



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

# TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## PLAN DE EMPRESA PARA UN SALÓN DE BELLEZA CON PRECIOS LOW-COST

Marta Borrás Company

Tutor: Ángel Peiró Signes

Valencia, septiembre de 2018



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





A mi familia y mi pareja por apoyarme, animarme,  
ayudarme y estar a mi lado en los momentos que  
más he necesitado.

Y a mi tutor Ángel Peiró por su amabilidad y buenos  
consejos que me ha ido aportando a lo largo de  
todo el proyecto.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# ÍNDICE

## ÍNDICE

1. Introducción .....	12
1.1 Resumen.....	12
1.2 Objeto del Trabajo Fin de Grado y asignaturas relacionadas .....	14
1.3 Objetivos .....	18
2. Análisis Estratégico.....	21
2.1 Análisis macro entorno .....	22
Factores Políticos .....	23
Factores Económicos.....	25
Factores Socioculturales.....	32
Factores Tecnológicos .....	36
Factores Ecológicos .....	37
Factores Legales .....	38
2.2 Análisis micro entorno .....	41
❖ El poder negociador de los clientes .....	42
❖ El poder negociador de los proveedores .....	43
❖ La amenaza de productos sustitutivos.....	43
❖ La amenaza de entrada de nuevos competidores .....	44
❖ La rivalidad entre competidores .....	45
2.3 Análisis DAFO .....	46
Debilidades.....	46
Amenazas .....	47
Fortalezas .....	47
Oportunidades .....	47
3. Plan de Marketing .....	53
3.1 Segmentación y público objetivo .....	55
3.2 Estrategia de producto.....	56
3.3 Estrategia de distribución .....	58
3.4 Estrategia de comunicación .....	58
3.5 Estrategia de precio.....	60
4. Plan de Operaciones.....	65
4.1 Localización .....	66



4.2 Distribución en planta .....	68
4.3 Procesos y operaciones .....	69
5. Plan organizativo y de RRHH .....	74
5.1 Misión, visión, valores y objetivos .....	75
5.2 Forma jurídico-fiscal .....	76
5.3 Análisis de los puestos de trabajo .....	79
5.4 Organigrama.....	83
6. Plan Económico-Financiero .....	87
6.1 Plan de inversión-financiación .....	87
6.1.1 Plan de inversión .....	87
6.1.2 Plan de financiación .....	91
6.2 Plan de ventas .....	92
6.3 Plan de tesorería .....	94
6.3.1 Cobros .....	94
6.3.2 Pagos .....	94
6.5 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	99
6.6 Análisis de la inversión .....	100
7. Conclusiones.....	109
Bibliografía .....	114
Anexos.....	121
Anexo 1. Ley de Horarios Comerciales.....	121
Anexo 2. Factores Económicos.....	122
Anexo 3. Estrategia de precio .....	123
Anexo 4. Etapas del proceso de gestión de recursos humanos.....	123
Anexo 5. Elección de la forma jurídica .....	126
Anexo 6. Cálculo salario empleado en prácticas.....	129
Anexo 7. Plan de inversión .....	129
Anexo 8. Valor del inmovilizado durante los primeros 5 años .....	136
Anexo 9. Amortización del préstamo.....	137
Anexo 10. Presupuesto de tesorería.....	139



## ÍNDICE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.</i> Análisis PESTEL .....	22
<i>Ilustración 2.</i> Evolución PIB per cápita en España.....	26
<i>Ilustración 3.</i> Evolución tasa de desempleo .....	27
<i>Ilustración 4.</i> Evolución del paro de larga duración .....	28
<i>Ilustración 5.</i> Evolución Índice de Precios al Consumo en España.....	29
<i>Ilustración 6.</i> Evolución del Euribor hasta febrero 2018.....	31
<i>Ilustración 7.</i> Evolución población total española desde 2011 a 2017 por semestres .....	33
<i>Ilustración 8.</i> Crecimiento poblacional por comunidades autónomas .....	34
<i>Ilustración 9.</i> El sector de la perfumería y cosmética español en cifras .....	35
<i>Ilustración 10.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	42
<i>Ilustración 11.</i> Variables comerciales del Marketing Mix .....	54
<i>Ilustración 12.</i> Fases del Plan de Operaciones .....	65
<i>Ilustración 13.</i> Imágenes del local .....	67
<i>Ilustración 14.</i> Distribución en planta del local.....	68
<i>Ilustración 15.</i> Etapas del proceso de gestión de RRHH.....	74
<i>Ilustración 16.</i> Organigrama de la empresa .....	84
<i>Ilustración 17.</i> Diagrama de Gantt .....	106

## ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Asignaturas relacionadas con el TFG.....	15
<i>Tabla 2.</i> Evolución y variación interanual entre 2016 y 2017 sobre el consumo en el sector de la cosmética .....	28
<i>Tabla 3.</i> Evolución del Euribor Mensual en el último año .....	30
<i>Tabla 4.</i> Evolución Euribor (Media Mensual).....	31
<i>Tabla 5.</i> Matriz DAFO .....	48
<i>Tabla 6.</i> Matriz CAME.....	50
<i>Tabla 7.</i> Relación de precios de los distintos servicios .....	61
<i>Tabla 8.</i> Población en los últimos 5 años de los barrios del distrito Algirós.....	66
<i>Tabla 9.</i> Población por sexo y edad. (Barrio Ciutat Jardí) .....	67
<i>Tabla 10.</i> Formas jurídicas – Personas físicas .....	76
<i>Tabla 11.</i> Formas jurídicas – Personas jurídicas.....	77
<i>Tabla 12.</i> Elección de la forma jurídica .....	78
<i>Tabla 13.</i> Coste de las inversiones .....	89
<i>Tabla 14.</i> Cuota amortización del inmovilizado .....	91
<i>Tabla 15.</i> Plan de inversiones.....	91
<i>Tabla 16.</i> Plan de financiación .....	92
<i>Tabla 17.</i> Número estimado de clientes e ingresos durante el primer ejercicio económico .....	93
<i>Tabla 18.</i> Gasto por consumos mensual durante el primer ejercicio .....	95
<i>Tabla 19.</i> Gastos de personal.....	95
<i>Tabla 20.</i> Presupuesto de tesorería para los tres primeros ejercicios.....	97
<i>Tabla 21.</i> Cuenta de pérdidas y ganancias para 3 años .....	99
<i>Tabla 22.</i> Flujos de caja .....	101
<i>Tabla 23.</i> VAN y TIR de la inversión.....	102
<i>Tabla 24.</i> Fondo de maniobra para 3 años .....	102
<i>Tabla 25.</i> Ratios Liquidez.....	103
<i>Tabla 26.</i> Ratios endeudamiento .....	104
<i>Tabla 27.</i> Evolución y variación interanual entre 2015 y 2016 en el consumo del sector de la cosmética .....	122
<i>Tabla 28.</i> Disgregación de las partes del cuerpo que incluye cada zona .....	123
<i>Tabla 29.</i> Características formas jurídicas.....	126
<i>Tabla 30.</i> Valor del inmovilizado .....	136
<i>Tabla 31.</i> Amortización del préstamo .....	137
<i>Tabla 32.</i> Presupuesto de tesorería primer año .....	139



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



# INTRODUCCIÓN

## 1. Introducción

### 1.1 Resumen

El presente proyecto de final de carrera trata de un plan de negocio para la apertura de una empresa dedicada a la belleza y estética personal. El comercio consiste en un salón de belleza o centro de estética donde se ofrece gran variedad de servicios tanto para el cuidado de la piel y para la imagen personal como otros tratamientos. Inicialmente contará con los servicios de depilación tanto mediante cera como láser y cuidado de manos y pies. En el transcurso de la actividad del negocio, se irán incorporando otros, como los tratamientos, con el fin de aumentar la gama de servicios y poder disponer de una gran oferta. Este nuevo negocio presenta precios económicos ya que está diseñado para público que no genere grandes ingresos como los estudiantes, o simplemente para aquellas personas cuyo poder adquisitivo no es muy elevado.

Esta clase de estudio es fundamental cuando se pretende crear una nueva empresa; tiene como finalidad el análisis de todos los principales aspectos, que son de necesidad para tomar decisiones adecuadamente sobre la viabilidad del proyecto propuesto.

Para comenzar con el plan de negocio, se va a realizar un análisis estratégico el cual servirá de ayuda para identificar todas aquellas variables del entorno y externas a la empresa, que van a estar presentes durante toda la actividad empresarial. Dicho análisis del entorno se subdivide en el macro y micro entorno, donde se hará uso del método PESTEL para estudiar los factores del macro entorno, como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; y del de las cinco fuerzas de Porter para el análisis del micro entorno, proporcionando información referente a los competidores, proveedores y clientes.

Con la ayuda de todo lo anterior y para concluir el análisis estratégico, se elaborará un estudio interno de la empresa donde se especificarán las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta, construyendo el análisis DAFO.

En segundo lugar, se llevará a cabo el plan de marketing desarrollando cada variable de la estrategia del marketing mix seguida por la empresa: precio, producto, distribución y comunicación; "las 4p's". De esta forma se definirá cuál es el público objetivo de la empresa.

Otro punto que cabe destacar es el plan de operaciones donde se estudiará la mejor opción para la ubicación del negocio, la distribución interna del establecimiento para conseguir el mayor rendimiento, y los procesos a seguir para llevar a cabo la actividad empresarial.

A continuación, en el análisis de la organización y los recursos humanos, se describirá cuál es la misión, la visión, los valores y objetivos más idóneos para la empresa. Por su



parte, se estudiará y se escogerá la forma jurídica más favorable teniendo en cuenta las condiciones en las que se encuentra. También se considerarán los puestos de trabajo que son necesarios para el desarrollo de la actividad y las funciones que ejercerá cada trabajador con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Y, para finalizar, el último apartado consistirá en el plan económico-financiero, en el que se elaborará un plan de inversión-financiación, plan de ventas del servicio, plan de tesorería, cuenta de pérdidas y ganancias, y un análisis de inversión.

Este análisis es fundamental a la hora de decidir si el proyecto se considera viable o no, y a raíz del cual se establecerán las conclusiones finales.



## 1.2 Objeto del Trabajo Fin de Grado y asignaturas relacionadas

El objeto del presente trabajo final de grado es la elaboración de un plan de negocio, para el cual es fundamental aplicar todos los conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo del grado de administración y dirección de empresas, y con ello conseguir un estudio pleno y detallado de cada ámbito de la empresa.

