



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

# **PLAN DE NEGOCIO Y VIABILIDAD**

## **FINANCIERA DE BOOK A LOOK**

*Plataforma para conectar clientes con  
servicios de peluquería y estética*

Estudiante: Sagüés de la Maza, Javier

Clave: 201600509

## **Resumen**

En un mundo donde la tecnología es parte del día a día de la mayoría de los ciudadanos, nos encontramos con un sector que carece de una sólida digitalización. Hablamos del sector de la peluquería y estética, donde muchos negocios todavía no cuentan con una plataforma para poder comparar y hacer reservas sin necesidad de tener que hacerlo de forma manual.

*Book A Look* busca resolver este problema y pretende crear una aplicación con beneficios tanto para los usuarios como para los establecimientos. Por un lado, permite a usuarios contratar y comparar entre miles de servicios disponibles. Por otro lado, la aplicación sirve de software de gestión para los centros de estética.

Las cifras de mercado del sector permiten anticipar unas previsiones financieras muy favorables para los promotores de dicha idea.

**Palabras clave:** estética, peluquería, digitalización, emprendimiento, empresa

## **Abstract**

In a world in which technology is part of the daily life of most citizens, we find ourselves with a sector that lacks solid digitization. We are talking about the aesthetics sector, where many businesses still do not have a platform to be able to compare and make reservations without having to do it manually.

*Book A Look* seeks to solve this problem and aims to create an application with benefits for both, users and establishments. On one hand, it allows users to hire and compare thousands of available services. On the other hand, the application serves as management software for beauty centers.

The market figures for the sector allow us to anticipate very favorable financial forecasts for the promoters of this idea.

**Keywords:** aesthetic, hairdressers, entrepreneurship, company hairdresser, digitization.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETO DE ESTUDIO .....	6
1.2 MOTIVACIÓN .....	6
1.3 METODOLOGÍA.....	6
1.4 ESTRUCTURA .....	7
<b>CAPÍTULO II: <i>BOOK A LOOK</i> .....</b>	<b>9</b>
2.1. ¿QUÉ ES <i>BOOK A LOOK</i> ? .....	9
2.2. BUSINESS MODEL CANVAS .....	11
2.2.1. <i>Propuesta de Valor</i> .....	11
2.2.2. <i>Partners, actividades y recursos clave</i> .....	11
2.2.3. <i>Estructura de costes e ingresos</i> .....	12
2.2.4. <i>Canales, relación y segmento de clientes</i> .....	13
2.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
<b>CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.....</b>	<b>15</b>
3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	15
3.1.1. <i>Dimensionamiento del mercado</i> .....	15
3.1.2. <i>Análisis del entorno general: Análisis PESTEL</i> .....	20
3.1.3. <i>Análisis del entorno competitivo: PORTER</i> .....	22
3.2 ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN .....	25
3.2.1 <i>Análisis DAFO</i> .....	26
3.2.2 <i>Análisis CAME</i> .....	28
3.3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN .....	33
3.3.1. <i>Atracción de clientes</i> .....	34
3.3.2. <i>Atracción de usuarios</i> .....	37
<b>CAPÍTULO IV. VIABILIDAD FINANCIERA .....</b>	<b>38</b>
4.1. INVERSIÓN NECESARIA .....	40
4.2 ESTRUCTURA DE COSTES .....	41
4.3. FUENTE DE INGRESOS .....	42

4.4. FINANCIACIÓN NECESARIA .....	43
4.5. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES .....	44
4.5.1 Cuenta de Resultados.....	45
4.5.2 Balance de Situación.....	47
4.5.3 Flujos de Caja.....	48
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS .....</b>	<b>50</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	50
5.2 BIBLIOGRAFÍA .....	52
5.3 ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Prototipo aplicación .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2. Prototipo de canal, redes sociales, instagram. ....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 3. Ratio (%) de hombres-mujeres que acuden a centros de estética. ....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 4. Usuarios de peluquería y centros de estética por edad (%) .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 5. Clientes por nivel de estudios. ....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 6. Ticket medio en peluquerías y centros de estética.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 7. Número de ticket semanales en peluquerías y centros de estética .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 8. Frecuencia de visita a las peluquerías y centros de estética. ....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 9. Porcentaje de cadenas respecto a establecimientos independientes. ....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 10. Tabla comparativa de la competencia. ....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 11. Matriz dafo.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 12. Prototipo de perfiles en redes sociales .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 13. Previsión nº de clientes por año.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 14. Descripción de puestos de trabajo .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 15. Previsión nº total de usuarios. ....</b>	<b>39</b>

<b>Figura 16. Estructura de costes. ....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 17. Estructura de ingresos ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 18. Préstamo bancario.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 19. Cuenta de resultados.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 20. Cálculo break-even.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 21. Balance de situación.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 22. Estado de flujos de caja.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 23. Gráfico valor actual neto del proyecto. ....</b>	<b>49</b>

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Objeto de estudio**

El objeto de estudio del siguiente Trabajo de Fin de Grado corresponde el desarrollo de la idea de negocio de *Book a Look*, una plataforma para conectar clientes con servicios de peluquería y estética. Este trabajo se centrará en los aspectos financieros del negocio. Sin embargo, también se abordarán otras cuestiones relacionadas con la idea general del proyecto, el análisis del entorno de este y la estrategia de marketing y comercialización.

### **1.2 Motivación**

La motivación por desarrollar este Trabajo de Fin de Grado nace de la idea de un grupo de cinco amigos que tomaron la decisión de llevar a cabo un proyecto de emprendimiento y para ello se apoyaron en la Universidad Pontificia Comillas y en el departamento concreto de Comillas Emprende para crear *Book a Look*.

Por otro lado, la motivación personal reside en utilizar este trabajo como herramienta para el futuro desarrollo de la aplicación. Se pretende que este trabajo sirva para estructurar las ideas y conceptos en torno al plan de negocio y centrarlo en la parte financiera del mismo para, de esta forma, tener un documento con un peso importante que facilite la creación del proyecto.

### **1.3 Metodología**

La realización del plan de negocio se ha llevado a cabo de la mano de Comillas Emprende con el grupo formado por Rocío Salcedo, Reyes Rabadán, Isabel Mongé, Jorge Escudero y Javier Sagüés. Jorge Escudero es estudiante de Ingeniería Industrial y ADE, mientras que los cuatro restantes, son estudiantes de ADE y Relaciones Internacionales.

La metodología que se ha utilizado para la realización del Plan de Negocio es la conocida como metodología Goldsmith, que ha sido reconocida como *Best Practice* por la US National

Business Incubator Association (Ocaña 2018). La metodología Goldsmith se estructura en tres líneas principales de trabajo: Producto, Mercado y Negocio. Estas tres líneas de trabajo se utilizan como hoja de ruta para poder ir desarrollando el plan de negocio y poder sacarle el máximo potencial.

- El **producto** consiste en desarrollar la propuesta de valor y analizar los productos que se van a ofrecer en el mercado. Se desarrolla, por lo tanto, el concepto del plan de negocio, la propuesta de valor el producto mínimo viable y la validación.
- El segundo paso consiste en la validación del **mercado** y la estrategia de comercialización que se va a llevar a cabo para los productos o servicios de la compañía. Para ello, se realiza un análisis de mercado, de clientes y una estrategia comercial, unido a la validación de dichas actividades.
- Por último, se lleva a cabo la validación del modelo de **negocio**, realizando modelo y plan de negocio, proyecciones futuras y su validación correspondiente.

Estos son las tres etapas que se han recorrido a la hora de realizar el conjunto del plan de negocio de *Book a Look*. Junto a esta metodología, se han realizado tres diferentes workshops organizados por Comillas Emprende y cuatro sesiones de mentoría con algunos de los mentores que ofrece la organización de Comillas Emprende.

## 1.4 Estructura

El trabajo se estructura en cuatro grandes capítulos. El primero corresponde a la introducción, donde se trata la razón por la que se desarrolla este trabajo, el objeto de estudio, cómo se ha trabajado para llevarlo a cabo y este apartado en concreto, que tiene como objetivo explicar cada una de las partes de que consta.

La segunda parte del trabajo aborda el núcleo de este y corresponde a la explicación y definición del plan de negocio de *Book a Look*. En este capítulo se analizará, por tanto, el

Business Model Canvas, con sus correspondientes partes: propuesta de valor; *partners*, actividades y recursos claves; estructura de ingresos y costes; canales; relación con los clientes y segmento de clientes.

En el tercer capítulo se aborda la estrategia de marketing y comercialización. Por un lado, se lleva a cabo un estudio de mercado con los correspondientes análisis PORTER y PESTEL. Por otro lado, se explica la estrategia de marketing y comunicación, utilizando para ello los análisis DAFO y CAME. Finalmente se profundiza en la estrategia de comercialización, diferenciando entre la estrategia de atracción de clientes y la estrategia de atracción de usuarios.

La cuarta parte del trabajo corresponde al aspecto financiero del plan de negocio. En este apartado se realizará un análisis de la inversión inicial necesaria; se detallarán la estructura de costes del proyecto y la fuente de ingresos y por último se realizará una previsión de la financiación necesaria y de los principales estados financieros, Cuenta de Resultados, Balance de Situación y Flujos de Caja.

En el último capítulo de este trabajo se recogen una serie de conclusiones al mismo tiempo que se deja espacio para esquematizar la bibliografía utilizada para el correcto desarrollo del trabajo.

## CAPÍTULO II: *BOOK A LOOK*

### 2.1. ¿Qué es *Book a Look*?

*Book a Look* es una plataforma que conecta a clientes con peluquerías y centros de estética. A través de la aplicación, el usuario puede comparar entre miles de peluquerías y centros de belleza y elegir el servicio que mejor encaje con las necesidades de ese momento. Un mismo usuario puede necesitar un corte de pelo cotidiano o puede que necesite un servicio específico para asistir a un evento. Lo que se busca es que, con *Book a Look*, este proceso de búsqueda sea lo más sencillo posible.

La aplicación ofrece distintas funcionalidades para que esto se pueda llevar a cabo.

- **Filtros.** Mediante un sistema de filtros, el usuario de la aplicación podrá encontrar el servicio que mejor se adapte a lo que busca en ese momento concreto. El usuario podrá filtrar entre peluquerías que se encuentren a un radio distancia, peluquerías que estén mejor valoradas o *freelance* que ofrezcan servicio a domicilio. Además, se podrá filtrar según el tipo de servicio que se necesite en ese preciso instante; puede ser que necesiten un corte de pelo, un lavado de cabello o un servicio para cuidar las uñas.
- **Valoraciones.** Relacionado con el sistema de filtros, se encuentran las valoraciones. Los usuarios podrán realizar evaluaciones del centro al que han acudido e incluso del profesional que les ha atendido. Estas valoraciones serán utilizadas por futuros usuarios, con el objetivo de que se pueda encontrar el mejor servicio buscado.
- **Descripciones.** Cada peluquería o centro de estética contará con un perfil que incluirá ciertos datos relevantes para el usuario. De esta forma, podrá conocer qué tipo de servicios ofrece la peluquería, los profesionales que trabajan en ella o la localización del establecimiento. Además, dentro de la descripción, podrá consultar la valoración de la que se hablaba con anterioridad.

- **Servicio cuándo y dónde quiera.** Los usuarios podrán acceder al perfil del centro de belleza y consultar la disponibilidad de este. Asimismo, podrán contratar el servicio cuándo y dónde quieran. En caso de que la hora y el lugar deseados no estén disponibles, existirá la posibilidad de apuntarse a una lista de espera. Al apuntarse a esta lista, si un usuario que había reservado previamente cancela, la persona apuntada en la lista de espera recibirá una notificación avisándole de que se ha quedado un hueco libre.
- **Usuario personal.** Cada usuario tendrá un área privada dónde podrá ver las reservas pasadas, futuras y en curso, para así poder llevar un seguimiento de los servicios contratados. Además, tendrá la oportunidad de guardar determinados centros de estética como “favoritos” para así poder acceder a ellos con facilidad. Podrá, asimismo, registrar los productos que prefiere que sean utilizados en cada servicio, como el de los tintes, por ejemplo.
- **Notificaciones.** La aplicación contará con una serie de notificaciones que buscan ayudar al usuario de la mejor manera posible. Estas notificaciones incluyen actualizaciones en la lista de espera, recordatorios de servicios próximos e incluso recomendaciones basadas en inteligencia artificial que estimen la posibilidad de que un usuario quiera contratar un servicio próximamente.
- **Pagos a través de la aplicación.** Siendo la transparencia uno de los valores fundamentales de *Book A Look*, se busca ofrecer a los usuarios pagos a través de la aplicación. De esta manera podrán contratar el servicio deseado con un precio fijo, evitando posibles malentendidos de los centros de estética. En caso de que el servicio final variase respecto al servicio contratado, se podrá pagar la diferencia a través de la aplicación.

