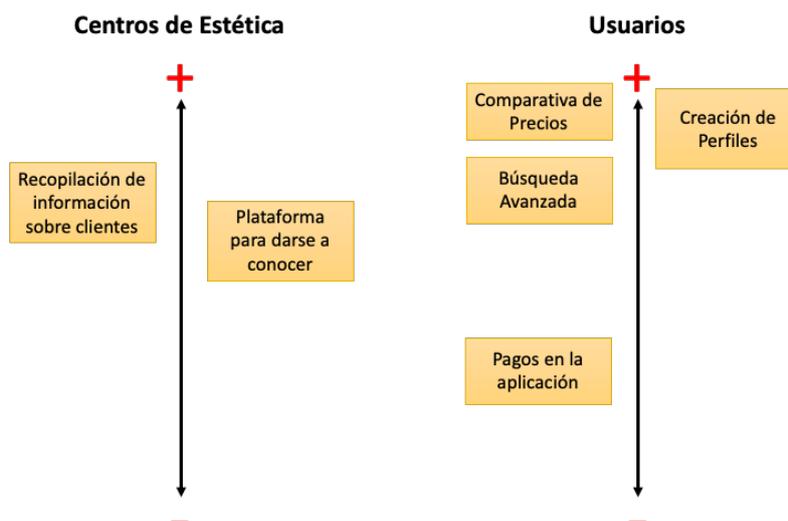


Figura 11 - Importancia de los *gain creators*

Fuente: Elaboración propia

## 5. Plan Financiero

Con el fin de simplificar el modelo financiero y las hipótesis tomadas se procederá a enumerar los elementos elegidos y calculados, según la cuenta de pérdidas y ganancias.

### 5.1 Magnitudes del mercado

Con el fin de entender mejor el mercado, para posteriormente poder realizar un estudio financiero de *Book a Look*, se debe profundizar más en las magnitudes del mercado. Para ello, deben prestar nuestra atención al número medio de tickets de las peluquerías y centros de belleza, así como el precio medio del ticket. Consideraremos un ticket como, un servicio prestado a un cliente de este establecimiento. Al considerar número de tickets medio y precio medio del ticket, es indiferente que tipo de servicio recibe cada cliente que acude al centro.

Según un informe realizado por la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, el ticket medio semanal, o número de servicios presentados en una semana, es 51.5 tickets. La mayoría de las peluquerías, un 45% realizan menos de 30 tickets, un 29% de ellas, realizan entre 31 y 50 tickets, mientras que un 25% realiza más de 50 (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2020). Esta información se puede observar de forma visual en la siguiente gráfica.

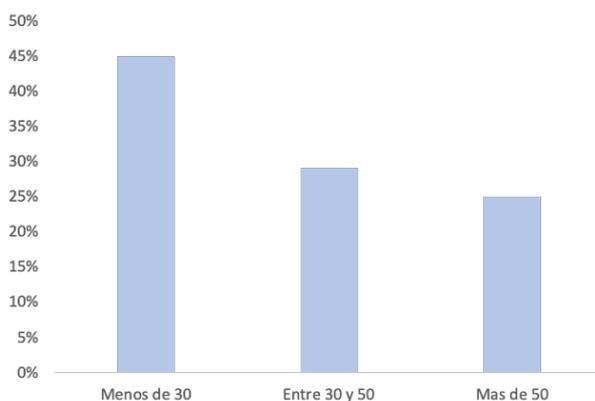
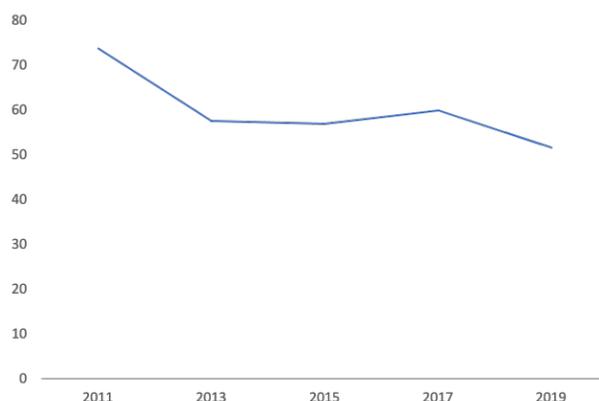


Figura 12 - Número tickets semanales

Fuente: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2022

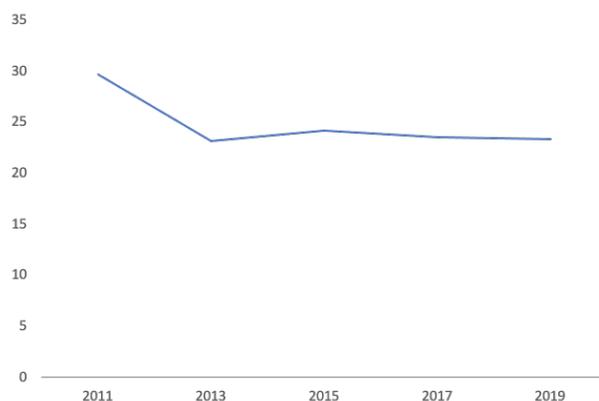
Con motivos de generar un plan financiero valido, preciso y lo más cercano a la realidad, se debe mencionar que el numero semanal de tickets ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos años. Esta disminución se puede observar en la siguiente figura.



*Figura 13 - Evolución número tickets semanales*

*Fuente: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2022*

Para saber, de media, cuanto genera la uno de los establecimientos estudiados, debemos saber primero cuantos tickets factura semanalmente y que precio medio tiene dicho ticket. La Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, indica que el ticket medio es de 23.3€ (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2020). La evolución del ticket medio a lo largo de los años se puede ver a continuación.



*Figura 14 - Evolución ticket medio*

*Fuente: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2022*

Como se puede observar, aunque desde el ticket medio ha disminuido desde 2011, lleva una trayectoria estable desde 2013. Por tanto, para las proyecciones financieras, se debe asumir que el ticket medio actual no cambiará drásticamente.

## 5.2 Ingresos

A la hora de calcular los ingresos se han tomado una serie de premisas e hipotesis. Estas se enumeran a continuación.

La primera premisa, y probablemente, la más importante es el número de clientes que *Book a Look* tendrá cada año. Al realizar el estudio de mercado, se ha establecido que el mercado español de peluquerías y centro estética está formado por 70.500 establecimientos. (DBK, 2021) Por tanto, se cree correspondiente que el primer año, en funcionamiento 2023, se consigan 165 centros. Esto supondría una penetración en el mercado muy pequeña ya que, de las 4.198 (Beutymarket, 2017) peluquerías que dispone Madrid, únicamente se conseguirían un 4% de ellas.

El número de clientes crecerá exponencialmente, llegando a 370 en 2024, ya 600 en 2025. El número seguirá creciendo y empezará a estabilizarse en 2028, llegando a 3200 centros en 2029. El rápido crecimiento y su posterior estabilización, se debe a que se cree que el lanzamiento de la aplicación una gran atracción, que se irá estabilizando poco a poco. Como ya se ha mencionado previamente, *Book a Look* cobrará a todos sus clientes por comisión hasta 2025, donde ofrecerá la opción de pagar una cuota fija anual de 600€. Por tanto, se estima que, al principio, cuando *Book a Look* aún no está establecido, que la mayoría de los centros acudan al sistema de cobro de comisión, pero que este se vaya reduciendo poco a poco.

Aún que el número de clientes obtenidos en los cinco años proyectados pueda considerarse muy elevado, se debe tener en cuenta que España dispone 70.500 (DBK, 2021), de las cuales únicamente el 50% tienen presencia en internet (CincoDías, 2022). Por tanto, conseguir 3200 clientes en dos años sería conseguir una penetración del mercado del 4%, lo que supone factible.

Los números de clientes hipotetizados en el modelo se pueden encontrar a continuación.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Número De clientes Por Comisión	165	370	500	800	1.100	900	900
Número Clientes por Cuota	-	-	100	500	1.100	1.700	2.300
<b>Número Clientes Totales</b>	165	370	600	1.300	2.200	2.600	3.200

Tabla 1 - Hipótesis número de clientes

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso es establecer el número de usuarios de dichos centros y el número de estos que usaran la aplicación *Book a Look*. Para calcular el número de clientes que tiene un centro, o el número de posibles usuarios para *Book a Look* de cada centro, debemos revertir al estudio de mercado, ahí se indicó que el ticket medio semanal es 51.5. Por tanto, con el ticket medio semanal, sabiendo que hay 52 semanas en un año, y el número de centros en la aplicación, podemos calcular el número posibles usuarios.

