



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD PARA PYMES Y AUTÓNOMOS

Modelo de Negocio

Autor: Paloma Godoy Azpeitia

Director: Marta Muñiz Ferrer

Madrid

Marzo 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	5
1.1. Objetivos y Justificación del Trabajo	5
1.2. Metodología y herramientas utilizadas	6
2. La Idea de Negocio	9
3. Análisis de Mercado e Identificación de la Oportunidad de Negocio	12
3.1. Análisis de la Demanda	17
3.1.1. Clientes	17
3.1.1.1. Las Peluquerías	18
3.1.1.2. Los Clientes de las Peluquerías	21
3.1.2. Definición del Producto	24
3.2. Análisis de la Oferta: sector y competencia.	25
4. Definición del Modelo de Negocio	29
4.1. Propuesta de Valor	30
4.2. Segmentos del Mercado (Segmentos de Clientes)	31
4.3. Canales de Distribución y de Comunicación	32
4.4. Relaciones con Clientes	32
4.5. Recursos Clave	33
4.6. Actividades Clave	33
4.7. Socios Clave	34
4.8. Flujo de Ingresos	34
4.9. Estructura de Costes	36
5. Estructura Organizativa del Negocio	39
5.1. Estrategia en Ingresos	40
5.2. Estrategia en Costes	40
6. Análisis de Viabilidad del Negocio	41
6.1. Análisis de Viabilidad Comercial del Negocio	43
6.2. Análisis de Viabilidad Operativa del Negocio	44
7. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades	46
8. Conclusiones: ¿es viable el Modelo de Negocio?	48
9. Recomendaciones y Próximos Pasos	50
10. Modelo Beta	52
11. Bibliografía	58
12. Anexos	61
12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General	61
12.1.1. Cifras de Población	61
12.1.2. Datos de Empresas	63
12.1.3. Índice de Cifra de Negocios Empresarial	64
12.1.4. Indicadores de Confianza Empresarial	65
12.1.5. Indicadores económicos: PIB per cápita	66

12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector	67
12.2.1. Entrevistas Guión. Peluquerías	67
12.2.2. Entrevistas Resultados. Peluquerías	70
12.2.3. Entrevistas Guión. Clientela de las peluquerías	71
12.2.4. Entrevistas Resultados. Clientela de las peluquerías	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Flujos: Pasos para la definición del Modelo de Negocio. Fuente: Elaboración propia.	8
Figura 2. Representación de la Idea de Negocio. Fuente: Elaboración propia.	9
Figura 3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979). Fuente: Elaboración propia a partir de López, 2015.	26
Figura 4. Modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010). Fuente: López, 2013.	29
Figura 5. Cálculos para el Resultados de Explotación: los ingresos. Fuente: Elaboración propia.	35
Figura 6. Cálculos para el Resultado de Explotación: la estructura de costes. Fuente: Elaboración propia.	37
Figura 7. Resultado de Explotación Previsional. Fuente: Elaboración propia.	38
Figura 8. La Estructura Organizativa del negocio: el organigrama. Fuente: Elaboración propia.	39
Figura 9. Modelo para la Creación de un Nuevo Negocio. Fuente: Elaboración propia a partir de Timmons & Spinelli, 2009.	41
Figura 10. Diagrama de Flujos: Análisis de la Viabilidad del Negocio. Fuente: Elaboración propia a partir de Muñiz Ferrer y Segurado, 2013.	42
Figura 11. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.	47
Figura 12. Gráfico representando el modelo de desarrollo y crecimiento del negocio en función de la rentabilidad obtenida y el paso del tiempo. Fuente: Elaboración propia.	48
Figura 13. Diagrama de Flujos: del Modelo de Negocio al Plan de Negocio. Fuente: Elaboración propia.	51
Imagen 1: Página principal. Autor: Elaboración propia.	52
Imagen 2: Registra tu negocio. Autor: Elaboración propia.	53
Imagen 3: Forma parte de nuestra red de comerciales y distribuidores. Autor: Elaboración propia.	54

Imagen 4: Busca tu peluquería. Autor: Elaboración propia.	55
Imagen 5: “Como antes, S.L.”. Ejemplo de una peluquería. Autor: Elaboración propia.	56
Imagen 6: Anúnciate. Autor: Elaboración propia.	57

1. Introducción.

1.1. Objetivos y justificación del trabajo.

Este trabajo fin de grado consiste en definir un Modelo de Negocio y en analizar su respectiva viabilidad.

Concretamente, el objetivo es definir un Modelo de Negocio viable para el lanzamiento de una nueva plataforma de gestión que permita mejorar la productividad de los servicios ofrecidos por las PYMES y autónomos del sector de peluquerías en la Comunidad de Madrid.

La elección del tema a tratar en el trabajo fin de grado (en adelante, TFG) responde a la consideración de que la definición de un Modelo de Negocio y el análisis de su viabilidad comercial, operativa y, en definitiva, económico-financiera engloban la esencia del grado de Administración y Dirección de Empresas a nivel teórico y práctico.

Así, en el diseño de un Modelo de Negocio, han de aplicarse desde un enfoque práctico el conjunto de asignaturas que se han ido cursando a lo largo de esta carrera universitaria. Por lo tanto, el objetivo es utilizar los aspectos teóricos aprendidos en un trabajo de aplicación práctica, real y creativa. Dicho de otra manera, la teoría vendrá implícitamente reflejada, siendo un trabajo de enfoque puramente práctico.

Además, dado que se trata de una creación de datos, el carácter teórico cobra importancia sin ser el enfoque principal del trabajo. Esto tiene especial relevancia puesto que será estrictamente necesario que el trabajo se realice totalmente en base a la teoría aprendida para poder aplicarla al caso estudiado.

La definición de un Modelo de Negocio conlleva, además, un análisis previo del mercado y un posterior análisis de viabilidad del negocio. Se trata de análisis complementarios y necesarios para su definición.

Se tratará de una definición desde el punto de vista estratégico a través criterios y herramientas de análisis cualitativo, principalmente. Dichas herramientas abarcarán los ámbitos externo e interno, es decir, se realizarán análisis del entorno macro económico y del sector, además de análisis internos. Todos ellos tendrán una función y finalidad que deberán cumplir, significando que las herramientas de análisis externo estarán centradas en el estudio previo del mercado y las herramientas de análisis interno, por el contrario, en la definición del Modelo de Negocio y en su posterior análisis de viabilidad.

1.2. Metodología y herramientas utilizadas.

El enfoque estratégico del trabajo define la metodología, y por lo tanto, las herramientas a utilizar para poder lograr los resultados esperados del mismo. Dicha metodología seguirá una línea de análisis cualitativo basada tanto en la búsqueda como en la creación de la información necesaria, con la ayuda de las técnicas aprendidas a lo largo del grado universitario.

El trabajo está diseñado para que los distintos puntos del índice actúen a modo de escalones o pasos que habrá que realizar hasta llegar a los resultados y las conclusiones deseados. De este modo, la consecución de los distintos pasos implicará un avance hacia la definición del Modelo de Negocio¹.

El orden de los escalones establecido indicará el grado de especificación de las herramientas, empezando por aquellas más generales y del entorno, y finalizando con herramientas específicas e internas al servicio de la definición del Modelo de Negocio. Las herramientas propuestas para alcanzar el objetivo del trabajo pueden clasificarse en tres grandes grupos.

En primer lugar, las herramientas de análisis del sector y del entorno general. El objetivo del análisis de factores externos es establecer si existe una oportunidad de negocio en base a la Idea de Negocio propuesta.

En concreto, se realizará un análisis de los factores económicos y demográficos que definan las ventajas de invertir en el desarrollo de la Idea de Negocio en el entorno general. Por lo tanto, con este primer análisis se busca obtener una conclusión que indique que el marco general es favorable y atractivo para el desarrollo de la Idea de Negocio.

Referente al análisis del sector, las herramientas y los modelos seleccionados se podrán agrupar en función del sujeto analizado, es decir, desde el punto de vista de la demanda y desde el punto de vista de la oferta.

El principal grupo de interés dentro de la demanda son los clientes, por lo que se realizará trabajo de campo recogiendo información a través de entrevistas. Se utilizarán dos modelos de guiones de entrevistas diferentes porque se persiguen objetivos distintos, que en un único modelo no sería posible agrupar. La estructura de ambos modelos es una entrevista semi estructurada. Los motivos principales para el uso de este tipo de entrevistas son los siguientes. (Lewis, Saunders & Thornhill, 2012.)

En primer lugar, el tipo de respuestas buscadas, siendo éstas respuestas en profundidad y que recogen opiniones.

En segundo lugar, se trata de una investigación donde el tema a tratar requiere el contacto personal. Puesto que se han elaborado con el fin de comprobar si existe una oportunidad de negocio a través de la verificación de que el mercado identifique la propuesta de valor, será

¹ Modelo de Negocio. Un modelo de negocio define el diseño y la forma en la que una organización crea, ofrece y captura valor. En el modelo de negocio se describen las cuatro áreas fundamentales del negocio, siendo éstas los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera; y se representan la configuración de las estructuras organizativas, los procesos y los sistemas necesarios para la implantación de la estrategia empresarial. (Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.)

imprescindible que el entrevistado entienda bien la Idea de Negocio, por lo tanto, la mejor solución es que él mismo tenga la oportunidad de realizar preguntas y comentar todas aquellas dudas que le puedan surgir.

La última razón es el tipo de preguntas incluidas, caracterizadas por no tener respuestas definidas. Además, el orden de las mismas podría verse alterado por el desarrollo de la entrevista, permitiendo este tipo de entrevistas realizarlo.

Por otro lado, se analizará el sector con la ayuda del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979), y con un análisis de la competencia. Por último, el análisis del sector se complementará con un análisis del ciclo de vida del sector, aportando un enfoque más dinámico al análisis.

Puesto que se trata de un conjunto de herramientas complementarias, se busca que los resultados sean coherentes, tanto entre el conjunto de herramientas incluidas dentro del análisis del sector como el análisis del entorno general.

El segundo grupo de herramientas engloba las primeras herramientas y modelos de análisis de factores internos. Se trata de un enfoque más específico al servicio definido en el Modelo de Negocio. Como principal herramienta, se utilizará el modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se trata de un modelo específico e interno con el que se obtendrá, como resultado, el análisis de las distintas variables que forman el Modelo de Negocio. Estas variables incluyen el estudio de la propuesta de valor, los segmentos de clientes potenciales y la relación con los mismos, el análisis de los canales de comunicación y distribución, la estructura de ingresos, las actividades, recursos y alianzas claves, y la estructura de costes. Por lo tanto, el modelo CANVAS nos permitirá analizar todos los puntos y factores necesarios y prioritarios en la definición del Modelo de Negocio.

Por último, las herramientas de análisis de factores internos para el análisis de viabilidad del negocio, tanto a nivel comercial como operativo. Con el uso de estas herramientas y modelos se busca obtener conclusiones que indiquen una aceptación e integración del Modelo de Negocio en el mercado asegurando la vida y el progreso del mismo a lo largo del tiempo. Para ello, se realizarán análisis de recursos y capacidades.

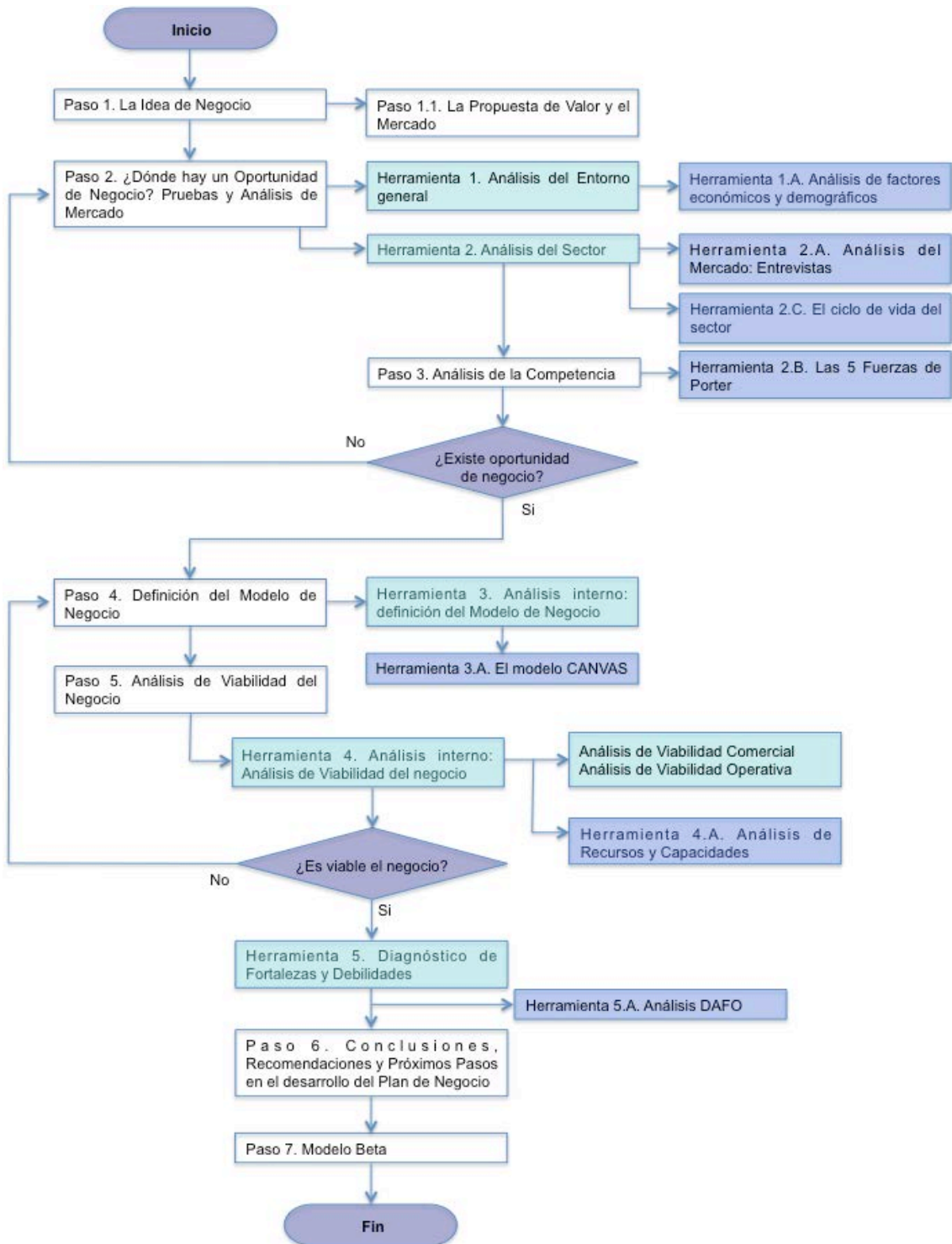
Una vez obtenidos los resultados de los distintos análisis, en el caso de que sean los esperados y se demuestre la viabilidad comercial y operativa del negocio, se realizará un diagnóstico de las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas. Para ello, será necesario hacer uso del modelo DAFO² (Porter, 1979). Con el modelo se identificarán tanto las fortalezas y las oportunidades que potencialmente permitan obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, como los aspectos más débiles para su mejora en el tiempo a través de acciones para sobrevivir. Dicho análisis será de gran utilidad tanto en el momento presente como para cambios y modificaciones futuras, puesto que permite identificar los distintos factores que inciden en el servicio, de manera global.

La obtención de resultados satisfactorios implicará la realización de un modelo Beta que proyectará el aspecto físico, además de incluir las distintas funciones y características, del servicio. Para cerrar el trabajo, se realizará una breve descripción de los próximos pasos a dar en caso de seguir adelante con el Modelo de Negocio.

² Modelo DAFO. Modelo de análisis interno y externo de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Se realizará para el Modelo de Negocio definido.

La siguiente figura muestra un Diagrama de Flujos, relacionando la consecución de pasos y la estructura del trabajo, y las distintas herramientas con los objetivos a alcanzar.

Figura 1. Diagrama de Flujos: Pasos para la definición del Modelo de Negocio.



Fuente: Elaboración propia.

2. La Idea de Negocio.

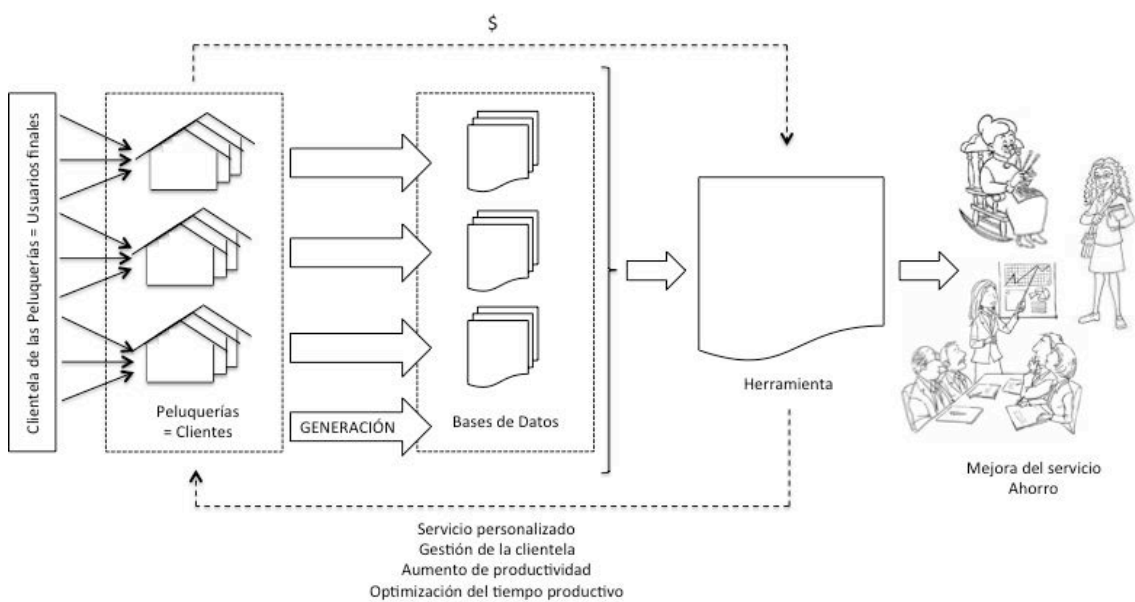
La Idea de Negocio se fundamenta en la oferta de un servicio dirigido a PYMES y autónomos para la mejora de su productividad mediante una herramienta, de mejora continua, usando las nuevas tecnologías informáticas e internet. El servicio estará destinado a las empresas de un mismo sector (las peluquerías, en este caso), siendo éstas los clientes potenciales, y será rentable gracias a los ingresos por el pago de un cargo mensual fijo y la explotación publicitaria.

El concepto principal será la creación de un servicio que ayude a optimizar la gestión de los clientes de los comercios pequeños y medianos. Este servicio se realiza a través herramienta web o un portal informático. Para ello será necesario crear las bases de datos, tarea que deberá ser realizada por los comercios con los datos de sus clientes habituales.

El portal reunirá información sobre los distintos comercios y empresas. El sector elegido y propuesto, para este trabajo, es el sector de las peluquerías de la Comunidad de Madrid. El sector de las peluquerías es un sector maduro y que difícilmente puede reinventarse, por lo que es necesario que su estrategia de comunicación y la gestión sus clientes sea muy eficaz para alcanzar su máximo rendimiento.

La siguiente figura representa la Idea de Negocio para que su definición y comprensión sea más sencilla.

Figura 2. Representación de la Idea de Negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar el máximo rendimiento, las empresas deberán trasladar determinados perfiles de clientes. En la mayoría de las peluquerías, la clientela elige los viernes por la tarde y los sábados completos para acudir a ellas por varias razones, empezando por los horarios laborales que actúan de manera un poco restrictiva.³ La herramienta permitirá que las

³ Fuente: investigación de mercado, expuesta en apartados posteriores. Para conocer más de la investigación de mercado, ir al apartado "3.1. Análisis de la Demanda".

distintas empresas prueben métodos para desplazar clientela al resto de la semana, como pueden ser las amas de casa o las personas mayores, liberando horas facturables de estos dos días para atender a más clientes.

Como se puede apreciar en la figura, una vez las distintas peluquerías contratan el servicio el proceso a seguir es el siguiente. En primer lugar, las peluquerías (los clientes de la herramienta) generan una base de datos de todos aquellos clientes de sus negocios (los usuarios finales) que quieran formar parte y disfrutar de las ventajas propuestas. Con la base de datos generada, las peluquerías deberán decidir distintos métodos de captación de clientela, como por ejemplo, promociones en momentos puntuales, regalos por cumplir determinadas condiciones, etc. Estas técnicas, junto con la base de datos, se realizarán por los comercios que decidan incorporar la herramienta en su estrategia diaria de gestión del negocio. Cabe destacar que, actualmente, muchos comercios ya han empezado a realizar esta serie de actividades para poder sobrevivir, significando que la implantación de la herramienta se podría realizar en menos tiempo.⁴

Los siguientes pasos en el proceso consisten en la generación de la herramienta y en el servicio personalizado de cada cliente de cada peluquería con las condiciones idóneas. Por esta razón, se ha especificado que el cliente de la herramienta será quien contrate el servicio, es decir, las peluquerías de la Comunidad de Madrid, mientras que el usuario final, y quien recibe el impacto, serán los clientes habituales de los distintos establecimientos.

Las ventajas disfrutadas por las peluquerías son la oferta de un servicio personalizado a través de la gestión de su clientela. Las consecuencias directas deberían centrarse en el aumento de productividad y en la optimización del tiempo productivo. Esto supondrá, en principio, un impacto positivo en la Cuenta de Resultados de las empresas.

Además, formar parte de la base de datos implicará un avance en el plan de marketing, en concreto en el plan de comunicación, de las distintas peluquerías, en especial aquellas de menor tamaño que, por tanto, tengan recursos más reducidos. Cabe destacar que la herramienta proporcionará información actualizada en la medida en la que las distintas peluquerías actualicen su espacio. Esto permitirá personalizar la gestión de los clientes.

Esta herramienta será económicamente accesible. El servicio tendrá dos modalidades, teniendo un coste mínimo total mensual para las peluquerías de quince euros. La primera modalidad estará destinada a las peluquerías de pequeño y mediano tamaño (a las PYMES y autónomos), mientras que el segundo estará más enfocado en las cadenas de peluquerías.

La herramienta ofrecerá diversos servicios secundarios y mejoras adicionales como son el posicionamiento positivo en los buscadores de internet, la elección de las palabras clave para la captación de nuevos clientes y podrá servir como buscador interno, agrupando y ordenando por localidades, barrios y calles principales, las distintas peluquerías de la Comunidad de Madrid inscritas.

Por otro lado, las ventajas para los usuarios finales se concentran en una mejora del servicio y en un ahorro. Además, considerando que se trata de una herramienta que pretende gestionar mucha información de manera fácil y simple de manejar, los usuarios únicamente necesitarán conocimientos básicos de manejo en internet.

⁴ Fuente: investigación de mercado, expuesta en apartados posteriores. Para conocer más de la investigación de mercado, ir al apartado “3.1. Análisis de la Demanda”.

Existe un tercer agente económico que forma parte de la Idea de Negocio global. Se trata de los clientes por explotación publicitaria. No aparecen en la Figura 2 dado que no forman parte de la actividad económica en esencia, sino que suponen una estabilidad económica. Su papel fundamentalmente se basa en la compra mensual de espacios en la herramienta con el fin de hacer publicidad. Las empresas interesadas en comprar estos espacios publicitarios podrán tener cualquier tipo de actividad empresarial, aunque se entiende que las empresas relacionadas con el sector de las peluquerías serán quienes vean el atractivo de la inversión.