La empresa que se desea estudiar consiste en un salón de belleza, donde se ofrecerán servicios para cuidados y tratamientos tanto faciales como corporales, y otros como esmaltados de uñas y maquillajes. La idea de fundar esta nueva sociedad viene dada, además de por el interés personal por dicho sector, por el crecimiento de la preocupación por parte de la sociedad hacia la mejora del bienestar personal y apariencia física.

Como se ha nombrado anteriormente, para realizar el estudio se van a poner en práctica gran parte de la formación recibida durante los estudios. A continuación, se va a realizar una desagregación de las asignaturas con relación a cada sección del trabajo, con su pertinente descripción.

Tabla 1. Asignaturas relacionadas con el TFG

Capítulo 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
Asignaturas relacionadas	Justificación
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Economía Española</li> <li>❖ Economía Mundial</li> <li>❖ Introducción a la Administración de Empresas</li> <li>❖ Estrategia y Diseño de la Organización</li> <li>❖ Planes Estratégicos en la Empresa</li> <li>❖ Investigación Comercial</li> <li>❖ Dirección Comercial</li> </ul>	<p>Para realizar el análisis pertinente a este capítulo, se van a tomar como referencia las asignaturas nombradas anteriormente, las cuales van a servir de ayuda para estudiar tanto el micro como el macro entorno de la empresa. De ese modo, se podrán identificar las amenazas y oportunidades que presenta el mercado, y los recursos y capacidades que posee la empresa para afrontarlos.</p>

Capítulo 3. PLAN DE MARKETING	
Asignaturas relacionadas	Justificación
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Investigación Comercial</li> <li>❖ Dirección Comercial</li> <li>❖ Marketing en Empresas y Servicios Industriales</li> </ul>	<p>En los temarios expuestos en las asignaturas citadas, se muestra cómo determinar el público objetivo más conveniente para el tipo de empresa que se desea emprender. Además, de manera fundamental, se explica cómo establecer los cuatro factores clave de un Plan de Marketing: el precio, el producto, la distribución y la comunicación.</p>

<b>Capítulo 4. PLAN DE OPERACIONES</b>	
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Justificación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Dirección de Producción y Operaciones</li><li>❖ Gestión de Calidad</li><li>❖ Logística</li><li>❖ Investigación Operativa</li></ul>	<p>Tanto los procesos y operaciones que serán actividad de la empresa como los procedimientos para llevarlos a cabo, son objeto de estas asignaturas. También es crucial para el negocio, tomar las decisiones más oportunas acerca de la localización y la distribución en planta.</p>

<b>Capítulo 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH</b>	
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Justificación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Dirección de Recursos Humanos</li><li>❖ Introducción a la Administración de Empresas</li><li>❖ Derecho del Trabajo</li><li>❖ Derecho Mercantil</li><li>❖ Gestión Fiscal de la Empresa</li></ul>	<p>Uno de los elementos más importantes de la empresa es el factor humano, por lo tanto es imprescindible, a raíz de las asignaturas estudiadas, analizar y estudiar los recursos humanos, desde el análisis de los puestos de trabajo hasta los sistemas de retribución.</p> <p>De igual forma, se definirán la misión, visión y valores de la empresa para comprender la cultura de ésta y su identidad.</p>

<b>Capítulo 6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b>	
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<b>Justificación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Introducción a la Contabilidad</li><li>❖ Introducción a las Finanzas</li><li>❖ Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría</li><li>❖ Matemáticas Financieras</li><li>❖ Contabilidad Financiera y de Sociedades</li><li>❖ Análisis y Consolidación Contable</li><li>❖ Economía Financiera</li><li>❖ Dirección Financiera</li></ul>	<p>Los conocimientos obtenidos por estas asignaturas proporcionan la ayuda suficiente para analizar los resultados numéricos y de ese modo, poder tomar las mejores conclusiones acerca de la viabilidad del proyecto. Además de cálculos sobre el VAN o la TIR, se interpretarán los datos ofrecidos por las cuentas anuales y los ratios pertinentes.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

### 1.3 Objetivos

El principal objetivo del presente trabajo consiste en identificar y determinar los procedimientos necesarios para poner en funcionamiento la nueva empresa, analizar la situación en la que se encuentra, su entorno más próximo y por tanto, la viabilidad económico-financiera.

De forma más concreta, se van a detallar a continuación otros objetivos que serán tenidos en cuenta en el transcurso de la realización del proyecto.

- Poner en práctica todos aquellos conocimientos y técnicas estudiados a lo largo del grado que son necesarios para la elaboración del plan de negocio.
- Conocer las particularidades del sector belleza y estética personal.
- Analizar estratégicamente el entorno de la empresa, de forma externa e interna, y posicionarla según sus características.
- Desarrollar gracias a un análisis DAFO la situación de la empresa y, por consiguiente, sus capacidades.
- Obtener las operaciones básicas para desarrollar la actividad empresarial.
- Estudiar la organización de la empresa referente a los recursos humanos, de manera que se desarrollará el organigrama, así como definir su misión, visión y los valores.
- Detallar las variables del marketing mix, definiendo así las estrategias y segmentación más convenientes para la actividad de la empresa.
- Realizar un análisis económico-financiero a partir de previsiones de ventas, la inversión necesaria para la ejecución del proyecto, balance y cuenta de pérdidas y ganancias.
- Concluir de manera adecuada según los resultados obtenidos en cada análisis anteriormente expuesto.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

## 2. Análisis Estratégico

Para comenzar con los análisis pertinentes al presente proyecto, se va a realizar el estratégico. Este análisis se basa en la recogida de información y datos referentes a la situación y el desarrollo de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, todas aquellas variables del entorno próximo y de los recursos y capacidades de la organización. Toda la información obtenida a través de dicho análisis, es fundamental a la hora de decidir si el proyecto se considera viable o si no es recomendable llevarlo a cabo, ya que el éxito de la nueva empresa está sometido a todas las condiciones en las que se desenvuelve.

Este estudio es importante para identificar los factores externos, y por tanto, para conocer de manera precisa todos aquellos elementos del entorno que tienen gran influencia en ella, de manera que se puedan tomar las decisiones más adecuadas. Mediante este análisis, la empresa puede determinar su posición estratégica frente a cualquier amenaza.

Primeramente, se realizará el análisis PESTEL. En este punto se analizarán los factores del entorno que son externos a la organización y que influyen en su actividad, pero no pueden ser controlados por la misma. Estos factores están formados por 6 diferentes conjuntos, los políticos, los económicos, los socioculturales, los tecnológicos, los ecológicos y los legales.

En segundo lugar, se evaluará la intensidad de cada una de las 5 fuerzas competitivas mediante el modelo de Porter. Éstas son: la rivalidad entre competidores, la competencia de productos sustitutos, la amenaza competitiva de nuevos participantes potenciales, el poder de negociación de los proveedores y su colaboración con los vendedores, y el poder de negociación de los compradores y su cooperación con los vendedores. En esta parte se explicará de qué manera cada fuerza actúa para crear presión competitiva, cuáles son los factores que hacen que cada una de ellas sea importante o, por el contrario, no. Además de decidir si la competencia global es crítica, importante, moderada o débil.

Para concluir con el apartado, se elaborará el análisis DAFO donde se resumirán las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno empresarial, y las fortalezas y debilidades que presentan las capacidades estratégicas de la organización. Y por consiguiente, otro llamado CAME donde se desarrollarán las respuestas al primero con estrategias de reorientación, supervivencia, defensivas y de ataque-posicionamiento. Todo esto para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

## 2.1 Análisis macro entorno

El macro entorno de una empresa está compuesto por todos aquellos factores externos que afectan a la organización pero que no pueden ser controlados por la misma, ya que son determinados por el propio contexto. Del mismo modo que el entorno facilita recursos para subsistir, es origen de amenazas; por ello, es de vital importancia conocer todas las variables para poder anticiparse y evitar complicaciones innecesarias, logrando así el éxito esperado.

Con el objetivo de conocer el entorno más externo a la empresa e identificar las circunstancias que puedan afectar a la organización, se va a realizar un análisis exhaustivo basado en el modelo PESTEL; teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos o medioambientales y legales.

Ilustración 1. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

La dimensión política se relaciona con la estabilidad del gobierno y las políticas generales que llevan a cabo las administraciones públicas en temas como las fiscales, comercio exterior o bienestar social. La dimensión económica tiene efectos en la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desarrolla la organización, determinada por los principales índices de la economía. Por otro lado, la variable sociocultural agrupa las creencias, los valores, las actitudes y los estilos de vida de la sociedad. El factor tecnológico representa el contexto científico y tecnológico en el que se encuentra la empresa. También es importante destacar el ámbito ecológico, el cual define la política de preservación del medio ambiente. Y, en último lugar, la dimensión legal que expone las condiciones administrativas, legales y reguladoras que la actividad empresarial tiene la responsabilidad de llevarlas a cabo.

## Factores Políticos

El marco político español está constituido por una monarquía constitucional basada en la democracia parlamentaria; además, cada comunidad autónoma posee un alto grado de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal.

El déficit público en España ha conseguido reducirse progresivamente desde el año 2012, en donde se encontraba en el -10,5% (El País, 2017). Las medidas fiscales tomadas han supuesto el crecimiento en la recaudación y la disminución significativa de los gastos públicos por desempleo y financieros; con ello, se ha logrado que el déficit en 2017 se redujera hasta llegar al 3,1%. Sin embargo, éstas no establecen los importantes cambios que necesita el sistema fiscal.

Otro punto a tener presente es la política de bienestar social, en la que el Estado tiene la autoridad mediante medidas políticas y de administración pública para: garantizar unos ingresos mínimos a todos los ciudadanos, disminuir la inestabilidad y desequilibrio de las familias para protegerlas de las contingencias sociales, y permitir que todos los individuos puedan obtener una serie de servicios, independientemente del grado socioeconómico en el que se encuentren.

En 2012 se inició una polémica sobre la modificación de la Ley estatal de horarios comerciales, tema que todavía sigue siendo debate en la actualidad.

La Ley de Horarios Comerciales, aprobada en 2004, tiene por objetivo “promover unas adecuadas condiciones de competencia en el sector, contribuir a mejorar la eficiencia en la distribución comercial minorista, lograr un adecuado nivel de oferta para los consumidores y ayudar a conciliar la vida laboral y familiar de los trabajadores del comercio”, declaración manifestada en la exposición de motivos de la propia ley. La cual posibilita que cada comunidad autónoma plasme su propia normativa de horarios ajustándose a sus características y modelos de comercio. Los principales artículos de dicha Ley se detallan en el **Anexo 1**.