Conseguir el 100% de los clientes del centro como usuarios es prácticamente imposible. Por tanto, se estima que la aplicación empezará lentamente consiguiendo usuarios, pero incrementará en 2025 y se irá estableciendo en 2028. El porcentaje de usuarios, y total usuarios se pueden encontrar en la tabla a continuación.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% servicios reservados a través de la aplicación	23%	34%	40%	60%	70%	70%	70%
#servicios reservados a través de la aplicación Anualmente	101.630,10	333.523,48	629.929,87	2.026.799,36	3.961.613,22	4.635.087,46	5.647.675,80

Tabla 2 – Hipótesis tomadas sobre el número de servicios reservados a través de la aplicación

Fuente: Elaboración propia

El número de servicios reservados a través de la aplicación puede parecer excepcionalmente alto, pero se debe considerar que este no es el número de usuarios. Para obtener este se debe dividir el número de servicios por el número medio de veces que las personas acuden a la peluquería al año.

El último paso para calcular los ingresos de *Book a Look* es establecer el precio medio del ticket. Según los estudios del mercado, el precio medio del ticket es 23,3€ (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2020). Debemos recordar que *Book a Look* cobra un 3% de comisión a todos los clientes, con este plan, por servicio prestado.

Finalmente, la única fuente de ingresos que queda por analizar son los ingresos por publicidad. Para simplificar tanto, el proceso instalación de *software* y de cobro a clientes, la publicidad se venderá directamente a Google. Google paga dependiendo del número de visitantes mensuales a la página web o aplicación. Con motivos de simplificar los cálculos se asume que los visitantes serán los usuarios de la aplicación. Los ingresos de venta de publicidad vienen regidos por la siguiente ecuación (Google, s.f.).

$$Ing. Anuales = 0,08304 \cdot N^{\circ} \text{ Visitas Mensuales} + 1$$

Los ingresos totales obtenidos son los siguientes:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ing. Clientes por Comisión (€)	71.039,44	233.132,91	366.934,15	871.835,54	1.384.583,82	1.121.512,89	1.110.297,76
Ing. Clientes Por Cuota (€)	-	-	60.000,00	300.000,00	660.000,00	1.020.000,00	1.380.000,00
Ingresos por Publicidad (€)	703,28	2.307,98	4.359,11	14.025,45	27.414,36	32.074,81	39.081,92
<b>Ingresos Totales (€)</b>	<b>71.742,72</b>	<b>235.440,89</b>	<b>431.293,27</b>	<b>1.185.860,99</b>	<b>2.071.998,18</b>	<b>2.173.587,70</b>	<b>2.529.379,68</b>

Tabla 3 - Estructura de ingresos

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Costes

Las hipótesis y premisas tomadas para calcular los costes necesarios para generar la actividad económica se enumeran a continuación

El salario de los empleados supone uno de los principales costes de cualquier empresa. En el caso de *Book a Look*, este supone el principal consumo de dinero, dado el alto número de empleados necesarios para garantizar un servicio de alta calidad. El gran número de empleados también viene directamente relacionado por el considerable

aumento de ingresos previsto para el futuro. Por tanto, para calcular el coste de salarios de *Book a Look*, primero debemos estimar el número de empleados en cada año. Con el fin de poder modelar estos costes, se asumen las siguientes hipótesis.

*Book a Look*, dividirá su empresa en cinco departamentos fundamentales, siendo estos, administrativo, comercial, dirección, IT y marketing. La división de la empresa en estos departamentos se realiza debido a las necesidades de la empresa. *Book a Look*, deberá dependerá significativamente de los departamentos de IT, para mantener la aplicación en funcionamiento, marketing, para conseguir nuevos usuarios y comercial para conseguir nuevos clientes. Los departamentos de administración y dirección se centrarán en el correcto funcionamiento interno de la empresa, así como el control financiero y contable.

En el primer año, únicamente habrá un empleado en cada departamento de la empresa, menos en el marketing, que empezará vacío. Esto se debe a que la empresa está en proceso de establecerse y de situarse en el mercado, por tanto, una única persona en cada departamento será más que suficiente. Las responsabilidades de marketing se realizarán por el departamento de dirección hasta que se contrate a un encargado.

El aumento en número de empleados de cada departamento vendrá dictado por aumentos en ingresos de la compañía. Los aumentos, por departamento que rigen el aumento de empleados se pueden observar en la siguiente tabla.

	2023
Administrativo	1.500.000,00 €
Comercial	200.000,00 €
Dirección	2.000.000,00 €
IT	300.000,00 €
Marketing	150.000,00 €

*Tabla 4 - Aumento plantilla por cada aumento en ingresos*

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla anterior, el aumento de empleados en cada departamento será distinto. Esto se debe a las necesidades de cada uno. Algunos departamentos como comercial crecerán más rápido ya que requieren más necesidades. Mientras que otros, como dirección, aumentará solo si hay un aumento de dos millones de euros en ingresos.

Disponiendo del número de empleados del primer año, la relación entre aumento de ingresos y aumento de empleados por departamento, así como los ingresos de cada año, se pueden calcular el número de empleados de cada año. Estos se pueden ver a continuación.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Administrativo	1	1	1	1	2	2	2
Comercial	1	1	1	2	6	11	11
Dirección	1	1	1	1	2	2	2
IT	1	1	2	4	7	8	9
Marketing	-	1	2	7	13	14	16
<b>Número Total de Empleados</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>40</b>

*Tabla 5 - Número de empleados por año*

*Fuente: Elaboración propia*

Con el número de empleados estimado, se puede calcular tanto los gastos de personal, así como la seguridad social.

El Instituto Nacional de Estadística indica que en 2020 el salario medio mensual de “empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina”, fue de 1851,3€, y que fue aumentado un 0,71% durante los últimos 5 años (Estadística, 2021). Por tanto, que en 2023 *Book a Look* pagará 1.877,89€ y aumentará un 0,71% anualmente.

El porcentaje del salario, abonado por la empresa, a la seguridad social está entre el 32% y el 38% (Expansión, s.f.). Por tanto, para *Book a Look*, se estimará que esta paga un 35% del salario en seguridad social.

*Book a Look* es una empresa emergente, que aún se tiene que posicionar en el mercado, por tanto, deberá realizar unas fuertes inversiones en campañas de marketing. Es razonable, asumir, que el importe invertido en campañas será proporcional a los ingresos recibidos, por tanto, se estima que en los años 2023 y 2024 el 5% de los ingresos serán invertidos en campañas de marketing. A partir del año 2024, con el fin de crecer la compañía, el gasto en marketing aumentará a 10% de los ingresos en campañas.

El alquiler de las oficinas centrales para *Book a Look* también generará en un coste. Este, como es de esperar irá directamente relacionado con el número de empleados en la compañía, más empleados, requerían más metros cuadrados de oficinas. Con el fin de

simplificar las cuentas se estima que el coste del alquiler será de 800,00€ mensuales por cada cinco empleados. Por tanto, cuando *Book a Look* tenga cuatro empleados el coste será de 800,00€, y cuando tenga siete el coste será de 1.600,00€.

Con el fin de minimizar costes de inversión, *Book a Look* no comprará servidores, sino que los alquilará a distancia contratando servicios cloud. Para estimar el coste de alquilar de estos se realizó una exhaustiva investigación a empresas que ofrecen estos servicios. Como es de esperar el coste de servidores irá directamente relacionado con el número de personas que utilicen la aplicación. Mas usuarios resultará en un mayor número de perfiles creados, así como una mayor red de procesamiento requerida. Tras esta, se puede concluir que un precio razonable para estos servicios es de 8.000,00€ anuales, por cada 50.000,00 usuarios mensuales en la aplicación.

Las comisiones pagadas a los bancos por los servicios de pasarela de pago pueden variar considerablemente dependiendo de la entidad bancaria con la que se trabaje, el sector de la empresa y el tipo de tarjeta bancaria con la que se paga. Por tanto, la comisión utilizada para el modelo de *Book a Look* será la media del sector, que es 0,3164% para tarjetas de débito y 0,3509% para las de crédito. Dado que no se disponen del número exacto de personas pagarán con cada tipo de tarjeta, se asumirá que se distribuyen igualmente. Por tanto, la comisión restante asumida será de 0,33%.

Los costes incurridos por *Book a Look* por su actividad comercial se pueden observar en a continuación.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Coste Personal (€)	90.134,08	113.470,90	159.991,92	345.284,23	695.492,15	863.889,49	940.593,44
Costes Seguridad Social (€)	31.546,93	39.714,82	55.997,17	120.849,48	243.422,25	302.361,32	329.207,70
Costes Marketing (€)	1.984,98	24.564,08	65.363,33	162.609,43	238.747,90	254.774,74	271.518,87
Coste Alquiler (€)	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Coste Servidores (€)	8.000,00	8.000,00	16.000,00	32.000,00	56.000,00	64.000,00	80.000,00
Coste Pasarela de Pago (€)	239,37	785,55	1.439,01	3.956,63	6.913,22	7.252,18	8.439,28
<b>Coste total (€)</b>	<b>143.107,51</b>	<b>183.343,31</b>	<b>295.757,42</b>	<b>649.476,44</b>	<b>1.266.627,44</b>	<b>1.531.661,76</b>	<b>1.687.978,39</b>

Tabla 6 – Estructura de costes

Fuente: Elaboración propia

Se debe mencionar que, la estructura de costes modelada no incluye los costes de investigación y desarrollo de la aplicación. Esto se debe a que la empresa realizara una capitalización de activos, destinando aquellas salidas de caja como aumento de activo intangible. Esto se debe a que, aunque contablemente el coste de desarrollar la aplicación sí se puede considerar un coste, este también se puede considerar como un aumento de activo, en este caso el *software*. Esto se profundizará en el apartado de *capex* e inversiones en activo.