Así, definimos la propuesta de valor ofrecida al mercado como un servicio que permita optimizar la gestión diaria de la clientela en sectores comerciales que se encuentren en la fase de madurez y en mercados saturados. Los clientes, como foco principal del negocio, serán las peluquerías de la Comunidad de Madrid. El servicio les permitirá repartir la actividad diaria y semanal para evitar picos de sobreactividad y zonas valle, o momentos de baja actividad, personalizando el trato de cada cliente, y usuario final de la herramienta.

3. Análisis de Mercado e Identificación de la Oportunidad de Negocio.

Para establecer si la Idea de Negocio es o no viable, primero habrá que determinar la existencia de una oportunidad de negocio en el mercado, en la que se fundamenta dicha idea. La oportunidad de negocio se puede definir como un nicho de necesidades en el mercado que no ha sido cubierto en su totalidad.⁵ Para poder justificar y respaldar la oportunidad identificada, habrá que realizar unos pasos previos de investigación y análisis del entorno general y, posteriormente, del sector donde se desarrollará la Idea de Negocio.

Para el correcto análisis del entorno general, se ha elegido un análisis basado en la identificación de determinados factores económicos y socioculturales, principalmente, que sean influyentes y relevantes. De esta manera, se obtiene una visión global del entorno y su posible influencia en el negocio.

El entorno seleccionado para su análisis ha sido la Comunidad de Madrid, España, que se prevé como un entorno atractivo para invertir, actualmente, y con posibilidades de mejora, con proyecciones futuras optimistas. Se tratará, por lo tanto, de un breve análisis sobre el desarrollo económico-demográfico de España y, en concreto, de la Comunidad de Madrid.

Para poder obtener resultados representativos de la realidad, se ha hecho referencia al Instituto Nacional de Estadística de España (el INE) como fuente de los datos utilizados⁶. En concreto, se ha considerado que los factores más influyentes en la toma de decisión son todos aquellos datos que reflejen y comparen la demografía y la población nacional y de las comunidades autónomas⁷, los datos económicos referentes a los comercios y al consumo registrado⁸, y una selección de índices económicos, que se analizarán a continuación.

En primer lugar, los datos demográficos y de población reflejan que la Comunidad de Madrid es la tercera comunidad autónoma con mayor población con un porcentaje de población sobre el total nacional de 13,71%, siendo la más poblada Andalucía con un 18,04% seguida de Cataluña, que tiene un 15,94% sobre el total nacional⁹. Estos datos son muy atractivos puesto

⁵ Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

⁶ Los datos se han obtenido a través de la página oficial del Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es>.

⁷ Los datos sobre las Cifras de Población: "Las Cifras de Población proporcionan una medición cuantitativa de la población residente en España, en cada comunidad autónoma, en cada provincia y en cada isla (en las provincias insulares), desagregada según características demográficas básicas, como el sexo, el año de nacimiento, la edad, la nacionalidad y el país de nacimiento. La serie poblacional se obtiene de las Estimaciones intercensales de la población para el período 1971-2012 y a partir de 2012, de la operación Cifras de población." (INE, 2015, http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm).

⁸ Se ha considerado necesario cruzar estos datos económicos con el sector de las peluquerías a pesar de no estar enfocado este análisis previo al análisis del sector. Se entiende que será necesario tener un marco favorable tanto a nivel global y general como a un nivel más específico y sectorial.

⁹ Los porcentajes han sido calculados a partir de los datos proporcionados por la base de datos del Instituto Nacional de Estadística de España (INE). Su cálculo se ha realizado dividiendo el dato, en valor absoluto, de la cifra de población de cada comunidad autónoma entre el dato, en valor absoluto, de la cifra de población del total nacional. Una vez realizado el cálculo, el orden se ha establecido de la comunidad autónoma más poblada (obteniendo el primer

que a mayor número de residentes en el territorio de la Comunidad de Madrid, mayor será la probabilidad de captación de clientes y de usuarios del servicio propuesto.

Para poder hacer un análisis más preciso, además será necesario hacer un estudio de la población en función del sexo, es decir, haciendo una distinción entre los hombres y las mujeres. Estos datos reflejan que, a 1 de enero de 2014, había más mujeres residentes en territorio nacional que hombres¹⁰. En la Comunidad de Madrid, los datos también reflejan esta relación pero, en este caso, de manera un poco más acentuada. El porcentaje de hombres y mujeres residentes en la Comunidad de Madrid es de 48,06% total hombres y 51,93% total mujeres¹¹. Estas cifras proporcionan una base positiva puesto que, generalmente, las mujeres son clientes habituales y de asistencia más frecuente a las peluquerías.

Por lo tanto, los datos sobre la población y la demografía del territorio nacional, relacionados con datos que reflejan la separación entre sexos de la población, tanto a nivel nacional como desglosado en las distintas comunidades autónomas, nos permite llegar a la conclusión de que la Comunidad de Madrid es un entorno favorable para invertir.

Otro aspecto importante es el ámbito de los factores e índices económicos. En primer lugar, se analizará la tasa de consumo, o consumo registrado, y el número de comercios con domicilio social en la Comunidad de Madrid. Estos datos ayudarán a proporcionar una idea general sobre la economía de España y, en particular, de la Comunidad de Madrid. A mayor actividad comercial y económica y a mayor consumo registrado, mejores los resultados obtenidos y mayores las probabilidades de éxito a la hora de implantar la Idea de Negocio en el mercado.

La fuente de los datos es el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España. Para este análisis, se ha convenido utilizar los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE)¹², que reúne la información referente al total de empresas registradas en la CNAE-2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 2009). Asimismo, se hará referencia al Índice de Cifras de

puesto) a las menos poblada (obteniendo el último, número dieciocho). Para ver en mayor detalle los datos, ir a *"12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General"*.

¹⁰ Los datos reflejan que la diferencia es prácticamente inexistente, siendo la proporción de hombres a mujeres de aproximadamente 49,20%, total hombres en territorio nacional, a 50,80%, total mujeres en territorio nacional. En términos absolutos, el total de hombres en España es de 22.877.461 y el total de mujeres en territorio nacional es de 23.634.738. Para ver en mayor detalle los datos ir a *"12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General"*.

¹¹ Se trata de una relación (más mujeres que hombres) que ocurre en todas las comunidades autónomas, exceptuando a Castilla la Mancha, la Región de Murcia, las Islas Baleares, Ceuta y Melilla (donde hay más hombres residentes que mujeres). Para ver en mayor detalle los datos ir a *"12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General"*.

¹² Directorio Central de Empresas: "El Directorio Central de Empresas (DIRCE) reúne en un sistema de información único, a todas las empresas españolas y a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. Su objetivo básico es hacer posible la realización de encuestas económicas por muestreo. Se actualiza una vez al año, generándose un nuevo sistema de información a 1 de enero de cada período.

Se publica una explotación estadística de los resultados para empresas y unidades locales, desglosados por comunidades autónomas según condición jurídica, actividad económica principal y estrato de asalariados asignado. El DIRCE genera información asociada a: altas, permanencias y bajas, clasificadas estas según sector económico, condición jurídica y estrato de asalariados." (INE, 2015, <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp201&file=inebase&L=0>).

Negocio Empresarial (ICNE)¹³ y a los Indicadores de Confianza Empresarial¹⁴, la primera encuesta de opinión realizada por el INE.

Según el DIRCE y haciendo uso de los datos de la CNAE, se ha podido calcular el porcentaje de empresas localizadas en la Comunidad de Madrid en referencia a las empresas localizadas en el territorio nacional¹⁵. Según los cálculos realizados, la Comunidad de Madrid ostenta el segundo puesto con 15,85%¹⁶ cuando se hace referencia a la actividad empresarial por comunidades autónomas. Este dato nos permite concluir que la Comunidad de Madrid ofrece un entorno favorable para la domiciliación y localización social de las empresas.

Según la clasificación sectorial realizada por la CNAE, las cifras del sector de las peluquerías estarían recogidas dentro del grupo “96. Otros servicios personales”¹⁷. Se ha comparado la actividad dentro de esta división sectorial en la Comunidad de Madrid con las cifras registradas en el resto de las comunidades autónomas. Los resultados obtenidos son que la Comunidad de Madrid se encuentra en cuarta posición después de Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana, en ese orden. Este grupo se despunta y se separa con respecto al resto de las

¹³ Índice de Cifras de Negocios Empresarial: “El Índice de Cifra de Negocios Empresarial (ICNE) es una operación de síntesis que permite obtener un indicador coyuntural que mide la evolución a corto plazo de la cifra de negocios, de forma conjunta, para los sectores económicos no financieros: Industrias extractivas y manufacturera, Energía eléctrica y agua, Comercio y Servicios no financieros.

Para obtener este indicador se utilizará información de tres encuestas elaboradas por el INE como son: los Índices de Cifras de Negocios en la Industria (ICN), los Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS) y los Índices de Comercio al por Menor (ICM). Para el resto de sectores que no investiga el INE, la información se completará con datos proporcionados por la Agencia Tributaria.

Los resultados se presentan en forma de índices con año base 2010 y periodicidad mensual, desde enero de 2002.” (INE, 2015, <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft05%2Fp083&file=inebase&L=0>).

¹⁴ Indicadores de Confianza Empresarial: “Es la primera encuesta de opinión que realiza el INE. Los Indicadores de Confianza Empresarial que el INE publica trimestralmente desde el mes de abril del 2012, se basan en las opiniones recogidas de los gestores de los establecimientos respecto a la marcha general de su negocio en el trimestre pasado y sus expectativas para el trimestre entrante.

Las unidades de análisis son los establecimientos, la muestra es representativa por CC.AA. y a nivel estatal.” (INE, 2015, <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp199&file=inebase&L=0>).

¹⁵ Los cálculos se han realizado dividiendo el número de empresas localizadas por comunidades autónomas entre el número total de empresas localizadas en territorio nacional. Este cálculo permite relativizar los valores absolutos registrados por el DIRCE. Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

¹⁶ En primer lugar se encuentra Cataluña con un 18,48% y en tercer lugar, Andalucía con un 15,03%. Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

¹⁷ La CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) realiza una división de la actividad económica por sectores haciendo una clasificación en función del objeto social de la empresa. En el caso del sector de las peluquerías, no se ha encontrado un sector que reúna las actividades de servicios de belleza, estética o moda. Por lo tanto, se ha considerado utilizar el dato del grupo “96. Otros servicios personales”.

comunidades autónomas de España por una diferencia significativa¹⁸. Por otro lado, y teniendo en cuenta que el servicio ofrecido en la Idea de Negocio es una herramienta en forma de un portal informático, se ha analizado la actividad empresarial en este sector en España y en las distintas comunidades autónomas. En este caso, según la CNAE, el grupo que recoge los datos de este sector es el grupo “631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web”. La Comunidad de Madrid tiene el mayor número de empresas registradas en este sector, seguida por Cataluña, la Comunidad Valenciana y Andalucía¹⁹.

Con estos resultados se puede concluir que la Comunidad de Madrid tiene una población con una cultura informática establecida, por lo que la herramienta propuesta no tendrá impactos negativos sobre las costumbres y culturas del público objetivo, y en general con la sociedad. Además, las cifras registradas en el sector de los servicios personales indican que existe un mercado potencial de clientes consistente.

Referente al Índice de Cifras de Negocios Empresarial (ICNE), se puede concluir que el sector de los comercios al por menor ha rendido, en el décimo periodo del año 2014, por debajo del índice general nacional, siendo el índice sectorial el 98,437 y el índice general un 103,056²⁰. Estos resultados reflejan la actual situación económica española, pero con previsiones a corto plazo optimistas y de estabilidad, según los Indicadores de Confianza Empresarial²¹.

Por último, se ha hecho un análisis de distintos indicadores económicos. El indicador económico seleccionado como dato indicativo de la situación actual es el PIB per cápita nacional y distribuido por comunidades autónomas. La Comunidad de Madrid registró en el año 2013 un PIB per cápita de 30.678 euros²², siendo un valor considerablemente superior al valor del PIB per cápita a nivel nacional, que se registró en 22.519 euros. La evolución del PIB per cápita, en general, ha sido de un leve descenso, manteniéndose prácticamente estable el valor. Cabe destacar que se trata de la comunidad autónoma con el PIB per cápita más elevado desde el año 2010²³. Estos datos reflejan que, a pesar de la actual situación económica, los datos económicos son positivos.

Por lo tanto, tras haber analizado los distintos factores económicos y demográficos se puede afirmar que la Comunidad de Madrid, España, es un entorno general favorable y atractivo para el desarrollo del servicio.

¹⁸ Los porcentajes de estas cuatro comunidades autónomas se encuentran en un rango entre el 11% y el 18%, aproximadamente. Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

¹⁹ La Comunidad de Madrid tiene un 21,17% de actividad en el sector de las herramientas informáticas. Las tres comunidades autónomas que siguen tiene porcentajes entre el 19% y el 12%, aproximadamente. Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

²⁰ Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

²¹ Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

²² Este dato figura como una estimación avance, según la tabla proporcionada por el INE. Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

²³ Los datos proporcionados por el INE abarcan el periodo de tiempo desde el año 2010 al año 2013. Para ver en mayor detalle los datos ir a “12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General”.

El siguiente paso que hay que dar para completar el análisis de los factores externos será realizar un análisis sectorial. Una vez realizado dicho análisis, se podrá concluir acerca de si existe o no la oportunidad de negocio en el mercado. La oportunidad de negocio en el mercado vendrá dada con la falta de equilibrio entre la demanda y la oferta en el mercado. Este desequilibrio será positivo cuando la demanda sea superior a la oferta.

Se ha establecido en la Idea de Negocio que el sector en el que se quiere enfocar el servicio, para empezar, es el sector de las peluquerías. Para poder afirmar que dicho sector proporcionará una oportunidad al servicio, se realizarán una serie de análisis de mercado que permitirán obtener dichos resultados y conclusiones.

El análisis de mercado estará dividido en el análisis de la demanda y en el análisis de la oferta. Esta división ayudará a establecer e identificar los distintos y principales grupos de interés y su impacto en el servicio ofrecido. En cada grupo se llevarán a cabo distintas herramientas de análisis externo, con la finalidad de conocer las limitaciones y los márgenes de actuación de la Idea de Negocio en el mercado. Así, el objetivo final será averiguar si existe o no una oportunidad de negocio en el mercado. En el caso de obtener resultados positivos y favorables, se establecerá la viabilidad de la Idea de Negocio. De esta manera, pasaremos al desarrollo del Modelo de Negocio y al análisis en profundidad de los factores internos del servicio.

3.1. Análisis de la Demanda.

El análisis de la demanda pretende evaluar, principalmente, los aspectos de la herramienta que se ven influenciados por los grupos de interés que demandarán el servicio, es decir, por los grupos de clientes potenciales, el público objetivo.

Para poder realizarlo de la manera más precisa posible y poder llegar a conclusiones más concretas y acertadas, se ha establecido como método principal una investigación de mercado. La herramienta clave utilizada ha sido la entrevista semi estructurada, por los motivos mencionados anteriormente²⁴.

En el estudio del mercado, se ha considerado de utilidad hacer una distinción de las entrevistas, obteniendo dos guiones con entrevistados objetivo y fines perseguidos distintos. En los siguientes apartados se detallan las características de cada modelo, sus objetivos y, sobretodo, sus resultados. Con el conjunto de la información recabada, se han obtenido conclusiones muy favorables que permiten continuar con el desarrollo de la Idea de Negocio para convertirla en un Modelo de Negocio.

3.1.1. Clientes.

En la Idea de Negocio se diferencian dos tipos distintos de clientes: las peluquerías, que a su vez pueden dividirse entre los negocios comerciales de pequeño y mediano tamaño (las peluquerías de autónomos y franquiciados) y las cadenas grandes de peluquerías, y los clientes por explotación publicitaria.²⁵

Para el análisis y correcto entendimiento de la demanda, y con el objetivo de analizar el nivel de aceptación de la herramienta en el mercado, se ha realizado una serie de entrevistas de opinión. En ellas, se pedía al entrevistado que contestase a una serie de preguntas relacionadas con el sector de las peluquerías y su actividad y con la Idea de Negocio propuesta para la posterior definición del Modelo de Negocio.

Se han realizado dos modelos distintos de guiones de las entrevistas que, por tanto, estuviesen enfocados a distintos agentes y que persiguiesen diferentes objetivos. De esta manera, con los dos tipos de entrevistas se lograría captar la opinión de todos los agentes involucrados en el proceso, además de captar toda la información posible y considerada relevante para concluir acerca de la existencia de la oportunidad de negocio en el mercado. Se ha realizado un total de treinta entrevistas, incluyendo los dos modelos de guiones de entrevistas.

En primer lugar, el análisis de la demanda se centrará en una entrevista de opinión a los profesionales del sector de las peluquerías. Éstos serán el centro de la entrevista puesto que constituyen el cliente potencial de la herramienta, teniendo especial importancia su opinión. Para completar el análisis, se realizará una segunda entrevista de opinión, pero en este caso, a la clientela de las peluquerías. El objetivo de esta segunda entrevista será obtener información acerca de la opinión de quienes formarán parte de la base de datos²⁶, siendo, por lo tanto,

²⁴ Motivos expuestos en el apartado "1.2. Metodología y herramientas utilizadas".

²⁵ En el apartado "2. La Idea de Negocio" se describen, entre otros puntos, las características de los distintos tipos de clientes.

²⁶ Como ya se ha mencionado en el apartado "2. La Idea de Negocio", los responsables de generar las bases de datos de sus clientes serán las propias peluquerías, pero necesitarán el consentimiento de los mismos para poder incluirlos. Por eso, se ha considerado imprescindible tener en cuenta su opinión.

agentes económicos con un papel crucial. De esta manera, se necesitará comprobar que ambos grupos de interés identifiquen y valoren positivamente la propuesta de valor de la Idea de Negocio. Posteriormente, se realizará una definición del producto, de sus funciones y aspectos relevantes que se vería influenciados por la evolución del entorno y la aceptación del mercado con el producto.

Por otro lado, están las empresas que están dispuestas y quieren publicitarse a través del mercado de internet. Se trata de un grupo de clientes distinto puesto que la razón principal de introducirse se centra en la publicidad y propaganda. Este tipo de empresas suelen buscar sitios muy visitados o solicitados para poner sus anuncios. La distinción de este grupo de interés es esencial porque, generalmente, suele tratarse de quienes generan flujos de ingresos para el sector tecnológico.

Por lo tanto, se ha hecho especial hincapié en las opiniones de las peluquerías y sus clientes por la importancia en la actividad económica del negocio y peso que suponen en los ingresos. En referencia a los clientes por explotación publicitaria, no se ha realizado una investigación de mercado al suponer un porcentaje mucho más reducido de los ingresos.

3.1.1.1. Las Peluquerías.

El bloque principal de clientes está formado por las peluquerías de la Comunidad de Madrid. En él, se pueden distinguir dos grandes grupos, siendo éstos: los comercios pequeños y medianos y las grandes cadenas.²⁷ El primer tipo de entrevistas ha estado enfocada a este segmento de clientes.

En el primer modelo de entrevistas, se buscaba la opinión de los profesionales del sector de las peluquerías. Para poder realizar las entrevistas, ha sido necesario ir personalmente a los distintos establecimientos. Además, el tipo de establecimiento se ha apuntado en una nota en cada entrevista puesto que luego será importante dicha información para poder diferenciar los distintos servicios que ofrecerá la herramienta en base a esta variable. Se realizaron un total de veinte entrevistas²⁸, siendo los resultados obtenidos de gran utilidad para la elaboración del análisis de la demanda de mercado.

Los objetivos establecidos en estas entrevistas han sido los siguientes. Primero, analizar la percepción que tienen los profesionales peluqueros en función del desarrollo económico-cultural del sector en el que llevan a cabo su actividad empresarial. En segundo lugar, analizar la percepción que tienen de los distintos perfiles de clientes que atienden en su empresa, en función de su disponibilidad y horarios de acceso a la peluquería, como por ejemplo, las amas de casa, la clientela con horarios laborales muy restrictivos, personas mayores y jubiladas, etc. Además, sería necesario analizar si con los medios y recursos de los que disponen son capaces de realizar la gestión más adecuada de los mismos, optimizando su rendimiento y liberando horas facturables a través de acciones de marketing y comunicación. Por lo tanto, a través de estas entrevistas se pretende obtener la máxima información sobre si la herramienta ofrecida realmente tiene una propuesta de valor innovadora y que cubra necesidades no satisfechas hasta el momento.

²⁷ Para las entrevistas, no se ha hecho una distinción entre peluquerías, únicamente se ha puesto una nota que identificase que tipo de establecimiento era, para su posterior uso.

²⁸ Los guiones de las entrevistas y los resultados de las mismas se encuentran recogidos en "12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector".

La entrevista se ha diseñado en cinco partes distintas, diferenciando entre las partes más generales y las más específicas, e incluyendo la apertura y el cierre de la entrevista. De esta manera, la primera parte es la apertura de la entrevista donde se le explica al entrevistado la razón de realizar la misma y porque su participación es de gran ayuda. La segunda parte consiste en una serie de preguntas generales donde se pretende evaluar las experiencias profesionales y opiniones previas acerca del sector en el que llevan a cabo su actividad empresarial. Se trata de una ronda de preguntas previas a que conozcan la Idea de Negocio, sus características y ventajas, para que sus repuestas no se vean alteradas por lo que el entrevistado considera del servicio. Una vez contestadas las preguntas, se ha procedido a explicar la Idea de Negocio, pudiendo, a continuación, entrar en más detalle. Así, en la cuarta parte, se procura evaluar las primeras impresiones, y las ventajas identificadas por el entrevistado acerca del servicio. Se trata de una parte esencial porque es donde se podrá ver si el cliente potencial de la herramienta de verdad aprecia la propuesta de valor, condicionando el éxito o el fracaso del servicio. La última fase consiste en el cierre de la entrevista y los agradecimientos.

Las conclusiones extraídas del estudio han sido muy positivas y favorables puesto que se ha demostrado que muchos clientes potenciales del servicio identifican la propuesta de valor y, por lo tanto aseguran la viabilidad de la Idea de Negocio en el mercado, siendo éste el principal motivo y objetivo perseguido al realizar la entrevista.

En este análisis, se han obtenido una serie de variables condicionantes para el buen desarrollo de la Idea de Negocio. Estas variables se fundamentan en el tipo de establecimiento, siendo de especial interés el tamaño del mismo, las características de la clientela habitual, la variedad de servicios ofrecidos, incluyendo las franjas de horario de apertura. Por último, el coste de la herramienta para el cliente también ha sido una variable interesante en el estudio, de la que se profundizará más adelante.

El tipo de establecimiento es la variable más importante y significativa en esta investigación. Los distintos tipos de establecimiento identificados han sido las peluquerías pequeñas y medianas de autónomos o franquicias y las cadenas grandes de peluquerías. Por este motivo, se va a analizar de manera separada en función del tamaño, las características de la clientela habitual en el establecimiento, la variedad de servicios ofrecidos y las franjas de horario de apertura. Los resultados obtenidos, en base a esta información, coinciden con los resultados esperados reflejando que la Idea de Negocio será viable, habiendo identificado satisfactoriamente una oportunidad de negocio en el mercado.

En primer lugar, se ha realizado la entrevista en distintos establecimientos en función del tamaño del local, distinguiendo entre empresarios autónomos con establecimientos muy pequeños, pequeños, medianos, grandes, y cadenas de peluquerías. Se consideraba que la diferenciación podría aportar información útil para el desarrollo del Modelo de Negocio.