Sin embargo, fue 8 años más tarde cuando se decidió modificar diversos artículos de la ley anterior por el artículo 27.1 del Real Decreto-ley 20/2012. El fin con el que se implantaron las pertinentes modificaciones fue proporcionar mayor libertad de apertura, parcial o completa, a todos los locales superiores a 300 metros cuadrados en todo el ámbito nacional. De manera que el aumento de los mínimos establecidos anteriormente se vería incrementado el empleo gracias al consumo interno y al impacto en la sociedad.

El apartado 1 del art. 3 aprobado en 2004 en el cual se expone que el horario global de los comercios para llevar a cabo su actividad no puede ser menor a 72 horas cómputo semanal, se ve ampliado a 90 horas por el RD de 2012.

También se modifica el art. 4 de la misma ley, en el que la cantidad de días festivos y domingos que pueden encontrarse los comercios activos es de 16 días, siendo anteriormente de 12. Además, la autoridad de las CCAA para adecuar el anterior número a sus necesidades no podía establecer menos de 8 domingos y festivos, modificándose posteriormente a 10. Cabe señalar también que el límite mínimo de 12 horas en las que el comerciante podía establecer libremente su horario para los domingos y festivos, fue suprimido en 2012. Y por último, el apartado 5 del art. 4 que especifica que las CCAA pueden seleccionar los días festivos y domingos mínimos establecidos de forma preferente a aquellos que supongan un atractivo comercial para los consumidores, se le ha añadido una serie de criterios que se debe tener presente.

Éstas han sido las principales modificaciones realizadas sobre la Ley de Horarios Comerciales y aunque se llevaron a cabo por razones beneficiosas, han sido causantes de polémica y debate entre la sociedad, tanto para los propios comercios como para los consumidores.

Gran parte de la sociedad inundó los medios con sus opiniones y experiencias acerca de la liberalización de los horarios comerciales. Ha habido comentarios favorables como que es beneficiosa para crear empleo, que pueden aumentar los ingresos gracias a la importancia que presentan los turistas en las grandes ciudades, que los propios comerciantes pueden abrir los negocios si están dispuestos a ello y mientras cumplan el máximo de 8 horas diarias por trabajador, o que, por ejemplo, un día puede ser crucial para la producción de la empresa.

Pero, por el contrario, ha habido manifestaciones en contra de ello como que puede causar problemas entre las familias de los empleados, que la facturación únicamente se ha visto potenciada en los festivos anteriores a la navidad, y que por lo tanto el resto de días festivos no llegaría a crear puestos de trabajo, o que puede perjudicar gravemente a las pymes.

Los consumidores hoy en día tienen a disposición las compras 24 horas sobre todo gracias a internet, por lo que muchas empresas sienten la necesidad de adaptarse para

generar más ventas y fidelización. Lo que no se puede negar es el impacto desfavorable que todo ello ha causado en los pequeños comercios ante la dificultad de adaptación e incapacidad de soportar los costes que supone la manutención del local abierto dicha cantidad de horas.

De forma contraria, esto es muy beneficioso para las grandes empresas ya que aportan un valor añadido a sus productos y servicios, consiguiendo la lealtad y confianza de los clientes. En el pasado 2017 se registró un aumento del 2,8% de ventas para las grandes cadenas y un 1,8% en las grandes superficies, sin embargo, las ventas de los pequeños comercios se redujeron un 0,7%, según los datos proporcionados por el INE.

Este hecho puede suponer una amenaza para el salón de belleza, ya que al ser un nuevo negocio y su consecuente pequeño tamaño de empresa, no puede permitir tener el local abierto 24 horas. Además de que algunas cadenas de peluquerías ya tienen en funcionamiento el horario completo de 24 horas, en las que probablemente se ofrezcan algunos de los servicios que también dispone el centro de belleza.

## Factores Económicos

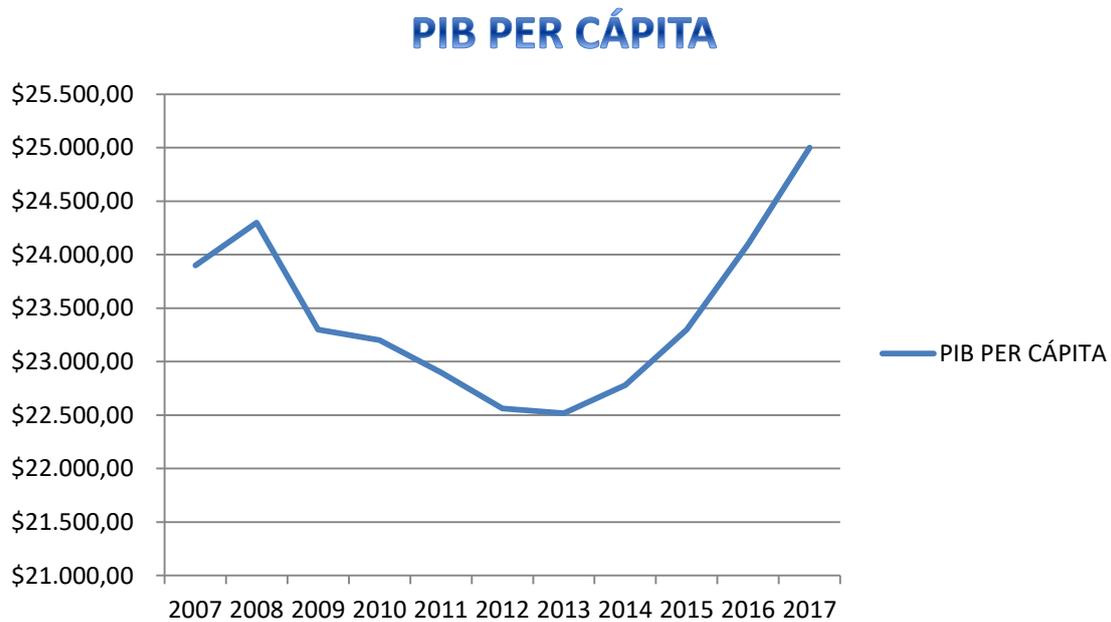
La economía española está recuperándose después de la gran crisis atravesada, aunque se encuentran tres diferentes aspectos en los que se resalta un cambio apropiado en la posición de política fiscal y presupuestaria, estos son: la debilidad de la política monetaria, resultados que dan a conocer que el crecimiento será poco prolongado en el tiempo y que existen debilidades estructurales como las bajas remuneraciones o rendimientos, y los bajos tipos de interés que conllevan la escasez de margen de maniobra en el presupuesto público, el cual debe proporcionar recursos sin involucrar la sostenibilidad financiera ni la estabilidad económica.

Para conseguir los objetivos fijados por la capital institucional de la Unión Europea, se debe complementar una política fiscal menos restrictiva con la reducción del déficit estructural.

La renta per cápita, la tasa de desempleo o el índice de desarrollo humano (IDH) son parámetros que se utilizan para analizar políticas de bienestar social. El PIB per cápita o renta per cápita indica la riqueza o estabilidad económica de un territorio, relacionando la renta del país a través del producto interior bruto (PIB) con sus habitantes. Por otro lado, el IDH estudia el grado de desarrollo de un país teniendo en cuenta factores como la esperanza de vida o el nivel de educación de los ciudadanos.

Uno de los factores más importantes a destacar es el producto interior bruto, el denominado PIB. Este indicador refleja el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un periodo de tiempo determinado.

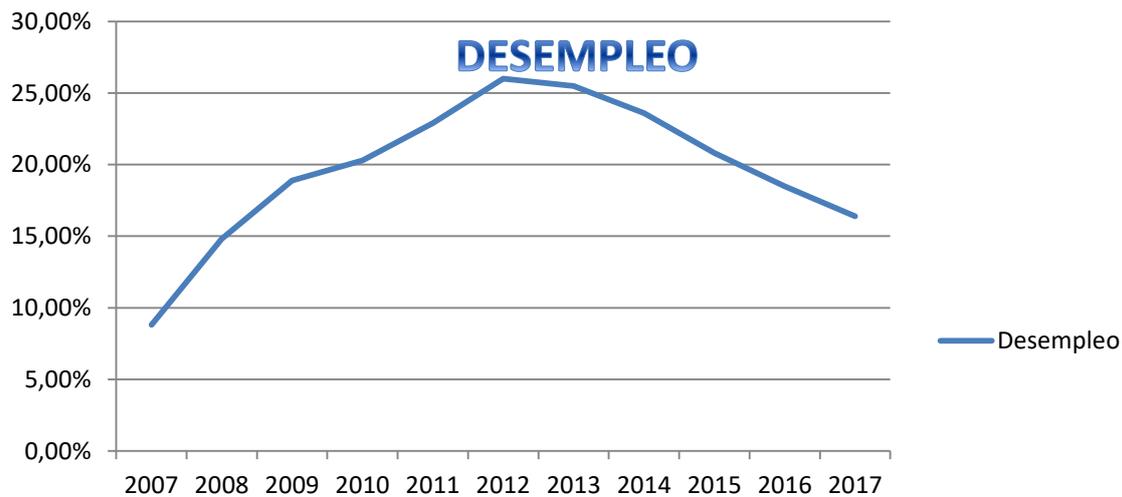
Ilustración 2. Evolución PIB per cápita en España



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede observar la evolución que ha mantenido el PIB per cápita en España durante los últimos años. El PIB ha aumentado un 3,1 % en 2017 con respecto al 2016 (Datosmacro, Expansión), como consecuencia, el PIB per cápita también se ha visto modificado siendo 900€ mayor que el año anterior. Es importante comparar dichas cifras con las que se encontraban entre 2007 y 2008, ya que son similares. Este hecho da a entender que después de la crisis sufrida a partir del año 2008 con su consecuente disminución del PIB, se está consiguiendo remontar a las cantidades en las que se situaban antes de dicho periodo. También es fundamental destacar que España se encuentra en el puesto número 30 entre unos 195 países por nivel de PIB per cápita, lo que supone un buen posicionamiento en referencia a la calidad de vida de los habitantes.

Ilustración 3. Evolución tasa de desempleo



Fuente: Elaboración propia

En rasgos generales, se puede apreciar como la evolución de esta variable con significado negativo, se comporta de manera contraria a la anterior. Por tanto, aunque la tasa de paro siga siendo bastante elevada (16,4% en 2017 (Datosmacro, Expansión)), ha ido disminuyendo paulatinamente desde que finalizó el periodo de depresión económica en España.

Por último, es relevante analizar el índice de desarrollo humano ya que proporciona información acerca de la salud o esperanza de vida, de la educación y de los ingresos. El valor de dicho indicador se encuentra entre 0 y 1, siendo la mejor posición el 1 y la peor el 0. Con un IDH de 0,884, España se encuentra entre los 51 países con mejor desarrollo humano, habiendo mejorado además sobre el año anterior. De esta forma, España supera la media mundial en términos de IDH (La Vanguardia, 2017).