**Figura 1. Prototipo aplicación**



*Fuente: Elaboración Propia.*

## 2.2. Business Model Canvas

### 2.2.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de *Book a Look*, de forma global, consiste en facilitar a los usuarios el proceso de reserva en las peluquerías y centros de estética de la ciudad. Dentro de esta propuesta se incluyen, entre otros, permitir que los usuarios comparen entre diferentes precios, que comparen con las valoraciones de otros usuarios y que tengan la posibilidad de acudir a distintos centros basados en su criterio personal. Por otro lado, permite a los centros de estética optimizar su calendario a través de la aplicación, al mismo tiempo que consiguen un registro de los distintos perfiles de usuario. Mediante el sistema de lista de espera, podrán llenar huecos que tenían vacíos; si se queda un hueco vacío, las peluquerías podrán avisar mediante notificaciones de los teléfonos a los usuarios que estén apuntados en la lista de espera.

### 2.2.2. Partners, actividades y recursos clave

Los principales aliados para este plan de negocio son las peluquerías y centros de estética de las ciudades. Con centros de estética se hace referencia a cualquier negocio que ofrezca servicios relacionados con la estética personal, como manicura, pedicura, masajes... Estos

serían los clientes principales que, por otro lado, darían la oportunidad de ofrecer servicios a los usuarios de la aplicación. Además, dentro de este segmento se incluyen los profesionales *freelance* que ofrezcan servicios a domicilio.

Por otro lado, dentro de las actividades clave, están principalmente las actividades y funcionalidades relacionadas con la aplicación que se describían anteriormente (comparador, valoraciones, pagos a través de la aplicación...). Al tratarse de una plataforma online, a la que se accede principalmente a través de la app, otra de las actividades clave sería la relacionada con marketing. Es necesario dar voz a la aplicación para que pueda llegar al mayor número de usuarios posible.

Por último, en cuanto a recursos clave, estarían la aplicación, que estaría disponible tanto en dispositivos IOS, como en Android, el capital humano, fundamental para el correcto desarrollo y promoción de la aplicación y, finalmente, las peluquerías y centros de estética.

### **2.2.3. Estructura de costes e ingresos**

Dentro de los costes fundamentales en los que incurre el negocio se incluyen el desarrollo de la aplicación, que será el mayor gasto de todos; costes de marketing y publicidad para poder dar visibilidad a la aplicación y, por último, los gastos en recursos humanos, esenciales para poder llevarlo a cabo.

Para el apartado de los ingresos, el modelo de negocio consiste en un modelo conocido como B2B2C, dónde desde *Book a Look* se contacta con peluquerías y centros de estética y al mismo tiempo se buscan clientes para poder conectarlos. Debido a este servicio, se cobra una comisión por ventas, a las peluquerías y centros, del 1%. A pesar de que se considera que este es el mejor modo de generar ingresos relacionados con los *partners* clave, también se tiene en consideración ofrecer este método de comisión por ventas para los primeros usuarios y en adelante cobrar a los siguientes una tarifa fija. De este modo, se atrae a las primeras peluquerías y una vez la aplicación cuente con un número de usuarios suficientes, se cobraría esa tarifa fija.

Además, parte de los ingresos también vendrían de la venta de datos y de la publicidad dentro de la aplicación.

La estructura de costes e ingresos se detallará en profundidad en el capítulo III de este trabajo.

#### 2.2.4. Canales, relación y segmento de clientes

*Book a Look* es una aplicación que se dirige a cualquier persona que posea un Smartphone y tenga una edad superior a los dieciséis años. Estamos hablando tanto de personas de género masculino como de género femenino. En cuanto a los centros de estética, se centra en un primer momento en pequeñas empresas que requieran mayor visibilidad y que puedan beneficiarse de los servicios de nuestra aplicación. Posteriormente se pondrá el foco en grandes cadenas y peluquerías de mayor tamaño.

Los canales para poder llegar a los clientes serán la aplicación, a través de la cual podrán acceder a un servicio de atención al cliente; las redes sociales, en pleno siglo XXI se considera esencial estar presente en este canal; la publicidad, que se realizará sobre todo de forma online y finalmente a través de las peluquerías. *Book a Look* es en cierto modo una red social, por lo que se contará con el factor boca a boca como canal tradicional.

**Figura 2. Prototipo de canal, redes sociales, Instagram.**



*Fuente: Elaboración Propia.*

La relación con los clientes se llevará a cabo de forma bastante automatizada; mediante *bots*, los usuarios podrán resolver cualquier duda que tengan en la mente. Sin embargo, se buscará no perder la relación tradicional con el cliente; a través del servicio al cliente se podrá contactar de forma personal en cualquier momento.

Si bien es cierto que *Book a Look* se dirige a cualquier persona que tenga acceso a un Smartphone, como se verá en el análisis del entorno, el público objetivo son mujeres de 25 a 55 años con nivel de estudios mínimo de formación profesional.

### 2.3. Misión, Visión y Valores

La **misión** de *Book a Look* es mejorar los sistemas de búsqueda de peluquerías y centros de estética. El objetivo es simplificar la búsqueda de centros que ofrezcan el servicio requerido y de la forma en la que se desea. Se busca reducir los quebraderos de cabeza que puede llegar a tener el usuario objetivo cuando hace búsquedas en infinidad de blogs de internet.

La **visión** a corto plazo es ser capaces de estar presentes en todas las peluquerías y centros de estética de España. Se busca que *Book a Look* sea una aplicación más del día a día, como lo pueden ser *Glovo*, *Cabify* o incluso *Whatsapp*. A largo plazo, y con una visión más ambiciosa, el objetivo es la internacionalización del proyecto y la presencia a nivel global.

Los **valores** de *Book A Look* son sencillos y forman parte de los pilares de la idea. Estos valores son la transparencia, el compromiso, la confianza y el cliente como principal destinatario. Se pone al cliente en el foco de la actividad, ofreciéndole un servicio que sea transparente con los pagos y con el precio del servicio que se le ofrece. Además, se apuesta por el compromiso en la acción por mejorar la eficiencia en el sector y, por último, transmitir confianza, como se ha establecido anteriormente, *Book A Look* quiere ser una aplicación de uso cotidiano.

## **CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN**

### **3.1. Análisis del Mercado**

#### **3.1.1. Dimensionamiento del mercado**

A la hora de realizar el dimensionamiento del mercado, al análisis se centrará en España.

España ocupa la primera posición de Europa en cuanto a número de peluquerías se refiere. En total, en España hay 48.200 peluquerías y 22.300 centros de estética, el doble que la media europea; lo que supone un total de 70.500 establecimientos. Este dato presenta un punto de partida muy atractivo para el negocio de *Book a Look*. Por otro lado, si se analiza junto con el número de población española, se obtiene que en España hay aproximadamente una peluquería por cada 900 habitantes (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, 2020)

#### **Tipo de usuario**

En las siguientes líneas se realizará un análisis del tipo de usuario que utiliza los servicios de peluquería y con la frecuencia que lo hace.

Poniendo el foco en el género del usuario, se descubre que el 80% de las personas que acuden a estos establecimientos está formado por mujeres, dejando un restante de 20% a los hombres.

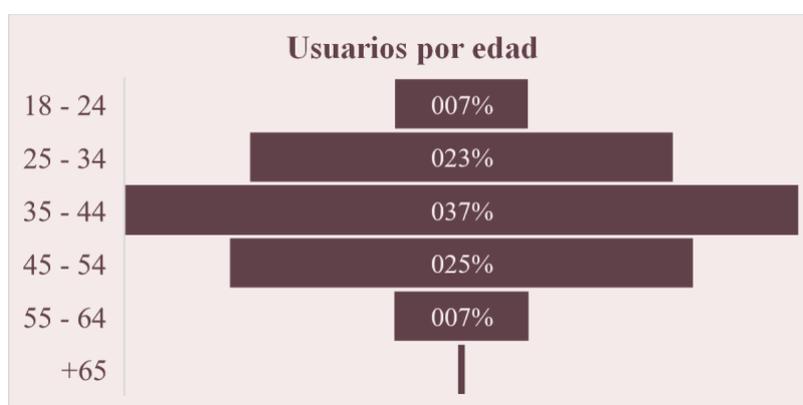
**Figura 3. Ratio (%) de hombres-mujeres que acuden a centros de estética.**



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

En cuanto a la edad, la mayor parte de los usuarios pertenece al grupo comprendido entre los 35 y 44 años. Estamos hablando de personas de edad adulta, en edad de trabajar. Este rango de edad supone un 36,72% del total de usuarios. A continuación, con un 25,25% nos encontramos aquellas personas entre 45 y 54 años y con números similares a estos, aquellos entre los 25 y 44 años, los cuáles representan un 23,05%. Finalmente, entre los usuarios que menos utilizan estos servicios tenemos a los jóvenes entre 18 y 24 años (7,25%) y las personas de edad avanzada, más de 65 años, que no llegan al 1% del total.

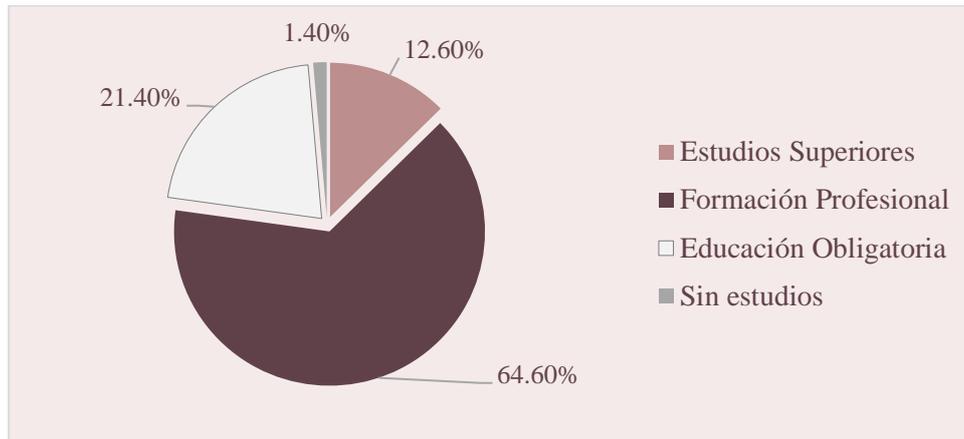
**Figura 4. Usuarios de peluquería y centros de estética por edad (%)**



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

Otra categoría que se considera interesante tener en cuenta a la hora de hacer el análisis del usuario es el nivel de estudios. Probablemente, a mayor nivel de estudios, mayor poder adquisitivo y, por lo tanto, mayor capacidad para gastar dinero en servicios personales. Dentro del mercado de peluquerías y centros de estética nos encontramos con que el segmento mayoritario está formado por aquellas personas que cuentan con formación profesional (64,6%) y seguido a estos, con un 21,4% tenemos a personas con educación obligatoria. Por último, las personas con estudios superiores representan un 12,6% y las personas sin estudios, tan solo un 1,4%.

**Figura 5. Clientes por nivel de estudios.**



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

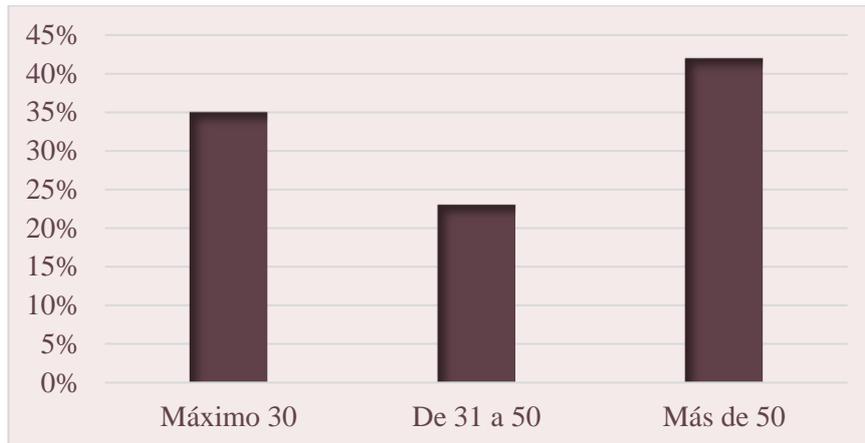
En conclusión, el público objetivo para *Book a Look* sería mayoritariamente mujeres entre 25 y 54 años con nivel de estudios mínimo de formación profesional. Al tratarse de una aplicación donde contratar estos servicios, sería relevante también analizar el porcentaje de población que lleva a cabo un uso diario de tecnología, sin embargo, según datos de Kemp (2022) el porcentaje de población española que usa internet es del 94%. Debido a que esta cifra es muy elevada, no se ha considerado necesario tenerla en cuenta.

### **Nivel de consumo**

Ahora que ya se tiene un perfil más detallado del principal usuario de peluquerías y centros de estética, nos centraremos en el nivel de consumo que llevan a cabo estos usuarios. Se analizará fundamentalmente, el ticket medio de los clientes, el número de tickets semanales y la frecuencia de uso de estos servicios.