En general, con independencia del tamaño del establecimiento, aproximadamente el noventa por ciento de las peluquerías contratarían el servicio²⁹. A través de esta variable, se han obtenido resultados que ayudarán a desarrollar los distintos servicios ofrecidos dentro de la herramienta permitiendo diferenciar el servicio en función de los distintos tamaños.

En el caso de las peluquerías autónomas más pequeñas y con clientela específica, la herramienta puede ofrecer servicios muy determinados puesto que su actividad también está

²⁹ Los guiones de las entrevistas y los resultados de las mismas se encuentran recogidos en "12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector".

muy limitada. A medida que el tamaño del establecimiento aumenta, la variedad de servicios ofrecidos y las características de la clientela se ven modificadas permitiendo identificar que las necesidades son mayores y más amplias, en referencia a la herramienta. Este tipo de peluquerías están más dispuestas a introducir mejoras y llevar a cabo acciones estratégicas por, lo que ellos consideran, un coste muy bajo y rápido de amortizar. En este caso, la herramienta podría ofrecer servicios mucho más desarrollados que a las peluquerías más pequeñas, pero en la misma línea. Respecto a las cadenas de peluquerías, el servicio se modificaría por completo, permitiéndoles contratarlo como un paquete para todas las peluquerías de la cadena o de manera individual. Este grupo de establecimientos podrá disfrutar de un servicio diferenciado y especializado en base a sus características y, por lo tanto, el coste para ellos variará. Cabe destacar que cuando se habla de cadenas de peluquerías, se está haciendo referencia a aquellas que son de la casa y propias de la empresa y no franquicias, recibiendo éstos últimos el mismo trato que un empresario autónomo.

La segunda variable condicionante, las características de la clientela habitual en la peluquería en cuestión tiene un efecto, tanto positivo como negativo, a la hora de tomar la decisión sobre si invertir en la herramienta o no. Se ha considerado que las principales características que definen y clasifican a la clientela son la disponibilidad que tengan para ir a la peluquería, las preferencias que tengan los clientes, y la asiduidad con la que vayan a la peluquería. Estas tres características no son excluyentes sino complementarias, y las distintas combinaciones forman distintos perfiles de clientela.

Debido a la influencia directa que tiene esta variable sobre la toma de decisión de los distintos profesionales, se ha considerado realizar una segunda entrevista que tenga por objeto analizar esta variable y como sujeto de los clientes de las peluquerías. El análisis de este segundo estudio se expone más adelante, con las conclusiones del mismo.³⁰

La tercera variable a considerar es la variedad de servicios ofrecidos por la peluquería, pudiendo realizar una sub clasificación entre las peluquerías más especializadas y las que tienen una amplia variedad de servicios. Esta variable tiene un carácter complementario, dado que por sí sola no aporta una información demasiado significativa al estudio. En función de la variedad de servicios ofrecidos el tamaño del establecimiento y los perfiles de clientela variarán, siendo éstas dos variables de especial relevancia.

Por lo tanto, con la ayuda de la investigación, se ha podido demostrar que la variedad de servicios ofrecidos no influye de manera directa en la decisión de si contratar el servicio o no, sino que afecta directamente a qué tipo de modalidad contratar. Por lo tanto, a pesar de tener importancia relativa, esta variable refleja una futura buena implantación del servicio en el mercado.

Por último, las franjas de horario de apertura también puede considerarse como una variable complementaria a la variable de perfil de la clientela debido a la existencia de un nicho de clientes que por su disponibilidad nula, por razones diversas, solo pueden ir a la peluquería en fin de semana o en horarios nocturnos. Además, cabe destacar que generalmente son las grandes cadenas las que pueden ofrecer horarios de apertura más amplios.

En referencia a las respuestas dadas en las entrevistas, se ha podido demostrar que en caso de contratar el servicio ofrecido, las peluquerías se centrarían más en aquellos clientes que pueden acceder a la peluquería en horarios de aperturas normales, excluyendo, en principio, a

³⁰ En el apartado "3.1.1.2. Los Clientes de las Peluquerías".

aquellos clientes con disponibilidad nula. Por lo tanto, se reitera el carácter complementario de esta variable.

La variable precio es una variable interesante para el estudio puesto que, a pesar de encontrarnos en una situación económica de futuro crecimiento, los agentes económicos siguen teniendo miedo a invertir, innovar, y arriesgarse en acciones estratégicas cuando no consideren que el resultado será totalmente efectivo. *“Este miedo viene provocado por la crisis económica reciente”*, aseguran varios entrevistados³¹. Por lo tanto, la inmensa mayoría de los entrevistados han mostrado especial interés en el precio de la herramienta y las distintas modalidades de contratación. Se ha especificado a los entrevistados que el precio mínimo sería de quince euros mensuales. La totalidad de los entrevistados que estaban dispuestos a contratar el servicio, estaban dispuestos a pagar el precio mínimo propuesto.

Esta información acerca del precio ha sorprendido a muchos de los entrevistados puesto que considerarían que el coste para ellos sería más elevado, significando que, además de identificar la propuesta de valor, han calificado el servicio como rentable.

En definitiva, la entrevista a los profesionales del sector ha permitido demostrar que existe una oportunidad de negocio en el mercado y que los clientes potenciales han sido capaces de identificar la propuesta de valor, resultando en conclusiones del análisis muy positivas y favorables.

Cabe destacar, que a lo largo de la investigación se ha podido extraer una serie de conclusiones en base al servicio ofrecido que permitirían ampliar los horizontes de la Idea de Negocio, siendo de especial utilidad a la hora de desarrollar el Modelo de Negocio. Estas modificaciones se basan en la distinción de las características de la herramienta, formato, condiciones y precio, en función del tipo de establecimiento y las características de la clientela del mismo. De esta manera, tanto con los resultados esperados como con los resultados adicionales, se podrá posteriormente matizar el Modelo de Negocio.

3.1.1.2. Los Clientes de las Peluquerías.

Las peluquerías son los principales clientes potenciales, pero dependen de la colaboración de sus clientes. Por ello, se ha decidido analizar a este grupo de interés a través de un segundo modelo de entrevistas semi estructuradas.³² Se han realizado un total de diez entrevistas³³, siendo los resultados obtenidos de gran utilidad para la elaboración del análisis de la demanda de mercado.

En el segundo guión, el público objetivo entrevistado no son los profesionales del sector sino la clientela de sus establecimientos. Serán necesarios sus comentarios y opiniones puesto que tendrán un papel relativamente importante al componer la base de datos necesaria para que la herramienta funcione. Por lo tanto, se busca ver si la clientela de las peluquerías también aprecia la propuesta de valor del servicio ofrecido.

³¹ Los guiones de las entrevistas y los resultados de las mismas se encuentran recogidos en *“12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector”*.

³² Para ver las razones de utilizar este tipo de entrevistas, ver el apartado *“1.2. Metodología y herramientas utilizadas”*.

³³ Los guiones de las entrevistas y los resultados de las mismas se encuentran recogidos en *“12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector”*.

De este modo, el objetivo ha sido recabar información sobre las opiniones de la clientela de las distintas peluquerías. Las entrevistas han sido realizadas a los clientes de las peluquerías a las que se ha ido a realizar el modelo anterior de entrevistas, a familiares y amigos, y a personas cercanas que quisiesen ayudar en el desarrollo del trabajo de investigación.

El guión de la entrevista está dividido en cinco fases. En la primera fase, el entrevistador introducía y explicaba el motivo de realizar las entrevistas. La segunda fase consistía en la primera ronda de preguntas, siendo una serie de preguntas generales, donde se pretendía conocer la experiencia personal del entrevistado con las peluquerías. Estas preguntas, además de tener la utilidad de abrir la entrevista de manera simple y cordial, servirían para una posterior evaluación del sujeto, permitiendo una clasificación en distintos perfiles. En la tercera fase, el entrevistador explica la Idea de Negocio, sus características y ventajas principales. Se ha establecido este orden para procurar obtener los resultados más fiables y sin parcialidad en las respuestas, puesto que se considera que los entrevistados podrían no ser del todo transparentes y honestos en caso de saber todos los detalles desde el principio. En cualquier caso, se les da una explicación general y en poca profundidad para poder luego realizar una serie de preguntas más específicas y ver si realmente la propuesta de valor es perceptible por el cliente. Esta es la clave de la entrevista, dado que serán los clientes de las peluquerías quienes permitan poner en marcha el proyecto formando parte de las bases de datos de cada establecimiento. Por lo tanto, su apoyo y convicción serán necesarios y esenciales para el correcto desarrollo. Una vez explicada la Idea de Negocio, se procede a realizar una serie de preguntas más específicas. Estas preguntas forman la cuarta fase de la entrevista. En primer lugar, se pide al entrevistado que aporte cualquier observación o realice cualquier pregunta acerca de la explicación anterior. Se pretende evaluar las opiniones de la manera más precisa, por lo que si el entrevistado tiene alguna duda o algún matiz que aportar, se registrará como parte de la entrevista. A continuación, se realizan dos preguntas enfocadas a la primera impresión que ha tenido el entrevistado sobre la Idea de Negocio, y sobre las ventajas que considera que tienen tanto para los profesionales como para los clientes. Para finalizar la cuarta sección, se pide que los entrevistados aporten cualquier idea que crean útil y conveniente para el desarrollo del producto. Por último, la quinta fase consiste en el cierre de la entrevista y los agradecimientos.

Los resultados de las entrevistas reflejan una reacción muy positiva y muy satisfactoria. Los clientes de las peluquerías, el ochenta y cinco por ciento aproximadamente, han encontrado las características de la herramienta muy útiles tanto para las peluquerías como para su propio beneficio. Sin entrar en los distintos perfiles de clientes, también han compartido la opinión e identificado la necesidad latente en el mercado de encontrar una solución en cuanto a la gestión de la clientela. En la inmensa mayoría de los casos, los entrevistados consideran que la gestión de los clientes no es algo en lo que las empresas puedan interferir. Por lo tanto, han visto con claridad la propuesta de valor de la Idea de Negocio.

Si realizamos un análisis más específico y clasificamos las respuestas en función de los distintos perfiles de clientes observados se pueden resaltar varios aspectos a tener en cuenta en el desarrollo del Modelo de Negocio.

Se pueden clasificar los clientes en función de varios criterios distintos: a) según la disponibilidad que tengan para ir a la peluquería, b) según las preferencias que tengan los clientes, y c) según la asiduidad con la que vayan a la peluquería, es decir, con la frecuencia con la que van a la peluquería.

Las tres clasificaciones no son excluyentes, sino que se trata de características complementarias. En función de las distintas combinaciones se obtendrían los distintos perfiles. Esta evaluación,

a través de distintos criterios y variables, ha permitido identificar tanto a los clientes que están dispuestos a formar parte de la herramienta e identifican la propuesta de valor del servicio, es decir, el público objetivo que formará parte de la base de datos, como aquellos que no tienen ningún tipo de interés y, por lo tanto, habría que descartar de la Idea de Negocio.

En función de la disponibilidad, se pueden dividir en aquellos clientes que tienen disponibilidad total, aquellos que tienen disponibilidad parcial y los que, por último, no tienen disponibilidad. Los clientes que tienen total disponibilidad son, principalmente, las personas mayores, las amas de casa y aquellos que tengan libertad de elección en sus horarios. Por otro lado, las personas con disponibilidad parcial son aquellas que trabajan a media jornada, ya sea de mañana o de tarde, que tienen obligaciones en un momento determinado del día y que sean constantes y condicionantes en su planificación diaria o semanal, etc. Por último, todas aquellas personas que no tienen disponibilidad son personas que por horarios laborales, principalmente, no tienen facilidades para ir a las peluquerías, y tienen que ir, forzosamente, durante el fin de semana o por la noche. Este último perfil es un perfil más complicado y menos atractivo para el disfrute de la herramienta propuesta en la Idea de Negocio. Todos ellos, por lo tanto, tienen características muy distintas y tendrán que ser tratados acorde a puntos de vista y métodos diferentes.

Los resultados más llamativos en referencia a esta variable, es que las personas con disponibilidad total y parcial consideran el servicio de gran utilidad y muy beneficioso, tanto para ellos mismos como para las peluquerías a las que suelen ir. La totalidad formarían parte de la base de datos de sus peluquerías permitiéndoles disfrutar de las ventajas que ellos mismos han señalado. Por lo tanto, respecto a estos dos grupos de clientes, la propuesta de valor está muy clara siendo suficiente para el desarrollo del producto. En cuanto a los clientes con disponibilidad nula, sus opiniones acerca del servicio son muy positivas pero consideran que la herramienta no está destinada a perfiles como los suyos.

En función de las preferencias que tienen las personas a la hora de ir a la peluquería, se pueden clasificar a los clientes entre aquellos que tienen preferencias fijas y los que no las tienen. Se considera que tener preferencias fijas conlleva una serie de costumbres o decisiones, respecto al día de la semana o la hora a la que ir a la peluquería, que no se verán modificadas por promociones, descuentos o cualquier acción estratégica que realice la peluquería.

Los resultados demuestran que las preferencias que tengan los clientes son una variable a considerar puesto que influye negativamente en la utilización de la herramienta, pero que el impacto sobre el conjunto es poco significativo. Esta conclusión viene derivada porque proporcionalmente son un número menor de clientes los que tienen unas costumbres tan aferradas y tan concluyentes como para no verse influidas, provocando que, en ningún caso³⁴, alteren sus preferencias por las acciones que lleven a cabo las peluquerías.

En función de la frecuencia con la que van a las peluquerías, se puede clasificar según si tienen una asiduidad o no, y la frecuencia con la que van, en caso de tenerla. Generalmente, los resultados han sido similares, independientemente de la frecuencia. Este resultado ha sido llamativo puesto que, en principio, se consideraba que se trataría de una variable muy condicionante e incluso que podría llegar a tener un impacto negativo cuando el cliente no acudiese a la peluquería cada cierto tiempo. Por el contrario, no sólo es muy poco

³⁴ El 100% de los entrevistados con preferencias tan explícitas no formarían parte de la herramienta puesto que no alterarían sus preferencias por las ofertas propuestas por las peluquerías. Ver resultados en "12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector".

condicionante en cuanto a formar parte de la base de datos sino que también se ha comprobado que no influye en las opiniones e impresiones positivas sobre la herramienta. Se ha demostrado que aquellas personas que van a la peluquería cada cuatro meses o más identificaban la oportunidad y las ventajas de disfrutar del servicio de igual manera.

Por lo tanto, los resultados de esta segunda entrevista han sido muy satisfactorios y reflejan que los agentes externos involucrados en la Idea de Negocio han valorado la propuesta de valor del servicio.

Con resultados satisfactorios de los dos modelos de entrevistas distintos, se puede concluir que hay una necesidad en el mercado y, por tanto, una oportunidad de negocio.

3.1.2. Definición del Producto.

A continuación se expondrá una breve descripción acerca del producto, de sus funciones y aspectos relevantes. Este análisis del mercado se centrará especialmente en la tres cuestiones distintas, que hacen referencia al servicio ofrecido. Las cuestiones son las siguientes: ¿a quiénes está destinado?, ¿el número de clientes (cantidad)?, y por último, ¿cuál será el precio de la herramienta? Cabe destacar que en este apartado si que se hará distinción entre los distintos tipos de establecimiento. Es decir, en función del tamaño y si se trataba de una cadena de peluquerías o se trataba de un empresario emprendedor, el producto variará ligeramente.

La primera cuestión hace referencia a los clientes potenciales y objetivos del servicio. El servicio estará diseñado para todas las peluquerías de la Comunidad de Madrid. La elección final del tipo de servicio estará siempre en manos del cliente pero, en función de las características de la peluquería y de su clientela principalmente, habrá modalidades que se ajusten mejor a las necesidades de cada peluquería. La modalidad más básica estará, fundamentalmente, enfocada a todas aquellas peluquerías de muy pequeño y pequeño tamaño con clientela de perfiles muy específicos y que ya disfrutaban de un servicio muy personalizado. A medida que el servicio al cliente personalizado se ve difuminado por el volumen de actividad que tiene el establecimiento y el tamaño y capacidad del mismo, la herramienta ofrecerá servicios más amplios y mejores.³⁵

En referencia a la cantidad de clientes, se ha podido ver en las encuestas que aproximadamente entre el ochenta y el noventa por ciento de las peluquerías estarían dispuestas a contratar el servicio. Esta previsión es aún más favorable cuando se habla de la participación de los clientes de las peluquerías en la base de datos³⁶. Se ha concluido que la totalidad de la clientela con disponibilidad parcial o total y sin preferencias explícitas, formaría parte de la base de datos.

El precio establecido para la suscripción de pago a la herramienta implicará un coste mensual para los clientes de quince euros. Se trata de un coste mensual adicional que las peluquerías están dispuestas a cubrir puesto que han considerado que la rentabilidad obtenido por dicho coste será muy superior.

³⁵ En el apartado "2. La Idea de Negocio" se ha representado gráficamente los distintos tipos de productos ofrecidos en función del tipo de cliente.

³⁶ Recordar que para que la herramienta sea lo más eficiente posible en la gestión de la clientela, será necesaria una base de datos extensa.

3.2. Análisis de la Oferta: sector y competencia.³⁷

Por otro lado, se ha realizado un análisis de mercado centrado en la parte de la oferta. En este análisis, se han estudiado los grupos de interés relevantes en el sector tecnológico, puesto que se trata del sector en el que operará el negocio. Tendrán especial relevancia los competidores existentes y potenciales del servicio, por lo que se ha realizado un análisis independiente siguiendo el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979).

El sector de la tecnología se caracteriza por ser un sector dinámico, en auge y con un crecimiento y desarrollo potencial muy grande. En la actualidad se trata de un sector donde la mayoría de las empresas, independientemente del sector en el que desarrollen su actividad, quieren estar presentes. Esta demanda generada en los últimos años ha provocado que el sector sea un sector atractivo para invertir y donde existen oportunidades de negocio por explotar.

Los grupos de interés identificados en el análisis de la oferta han sido principalmente tres: las empresas de productos complementarios, los competidores existentes y los competidores potenciales. Los dos últimos grupos de interés se analizarán de manera independiente posteriormente.

Las empresas de productos complementarios son aquellas empresas que tienen como actividad principal la fabricación o distribución de productos y servicios. Se consideran productos complementarios los proveedores de productos de las peluquerías. Este grupo de interés recurre al sector tecnológico por diversos motivos estratégicos, bien para ampliar el alcance de su estrategia como de distribución o punto de venta de sus productos o servicios. Este es el principal motivo por el que se consideran un grupo de interés para el sector analizado.

Además, debido a la creciente demanda e interés por parte de las empresas por estar presente en mercado de internet, este grupo de interés irá en aumento, proporcionando cada vez más variedad y cantidad de agentes con necesidades por cubrir.

Para completar el análisis del sector, el análisis de su ciclo de vida nos proporciona una visión dinámica del mismo permitiendo establecer sus limitaciones, con la finalidad de anticiparnos a posibles inconvenientes que afecten negativamente al desarrollo del negocio.

En la actualidad, el sector tecnológico está en la fase de crecimiento, caracterizándose por ser una etapa de desarrollo rápido y constante. Esto se puede comprobar por la tendencia actual a desarrollar la venta y el comercio electrónicos, y demás acciones estratégicas que permitan a las empresas introducirse en el nuevo mercado, el mercado de internet. El sector tecnológico proporciona un margen temporal de crecimiento muy amplio. Por lo tanto, se puede decir que se trata de un sector muy atractivo a la hora de invertir.

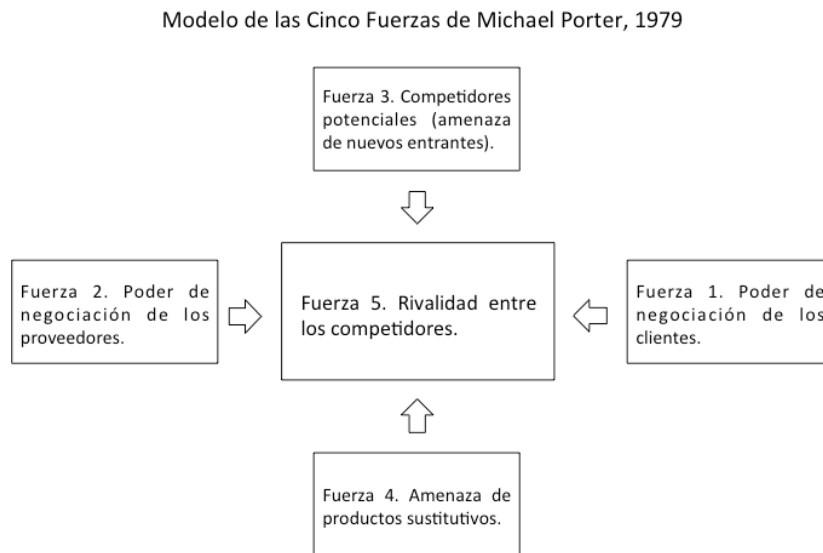
³⁷ La teoría del análisis de la oferta y del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979). Fuente: Hermoso, A. (2013), *Estrategia Empresarial, Tema 4: Modelos de Análisis Externo*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015.

En relación al mercado y al sector, será necesario realizar determinados estudios o investigaciones para poder determinar el tipo de competencia y sus características. Los resultados obtenidos condicionarán las decisiones puesto que en función del grado de competencia existente y previsto, el negocio podría encontrarse con dificultades para sobrevivir.

Para el desarrollo del análisis de la competencia, se analizarán tanto la competencia existente como la potencial, entendiéndose como competencia potencial aquella que surja a partir de la implantación del Modelo de Negocio en el mercado. Para llevar a cabo este análisis se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979).

La siguiente figura muestra el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que servirá de base para el análisis de la competencia.

Figura 3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979).



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1979.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar cualquier industria o sector en términos de rentabilidad y niveles de competencia. Para ello, Porter establece una serie de fuerzas o factores influyentes, siendo éstos los siguientes: el poder de negociación tanto de los clientes como de los proveedores, las amenazas de productos sustitutos y de competidores potenciales, y la rivalidad entre competidores. Al realizar el análisis, si el resultado obtenido es positivo, la conclusión que se extraerá es que la industria o el sector, en este caso el sector tecnológico, es rentable y atractivo a la hora de realizar una inversión. Además, se podrán extraer las amenazas y oportunidades inherentes al sector.

La primera fuerza que interviene en el modelo es el poder de negociación de los clientes. Esta fuerza se basa, fundamentalmente, en la oferta y la demanda. A menor demanda mayor será la capacidad de negociación del cliente o comprador. En el caso contrario, el cliente se verá en una situación de control mínimo sobre el producto y las empresas. En el caso del sector de la tecnología, y en concreto en la industria de internet, la capacidad de negociación del cliente es mínima puesto que la demanda es muy elevada y con pronósticos de crecimiento futuro.

La siguiente fuerza es el poder de negociación de los proveedores, caracterizada por la capacidad que tienen los proveedores de influir en la toma de decisiones en un sector. Las principales razones para que los proveedores disfruten de un poder de negociación alto se basan en la oferta y la demanda. A mayor demanda y menor oferta, mayor será el poder de negociación, y en el volumen de compras, es decir, a mayor volumen de compra de materias primas, mayor será el poder de negociación. En concreto, en el sector tecnológico, el poder de negociación de los proveedores es prácticamente inexistente debido a la esencia de la materia prima requerida por este sector. Cuando se habla de la materia prima del sector tecnológico, se podría hacer referencia a la información necesaria, tanto la existente como la creada, para poder poner en marcha y mantener el negocio, por lo que, se podrían considerar como proveedores cualquier agente que tenga acceso a información y quiera compartirla.³⁸

La amenaza de competidores potenciales, o nuevos competidores, compone la tercera fuerza del modelo. En ella se recoge la posibilidad que, una vez lanzado al mercado el producto o servicio, aparezcan nuevas empresas ofreciendo el mismo tipo de producto. Esta amenaza se verá controlada con mayores dificultades de entrada en el sector, necesidad de experiencia en el sector, entre otros. El riesgo referente a este factor es muy elevado debido a las características del sector. En la industria de internet, el riesgo de competencia potencial está presente al tratarse de un sector de fácil acceso, a nivel de costes, experiencia y barreras de entrada. Por lo tanto, será imprescindible la diferenciación del producto o servicio para sobrevivir en el tiempo.