Como ya se ha comentado anteriormente, el año 2017 ha sido un punto de inflexión para la economía logrando llegar a los niveles en los que se encontraba antes de la crisis, de manera que toda la riqueza perdida durante ese periodo se ha recuperado. En tiempos anteriores a la crisis, el sector con más auge era el de la construcción; sin embargo, los motivos fundamentales que han conseguido la recuperación de dichas cifras han sido los buenos datos del consumo, el turismo y el sector exterior.

Cabe destacar el auge del sector de la cosmética que ha experimentado en los últimos años. En el año 2016, según los datos proporcionados por la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa), se registraron unas ventas de hasta 6.660 millones de euros, un 3,25 % superior al año anterior. Y por tercer año consecutivo, en el pasado año 2017, el consumo en el sector ascendió hasta los 6.820 millones de euros, un 2,15% mayor al año anterior. Y, aunque la variación interanual se haya visto un

poco reducida, se puede observar cómo año a año el sector evoluciona de manera positiva.

Tabla 2. Evolución y variación interanual entre 2016 y 2017 sobre el consumo en el sector de la cosmética

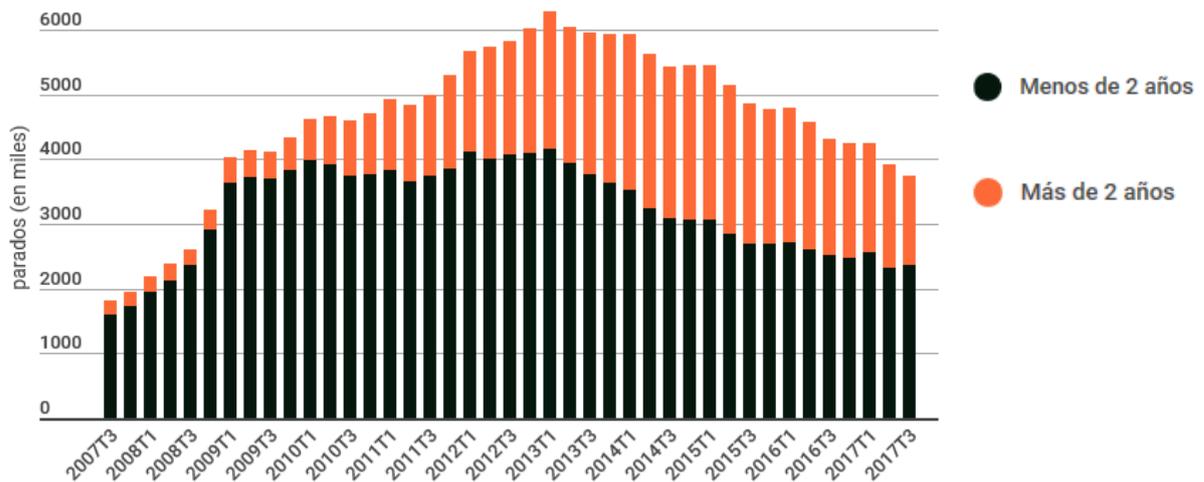
Consumo 2017 (Millones de €)	2016	2017	Variación (%)
PERFUMES Y FRAGANCIAS	1.245,42	1.312,92	5,42%
COSMÉTICA DE COLOR	649,04	670,04	3,24%
CUIDADO DE LA PIEL	1.885,69	1.908,07	1,19%
CUIDADO DEL CABELLO	1.249,10	1.277,82	0,81%
HIGIENE PERSONAL	1.627,63	1.650,82	1,42%
<b>TOTAL</b>	<b>6.656,88</b>	<b>6.819,67</b>	<b>2,16%</b>

Fuente: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa)

La tabla donde se recogen los datos, ofrecidos por la misma asociación, referentes a los años 2015 y 2016 se encuentra en el **Anexo 2**.

De forma negativa, a pesar de haber conseguido una superación en el PIB, siguen existiendo problemas incluso más acentuados. La tasa de desempleo es un 8% mayor que en la pre crisis, lo que quiere decir que con menos empleados se ha logrado el mismo nivel de producción. En España siguen habiendo más de 3,7 millones de gente desocupada, casi la mitad de los cuales permanecen más de dos años sin empleo.

Ilustración 4. Evolución del paro de larga duración

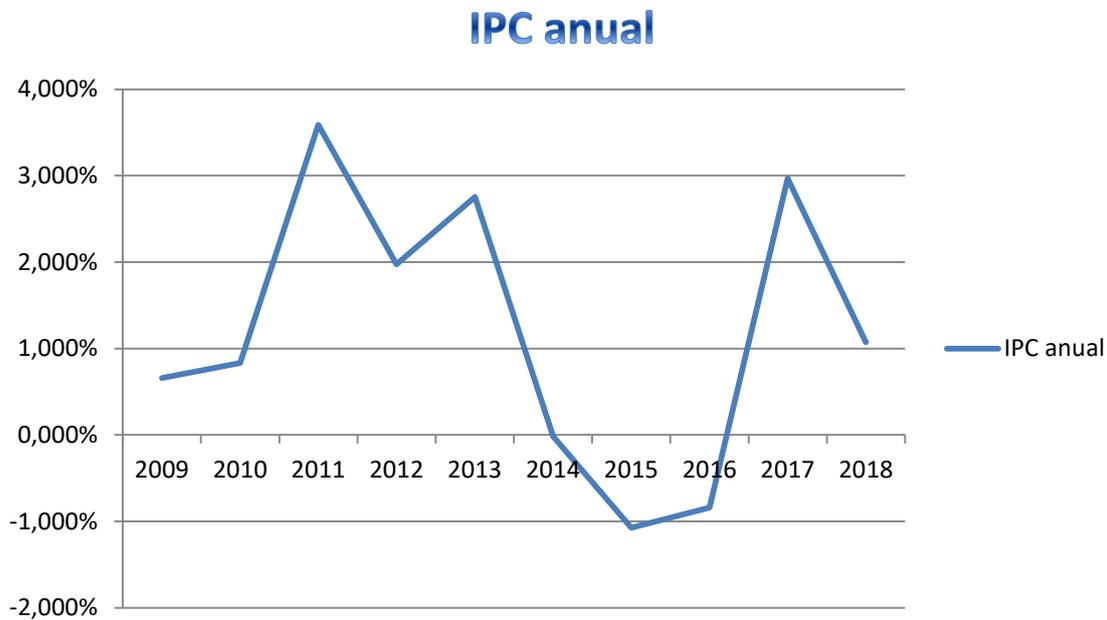


Fuente: Encuesta de Población Activa (INE)

Otra variable económica relevante para resaltar es la inflación. Ésta mide el aumento de forma generalizada de los precios de la producción de un conjunto de bienes y servicios de un país en un periodo de tiempo en concreto. La inflación se determina con el índice de precios al consumo (IPC), analizando el incremento porcentual de un año con el anterior. De esta forma se estudia el comportamiento de la evolución de los

precios de los productos y servicios que son adquiridos por las familias para su consumo, permitiendo observar si éstos se han abaratado o encarecido.

Ilustración 5. Evolución Índice de Precios al Consumo en España



Fuente: Elaboración propia

Se puede comprobar como el IPC sufrió una gran caída entre los años 2013 y 2015 llegando a ser un porcentaje en negativo, lo cual quiere decir que en ese periodo de tiempo los precios disminuyeron. En este caso, se trata de deflación. Los motivos principales que condujeron el IPC a términos negativos fueron, principalmente, la reducción en los precios de la electricidad, aunque también contribuyeron el sector servicios y los bienes industriales no energéticos.

De manera progresiva, empezó a remontar en el año 2015 pero fue en 2016 cuando aumentó de manera potencial. Los productos y servicios que han sido los causantes de dicha subida fueron el transporte por la subida de precios en las gasolinas, las viviendas por la luz y el gas, y el ocio por el precio de los viajes; aunque en menor medida, también lo fueron la alimentación y las bebidas no alcohólicas.

Es importante conocer el comportamiento que toma el IPC, ya que de él dependerá el nivel de poder adquisitivo de las familias. Si el índice presenta valores positivos de forma que aumenta, se podrán adquirir menos productos y servicios con los mismos ingresos, y por tanto el poder adquisitivo disminuye. Así pues, para igualar el poder adquisitivo con los aumentos de los precios, debería existir una subida salarial que permitiera con unos mayores ingresos tener posibilidades de comprar la misma cantidad de bienes y servicios.

Los aumentos del IPC afectarán siempre y cuando los ingresos de las familias se mantengan constantes y no compensen las subidas de los precios. La manera de no perder poder adquisitivo sería manteniendo tasas de inflación bajas o moderadas para que los aumentos de precios no supriman los salariales, ya que los precios suben con más rapidez en comparación con los salarios.

El último de los índices económicos más relevantes a tener en cuenta es el tipo de interés. Éste se refiere a la cantidad de dinero que hay que pagar por recibir durante un periodo de tiempo determinados créditos, préstamos u otro tipo de obligación bancaria. Está formado por una compensación que protege la depreciación del dinero por motivos de inflación, y una tasa de rentabilidad para contrarrestar los riesgos de insolvencia y pérdida de liquidez.

En este apartado es necesario mencionar el Euribor, es el tipo de interés promedio al que las entidades financieras prestan dinero a otros bancos a corto plazo, en el denominado mercado interbancario. Se define también como índice de referencia interbancaria.

El Euribor es calculado diariamente mediante los tipos de interés ofertados por un conjunto de bancos que realizan operaciones con otras entidades de similar calificación. Es un método que utiliza el Banco Central Europeo (BCE) para aplicar la política monetaria.

Los bancos utilizan de referencia el Euribor ya que fijan los tipos de interés sobre éste, por lo tanto lo más interesante es que el Euribor vaya disminuyendo para conseguir financiación bancaria con tipos de interés más reducidos y, con ello, a menor coste.