Según el informe coyuntural de salones de peluquería elaborado por la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (2020), el ticket medio de los usuarios de estos servicios es de 23,3 euros. Si se puntualiza esta cifra, se observa cómo el 35% de los usuarios gastan como máximo 30 euros, el 23% gasta entre 31 y 50 euros y el 42%, casi la mitad, gasta más de 50 euros.

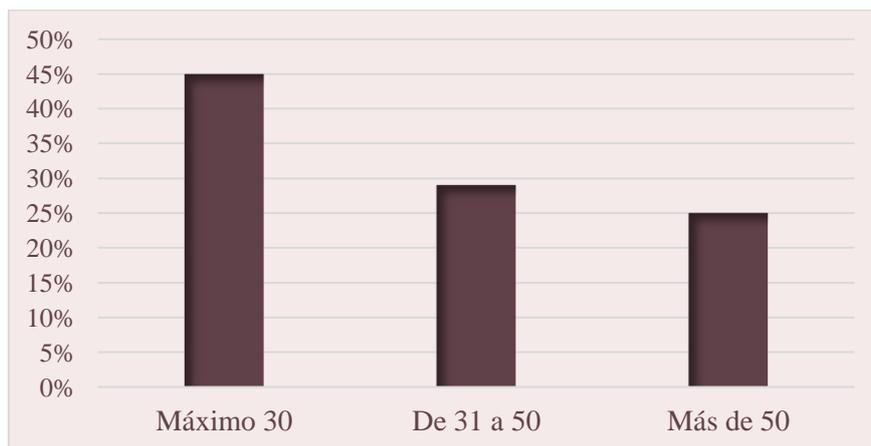
**Figura 6. ticket medio en peluquerías y centros de estética.**



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

Usando como punto de partida los 23,3 euros de ticket medio, se analizará ahora tanto el número de tickets como la frecuencia de uso de los servicios. Por un lado, en el siguiente gráfico se muestra que la mayoría de las peluquerías (45%) realizan máximo 30 tickets semanales, mientras que el 29% factura entre 31 y 50 tickets a la semana y tan solo el 25% tiene más de 50 tickets en el período analizado. Esto supone, que, de media, una peluquería factura 51,5 tickets semanales.

**Figura 7. Número de ticket semanales en peluquerías y centros de estética**

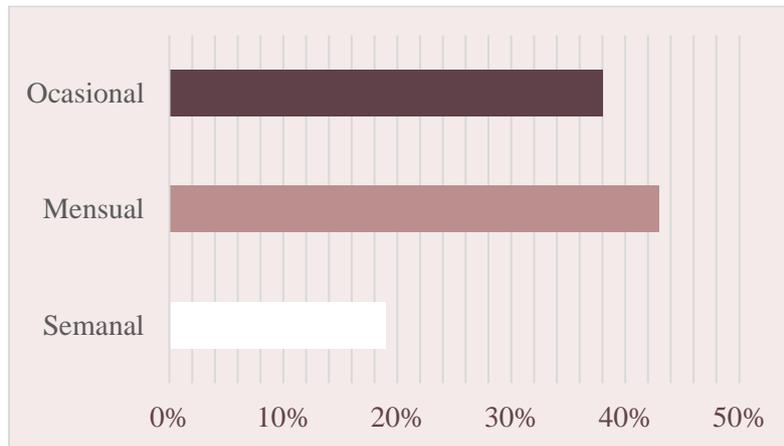


*Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Asociación Nacional de Perfumería y Estética (2020).*

Por otro lado, resulta adecuado analizar la frecuencia de visita de los clientes a las peluquerías. Si se realiza de forma semanal, mensual u ocasionalmente. Se puede observar que la mayoría

de los usuarios realiza una visita mensual (43%). Aquellos que acuden de forma ocasional a la peluquería, representan un 38% y finalmente, tan solo un 19% de los usuarios acuden de forma semanal.

**Figura 8. Frecuencia de visita a las peluquerías y centros de estética.**



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

Por último, sería conveniente realizar un comparativo entre aquellas peluquerías propiedad de un titular individual y aquellas pertenecientes a una cadena. Este dato es relevante ya que, a la hora de contactar con las peluquerías y centros de estética, habrá que hablar con los dueños de estas, ya que serán estos los que tomen la última decisión sobre formar parte de la plataforma o no. En el siguiente gráfico vemos que el 8% de las peluquerías forman parte de algún grupo empresarial, lo que nos dice que el alrededor del 92% de las peluquerías no forma parte de una cadena.

**Figura 9. Porcentaje de cadenas respecto a establecimientos independientes.**



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

A partir de estos datos, se realiza un cálculo para determinar el tamaño del mercado de peluquerías y centros de estética en valores monetarios. Con los valores del ticket medio (23,3 euros), la frecuencia semanal de tickets (51,5 tickets), la frecuencia de visita y el número de establecimientos (70.500 establecimientos) se obtiene que el tamaño del mercado es de cuatro mil millones de euros anuales, repartidos en tres mil millones sesenta mil en peluquerías y novecientos cuarenta millones en centros de estética.

Cómo se puede ver, estamos hablando de un mercado muy grande con un gran número de usuarios que representan un alto valor económico alto para el negocio de *Book a Look*. El sector de peluquerías y centros de estética supone en torno al 0,30% del PIB español.

### **3.1.2. Análisis del entorno general: Análisis PESTEL**

Según define Ruiz Barroeta (2021), “el análisis PESTEL es una herramienta básica para poder definir estratégicamente el camino que deben tomar hoy nuestros negocios y proyectos”. Por ello, se considera que es relevante para el plan de negocio en general y para este trabajo en concreto, incluir este análisis.

El análisis PESTEL estudia los factores del entorno del proyecto, analizando factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. En las siguientes líneas, se analizarán cada uno de estos factores, en relación con *Book a Look*.

#### **Factores políticos**

Dentro de los factores políticos, al tratarse de una empresa basada en España y que su primer mercado será el español, se deberían tener en cuenta la inestabilidad y la incertidumbre general que marcan el clima político de España. Por otro lado, sería relevante tener en cuenta las políticas gubernamentales, principalmente la relacionada con la subida del IVA en peluquerías y centros de estética. Además de estas políticas, es necesario tener en mente las políticas relacionadas con la competencia entre aplicaciones.

### **Factores económicos**

Uno de los grandes puntos a favor en este análisis es que, en España, hay una creciente inversión en *startups*. “La inversión en startups españolas, incluidas las fintech, alcanzó en 2021 una cifra récord de 4.300 millones de euros, lo que casi cuadruplica (+287%) el volumen del año anterior” (Gonzalo Alconada, 2022). Por otro lado, al tratarse de una aplicación para Smartphone la inversión inicial no debería ser demasiado alta si la comparamos con otros planes de negocio. Finalmente, dentro de los factores económicos habría que tener en cuenta que los costes relacionados con los servicios de peluquería y estética no son suponen un alto coste y por lo tanto son asequibles para la mayor parte de la población.

### **Factores socioculturales**

Como se comentaba anteriormente, España es el país de la Unión Europea con mayor número de peluquerías y Centros de Estética. España tiene una cultura muy ligada al cuidado del cuerpo y la estética. Unido a esto, tenemos que la gente busca cada vez más, diferenciarse y probar nuevos estilos, como pueden ser nuevos colores de pelo o peinados mas “alternativos”. Asimismo, los clientes ya no se fidelizan con una peluquería concreta, sino que están más abiertos a probar nuevos negocios.

### **Factores tecnológicos**

Como se establece en el anterior párrafo, “la tecnología avanza exponencialmente y más en concreto en España dónde el 63% de las empresas tecnológicas valoran la situación actual como buena o excelente y el 78% de ellas prevee incrementar su facturación este año” (KPMG, 2021). La crisis del COVID-19, ha supuesto un avance en el uso de las tecnológicas, obligando a muchos sectores de la sociedad a digitalizarse. Esto se traduce en que cada vez hay más actividades del día a día donde está presente la tecnología, esto hace que *Book a Look* pueda tener una gran acogida por sus potenciales clientes. Por otra parte, la tecnología necesaria para desarrollar esta plataforma ya existe, lo cuál favorece enormemente su creación.

### **Factores ecológicos**

Como muchas otras aplicaciones y plataformas tecnológicas, el uso de *Book a Look* reduce la utilización de papel por parte de las peluquerías y centros de estética que podrán dejar atrás los famosos cuadernos donde las peluquerías apuntan los servicios contratados.

## **Factores legales**

Dentro de los factores legales, se encuentran elementos presentes en cualquier tipo de aplicación, que se resumen en derechos propios y de terceros, temas relacionados con el uso de la aplicación por menores, licencias y condiciones de uso, política de cookies, publicidad e información al usuario.

### **3.1.3. Análisis del entorno competitivo: PORTER**

Una vez realizado el análisis PESTEL, dónde se estudia el entorno general que rodea al plan de negocio, es conveniente llevar a cabo un estudio del entorno competitivo. ¿Qué competencia existe? ¿Qué posibilidad hay de que entren nuevos competidores? ¿Cómo son las barreras de entrada y de salida de este sector? Todas estas preguntas pueden ser respondidas con la elaboración de un análisis de las cinco fuerzas de PORTER. Según establece Hernández Pérez (2019). “las fuerzas que componen este modelo inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas, condicionando frecuentemente sus estrategias e influyendo, por lo tanto, en sus resultados”.

Entre las cinco fuerzas del modelo se incluyen la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación con los clientes y el poder de negociación con los proveedores.

#### **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad de *Book A Look*, dentro del mercado que opera es muy baja; la principal razón de esto es que los competidores existentes no se han posicionado para llegar a un gran número de usuarios y, además, ninguno de ellos ofrece los mismos servicios que *Book A Look*. La siguiente figura sirve para ver ilustrar de forma más gráfica. En la tabla podemos ver una comparación entre los principales servicios que ofrece la competencia y los servicios ofrecidos por *Book A Look*. Además, en la tabla se puede ver el número de valoraciones que tiene cada aplicación, este número sirve de referencia, ya que tanto App Store como Google Play no ofrecen los datos relativos al número de descargas. Como referencia, *Glovo*, aplicación de

comida a domicilio, cuenta con 340 mil valoraciones, mientras que *Wallapop*, aplicación de compraventa de artículos, cuenta con 1,1 millones

**Figura 10. Tabla comparativa de la competencia.**

Aplicación	Servicios en establecimiento	Servicios a domicilio (estética)	Servicios a domicilio (peluquería)	Servicios de freelance	Nº de valoraciones
<b>Treatwell</b>					2.500
<b>Uala</b>					999
<b>Urvan</b>					23
<b>GuapApp</b>					>5
<b>Glam Me App</b>					17
<b>Book A Look</b>					

*Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de App Store*

Como se puede ver, los números de valoraciones de cada una de las aplicaciones de la competencia se alejan mucho de los números que tienen aplicaciones de uso diario y extendidas entre un gran número de usuarios; se puede extraer que dichas aplicaciones no cuentan con un gran número de usuarios, lo que se convierte en un gran potencial para *Book A Look*.

Por otro lado, *Book A Look* se diferencia de la competencia ofreciendo todo tipo de servicios relacionados con la estética, entre que los que se incluyen servicios de estética en locales, ya sea en peluquerías o en centros de estética; servicios a domicilio tanto aquellos relacionados con el cabello como los relacionados con el cuidado estética y, además, también ofrece servicios de *freelance*, dónde personas que trabajan por cuenta ajena, pueden ofrecer sus servicios tanto a particulares como a empresas.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

No hay duda de que el uso de las aplicaciones está creciendo exponencialmente; estamos hablando de una industria donde los costes de producción son muy reducidos y donde el proceso de desarrollo, en general, no es excesivamente elaborado. Por lo tanto, es lógico admitir que las barreras de entrada en este aspecto son bajas. Está al alcance de muchas personas, poder crear una aplicación similar. Sin embargo, *Book A Look* apuesta por convertirse en la aplicación líder en este ámbito. En caso de conseguirlo, las barreras de entrada serían más altas, ya que normalmente, las aplicaciones líderes suelen alejarse de la competencia ya que, a estas últimas, se les dificulta la atracción de nuevos usuarios.

### **Productos sustitutivos**

El principal producto sustitutivo de la aplicación es el propio local. Es decir, los usuarios de *Book A Look* pueden elegir entre contratar los servicios a través de la aplicación o contactar directamente con el negocio. A primera vista, esto puede presentar una desventaja. Sin embargo, la estrategia que se sigue en *Book A Look* es alcanzar el mayor número de centros de estética posibles; de esta manera, los usuarios siempre tendrán la opción de contratar los servicios a través de la aplicación. Más allá de esto, para evitar que los usuarios no hagan uso de la aplicación, se ofrecerán descuentos y promociones exclusivos para los usuarios de *Book A Look*.