Los productos sustitutivos son aquellos productos que, sin necesidad de ser el mismo tipo de producto, satisfacen la misma necesidad. Así, la amenaza de productos sustitutivos, cuarta fuerza del modelo, se caracteriza por la entrada de nuevos productos al sector a raíz del lanzamiento del producto al mercado poniendo en riesgo el volumen de compras y la captación de clientes, y poniendo límites a los precios establecidos. Por las características antes mencionadas del sector tecnológico, que implicaban un riesgo elevado de aparición de nuevos competidores, las empresas del sector tienen establecido como objetivo estratégico la diferenciación. Esta diferenciación implica un reparto de los clientes, minimizando el riesgo de aparición de productos sustitutivos.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes y los proveedores y la posible amenaza de productos sustitutivos en el sector tecnológico pueden considerarse como ventajas y factores favorables que fomentan la inversión en el sector. Cabe destacar que por barreras de entrada al sector bajas, es imprescindible llevar a cabo de la manera más rápida posible, una estrategia centrada en la diferenciación, o en su defecto, en lograr economías de escala.

Por último, la quinta fuerza, la rivalidad entre competidores, hace referencia a la cantidad de empresas que compiten en el sector, a su tamaño, a su volumen y capacidad de actividad, y una serie de características adicionales, como por ejemplo las barreras de salida o las rentabilidades obtenidas en el sector, que dificultan el crecimiento de la empresa en el sector y su supervivencia. En el caso del sector tecnológico, la rivalidad entre competidores es elevada provocando que las empresas en el sector tengan la necesidad de diferenciarse y dinamizar su actividad para no quedarse atrás. En cualquier caso, no se trata de un sector saturado ni maduro siendo un aspecto clave y muy positivo a la hora de invertir en el mismo.

De esta manera, se puede concluir que se trata de un sector que ofrece oportunidades de negocio rentables y que la inversión en el mismo es una opción viable y estratégica, aunque

³⁸ Independientemente, de si ese traspaso de información genera un coste o si es gratuito.

exija prestar especial atención a determinados factores que, en esencia, se centran en la amenaza provocada por la competencia potencial.

4. Definición del Modelo de Negocio.

Tras haber realizado el análisis externo, del entorno general y del sector, y haber podido concluir que existe una oportunidad de negocio en el mercado y, por lo tanto, haber dado por válida la Idea de Negocio, se puede pasar al siguiente escalón del proceso. Éste consiste en definir el Modelo de Negocio y analizar su viabilidad económica-financiera.

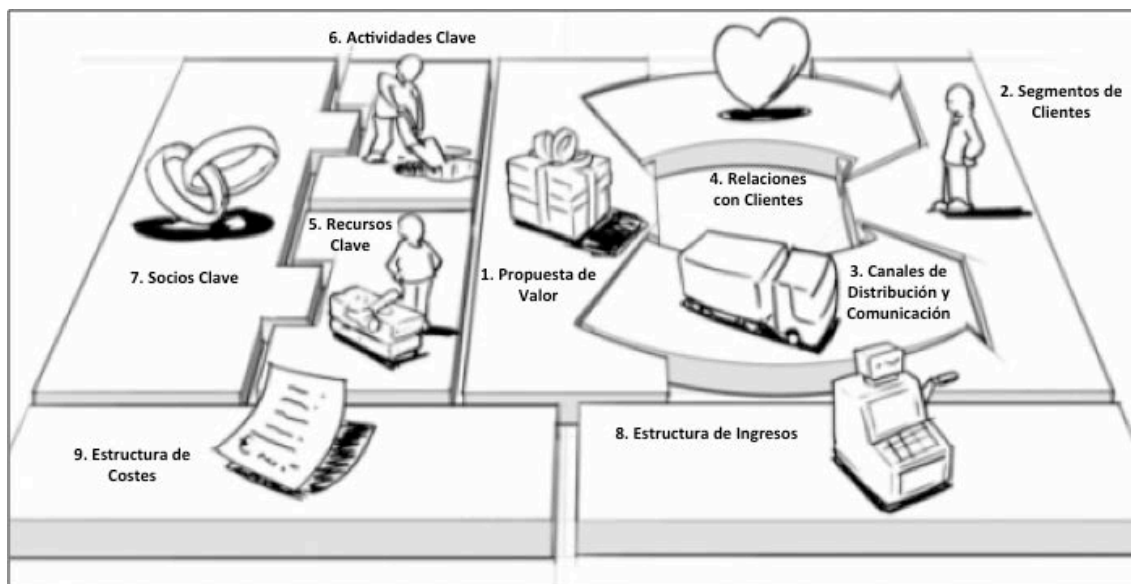
Para ello realizamos un análisis que se centrará, principalmente, en los recursos y capacidades necesarios del Modelo de Negocio. La herramienta que se utilizará para realizar dicho análisis será el modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo CANVAS es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad para el análisis y desarrollo de modelos de estrategia empresarial por el rápido aprendizaje sobre el mercado y la reducción del coste de dicho estudio. El modelo aporta agilidad y dinamismo en el desarrollo de iniciativas empresariales (López, 2013).

El modelo CANVAS está compuesto por nueve secciones o bloques diferentes, siendo éstas: la propuesta de valor, los segmentos del mercado o segmentos de clientes, los canales de distribución y de comunicación, las relaciones con clientes, los recursos clave, las actividades clave, los socios o alianzas clave, la estructura de ingresos y la estructura de costes. Estas nueve secciones representan las principales áreas que supondrán el correcto desarrollo de una empresa, tanto para empresas nuevas como empresas ya existentes en el mercado.

La siguiente figura representa gráficamente el modelo CANVAS, permitiendo ver la relación entre los distintos bloques y la importancia que generan, en conjunto, todas las partes.

Figura 4. Modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Fuente: López, 2013.

A continuación se hará un análisis de cada área clave con el objetivo de ir desarrollando la Idea de Negocio hasta lograr definir el Modelo de Negocio.

4.1. Propuesta de Valor.³⁹

La primera área es la propuesta de valor. Se trata de la identificación y definición de las distintas necesidades no cubiertas en el mercado. El valor creado proporcionará una ventaja competitiva a la empresa si el cliente aprecia dicho valor y compra el producto o servicio. A través de ese valor creado, se obtiene una estrategia de diferenciación en el mercado.

El producto ofrecido consiste en una herramienta optimizadora de la gestión de los clientes de los pequeños y medianos comercios del sector de las peluquerías de la Comunidad de Madrid, España. La herramienta permite mejorar la productividad y maximizar el rendimiento de las peluquerías implantando acciones estratégicas que permitan desplazar determinados perfiles de clientes a horarios de baja actividad liberando horas facturables de horarios con sobreactividad.

El proceso que todas las peluquerías deberán llevar a cabo para poder implantar la herramienta propuesta en su actividad diaria consiste principalmente en la elaboración de una base de datos de sus clientes habituales y la creación de promociones u otras estrategias comerciales que puedan llegar a generar mayores ventas. La elaboración de la base de datos correrá a cuenta de las peluquerías necesariamente, igual que la actualización de la información contenida en la misma.

Al tratarse de un portal electrónico, la herramienta proporcionará información actualizada de las distintas peluquerías que contraten el servicio, en la medida en la que las mismas actualicen su espacio. Esto permitirá personalizar la gestión de su clientela. Por lo tanto, la contratación del servicio implicará un avance en el plan de marketing, en concreto en el plan de comunicación.

Para una correcta gestión personalizada de la clientela, por parte de las peluquerías, es necesario identificar una serie de perfiles en función de unas determinadas variables que tienen impacto significativo en la aplicación práctica de la herramienta. De esta manera, se identificarán los perfiles en función del grado de probabilidad de formar parte de la base de datos de su establecimiento habitual, del grado de disponibilidad para acceder al servicio de las peluquerías, y en función de las preferencias de la clientela. Por lo tanto, en base a estos criterios se puede clasificar a los usuarios de una peluquería de tal manera que las peluquerías obtengan resultados muy positivos del uso de la herramienta. Les permitirá distribuir la actividad diaria y semanal evitando picos de sobreactividad y momentos de baja actividad, liberando y creando horas facturables. El resultado último será el incremento de la rentabilidad del negocio.

Se ofrecerán dos tipos de productos distintos, en función del tipo de cliente que esté contratándolo. En primer lugar, se ofrecerá una Tarifa Básica, siendo ésta económicamente más favorable. Por otro lado, se ha considerado oportuno ofrecer una Tarifa Premium/Business adaptada a las condiciones de un determinado segmento de clientes, las cadenas de peluquerías. Esta segunda tarifa es una extensión de la primera ofreciendo unas determinadas ventajas a estos clientes. Estas ventajas supondrían un ahorro por economías de escala, aún siendo más cara, y la posibilidad de crear una estructura paralela de la herramienta para la empresa. Esta estructura paralela consiste en la creación de una herramienta idéntica que la de la Tarifa Básica, pero exclusivamente para esa marca en concreto.

³⁹ Se ha realizado una definición en profundidad de la Propuesta de Valor en el apartado "2. *Idea de Negocio*". Además, la definición del producto se ha realizado en el apartado "3.1.2. *Definición del Producto*".

Adicionalmente, la herramienta ofrecerá diversos servicios secundarios y mejoras, como por ejemplo, un posicionamiento positivo en los buscadores de internet, la elección de las palabras clave para la captación de nuevos clientes y actuar como un buscador interno, agrupando y ordenando las distintas peluquerías suscritas.

Por último, se trata de una herramienta que pretende gestionar mucha información de manera fácil y simple de manejar, permitiendo que todo el que quiera acceder a ella sea capaz.

Cabe destacar que se trata de una herramienta económicamente accesible, siendo otra ventaja añadida y punto a favor en la propuesta de valor. La empresa obtendrá ingresos por altas de servicio e ingresos por explotación publicitaria, permitiendo establecer un precio mínimo en la Tarifa Básica de quince euros mensuales. Debido a la época de inestabilidad económica que se está superando actualmente y la situación poco favorable de muchos de los negocios a quienes se intenta acercar la empresa, el precio tan bajo ofrecido en comparación con la propuesta ofrecida aporta un valor añadido para el cliente.

4.2. Segmentos del Mercado (Segmentos de Clientes).⁴⁰

Se trata de la base del Modelo de Negocio, sin clientes no se puede cubrir ninguna necesidad y, por tanto, no habrá ni propuestas de valor ni oportunidades de negocio en el mercado. Esta área se centra en la cuestión de a quién va dirigida la propuesta de valor y por qué las necesidades del segmento de clientes identificado se verían satisfechas con la propuesta de valor.

El segmento de clientes a quien va dirigido el servicio son los pequeños y medianos comercios del sector de las peluquerías y las cadenas de peluquerías con tamaños mayores. En concreto, estará enfocado a las peluquerías de la Comunidad de Madrid, España. Se trata de una primera segmentación del mercado, puesto que si hablamos de un Modelo de Negocio exitoso cabría la posibilidad de que fuese escalable a otros segmentos, bien siendo un crecimiento vía implantación del servicio en otros sectores, o bien vía expansión territorial con la implantación del Modelo de Negocio actual en distintas Comunidades Autónomas de España.

El motivo principal de elección de este sector es porque se trata de un sector en la fase de madurez del ciclo de vida del sector y que difícilmente puede reinventarse. Dadas estas características, es necesario que su estrategia de comunicación y gestión de la clientela sea muy eficaz permitiéndoles alcanzar su máximo rendimiento. Cabe destacar, que la investigación realizada ha demostrado que, en general, las peluquerías no poseen el control de sus clientes. Por lo tanto, las peluquerías (clientes potenciales) han sido capaces de identificar y valorar la propuesta de valor sugerida.

Dentro del sector de las peluquerías de la Comunidad de Madrid, se han identificado dos grupos grandes de clientes potenciales en función del tipo de establecimiento. En primer lugar, están las peluquerías de autónomos o franquicias de cadenas mayores; y, por otro lado, están las cadenas de peluquerías más grandes y más conocidas. El primer grupo contratará la Tarifa Básica, mientras que el segundo tendrá la opción de contratar la Tarifa Premium/Business.

Así, a pesar de que la funcionalidad de la herramienta dependa de la clientela de las peluquerías, los clientes del Modelo de Negocio son los distintos comercios.

⁴⁰ Se ha realizado una investigación de mercado a través de una serie de entrevistas donde se han analizado los segmentos de clientes. Para más información ver apartado “3.1. Análisis de la Demanda”.

Existe un tercer grupo de clientes, aquellos que generen ingresos por explotación publicitaria. Este grupo se caracterizará por contratar la herramienta con fines publicitarios y de comunicación. Cabe destacar que su consideración en la herramienta aporta estabilidad económica al negocio.⁴¹

4.3. Canales de Distribución y de Comunicación.

Los canales de distribución y de comunicación del producto o servicio son una cuestión a tener en cuenta a la hora de desarrollar y definir el Modelo de Negocio, puesto que para que la empresa sobreviva y obtenga una ventaja competitiva será necesario llegar al cliente y que éste conozca la propuesta de valor. Es importante tener en cuenta el cierre de la venta y el cobro, como parte de los canales de distribución y comunicación.

Los distintos canales de distribución y de comunicación de la herramienta entre las peluquerías de la Comunidad de Madrid serán, principalmente, la red comercial propia, los agentes comerciales, los distribuidores de zona, los medios de comunicación y socios o alianzas con distribuidores, como por ejemplo, tipos de asociaciones gremiales de la comunidad. En referencia al cierre de la venta, se podrá realizar en el mismo momento en que el cliente conozca la herramienta o, posteriormente, vía telefónica o telemática. En cuanto al cobro, se podrá realizar a través de domiciliación bancaria, transferencia en cuenta corriente o a través de la opción de PayPal.

4.4. Relaciones con Clientes.

El área de relaciones con clientes cubre las cuestiones de qué tipo de relación se tendrá con el cliente, cómo se va a llevar a cabo dicha relación y cómo se va a interactuar con el segmento de clientes objetivo. Esta sección tendrá una especial repercusión en la percepción que los clientes se formen acerca de la empresa, la marca y el producto o servicio. Por lo tanto, se trata de una de las secciones más complicadas a la hora de llevarla a la práctica.

Teniendo en cuenta las características de la herramienta y el servicio ofrecidos, las relaciones con clientes serán distintas en función de las fases en las que se encuentre, siendo principalmente dos, una primera fase de captación de clientes para la herramienta y una segunda de crecimiento a partir de la contratación del servicio.

La primera fase, se caracteriza por la captación de clientes, significando que las relaciones con los clientes serán directas y muy personalizadas.

Una vez se haya captado al cliente, es decir, a partir de la contratación del servicio por parte del cliente, la relación con el mismo se caracterizará por ser telemática de ofrecimiento y recordatorio de productos y oferta de nuevos servicios de la herramienta.

Cabe destacar que estas fases serán iguales para los dos segmentos de clientes, es decir, las relaciones no variarán de un grupo a otro. La principal razón de hacerlo de igual manera para ambos es por las necesidades de cada momento. En la primera fase, la fase de toma de contacto, es obvia la relación presencial, independientemente del tipo de cliente con quien se esté tratando. En la segunda fase, por el contrario, ambos tipos de clientes conocerán perfectamente el funcionamiento de la herramienta y el trato telemático aportará comodidad en la relación empresa-cliente.

⁴¹ Los clientes por explotación publicitaria se tendrán en cuenta y se analizarán en mayor profundidad en el apartado “4.8. Estructura de Ingresos”.

4.5. Recursos Clave.

Para poder pasar de la toma de decisiones de las acciones estratégicas a la aplicación práctica en el mercado de las mismas, será necesario utilizar una serie de recursos específicos. Estos recursos pueden ser materiales, intangibles, financieros, y humanos, y el conjunto de los mismos forman los recursos clave del Modelo de Negocio.

En este caso, los recursos claves que se utilizarán serán materiales, intangibles, financiero y humanos. En cuanto a los recursos materiales, será necesario material de oficina, incluyendo ordenadores y servidores, y los folletos informativos con toda la información acerca de la contratación del servicio y que se repartirán a los clientes. Referente a los recursos intangibles claves, el principal recurso será el software necesario para los equipos informáticos. Los recursos financieros requeridos no serán de cuantías muy elevadas, al tratarse de un servicio de costes muy bajos. Por esta razón, la implantación de la propuesta de valor en el mercado no requerirá financiación externa.

Por último, los recursos humanos claves se basarán, principalmente, en la mano de obra necesaria para la captación de clientes, es decir, la red de comerciales propia y los distribuidores de zona, por lo que no tendrá que ser necesariamente mano de obra cualificada, y en un técnico informático para la creación y puesta en marcha de la herramienta, clasificándose ésta como mano de obra cualificada. El mantenimiento y soporte de la herramienta se supone importante por lo que será necesario mantener dicha mano de obra cualificada una vez puesta en marcha la herramienta.

4.6. Actividades Clave.

Las actividades clave son el conjunto de acciones estratégicas que se deberán llevar a cabo para poder entregar correctamente la propuesta de valor a los clientes.

Las principales actividades clave necesarias que permitirán el desarrollo de la propuesta de valor son la captación de clientes, es decir, obtener el mayor número de peluquerías suscritas al servicio, y la creación de la base de datos de la clientela de cada una de las peluquerías que hayan contratado el servicio. Dicha base de datos será lo que permita ofrecer el trato personalizado e individualizado de cada cliente, y serán las distintas peluquerías quienes recojan la información de su clientela.

De esta manera, el esfuerzo se repartirá entre la empresa y los clientes. El cliente elaborará la base de datos y será quién, posteriormente, se encargue de actualizar cualquier modificación en la misma. También jugará un papel importante en la decisión de las distintas promociones y acciones estratégicas que actuarán a modo de incentivo en el traspaso del cliente de un día a otro de la semana a la hora de ir a la peluquería.

El papel de la empresa se centrará, primordialmente, en la creación de la herramienta, en su difusión y en la captación de clientes. Posteriormente, en la actualización continua y adaptación a las necesidades del mercado, y en el soporte técnico, en caso de incidencias con la herramienta o cualquier otro problema técnico ocasionado. Además, será responsable de la captación de publicidad, como segunda vía de ingresos.

4.7. Socios Clave.

Los socios clave son aquellos agentes económicos que, a través de acuerdos y alianzas, ayudan a potenciar y ejecutar la propuesta de valor y el Modelo de Negocio en el mercado.

Dado las características del servicio y la sencillez en la implantación de la herramienta en el mercado, el único socio clave será el socio único de la empresa, quien identificó la oportunidad de negocio en el mercado y la tradujo en la Idea de Negocio, para su posterior desarrollo como Modelo de Negocio.

Como alianza clave en el desarrollo de la herramienta están los acuerdos con los socios comerciales, imprescindibles para la correcta difusión y mayor captación de clientes por la Comunidad de Madrid. El personal contratado en la empresa no será suficiente para abarcar el un área geográfica tan extensa sin ayuda externa. Por ello, se ha decidido cerrar acuerdos con asociaciones gremiales de la comunidad y redes comerciales para que trabajen en determinadas zonas de la Comunidad de Madrid, como por ejemplo, en el área de Tres Cantos y la zona de Colmenar Viejo.

4.8. Estructura de Ingresos.

Una vez definidos todos los bloques anteriores, será necesario establecer una estructura de ingresos. La estructura de ingresos proporcionará una previsión sobre la rentabilidad del negocio, con información sobre márgenes de beneficio, precios de mercado y la evolución prevista de los flujos de ingreso. Se trata de un apartado imprescindible aunque con una complejidad añadida respecto a la estructura de costes. Este cálculo incluirá las estimaciones de los ingresos por ventas.

Por lo tanto, el objetivo principal de este apartado será buscar aquella estructura de ingresos sólida que amortice la estructura de costes obteniendo un beneficio. Es posible que el beneficio se obtenga posteriormente al periodo de puesta en marcha de la empresa.

En relación a la estructura de ingresos, la herramienta proporcionará un flujo de entrada de capital por diversas vías. Principalmente, se pueden distinguir dos, siendo éstas ingresos por altas de servicio e ingresos por explotación publicitaria, de promoción de productos del sector y Google AdWords. Cabe destacar que se trata de una herramienta económicamente accesible puesto que el cargo mensual mínimo será de quince euros.

En la siguiente figura vienen representadas las estimaciones de ingresos realizadas. En ella, en la parte superior viene representado el desglose del importe correspondiente, mientras que a la parte inferior se incluyen las notas definitorias para el cálculo de cada partida.

Figura 5. Cálculos para el Resultados de Explotación: los ingresos.

		Euros			
TOTAL INGRESOS:		406.800			
Ingresos por ventas:		387.000			
Tarifa Básica (15 €/mes)		207.000			
Tarifa Premium o Business (50 €/mes)		180.000			
Ingresos por explotación publicitaria:		19.800			
Publicidad (3 €/mes por anuncio)		19.800			
NOTAS:					
Tarifa Básica:					
NºClientes medios mensuales primeros 6 meses:		300			
NºClientes medios mensuales a partir de los 6 meses:		2.000			
Tarifa Premium/Business:					
Cientes medios mensuales primeros 6 meses:		100			
Cientes medios mensuales a partir de los 6 meses:		500			
Publicidad:					
Total NºClientes primeros 6 meses:		100			
Total NºClientes a partir de los 6 meses:		1.000			
	Mes	Semestre 1	Semestre 2	Total	% sobre total ingresos
Tarifa Básica:	15	27.000	180.000	207.000	51%
T. Business:	50	30.000	150.000	180.000	44%
Publicidad:	3	1.800	18.000	19.800	5%
Total Ingresos:				406.800	100%

Fuente: Elaboración propia.

La estructura de ingresos se caracteriza por estar en función de las distintas vías de entradas de ingreso en el negocio. Para la Tarifa Básica se ha establecido que los clientes paguen una cuota mensual de quince euros con una captación media mensual de trescientos clientes, durante los primeros seis meses desde la puesta en marcha. A partir de los primeros seis meses, la captación de clientes aumenta a los dos mil. El procedimiento es el mismo para los clientes con Tarifa Premium o Business.⁴² En el caso de la publicidad, se ha establecido un coste para los anunciantes de tres euros mensuales por anuncio⁴³. La última columna de porcentaje sobre los ingresos totales establece que la principal vía de ingresos es la Tarifa Básica, que supone aproximadamente la mitad de los ingresos totales.

⁴² Número de clientes estimados: se trata de estimaciones. Lo que se intenta representar con estas cifras es el crecimiento exponencial acentuado en la fase de introducción del negocio en el mercado. Se entiende que los números no son fruto de ningún cálculo adicional ni de ninguna investigación de mercado a través de sondeos u otros métodos.

⁴³ Ingresos mensuales por publicidad: se ha establecido que el coste para las empresas que quieran publicitarse en la herramienta ascienda a tres euros mensuales. Se ha establecido como precio provisional para que las estimaciones resulten viables. Dada su naturaleza temporal, podrá estar sujeta a cambios en el futuro y los precios o términos y condiciones podrían verse modificados una vez puesto en marcha el negocio.