**Tabla 3. Evolución del Euribor Mensual en el último año**

Febrero 2017	-0,106	Septiembre 2017	-0,168
Marzo 2017	-0,110	Octubre 2017	-0,180
Abril 2017	-0,119	Noviembre 2017	-0,189
Mayo 2017	-0,127	Diciembre 2017	-0,190
Junio 2017	-0,149	Enero 2018	-0,189
Julio 2017	-0,154	Febrero 2018	-0,191
Agosto 2017	-0,156		

Fuente: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA

Tabla 4. Evolución Euribor (Media Mensual)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	4.500%	2.620%	1.230%	1.550%	1.837%	0.575%	0.562%	0.298%	0.042%	-0.095%	-0.189%
Febrero	4.350%	2.140%	1.230%	1.714%	1.680%	0.594%	0.549%	0.255%	-0.008%	-0.106%	-0.191%
Marzo	4.590%	1.910%	1.220%	1.924%	1.499%	0.545%	0.577%	0.212%	-0.012%	-0.110%	
Abril	4.820%	1.780%	1.230%	2.086%	1.368%	0.528%	0.604%	0.182%	-0.010%	-0.119%	
Mayo	4.990%	1.640%	1.250%	2.150%	1.266%	0.484%	0.592%	0.165%	-0.013%	-0.127%	
Junio	5.360%	1.610%	1.280%	2.144%	1.219%	0.507%	0.513%	0.163%	-0.028%	-0.149%	
Julio	5.390%	1.410%	1.370%	2.183%	1.061%	0.525%	0.487%	0.167%	-0.056%	-0.154%	
Agosto	5.320%	1.330%	1.420%	2.097%	0.880%	0.542%	0.469%	0.161%	-0.048%	-0.156%	
Septiembre	5.380%	1.260%	1.420%	2.067%	0.740%	0.543%	0.362%	0.154%	-0.057%	-0.168%	
Octubre	5.250%	1.240%	1.490%	2.110%	0.650%	0.541%	0.338%	0.128%	-0.069%	-0.180%	
Noviembre	4.350%	1.230%	1.540%	2.044%	0.588%	0.506%	0.335%	0.079%	-0.074%	-0.189%	
Diciembre	3.450%	1.240%	1.520%	2.004%	0.549%	0.543%	0.329%	0.059%	-0.080%	-0.190%	

Fuente: Tabla extraída de la página web *Helpmycash*

Ilustración 6. Evolución del Euribor hasta febrero 2018



Fuente: Gráfico extraído de la página web *Helpmycash*

En las ilustraciones anteriores se puede comprobar el descenso que ha ido teniendo el valor del Euribor en los últimos años, y más concretamente, dentro de los últimos 12 meses se observa cómo mes a mes ha ido reduciéndose, convirtiéndose así en un valor cada vez más negativo.

Detalladamente, se puede observar que el Euribor es un valor muy inestable, ya que en los últimos 10 años ha logrado alcanzar cifras desde un máximo del 5,39% en el año 2008 hasta el valor más negativo que posee en la actualidad del -0,191% (Help My Cash SL). Aunque, cabe destacar, que depende mayoritariamente del contexto de la economía europea.

En los tiempos de auge anteriores a la crisis los valores oscilaban entre el 2% y 5%, sin embargo, actualmente el BCE establece tipos al 0% debido a las cotizaciones negativas que, mes a mes son más evidentes.

Analizando la media mensual, el Euribor ha conseguido su mínimo histórico en el mes de febrero del actual 2018, lo cual hace prever a corto plazo que la evolución seguirá el mismo comportamiento hasta el año 2019 donde se podrían alcanzar valores positivos.

## Factores Socioculturales

Uno de los factores más importantes a considerar en el ámbito sociocultural cuando se pretende implantar en una nueva empresa es la demografía. Es interesante conocer las variaciones que presenta la población del país donde se quiere establecer la organización, para estimar la posible demanda que obtendrá en años próximos.

Para ello, se va a analizar la demografía a partir de la operación estadística “Cifras de Población”, la cual aporta evaluaciones cuantitativas de los habitantes residentes en España. También es posible encontrar información segregada por comunidades autónomas o por atributos demográficos como el sexo, la edad, la nacionalidad, entre otros. En este caso, el estudio se va a centrar en conocer la población genérica de España, y más concretamente, en la Comunidad Valenciana, ya que es donde va a empezar la vida del negocio.

A través de este método estadístico se observa el comportamiento de la población residente en España. Las variaciones positivas pueden ser debidas al incremento de la esperanza de vida, de la tasa de natalidad o por la reducción de la tasa de mortalidad; en cambio, motivos como los movimientos de emigración pueden ocasionar descensos en la cifra de población.

En la *Ilustración 7*, representada a continuación, se aprecia la gran evolución que ha mantenido la población en España en los últimos años. Se contempla la tendencia creciente que estaba tomando con anterioridad al año 2011, mientras que el 2012 fue un punto de inflexión a partir del cual empezó a disminuir. Ese comportamiento descendente se mantuvo hasta el año 2015, y fue en el segundo semestre del año 2016 cuando empezó a crecer.

Durante el primer semestre de 2017, la población española aumentó en más de 21 mil residentes situándose así en más de 46 millones y medio de habitantes (INE, 2017). Sin embargo, este crecimiento no ha sido consecuencia de un saldo vegetativo positivo, es decir, que la tasa de natalidad haya superado a la de mortalidad, sino por el aumento de población extranjera. En 2017 la población española se redujo debido a un saldo vegetativo negativo, pero ha sido la extranjera la que consiguió aumentar un 1% y lograr globalmente el crecimiento de la población.

Ilustración 7. Evolución población total española desde 2011 a 2017 por semestres



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

De los datos analizados anteriormente se extraen conclusiones beneficiosas para crear la nueva compañía, ya que los aumentos en la población española pueden dar lugar a una mayor demanda de los bienes y servicios ofertados por la empresa.

De manera desfavorable, se observa en la ilustración que se presenta a continuación, como concretamente en la Comunidad Valencia ha habido un pequeño descenso en la población. A pesar de no significar una cifra relevante, cabe destacar el hecho ya que la empresa va a ser implantada en primer lugar en dicha comunidad autónoma.

**Ilustración 8. Crecimiento poblacional por comunidades autónomas**

**Crecimiento poblacional por comunidades autónomas**

	Población residente		Crecimiento absoluto en el semestre	Crecimiento relativo (%)
	a 1 de enero 2017	a 1 de julio 2017 <sup>(*)</sup>		
<b>TOTAL</b>	46.528.024	46.549.045	21.021	0,05
Andalucía	8.408.975	8.403.350	-5.625	-0,07
Aragón	1.316.072	1.315.713	-359	-0,03
Asturias, Principado de	1.034.302	1.030.055	-4.247	-0,41
Baleares, Illes	1.150.962	1.160.591	9.629	0,84
Canarias	2.154.978	2.164.344	9.366	0,43
Cantabria	581.490	581.109	-381	-0,07
Castilla y León	2.435.951	2.423.875	-12.076	-0,50
Castilla - La Mancha	2.040.977	2.034.801	-6.176	-0,30
Cataluña	7.441.284	7.453.957	12.673	0,17
Comunitat Valenciana	4.935.182	4.932.302	-2.880	-0,06
Extremadura	1.077.525	1.072.884	-4.641	-0,43
Galicia	2.710.216	2.703.662	-6.554	-0,24
Madrid, Comunidad de	6.476.838	6.506.437	29.599	0,46
Murcia, Región de	1.472.991	1.474.071	1.080	0,07
Navarra, Comunidad Foral de	640.353	641.345	992	0,15
País Vasco	2.167.323	2.168.254	931	0,04
Rioja, La	312.624	312.423	-201	-0,06
Ceuta	85.034	85.017	-17	-0,02
Melilla	84.946	84.856	-90	-0,11

(\*) Datos provisionales

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística

La Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética conocida como Stanpa y constituida por más de 400 sociedades, en 2017 ha realizado un estudio para conocer las percepciones y el interés de los consumidores en la industria cosmética.

Las conclusiones extraídas a partir de dicho estudio muestran cómo de importante son los productos cosméticos y de cuidado personal para los consumidores, ya que les hacen sentirse mejor y más seguros. Es fundamental destacar que más del 70% de los consumidores consideran que la mejora de la calidad de vida viene dada en parte por la higiene y el cuidado personal, por lo que valoran con gran importancia todos aquellos elementos relacionados con el mundo de la cosmética y cuidado personal.

Otro aspecto a remarcar además de la calidad de vida, es que el 80% de los consumidores siente que este tipo de productos les ayuda a mejorar su autoestima y sus relaciones sociales en el día a día. De igual forma que los consideran esenciales por la imagen que va a percibir la sociedad de ellos, también para conseguir expresarse de la forma que ellos quieren.

Así pues, el consumo en el sector de la cosmética en España llevaba descendiendo desde principios del periodo de crisis. En el año 2015 empezó a permanecer constante, pero fue en 2016 cuando empezó a tener un comportamiento positivo consiguiendo un aumento de las ventas en un 3,25%, hasta alcanzar una facturación de 6.660 millones de euros.

Ilustración 9. El sector de la perfumería y cosmética español en cifras



Fuente: Stanpa, Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética

De forma contraria a los buenos resultados en los análisis sobre el aumento del consumo en productos de belleza, en la imagen proporcionada por la misma asociación, se observa que la forma que en menor porcentaje utilizan los consumidores para adquirir dichos productos es mediante los centros de estética.

Por último, es interesante señalar la evolución que está teniendo el cuidado personal masculino en los últimos años. Anteriormente las marcas del sector cosmético se dirigían completamente a la imagen femenina, sin embargo, en la actualidad, las ventas de productos dedicados a los hombres se sitúan a la misma altura que las de las mujeres.

Este hecho es debido a la gran influencia que han tenido los personajes públicos por empezar a prestar un alto interés al cuidado de su imagen y que, gracias a ello, han conseguido cautivar a la mayoría de los hombres en sus vidas personales. Hace tres

décadas, las marcas lanzaban únicamente un par de productos diferentes para los hombres, en cuanto actualmente existen más de 70 tratamientos.

De nuevo, es una noticia favorable cuando el objetivo es emprender una empresa dedicada a este sector. El crecimiento que está suponiendo el consumo en este tipo de productos viene motivado por el gran interés de los hombres hacia este sector, no sólo por las mujeres, es decir, más posibilidades de conseguir una mayor demanda en la nueva empresa.

## Factores Tecnológicos

Los cambios tecnológicos han estado siempre presentes en la sociedad, esto es debido a una constante necesidad por mejorar y simplificar los procesos productivos, por el ahorro y la escasez de recursos, y por encontrar los métodos que consigan los mejores niveles de eficiencia y efectividad.

Por tanto, al igual que en otros muchos sectores, la tecnología es un instrumento cada vez más relevante en el mundo de la cosmética. Las empresas potenciales del sector han establecido sus propios departamentos técnicos para cooperar con *startups* tecnológicas y universidades para lanzar al mercado productos innovadores y creados en base a las últimas técnicas.