### **Poder de negociación con los clientes**

Debido al gran número de peluquerías y centros de estética que hay en España, el poder de negociación de los clientes es bajo. No es lo mismo negociar con diez clientes que saben que si te rechazan no tienes donde ir, que con 70.500. Estos últimos son conscientes de que, si ponen dificultades en la negociación, la parte interesada puede contactar con el negocio vecino y firmar un contrato con mejores condiciones. Por lo tanto, esto es una ventaja para *Book A Look*, ya que los clientes no tendrán un alto poder de negociación, por el miedo a que la negociación se vea sustituida por un acuerdo con otra compañía.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El modelo de negocio de *Book A Look* difiere de otros modelos de negocio como pueden ser aquellos relacionados en la producción, ya que precisa de un número de proveedores escaso o

nulo. Las aplicaciones no requieren apenas de proveedores, únicamente aquellos relacionados con el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y los proveedores de servidores. En este aspecto, los proveedores cuentan con bajo poder de negociación ya que hay numerosas empresas que ofrecen estos servicios.

A modo de resumen, el entorno competitivo de *Book A Look* se caracteriza por tener baja rivalidad entre competidores existentes, alta amenaza de entrada de nuevos competidores, clientes y proveedores con bajo poder de negociación y una ligera amenaza en cuanto a productos sustitutos.

### **3.2 Estrategia de marketing y comunicación**

Como se establece en el apartado de análisis de la competencia, la estrategia de diferenciación de *Book A Look* será apostar por el mayor posicionamiento posible. Para ello, es de vital importancia llevar a cabo una correcta estrategia de marketing y de comunicación y una alta inversión en este ámbito. Al tratarse de un modelo de negocio B2B2C, es necesario, por un lado, atraer a los clientes, centros de estética y, por otro lado, a los usuarios de la aplicación. Para realizar una correcta estrategia, primero es necesario hacer un análisis pertinente.

De esta forma, se realizarán tanto un análisis DAFO, donde se estudien las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del negocio. Una vez realizado el análisis DAFO, se llevará a cabo un análisis CAME. Este análisis es fundamental para saber cómo actuar ante las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas.

Como señala Ponce Talancón (2004) El análisis DAFO “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas”.

Pendino (2021), por su parte, apunta a que el análisis CAME es una herramienta que ayuda a decidir las acciones futuras necesarias para corregir y mantener la situación interna inicial. Permite, además, analizar lo que debemos afrontar y explorar del contexto, el mercado.

### 3.2.1 Análisis DAFO

#### Debilidades

La principal debilidad que presenta este modelo de negocio es el hecho de que se trate de una empresa de nueva creación. Siendo el posicionamiento una de las principales estrategias de diferenciación, al tratarse de una empresa nueva, será difícil darla a conocer. Unido a esto, nos encontramos con una baja fidelidad de los clientes. Es complicado fiarse de una empresa que acaba de salir al mercado y que desde un primer punto de vista puede que no transmita la confianza necesaria. Además, los primeros clientes, no podrán basarse en una experiencia previa de la compañía ni en valoraciones de los clientes, ya que, al principio, serán nulas.

#### Amenazas

La falta de financiación será la principal amenaza que afronte *Book A Look*. No es lo mismo invertir en una empresa creada por personas con un largo recorrido empresarial, que una empresa creada por estudiantes de último curso que apenas tienen experiencia empresarial.

Cómo se aclaraba en el análisis PORTER, los usuarios de *Book A Look*, siempre tendrán la opción de llamar al local y concertar una cita. A pesar de que *Book A Look*, ofrece beneficios para los usuarios, esto se presenta como una amenaza ya que puede darse el caso de usuarios que prefieran llamar por teléfono porque es como siempre lo han hecho hasta el momento.

Otra amenaza existente es la presencia de competencia directa, a pesar de que esta competencia no es excesivamente fuerte, si que encontramos algunas empresas que ya han sido creadas y que tienen la ventaja de llevar más tiempo funcionando.

Por último, otra de las principales amenazas es la escasa capacidad de diferenciación. Como se analizaba anteriormente, *Book A Look* ofrece todo tipo de servicios relacionados con la estética,

desde manicura a domicilio hasta cortes de pelo para empresas. Esto representa una clara apuesta por la diferenciación, sin embargo, llegados a este punto, la aplicación no dispone de nuevas demasiadas líneas de diferenciación adicionales.

### **Fortalezas**

Uno de los puntos a favor de *Book A Look* es que la descarga de la aplicación es gratuita. De esta manera, tanto usuarios como clientes podrán descargarse la aplicación y comprobar los beneficios que ofrece y de los que se pueden aprovechar si la utilizan. Por lo tanto, esta descarga gratuita no supone ninguna barrera principal para acceder al servicio.

El modelo de negocio se basa en un modelo por comisiones, donde si no hay ventas por parte de los clientes, no hay ingresos para *Book A Look*. Esto supone una gran fortaleza para la compañía, ya que las peluquerías y centros de estética podrán probar, sin coste alguno, si la aplicación encaja con lo que están buscando y si realmente la compañía les ofrece los servicios necesarios para resolver sus problemas.

La atención al cliente permanente es otro punto para destacar para *Book A Look*. Muchos negocios están dirigidos por personas que no suelen utilizar tecnología a diario y es posible que la aplicación les abrume, para ello, el servicio de atención al cliente de *Book A Look* les podrá ayudar con cualquier tipo de incidencia que tengan.

### **Oportunidades**

El sector de la estética en España es uno de los más importantes de Europa, además el interés por la estética en España está en aumento, según Andreu (2021), el sector de la belleza tiene previsto un crecimiento del 14% a nivel mundial entre 2021 y 2025, datos esperanzadores para uno de los más afectados por el COVID-19. Esto es una clara oportunidad para *Book A Look*, ya que cuánto mayor sea el número de centros de estética y cuanto mayor sea su poder adquisitivo, mayor facilidad para atraerlos.

El servicio a domicilio es un servicio del día a día en la mayoría de los hogares. Hoy en día, es posible pedir comida a domicilio o incluso pedir que te traigan la compra en cuestión de minutos. Este crecimiento en los servicios a domicilio se presenta como una oportunidad para

*Book A Look*, ya que será de las pocas aplicaciones que ofrezca este tipo de servicios y la única que combine estos servicios con aquellos que se contraten en el local.

**Figura 11. Matriz DAFO**

		Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
Factores Internos	<b>Debilidades</b>		<b>Fortalezas</b>
	Empresa de nueva Creación		APP gratuita
	Baja Fidelidad Clientes		Modelo por comisiones
	Inexistencia de opiniones previas		Servicio Atención al cliente
Factores Externos	<b>Amenazas</b>		<b>Oportunidades</b>
	Accesos a Financiación		Sector importante
	Desconocimiento ventajas		Auge servicio a domicilio
	Poca diferenciación		

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.2.2 Análisis CAME

Una vez encontradas las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, es importante ver cómo se van a abordar para, por un lado, mantener y explotar esas oportunidades y fortalezas y, por otro lado, corregir y afrontar las amenazas y debilidades.

#### Corregir

El hecho de que sea una empresa de nueva creación enfatiza la necesidad de llevar a cabo un adecuado posicionamiento de marca para poder darse a conocer de la mejor forma posible. De nuevo se resalta esa necesidad de posicionamiento.

La falta de fidelidad por parte de los clientes es fácilmente solucionable. Se ofrecerán ventajas y beneficios a los primeros clientes y usuarios para atraer al mayor número posible y así poderlos fidelizar. Entre las ventajas que se ofrecerán se incluyen primeros servicios gratuitos y descuentos a partir de un número de servicios contratados para los usuarios y comisiones y cuotas reducidas para los primeros clientes.

## **Afrontar**

La escasez de financiación se afronta trabajando en un plan de negocio sólido y sin fisuras para dar credibilidad a los inversores y para que, de esta manera, a pesar de ser estudiantes, puedan creer y confiar en el proyecto. Además se trabajará exhaustivamente en la elaboración de un pitch adecuada para transmitir de la mejor forma posible el contenido del plan de negocio.

Para evitar que los usuarios contraten los servicios directamente a través de los negocios, se establecen programas de fidelización a través de descuentos y ofertas en ocasiones puntuales. Por otro lado, el precio del servicio en la aplicación será el mismo que el que ofrecen las peluquerías, para que así, los usuarios no rechacen el uso de la aplicación por tener precios superiores. Además, se trabajará con las peluquerías y centros de estética para que animen a sus clientes a usar de la aplicación. Nuestros clientes tendrán acceso a datos de los usuarios para poder llevar una mejor gestión del negocio; de esta manera, cuantos mas usuarios tenga la aplicación, más precisos serán los datos que se analicen.

La alta competencia se ve paliada con la oferta de un mayor número de servicios. *Book A Look* pretende ser la aplicación de referencia en el mundo de la estética. Se busca que los usuarios puedan comparar entre cualquier tipo de servicio y que tengan la posibilidad de contratar el servicio que más se adecue a las necesidades del momento. Por lo tanto, un usuario que quiera contratar un servicio a domicilio para una ocasión puntual y que quiera contratar un corte de pelo rutinario, no tendrá que descargarse diferentes aplicaciones.

A pesar de que *Book A Look* no presenta excesivas líneas de diferenciación, la apuesta por ofrecer tanto servicios a domicilio como servicios en local marca una gran diferencia respecto a los competidores.

## **Mantener**

Es importante que el coste de descarga de la aplicación se mantenga siempre gratuito, de lo contrario, los usuarios se toparían con una gran barrera de acceso, donde muchos de los clientes rechazarían la idea de pagar por una aplicación sin saber realmente el uso que le darán.

El sistema por comisiones se intentará mantener lo máximo posible en el tiempo hasta que la aplicación adquiera una notoriedad elevada y sean las peluquerías y centros de estética los que tengan más interés en aparecer en la aplicación. De todas formas, se busca que la cuota mensual para las peluquerías no sea excesivamente elevada, en torno a los 50€, para que no suponga una barrera para los clientes.

La atención al cliente se mantendrá en todo momento y se irá reforzando y perfeccionando con el paso del tiempo. Se busca que este servicio sea lo más sencillo e intuitivo posible con el objetivo de resolver las incidencias en el menor plazo de tiempo. Al mismo tiempo, se mantendrá un contacto permanente con los clientes, realizando visitas periódicas a los negocios para cerciorarse de que todo funciona correctamente.

### **Explotar**

El crecimiento en el interés por la estética en España es demostrable. Sin embargo, este interés debe ser adecuadamente explotado, de forma que a medida que se aumente el número de locales en el territorio, se aumente el número de negocios que ofrezcan servicios en *Book A Look*. Para ello, es importante apostar por una estrategia de comercialización atractiva para estos. Dicha estrategia se define más adelante.

Además de contar con un número necesario de negocios relacionados con la estética, es necesario atraer a profesionales que ofrezcan servicios estéticos para explotar ese auge por los servicios a domicilio. Son muchas las ocasiones donde se contratar servicios de estética a domicilio, bodas, familias numerosas, empresas...

### **3.2.3. Comunicación y distribución**

Para alcanzar un grado de posicionamiento elevado, es necesario escoger canales de comunicación y distribución que se adapten a las demandas del momento. Vivimos en una era tecnológica dónde el uso de dispositivos electrónicos esta presente en todo momento. Por ello, en *Book A Look* se apuesta por medios digitales para alcanzar el mayor número de clientes y usuarios posible.

Dentro de los canales de comunicación y distribución se distingue entre canales orgánicos y canales de pago. Los canales orgánicos hacen referencia a todos aquellos canales propios de la empresa dónde la información se publica de forma gratuita y accesible para cualquier usuario. Sin embargo, los canales orgánicos cuentan con la dificultad que es más difícil llegar a un público más amplio. Por otro lado, los canales de pago se refieren a todo tipo de publicidad ya sea en redes sociales, marquesinas o internet en general.

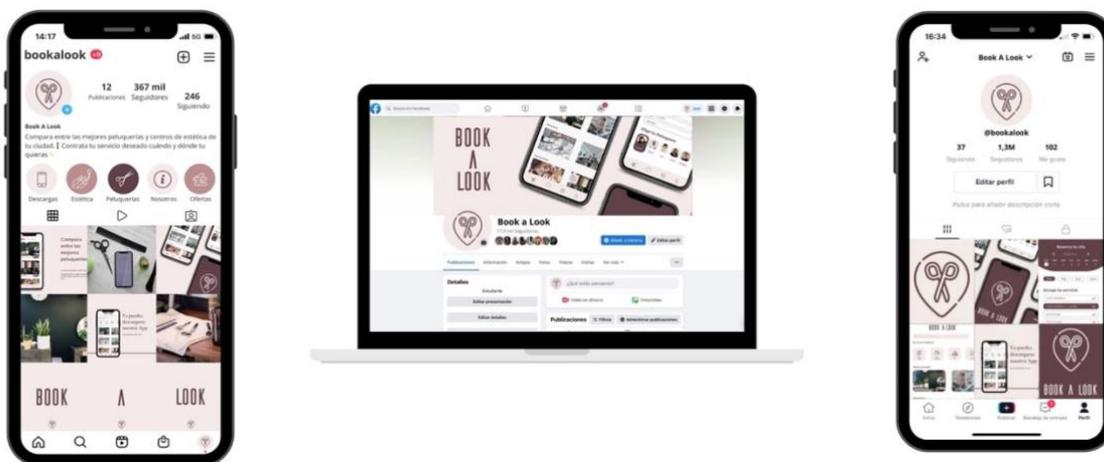
## **Canales orgánicos**

En *Book A Look*, se busca dar fidelidad y transmitir confianza tanto a clientes como usuarios, de esta forma, se busca ser lo más cercano posible. Para ello se utilizarán dos canales fundamentales: la aplicación y la página web. En ambas se podrán conocer los servicios que ofrece la compañía y cómo contratarlos además de ser un canal de comunicación con la empresa, gracias al servicio de atención al cliente. Por otro lado, las redes sociales jugarán ese papel de cercanía. En ellas, aparte de poder consultar la información que estará accesible en la web y en la aplicación, los usuarios y clientes podrán conocer más a fondo la empresa.