4.9. Estructura de Costes.

De igual manera que con los ingresos esperados y previstos, será necesario realizar un presupuesto o estructura de costes. Esta estructura de costes incluirá todos aquellos costes, tanto fijos como variables, que se prevé que la empresa incurrirá en la puesta en marcha y en el día a día para su mantenimiento y supervivencia en el tiempo. Por lo tanto, será imprescindible calcular la inversión inicial y los costes totales en periodicidades, como por ejemplo mensualidades o anualidades. El objetivo es realizar un cálculo que mejor se aproxime a la realidad.

En el cálculo de la estructura de costes habrá que incluir la rentabilidad obtenida con la propuesta de valor, y el concepto de aportar el máximo valor al mínimo coste. Este cálculo repercutirá en el precio y en los márgenes de beneficio y, por lo tanto, en el cliente, por lo que será muy importante invertir el tiempo necesario para establecer la estructura de costes correctamente.

La estructura de costes del servicio ofrecido se puede plantear con una clasificación de los costes en los que se incurrirá en la puesta en marcha y durante la actividad normal diaria de la empresa. Esta clasificación divide los costes totales en costes fijos y costes variables. Los principales costes fijos serán aquellos relacionados con los recursos clave, es decir, con los recursos materiales, intangibles, financieros y humanos. Se trata de costes en los que se incurrirá independientemente del nivel de ingresos por lo que su papel será relevante en la estructura de costes. Por otro lado, los costes variables son aquellos que variarán en función del nivel de actividad. El servicio únicamente incurrirá en costes variables de promoción y publicidad de la herramienta.

La infraestructura necesaria para la puesta en marcha y supervivencia del negocio se centrará principalmente en la oficina central, los servidores y la nube, y la red comercial y mano de obra técnica. Esto supondrá una inversión inicial en el negocio muy reducida. En referencia al software utilizado para la creación de la herramienta, se ha decidido que la opción más factible es su adquisición, por lo que formará parte de la inversión inicial a realizar.

En la siguiente figura se representa esta estructura de costes, desglosando los costes según su naturaleza.

Figura 6. Cálculos para el Resultado de Explotación: la estructura de costes.

	Euros
ESTRUCTURA DE COSTES:	350.300
Coste de ventas:	271.200
Coste de ventas y comercial:	135.600
Costes de distribución:	135.600
Costes de marketing/posicionamiento:	33.900
Costes operativos/administración:	45.200
NOTAS:	
Costes de ventas y comerciales* (sobre los ingresos totales):	1/3
Costes de distribución* (sobre los ingresos totales):	1/3
Costes de marketing/posicionamiento* (sobre los ingresos totales):	1/6
Costes operativos/administración* (sobre los ingresos totales):	1/6

*Los costes de ventas, comerciales y de distribución siempre se incurrirán en esa medida hasta alcanzar una cantidad elevada de clientes, donde se verán reducidos. Por el contrario, los costes de posicionamiento y marketing estarán presentes en el 50% de los casos, aproximadamente, cuando la situación lo requiera. En el caso de los costes operativos y de administración, se estima el 75% del 1/6 sobre los ingresos totales.

Fuente: Elaboración propia.

La estructura de costes previamente establecida refleja como, aun incurriendo en costes elevados, el negocio es capaz de generar beneficios en el periodo primero desde su puesta en marcha. Esto se debe, principalmente, a las características tecnológicas y telemáticas del Modelo de Negocio.

De igual manera que en la estructura de ingresos, en la parte inferior de la figura se encuentran las notas necesarias para el desglose y cálculo de cada coste. Es importante tener en cuenta que, igual que los ingresos podrían verse modificados a largo plazo por cambio en la demanda o por cambio de precios, los costes se verán claramente modificados en el momento de alcanzar niveles de ingresos superiores a un determinado punto. Esto significa que a partir de la captación de un volumen de clientes mensuales, los costes de ventas y comerciales se verían reducidos considerablemente permitiendo obtener márgenes mayores por cada cliente.

Con la estructura de ingresos y la estructura de costes, se puede construir una Cuenta de Resultado de Explotación Previsional.

La siguiente figura representa esta estimación del resultado de explotación, en base a las hipótesis tomadas en la estructura de ingresos y en la estructura de costes. En ella, se puede ver como en el periodo del primer año de vida del negocio, ya es posible generar beneficios.

Figura 7. Resultado de Explotación Previsional.

CUENTA DE RESULTADO DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL	
	Euros
INGRESOS:	406.800
Ingresos por ventas (altas al servicio)	387.000
Ingresos por explotación publicitaria	19.800
COSTE DE VENTAS:	-271.200
COSTE DE MARKETING:	-33.900
COSTES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS:	-45.200
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA):	56.500

Fuente: Elaboración propia.

El modelo CANVAS nos ha permitido hacer este análisis estableciendo y definiendo todas aquellas secciones relevantes y significativas en el desarrollo del Modelo de Negocio, además de interconectarlas. De este modo, se logra cumplir la finalidad de realizar dicho análisis, poder definir el Modelo de Negocio, para su posterior análisis de viabilidad.

Por lo tanto, con la definición del Modelo de Negocio se ha podido definir tanto el diseño como la forma en la que la empresa creará, ofrecerá y capturará valor, que posteriormente será percibido por el cliente. En dicho modelo se ha establecido y descrito las áreas fundamentales del negocio, necesarias para su correcto desarrollo, siendo estas áreas: los clientes y la oferta.⁴⁴

La siguiente cita del creador del modelo utilizado en este apartado, refleja el proceso necesario a seguir para poner en marcha un Modelo de Negocio. *“Un Modelo de Negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor”* (Osterwalder, 2008⁴⁵).

⁴⁴ Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

⁴⁵ Fuente: en López, 2013.

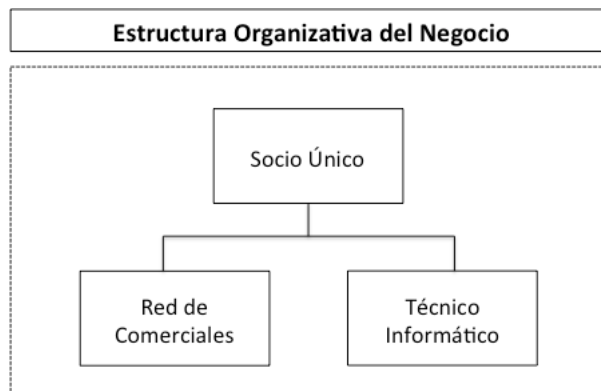
5. Estructura Organizativa del Negocio.

Para poder realizar una definición completa del Modelo de Negocio, será necesario estudiar y definir, adicionalmente, su estructura organizativa. Por lo tanto, se incluye la representación de la configuración de las estructuras organizativas, los procesos y los sistemas necesarios para la implantación de la estrategia empresarial.⁴⁶

Para la supervivencia del negocio en el tiempo, será necesario establecer determinadas configuraciones del negocio además de lo inherente a la actividad comercial. Estas configuraciones giran entorno a la estructura organizativa, los procesos y los sistemas de implantación de la estrategia empresarial.

Las estructuras organizativas de un negocio representan la jerarquía dentro del mismo, o dicho de otra manera, la cadena de mando (Fuente: Real Academia Española, 2015). Esta jerarquía es importante puesto que configura el modelo de empresa que desarrollará la Idea de Negocio en el mercado. La siguiente figura representa un organigrama orientativo que represente la jerarquía del negocio.

Figura 8. La Estructura Organizativa del negocio: el organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

En el organigrama se ve reflejada la mano de obra técnica y cualificada, necesaria para la creación de la herramienta y su mantenimiento, y la red de comerciales, encargados de la captación de la clientela y la venta del servicio.

Los procesos y los sistemas de implantación de la estrategia empresarial representan la configuración de los métodos para lograr los objetivos establecidos. Se trata de las vías de obtención de esos objetivos, tanto en el día a día del negocio (los procesos) como en el largo plazo (la estrategia empresarial).⁴⁷

El desarrollo del día a día del negocio se basará en captación directa de las peluquerías a través de esa red de comerciales, quienes deberán ir directamente al cliente para vender el

⁴⁶ Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

⁴⁷ Fuente: Hermoso, A. (2013), *Estrategia Empresarial, Tema 1: El concepto de Estrategia*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015.

producto⁴⁸. El principal recurso, por lo tanto, será la capacidad de venta de la mano de obra. Habrá que tener en cuenta que contarán con recursos complementarios de apoyo, como por ejemplo, folletos informativos, que den una visión más física del servicio. Una vez realizada la venta, el técnico informático personalizará la herramienta a las necesidades del cliente y con las características deseadas por el mismo. A medida que el negocio vaya creciendo y las necesidades del mismo vayan aumentando, la empresa tendrá que considerar la opción de incrementar los recursos antes mencionados.

Se trata de un proceso aparentemente sencillo que, posteriormente, en la práctica puede resultar más complicado y largo de desarrollar.

5.1. Estrategia en Ingresos.

Por el lado de la estrategia empresarial y su implantación a largo plazo, se pueden distinguir dos estrategias distintas, una enfocada en incrementar ingresos y otra enfocada en reducir costes por cliente.

La primera estrategia empresarial se centra en el incremento de ingresos vía el aumento de clientes o ventas. Este aumento se podría producir a través de diversos caminos, pero todos ellos implican el crecimiento del negocio, e incluso su escalabilidad. Este crecimiento se puede producir a nivel geográfico o de áreas de negocio.

Cuando se habla de nivel geográfico, se está haciendo referencia a la implantación del negocio en otras ciudades españolas, pero centrandolo en el mismo sector de las peluquerías. El segundo caso, se realizaría implantando el negocio para distintos sectores también maduros y que operen en mercados saturados, como por ejemplo, las floristerías. Existe una tercera opción, unificar las dos vías, es decir, implantar el negocio en Ávila para las floristerías. En cualquier caso, sería más lógica su implantación una vez comenzado el proceso de crecimiento, es decir, como una medida estratégica posterior.

5.2. Estrategia en Costes.

La reducción de costes es una estrategia empresarial con respuesta más inmediata, puesto que se ve reflejada en la Cuenta de Resultados del periodo de implantación y en los posteriores. El método de implantación sería a través de economías de escala, por lo que relacionaría ambas estrategias.

Con este último análisis se cierra la primera parte, donde se ha definido el Modelo de Negocio, concluyendo que existe una oportunidad de negocio en el mercado y que la Idea de Negocio propuesta ofrece un valor identificado por los clientes potenciales. Por lo tanto, a partir de aquí se procederá a realizar distintos análisis que señalicen la viabilidad, tanto a nivel comercial como operativo, del negocio.

⁴⁸ Se analiza en profundidad el desarrollo estimado del negocio en la estructura de ingresos en el apartado "4.8. Estructura de Ingresos."

6. Análisis de Viabilidad del Negocio.

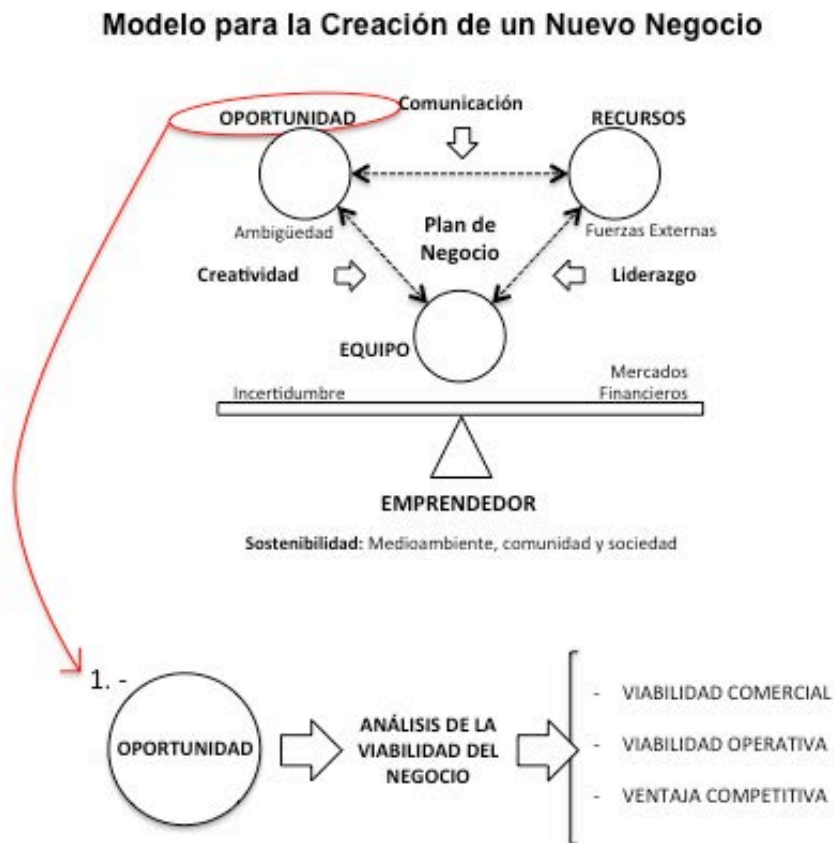
El Modelo de Negocio definido propone ofrecer un servicio a través de una herramienta o portal informático que permita optimizar la gestión diaria de la clientela de sectores comerciales que se encuentran en la fase de madurez y en mercados saturados. Los clientes, como foco principal del negocio, serán las peluquerías de la Comunidad de Madrid. El servicio les permitirá repartir la actividad diaria y semanal para evitar picos de sobreactividad y zonas valle, o momentos de baja actividad.

Una vez definido el Modelo de Negocio, se pasará al siguiente escalón del proceso, establecido al principio del trabajo. Se comenzará con el segundo bloque, el análisis de viabilidad del negocio, tanto a nivel comercial y financiero como operativo.

Con este análisis se pretende comprobar si el Modelo de Negocio tiene probabilidades reales de tener éxito una vez puesto en marcha.

La siguiente figura representa el proceso a seguir para crear un Plan de Negocio, donde se aprecia el papel vital del análisis de viabilidad.

Figura 9. Modelo para la Creación de un Nuevo Negocio.



Fuente: Elaboración propia a partir de Timmons & Spinelli, 2009⁴⁹.

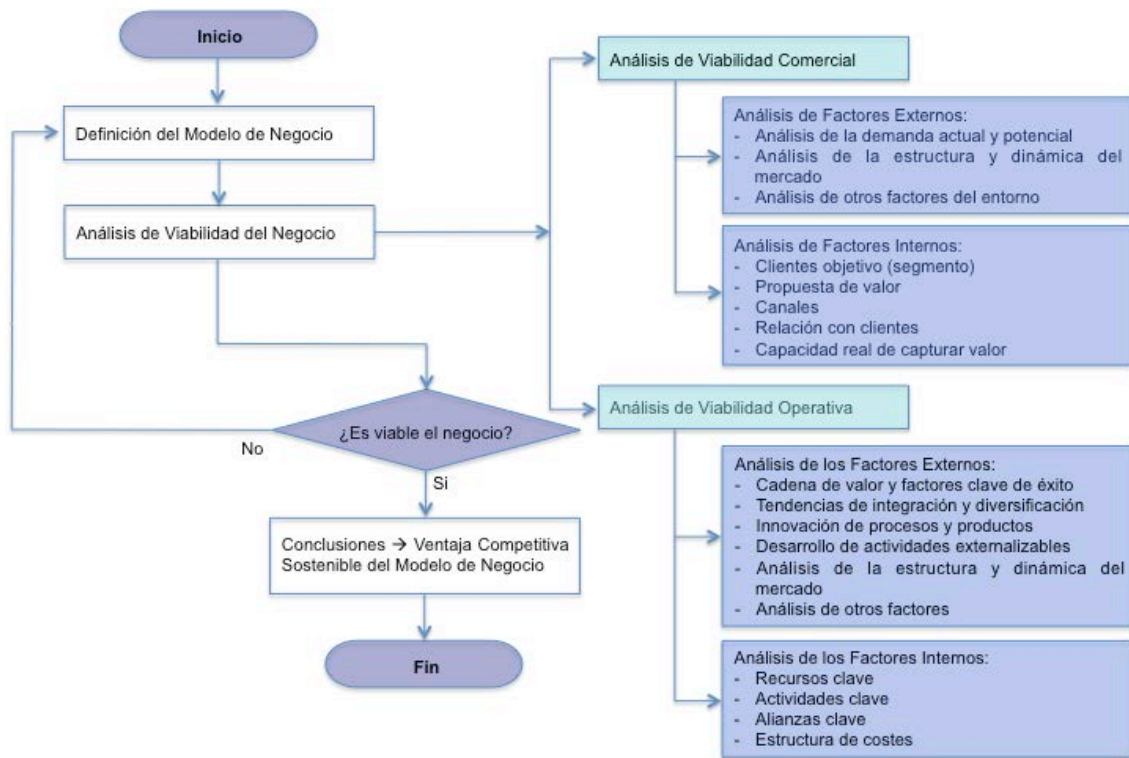
⁴⁹ Fuente: en Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

En lo relativo a la Idea de Negocio se ha hablado de la identificación de una oportunidad de negocio en el mercado, traduciéndola en una propuesta de valor atractiva para un grupo de clientes y con un futuro desarrollo y crecimiento⁵⁰. Cuando ésta fue identificada se procedió a la definición del Modelo de Negocio, donde se realizó un análisis interno de todos los factores con influencia significativa. De esta forma, y de igual manera que con la validación de la Idea de Negocio, habrá que verificar si el Modelo de Negocio establecido puede considerarse viable o no. Por lo tanto, el análisis de la viabilidad del negocio forma parte del proceso natural para la creación de un Plan de Negocio. Este proceso viene representado en la figura anterior.

Para poder llevar a cabo un correcto análisis de viabilidad del negocio, se analizarán separadamente la parte comercial y la operativa del negocio, permitiendo concluir en la posibilidad de tener una ventaja competitiva sostenible.

La siguiente figura representa un Diagrama de Flujos, relacionando los distintos factores a analizar y los pasos a seguir con el objetivo final de concluir sobre la viabilidad del Modelo de Negocio.

Figura 10. Diagrama de Flujos: Análisis de la Viabilidad del Negocio.



Fuente: Elaboración propia a partir de Muñiz Ferrer y Segurado (2013)⁵¹

⁵⁰ Definición de oportunidad: “Propuesta de valor única para una necesidad real de un mercado (segmento) atractivo en términos de tamaño, crecimiento, durabilidad, rentabilidad y generación de flujos de caja.” (Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.)

⁵¹ Fuente: en Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

6.1. Análisis de Viabilidad Comercial del Negocio.

El análisis de viabilidad comercial se centra, principalmente, en el análisis de la demanda y del mercado⁵². Pretende comprobar si el mercado establecido en el Modelo de Negocio es atractivo y si, implícitamente, implica un crecimiento y desarrollo futuro. Por lo tanto, se está haciendo referencia a la estructura de ingresos.

Para ello, primero se realizará un análisis de los factores externos, factores en relación al mercado, y, posteriormente, un análisis de los factores internos, características propiamente dichas del Modelo de Negocio.

En el caso concreto del Modelo de Negocio definido, los factores externos se analizaron cuando se estudiaba la oportunidad de negocio en el mercado a partir de la Idea de Negocio. En referencia al análisis de la demanda actual y potencial, se puso en marcha una investigación de mercado donde se entrevistó a los profesionales de las peluquerías (segmento de clientes elegido) y a la clientela de las peluquerías. El resultado de la investigación de mercado fue muy satisfactorio, permitiendo corroborar el éxito potencial del Modelo de Negocio y el potencial crecimiento y desarrollo del mismo.⁵³ Para el correcto análisis de la estructura y dinámica del mercado se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979), donde se concluyó acerca del atractivo del mercado y sector, y la viabilidad de invertir en el mismo.⁵⁴ Por último, se realizó un análisis de los factores económicos y demográficos del entorno de manera muy general, que justificaba la elección del entorno donde se establecerá el Modelo de Negocio, es decir, la Comunidad de Madrid.⁵⁵

Así, el conjunto de factores externos ha permitido demostrar la existencia de una oportunidad de negocio en el mercado tanto a nivel general, con el análisis del entorno general, como a nivel más específico, con el análisis de la demanda y la oferta. Además, los clientes potenciales identificaban la propuesta de valor ofrecida reflejando esa necesidad no cubierta.

Dentro de los factores internos comerciales, se pueden identificar todos aquellos bloques definidos en el modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010) que generaban un mayor valor para el Modelo de Negocio y que se traducían como entradas de ingresos. Éstos son: los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución y comunicación, la relación con los clientes y la estructura de ingresos.⁵⁶

⁵² Definición de análisis de viabilidad comercial: “Análisis del atractivo del mercado. Segmento de mercado con necesidad no satisfecha, sustancial (tamaño y rentabilidad potencial), estable (duradero) y accesible. Potencial cuota de mercado y margen comercial.” (Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.)

⁵³ Las entrevistas y sus resultados se detallan en el apartado “3.1. Análisis de la Demanda”, y los guiones y conclusiones recogidos en “12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector”.

⁵⁴ Para ver el análisis de la competencia según el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979), ver el apartado “3.2. Análisis de la Oferta: sector y competencia”.

⁵⁵ El análisis del entorno general se ha realizado en profundidad en el apartado “3. Análisis de Mercado e Identificación de la Oportunidad de Negocio”.

⁵⁶ En el apartado “4. Definición del Modelo de Negocio” se estudian en profundidad todos los bloques y aspectos importantes en el desarrollo del Modelo de Negocio.

El conjunto de estos bloques proporciona un solidez al Modelo de Negocio dado que conforman el equilibrio entre las necesidades y preferencias del cliente y los recursos y capacidades del negocio.

Las conclusiones obtenidas en el estudio de estas áreas reflejan que el Modelo de Negocio sí que es viable a nivel comercial.

Antes de continuar con el análisis de viabilidad operativa, se ha hecho un breve análisis financiero a partir de la estructura de ingresos y de costes, parámetros establecidos en el modelo CANVAS.⁵⁷

La viabilidad financiera describe la relación entre la estructura de costes y la de ingresos del negocio permitiendo identificar, aproximadamente, cuanto tiempo pasará desde la puesta en marcha hasta la obtención de beneficios y si, una vez obtenidos, son recurrentes.⁵⁸

En el caso del servicio propuesto, la estructura de ingresos se distribuye en dos vías, fundamentalmente, siendo éstas las altas al servicio y los ingresos por explotación publicitaria. Por el otro lado, la estructura de costes se divide en los costes fijos y los costes variables. Los costes fijos en los que se incurrirá serán la mano de obra, tanto técnica como comercial, y la inversión en las instalaciones. Por lo tanto, los costes fijos se reducen a la financiación de la infraestructura. En cuanto a los costes variables, se caracterizarán por estar relacionados con la promoción y la publicidad de la herramienta. Se prevé que a medida que vaya creciendo el negocio y se vaya desarrollando, el nivel de costes variables aumentará. Dadas las características del negocio, no serán necesarios préstamos ni financiación externa, suponiendo un ahorro en gastos financieros significativo.

Por lo tanto, una vez realizada la Cuenta de Resultados de Explotación Previsional⁵⁹ se puede establecer una viabilidad financiera basada en la actividad del negocio.

6.2. Análisis de Viabilidad Operativa del Negocio.

El análisis de viabilidad operativa se centra en los recursos y capacidades del negocio, comprobando la solidez del Modelo de Negocio, en materia de dirección de operaciones y actividades, tanto del día a día como de estrategias a medio y largo plazo.⁶⁰

Los factores externos relacionados con la parte operativa son los siguientes: la cadena de valor y factores clave de éxito, las tendencias de integración y diversificación, la innovación en procesos y productos, el desarrollo de actividades externalizables, el análisis de la estructura y

⁵⁷ En el apartado “4. Definición del Modelo de Negocio” se estudian en profundidad la estructura de ingresos y de costes.