El sector de la cosmética está en constante innovación y mejora, la cuarta parte de los productos son reformulados anualmente con objetivo de encontrar nuevas oportunidades de mercado, con mejor eficacia y seguridad, y que todo ello conlleve a una mejora de la competitividad para la empresa.

Es importante señalar que los consumidores de cosmética buscan rápidos cambios en el mercado y sus demandas cada vez con más personalizadas, para ello las empresas han sentido la necesidad de actualizarse para poder satisfacer sus necesidades y expectativas.

Para los centros de estética, estos cambios tecnológicos son verdaderamente esenciales en los equipos y técnicas de belleza ya que están en constante evolución, para ofrecer así los servicios mejor adecuados a las necesidades de cada consumidor, con la mejor calidad del momento. Además de cumplir con las necesidades de los clientes, la continua innovación también ayuda a la mejora de la competitividad y con ello la productividad de la empresa.

Además de por motivos técnicos y productivos en la empresa, el desarrollo tecnológico es una gran herramienta para mejorar la imagen de la empresa. De igual forma que se puede utilizar para darse a conocer y promocionar el negocio, también es interesante para crear bases de datos que permitan intercambiar información entre otros sectores empresariales y comerciales.

La llamada “Web 2.0” ha supuesto un cambio del comportamiento del consumidor, donde representa ser un usuario participativo y colaborador, ya que crea a la vez que consume. Esto quiere decir que los consumidores cada vez tienen más fácil acceso a grandes cantidades de información, y en muchas ocasiones, son los mismos los que la difunden compartiendo sus propias opiniones. Hoy en día, esto es una de las cosas más importantes que hay que tener en cuenta porque el consumidor toma las decisiones dependiendo de las experiencias de los demás.

Este hecho puede suponer a la vez una ventaja y un inconveniente, por ello, hay que aprovechar la oportunidad que ofrecen las nuevas tecnologías para conseguir llegar al público objetivo de manera positiva. Así pues, los consumidores pueden verse persuadidos y convertirse en clientes fieles a la empresa en el largo plazo.

Por tanto, la evolución tecnológica puede servir de estrategia para la empresa para mejorar la percepción de su imagen y marca, para segmentar el mercado, para obtener datos e información y para potenciar el servicio al cliente.

## Factores Ecológicos

El medio ambiente se percibe como el espacio en el que cualquier elemento vivo o inerte rodea a los seres humanos. No se puede evitar reconocer que los ciudadanos provocan día a día más excesos y deterioros sobre el medio ambiente influyendo, en parte, a otros seres vivos. Por eso, se debe prestar cada vez más atención a la importancia que tiene actuar adecuadamente para disminuir esos daños.

El aumento de la población con su consecuente incremento en las necesidades tanto de alimentación como en otro tipo de bienes, han sido causa de los perjuicios ocasionados en el medio ambiente, algunos de los cuales no se pueden remediar, como el agotamiento de los recursos no renovables, la contaminación del agua y aire, o la formación de gases de efecto invernadero.

Según un estudio realizado por la Asociación de Fundaciones para la conservación de la Naturaleza, manifiesta que “el 95% de los ciudadanos encuestados declara que la protección del medio ambiente es importante para ellos”. No obstante, dichas afirmaciones no son suficientes para corroborar que la preocupación por el medio ambiente tiene efectos disminuyendo los posibles daños ocasionados. Es decir, aunque la sociedad sea consciente de la repercusión que tienen sus acciones sobre el ecosistema, siguen habiendo resultados negativos como la gran cantidad de fallecimientos provocados por el ambiente nocivo y la constante contaminación del aire, agua y suelo.

Así pues, teniendo conocimiento de todo lo anterior, todos los productos, técnicas y dispositivos que se vayan a implantar en la clínica estética, van a ser escogidos

teniendo en cuenta la sostenibilidad y el impacto medioambiental, siempre atendiendo a las necesidades y recursos de la empresa.

Como ejemplo y conjuntamente con el apartado anterior sobre las novedades tecnológicas, hay que destacar que se han construido nuevas tecnologías capaces de ahorrar un 44% de agua en la industria alimentaria y cosmética. Gracias a ellas, muchas de las empresas de la Comunidad Valenciana dedicadas a la alimentación o cosmética, podrían invertir menos agua en los procesos de limpieza y desinfección con el uso de las novedosas técnicas eco-eficientes.

Esta investigación la ha realizado AINIA, en cooperación con otras compañías, la cual se trata de un centro tecnológico implantado como asociación privada sin fines lucrativos. AINIA tiene como misión aportar valor y cooperar con empresas, liderando la innovación y el desarrollo tecnológico de manera sostenible, y tiene presencia en los sectores de la alimentación, la cosmética, la farmacia, el packaging y el químico.

El descenso en el consumo del agua es debido a las innovaciones en el diseño higiénico de los equipos técnicos. Es decir, se han desarrollado dos estrategias para enriquecer de sostenibilidad los procesos de limpieza y desinfección en el sector, centradas en la evolución de tecnologías avanzadas de higienización y eco-eficientes, y en la prevención con la utilización de aplicaciones eco-higiénicas.

Por tanto, se hace imprescindible utilizar herramientas innovadoras igual de eficientes que las anteriores pero de manera más sostenible. Unos equipos e instalaciones correctamente proyectados junto a la utilización de las nuevas tecnologías eco-eficientes, pueden suponer otra posibilidad para las empresas del sector cosmética aportando grandes ventajas como la disminución de los costes y del impacto medioambiental.

## Factores Legales

Es necesario tener presente todos aquellos componentes legales que hay que establecer y cumplir a la hora de implantar un nuevo negocio. Para ello, se van a describir las principales disposiciones legales a tener en cuenta dentro del sector al que pertenece.

En 2016, la normativa europea sobre salones de belleza “Beauty Salon Services – Requirements and recommendations for the provision of service” quedó paralizada por el Comité Europeo de Normalización (CEN). El CEN es una organización privada sin ánimo de lucro reconocida oficialmente por la Unión Europea, la cual es la encargada de estandarizar las regulaciones de los países de la UE para potenciar la competitividad de la economía española.

La normativa fue detenida por la cantidad de quejas y denuncias producidas tanto por expertos de los países miembros como por instituciones sanitarias, debido a la preocupación que mostraban sobre la seguridad de los consumidores en caso de que se hubiera formalizado dicha norma.

Entre los reglamentos españoles referentes a los centros de belleza destacan:

*-Resolución de 17 de marzo de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios.*

Dicho Convenio contiene las condiciones de trabajo de aquellas empresas dedicadas a peluquería, institutos de belleza y gabinetes de estética, salones de manicura, pedicura y depilación, y establecimientos de baños, saunas y gimnasios. En él se definen unas relaciones laborales en igualdad de condiciones para todas las organizaciones del sector, y sirve como marco mínimo de obligatorio cumplimiento para todas ellas.

*-Resolución de 22 de febrero de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acuerdo referente a las tablas salariales para 2017 del Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza, gimnasios y similares.*

En él se citan los acuerdos establecidos sobre las tablas salariales del Convenio Colectivo para institutos de belleza firmado por la Comisión Paritaria del Convenio, y que es aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015 de 23 de octubre y por Real Decreto 713/2010 de 28 de mayo.

*-Ordenanza reguladora de peluquerías, salones de belleza y análogos.* En la que se detallan las condiciones prácticas higiénico-sanitarias que deben cumplirse para no causar transmisiones de enfermedades en la realización de la actividad empresarial.

Según la Ordenanza, los salones de belleza son:

“Aquellos centros o establecimientos donde se prestan servicios destinados al embellecimiento en el cuerpo humano. Estos cuidados estéticos se procurarán aplicando exclusivamente técnicas y productos cosméticos, quedando en cualquier caso excluidos los destinados a prevención, diagnóstico y curación de enfermedades, así como los destinados a ser ingeridos, inyectados, inhalados o implantados en el cuerpo humano. Estos establecimientos podrán desarrollar gran variedad de técnicas, solas o combinadas entre sí como son:

- a) Depilación eléctrica
- b) Hidroterapia
- c) Ionización



- d) Electroestimulación
- e) Masaje manual
- f) Presoterapia
- g) Sistema de sudación
- h) Radiaciones embellecedoras que cuenten con autorización sanitaria.”

En ella se tratan las condiciones generales de los locales, productos, utillaje y del personal de los centros, las condiciones específicas centrándose en cada tipo de actividad, y de las responsabilidades, obligaciones, infracciones y sanciones.

De igual forma, existen regulaciones específicas en la Comunidad Valenciana como:

*-DECRETO 27/2003, de 1 de abril, del Consell de la Generalitat, regulador de las Normas Sanitarias que deben regir para los Establecimientos No Sanitarios dedicados a Prácticas de Estética. [2003/X3904]*

Su fin es establecer una normativa sanitaria de obligado cumplimiento para aquellos negocios no sanitarios dedicados a actividades estéticas, además de medidas higiénico-sanitarias que deberán ser aplicadas por los profesionales que las ejecuten, si la actividad es realizada en el terreno de la Comunidad Valenciana.

## 2.2 Análisis micro entorno

De forma análoga, es relevante analizar el entorno más próximo a la empresa, el cual está relacionado con la competencia, las capacidades y recursos que posee la propia organización y la competitividad. Este es el denominado micro entorno.

Se trata de estudiar elementos que tienen efectos directos sobre la empresa y que a la vez, ésta los puede controlar y rectificar; aunque la intensidad de esa influencia depende del potencial de la propia empresa en el mercado.