*Book A Look* estará presente en las principales redes sociales en cuanto a número de usuarios se refiere. Según fuentes de Data Reportal (2022), las redes sociales más utilizadas son Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, WeChat y TikTok. En *Book A Look*, se apuesta por estar presentes en Facebook, WhatsApp, Instagram y TikTok, ya que se considera que son las redes más adecuadas para el tipo de servicio ofrecido y el tipo de usuario potencial. En WhatsApp se estará presenta a través de un widget accesible desde la página web y la aplicación y que servirá como herramienta de servicio al cliente. En el resto de las redes sociales se ofrecerá un contenido cercano y adecuado al público objetivo.

Para que este contenido sea lo más atractivo posible, se contratarán servicios externos que gestionen las redes sociales. Estos servicios estarán a cargo de empresas de marketing o consultoras digitales. Se considera que una correcta agencia de marketing dispone de los datos suficientes para ofrecer el tipo de contenido más adecuada. De todas formas, se trabajará de la mano de estas agencias con el objetivo de que el contenido siempre transmita la filosofía y los valores de *Book A Look*. A continuación, se ofrece un prototipo de cómo se verían los perfiles de *Book A Look* en Instagram, Facebook y TikTok correspondientemente.

**Figura 12. Prototipo de perfiles en redes sociales**



*Fuente: elaboración propia*

### **Canales de pago**

Los principales canales de pago que se utilizarán serán aquellos relacionados con la publicidad en internet. Se llevarán a cabo campañas de publicidad a través de las principales plataformas, *Facebook Ads* y *Google Ads*. Se ha escogido este tipo de publicidad frente a la publicidad tradicional (radio, televisión...) por los múltiples beneficios que presenta, en cuanto a la relación de coste/ impacto.

A través de la publicidad digital se puede conseguir un mayor alcance con una menor inversión. En estos momentos publicitar una publicación en Instagram que llegue a más de treinta mil personas, puede costar menos de treinta euros. Además, la publicidad digital permite llevar a cabo una segmentación específica, enfocándose únicamente en el público deseado. En este sentido, se realizarán campañas enfocadas a hombres y mujeres entre 20 y 45 años que tengan interés por la cosmética, el cuidado personal, los salones de belleza, la belleza en general... Por último, la publicidad a través de medios digitales permite realizar análisis sobre el rendimiento de la publicidad y solucionar errores de cara a nuevas campañas. Por lo tanto, con todas estas ventajas, se considera que la publicidad digital será el canal principal para atraer a los usuarios.

Además de las campañas a través de Facebook y Google Ads, se realizarán campañas con *influencers* enfocados en el sector de la estética y la belleza. Según establece Thinketers (2021) “en tan solo 3 años, el marketing de *influencers* ha crecido un 700% y, según el reciente estudio de la inversión publicitaria en *influencer* marketing ha aumentado en un 22,3% llegando a 75,6M € en España durante 2020”. Dentro de este segmento, se empezaría buscando perfiles con el mayor número de seguidores y se trataría de encontrar un balance entre personas con muchos seguidores y que las cuotas que tengan no sean demasiado elevadas. Algunos de los *influencers* con los que se contactaría son Lizy P (@lizy\_p\_makeup) con más de un millón de seguidores en Instagram, Marta Ratolina (@heyratolina) con casi quinientos mil seguidores, María Catalá (@mariacatala) o Mari Carmen (@marikowskaya) que cuentan con más de cien mil seguidores. Además, también se harían campañas con otro tipo de *influencers* más enfocados en estilo de vida en general como podrían ser Lola Moreno (@lolaloliitaaa) que cuenta con casi nueve millones de seguidores en TikTok o Ana bastos (@anabastosm) que llega a los cien mil seguidores en Instagram. Lo que se busca con estas campañas, es conseguir alcanzar un público que vea *Book A Look* como una aplicación de confianza.

A pesar de que la publicidad digital será el canal principal para llegar a los usuarios, se tendrá en consideración optar por otras plataformas como pueden ser marquesinas, autobuses o lo que se conoce como Street marketing con el objetivo de llegar a un público que no utiliza redes sociales.

### **3.3. Estrategia de comercialización**

Como se establece anteriormente, *Book A Look* tendrá que atraer por un lado a los clientes y por otro lado a los usuarios. Por ello, en este apartado se distinguirá entre la estrategia de comercialización enfocada en la atracción de los usuarios y la estrategia de comercialización enfocada en los clientes.

Antes de abordar la forma de atraer tanto a usuarios como clientes, se explica la estrategia de lanzamiento que se desarrollará en *Book A Look*. Esta estrategia consiste en llevar al cabo el lanzamiento del negocio con la menor inversión posible. El primer año, será el equipo el que se encargue de asumir todos los gastos y todo el trabajo necesario para la correcta creación de

la compañía. De esta forma, se desarrollará la aplicación a través de plataformas de *No Code*, que consisten en la creación de aplicaciones sin necesidad de tener los conocimientos de código necesarios. Se procederá la misma manera en el caso de la creación de la página web. Una vez creadas la aplicación y la web con herramientas que no requieren de código, se podrá llevar a cabo la estrategia de comercialización, donde se busca atraer a clientes y usuarios.

Esta metodología, ya ha sido utilizada por aplicaciones de éxito, como puede ser *Wallapop*, quienes empezaron a prestar servicios a partir de una aplicación realizada sin necesidad de código. La aplicación presentaba numerosos fallos. Sin embargo, era operativa, lo que les permitió conseguir los primeros ingresos.

Con la aplicación y la página web operativas, se reducirá el público objetivo a un *target* específico. Por la facilidad de acceso, los primeros usuarios de la aplicación serán estudiantes y trabajadores de la Universidad Pontificia Comillas, dónde estudian los fundadores. El gran número de estudiantes de la Universidad, la facilidad de contacto con ellos y su cercanía les convierte en el público más accesible del mercado. Para que los usuarios puedan hacer uso de la aplicación, los primeros clientes serán las peluquerías y centros de estética de los barrios de Chamartín y Moncloa, barrios cercanos a la localización de la Universidad.

De esta forma “sencilla”, se puede llegar a conseguir un número suficiente de ingresos mínimos, para en el segundo año, invertirlos en publicidad, marketing posicionamiento y desarrollo de negocio.

### **3.3.1. Atracción de clientes**

El problema de los modelos de negocio B2B2C es que se presentan el dilema del huevo y la gallina. A quién se busca atraer antes, ¿a los usuarios? ¿a los clientes? Es posible que los clientes no estén interesados si el tráfico de la aplicación es nulo; sin embargo, los usuarios no podrán utilizar la aplicación si no tienen ningún negocio dónde puedan contratar sus servicios. Debido a estos, desde *Book A Look* se apuesta por empezar con la atracción de clientes.

Lo primero a la hora de explicar cómo se va a atraer a los futuros clientes de la aplicación es explicar los servicios que se van a ofertar. En el capítulo II de este trabajo, se explican los servicios que se ofrecen a los usuarios de la aplicación, sin embargo, todavía no se habían explicado las funcionalidades que tendrá para los clientes, las cuales se han reservado para ser explicadas en este apartado.

Cada cliente de *Book A Look* contará con un área privada, desde donde podrá gestionar todos y cada uno de los servicios ofertados. El objetivo es facilitar a las peluquerías y centros de estética la gestión de sus negocios a través de un software que unifique todas las funciones necesarias. De esta forma, se podrá acceder a los siguientes servicios:

- **Calendario.** A través del calendario podrán organizar las citas ya sean contratadas a través de *Book A Look* o por otros medios externos. Si se contratan a través de *Book A Look*, el calendario se actualizará de forma automática, mientras que, si se hacen por otras fuentes, se deberán añadir de forma automática. Esta función permitirá a los clientes optimizar el tiempo y evitar solapamientos de clientes.
- **Caja y sistema de pagos.** Ya sea a través de la aplicación, en efectivo o con tarjeta, los clientes de *Book A Look* podrán tener unificados todos los pagos, podrán cerrar la caja a través del software. Además, a través de la caja podrán ofertar descuentos y promociones exclusivas. Con este servicio, se da la oportunidad al cliente a que tenga las cuentas al día en todo momento sin necesidad de tener que invertir demasiado tiempo en ello.
- **Aumento en la visibilidad y alcance.** Muchos de los negocios relacionados con la estética no disponen de medios suficientes para darse a conocer. Como se explicaba en el capítulo III de este trabajo, el 92% de los establecimientos de estética corresponde a empresas independientes y no a cadenas. En la mayoría de los casos, estos negocios únicamente pueden darse a conocer por el boca a boca por su presencia en el local. Con *Book A Look*, podrán aumentar su visibilidad online. No solo a través de la disponibilidad en la aplicación, sino que además desde *Book A Look* se invertirá para

dar visibilidad a los negocios. Cada cliente contará con un perfil en la aplicación que tendrá toda la información relacionada con el negocio (dirección, teléfono, servicios, personal...).

- **Datos y análisis.** A través de la aplicación, se recogerán todos los datos de los usuarios que hayan contratado servicios con los centros de estética. De esta forma, los clientes de *Book A Look* podrán acceder a estos datos y analizar tendencias y oportunidades de crecimiento. Es posible que a través de este análisis se den cuenta de que hay servicios que funcionan mejor que otros y horas en las que el tráfico es mayor. A partir de esta información, podrá elaborar una estrategia para aumentar sus ventas; por ejemplo, podrán establecer descuentos a los usuarios que acudan en horas donde el tráfico es menor o aumentar el precio de los servicios mas demandados, si así lo ven oportuno.

Una vez explicados, los servicios que ofrece *Book A Look* a los clientes, se procede a analizar de que forma se conseguirá que los clientes contraten los servicios de *Book A Look*. Como se explica en la estrategia de lanzamiento, a los primeros clientes se les cobrará una comisión por ventas, de forma que *Book A Look* solo cobrará si consigue aumentar el número de servicios contratados. Se comenzará con peluquerías y centros de estética pequeños que no dispongan de un gran número de clientes. Con *Book A Look*, se les dará visibilidad para que ese número aumente. Una vez atraídos un gran número de establecimientos, la búsqueda se centrará en cadenas y establecimientos de mayor tamaño.

Para poder gestionar la atracción de nuevos clientes, se utilizará un CRM (Custom Relationship Management), dónde se identificarán leads a los que a continuación se les hará una visita para explicarles el funcionamiento de la aplicación y los servicios que se ofrecen. Una vez explicados estos servicios se procederá a hacer una oferta para poder firmar un contrato de colaboración. El CRM permite que se lleva a cabo una adecuada gestión de los leads y que no se queden clientes potenciales por el camino.

Por lo tanto, la atracción de clientes se basa en ofertar un modelo de negocio dónde solo se cobra si el negocio funciona y una estrategia cercana a la hora de contactar con los clientes.

Con esto y con los servicios ofertados, que solucionarán grandes problemas a los negocios, se pretende que la atracción sea exitosa.

### **3.3.2. Atracción de usuarios**

La atracción a los usuarios se hará de forma distinta, en este caso se busca una atracción masiva, cuanto mayor sea el número de usuarios, mejor rendimiento tendrá la aplicación. La atracción de usuarios se hará principalmente a través de las campañas de publicidad y marketing explicadas en el apartado 3.2.3 de este trabajo y a partir de un primer segmento de usuarios enfocados en la Universidad Pontificia Comillas, como se explica en la estrategia de lanzamiento.

Una vez atraídos los usuarios, el siguiente paso será fidelizarlos; para ello se ofrecen, por un lado, todas las funcionalidades de la aplicación que añaden valor a la experiencia de usuario y, por otro lado, distintas promociones y descuentos para que los usuarios sigan utilizando la aplicación. Estas promociones y descuentos se realizarán en coordinación con los clientes, con el objetivo de llegar a una situación de beneficio para todos. Como se explicaba con anterioridad, ejemplos de esto serían, descuentos para franjas horarias menos transitadas o promociones para los servicios menos demandados. Además, se realizar campañas de email marketing para los usuarios que acepten suscribirse a la *newsletter*.