⁵⁸ Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

⁵⁹ Se trata de la *Figura 7. Resultado de Explotación Previsional*, en el apartado “4. Definición del Modelo de Negocio”.

⁶⁰ Definición de análisis de viabilidad operativa: “Solidez del Modelo de Negocio. Capacidad de adquirir y desarrollar recursos, actividades y alianzas clave. Estructura de costes y margen operativo.” (Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.)

dinámica del mercado, y la influencia de otros factores que puedan tener efecto sobre los márgenes operativos del negocio.

En el caso concreto del Modelo de Negocio definido, se ha establecido una estructura operativa con la red de comerciales integrada en el negocio en determinadas zonas y externalizada para otros puntos geográficos. Esta externalización tendrá como principal consecuencia la creación de alianzas estratégicas que lleven a cabo esta función comercial. Todo esto tiene un efecto positivo sobre los márgenes operativos del negocio y los recursos, actividades y procesos clave del negocio.

Por último, y como se ha mencionado en el análisis de viabilidad comercial, tanto el análisis de la estructura y dinámica del mercado como la influencia de otros factores del entorno general, ya han sido analizados previamente en el trabajo permitiendo decir que se trata de un entorno general y específico o sectorial muy atractivo para la inversión.

Los principales factores internos respaldan la solidez del Modelo de Negocio en materia de recursos, actividades, alianzas claves y la estructura de costes. Todos ellos forman parte de la estructura de costes del modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010). Las conclusiones a las que se puede llegar del estudio de los mismos son que cada uno de ellos es identificable, posible de llevar a cabo y susceptible de cuantificar y controlar, permitiendo establecer una estructura estratégica donde se combinen y se obtengan resultados de éxito.

Por lo tanto, con el análisis de la viabilidad operativa satisfactorio se valida el proceso de gestión del negocio. Esto implica que el Modelo de Negocio es viable tanto a nivel comercial como a nivel operativo.

Para terminar, cabe destacar que la combinación de los factores externos e internos permite obtener una ventaja o posición competitiva sostenible en el tiempo⁶¹. La principal razón por la que se podría obtener esta ventaja competitiva con el Modelo de Negocio es la obtención de un posicionamiento diferenciado en el mercado por la ventaja del primer entrante, ofreciendo la posibilidad de levantar barreras de entrada a competidores potenciales por fidelización. Así mismo, será importante tener en cuenta que una vez obtenida esa ventaja competitiva hay que mantenerla.

Con este análisis de viabilidad se ha podido identificar que los factores externos e internos, entendidos como los factores que plantean y construyen un Modelo de Negocio sólido a través del modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010), están presentes en todos los aspectos del Modelo de Negocio y son transversales entre la viabilidad comercial, la viabilidad operativa y la posición competitiva del negocio.

⁶¹ Definición de ventaja o posición competitiva: “ Generación y sostenibilidad de la propuesta de valor. Recursos y capacidades únicas. Posibilidad de levantar barreras de entrada.” (Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.)

7. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades.

Con el análisis de viabilidad realizado y obtenida la conclusión satisfactoria de viabilidad, el siguiente paso en el proceso será realizar un informe del diagnóstico de las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades, del Modelo de Negocio.

En este informe resolutivo se identificarán los puntos fuertes y débiles internos y externos del Modelo de Negocio con el objetivo de obtener una serie de mejoras a realizar para solucionar y prever situaciones adversas. Por lo tanto, consistirá en un ejercicio de identificación de los riesgos y debilidades que el negocio deberá afrontar.

Los puntos fuertes del diagnóstico resumen las fortalezas, puntos fuertes a nivel interno del negocio, y las oportunidades, a nivel externo y del entorno.

En el caso del Modelo de Negocio, las fortalezas identificadas se centran, principalmente, en la identificación de una necesidad no cubierta y en la localización de un segmento de clientes atractivo y con futuro crecimiento. A través del factor de innovación propuesto a los clientes, se ha conseguido que los mismos vean la propuesta de valor. Esto permitirá que el negocio se posicione con una estrategia de diferenciación basada en la fidelización de la clientela. Por otro lado, y siguiendo la línea de la estructura de costes, el Modelo de Negocio cuenta con una fortaleza basada en la reducción de costes unitarios a mayor número de clientes obtenidos, consiguiendo, por tanto, mayores márgenes.

Haciendo referencia a las oportunidades que ofrece el mercado y entorno al negocio, cabe destacar el crecimiento y desarrollo potencial, lo que implica una expansión de la cuota de mercado. Este proceso de expansión puede venir provocado por un crecimiento dentro del sector de las peluquerías pero con expansión geográfica, es decir, implantación del servicio en otras ciudades españolas para el mismo sector de las peluquerías. Esto supondría una expansión territorial. Otra opción posible es el crecimiento vía cambio de sector. Buscando sectores con las características base de madurez y que difícilmente se puedan reinventar, como por ejemplo el sector de las floristerías, implantarlo en la Comunidad de Madrid siguiendo el Modelo de Negocio puesto en marcha. Así, esto supondrá un crecimiento sectorial.⁶²

Los puntos débiles, por otro lado, describen las debilidades, dentro del aspecto interno del negocio, y las amenazas, cuando se hace referencia al entorno. La debilidad más relevante del Modelo de Negocio se centra en la necesidad de una continua actualización de la herramienta ofrecida para que los clientes puedan disfrutar de las mejores versiones y servicios. Por último, la amenaza más fuerte que puede tener el Modelo de Negocio se centra en el riesgo a la imitación en el corto plazo.

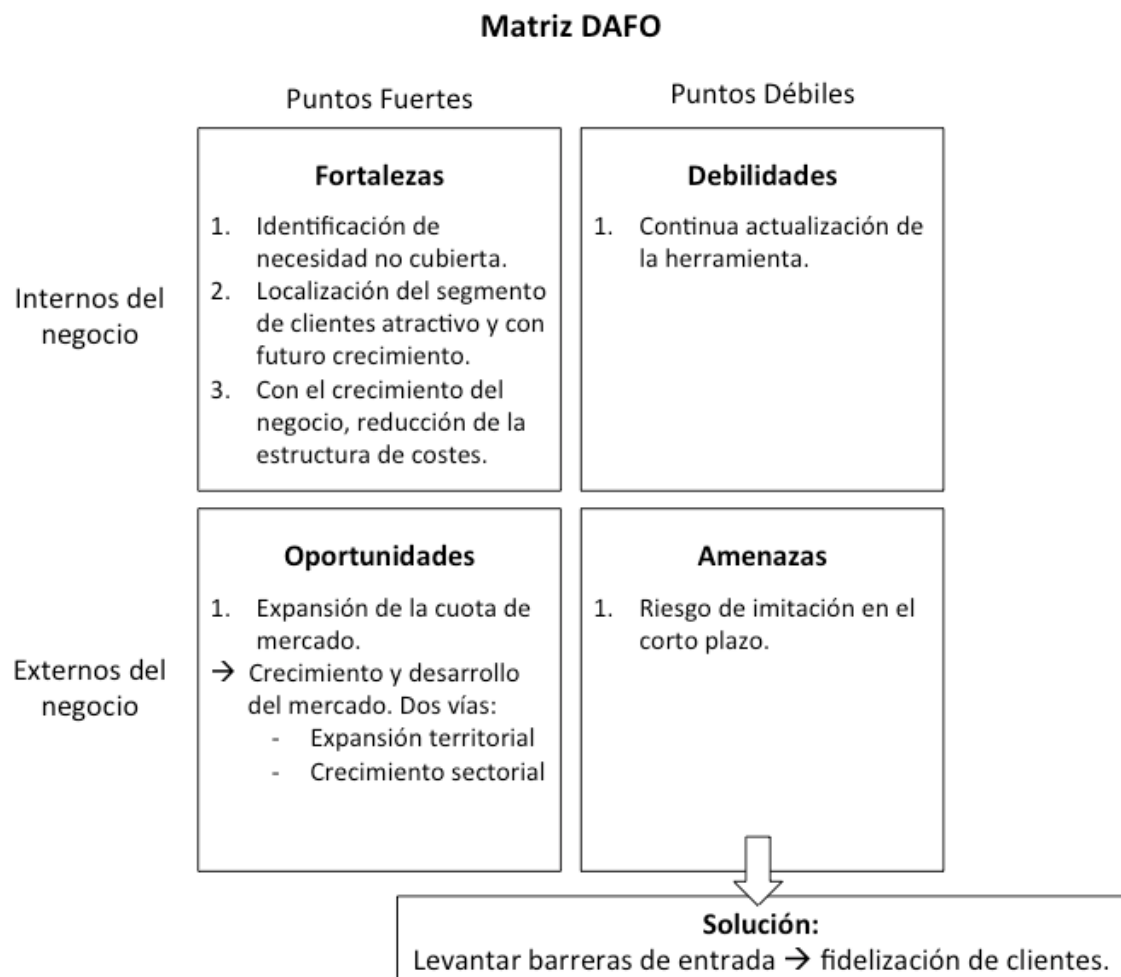
La forma de afrontar estos riesgos se aborda, como medida principal, a través de la fidelización de los clientes, es decir, levantando barreras de entrada. Esta medida supondrá una solución al riesgo de imitación, dado que a pesar de que surjan competidores potenciales el mercado tendrá ya establecidas preferencias hacia la herramienta. Por lo tanto, los competidores potenciales deberán ofrecer un valor añadido al servicio para que los clientes se den de baja de la herramienta.

⁶² Lo mencionado como fortalezas y oportunidades se analiza en los apartados “5.1. Estrategia en Ingresos” y “5.2. Estrategia en Costes”.

Visto el estudio del diagnóstico de fortalezas y debilidades a través del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se percibe claramente que hay muchas más fortalezas y oportunidades que riesgos y debilidades.

En la siguiente figura viene representada el diagnóstico realizado en forma de matriz, facilitando una visión global del análisis hecho.

Figura 11. Matriz DAFO.

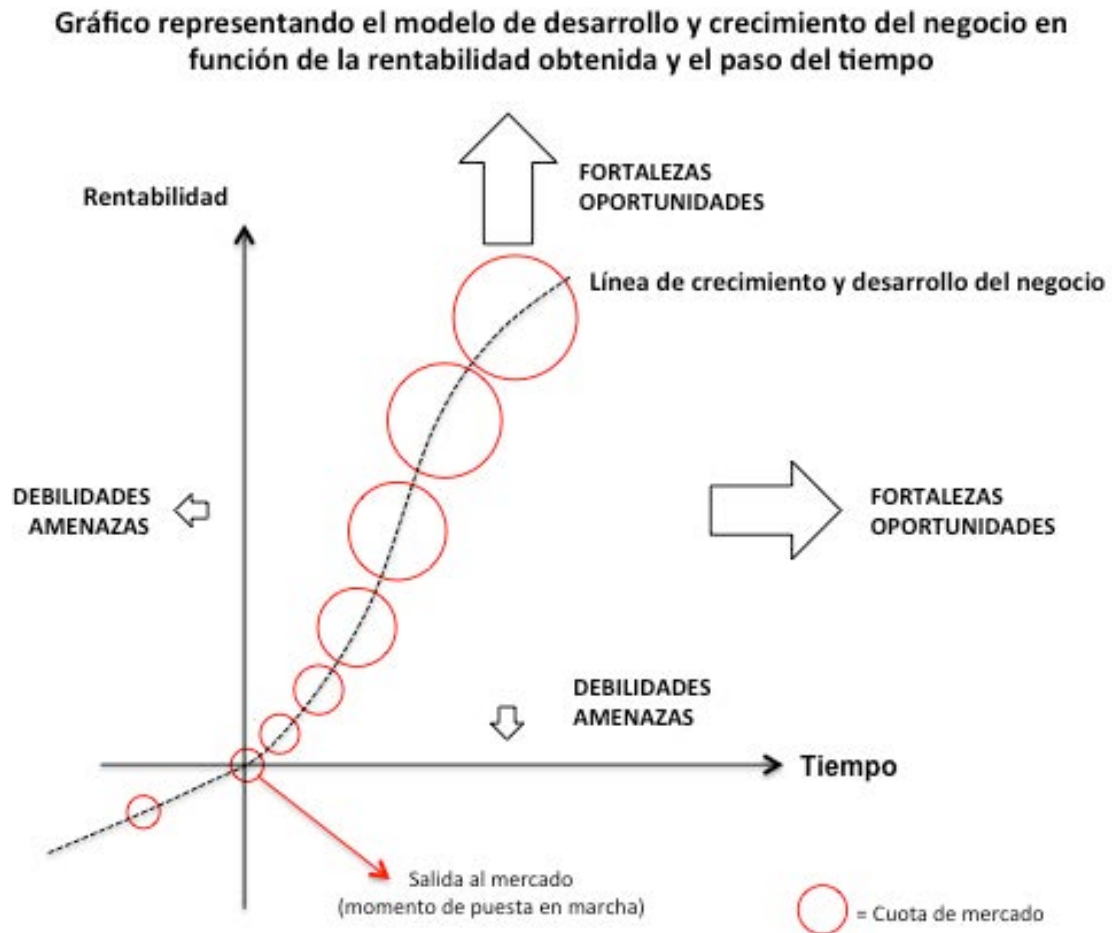


Fuente: Elaboración propia.

8. Conclusiones: ¿es viable el Modelo de Negocio?

Con toda la información y datos expuestos y con los análisis realizados a lo largo del trabajo, se puede llegar a la conclusión de que el Modelo de Negocio es viable. A modo de resumen, el siguiente gráfico representa el conjunto de conclusiones relevantes a las que se ha llegado a través de un modelo.

Figura 12. Gráfico representando el modelo de desarrollo y crecimiento del negocio en función de la rentabilidad obtenida y el paso del tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

En el modelo, vienen representados en los ejes el paso del tiempo y la rentabilidad obtenida. De esta manera, se consigue plasmar la línea de crecimiento y desarrollo del negocio. Esta curva es una representación de las primeras fases del ciclo de vida del negocio, siendo éstas la fase de I+D+i (Investigación y Desarrollo de la Idea de Negocio, definición del Modelo de Negocio y su posterior análisis de viabilidad), el momento de puesta en marcha o salida del negocio al mercado, y la fase de introducción y crecimiento. Tal y como se puede apreciar, la tasa de crecimiento del negocio desde su puesta en marcha es muy rápida y acentuada. Puesto que se trata de un modelo, la evolución de la curva se basa en la tendencia de crecimiento de las primeras fases del ciclo de vida de una empresa y en las expectativas de desarrollo puestas en el Modelo de Negocio.

El segundo factor relevante y observable en el gráfico es la repercusión de las fortalezas y oportunidades frente a la incidencia de las debilidades y amenazas. Por esta razón, las flechas representan la fuerza con la que inciden o afectan al crecimiento y desarrollo del negocio.

Por último, el tamaño de las burbujas ayudan a visualizar el crecimiento y mejora de la cuota de mercado del negocio a lo largo de la vida del mismo.

Por ejemplo, en el momento de salida al mercado y durante los primeros seis meses los clientes medios serán aproximadamente cuatrocientos diez, mientras que en los siguientes seis meses el número de clientes medios ascenderá a dos mil seiscientos⁶³. Así, esta evolución se verá representada con el incremento en la cuota de mercado y el crecimiento del negocio.

Por lo tanto, el juicio global al que se llega es que el Modelo de Negocio es viable, por lo que su puesta en marcha merece la pena.

⁶³ El cálculo de los mismo se ha realizado considerando la totalidad de los clientes por contrataciones de las dos tarifas ofrecidas y el diez por ciento de los clientes por explotación publicitaria. La cuantificación de las previsiones de ingresos se ha realizado en el apartado “4. Definición del Modelo de Negocio”.

9. Recomendaciones y Próximos Pasos.

Con el Modelo de Negocio definido y realizados los análisis de viabilidad comercial y operativa, la recomendación y próximo paso clave será el desarrollo del Plan de Negocio⁶⁴.

La información necesaria en la elaboración y presentación del Plan de Negocio se recoge en tres documentos, siendo los siguientes: un modelo económico-financiero, un documento de desarrollo del Plan de Negocio, y un resumen ejecutivo. A continuación se detallan las distintas partes del Plan de Negocio y las razones por las que se consideran importantes.

Para establecer correctamente el Plan de Negocio habrá que elaborar un Plan Financiero, un Plan Comercial y de Marketing, un Plan de Operaciones, un Plan de Recursos Humanos y delimitar la estructura legal y jurídica del negocio. Con ello, se cubren las principales áreas estratégicas de un negocio y serán una especie de guión de actuación a seguir, aunque luego en la práctica se vean modificados por situaciones imprevistas o no consideradas. En cualquier caso, son de gran ayuda puesto que perfilan un camino a seguir, con sus objetivos marcados.

El Plan Financiero es un modelo económico-financiero donde se recogen todas las variables y partidas que influirán en el negocio, bien sea como gasto o como ingreso. Para ello, se elaboran el Balance de Situación y la Cuenta de Resultados con proyecciones a cinco años. Los principales motivos por los que se realiza dicho plan son el seguimiento de márgenes y resultados esperados, representando la viabilidad financiera del Plan de Negocio. Cabe destacar que se establecen distintos escenarios financiero-contables donde la empresa podría verse, siendo éstos tres: escenario neutro o realista, optimista y pesimista. Este análisis se realiza tomando distintas hipótesis con el fin de comparar el efecto de las distintas situaciones en los márgenes y resultados, permitiendo llegar a conclusiones concretas, como por ejemplo, acerca de la estructura financiera del Plan de Negocio con un apalancamiento operativo elevado.⁶⁵

El Plan Comercial o de Marketing refleja y analiza la estructura de ingresos, por lo que su relevancia en el Plan de Negocio es muy elevada. En esta sección se expone el contenido del estudio de mercado realizado y la estrategia general comercial. De esta manera, se analizan las variables desde el punto de vista de la oferta y de la demanda. Cabe destacar, que la cuantificación del Plan de Marketing se plasma en una proyección a cinco años del Plan de Ventas. Este último plan también incluirá el cambio de escenarios obteniendo un análisis en profundidad, aunque pueda estar sujeto a cambios por variables no previstas.⁶⁶

⁶⁴ Plan de Negocio. Un Plan de Negocio es un plan estratégico para la creación y desarrollo de un nuevo negocio. Se trata de una herramienta que valida y evalúa una Idea de Negocio a través de un proceso que integra el análisis y toma de decisiones en aquellas variables de las que dependa el éxito del negocio. Estas variables son la viabilidad comercial, operativa y financiera del negocio. Además, se considera una herramienta de gestión y seguimiento, y una carta de presentación del negocio a terceros. Por último, se considera una herramienta de utilidad para el emprendedor y terceros. (Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3: El Plan de Negocio – Introducción*. Material de estudio de la Asignatura, Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.)

⁶⁵ Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3.4: El Plan de Negocio – Plan Financiero*. Material de estudio de la Asignatura, Curso 2014-2015.

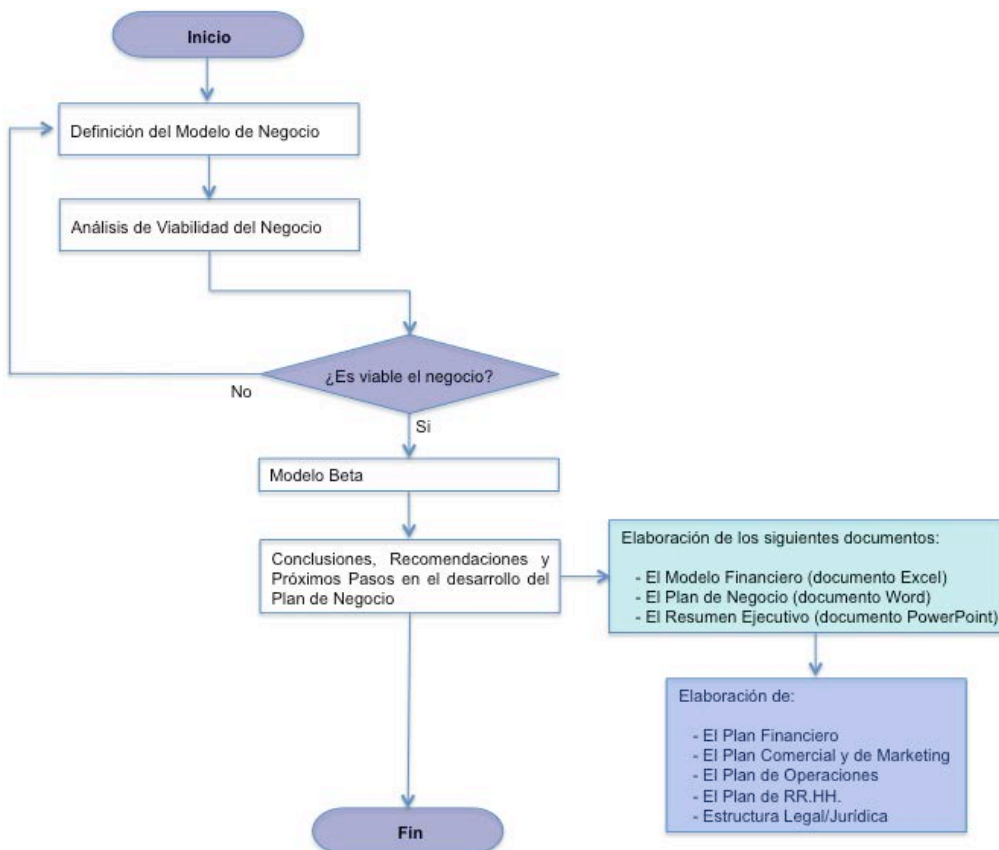
⁶⁶ Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3.2: El Plan de Negocio – Estudio de Mercado y Plan de Marketing*. Material de estudio de la Asignatura, Curso 2014-2015.

Los planes de Operaciones y de Recursos Humanos son parte de la estructura imprescindible del Plan de Negocio puesto que tienen un efecto directo en la estructura de gastos del Plan Financiero. El Plan de Operaciones describe y recoge la estrategia global de operaciones del negocio, es decir, la planificación, los aprovisionamientos, la logística interna, la fabricación, la distribución, etc. De esta manera, en el Plan de Operaciones se explican las alianzas clave, los recursos y actividades clave, procesos críticos y, cuando proceda, el Plan de Inversiones. Por el otro lado, será importante detallar el Plan de Recursos Humanos debido a la fuerte inversión que, generalmente, supone el personal de una empresa. En él se identifica el gasto y la política de personal.

Por último, la estructura legal y jurídica hace referencia a todos aquellos aspectos regulatorios necesarios para la identificación de requisitos legales y posibles evoluciones en el ámbito legal. Por lo tanto, se detalla información como las distintas licencias y el tipo de sociedad que se va a construir para llevar a cabo la actividad económica. A pesar de que el tipo de sociedad constituida no influya en el desarrollo del Plan de Negocio, será necesaria en la constitución del negocio y puesta en marcha. Se trata de un aspecto tratado en el Plan de Operaciones.⁶⁷

La siguiente figura resume los pasos mencionados que permiten pasar de un Modelo de Negocio a un Plan de Negocio.

Figura 13. Diagrama de Flujos: del Modelo de Negocio al Plan de Negocio.



Fuente: Elaboración propia.

⁶⁷ Fuente: Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3.3: El Plan de Negocio – Plan de Operaciones y de RR.HH.* Material de estudio de la Asignatura, Curso 2014-2015.

10. Modelo Beta.

Para cerrar el trabajo, se ha realizado un modelo beta del portal informático. A continuación se presenta el formato que tendrá y las distintas páginas web que quien acceda podrá ver.