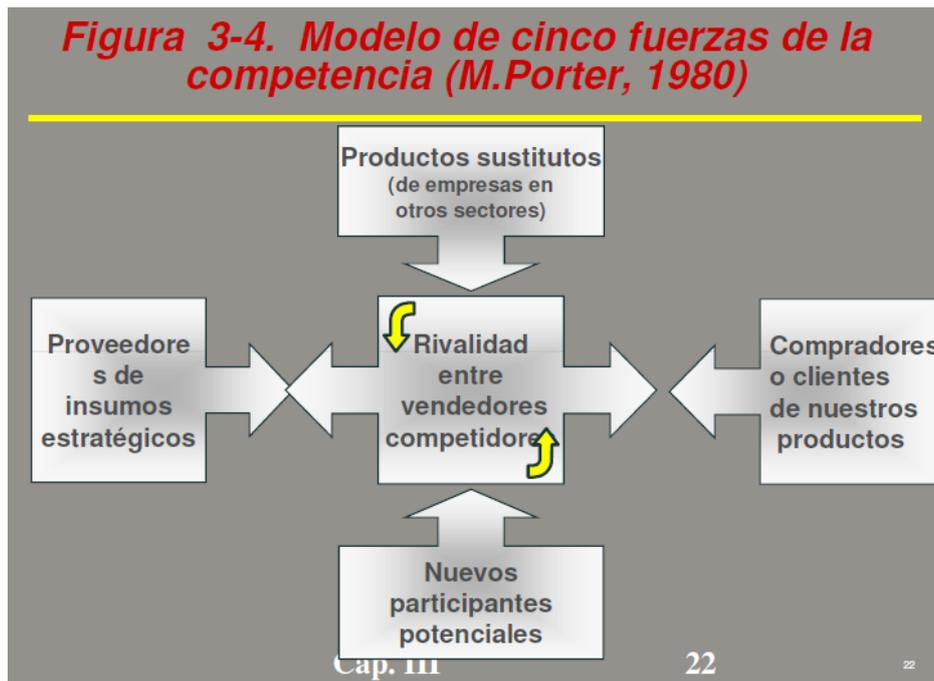
Es fundamental analizar el comportamiento del microentorno, entender por qué está constituido y la manera en la que se relaciona con la actividad de la empresa, porque afecta al ejercicio empresarial y con ello, a los resultados finales.

Se debe estudiar la demanda de los consumidores, como sus intereses y necesidades para poder ofrecer los productos y servicios que mejor se adaptan a sus expectativas; así como el sector para conocer las oportunidades que se presentan y poder aprovecharlas.

Para ello, el método que se va a utilizar es la evaluación de la competitividad del sector según las cinco fuerzas de M. Porter, las cuales definen la posibilidad de obtener rentas más altas si se actúa correctamente ante las amenazas y oportunidades. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene dado por la acción de las siguientes 5 fuerzas competitivas básicas:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de ingreso de productos sustitutivos
- La amenaza de la entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre competidores

Ilustración 10. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (1982: 24)

#### ❖ El poder negociador de los clientes

El poder negociador de los compradores o clientes mide la capacidad de los consumidores de establecer condiciones en el momento de negociar con las empresas del sector.

Si la industria cuenta con poca cantidad de consumidores, éstos están más organizados y más informados, por lo tanto reclamarán unos mejores precios, mayores calidades y servicios. En este mismo sentido, al ser una reducida cantidad de compradores, incluso pueden estudiar entre ellos los precios a los que están dispuestos a comprar.

También se va a ver afectado por el volumen de compra, ya que si algún cliente realiza grandes cantidades de compra puede comerciar con más presión. Además, si tienen la posibilidad de variar frecuentemente de proveedor este poder negociador aumenta.

Debido a que la industria cosmética cada vez es más atractiva para la sociedad y hay más consumidores, este factor no supone una amenaza para la empresa ya que siempre existirán compradores dispuestos a consumir. Por otro lado, es importante destacar los precios bajos que la empresa va a ofrecer, de manera que los consumidores van a sentirse atraídos por los precios sin sentir la necesidad de presionar sobre ellos.

Por lo tanto, se puede decir que el sector de la cosmética es una industria atractiva y el potencial de las ganancias crece para las empresas que forman parte de ella, esto es debido al bajo poder negociador que tienen los clientes.

#### ❖ El poder negociador de los proveedores

De igual forma que en el apartado anterior, hace referencia a la disposición de los proveedores de determinar condiciones en las transacciones realizadas con las empresas del sector.

En el caso de que el grado de concentración de los proveedores sea elevado, los volúmenes de compra sean bajos, los productos sean diferenciados, no existan productos sustitutivos, o si los productos que proveen son primordiales para el producto final del cliente, entre otros, el poder negociador de los proveedores mejorará y será una amenaza para la empresa.

Los proveedores que tengan un alto nivel en su poder negociador pueden incrementar los precios de los bienes y servicios que ofrecen sin ser un inconveniente para sus ventas, o bien, pueden rebajar el volumen de producto disponible. Éste último debe proponerse en caso de que no exista una gran variedad de productos sustitutos con los que los clientes puedan variar.

Los productos que dispone una empresa dedicada a un salón de belleza son muy específicos y concretos para su actividad, por lo que existen pocos proveedores que suministren ese material. Asimismo, el mobiliario y la maquinaria utilizada en el centro de estética son comprados en muy pocas unidades, lo que le permite al proveedor imponer los requisitos que ellos necesiten y más sean de su conveniencia.

#### ❖ La amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos capaces de satisfacer las mismas necesidades de los consumidores que los que son ofrecidos por la industria. No únicamente hay que tener en cuenta los productos que pertenezcan al mismo sector, sino todos aquellos que presenten las mismas utilidades para los clientes sin hacer diferencias del sector de donde procedan.

Aquellas industrias donde existan productos sustitutivos, su grado de atractivo se verá reducido, al igual que sus posibles ganancias. Con la presencia de productos sustitutivos, las empresas tienen la necesidad de persuadir a los compradores con los precios, la calidad, las características ofrecidas, la manera de satisfacer sus necesidades, etc., para que su nivel de ventas no decaiga. También la innovación puede ser un método de mejora constante en los productos y/o servicios, de manera que disminuya la amenaza de aquellos sustitutos.

El grado en el que se satisfacen de mejor manera las necesidades de los clientes, los precios de los productos sustitutivos, el nivel de desuso en los productos de la industria, y los costes de cambio de los clientes por alternar la compra a otros productos diferentes, son aspectos de los cuales depende el nivel de importancia de la existencia de productos sustitutivos.

En la industria cosmética, en relación a los centros de belleza, no existen productos sustitutivos que generen una gran amenaza para las empresas, sino que son los propios competidores los que realmente representan una amenaza, ya que no existen productos que satisfagan de manera tan eficiente las necesidades de los consumidores.

Por ejemplo, pueden existir productos que ejerzan las mismas funciones de depilación como la cera depilatoria o máquinas láser, con las que los clientes pueden realizarse la depilación en casa, pero la comodidad o el procedimiento, como los resultados y la efectividad no son los mismos. Al igual que hay marcas que han lanzado al mercado cremas o productos similares garantizando unos resultados que se logran mediante tratamientos, de las cuales, prácticamente ninguna, ha surgido efecto. Como último ejemplo, los productos que los consumidores pueden disponer en sus casas para evitar invertir dinero en un centro de estética, no van a alcanzar nunca los niveles de calidad de los productos utilizados por los profesionales, ya que éstos son los únicos que tienen acceso.

#### ❖ La amenaza de entrada de nuevos competidores

Otro punto que también hay que tener presente es la cantidad de nuevas empresas que quieren adentrarse en un sector específico, es decir, la amenaza de entrada de posibles nuevos competidores.

En el caso de que los nuevos competidores puedan acceder a la industria y competir con las mismas condiciones a las empresas ya existentes, dicha industria tendrá un grado de atractivo menor. De la otra manera, la industria se verá más atractiva y por lo tanto, más competidores potencial existirán.

Para ello, es necesario analizar los dos factores que hacen que las nuevas empresas que quieren adherirse a la industria consigan ser competidores. Estos son: las barreras de entrada a la industria y la reacción de las empresas ya existentes ante un nuevo competidor.

Las barreras de entrada hacen referencia a aquellos obstáculos que dificultan el ingreso de las nuevas empresas a la industria, a la vez que respaldan a aquellas que ya están presentes y, por lo tanto, consiguen mantener sus expectativas de rentabilidad. Por el contrario, si no existieran barreras de entrada aunque fuera una industria rentable, cada vez habría más competidores aumentando así la fuerza de la competencia.

Se distinguen dos variedades de barreras de entrada: las absolutas y las relativas. Las primeras se refieren a aquellas que únicamente se pueden sobrepasar en únicas ocasiones, mientras que las segundas sí que pueden ser superadas. Aunque este hecho no tiene el mismo sentido para todas las empresas, ya que puede haber una empresa que considere una barrera relativa en una absoluta por su nivel de dificultad.

Las principales barreras de entrada surgen por economías de escala como otras ventajas en costes, la diferenciación de los productos de las empresas existentes, la necesidad de una gran inversión, los costes de cambio de los consumidores a las nuevas empresas, entre otros. Sin embargo, la eficacia de cada una de ellas depende de los recursos y capacidades de los nuevos competidores que quieran entrar en la industria.

Una elevada amenaza de nuevos competidores con reducidas barreras de entrada, se traduce en que el futuro de las empresas vigentes se verá afectado y, por tanto, su productividad bajará. Esto es debido a que la misma cuota de mercado deberá ser repartida entre más competidores, y como consecuencia, sus ventas disminuirán.

El otro factor determinante de la amenaza de los nuevos competidores es la reacción de las empresas ya establecidas, esto es, la manera en la que los competidores existentes están capacitados para responder de manera tan impactante que consigan desmotivar y desanimar a los nuevos.

Los factores que ayudan a mantener reacciones fuertes son, o bien, la tradición de represalias en la industria como las guerras de precios, grandes campañas publicitarias u ofertas especiales; o la cantidad de recursos que poseen las empresas existentes para su defensa, como la posesión de mucha liquidez, la disponibilidad de aumentar la tasa de endeudamiento o el exceso de capacidad productiva.

En la industria de la belleza, la amenaza más peligrosa que existe es la lealtad de los consumidores hacia sus estilistas. De todos los demás factores se puede decir que no existe ningún impedimento, al no necesitar realizar grandes inversiones, ni tratarse de economías de escala, ni establecer grandes diferenciaciones en los servicios. Así pues, se considera que la amenaza es fuerte, debido a la facilidad por implantar negocios en este sector.

#### ❖ La rivalidad entre competidores

La última fuerza que destaca el modelo de Porter es la intensidad de la competencia actual, lo que es lo mismo que la actuación y rivalidad de las empresas competidoras de un sector en un momento concreto.

En los momentos en los que la competencia sea muy alta, la esperanza de conseguir grandes beneficios disminuye, así pues, el interés por querer participar en ese sector también desciende.

La rivalidad de la competencia se acentúa cuando: la cantidad de competidores y el equilibrio entre ellos aumenta, es decir, el grado de concentración baja; la industria se encuentra en las fases de madurez o declive, debido a su bajo ritmo de crecimiento; no existen de barreras de movilidad entre segmentos, pero sí barreras de salida; los costes de cambio para los clientes son elevados; nivel de diferenciación bajo del producto o servicio; entre otros factores.

En cuanto al sector de la belleza y cuidado personal, se puede decir que tiene un grado de concentración bastante bajo, ya que cada vez hay más empresas dedicadas a ello. Aunque con el paso del tiempo muchas de ellas no consiguen satisfacer a los consumidores y terminan quebrando, así pues se tiene que tener muy presente cómo atraer al cliente y lograr crear esa lealtad.