#### 5.4 Fuentes de financiación.

Al igual que todas las compañías, *Book a Look* requerirá de fuentes de financiación para conseguir establecer la empresa hasta que sea capaz de sobrevivir por su cuenta. Se debe tener en cuenta que estas inversiones servirán para financiar la construcción de la aplicación y para sobrevivir las pérdidas incurridas en los primeros años de operación. Por tanto, *Book a Look* recurrirá a dos tipos de financiación diferentes, financiación propia a través de los socios fundadores, y financiación ajena, a través de un préstamo bancario.

Los socios fundadores realizarán una inversión inicial de 70.000,00€ en el año 2023 y una ampliación de capital en el año 2026 de 25.000,00€. Estas inversiones serán más que suficientes para conseguir que la empresa salga adelante.

*Book a Look* también acudirá a una entidad financiera, como un banco, para conseguir financiación ajena a través de un préstamo. El importe de este será de 40.000,00€, con una amortización a 8 años, un interés del 5% y se utilizará el método de amortización francés.

Debido a la incertidumbre en a futuro de las empresas *start-up*, por norma general estas se pueden tener problemas a la hora de obtener créditos en entidades financieras. Por tanto, se cree que la mejor opción para *Book a Look* es que este préstamo pueda ser reconvertible en capital de la empresa en caso de impago o por interés especial en la compañía. Esta variedad de préstamos es muy común para empresas de este tipo, ya que permite, ya que permite a las entidades de crédito obtener un porcentaje en empresas que crea rentable a futuro (The Circus, 2022).

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cuota Anual (€)	6.188,87	6.188,87	6.188,87	6.188,87	6.188,87	6.188,87	6.188,87
Intereses Anual (€)	2.000,00	1.790,56	1.570,64	1.339,73	1.097,27	842,69	575,38
Principal Anual (€)	4.188,87	4.398,32	4.618,23	4.849,14	5.091,60	5.346,18	5.613,49
Capital Pendiente (€)	35.811,13	31.412,81	26.794,58	21.945,44	16.853,83	11.507,65	5.894,16
Acumulado Amort (€)	4.188,87	8.587,19	13.205,42	18.054,56	23.146,17	28.492,35	34.105,84

Tabla 7 - Pagos y elementos importantes del préstamos bancario

Fuente: Elaboración propia

La cuota anual, es el importe del pago realizado por *Book a Look* a la entidad de crédito. Como se puede observar, es constante todos los años, debido al sistema de amortización francés. El interés anual es el importe de la cuota anual correspondiente al interés del crédito. Es siempre un 5% del capital pendiente del año anterior. El principal anual, es el importe de la cuota anual correspondiente a la devolución del crédito. El capital pendiente es la parte del crédito que aún queda por pagar, no incluye intereses. Por último, el acumulado amortizado, es la parte del crédito ya pagada a la entidad de crédito.

### 5.5 Inversiones en activos fijos y *capex*

Con el fin de desarrollar la actividad comercial, *Book a Look* deberá realizar una serie de inversiones en activos fijos, llamadas *capex*. Estas se pueden diferenciar y dividir en dos grupos diferentes.

El primero, y más fácil de cuantificar, son las compras de activos que adquiere la empresa con el fin de realizar su actividad. Estos pueden ser activos tangibles como ordenadores, o activos intangibles como la compra de *software* o patentes. Son en definitiva las compras que necesita realizar la empresa para su desarrollar su actividad.

Para *Book a Look* únicamente se tendrán en cuenta el coste de los ordenadores como inversiones de activo fijo tangibles. Esto se debe a que no se invertirá en ningún activo tangible más, ya que todo lo demás, como el local y el mobiliario de oficina, se alquilará y se pagará mensualmente, convirtiéndose así en un gasto. Se asume que los ordenadores costarán 1.200,00€ cada uno, cada empleado tendrá uno propio y se amortizarán linealmente a 7 años.

Por el momento, *Book a Look* no necesitará ningún activo intangible, aparte de su propio *software*. Esto se debe a que, todos los activos intangibles requeridos como *software* serán pagados según su uso en cuotas mensuales.

El segundo grupo consiste en la inversión que realizará *Book a Look* para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación y página web. Como ya se ha mencionado previamente en el apartado de gastos, esta inversión, que principalmente consistirá en los salarios de los desarrolladores de *software*, no se considerará como un gasto sino como una inversión en un activo intangible. Este proceso se llama capitalizar activos y resulta muy útil para empresas de *software*, como *Book a Look*, para crear un valor contable de sus activos intangibles. Las inversiones que se realizarán en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación se pueden observar en la siguiente tabla.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inversiones en desarrollo y mantenimiento de la aplicación (€)	20.000,00	40.000,00	10.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00

*Tabla 8 - Inversiones en desarrollo y mantenimiento de la aplicación*  
*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede leer en la tabla anterior será necesario acometer grandes inversiones en el desarrollo de la aplicación. A partir del año 2026, las inversiones se reducirán drásticamente ya que desde ese momento únicamente será necesario invertir en su mantenimiento. Al considerarse como una inversión en un activo intangible, se debe tener en cuenta que este estará sujeto a amortización y depreciación al cabo de los años. La amortización de este activo será a 10 años.

## 5.6 NWC o fondo de maniobra

Analizar el *Net Working Capital* (NWC) o fondo de maniobra es imprescindible para cualquier compañía. El fondo de maniobra neto es la magnitud contable referida a los recursos económicos que la empresa dispone para afrontar sus necesidades operativas. Este está formado por las existencias o inventario, las cuentas a cobrar y las cuentas a pagar.

El fondo de maniobra es importante porque una empresa va a realizar numerosas ventas, pero si sus clientes tardan mucho en pagar se puede generar un problema de liquidez. Si, lo contrario ocurre, y la empresa paga muy tarde a sus proveedores, esto será muy beneficioso ya que no afrontará problemas de liquidez.

En el caso de *Book a Look*, podemos asumir que nos encontramos en el segundo caso. Esto se debe a tres razones, la primera siendo que los usuarios de *Book a Look* serán los que pagarán a *Book a Look* y lo harán de manera inmediata. Por tanto, se puede asumir que el período medio de cobro será de cero días, y las cuentas a pagar también tendrán un valor de cero.

La segunda razón, es que *Book a Look*, al tratarse de una empresa de *software*, no dispondrá de existencias. Esto es importante ya que las existencias son inversiones, que desde que se compran hasta que se venden no generaran ingresos. Al no disponer de ellas, los días medio en inventario serán cero.

Por último, la tercera razón es que *Book a Look*, no pagará sus costes de producción inmediatamente, sino que estos siempre se pagarán a final de mes. Los costes de producción para *Book a Look*, que recordemos es una empresa de *software*, son, el coste salarial, la seguridad social y el coste de los servidores. Por tanto, se puede asumir que estos costes tienen un período medio de pago de quince días. Se asume quince días ya que, si los gastos se incurren equilibradamente a lo largo del mes, y se pagan a final de mes, el periodo medio de pago es la mitad del mes, quince días. Con el coste de producción (*Cost of Goods Sold*, COGS), y el periodo de pago, se puede calcular y proyectar las cuentas a pagar.

El valor de los asientos contables de existencias, cuentas a cobrar y cuentas a pagar está recogido en la siguiente tabla.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Existencias (€)	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas a cobrar (€)	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas a pagar (€)	5.329,36	6.624,07	9.533,80	20.471,25	40.886,89	50.558,25	55.471,28

Tabla 9 - Existencias, cuentas a cobrar y cuentas a pagar

Fuente: Elaboración propia

Con las existencias, las cuentas a cobrar y las cuentas pagar, se puede calcular el fondo de maniobra. Este se calcula con la siguiente formula:

*Capital de trabajo = Existencias – Cuentas a Cobrar – Cuentas a Pagar*

Resultando como aparece en la siguiente tabla:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fondo de maniobra (€)	-5.329,36	-6.624,07	-9.533,80	-20.471,25	-40.886,89	-50.558,25	-55.471,28
Variación en fondo de maniobra	-5.329,36	-1.294,71	-2.909,73	-10.937,45	-20.415,64	-9.671,36	-4.913,03

*Tabla 10 - Fondo de maniobra y cambio en fondo de maniobra*

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.7 Impuestos

El último elemento por definir para la realización del plan financiero de *Book a Look* es el impuesto de sociedades. El impuesto de sociedades español indica que las compañías nuevas pagarán un 15% de impuestos en sus primeros dos años de beneficios netos positivos. A partir del tercer año, estas pasan a pagar un 25% de beneficio como impuesto (KPMG, 2022)

## 6. Cuentas Anuales

Una vez analizadas todas las hipótesis y realizados los cálculos necesarios para obtener las proyecciones financieras, el siguiente paso a considerar es la preparación de las cuentas anuales. Siendo estas la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y los flujos de caja.