En la Imagen 1 se muestra el aspecto de la página inicial de la herramienta. Se puede ver que, a grandes rasgos, se pretende que sea una herramienta sencilla y amigable.

Quien acceda tendrá varias opciones y caminos a seguir, en función de los objetivos que tenga al visitar la página. Para aquellas peluquerías interesadas en contratar los servicios está la opción de registro, y para los usuarios que quieran realizar una búsqueda, bien sea concreta para una peluquería específica o una búsqueda más general, está la opción del buscador. Otros enlaces que se pueden encontrar habilitan la posibilidad de formar parte de la red de comerciales y distribuidores y de generar la solicitud para anunciar su negocio, en caso de ser un cliente por explotación publicitaria.

Imagen 1: Página principal.



Autor: Elaboración propia.

En caso de tratarse de un registro de una peluquería interesada, el cliente deberá rellenar una serie de datos y aceptar unas condiciones y políticas. Una vez completados todos los campos, se enviarán para su aceptación y posterior activación de su cuenta. Este registro se realiza según muestra la Imagen 2.

Imagen 2: Registra tu negocio.

Registra tu negocio

Datos de la empresa:

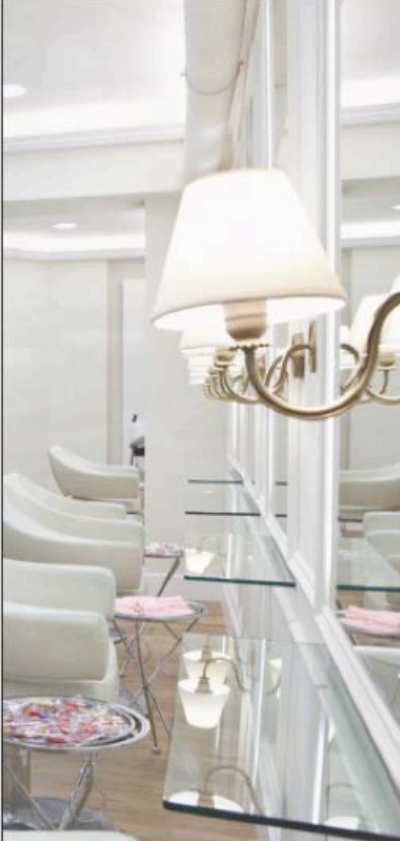
Dirección:
Teléfono:
Página web:
Información servicio general:
Fotos:

Forma de pago:

PayPal
Cuenta corriente
Domiciliación bancaria

Aceptar condiciones de uso
Política de privacidad

Enviar



Autor: Elaboración propia.

Por otro lado, para aquellos interesados en formar parte de la red de comerciales y de distribuidores, el enlace les conducirá a la Imagen 3. En ella se puede ver como aparece un formulario similar al del registro de peluquerías pero con campos específicos para ellos. De igual manera que en el anterior, una vez completada la información requerida se enviará para su análisis.

Imagen 3: Forma parte de nuestra red de comerciales y distribuidores.



Forma parte de nuestra red de comerciales y distribuidores

Datos personales:

Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico:
Zona de interés:

[Aceptar condiciones de uso](#)
[Política de privacidad](#)

Autor: Elaboración propia.

Para los usuarios y clientes de las peluquerías existen varias opciones de acceso. En primer lugar, mediante el buscador habitual, como por ejemplo, Google. El proceso seguido consistiría en realizar una búsqueda de una peluquería y acceder a la herramienta a través de los resultados obtenidos de la búsqueda. La segunda vía de acceso será a través de la página principal del negocio. Esta segunda forma, se entiende se seguirá cuando el usuario conozca la herramienta.

La siguiente imagen muestra el modelo de página que se usará para la búsqueda de peluquerías en función de distintos criterios.

Imagen 4: Busca tu peluquería.

Busca tu peluquería

Elige por:

Zona:

Código postal:

Calle:

Barrio:

Ofertas:

Tipo de establecimiento:

Servicios ofrecidos:



Autor: Elaboración propia.

En la Imagen 5, se representa un ejemplo de un cliente del negocio. En este caso se trata de una peluquería masculina. A la izquierda, el comercio ha hecho una breve descripción del servicio ofrecido en su establecimiento, incluyendo dirección y teléfono de contacto. En cambio, a la derecha, ha reservado un espacio para las ofertas del mes. En la esquina inferior derecha se encuentra el espacio reservado para publicidad, donde se ha colocado un anuncio sobre una gama de productos de higiene masculina.

Imagen 5: “Como antes, S.L.”. Ejemplo de una peluquería.



COMO ANTES, S.L.

La única barbería como las de antes.
Peluquería para hombres y niños. Te cortamos el pelo y te afeitamos, con el mejor trato de la zona.
Ven a conocernos, estamos en c/ Arturo Soria, 353.
También puedes pedir cita llamando al 91-766250

OFERTA DE MARZO

De lunes a jueves, de 9:00 h a 15:00, ven a cortarte el pelo ...

... y te regalamos el afeitado con navaja ¡como los de antes!



Autor: Elaboración propia.

Por último, si quien accede es un agente interesado en anunciarse, deberá acceder a la página que se muestra en la Imagen 6. En ella se pide que se introduzca determinada información acerca del tipo de servicio y las preferencias del cliente. Del mismo modo que en los anteriores casos, una vez completados los campos se enviará para su evaluación.

Imagen 6: Anúnciate.



Anúnciate

Datos de la empresa:

Dirección:
Teléfono:
Página web:
Información servicio general:
Fotos:

Duración de la campaña:

Forma de pago:

PayPal
Cuenta corriente
Domiciliación bancaria

[Aceptar condiciones de uso](#)
[Política de privacidad](#)

Autor: Elaboración propia.

11. Bibliografía.

Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3: El Plan de Negocio – Introducción*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3.2: El Plan de Negocio – Estudio de Mercado y Plan de Marketing*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3.3: El Plan de Negocio – Plan de Operaciones y de RR.HH.* Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 3.4: El Plan de Negocio – Plan Financiero*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

Timmons & Spinelli, (2009). En Muñiz Ferrer, M. y Segurado, A. (2013), *La Creación de una Empresa, Tema 2: Análisis de la Oportunidad de Negocio*. Material de estudio de la Asignatura Curso 2014-2015. Disponible en Moodle. Universidad Pontificia Comillas.

Hermoso, A. (2013), *Estrategia Empresarial, Tema 1: El Concepto de Estrategia*. Material de estudio de la Asignatura, Curso 2014-2015.

Hermoso, A. (2013), *Estrategia Empresarial, Tema 4: Modelos de Análisis Externo*. Material de estudio de la Asignatura, Curso 2014-2015.

Hermoso, A. (2013), *Estrategia Empresarial, Tema 6: Ventaja Competitiva y el Diseño de la Estrategia Competitiva*. Material de estudio de la Asignatura, Curso 2014-2015.

Lewis, P.; Saunders, M.; Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (Sexta ed., pp. 372-397). Pearson.

Divxatope. Sin título. Dibujos pa colorear. En <http://www.dibujospacolear.com/dibujos-de-personas.html>. Consultado en marzo 2015.

Vilca, B. Lucila. En <http://mind42.com/mindmap/e3a06f16-708f-4c04-8258-d0a652b830ad?rel=pmb>. Consultado en marzo 2015.

Educima. com. Dibujo para colorear niña estudiante. (2015). En <http://www.educima.com/dibujo-para-colorear-nina-estudiante-i7385.html>. Consultado en marzo 2015.

Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/>. Consultado en febrero 2015.

“Cifras de Población.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm. Consultado en febrero 2015.

“Cifras de Población. Resultados por Comunidades Autónomas (Población residente por fecha, sexo y edad a 1 de enero de 2014).” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>. Consultado en febrero 2015.

“Economía. Empresas.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En http://www.ine.es/inebmenu/mnu_empresas.htm. Consultado en febrero 2015.

“Empresas. Directorio Central de Empresas (DIRCE): explotación estadística.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp201&file=inebase&L=0>. Consultado en febrero 2015.

“Directorio Central de Empresas. Datos de empresas. Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=298>. Consultado en febrero 2015.

“Empresas. Índice de Cifras de Negocios Empresarial (ICNE).” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft05%2Fp083&file=inebase&L=0>. Consultado en febrero 2015.

“Índice de Cifra de Negocios Empresarial. Base 2010.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=6260>. Consultado en febrero 2015.

“Empresas. Indicadores de Confianza Empresarial.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp199&file=inebase&L=0>. Consultado en febrero 2015.

“Indicadores de Confianza Empresarial. Resultados nacionales y por comunidades autónomas.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=8027>. Consultado en febrero 2015.

“Indicadores de Confianza Empresarial. Resultados por sectores de actividad.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=8028>. Consultado en febrero 2015.

“Cuentas económicas. Contabilidad regional de España. Base 2010.” Instituto Nacional de Estadística (2015). En <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp010&file=inebase&L>. Consultado en febrero 2015.

López, A. “Las 5 Fuerzas de Michael Porter.” *Managers Magazine* (2015). En <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>. Consultado en febrero 2015.

“Las cinco fuerzas competitivas de Porter.” *Emprende PYMES* (2015). En <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>. Consultado en febrero 2015.

López, M. “Business Model CANVAS: una herramienta eficaz para trazar tu Modelo de Negocio.” *Leanstart.es* (2013). En <http://www.leanstart.es/business-model-canvas-una-herramienta-eficaz-para-trazar-tu-modelo-de-negocio/>. Consultado en febrero 2015.

Real Academia de la lengua Española (2015). En <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=organigrama>. Consultado en marzo 2015.

León, E. (2014). Sin título. En <http://bellezaenvena.com/2014/03/salon-white-el-espacio-total-beauty-de-lujo-de-luistachi/>. Consultado en marzo 2015.

Moncho Moreno. Sin título. En <http://monchomoreno.com/salon/>. Consultado en marzo 2015.

Lozano, R. Sin título. En <http://www.dolcecity.com/madrid/2011/09/moncho-moreno-estilista-de-los-vip-abre-peluqueria-en-ma.asp>. Consultado en marzo 2015.

Tello Profesional (2012). Sin título. En <http://telloprofesional.com/blog/?p=519>. Consultado en marzo 2015.

Hola.com (2014). Sin título. En <http://www.hola.com/hombre/2011112255675/tratamientos-belleza-hombre-2012/>. Consultado en marzo 2015.

Jiménez de Aranoa, M. (2014). Sin título. En <http://www.neomoda.com/78439/peluqueria-de-lujo-con-gintonicos-en-vanitas-espai>. Consultado en marzo 2015.

12. Anexos.

12.1. Anexos 1: Documentación para el Análisis del Entorno General.

12.1.1. Cifras de Población

Cifras de población. Series desde 2002
Resultados por comunidades autónomas

Población residente por fecha, sexo y edad
Unidades: Personas

	1 de Enero de 2014			% sobre el Total Nacional	
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres		
Total Nacional					
Total	46.512.199	22.877.461	23.634.738	100,00%	
Andalucía					
Total	8.388.875	4.150.474	4.238.401	18,04%	1
Aragón					
Total	1.331.301	661.103	670.198	2,86%	11
Asturias, Principado de					
Total	1.058.975	507.151	551.824	2,28%	14
Baleares, Illes					
Total	1.115.841	558.631	557.211	2,40%	12
Canarias					
Total	2.114.845	1.053.149	1.061.695	4,55%	8
Cantabria					
Total	587.682	287.479	300.203	1,26%	16
Castilla y León					
Total	2.495.689	1.235.495	1.260.194	5,37%	6
Castilla - La Mancha					
Total	2.075.197	1.044.756	1.030.441	4,46%	9
Cataluña					
Total	7.416.237	3.641.654	3.774.584	15,94%	2
Comunitat Valenciana					
Total	4.956.427	2.452.723	2.503.704	10,66%	4
Extremadura					
Total	1.096.421	545.452	550.969	2,36%	13
Galicia					
Total	2.747.226	1.328.373	1.418.853	5,91%	5
Madrid, Comunidad de					
Total	6.378.297	3.065.576	3.312.721	13,71%	3
Murcia, Región de					
Total	1.461.803	734.055	727.749	3,14%	10
Navarra, Comunidad Foral de					
Total	636.450	315.935	320.515	1,37%	15
País Vasco					
Total	2.167.166	1.053.089	1.114.077	4,66%	7
Rioja, La					
Total	315.223	156.245	158.979	0,68%	17
Ceuta					
Total	84.674	43.259	41.415	0,18%	18
Melilla					
Total	83.870	42.864	41.006	0,18%	

Notas:

1.- Las poblaciones están referidas al día 1 de cada mes.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Copyright INE 2015

Paseo de la Castellana, 183 - 28071 - Madrid - España Teléfono: (+34) 91 583 91 00 - Contact

Resultados relativos de la población por comunidades autónomas

	1 de Enero de 2014					
	Ambos sexos	%	Hombres	%	Mujeres	%
Total Nacional						
Total	46.512.199	100,00%	22.877.461	100,00%	23.634.738	100,00%
Andalucía						
Total	8.388.875	18,04%	4.150.474	18,14%	4.238.401	17,93%
Aragón						
Total	1.331.301	2,86%	661.103	2,89%	670.198	2,84%
Asturias, Principado de						
Total	1.058.975	2,28%	507.151	2,22%	551.824	2,33%
Balears, Illes						
Total	1.115.841	2,40%	558.631	2,44%	557.211	2,36%
Canarias						
Total	2.114.845	4,55%	1.053.149	4,60%	1.061.695	4,49%
Cantabria						
Total	587.682	1,26%	287.479	1,26%	300.203	1,27%
Castilla y León						
Total	2.495.689	5,37%	1.235.495	5,40%	1.260.194	5,33%
Castilla - La Mancha						
Total	2.075.197	4,46%	1.044.756	4,57%	1.030.441	4,36%
Cataluña						
Total	7.416.237	15,94%	3.641.654	15,92%	3.774.584	15,97%
Comunitat Valenciana						
Total	4.956.427	10,66%	2.452.723	10,72%	2.503.704	10,59%
Extremadura						
Total	1.096.421	2,36%	545.452	2,38%	550.969	2,33%
Galicia						
Total	2.747.226	5,91%	1.328.373	5,81%	1.418.853	6,00%
Madrid, Comunidad de						
Total	6.378.297	13,71%	3.065.576	13,40%	3.312.721	14,02%
Murcia, Región de						
Total	1.461.803	3,14%	734.055	3,21%	727.749	3,08%
Navarra, Comunidad Foral de						
Total	636.450	1,37%	315.935	1,38%	320.515	1,36%
País Vasco						
Total	2.167.166	4,66%	1.053.089	4,60%	1.114.077	4,71%
Rioja, La						
Total	315.223	0,68%	156.245	0,68%	158.979	0,67%
Ceuta						
Total	84.674	0,18%	43.259	0,19%	41.415	0,18%
Melilla						
Total	83.870	0,18%	42.864	0,19%	41.006	0,17%

Fuente: Elaboración propia (a través de los datos proporcionados por el INE)

12.1.2. Datos de Empresas

Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas	
Datos de empresas	

Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.

Unidades: Empresas

	Total 2014	% sobre el Total	
Nacional			
Total CNAE	3.119.310	100,00%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	4.554	100,00%	
96 Otros servicios personales	105.781	100,00%	
Andalucía			
Total CNAE	468.930	15,03%	3
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	578	12,69%	4
96 Otros servicios personales	16.185	15,30%	2
Aragón			
Total CNAE	88.114	2,82%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	147	3,23%	
96 Otros servicios personales	3.211	3,04%	
Asturias, Principado de			
Total CNAE	66.342	2,13%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	53	1,16%	
96 Otros servicios personales	2.926	2,77%	
Baleares, Illes			
Total CNAE	84.270	2,70%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	116	2,55%	
96 Otros servicios personales	2.785	2,63%	
Canarias			
Total CNAE	128.518	4,12%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	254	5,58%	
96 Otros servicios personales	4.805	4,54%	
Cantabria			
Total CNAE	36.698	1,18%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	82	1,80%	
96 Otros servicios personales	1.556	1,47%	
Castilla y León			
Total CNAE	159.473	5,11%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	135	2,96%	
96 Otros servicios personales	5.324	5,03%	
Castilla - La Mancha			
Total CNAE	123.095	3,95%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	114	2,50%	
96 Otros servicios personales	4.391	4,15%	
Cataluña			
Total CNAE	576.565	18,48%	1
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	883	19,39%	2
96 Otros servicios personales	19.030	17,99%	1
Comunitat Valenciana			
Total CNAE	330.855	10,61%	4
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	730	16,03%	3
96 Otros servicios personales	12.602	11,91%	3
Extremadura			
Total CNAE	62.929	2,02%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	47	1,03%	
96 Otros servicios personales	2.294	2,17%	
Galicia			
Total CNAE	191.745	6,15%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	212	4,66%	
96 Otros servicios personales	7.232	6,84%	
Madrid, Comunidad de			
Total CNAE	494.509	15,85%	2
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	964	21,17%	1
96 Otros servicios personales	12.247	11,58%	4
Murcia, Región de			
Total CNAE	86.782	2,78%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	58	1,27%	
96 Otros servicios personales	3.312	3,13%	
Navarra, Comunidad Foral de			
Total CNAE	41.582	1,33%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	38	0,83%	
96 Otros servicios personales	1.464	1,38%	
País Vasco			
Total CNAE	149.245	4,78%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	115	2,53%	
96 Otros servicios personales	5.407	5,11%	
Rioja, La			
Total CNAE	22.314	0,72%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	20	0,44%	
96 Otros servicios personales	758	0,72%	
Ceuta			
Total CNAE	3.590	0,12%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	5	0,11%	
96 Otros servicios personales	123	0,12%	
Melilla			
Total CNAE	3.754	0,12%	
631 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	3	0,07%	
96 Otros servicios personales	129	0,12%	

Fuente: INE, 2015

12.1.3. Índice de Cifra de Negocios Empresarial

Índice de Cifra de Negocios Empresarial
Índices de cifra de negocios empresarial (Base 2010)

Índices nacionales: general y por sectores

Unidades: Índice, Tasas

	2014M10
Índice general	
Índice	103,056
Variación mensual	4,1
Variación anual	3,8
Variación de la media en lo que va de año	1,9
Industrias extractivas y manufacturera	
Índice	108,501
Variación mensual	3,3
Variación anual	1,0
Variación de la media en lo que va de año	0,9
Suministro de energía eléctrica y agua, saneamiento y gestión de residuos	
Índice	130,317
Variación mensual	-0,6
Variación anual	18,4
Variación de la media en lo que va de año	0,9
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	
Índice	98,437
Variación mensual	6,9
Variación anual	4,4
Variación de la media en lo que va de año	2,9
Servicios no financieros de mercado	
Índice	99,526
Variación mensual	2,0
Variación anual	3,4
Variación de la media en lo que va de año	1,8

Fuente: INE

12.1.4. Indicadores de Confianza Empresarial

Indicadores de Confianza Empresarial									
Principales indicadores trimestrales									
Resultados por sectores de actividad									
Unidades: Porcentaje, Índice									
	2015T1	2014T4	2014T3	2014T2	2014T1	2013T4	2013T3	2013T2	2013T1
Total Nacional									
Situación del trimestre anterior	-11,7	-13,7	-15,4	-26,3	-25,8	-28,5	-35,5	-47,0	-46,7
Expectativas del trimestre entrante	-14,9	-12,8	-11,7	-14,8	-28,7	-28,8	-33,1	-38,7	-50,1
ICEA	123,2	123,2	123,0	118,3	113,9	113,0	109,3	103,6	100,0
Industria									
Situación del trimestre anterior	-2,0	-8,2	-5,1	-15,0	-17,8	-20,6	-22,9	-37,7	-37,2
Expectativas del trimestre entrante	-6,1	-7,0	-5,7	-8,2	-19,2	-21,4	-24,0	-30,8	-40,1
ICEA	121,4	119,3	120,6	116,8	112,5	110,9	109,4	102,7	100,0
Construcción									
Situación del trimestre anterior	-24,4	-28,5	-29,8	-42,2	-41,0	-47,3	-50,9	-59,3	-57,6
Expectativas del trimestre entrante	-28,8	-29,7	-29,0	-34,0	-45,8	-48,2	-53,6	-56,2	-63,3
ICEA	124,3	122,5	122,3	116,0	112,2	109,1	105,9	102,0	100,0
Comercio									
Situación del trimestre anterior	-15,3	-18,2	-19,6	-32,3	-27,2	-32,9	-42,5	-56,5	-53,9
Expectativas del trimestre entrante	-17,4	-14,6	-10,7	-15,1	-29,2	-28,5	-36,4	-44,6	-57,0
ICEA	127,1	127,0	127,9	121,8	118,9	117,1	111,1	103,3	100,0
Transporte y Hostelería									
Situación del trimestre anterior	-10,6	-5,9	-13,6	-28,2	-28,4	-21,8	-38,2	-51,9	-52,3
Expectativas del trimestre entrante	-21,5	-14,9	-7,4	-9,6	-34,2	-32,8	-27,0	-38,7	-58,1
ICEA	127,0	130,9	130,9	124,9	116,5	119,2	115,6	106,7	100,0
Otros servicios									
Situación del trimestre anterior	-10,8	-12,0	-14,1	-22,4	-23,3	-26,3	-31,9	-40,6	-41,5
Expectativas del trimestre entrante	-10,8	-8,5	-11,5	-13,7	-25,6	-24,7	-31,5	-33,6	-43,8
ICEA	120,3	120,6	119,0	115,6	111,6	110,9	107,0	103,5	100,0

Fuente: INE, 2015

12.1.5. Indicadores económicos: PIB per cápita

PIB per cápita											
Unidad: Euros											
Contabilidad Regional de España - Base 2010											
Comunidad Autónoma	2010 (P)		2011 (P)			2012 (P)			2013 (A)		
	Valor	Índice España = 100	Valor	Índice España = 100	Tasa de Variación Interanual	Valor	Índice España = 100	Tasa de Variación Interanual	Valor	Índice España = 100	Tasa de Variación Interanual
ANDALUCÍA	17.599	75,8%	17.406	75,7%	-1,1%	16.893	74,9%	-2,9%	16.843	74,8%	-0,3%
ARAGÓN	25.603	110,3%	25.384	110,3%	-0,9%	24.618	109,1%	-3,0%	24.693	109,7%	0,3%
ASTURIAS, PRINCIPADO DE	21.250	91,5%	21.047	91,5%	-1,0%	20.333	90,1%	-3,4%	20.035	89,0%	-1,5%
BALEARS, ILLES	24.084	103,7%	23.924	104,0%	-0,7%	23.694	105,0%	-1,0%	23.625	104,9%	-0,3%
CANARIAS	20.091	86,5%	19.914	86,6%	-0,9%	19.386	85,9%	-2,7%	19.312	85,8%	-0,4%
CANTABRIA	21.754	93,7%	21.455	93,3%	-1,4%	20.921	92,7%	-2,5%	20.661	91,7%	-1,2%
CASTILLA Y LEÓN	21.827	94,0%	21.799	94,8%	-0,1%	21.428	95,0%	-1,7%	21.395	95,0%	-0,2%
CASTILLA - LA MANCHA	18.765	80,8%	18.575	80,7%	-1,0%	18.174	80,6%	-2,2%	18.273	81,1%	0,5%
CATALUÑA	27.192	117,1%	26.777	116,4%	-1,5%	26.449	117,2%	-1,2%	26.512	117,7%	0,2%
COMUNITAT VALENCIANA	20.511	88,4%	20.234	88,0%	-1,4%	19.623	87,0%	-3,0%	19.695	87,5%	0,4%
EXTREMADURA	16.381	70,6%	16.030	69,7%	-2,1%	15.441	68,4%	-3,7%	15.497	68,8%	0,4%
GALICIA	20.574	88,6%	20.249	88,0%	-1,6%	19.784	87,7%	-2,3%	19.893	88,3%	0,6%
MADRID, COMUNIDAD DE	31.005	133,6%	31.063	135,0%	0,2%	30.913	137,0%	-0,5%	30.678	136,2%	-0,8%
MURCIA, REGIÓN DE	19.213	82,8%	18.765	81,6%	-2,3%	18.474	81,9%	-1,6%	18.392	81,7%	-0,4%
NAVARRA, COMUNIDAD FORAL DE	28.752	123,9%	28.700	124,8%	-0,2%	27.817	123,3%	-3,1%	27.795	123,4%	-0,1%
PAÍS VASCO	30.114	129,7%	29.976	130,3%	-0,5%	29.478	130,7%	-1,7%	29.313	130,2%	-0,6%
RIOJA, LA	25.052	107,9%	24.760	107,6%	-1,2%	24.239	107,4%	-2,1%	24.426	108,5%	0,8%
CEUTA	19.706	84,9%	19.155	83,3%	-2,8%	18.387	81,5%	-4,0%	18.455	82,0%	0,4%
MELILLA	18.381	79,2%	17.864	77,7%	-2,8%	16.907	74,9%	-5,4%	16.836	74,8%	-0,4%
Total Nacional	23.214	100,0%	23.005	100,0%	-0,9%	22.562	100,0%	-1,9%	22.519	100,0%	-0,2%

(P) Estimación provisional

(A) Estimación avance

Notas:

- Para el cálculo del PIB per cápita y como consecuencia del acuerdo entre los Estados miembros de la UE y Eurostat, el valor del PIB de la Extra-Regio no se reparte entre el resto de los territorios regionales.
- Cifra de Población a 1 de Julio. Fuente: Estimaciones de la Población Actual de España. Unidades: Personas

Fuente: INE, 2015

12.2. Anexos 2: Documentación para el Análisis del Sector.

12.2.1. Entrevistas Guión Peluquerías.

Entrevistas Guión. Peluquerías.