## CAPÍTULO IV. VIABILIDAD FINANCIERA

Antes de comenzar a explicar con detalle la viabilidad financiera del negocio, hay que detallar una serie de premisas que se han tenido en cuenta para poder llevar a cabo el análisis pertinente

1. La primera premisa que se debe tener en cuenta es que la comisión por ventas será del 1% por servicio contratado a través de la aplicación. A los clientes se les cobrará esa comisión en su primer año y en los años posteriores se cobrará una cuota mensual que variará en función del plan contratado. La cuota media será de cincuenta euros al mes.
2. La viabilidad financiera se realiza a partir de una proyección de 5 años. Se estima que el primer año, correspondiente a 2022, se lleguen a alcanzar 20 centros de estética. Un número aparentemente bajo pero que se explica por la baja inversión en publicidad de la estrategia de lanzamiento. En el segundo año se prevé alcanzar los 300 clientes. Esta cifra aumentará exponencialmente en los dos siguientes años y en los dos últimos, a pesar de que seguirá creciendo, no lo hará en la misma medida que al principio. Se espera que la aplicación tenga un *boom* de lanzamiento y que luego se estabilice. En el año 2027 se espera llegar a los 3.000 clientes.

**Figura 13. Previsión N° de clientes por año.**

<b>Año</b>	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>N° Clientes</b>	<b>20</b>	<b>300</b>	<b>900</b>	<b>1.800</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

3. Se establecerá una comisión por agente comercial del 5% sobre los ingresos totales anuales. Esta comisión, busca incentivar que los agentes comerciales contratados alcancen el mayor número de clientes. Dicha comisión formará parte de su sueldo variable y está incluida en los gastos variables de la Cuenta de Resultados.

4. El número de empleados el primer año será de cinco trabajadores, que se corresponde con los fundadores. Cada año se ampliará esta cifra con un comercial y una persona del departamento de marketing adicionales. El suelo medio inicial será de 21.000€

**Figura 14. Descripción de puestos de trabajo**

Descripción de puestos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administrativo	1	1	1	1	1	1
Comercial	1	1	2	3	4	5
Director	1	1	1	1	1	1
IT	1	1	1	1	1	1
Marketing	1	1	2	3	4	5
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>Salarios Mensual</b>	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
<b>Gastos personal</b>	€ 105.000	€ 147.000	€ 189.000	€ 231.000	€ 273.000	

Fuente: elaboración propia.

5. Se estima que el primer año, el porcentaje de usuarios que utilicen la aplicación será del 60% respecto del total de servicios de estética contratados en los establecimientos de los clientes de *Book A Look*. Este porcentaje aumentará en un 20% el segundo año y en un 30% en los años próximos. Una vez la aplicación esté consolidada, se prevé que el 90% de los servicios que ofrecen los centros de estética clientes, se realicen a través de *Book A Look*.

**Figura 15. Previsión N° total de usuarios.**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>% Usuarios que usan la app</b>	60%	80%	90%	90%	90%	90%
<b>Nª Total de usuarios</b>	<b>2.472</b>	<b>49.440</b>	<b>166.860</b>	<b>333.720</b>	<b>463.500</b>	<b>556.200</b>

Fuente: elaboración propia.

6. Junto con la premisa anterior y los datos del estudio de mercado, concretamente que de media se facturan 51,5 tickets semanales, se calcula que el número de usuarios será de

casi 2.500 el primer año y de algo más de 500.000 en el año 2027. Además, se tiene en cuenta el número total de establecimientos, 70.500 y el ticket medio, 23,3€.

#### **4.1. Inversión necesaria**

Las inversiones para que el proyecto de *Book A Look* sea posible se dividen en dos bloques:

- Desarrollo de la aplicación
- Inmovilizado Material: equipos informáticos y mobiliario.

El primer año no será necesaria la inversión en Inmovilizado Material, siguiendo las premisas de la estrategia de lanzamiento. El segundo año, se adquirirá mobiliario y ordenadores por valor de 8.500€ (1.500€ por ordenador de cada empleado y mil euros en mobiliario). Cada año, la cifra correspondiente a los ordenadores aumentará a medida que aumente el número de empleados, mientras que la cifra del mobiliario se aumentará cada dos años. Además, el segundo año habrá Inmovilizado Inmaterial por valor de 20.000€, correspondientes al desarrollo y diseño de la web, la app y el mantenimiento de ambas.

Todos estos inmovilizados, se amortizarán un 20% lineal anualmente.

Con relación a los gastos de constitución, están incluidos en los gastos, dentro de la Cuenta de Resultados del año 2022, tal y como se puede ver en el siguiente apartado.

## 4.2 Estructura de costes

**Figura 16. Estructura de costes.**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>273</b>	<b>188.833</b>	<b>260.096</b>	<b>331.310</b>	<b>389.168</b>	<b>446.425</b>
<b>Gastos variables</b>	<b>173</b>	<b>7.783</b>	<b>18.186</b>	<b>28.540</b>	<b>25.538</b>	<b>21.935</b>
<i>Comisión agente comercial</i>	173	6.912	15.551	23.327	18.143	12.959
<i>Pasarela de pago</i>	0	871	2.635	5.213	7.394	8.976
<b>Gastos fijos</b>	<b>100</b>	<b>181.050</b>	<b>241.910</b>	<b>302.770</b>	<b>363.630</b>	<b>424.490</b>
<i>Total gastos personal</i>	0	139.650	195.510	251.370	307.230	363.090
<i>Salarios</i>	0	105.000	147.000	189.000	231.000	273.000
<i>Seguridad Social</i>	0	34.650	48.510	62.370	76.230	90.090
<i>Publicidad y Marketing</i>	0	31.200	36.200	41.200	46.200	51.200
<i>Servidores y Mantenimiento</i>	100	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<i>Oficina</i>	0	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
<i>Outsourcing servicio jurídica</i>	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

*Fuente: elaboración propia*

La estructura de costes se divide en divide en gastos variables y gastos generales. Dentro del primer grupo se incluye el 5% por ventas de los agentes comerciales. Este porcentaje, corresponde al salario variable de dichos comerciales. Además, se incluyen en este grupo los costes de la pasarela de pago que serán en torno a un 0,6% adicional

Dentro de los gastos fijos, encontramos los gastos de personal, formado por salarios y seguridad social; los gastos en publicidad y marketing; los gastos de los servidores web y de mantenimiento de la página web y la aplicación; los gastos de alquiler de oficina (600€ mensuales) y, por último, los gastos de *outsourcing* de servicios jurídicos.

### 4.3. Fuente de ingresos

**Figura 17. Estructura de ingresos**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ingresos totales</b>	<b>3.594</b>	<b>140.990</b>	<b>500.327</b>	<b>1.025.141</b>	<b>1.468.698</b>	<b>1.790.189</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>3.456</b>	<b>138.234</b>	<b>491.027</b>	<b>1.006.541</b>	<b>1.442.865</b>	<b>1.759.189</b>
<i>Nº Clientes por comisión</i>	20	300	600	900	700	500
<i>Nº Clientes cuota premium</i>	0	0	300	900	1.800	2.500
<i>Comisión</i>	1%	1%	1%	1%	1%	1%
<i>Cuota premium</i>	0	0	600	600	600	600
<i>Ingresos x comisión</i>	3.456	138.234	311.027	466.541	362.865	259.189
<i>Ingresos premium</i>	0	0	180.000	540.000	1.080.000	1.500.000
<i>Ingresos totales</i>	3.456	138.234	491.027	1.006.541	1.442.865	1.759.189
<b>Ingresos publicidad</b>	<b>138</b>	<b>2.756</b>	<b>9.300</b>	<b>18.600</b>	<b>25.833</b>	<b>31.000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

La fuente de ingresos principal procede de los ingresos por ventas. Según establece en la estrategia de lanzamiento, se cobrará una comisión del 1% a los primeros clientes, con el objetivo de darles la oportunidad de que únicamente tengan que pagar si la aplicación aumenta su tráfico. Al resto de clientes se les cobrará dicha comisión el primer año a modo de prueba. Si los clientes están satisfechos con el servicio contratado, en los años posteriores pagarán una cuota fija mensual (cuota *premium*) que variará en función del plan contratado; de media esta cuota será de cincuenta euros mensuales. Se prevé que esos 20 primeros clientes paguen comisión indefinidamente y no cuota mensual, como incentivo para atraer a esos primeros clientes.

Por otro lado, una pequeña parte de los ingresos vendrá dado de la publicidad dentro de la aplicación. Por una parte, se buscará que empresas como *Google* o *Facebook* puedan meter publicidad dentro de la aplicación y, por otro lado, se tratará de llevar a cabo acuerdos de colaboración con empresas del sector de la estética, para que puedan publicitar sus productos. A partir de la plataforma de *Google Ads* que permite hacer un cálculo estimado de los ingresos en función del número de usuarios se ha estimado que *Google* pagará 27.867,67€ anuales por cada 500.000 usuarios, a partir de esta cifra se calculan los ingresos que se obtendrán cada año.

#### 4.4. Financiación necesaria

A partir de lo de descrito en el apartado anterior, la financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto asciende a un total de 75.852€. Para obtener esa financiación se recurrirá a financiación propia y financiación ajena. De esta manera, la financiación queda dividida en los siguientes apartados:

- **Financiación Propia**

- Aportación de los socios fundadores: 10.000€ totales aportando 3.000€ en 2022 y 7000€ en el año 2023.
- Ampliación de capital de 50.000€ en el año 2023.

- **Financiación ajena**

- Préstamo bancario por importe de 21.500€ amortizable en un período de 5 años y con pagos constantes a un interés del 5% anual. El préstamo tendrá, por lo tanto, un pago mensual constante de 4.966 €

**Figura 18. Préstamo Bancario**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Financiación Ajena						
capital vivo		21.500,00	17.609,04	13.523,54	9.233,75	4.729,48
Interés bancario	5%	1.075,00				
Pago préstamo		-4.965,96	-4.965,96	-4.965,96	-4.965,96	-4.965,96
Intereses		1.075,00	880,45	676,18	461,69	236,47
Amortización	21.500,00	-3.890,96	-4.085,51	-4.289,78	-4.504,27	-4.729,48

*Fuente: elaboración propia.*

La financiación que se obtendrá es superior a la requerida en 5.648€ con el fin de contar con un “colchón” de tesorería suficiente para cubrir los gastos de 15 días del año 2023.

#### **4.5. Estados financieros previsionales**

Dentro de los estados financieros previsionales, se ha creído conveniente reflejar la Cuenta de Resultados, el Balance de Situación y el Estado de Flujos de Caja. A partir de las premisas explicadas con anterioridad sobre la inversión inicial, la financiación necesaria y las fuentes de gastos e ingresos, se calculan dichos estados financieros. En aquellos ejercicios en los que haya resultado negativo, el Impuesto de Sociedades se acumula para compensarse en ejercicios posteriores. Tal y como se ve en la figura siguiente, en el año 2023 se producen Pérdidas y los impuestos no aplicados se compensan íntegramente en el año 2024

**4.5.1 Cuenta de Resultados**
**Figura 19. Cuenta de Resultados.**

<b>ING. TOTALES</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>3.594</b>	<b>140.990</b>	<b>500.327</b>	<b>1.025.141</b>	<b>1.468.698</b>	<b>1.790.189</b>
<i>Ingresos por ventas</i>	3.456	138.234	491.027	1.006.541	1.442.865	1.759.189
<i>Ingresos comisiones</i>	3.456	138.234	311.027	466.541	362.865	259.189
<i>Ingresos s. premium</i>			180.000	540.000	1.080.000	1.500.000
<i>Ingresos publicidad</i>	138	2.756	9.300	18.600	25.833	31.000
<b>GATOS VARIABLES</b>	<b>173</b>	<b>7.783</b>	<b>18.186</b>	<b>28.540</b>	<b>25.538</b>	<b>21.935</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>3.421</b>	<b>133.207</b>	<b>482.141</b>	<b>996.601</b>	<b>1.443.161</b>	<b>1.768.254</b>
<b>G. GENERALES</b>	<b>2.100</b>	<b>181.550</b>	<b>242.410</b>	<b>303.270</b>	<b>364.130</b>	<b>424.990</b>
<i>Gastos personal</i>		139.650	195.510	251.370	307.230	363.090
<i>Salarios</i>		105.000	147.000	189.000	231.000	273.000
<i>Seguridad Social</i>		34.650	48.510	62.370	76.230	90.090
<i>Publicidad y Marketing</i>		31.200	36.200	41.200	46.200	51.200
<i>Servidores y</i>						
<i>Mantenimiento Web</i>	100	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<i>Oficina</i>		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
<i>Servicio jurídico</i>		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Constitución</i>	2.000					
<i>Gastos Mant. Web</i>		500	500	500	500	500
<b>EBITDA</b>	<b>1.321</b>	<b>-48.343</b>	<b>239.731</b>	<b>693.331</b>	<b>1.079.031</b>	<b>1.343.264</b>
<i>Amortizaciones</i>		5.700	6.300	7.100	7.700	8.300
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.321</b>	<b>-54.043</b>	<b>233.431</b>	<b>686.231</b>	<b>1.071.331</b>	<b>1.334.964</b>
<b>RDO. FINANCIERO</b>		<b>-1.075</b>	<b>-880</b>	<b>-676</b>	<b>-462</b>	<b>-236</b>
<i>Ingresos Financieros</i>						
<i>Gastos Financieros</i>		1.075	880	676	462	236
<b>RDO. BRUTO</b>	<b>1.321</b>	<b>-55.118</b>	<b>232.550</b>	<b>685.555</b>	<b>1.070.869</b>	<b>1.334.727</b>
<i>Impuesto Sociedades</i>	-330		-44.358	-171.389	-267.717	-333.682
<b>RDO. NETO</b>	<b>991</b>	<b>-55.118</b>	<b>188.192</b>	<b>514.166</b>	<b>803.152</b>	<b>1.001.045</b>
<b>BREAK EVEN</b>						
<i>Nº Peluquerías mínimo</i>	6	521	539	669	794	922
<i>ingreso mínimo</i>	2.206	240.197	279.504	346.616	411.748	478.069