### 6.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias de *Book a Look* puede verse en la siguiente tabla.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ing. clientes por comisión	71.039,44	233.132,91	366.934,15	871.835,54	1.384.583,82	1.121.512,89	1.110.297,76
Ing. clientes Por cuota	-	-	60.000,00	300.000,00	660.000,00	1.020.000,00	1.380.000,00
Ingresos por publicidad	703,28	2.307,98	4.359,11	14.025,45	27.414,36	32.074,81	39.081,92
<b>Ingresos Totales</b>	<b>71.742,72</b>	<b>235.440,89</b>	<b>431.293,27</b>	<b>1.185.860,99</b>	<b>2.071.998,18</b>	<b>2.173.587,70</b>	<b>2.529.379,68</b>
Costes salarios	(90.134,08)	(113.470,90)	(159.991,92)	(345.284,23)	(695.492,15)	(863.889,49)	(940.593,44)
Costes seguridad social	(31.546,93)	(39.714,82)	(55.997,17)	(120.849,48)	(243.422,25)	(302.361,32)	(329.207,70)
Coste servidores	(8.000,00)	(8.000,00)	(16.000,00)	(32.000,00)	(56.000,00)	(64.000,00)	(80.000,00)
Costes pasarela pago	(239,37)	(785,55)	(1.439,01)	(3.956,63)	(6.913,22)	(7.252,18)	(8.439,28)
Costes marketing	(3.587,14)	(11.772,04)	(43.129,33)	(118.586,10)	(207.199,82)	(217.358,77)	(252.937,97)
Coste alquiler	(9.600,00)	(9.600,00)	(19.200,00)	(28.800,00)	(57.600,00)	(76.800,00)	(76.800,00)
<b>Costes Totales</b>	<b>(143.107,51)</b>	<b>(183.343,31)</b>	<b>(295.757,42)</b>	<b>(649.476,44)</b>	<b>(1.266.627,44)</b>	<b>(1.531.661,76)</b>	<b>(1.687.978,39)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(71.364,79)</b>	<b>52.097,58</b>	<b>135.535,84</b>	<b>536.384,55</b>	<b>805.370,74</b>	<b>641.925,94</b>	<b>841.401,29</b>
Amortización y depreciación	-	(2.685,71)	(6.857,14)	(8.200,00)	(9.871,43)	(12.742,86)	(14.242,86)
<b>EBIT</b>	<b>(71.364,79)</b>	<b>49.411,86</b>	<b>128.678,70</b>	<b>528.184,55</b>	<b>795.499,31</b>	<b>629.183,09</b>	<b>827.158,44</b>
Intereses	(2.000,00)	(1.790,56)	(1.570,64)	(1.339,73)	(1.097,27)	(842,69)	(575,38)
<b>EBT</b>	<b>(73.364,79)</b>	<b>47.621,31</b>	<b>127.108,06</b>	<b>526.844,82</b>	<b>794.402,04</b>	<b>628.340,39</b>	<b>826.583,05</b>
Impuestos	-	(7.143,20)	(19.066,21)	(131.711,21)	(198.600,51)	(157.085,10)	(206.645,76)
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>(73.364,79)</b>	<b>40.478,11</b>	<b>108.041,85</b>	<b>395.133,62</b>	<b>595.801,53</b>	<b>471.255,30</b>	<b>619.937,29</b>

Tabla 11 - Cuenta de pérdidas y ganancias

Fuente: Elaboración propia

La cuenta de resultados permite observar y analizar si la compañía *Book a Look* será rentable a futuro, si la empresa y su dirección son eficientes, así como proporcionar información sobre cómo mejorar la empresa.

El primer dato que se debe resaltar en la cuenta de resultados es el resultado del ejercicio a lo largo de los años. Como se puede observar en la tabla, el resultado del ejercicio correspondiente al primer año, 2023, será de - 73.364,79€. A partir de 2024, el resultado del ejercicio de *Book a Look* ya es positivo, tomando un valor de 40.478,11€ el primer año y de 619.937,29€ en 2029. Estos valores son muy coherentes para una empresa nueva, teniendo pérdidas el primer año, pero obteniendo beneficios a partir del segundo año.

Existen dos razones principales por las que *Book a Look* tendrá pérdidas el primer año, la primera, como es de esperar, son los ingresos que se generan. Dado que es una *Book a Look* es una *start-up*, necesitará un tiempo para adaptarse e introducirse en el mercado. Por tanto, los ingresos en el primer año serán considerablemente inferiores a los de años posteriores. La segunda razón serán los costes, ya que principalmente son fijos. Los costes como salarios de los trabajadores, seguridad social, alquiler de la oficina y costes de servidores son independientes a los ingresos de la compañía. Por tanto, en este primer año, en el que los ingresos son aún bajos, la empresa seguirá teniendo unos costes muy altos, y el resultado del ejercicio será negativo.

A partir del segundo año, cuando *Book a Look* ya se haya establecido en el mercado, y haya sido capaz de conseguir el control de un porcentaje significativo del mismo, los ingresos aumentarán considerablemente. Los costes, por el otro lado, al ser costes fijos, no aumentarán considerablemente, resultando así en un resultado del ejercicio positivo. Se debe mencionar que, a partir de este año, 2024, la empresa ya deberá contabilizar amortizaciones y abonar los intereses incurridos al tomar el préstamo.

El último año, se puede observar que *Book a Look* ya presenta un resultado neto muy significativo. Aún que todos los costes, fijos y variables hayan aumentado, los ingresos han aumentado en una proporción mayor. Resultando así en un resultado del ejercicio de 619.937,29€.

La relación entre los costes y los ingresos se ve claramente a través de los márgenes de la compañía, especialmente el margen *EBITDA* y el margen de resultado de ejercicio. Estos aparecen recogidos en la siguiente tabla.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Margen <i>EBITDA</i>	(99,47%)	22,13%	31,43%	45,23%	38,87%	29,53%	33,27%
Margen <i>EBIT</i>	(99,47%)	20,99%	29,84%	44,54%	38,39%	28,95%	32,70%
Margen de resultado del ejercicio	(102,26%)	17,19%	25,05%	33,32%	28,75%	21,68%	24,51%

Tabla 12 - Márgenes de *Book a Look*

Fuente: Elaboración propia

Los márgenes de *Book a Look* nos servirán de referencia para saber si la empresa está siendo eficiente, reduciendo los costes a medida que pasa el tiempo. El margen más significativo de la tabla 12 es el margen *EBITDA*. Este indica el porcentaje de *EBITDA* entre ingresos totales, lo que supone de gran utilidad para ver los costes. Sin incluir 2023, que tiene un margen negativo, la media del margen *EBITDA* a lo largo de los años es 33,41%. Esto es muy positivo ya que significa que el 33,41% de los ingresos quedará, libre después de cubrir los gastos y será beneficio para la empresa. Por tanto, se puede concluir que *Book a Look* está intentando ser lo más eficiente posible.

Estudiar la cuenta de resultados, aun extremadamente útil, no proporciona una imagen completa de la salud y el futuro de la empresa. Por tanto, el siguiente paso es analizar el balance de situación.