Primera parte: Introducción de la entrevista

Buenos días/Buenas tardes, estudio en la universidad Pontificia de Comillas (ICADE) el grado de Administración y Dirección de Empresas. Actualmente, estoy cursando el cuarto y último curso de la carrera universitaria en el que estoy realizando un Trabajo Fin de Grado (en adelante, TFG).

El TFG es un trabajo académico y está enfocado a la aplicación teórica y práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo del grado universitario. En mi caso, se trata de un trabajo de aplicación práctica de investigación. Me gustaría que me permitiese realizarle una serie de preguntas que me permitirán desarrollar mi trabajo desde un punto de vista aplicado a la realidad, en vez de realizarlo desde el ámbito de las hipótesis.

Esta entrevista es completamente anónima y de uso académico y particular. Las preguntas se basarán en su opinión acerca del sector y de su experiencia profesional en el mismo, y su aplicación en mi TFG. La entrevista se ha diseñado y organizado en cinco fases, siendo la primera fase la introducción a la entrevista, la segunda fase una serie de preguntas generales, la tercera fase una breve explicación de mi TFG, la cuarta fase una ronda de preguntas más específicas y relacionadas con mi TFG, y la quinta y última fase el cierre de la entrevista. La duración de la entrevista será aproximadamente de entre diez y quince minutos.

Muchas gracias de antemano por tu su tiempo y colaboración.

Segunda parte: La entrevista. Preguntas generales

Esta primera ronda de preguntas se centrarán, principalmente, en su experiencia profesional y sus opiniones acerca del sector, tanto desde el punto de vista de la gestión diaria de las empresas como de la gestión de la clientela.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el sector de las peluquerías?

(Objetivo de la pregunta: se trata de la primera pregunta, por lo que se busca abrir una conversación identificando la experiencia profesional del entrevistado. De esta manera, se podrá, posteriormente, clasificar las opiniones expuestas para poder sacar conclusiones más próximas a la realidad, con las menores desviaciones posibles. Se trata de una manera de “ponderar las opiniones”.)

Pregunta 2: Basándose en su experiencia en esta empresa, ¿podría clasificar a sus clientes en función de perfiles, en cuanto a su disponibilidad y horario de acceso a la peluquería? (En caso de que el entrevistado pueda realizar una clasificación) ¿Podría identificar los distintos perfiles?

¿Usted considera que la productividad se concentra en un determinado momento (horas concretas) a lo largo del día?

Por último, ¿considera que la carga de trabajo es homogénea a lo largo de la semana, o pueden identificar días con mayor actividad que otros? (En caso de que el entrevistado haya identificado una heterogeneidad o falta de homogeneidad) ¿Podría describirme brevemente el reparto de actividad en una semana cualquiera?

(Objetivo de la pregunta: se trata de la oportunidad de negocio entorno a la que se construye la Idea de Negocio: la optimización en la gestión de la clientela. Por lo tanto, será necesario identificar si los profesionales del sector han percibido esta falta de optimización de la gestión de la clientela y del rendimiento. Se pretende analizar esta cuestión antes de la breve explicación de la Idea de Negocio al entrevistado para que su percepción de la realidad no pueda llegarse a ver distorsionada o alterada.)

Pregunta 3: Desde su punto de vista, y haciendo referencia a la relación señalada en la pregunta anterior, ¿considera que la peluquería está maximizando su rendimiento en función de su capacidad?

(Objetivo de la pregunta: profundizar en el concepto que tenga el entrevistado del sector y de su empresa, guiando sus respuestas hacia el ámbito de mi TFG. De la misma manera que en la pregunta anterior, se busca la máxima sinceridad, evitando la parcialidad en las respuestas.)

Tercera parte: Introducción de la Idea de Negocio

Muchas gracias por contestar a esta primera parte de la entrevista. A continuación realizaré una breve descripción de mi TFG.

El objetivo principal de mi TFG es definir, desde un punto de vista estratégico, un Modelo de Negocio y analizar su viabilidad en el mercado. Para ello, antes debo definir una Idea de Negocio e identificar la oportunidad de negocio en el mercado.

La Idea de Negocio se fundamenta, principalmente, en la oferta de un servicio para la mejora de la productividad de un pequeño mediano negocio mediante una herramienta, de mejora continua, usando las nuevas tecnologías informáticas e internet. El servicio estará destinado a las empresas del sector de las peluquerías.

¿Cuál es la propuesta de valor?

El concepto principal será la creación de un servicio optimizador de la gestión de la clientela a través de las bases de datos, que las distintas empresas crearán de sus clientes, para alcanzar el máximo rendimiento. Para alcanzar el máximo rendimiento, las empresas deberán trasladar determinados perfiles de clientes de los días de máxima productividad, liberando horas facturables de estos días para atender a más clientes.

¿Por qué formar parte de la herramienta? ¿Qué beneficios puede aportar?

Formar parte de la base de datos implicará un avance en el plan de marketing, en concreto en el plan de comunicación, de las distintas peluquerías. Cabe destacar que la herramienta proporcionará información actualizada en la medida en la que las distintas peluquerías actualicen su espacio. Esto permitirá personalizar la gestión de los clientes.

Un ejemplo será lanzar una promoción en la zona valle a la clientela de un perfil determinado ofreciendo el servicio que habitualmente pagan a un precio más bajo, o con ventajas adicionales.

Otros servicios ofrecidos por la herramienta.

La herramienta ofrecerá diversos servicios secundarios y mejoras adicionales como son el posicionamiento positivo en los buscadores de internet, la elección de las palabras clave para la captación de nuevos clientes y actuar como un buscador interno, agrupando y ordenando por localidades, barrios y calles principales, las distintas peluquerías de la Comunidad de Madrid inscritas.

Por último, se trata de una herramienta que pretende gestionar mucha información de manera fácil y simple de manejar, tanto para los clientes como para los usuarios, por lo que se necesitarán únicamente conocimientos básicos de manejo en internet. Teniendo en cuenta que existe un determinado perfil de clientes que no tienen conocimientos básicos en internet, se creará un control que permitirá mandar mensajes de texto (SMS) con la información deseada, como por ejemplo.

Cuarta parte: La entrevista. Preguntas específicas

A continuación vamos a pasar a la siguiente fase de la entrevista, donde se le harán una serie de preguntas en base a su opinión sobre la Idea de Negocio propuesta. Si antes tiene alguna pregunta sobre la Idea de Negocio, por favor no dude en realizarla.

Pregunta 4: Observaciones y preguntas realizadas por el entrevistado acerca de la Idea de Negocio.

(Objetivo de la pregunta: identificar cualquier punto de la Idea de Negocio que no esté claro o sea preciso y que impida el adecuado entendimiento. Tendrán especial importancia puesto que reflejarán los puntos débiles que deberán ser modificados para la definición del Modelo de Negocio.)

Pregunta 5: ¿Cuál ha sido su primera impresión del servicio? ¿Considera que esta herramienta ofrece ventajas a las peluquerías? (En caso de una respuesta afirmativa) ¿Podría, por favor, señalarme las distintas ventajas que ha identificado?

(Objetivo de la pregunta: con esta pregunta se pretende analizar las ventajas que los clientes potenciales perciben a simple vista y su primera impresión del servicio. Las distintas ventajas identificadas serán los puntos fuertes de la herramienta.)

Pregunta 6: ¿Usted contrataría el servicio? Explíqueme su decisión.

(Objetivo de la pregunta: realizar una primera captación de clientes identificando si será exitoso o no.)

Pregunta 7: Por último, ¿le gustaría hacer alguna sugerencia de mejora a la herramienta?

(Objetivo de la pregunta: captar la máxima información que el entrevistado pueda aportar.)

Quinta parte: Cierre de la entrevista

Esta ha sido la última pregunta de la entrevista. Gracias a sus respuestas podré analizar los puntos fuertes y débiles de la Idea de Negocio permitiéndome modificar determinados aspectos y enfoques de mi trabajo.

Muchas gracias otra vez por su tiempo y su colaboración. Su aportación ha sido de gran utilidad para el desarrollo de mi trabajo. Buenos días/Buenas tardes.

12.2.2. Entrevistas Resultados. Peluquerías.

Entrevistas Resultados. Peluquerías.

Preguntas

Entrevistas Observaciones

- 1 Respuestas muy variadas, permitiendo analizar opiniones desde puntos de vista y experiencias en el sector muy distintos.
- 2 Los perfiles identificados por la mayoría de los profesionales del sector han girado en base a la disponibilidad, preferencias y ocupación laboral. Todos los entrevistados han señalado la relación entre las distintas características, significando que los perfiles, o grupos de clientes, mencionados no son excluyentes sino complementarios. Esta pregunta ha sido una fuente de información muy extensa.
Respecto a la identificación de los momentos de sobreactividad y baja actividad, en general, todos los entrevistados han coincidido en que la hora de la comida y las tardes entre semana son momentos de muy baja actividad. En cuanto a las mañanas de lunes a viernes, la actividad es constante pero no alcanza máximo rendimiento. Los fines de semana y los viernes se describen como momentos de esperas para clientes.
- 3 En la totalidad de las entrevistas se ha señalado que el profesional no posee la capacidad de influir en las decisiones de su clientela pero que si que existe una necesidad de optimizar la gestión de la misma.
- 4 Exceptuando determinadas entrevistas, no ha habido preguntas. En los casos puntuales donde si que había dudas, todas giraban entorno al coste para ellos y a la fidelización de la cliente.
- 5 En general, se ha observado una aceptación generalizada del servicio propuesto, es decir, los profesionales del sector han sido capaces de identificar la propuesta de valor. Esto verifica que existe una oportunidad de negocio en el mercado, existiendo posibles necesidades no cubiertas en la actualidad. Las ventajas identificadas han sido diversas, pero todas entorno a la mejora en el rendimiento de los comercios y a la obtención de mayores beneficios, además de rentabilidades financieras y respecto a la mano de obra.
- 6 Exceptuando las peluquerías con clientela muy fidelizada y muy concreta, la inmensa mayoría (90%) de los entrevistados contrataría el servicio. Además, muchos de ellos puntualizaron que ya estaban creando una base de datos de su clientela, por lo que parte del trabajo estaría realizado.
- 7 Los entrevistados, en general, no han aportado sugerencias.

12.2.3. Entrevistas Guión. Clientela de las peluquerías.

Entrevistas Guión. Clientela de las peluquerías.

Primera parte: Introducción de la entrevista

Buenos días/Buenas tardes, estudio en la universidad Pontificia de Comillas (ICADE) el grado de Administración y Dirección de Empresas. Actualmente, estoy cursando el cuarto y último curso de la carrera universitaria en el que estoy realizando un Trabajo Fin de Grado (en adelante, TFG).

El TFG es un trabajo académico y está enfocado a la aplicación teórica y práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo del grado universitario. En mi caso, se trata de un trabajo de aplicación práctica de investigación. Me gustaría que me permitiese realizarle una serie de preguntas que me permitirán desarrollar mi trabajo desde un punto de vista aplicado a la realidad, en vez de realizarlo desde el ámbito de las hipótesis.

Esta entrevista es completamente anónima y de uso académico y particular. Las preguntas se basarán en su opinión acerca del sector de las peluquerías y de su experiencia personal en el mismo, y su aplicación en mi TFG. La entrevista se ha diseñado y organizado en cinco fases, siendo la primera fase la introducción a la entrevista, la segunda fase una serie de preguntas generales, la tercera fase una breve explicación de mi TFG, la cuarta fase una ronda de preguntas más específicas y relacionadas con mi TFG, y la quinta y última fase el cierre de la entrevista. La duración de la entrevista será aproximadamente de entre diez y quince minutos.

Muchas gracias de antemano por tu su tiempo y colaboración.

Segunda parte: La entrevista. Preguntas generales

Esta primera ronda de preguntas se centrarán, principalmente, en su experiencia personal y sus opiniones del sector de las peluquerías.

Pregunta 1: ¿Es usted usuario habitual de las peluquerías? ¿Cada cuanto tiempo, aproximadamente, va a una peluquería?

(Objetivo de la pregunta: se trata de la primera pregunta, por lo que se busca abrir una conversación identificando la experiencia personal del entrevistado. De esta manera, se podrá, posteriormente, clasificar las opiniones expuestas para poder sacar conclusiones más próximas a la realidad, con las menores desviaciones posibles. Se trata de una manera de “ponderar las opiniones”.)

Pregunta 2: Basándose en su experiencia personal en las peluquerías, ¿podría decir en qué día de la semana prefiere ir a la peluquería? ¿Me podría explicar, por favor, por qué esa elección?

(Objetivo de la pregunta: se trata de la oportunidad de negocio entorno a la que se construye la Idea de Negocio: la optimización en la gestión de la clientela. Por lo tanto, será necesario identificar si la clientela de las peluquerías tienen preferencias para acceder al servicio de las peluquerías y las razones que tienen. Se trata de obtener el otro lado del punto de optimización de la gestión de la clientela y del rendimiento. Se pretende analizar esta cuestión antes de la breve explicación de la Idea de Negocio al entrevistado para que su percepción de la realidad no pueda llegarse a ver distorsionada o alterada.)

Pregunta 3: Desde su punto de vista, ¿considera que existen momentos del día preferibles para ir a la peluquería, en caso de tener disponibilidad? (En caso de que el entrevistado haya puntualizado o señalado la existencia de “momentos valle”) ¿Por qué considera que las peluquerías tienen estos momentos de falta de actividad o actividad más reducida, por cuestiones/características de la clientela o por una mala gestión de la clientela por parte de los empresarios?

(Objetivo de la pregunta: profundizar en el concepto que tenga el entrevistado de la gestión diaria de los clientes, guiando sus respuestas hacia el ámbito de mi TFG. De la misma manera que en la pregunta anterior, se busca la máxima sinceridad, evitando la parcialidad en las respuestas.)

Tercera parte: Introducción de la Idea de Negocio

Muchas gracias por contestar a esta primera parte de la entrevista. A continuación realizaré una breve descripción de mi TFG.

El objetivo principal de mi TFG es definir, desde un punto de vista estratégico, un Modelo de Negocio y analizar su viabilidad en el mercado. Para ello, antes debo definir una Idea de Negocio e identificar la oportunidad de negocio en el mercado.

La Idea de Negocio se fundamenta, principalmente, en la oferta de un servicio para la mejora de la productividad de un pequeño mediano negocio mediante una herramienta, de mejora continua, usando las nuevas tecnologías informáticas e internet. El servicio estará destinado a las empresas del sector de las peluquerías.

¿Cuál es la propuesta de valor?

El concepto principal será la creación de un servicio optimizador de la gestión de la clientela a través de las bases de datos, que las distintas empresas crearán de sus clientes, para alcanzar el máximo rendimiento. Para alcanzar el máximo rendimiento, las empresas deberán trasladar determinados perfiles de clientes de los días de máxima productividad, liberando horas facturables de estos días para atender a más clientes.

¿Por qué formar parte de la herramienta? ¿Qué beneficios puede aportar?

Formar parte de la base de datos implicará un avance en el plan de marketing, en concreto en el plan de comunicación, de las distintas peluquerías. Cabe destacar que la herramienta proporcionará información actualizada en la medida en la que las distintas peluquerías actualicen su espacio. Esto permitirá personalizar la gestión de los clientes.

Un ejemplo será lanzar una promoción en la zona valle a la clientela de un perfil determinado ofreciendo el servicio que habitualmente pagan a un precio más bajo, o con ventajas adicionales.

Otros servicios ofrecidos por la herramienta.

La herramienta ofrecerá diversos servicios secundarios y mejoras adicionales como son el posicionamiento positivo en los buscadores de internet, la elección de las palabras clave para la captación de nuevos clientes y actuar como un buscador interno, agrupando y ordenando por localidades, barrios y calles principales, las distintas peluquerías de la Comunidad de Madrid inscritas.

Por último, se trata de una herramienta que pretende gestionar mucha información de manera fácil y simple de manejar, tanto para los clientes como para los usuarios, por lo que se necesitarán únicamente conocimientos básicos de manejo en internet. Teniendo en cuenta que existe un determinado perfil de clientes que no tienen conocimientos básicos en internet,

se creará un control que permitirá mandar mensajes de texto (SMS) con la información deseada, como por ejemplo.

Cuarta parte: La entrevista. Preguntas específicas

A continuación vamos a pasar a la siguiente fase de la entrevista, donde se le harán una serie de preguntas en base a su opinión sobre la Idea de Negocio propuesta. Si antes tiene alguna pregunta sobre la Idea de Negocio, por favor no dude en realizarla.

Pregunta 4: Observaciones y preguntas realizadas por el entrevistado acerca de la Idea de Negocio.

(Objetivo de la pregunta: identificar cualquier punto de la Idea de Negocio que no esté claro o sea preciso y que impida el adecuado entendimiento. Tendrán especial importancia puesto que reflejarán los puntos débiles que deberán ser modificados para la definición del Modelo de Negocio.)

Pregunta 5: ¿Cuál ha sido su primera impresión del servicio? ¿Considera que esta herramienta ofrece ventajas a las peluquerías? (En caso de una respuesta afirmativa) ¿Podría, por favor, señalarme las distintas ventajas que ha identificado?

(Objetivo de la pregunta: con esta pregunta se pretende analizar las ventajas que los clientes potenciales perciben a simple vista y su primera impresión del servicio. Las distintas ventajas identificadas serán los puntos fuertes de la herramienta.)

Pregunta 6: ¿Considera que esta herramienta ofrece ventajas a los clientes de las peluquerías? (En caso de una respuesta afirmativa) ¿Podría, por favor, señalarme las distintas ventajas que ha identificado?

(Objetivo de la pregunta: con esta pregunta se pretende analizar las ventajas que los clientes de los clientes potenciales de la herramienta perciben a simple vista y su primera impresión del servicio. Las distintas ventajas identificadas serán los puntos fuertes de la herramienta.)

Pregunta 7: ¿Usted formaría parte de la base de datos de su peluquería para poder beneficiarse de las ventajas que ofrece el servicio? Explíqueme su decisión.

(Objetivo de la pregunta: realizar un primer sondeo de clientela de las peluquerías identificando el nivel de aceptación de la herramienta en el mercado, y poder así comprobar si será exitoso o no.)

Pregunta 8: Por último, ¿le gustaría hacer alguna sugerencia de mejora a la herramienta?

(Objetivo de la pregunta: captar la máxima información que el entrevistado pueda aportar.)

Quinta parte: Cierre de la entrevista

Esta ha sido la última pregunta de la entrevista. Gracias a sus respuestas podré analizar los puntos fuertes y débiles de la Idea de Negocio permitiéndome modificar determinados aspectos y enfoques de mi trabajo.

Muchas gracias otra vez por su tiempo y su colaboración. Su aportación ha sido de gran utilidad para el desarrollo de mi trabajo. Buenos días/Buenas tardes.

12.2.4. Entrevistas Resultados. Clientela de las peluquerías.

Entrevistas Resultados. Clientela de las peluquerías.

Preguntas

Entrevistas Observaciones

- 1 Los entrevistados han resultado tener perfiles muy distintos permitiendo extrapolar conclusiones de manera más fiable.
- 2 A través de esta pregunta se ha podido complementar las respuestas de la segunda pregunta de las entrevistas a los profesionales del sector de las peluquerías. Se han establecido las preferencias de la clientela, en cuanto a día y hora, y localizado la flexibilidad de determinados perfiles a la hora de modificar sus costumbres y preferencias.
- 3 En esta pregunta, la clientela de las peluquerías ha podido ponerse en el lugar de los profesionales intentando identificar el motivo y el origen de las fluctuaciones de actividad. En la inmensa mayoría de los casos, los entrevistados han identificado que el origen del problema no son las peluquerías, puesto que consideran que no tienen el control sobre las decisiones de su clientela. En cualquier caso, muchos de los entrevistados han considerado viable la opción de ofrecer servicios más personalizados a aquellos perfiles con disponibilidad total o parcial para mejorar la situación actual. De esta manera, ya se empezaba a ver que la clientela de las peluquerías iba a identificar la propuesta de valor de la Idea de Negocio, significando que sería más probable que estuviesen dispuestos a formar parte de la base de datos de su peluquería.
- 4 En general, los entrevistados no han tenido dudas acerca de la Idea de Negocio. Ha habido algunos casos de falta de comprensión de los términos económicos y tecnológicos, sobretodo en determinados perfiles de mayor edad. Cabe destacar, que en muchos casos, los entrevistados aportaban ideas de mejora al servicio o ofrecían comentarios para matizar la Idea de Negocio. Esto reflejaba la participación y la manera de involucrarse en el proyecto.
- 5 y 6 En general (85% de los entrevistados aproximadamente), la primera impresión del servicio ha sido muy buena, pudiendo identificar múltiples ventajas ofrecidas, tanto para las peluquerías como para su clientela. Esta pregunta ha permitido que se identifiquen todos los perfiles potenciales en cuanto a la inscripción en la base de datos de su peluquería. La manera de identificar dichos perfiles ha sido por eliminación, es decir, se han descartado como perfiles potenciales a aquellos perfiles que claramente por sus características no consideraban que el servicio propuesto estuviese adaptado a sus necesidades. En cualquier caso, la inmensa mayoría (aproximadamente el 90%) de los entrevistados ha valorado positivamente la Idea de Negocio.
- 7 Exceptuando los perfiles con disponibilidad nula y los perfiles con preferencias muy explícitas, la totalidad de los entrevistados formarían parte de la base de datos de su peluquería.
- 8 Los entrevistados, en general, no han aportado sugerencias.