*Fuente: elaboración propia.*

Dentro de la Cuenta de Resultados, es importante resaltar una serie de datos clave. El primer año, correspondiente a 2022, el margen bruto será de 3.421€; el resultado de explotación de 4.811,26€ y, por lo tanto, el resultado neto, después del impuesto de sociedades será de 1.321€. Por lo tanto, el primer año, la empresa contará con beneficios, que serán invertidos en la compañía para poder aumentar la actividad. Esos beneficios, unidos a la ampliación de capital, permitirán que *Book A Look* pueda aumentar su actividad. En el segundo año, *Book A Look* contará con un resultado neto negativo de 55.118€, sin embargo, el segundo año, el resultado neto será de 188.192€, lo cuál representa un importante crecimiento. Esta gran diferencia en el resultado neto viene dada debido a que en el año 2022 la actividad corresponde únicamente a medio año y que, tal como se explica con la estrategia de lanzamiento, la actividad en este año se reducirá a la realizada por los socios con sus propias herramientas. Con el paso de los años y el aumento de los clientes, se estima que para el año 2027 la empresa pueda contar con un resultado neto de 1.001.045€.

Es importante recalcar, que, a partir de la estructura de costes e ingresos, se ha calculado que el *break-even* del primer año se alcanzará con tan solo 6 clientes siempre y cuando al menos el 60% de sus propios clientes contrate los servicios a través de la aplicación. El número de establecimientos mínimo para alcanzar el *break-even* en los años posteriores será de 521, 539, 669, 794 y 922, respectivamente.

**Figura 20. Cálculo Break-even.**

<b>Nº Peluquerías mínimo</b>	6	521	539	669	794	922
<b>Ingreso mínimo</b>	2.206	240.197	279.504	346.616	411.748	478.069

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.5.2 Balance de Situación

**Figura 21. Balance de Situación.**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Inm. inmaterial</i>		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<i>Inm. material</i>		8.500	11.500	15.500	18.500	21.500
<i>A.A.</i>		-5.700	-12.000	-19.100	-26.800	-35.100
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>22.800</b>	<b>19.500</b>	<b>16.400</b>	<b>11.700</b>	<b>6.400</b>
<i>Caja y Bancos</i>	<b>25.491</b>	<b>682</b>	<b>188.088</b>	<b>701.064</b>	<b>1.504.412</b>	<b>2.506.028</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	25.491	682	188.088	701.064	1.504.412	2.506.028
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25.491</b>	<b>23.482</b>	<b>207.588</b>	<b>717.464</b>	<b>1.516.112</b>	<b>2.512.428</b>
<i>Capita Social</i>	3.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
<i>Reservas</i>						
<i>Rdo de ejs anteriores</i>		991	-54.127	134.065	648.231	1.451.382
<i>Rdo ejercicio</i>	991	-55.118	188.192	514.166	803.152	1.001.045
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.991</b>	<b>5.873</b>	<b>194.065</b>	<b>708.231</b>	<b>1.511.382</b>	<b>2.512.428</b>
<i>Deudas l.p. ent. créd.</i>	21.500	17.609	13.524	9.234	4.729	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>21.500</b>	<b>17.609</b>	<b>13.524</b>	<b>9.234</b>	<b>4.729</b>	
<i>Deudas c.p. ent. créd.</i>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
<b>PASIVO Y PN</b>	<b>25.491</b>	<b>23.482</b>	<b>207.588</b>	<b>717.464</b>	<b>1.516.112</b>	<b>2.512.428</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En el Balance de Situación, nos encontramos de nuevo que, debido a la estrategia de lanzamiento, el Activo no Corriente el primer año será nulo y por lo tanto el Pasivo junto con el Patrimonio Neto, igualarán al Activo Corriente en 25.491€. Tal y como se desarrolla en el apartado de inversiones, el inmovilizado estará formado por la aplicación y los equipos informáticos y mobiliario necesarios para el personal.

Dentro del Patrimonio Neto, se encuentra el Capital Social inicial de los socios, 600€ por cada socio, 3.000€ en total. Esta cifra se elevará a los 60.000€ en el segundo año debido a las nuevas aportaciones de los socios y la ampliación de capital de 50.000€.

El Pasivo estará compuesto exclusivamente de Pasivo no Corriente, correspondiente a las deudas a largo plazo con entidades de crédito, por valor de 21.500€, amortizadas íntegramente en el año 2027.

#### 4.5.3 Flujos de Caja

**Figura 22. Estado de Flujos de Caja**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Resultado Neto</i>	991	-55.118	188.192	514.166	803.152	1.001.045
<i>Amortizaciones</i>		5.700	6.300	7.100	7.700	8.300
<i>NOF</i>						
<i>Gastos Financieros</i>		1.075	880	676	462	236
<b>FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS</b>	<b>991</b>	<b>-48.343</b>	<b>195.373</b>	<b>521.942</b>	<b>811.313</b>	<b>1.009.582</b>

<i>Inversiones</i>		-28.500	-3.000	-4.000	-3.000	-3.000
<b>CAPEX</b>	<b>0</b>	<b>-28.500</b>	<b>-3.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>

<i>Aportaciones Socios</i>	3.000	7.000				
<i>Ampliaciones de capital</i>		50.000				
<i>Financiación Bancaria</i>	21.500	-3.891	-4.086	-4.290	-4.504	-4.729
<i>Intereses bancarios</i>		-1.075	-880	-676	-462	-236
<b>FLUJOS FINANCIEROS</b>	<b>24.500</b>	<b>52.034</b>	<b>-4.966</b>	<b>-4.966</b>	<b>-4.966</b>	<b>-4.966</b>

<b>FLUJOS DE CAJA TOTALES</b>	<b>25.491</b>	<b>-24.809</b>	<b>187.407</b>	<b>512.976</b>	<b>803.347</b>	<b>1.001.616</b>
<b>FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS</b>	<b>25.491</b>	<b>682</b>	<b>188.088</b>	<b>701.064</b>	<b>1.504.412</b>	<b>2.506.028</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En el estado de Flujos de Caja, se puede observar que los Flujos de Caja Operativos son positivos el primer año, mientras que el segundo se presentan Flujos de Caja Operativos negativos. De nuevo, esto se debe a la estrategia de lanzamiento. A pesar de que el primer año,

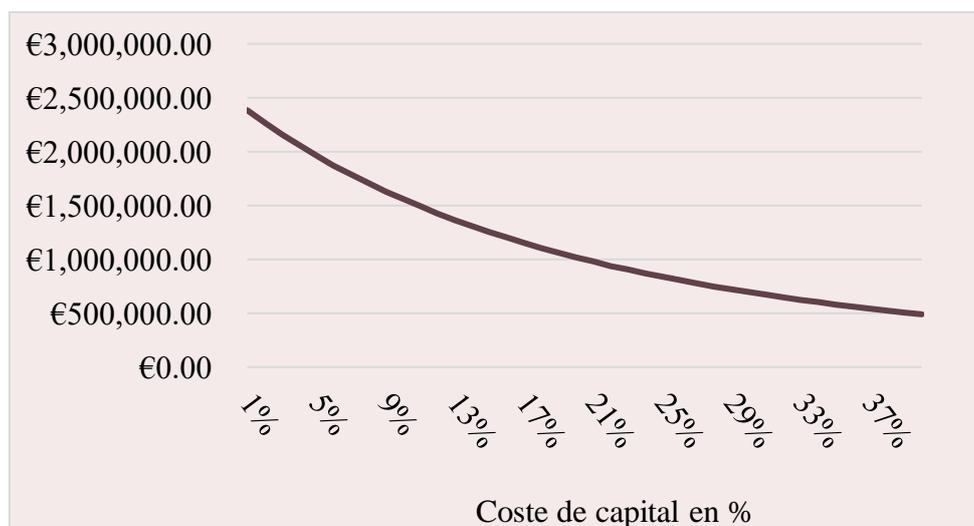
esta cifra es, obviamente, de una cuantía muy pequeña, 991€, ya en el año 2024 se sitúa en torno a los 200.000€ y alcanza una cifra superior a los 500.000€ en el cuarto año. En el último de año de previsión, el Flujo de Caja Operativo es de algo más de 1.000.000€.

Respecto a los Flujos de Inversión o CAPEX, estos ascienden a un total de 41.500€, repartidos en cinco años y desglosados tal y como se explica en el apartado de inversiones.

Los Flujos de Financiación representan los instrumentos de financiación de este proyecto que, tal y como se explica en el apartado financiación necesaria, consisten fundamentalmente en un préstamo bancario y aportación de los socios en el año uno y una ampliación de capital en el segundo año. A partir del tercer año, los flujos financieros son negativos porque se procede a devolver el préstamo bancario ya que la operativa de la empresa así lo permite.

Con todo esto, podemos observar que los Flujos de Caja totales el primer año ascienden a 26.491€. Estos flujos disminuyen, incluso se vuelven negativos en el segundo año, debido a los flujos de caja operativos. Sin embargo, a partir de ese momento aumenta hasta llegar a la cifra de 1.001.116€ en el último año de previsión. Estas cifras se están teniendo en cuenta sin llevar a cabo reparto de dividendos a los accionistas. En todo caso, habría margen suficiente para realizar estos dividendos. En el siguiente gráfico se puede ver el valor del proyecto con distintas tasas de descuento.

**Figura 23. Gráfico Valor Actual Neto del Proyecto.**



*Fuente: elaboración propia*

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

### **5.1 Conclusiones**

El presente plan de negocio demuestra la viabilidad financiera de *Book A Look*. Un proyecto que busca ser líder en su sector a través, principalmente, del posicionamiento de marca y la diferenciación a la hora de ofrecer un gran abanico de servicios. Por otro lado, a pesar de que el entorno del proyecto presenta distintas oportunidades, como pueden ser el bajo coste para crear la aplicación o el alto crecimiento en inversión tecnología, es cierto que existen ciertos impedimentos en los que habría que trabajar. Entre estos impedimentos se incluyen la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en marketing y posicionamiento o la escasa posibilidad de diferenciación de este sector.

A pesar de las ventajas o desventajas que el entorno pueda ofrecer, no hay duda de que se trata de un mercado con una alta capacidad. Recordemos que en España hay 70.500 establecimientos de estética. No solo eso, sino que, además, dicho mercado tiene un valor de más de 4.000.000.000€

A partir del estudio de mercado y de las estrategias de marketing y comercialización, se obtienen los datos necesarios para poder llevar a cabo dicha viabilidad financiera. Con este plan financiero se muestra que para que el proyecto pueda llevarse a cabo, tan solo será necesario conseguir una financiación de alrededor de 75.000€, una cifra fácilmente alcanzable. La previsión es dar entrada a nuevos accionistas por importe de 50.000€ en el segundo año operativo. A partir de esta financiación y con las estrategias definidas con anterioridad, el trabajo demuestra que, en una proyección a 5 años, la idea de negocio podría llegar a valorarse en más de 1.500.000€ (para un coste de capital del 10%). Con todo lo anterior, los fundadores podrían dar entrada a nuevos accionistas con una dilución muy pequeña (inferior al 5%).

A pesar de que el proyecto presenta una viabilidad tanto financiera como comercial, existen ciertos riesgos que podrían afectar a la idea. Uno de los principales riesgos que habría que afrontar es la posibilidad de que algún agente competidor se hiciera con el control de otros

competidores más pequeños. De esta manera, *Book A Look* se quedaría relegada a una posición con poca fuerza. Las premisas en cuánto número de clientes podrían no cumplirse. A pesar de que el número total de estos, en el último año de previsión no es excesivamente alto (3000, 4,2%) el negocio podría encontrarse con una alta barrera en cuanto a la negociación con los clientes. Estamos hablando de un sector muy acostumbrado a las viejas tradiciones, a trabajar con papel y boli y a través de reservas telefónicas. Sin embargo, con la estrategia de atracción y con los servicios que se ofrece, se apuesta por que se pueda llegar a las cifras estimadas ya que el umbral de rentabilidad para el segundo año se sitúa en 520 clientes.