## 6.2 Balance de situación

El balance de situación de *Book a Look* es el siguiente:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activos fijos tangibles totales	4.800,00	6.000,00	8.400,00	18.000,00	36.000,00	44.400,00	48.000,00
Amortización acumulada A.F.T.	-	(685,71)	(1.542,86)	(2.742,86)	(5.314,29)	(10.457,14)	(16.800,00)
Activos fijos intangibles totales	20.000,00	60.000,00	70.000,00	73.000,00	76.000,00	79.000,00	82.000,00
Amortización acumulada A.F.I.	-	(2.000,00)	(8.000,00)	(15.000,00)	(22.300,00)	(29.900,00)	(37.800,00)
<b>Activo no corriente</b>	<b>12.975,69</b>	<b>11.835,92</b>	<b>112.626,41</b>	<b>534.448,33</b>	<b>1.134.445,33</b>	<b>1.611.368,67</b>	<b>2.238.248,35</b>
Existencias	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-
Caja	12.975,69	11.835,92	112.626,41	534.448,33	1.134.445,33	1.611.368,67	2.238.248,35
<b>Activo corriente</b>	<b>12.975,69</b>	<b>11.835,92</b>	<b>112.626,41</b>	<b>534.448,33</b>	<b>1.134.445,33</b>	<b>1.611.368,67</b>	<b>2.238.248,35</b>
<b>Total activo</b>	<b>37.775,69</b>	<b>75.150,20</b>	<b>181.483,55</b>	<b>607.705,47</b>	<b>1.218.831,05</b>	<b>1.694.411,52</b>	<b>2.313.648,35</b>
Capital social	70.000,00	70.000,00	70.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00
Resultado ejercicio	(73.364,79)	40.478,11	108.041,85	395.133,62	595.801,53	471.255,30	619.937,29
Resultado ejercicio anteriores	-	(73.364,79)	(32.886,68)	75.155,17	470.288,79	1.066.090,32	1.537.345,62
<b>Patrimonio neto</b>	<b>(3.364,79)</b>	<b>37.113,32</b>	<b>145.155,17</b>	<b>565.288,79</b>	<b>1.161.090,32</b>	<b>1.632.345,62</b>	<b>2.252.282,91</b>
Deudas a largo plazo	31.412,81	26.794,58	21.945,44	16.853,83	11.507,65	5.894,16	-
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>31.412,81</b>	<b>26.794,58</b>	<b>21.945,44</b>	<b>16.853,83</b>	<b>11.507,65</b>	<b>5.894,16</b>	<b>-</b>
Deuda corto plazo	4.398,32	4.618,23	4.849,14	5.091,60	5.346,18	5.613,49	5.894,16
Proveedores	5.329,36	6.624,07	9.533,80	20.471,25	40.886,89	50.558,25	55.471,28
<b>Pasivo corriente</b>	<b>9.727,67</b>	<b>11.242,30</b>	<b>14.382,94</b>	<b>25.562,85</b>	<b>46.233,07</b>	<b>56.171,74</b>	<b>61.365,44</b>
<b>Total pasivo + PN</b>	<b>37.775,69</b>	<b>75.150,20</b>	<b>181.483,55</b>	<b>607.705,47</b>	<b>1.218.831,05</b>	<b>1.694.411,52</b>	<b>2.313.648,35</b>

Tabla 13 - Balance de situación de *Book a Look*

Fuente: Elaboración propia

Aunque, a simple vista, el balance de situación no proporciona información tan fundamental como la cuenta de pérdidas y ganancias, para el análisis de la empresa, se puede confirmar que este no es el caso.

El primer análisis que el balance de situación permite realizar es el análisis de solvencia y liquidez. Para ello, se calcularán los ratios de solvencia, liquidez, tesorería y endeudamiento. Estos se calculan con las siguientes fórmulas.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Total Activos}}{\text{Total Pasivos}}$$

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio de Liquidez} = \text{Caja} / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$$

Los ratios obtenidos con las fórmulas previamente explicadas son los siguientes.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Ratio de solvencia</b>	0,92	1,98	5,00	14,33	21,11	27,30	37,70
<b>Ratio de liquidez</b>	1,33	1,05	7,83	20,91	24,54	28,69	36,47
<b>Ratio de tesorería</b>	1,33	1,05	7,83	20,91	24,54	28,69	36,47
<b>Ratio de endeudamiento</b>	-12,23	1,02	0,25	0,08	0,05	0,04	0,03

Tabla 14 - Ratios de solvencia, liquidez, tesorería y endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

La ratio de solvencia muestra, de manera numérica, la capacidad de una empresa para responder con su patrimonio (activos) en los pagos de su deuda. Este ratio no hace diferencia entre deuda a largo plazo, en la que el pago se hace en un periodo superior a un año, y la deuda a corto plazo, la que se paga en un periodo inferior al año. Por tanto, si durante un breve período de tiempo, una empresa tiene un ratio de solvencia inferior a uno no tiene que suponer grandes problemas. Si, por el contrario, se obtiene un ratio inferior a uno durante un largo período de tiempo esto supondría que la empresa tiene dificultades.

*Book a Look*, en el año 2023 tiene un ratio de solvencia de 0,92. Dado que, en 2023, esta empresa únicamente tiene un año de antigüedad y que la mayor parte de la deuda es a largo plazo, se puede concluir que esto no supondrá un problema.

A lo largo de los años siguientes se puede observar que el ratio de solvencia aumentará drásticamente, hasta llegar a un valor de 37,70 en 2029. Esto se debe a dos razones. La primera porque a medida que pasa el tiempo *Book a Look* va pagando la deuda y no tiene necesidad de deuda nueva, y, por tanto, el pasivo decrece. La segunda es porque los ingresos obtenidos por *Book a Look* a lo largo de los años van aumentando el valor de los activos ya que el resultado neto positivo significa un aumento de caja.

El ratio de liquidez nos proporciona aún más información que el de solvencia, ya que se centra únicamente en los activos y pasivos corrientes. Al considerar únicamente los activos pasivos, aquellos activos que son líquidos, y los pasivos corrientes, deudas a corto plazo, este ratio permite conocer si la empresa tendrá problemas para hacer frente a sus

deudas en el corto plazo. Al tratarse de deudas a corto plazo, tener un ratio de liquidez inferior a uno, si es alarmante. Ya que indica que, durante ese periodo fiscal, la empresa en cuestión no dispondrá de fondos propios para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Como se puede ver en la tabla 14, el ratio de liquidez de *Book a Look*, siempre es superior a uno, empezando en 2023 con un valor de 1,33 y terminando en 2029 con un valor de 36,47. Al tener siempre un ratio con un valor superior a uno, se puede concluir que, durante todos los años proyectados, *Book a Look* no tendrá dificultad para afrontar sus deudas a corto plazo.

Se debe mencionar que *Book a Look* tenga una ratio de liquidez de 36,47 en 2029, no es muy habitual, especialmente para una empresa que no tiene ni existencias ni cuentas a cobrar, y por tanto su activo corriente está únicamente formado por la caja o efectivo. La razón por la que las empresas no suelen tener ratios de liquidez tan grandes es porque no dejan el dinero en la caja, ya que se utilizaría en inversiones, tanto financieras como inversiones para la expansión de la empresa.

Como se ha mencionado previamente, esta empresa no dispone de existencias ni de clientes. El activo corriente está únicamente formado por la caja. Por tanto, como se puede observar en la tabla catorce, el ratio de liquidez y el ratio de tesorería son exactamente iguales.

Por último, queda analizar el ratio de endeudamiento. Este ratio simplemente indica la relación entre el pasivo y el patrimonio neto. Como se puede observar en la tabla, el primer año, el ratio es negativo. Esto se debe a el resultado del ejercicio, que es superior al capital social aportado por los socios. A medida que transcurre el tiempo, el ratio es positivo, y se va reduciendo con el tiempo a medida que se reduce el pasivo.

La solvencia y liquidez de *Book a Look* se seguirá analizando en los flujos de caja de la empresa.

El balance de situación permite analizar la rentabilidad y la eficiencia de la empresa en función de sus activos y del capital social. Estos ratios proporcionan información fundamental sobre la empresa, ya que demostrarán la capacidad de generar ingresos en función de las capacidades que tiene. Si dos empresas con el mismo beneficio neto tienen

un capital social muy diferente, se puede concluir que la empresa con el menor capital social será más eficiente y rentable, dado que, con menos fondos, han conseguido obtener el mismo beneficio. Lo mismo ocurre con el activo fijo.

Para estudiar la rentabilidad y eficiencia de la empresa en función de los activos y del capital social deberemos calcular la rentabilidad del capital, “*Return on Equity (ROE)*”, y la rentabilidad de los activos, “*Return on Assets (ROA)*”. Las fórmulas utilizadas para estos ratios son las siguientes:

$$\text{Rentabilidad del Capital} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capital Social}}$$

$$\text{Rentabilidad de los activos} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total Activo}}$$

Las rentabilidades obtenidas en la siguiente tabla son producto de las fórmulas anteriores.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Rentabilidad del capital</b>	-1,05	0,58	1,54	4,16	6,27	4,96	6,53
<b>Rentabilidad de los activos</b>	-1,94	0,54	0,60	0,65	0,49	0,28	0,27

*Tabla 15 - Rentabilidad del capital y de los activos*

*Fuente: Elaboración propia*

Como era de esperar, la rentabilidad del capital ha ido aumentando drásticamente a lo largo del tiempo. En el primer año, esta tiene un valor de -1,05, debido a las pérdidas de *Book a Look* en ese periodo. A partir de 2025, la rentabilidad es positiva, aumentando de año a año, hasta llegar a un valor de 6,53 en 2029. Recordamos que este número indica la relación entre el beneficio neto y el capital social, por tanto, en 2029 el beneficio neto fue 6,53 veces mayor que el capital social. Un dato muy positivo.