## 5.2 Bibliografía

- Andreu, A. (2021, 19 septiembre). Belleza y cosmética, uno de los sectores más potentes de España. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/belleza-cosmetica-sectores-potentes-espana-933321>
- Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. (2020, julio). *Informe coyuntural salones de peluquería. Análisis Pre-COVID y Post-COVID*. [https://alianzapeluqueria.es/wp-content/uploads/2020/09/Informe-Gpo-Trabajo-Peluquerias-IVA-Julio-2020\\_V4.pdf](https://alianzapeluqueria.es/wp-content/uploads/2020/09/Informe-Gpo-Trabajo-Peluquerias-IVA-Julio-2020_V4.pdf)
- Data Reportal. (2022). *Global Social Media Stats*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/social-media-users>
- DBK Observatorio Sectorial. (2021, 2 febrero). *Establecimientos de peluquería y estética / nota de prensa 2021* [Comunicado de prensa]. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/establecimientos-peluqueria-estetica-2021>
- Gonzalo Alconada, A. (2022, 26 enero). La inversión en startups españolas alcanza la cifra récord de 4.300 millones en 2021. *El país*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/companias/1643203095\\_764659.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/companias/1643203095_764659.html)
- Hernández Pérez, J. A. (2019, 12 agosto). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Kemp, S. (2022, 14 marzo). *Digital 2022: Spain*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-spain>
- KPMG. (2021, 21 abril). *El 78% de los empresarios del sector tecnología prevé aumentar su facturación en 2021* [Comunicado de prensa]. <https://home.kpmg/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2021/04/perspectivas-espana-2021-tecnologia-aumento-facturacion.html>

- Ocaña, B. (2018, 19 noviembre). Adventurees presenta su Goldsmith score y los mejores negocios en sus Demo Days. *El Referente*. <https://elreferente.es/mas/adventurees-presenta-su-goldsmith-score-y-los-mejores-negocios-en-sus-demo-days/>
- Pendino, S. (2021, 22 julio). *Cómo hacer un análisis CAME paso a paso (Matriz + ejemplo)*. Sebastián Pendino. [https://sebastianpendino.com/analisis-came-matriz/#:%7E:text=1\)%20La%20matriz%20DOFA%20o,Afrontar%20las%20amenazas](https://sebastianpendino.com/analisis-came-matriz/#:%7E:text=1)%20La%20matriz%20DOFA%20o,Afrontar%20las%20amenazas).
- Ponce Talancón, H. (2004). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Investigación administrativa*, 33, 61–76. <https://biblat.unam.mx/hevila/InvestigacionAdministrativa/2003-04/vol32-33/no94/4.pdf>
- Ruiz Barroeta, M. (2021, 30 diciembre). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Ruiz Barroeta Consultoría Estratégica. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Sánchez Huertas, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Editorial Bubok Publishing. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=analisis+came&ots=8ZPkT9eyul&sig=o5HXzd4UWJj8Xe4s5DyqTdzrws0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=analisis+came&ots=8ZPkT9eyul&sig=o5HXzd4UWJj8Xe4s5DyqTdzrws0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Thinketers. (2021, 12 abril). *La publicidad con influencers en 2021*. <https://www.thinketers.com/blog/publicidad-influencers-2021/>

## 5.3 Anexos

### Anexo 1. Balance de resultado

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Inm. inmaterial</i>		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<i>Inm. material</i>		8.500	11.500	15.500	18.500	21.500
<i>A.A.</i>		-5.700	-12.000	-19.100	-26.800	-35.100
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>22.800</b>	<b>19.500</b>	<b>16.400</b>	<b>11.700</b>	<b>6.400</b>
<i>Caja y Bancos</i>	<b>25.491</b>	<b>682</b>	<b>188.088</b>	<b>701.064</b>	<b>1.504.412</b>	<b>2.506.028</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	25.491	682	188.088	701.064	1.504.412	2.506.028
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25.491</b>	<b>23.482</b>	<b>207.588</b>	<b>717.464</b>	<b>1.516.112</b>	<b>2.512.428</b>
<i>Capita Social</i>	3.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
<i>Reservas</i>						
<i>Rdo de ejs anteriores</i>		991	-54.127	134.065	648.231	1.451.382
<i>Rdo ejercicio</i>	991	-55.118	188.192	514.166	803.152	1.001.045
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.991</b>	<b>5.873</b>	<b>194.065</b>	<b>708.231</b>	<b>1.511.382</b>	<b>2.512.428</b>
<i>Deudas l.p. ent. créd.</i>	21.500	17.609	13.524	9.234	4.729	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>21.500</b>	<b>17.609</b>	<b>13.524</b>	<b>9.234</b>	<b>4.729</b>	
<i>Deudas c.p. ent. créd.</i>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
<b>PASIVO Y PN</b>	<b>25.491</b>	<b>23.482</b>	<b>207.588</b>	<b>717.464</b>	<b>1.516.112</b>	<b>2.512.428</b>

### Anexo 2. Flujos de Caja

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Resultado Neto</i>	991	-55.118	188.192	514.166	803.152	1.001.045
<i>Amortizaciones</i>		5.700	6.300	7.100	7.700	8.300
<i>NOF</i>						
<i>Gastos Financieros</i>		1.075	880	676	462	236
<b>FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS</b>	<b>991</b>	<b>-48.343</b>	<b>195.373</b>	<b>521.942</b>	<b>811.313</b>	<b>1.009.582</b>
<i>Inversiones</i>		-28.500	-3.000	-4.000	-3.000	-3.000
<b>CAPEX</b>	<b>0</b>	<b>-28.500</b>	<b>-3.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-3.000</b>
<i>Aportaciones Socios</i>	3.000	7.000				
<i>Ampliaciones de capital</i>		50.000				
<i>Financiación Bancaria</i>	21.500	-3.891	-4.086	-4.290	-4.504	-4.729
<i>Intereses bancarios</i>		-1.075	-880	-676	-462	-236
<b>FLUJOS FINANCIEROS</b>	<b>24.500</b>	<b>52.034</b>	<b>-4.966</b>	<b>-4.966</b>	<b>-4.966</b>	<b>-4.966</b>
<b>FLUJOS DE CAJA TOTALES</b>	<b>25.491</b>	<b>-24.809</b>	<b>187.407</b>	<b>512.976</b>	<b>803.347</b>	<b>1.001.616</b>
<b>FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS</b>	<b>25.491</b>	<b>682</b>	<b>188.088</b>	<b>701.064</b>	<b>1.504.412</b>	<b>2.506.028</b>

**Anexo 3. Cuenta de resultados.**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ING. TOTALES</b>	<b>3.594</b>	<b>140.990</b>	<b>500.327</b>	<b>1.025.141</b>	<b>1.468.698</b>	<b>1.790.189</b>
<i>Ingresos por ventas</i>	3.456	138.234	491.027	1.006.541	1.442.865	1.759.189
<i>comisiones</i>	3.456	138.234	311.027	466.541	362.865	259.189
<i>Ingresos s. premium</i>			180.000	540.000	1.080.000	1.500.000
<i>publicidad</i>	138	2.756	9.300	18.600	25.833	31.000
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>173</b>	<b>7.783</b>	<b>18.186</b>	<b>28.540</b>	<b>25.538</b>	<b>21.935</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>3.421</b>	<b>133.207</b>	<b>482.141</b>	<b>996.601</b>	<b>1.443.161</b>	<b>1.768.254</b>
<b>G. GENERALES</b>	<b>2.100</b>	<b>181.550</b>	<b>242.410</b>	<b>303.270</b>	<b>364.130</b>	<b>424.990</b>
<i>Gastos personal</i>		139.650	195.510	251.370	307.230	363.090
<i>Salarios</i>		105.000	147.000	189.000	231.000	273.000
<i>Seguridad Social</i>		34.650	48.510	62.370	76.230	90.090
<i>Publicidad y Marketing</i>		31.200	36.200	41.200	46.200	51.200
<i>Mantenimiento Web</i>	100	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<i>Oficina</i>		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
<i>Servicio jurídico</i>		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Constitución</i>	2.000					
<i>Servidores</i>		500	500	500	500	500
<b>EBITDA</b>	<b>1.321</b>	<b>-48.343</b>	<b>239.731</b>	<b>693.331</b>	<b>1.079.031</b>	<b>1.343.264</b>
<i>Amortizaciones</i>		5.700	6.300	7.100	7.700	8.300
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.321</b>	<b>-54.043</b>	<b>233.431</b>	<b>686.231</b>	<b>1.071.331</b>	<b>1.334.964</b>
<b>RDO. FINANCIERO</b>		<b>-1.075</b>	<b>-880</b>	<b>-676</b>	<b>-462</b>	<b>-236</b>
<i>Ingresos Financieros</i>						
<i>Gastos Financieros</i>		1.075	880	676	462	236
<b>RDO. BRUTO</b>	<b>1.321</b>	<b>-55.118</b>	<b>232.550</b>	<b>685.555</b>	<b>1.070.869</b>	<b>1.334.727</b>
<i>Impuesto Sociedades</i>	-330		-44.358	-171.389	-267.717	-333.682
<b>RDO. NETO</b>	<b>991</b>	<b>-55.118</b>	<b>188.192</b>	<b>514.166</b>	<b>803.152</b>	<b>1.001.045</b>

**Anexo 5. Premisas**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Nº Peluquerías</b>	<b>20</b>	<b>300</b>	<b>900</b>	<b>1800</b>	<b>2500</b>	<b>3000</b>
Nº Clientes por comisión	20	300	600	900	700	500
Nº Clientes cuota premium	0	0	300	900	1.800	2.500
Comisión	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Cuota premium	0	0	600	600	600	600
Ingresos x comisión	3.456	138.234	311.027	466.541	362.865	259.189
Ingresos premium	0	0	180.000	540.000	1.080.000	1.500.000
Ingresos totales	3.456	138.234	491.027	1.006.541	1.442.865	1.759.189
Ingresos publicidad	138	2.756	9.300	18.600	25.833	31.000
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>2.273</b>	<b>188.833</b>	<b>260.096</b>	<b>331.310</b>	<b>389.168</b>	<b>446.425</b>
Gastos variables	173	7.783	18.186	28.540	25.538	21.935
Comisión agente comerci	173	6.912	15.551	23.327	18.143	12.959
Pasarela de pago		871	2.635	5.213	7.394	8.976
GV1						
GV2						
Gastos fijos	2.100	181.050	241.910	302.770	363.630	424.490
Gastos personal		139.650	195.510	251.370	307.230	363.090
Salarios		105.000	147.000	189.000	231.000	273.000
Seguridad Social		34.650	48.510	62.370	76.230	90.090
Publicidad y Marketing		31.200	36.200	41.200	46.200	51.200
Mantenimiento Web	100	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Oficina		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Servicio jurídico		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Constitución	2.000					
G2						
<b>Nº Usuarios</b>	<b>2.472</b>	<b>49.440</b>	<b>166.860</b>	<b>333.720</b>	<b>463.500</b>	<b>556.200</b>
	138	2.756	9.300	18.600	25.833	31.000
% usuarios por peluquería	0,6	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
Descripción de puestos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administrativo	1	1	1	1	1	1
Comercial	1	1	2	3	4	5
Director	1	1	1	1	1	1
IT	1	1	1	1	1	1
Marketing	1	1	2	3	4	5
Total	5	5	7	9	11	13
Salarios Mensual		1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Gastos personal		105.000,00 €	147.000,00 €	189.000,00 €	231.000,00 €	273.000,00 €

**Anexo 6. Inversión Necesaria**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Web y App +mantenimiento		20.000,00 €				
Mobiliario y PCs	- €	8.500,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Constitución	2.000,00 €					
Total Amortización	- €	5.700,00 €	6.300,00 €	7.100,00 €	7.700,00 €	8.300,00 €
Amortizaciones 2022	- €	5.700,00 €	5.700,00 €	5.700,00 €	5.700,00 €	5.700,00 €
Amortizaciones 2023	- €	- €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Amortizaciones 2024	- €	- €	- €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Amortizaciones 2025	- €	- €	- €	- €	600,00 €	600,00 €
Amortizaciones 2026	- €	- €	- €	- €	- €	600,00 €
<b>Inversión Total</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>28.500,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>4.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>
Coste ordenador por empleado	- €	1.500,00 €				
Mobiliario	- €	1.000,00 €				

**Inversión 7. Financiación necesaria.**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Financiación Ajena						
Premio Comillas Emprende	1.000,00					
capital vivo		21.500,00	17.609,04	13.523,54	9.233,75	4.729,48
Interés bancario		1.075,00				
Pago préstamo		-4.965,96	-4.965,96	-4.965,96	-4.965,96	-4.965,96
Intereses		1.075,00	880,45	676,18	461,69	236,47
Amortización	21.500,00	-3.890,96	-4.085,51	-4.289,78	-4.504,27	-4.729,48
<b>Ampliaciones de capital</b>		<b>50.000,00 €</b>				