La rentabilidad de activos también es positiva a partir de 2023. Pero como podemos observar, a medida que pasa el tiempo, esta rentabilidad va reduciéndose. Esto se debe a que, los activos aumentan drásticamente por inversiones.

Este análisis de rentabilidad, aunque muy útil para conocer una empresa se usa principalmente para comparar empresas entre ellas dado que permite normalizar los

activos y el capital social aportado y comparar la eficiencia y capacidad de generar ingresos.

### 6.3 Flujos de Caja

Analizar los flujos de caja permite entender como el efectivo de la empresa evoluciona en el tiempo. Aunque muy relevantes, los costes e ingresos no son las únicas maneras para que una empresa consiga aumentar o disminuir su efectivo. Existen otros elementos que influirán en la liquidez de la empresa a lo largo del tiempo, como el coste en *capex* o la obtención de créditos.

Con el fin de simplificar los flujos, su procedencia, cómo se calculan y cómo incluirán a *Book a Look*, estos se dividirán en tres grupos: flujo de caja operativo, flujo de caja de inversiones y flujo de caja financiero.

El flujo de caja operativo indica el cambio de la cantidad de dinero en el año en cuestión, debido a las operaciones comerciales de la empresa. En términos más simples, el flujo indica el dinero generado, o gastado, en un año fiscal debido a las operaciones comerciales de la empresa.

Para calcular éste debemos partir de los ingresos netos, sumarle la amortización, y restarle la variación del fondo de maniobra. La tabla a continuación muestra el flujo de caja en detalle y los elementos que lo conforman.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos netos	(73.364,79)	40.478,11	108.041,85	395.133,62	595.801,53	471.255,30	619.937,29
Amortización (+)	-	2.685,71	6.857,14	8.200,00	9.871,43	12.742,86	14.242,86
Variación NWC (-)	5.329,36	1.294,71	2.909,73	10.937,45	20.415,64	9.671,36	4.913,03
<b>Cash flow Operativo</b>	<b>(68.035,43)</b>	<b>44.458,54</b>	<b>117.808,72</b>	<b>414.271,07</b>	<b>626.088,60</b>	<b>493.669,51</b>	<b>639.093,18</b>

Tabla 16 - Cash flow operativo

Fuente: Elaboración propia

En el primer año fiscal, el *cash flow* operativo es negativo, esto se debe a que *Book a Look* tiene unos ingresos netos negativos en el periodo. A partir de 2024, el flujo de caja ya es positivo, ya que los beneficios netos son positivos.

En la tabla 16 se puede observar como la variación del fondo de maniobra, es siempre positiva. Debemos recordar que esta empresa no dispone ni de cuentas a comerciales a cobrar, ni de clientes, por lo que el fondo de maniobra está únicamente formado por los

proveedores. Por tanto, si la cuenta contable de proveedores aumenta, la variación en fondo de maniobra disminuirá.

El flujo de caja de inversiones consiste en las variaciones de caja debidas a inversiones en activos fijos y financieros. Aquí se registrarán los aumentos y disminuciones de caja debidas a inversiones. En el caso de *Book a Look*, las únicas inversiones que se realizan son inversiones en activos fijos, tanto tangibles como intangibles, en formato de *Capex*. Estas aparecen recogidas en la siguiente tabla:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Capex</i> activos fijos tangibles (-)	(4.800,00)	(1.200,00)	(2.400,00)	(9.600,00)	(18.000,00)	(8.400,00)	(3.600,00)
<i>Capex</i> activos fijos intangibles (-)	(20.000,00)	(40.000,00)	(10.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
<b>Cash flow de inversiones</b>	<b>(24.800,00)</b>	<b>(41.200,00)</b>	<b>(12.400,00)</b>	<b>(12.600,00)</b>	<b>(21.000,00)</b>	<b>(11.400,00)</b>	<b>(6.600,00)</b>

Tabla 17 - Cash flow de inversiones

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha mencionado en el apartado de hipótesis, *Book a Look* realizará una serie de inversiones en activos a lo largo de los años. Por una parte, comprará ordenadores para los nuevos empleados, y por otra, gastará importantes cantidades de dinero en el desarrollo de la aplicación. El flujo de caja de inversiones consistirá en estas inversiones pertinentes a cada año. Si en un futuro, *Book a Look* decide vender algún activo, las variaciones de caja, los beneficios obtenidos, se incluirían en este flujo.

*Book a Look* no realizará inversiones financieras en el periodo estudiado. Si este no fuese el caso, los gastos y beneficios obtenidos, se incluirían en el flujo de caja de inversiones.

El flujo de caja de inversiones consiste en las variaciones de caja debidas a cambios en la fuente de financiación de la empresa. Este flujo registrará los aumentos o disminuciones en efectivo debido a ampliaciones de capital, pago de dividendos, obtención de nuevos créditos y el pago del principal de la deuda.

El flujo de caja financiero, así como los elementos que lo componen se pueden concentrar en la siguiente tabla.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ampliaciones de capital (+)	70.000,00	-	-	25.000,00	-	-	-
Pago de dividendos (-)	-	-	-	-	-	-	-
Obtención de nuevos créditos (+)	40.000,00	-	-	-	-	-	-
Pago principal deuda (-)	(4.188,87)	(4.398,32)	(4.618,23)	(4.849,14)	(5.091,60)	(5.346,18)	(5.613,49)
<b>Cash flow de financiero</b>	<b>105.811,13</b>	<b>(4.398,32)</b>	<b>(4.618,23)</b>	<b>20.150,86</b>	<b>(5.091,60)</b>	<b>(5.346,18)</b>	<b>(5.613,49)</b>

Tabla 18 - Cash flow financiero

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse de la anterior tabla, el primer año, *Book a Look* tiene un flujo de caja financiero muy positivo. Esto se debe a la aportación inicial realizada por los socios, así como la obtención de un nuevo crédito. A partir del año 2024, con la excepción del año 2026 cuando se realiza una ampliación de capital, el flujo de caja financiero es negativo, ya que está únicamente compuesto por el pago del principal de la deuda obtenida en el primer año.

El flujo de caja libre es el efectivo de la compañía que queda libre para devolverse a los inversores y financiadores de la empresa. Se calcula partiendo del EBIT, sumando la amortización, restándole la variación de fondo de maniobra y restándole el *capex*. Los valores del flujo de caja libre, así como sus componentes, a lo largo de los años se encuentran recogidos en la siguiente tabla.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>EBIT</i>	(71.364,79)	56.823,64	147.980,50	607.412,24	914.824,21	723.560,55	951.232,20
Amortización (+)	-	2.685,71	6.857,14	8.200,00	9.871,43	12.742,86	14.242,86
Variación NWC (-)	5.329,36	1.294,71	2.909,73	10.937,45	20.415,64	9.671,36	4.913,03
<i>Capex</i> (-)	(24.800,00)	(41.200,00)	(12.400,00)	(12.600,00)	(21.000,00)	(11.400,00)	(6.600,00)
<b>Free cash flow</b>	<b>(90.835,43)</b>	<b>19.604,07</b>	<b>145.347,37</b>	<b>613.949,69</b>	<b>924.111,28</b>	<b>734.574,77</b>	<b>963.788,09</b>

Tabla 19 – Free cash flow

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el flujo de caja libre es negativo el primer año, pero, a medida que pasa el tiempo, este se convierte en positivo y aumenta en cada período. Esto implica sin duda que *Book a Look* es una empresa muy interesante en la que invertir ya que será capaz de generar suficientes ingresos para tener un flujo de caja libre cercano a un millón de euros.

Una vez calculados los tres flujos de caja de la empresa, estos se suman y se obtiene la variación neta de tesorería. Esta, junto con todos los flujos de caja, se puede encontrar en la siguiente tabla

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Cash flow</i> operativo	(68.035,43)	44.458,54	117.808,72	414.271,07	626.088,60	493.669,51	639.093,18
<i>Cash flow</i> de Inversiones	(24.800,00)	(41.200,00)	(12.400,00)	(12.600,00)	(21.000,00)	(11.400,00)	(6.600,00)
<i>Cash flow</i> financiero	105.811,13	(4.398,32)	(4.618,23)	20.150,86	(5.091,60)	(5.346,18)	(5.613,49)
<b>Variación neta de tesorería</b>	<b>12.975,69</b>	<b>(1.139,78)</b>	<b>100.790,49</b>	<b>421.821,92</b>	<b>599.997,00</b>	<b>476.923,33</b>	<b>626.879,69</b>

*Tabla 20 - Variación neta de tesorería*

*Fuente: Elaboración propia*

Como puede observarse, aunque el flujo de caja operativo y de inversiones en 2023 sean negativos, la variación neta de tesorería es positiva. El flujo de caja financiero es suficientemente grande para compensar el valor de los otros flujos. En 2024, la variación neta de tesorería es negativa, pero las reservas creadas el año anterior serán suficiente para cubrirla. A partir de 2025, aun que el flujo de inversiones y el flujo financiero sean casi siempre negativos, el flujo de caja operativo es suficientemente grande para que la variación neta de tesorería sea siempre positiva.

## 7. Conclusiones

A continuación, se van a presentar las conclusiones que dan respuesta a los objetivos que se han planteado anteriormente.

### **1. Estudiar las tendencias presentes en el sector de los centros de estética y peluquerías con el fin de encontrar una oportunidad de negocio.**

España contiene más de 70.500 centros de estética y peluquerías de las cuales únicamente el 47% tiene una presencia activa en internet. Lo que significa, no solo que no toman reservas por este canal, sino que tampoco hacen publicidad a través de el, ni tienen redes sociales para aumentar su visibilidad. Esto se debe al limitado número de empleados en estos comercios, en los cuales lo más habitual es disponer únicamente de uno dos empleados. Por esta razón, prefieres destinar los recursos disponibles a atender a clientes en vez crear su presencia online.

Al no disponer de un sistema de gestión de reservas automático, los centro siguen usando el método manual. Esperando a que el cliente llame y comprobando la disponibilidad. Una aplicación que solventa estos problemas podría ser revolucionaría en el mercado.

La falta de presencia en internet no solo es una inconveniencia par los comercios sino también para las personas que quieran acudir a ellas. Estas personas no pueden realizar búsqueda en internet para informarse respecto a los comercios, no pueden comprobar la disponibilidad, comparar los precios ni revisar reseñas de pasados clientes. Existe una gran oportunidad de negocio en crear un lugar donde los clientes puedan acudir a recibir toda esta información, así estos podrán tomar la decisión más informada posible

### **2. Presentar y analizar los principales resultados obtenidos al utilizar las herramienta *Business Model Canvas* y *Value Proposition Canvas* para la start-up *Book a Look*.**

Las herramientas utilizadas en este estudio, *Business Model Canvas* y *Value Proposition Canvas*, se han utilizado para analizar el modelo de negocio de *Book a Look*. El *Business Model Canvas*, ha servido principalmente para ayudar a la elaboración del modelo de

negocio de *Book a Look*, y de propuesta de valor positiva, útil y para que los clientes y usuarios puedan obtener beneficios. El *Value Proposition Canvas* ha servido para conocer cómo el producto ofrecido por la empresa mejorará la vida de clientes y usuarios.

Entre todos los resultados obtenidos al utilizar el *Business Model Canvas*, los más útiles han sido el modelo de negocio, propuesta de valor y la determinación del segmento del mercado. La propuesta de *Book a Look* consiste en simplificar el proceso de reserva mediante la creación de un canal de comunicación entre centros de estética y/o peluquerías con sus respectivos clientes. El segmento de mercado al que se dirigirá *Book a Look* está compuesto por pequeños y medianos centros que desean aumentar su base de clientes.

El *Value Proposition Canvas* ha ayudado a entender cómo el producto ofrecido por *Book a Look* mejorará la vida de sus clientes y usuarios, eliminando problemas y generando beneficios para todos. Al utilizar esta herramienta, se ha llegado a la conclusión de que el principal beneficio para los usuarios de la aplicación será el aumento de información recibida sobre los centros. La capacidad de tomar una decisión informada al permitir comparar centros será altamente beneficioso para todo usuario. Por otro lado, los clientes se beneficiarán principalmente de la simplificación del sistema de negocio, siendo infinitamente más eficientes. Los centros también se beneficiarán de un gran número de nuevas personas interesadas que aportará la aplicación.

- 3. Realizar un análisis financiero sobre la viabilidad económica de *Book a Look*.**
  - a. Estudiar las necesidades de financiación requeridas para el desarrollo y crecimiento de la compañía.**

Tal y como se establece en el estudio de los costes, *Book a Look* requerirá una financiación significativa para su desarrollo y crecimiento. Esta financiación se obtendrá de dos fuentes independientes. La primera y de mayor tamaño, de 95.000 €, serán aportaciones de los socios de la compañía. Estas serán realizadas a lo largo de los tres primeros años, 70.000 € en 2023 y 25.000 € en 2025, y proporcionarán los fondos requeridos para las inversiones en el desarrollo de la aplicación. El estudio detalla los costes de generación de la aplicación, que no se contabilizarán como costes, sino bajo la regla contable de capitalización de activos; estos se contabilizarán como un aumento en el activo intangible.

La segunda fuente de financiación consistirá en la obtención de un crédito en el año 2023 por valor de 40.000€. Estos fondos se utilizarán principalmente para afrontar los costes generados durante el primer año. Al no disponer de una base de clientes suficientemente significativa durante este periodo, *Book a Look* deberá obtener un crédito para hacer frente a los costes operativos. Sin este crédito, no podrá funcionar.

Se debe remarcar que, si *Book a Look* no consigue ni la inversión de los socios ni el préstamo necesario, surgirán problemas que complicarán el futuro de la empresa. El alto importe del desembolso inicial de la empresa se debe al plan de negocio establecido por ésta. *Book a Look* prevé tener unos primeros años con una expansión significativa, gestionando el proceso de reservas de más de 600 centros de estética y peluquerías. Esta expansión, resultará en un aumento en ingresos y costes operacionales. Los ingresos, excluyendo el primer año, serán suficientes para cubrir los costes operacionales, pero las fuentes de financiación serán los fondos usados para pagar la inversión en la aplicación.

**b. Elaborar, proyectar y analizar los principales estados financieros. Tomando especial interés en los flujos de caja generados por la empresa.**

La cuenta de pérdida y ganancias se puede encontrar en la tala 11 de este estudio y muestra los ingresos y costes que generará *Book a Look* durante los próximos años. Previo a realizar las conclusiones de esta se debe analizar el número de clientes de *Book a Look* a lo largo de los años proyectados, ya que el número de clientes dictará el importe de los ingresos. El estudio hipotetiza que *Book a Look* será capaz de conseguir captar a un gran número de clientes a lo largo de los cinco primeros años en funcionamiento.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Número de clientes por comisión	165	370	500	800	1.100	900	900
Número clientes por cuota	-	-	100	500	1.100	1.700	2.300
<b>Número clientes totales</b>	165	370	600	1.300	2.200	2.600	3.200

Tabla 21 - Tabla resumen: número de clientes

Fuente: Elaboración propia

La evolución de clientes se presenta de nuevo en la tabla 15. En esta se puede observar como el número de clientes aumenta considerablemente en el tiempo. Aún así se debe concluir que, aún que los número se puedan considerar optimistas, únicamente te representan una penetración del mercado del 4%. Lo que es muy razonable para un mercado aún no desarrollado.

Como es de esperar los ingresos y los costes de *Book a Look* irán directamente relacionados con el número de clientes. Estos se pueden encontrar a continuación:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos totales	71.742,72	235.440,89	431.293,27	1.185.860,99	2.071.998,18	2.173.587,70	2.529.379,68
Costes totales	(143.107,51)	(183.343,31)	(295.757,42)	(649.476,44)	(1.266.627,44)	(1.531.661,76)	(1.687.978,39)
<b>EBITDA</b>	<b>(71.364,79)</b>	<b>52.097,58</b>	<b>135.535,84</b>	<b>536.384,55</b>	<b>805.370,74</b>	<b>641.925,94</b>	<b>841.401,29</b>

Tabla 22 - Tabla resumen; ingresos, costes y EBITDA

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se puede observar que aun que, el número de clientes pueda parecer muy Los ingresos, el coste y el *EBITDA* se seguirán comportando como una *start-up*. Generando márgenes negativos al principio que se convirtiendo en positivos según pasa el tiempo.

El balance de situación de la *Book a Look* se encuentra en la tabla 13. De la información proporcionada por este balance es muy importante remarcar cómo evoluciona el activo intangible a través de los años. El valor del activo intangible se puede recordar en la siguiente tabla:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activos fijos intangibles totales	20.000,00	60.000,00	70.000,00	73.000,00	76.000,00	79.000,00	82.000,00
Amortización acumulada A.F.I.	-	(2.000,00)	(8.000,00)	(15.000,00)	(22.300,00)	(29.900,00)	(37.800,00)
<b>Activo intangible</b>	<b>20.000,00</b>	<b>58.000,00</b>	<b>62.000,00</b>	<b>58.000,00</b>	<b>53.700,00</b>	<b>49.100,00</b>	<b>44.200,00</b>

Tabla 23 – Tabla resumen: activo intangible

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se comenta previamente en el estudio, esta cuenta servirá para valorar la aplicación creada como activo, otorgándole el valor de los costes generados en su desarrollo. Al ser considerado un activo, este se depreciará todos los años e irá reduciendo

su valor contable. La tabla 23, muestra como el activo fijo tiene un valor de 20.000€ el primer año y a medida que se realizan las inversiones en el desarrollo de la aplicación este va aumentando hasta que se llega a 82.000€ en 2029.

En las tablas 16, 17 y 18 se encuentran los flujos de caja operativos, de inversiones y financieros respectivamente. Estos son de especial importancia ya que demostrarán si la empresa es capaz de subsistir a largo plazo, y mostrará si esta presenta problemas de liquidez. En la siguiente tabla, se recuerdan los valores de los tres flujos de caja, así como la variación neta de tesorería.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Cash flow</i> Operativo	(68.035,43)	44.458,54	117.808,72	414.271,07	626.088,60	493.669,51	639.093,18
<i>Cash flow</i> de Inversiones	(24.800,00)	(41.200,00)	(12.400,00)	(12.600,00)	(21.000,00)	(11.400,00)	(6.600,00)
<i>Cash flow</i> financiero	105.811,13	(4.398,32)	(4.618,23)	20.150,86	(5.091,60)	(5.346,18)	(5.613,49)
<b>Variación neta de tesorería</b>	<b>12.975,69</b>	<b>(1.139,78)</b>	<b>100.790,49</b>	<b>421.821,92</b>	<b>599.997,00</b>	<b>476.923,33</b>	<b>626.879,69</b>

Tabla 24 - Tabla resumen: flujos de caja y variación neta de tesorería

Fuente: Elaboración propia

El flujo operativo generado por *Book a Look* en el primer año de operación es negativo. Ello se debe a los elevados costes y reducidos ingresos en este período. A partir del segundo año de operación, se observa cómo la empresa ya es rentable operativamente, generando más de lo que gasta. El flujo de caja de inversiones es negativo durante todo el período, lo que es coherente con una empresa que no realiza ventas de activos o inversiones. En este flujo se observa la diferencia entre los años en los que se realizan inversiones en el desarrollo de la aplicación y en los años que simplemente se realizan inversiones de mantenimiento. Los flujos de inversión, siendo positivos los años en los que se obtiene ampliaciones de capital o deuda. Los años en los que éste es negativo se debe al pago del préstamo.

Todos los flujos obtenidos son coherentes con una empresa nueva. Las fuentes de financiación son suficientemente grandes para afrontar los costes operacionales e inversiones requeridas durante los primeros años. Una vez la empresa consiga posicionarse en el mercado y haya obtenido una base fiel de clientes, será capaz de sobrevivir, crecer y resultará rentable.

## 8. Bibliografía

- Álvarez, A. (s.f.). *El debate sobre cómo aplicar los servicios de cloud computing en las normas contables*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/05/el-debate-sobre-como-aplicar-los-servicios-de-cloud-computing-en-las-normas-contables/>
- Andreu, A. (19 de septiembre de 2021). *El sector de la belleza y la cosmética recupera fuelle tras la pandemia: así se fabrican 5 conocidos productos*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/belleza-cosmetica-sectores-potentes-espana-933321>
- Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. (Junio de 2020). *Peluquería, Informe Coyuntural Salones de Peluquería*. Recuperado el 31 de octubre de 2022, de [https://alianzapeluqueria.es/wp-content/uploads/2020/09/Informe-Gpo-Trabajo-Peluquerias-IVA\\_Julio-2020\\_V4.pdf](https://alianzapeluqueria.es/wp-content/uploads/2020/09/Informe-Gpo-Trabajo-Peluquerias-IVA_Julio-2020_V4.pdf)
- Bain & Company. (02 de abril de 2018). *Bain & Company*. Recuperado el 11 de septiembre de 2022, de <https://www.bain.com/insights/management-tools-mission-and-vision-statements/>
- Beutymarket. (11 de enero de 2017). *La peluquería, un sector atomizado en Madrid y Barcelona*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, de <https://www.beutymarket.es/peluqueria/la-peluqueria-un-sector-atomizado-en-madrid-y-barcelona-peluqueria-11162.php>
- CincoDías. (1 de junio de 2022). *Estas son las comisiones que cobran los bancos a los comercios por los pagos con tarjeta*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/31/companias/1654012403\\_867533.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/31/companias/1654012403_867533.html)
- CincoDías. (26 de enero de 2022). *La inversión en startups españolas alcanza la cifra récord de 4.300 millones en 2021*. Recuperado el 17 de octubre de 2022, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/companias/1643203095\\_764659.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/companias/1643203095_764659.html)
- CincoDías. (Madrid de junio de 2022). *Las peluquerías españolas “pasan” de la digitalización*. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/19/pyme/1655638935\\_279171.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/19/pyme/1655638935_279171.html)
- Collins, J., & Porras, J. I. (2004). *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Collins Business Book.
- Comillas Emprende. (s.f.). *Panel Goldsmith*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, de [https://comillasemprende.comillas.edu/analysis/projectAnalysis/updateSurvey.html?project\\_analysis\\_id=431&survey\\_id=1](https://comillasemprende.comillas.edu/analysis/projectAnalysis/updateSurvey.html?project_analysis_id=431&survey_id=1)
- DBK. (febrero de 2021). *DBK Informa Observatorio Sectorial*. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de El sector de peluquerías y centros de estética pierde cerca

del 30% de sus ingresos: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/establecimientos-peluqueria-estetica-2021>

Estadística, I. N. (5 de noviembre de 2021). *Decil de salarios del empleo principal. Encuesta de Población Activa (EPA) Año 2020*. Recuperado el 10 de noviembre de 2022, de [https://www.ine.es/prensa/epa\\_2020\\_d.pdf](https://www.ine.es/prensa/epa_2020_d.pdf)

Expansión. (s.f.). *¿Como se calculan las cotizaciones a la Seguridad Social?* Recuperado el 11 de noviembre de 2022, de <https://www.expansion.com/economia-para-todos/impuestos/como-se-calculan-las-cotizaciones-a-la-seguridad-social.html>

Google. (s.f.). *Gana dinero con la monetización de tu sitio web*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de [https://www.google.com/intl/es\\_es/adsense/start/](https://www.google.com/intl/es_es/adsense/start/)

Kemp, S. (9 de febrero de 2022). *DIGITAL 2022: SPAIN*. Recuperado el 15 de septiembre de 2022, de Datareporter: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-spain>

KPMG. (31 de agosto de 2022). *Corporate - Taxes on corporate income*. Recuperado el 15 noviembre de 2022, de <https://taxsummaries.pwc.com/spain/corporate/taxes-on-corporate-income>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Ries, E. (2012). *El método lean start-up*. Barcelona: Grupo Planeta.

Rodríguez, H. (12 de marzo de 2021). *¿Cómo se vislumbra el futuro de la estética profesional?* Recuperado el 27 septiembre de 2022, de Beauty Cluster: <https://beautycluster.es/blog/como-se-vislumbra-el-futuro-de-la-estetica-profesional/>

Rodríguez, C. (17 de septiembre de 2020). *Modelo Goldsmith® de desarrollo de negocios y preparación para inversión*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de Paway: <https://paway.org/modelo-goldsmith-de-desarrollo-de-negocios-y-preparacion-para-inversion/>

Sánchez Galán, J. (30 de junio de 2016). *Plan estratégico*. Recuperado el 23 de septiembre de 2022, de Economomipedia: <https://economomipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Seisdos, A. (3 de febrero de 2020). *¿Qué es un modelo de negocio B2B2C?* Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://aseisdedos.com/que-es-b2b2c/>

Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2017). *Find your why*. Nueva York, Nueva York: Penguin Random House LLC.

- The Circus. (09 de abril de 2022). *¿Qué es un préstamo participativo o convertible?*  
Recuperado el 24 de octubre de 2022, de SaberMásSobrePréstamos:  
<https://www.santanderconsumer.es/blog/post/que-es-un-prestamo-participativo-o-convertible>
- ThePowerMBA. (s.f.). *Modelo de negocio Canvas: ¿Qué es y cómo utilizarlo?*  
Recuperado el 4 de noviembre de 2022, de ThePower business school:  
<https://www.thepowermba.com/es/blog/como-crear-un-modelo-de-negocio-con-business-model-canvas>
- Triper, B. (8 de febrero de 2020). *Parece que el futuro del negocio de las peluquerías está en la especialización.* Recuperado el 27 octubre de 2022, de Autonomos y Emprendedores:  
<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/actualidad/parece-futuro-negocio-peluquerias-especializacion/20200203110556021542.html>
- Valero, M. (8 de diciembre de 2018). *España, país de peluquerías: una para 900 habitantes, el doble que la media europea.* Recuperado el 1 de septiembre de 2022, de Cotizalia: [https://www.elconfidencial.com/economia/2018-12-08/peluquerias-peluqueros-salones-belleza-estetica\\_1679734/](https://www.elconfidencial.com/economia/2018-12-08/peluquerias-peluqueros-salones-belleza-estetica_1679734/)