Por otro lado, de igual manera que hay muchas nuevas empresas que se están implantando, también van surgiendo nuevos consumidores, como ya se ha comentado anteriormente. Se trata de un sector en expansión, un aspecto positivo para la empresa porque cada vez existe más gente interesada en este ámbito.

Para concluir, se define la amenaza sobre la rivalidad de los competidores actuales como media, ya que a pesar de su grado de concentración y de diferenciación tan bajos, existen otros factores que lo contrarrestan, como la fase de crecimiento del sector, las pocas barreras de salida o los bajos costes de cambio para los consumidores.

### 2.3 Análisis DAFO

Para resumir el análisis estratégico, se van a detallar conjuntamente todas las conclusiones extraídas tanto del análisis externo como del interno, formando así una matriz DAFO. En ella, se representan las características internas, es decir, las debilidades y las fortalezas que posee la empresa, y también la situación externa a ella, como son las oportunidades y las amenazas que derivan del entorno, permitiendo así obtener una visión global del contexto en el que se encuentra la organización.

Es una herramienta que se utiliza durante la fase de planificación estratégica, la cual sirve para identificar las ventajas competitivas que dispone la empresa en comparación a la demás dentro del sector. Además, es una guía para conocer cuál es el mejor plan de actuación frente a todo lo deducido y tomar las decisiones más adecuadas según las estrategias que se pretenden seguir.

#### Debilidades

- **No es una empresa reconocida:** se trata de una empresa totalmente nueva en el mercado, por lo que los consumidores no pueden tener ninguna opinión y experiencia acerca de ella.
- **No lealtad de los consumidores:** la empresa se encuentra en un sector en el que los clientes se guían por su confianza y buen trato con los profesionales, a muchos de ellos les parecerá complicado probar nuevos contactos.
- **Inversión inicial:** aunque no es un gran desembolso inicial, el negocio necesita maquinaria y muchas herramientas para poder llevar a cabo su actividad empresarial.
- **Poder negociador de los proveedores alto:** la maquinaria y los productos son muy específicos por lo que no existe una gran variedad de empresas que los suministren, así pues es la empresa la que se tiene que adaptar a las condiciones que imponen los proveedores.

### Amenazas

- **Elevado número de competidores:** hay una gran facilidad para integrarse en el sector y cada vez hay más empresas dedicadas a la imagen y cuidado personal.
- **Productos sustitutivos:** aunque no se puedan llegar a comparar con los servicios ofrecidos por las empresas del sector belleza, existen productos que prometen tener los mismos resultados que éstas.
- **Productos no diferenciados:** prácticamente las empresas del sector ofertan más o menos la misma variedad de servicios, por lo que los consumidores tendrán más en cuenta los precios y la calidad.

### Fortalezas

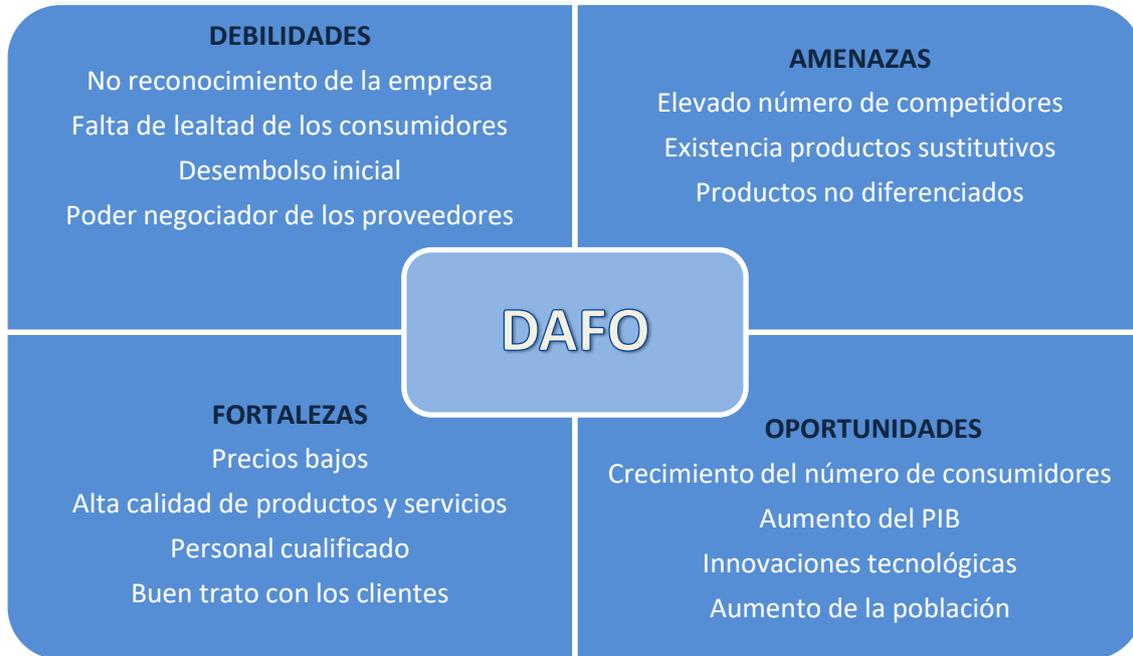
- **Precios bajos:** se trata de una empresa que presenta precios bajos, destinada a todos los consumidores que por su nivel de ingresos no pueden permitirse invertir mucho dinero en el cuidado personal.
- **Buena calidad de productos y servicios:** la empresa siempre va a intentar cuidar el mínimo detalle para ofrecer sus servicios con la más alta calidad posible.
- **Personal formado:** los profesionales contratados tendrán conocimientos cualificados para cada puesto de trabajo.
- **Buen trato a los clientes:** como ya se ha comentado anteriormente, los consumidores en este tipo de empresas buscan la máxima confianza con el trabajador, hecho que la empresa va a tener siempre en cuenta a la hora del contacto con los clientes.

### Oportunidades

- **Crecimiento del número de los consumidores:** cada vez la sociedad tiene una mayor preocupación por la apariencia y cuidado personal, así pues se considera un sector en crecimiento por su positiva evolución. Cada vez hay más consumidores de este tipo de servicios y en los últimos años, se han ido integrando consumidores de diferentes características, llegando así a un público más amplio y diversificado.
- **Aumento del PIB per cápita:** los niveles de riqueza económica del país han remontado a donde se situaban en los momentos anteriores a la crisis sufrida, lo que significa que la calidad de vida de los habitantes está mejorando. Hecho que conduce a pensar en la mayor disposición al consumo por parte de las familias, y con ello más posibilidades de demanda de los servicios ofrecidos por la empresa.
- **Innovaciones tecnológicas:** el gran avance sobre la tecnología puede ser aprovechado para invertir en maquinaria más novedosa y sobre todo más sostenible con el medio ambiente. Además, gracias al crecimiento en el uso de la tecnología, ésta puede ser una herramienta útil para mejorar la imagen de la empresa y darse a conocer llegando a más público.

- **Aumento de la población:** en el estudio sobre la evolución del número de habitantes, se observa un aumento en los últimos años, lo cual puede llegar a suponer una mayor demanda sobre la empresa.

Tabla 5. Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño creado por Heinz Wehrich (1982)

De manera complementaria al DAFO, a continuación se va a realizar el análisis CAME, donde se describirá el plan de actuación a partir de los resultados obtenidos en el análisis anterior.

En el análisis CAME se van a detallar las acciones para corregir las debilidades, intentando eliminarlas o que no perjudiquen tanto a la empresa; afrontar las amenazas, evitando que ese peligro ocurra, que el impacto se incremente o actuar para suprimirlas; mantener las fortalezas, procurando que esos puntos fuertes persistan y consolidarlos para no perder esa ventaja competitiva a lo largo del tiempo; y explotar las oportunidades, para conseguir que en un futuro esas oportunidades se transformen en fortalezas.

Para ello se van a establecer diferentes tipos de estrategias: para intentar que no empeore la situación de la empresa afrontando las amenazas y manteniendo las fortalezas, se realizaran estrategias defensivas. Por el contrario, para mejorar la situación de la empresa, aprovechando las nuevas oportunidades y también reforzando las fortalezas, se ejecutarán estrategias ofensivas o de ataque.

Sin embargo, si el objetivo es convertir las debilidades en nuevas fortalezas, eliminando las debilidades y explotando las oportunidades, entonces se tratará de estrategias de reorientación. Y por último, se desempeñarán estrategias de

supervivencia si el enfoque se centra en hacer desaparecer los factores desfavorables, corrigiendo las debilidades y actuar sobre las amenazas.

En cuanto a las debilidades, lo mejor para la empresa es empezar a integrarse en el mundo de la informática con la creación de una página web y perfiles en las redes sociales, para conseguir llamar la atención de los consumidores. Es importante también, demostrar desde el principio que los servicios son de confianza para atraer la fidelidad de los clientes. Así como, procurar obtener grandes ventas para recuperar la inversión realizada en el menor tiempo posible.

Para rebatir contra las amenazas, es fundamental no perder la buena relación calidad-precio para que los consumidores piensen que es la mejor opción. Ofrecer en cada servicio funciones que no puedan ser sustituidas por otros productos. Además, es fundamental estudiar cómo diferenciar los servicios de manera exclusiva, para aventajarse sobre la competencia.

En relación a las fortalezas, es necesario mantener la estrategia de precios atractivos, procurar ofrecer siempre los servicios con la máxima delicadeza para no perder la buena calidad y el buen trato con los clientes. También es relevante tener al personal en constante formación y mejora profesional.

Y por último, se pueden aprovechar los grandes avances sobre la tecnología, para investigar sobre nueva maquinaria o productos para el funcionamiento diario de la empresa, que sean eco-eficientes y más sostenibles con el medio ambiente. Y además, para promocionar la empresa y dar a conocer los servicios al mayor porcentaje de consumidores posible para obtener más demanda.

Tabla 6. Matriz CAME



Fuente: Elaboración propia



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





# PLAN DE MARKETING

### 3. Plan de Marketing

En líneas generales, el marketing es la forma mediante la que los consumidores perciben el negocio. Trata de estudiar el mercado y sus consumidores, analizando la gestión comercial de la empresa con el objetivo de atraer y retener a los clientes mediante la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Según la Asociación Americana de Marketing (A.M.A.): “el marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con ellos mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados, los stakeholders.”

El marketing es el proceso de entrega de valor a los clientes, en el que primeramente se deberá elegir el valor mediante la estrategia de marketing, el cual posteriormente va a ser creado, comunicado y entregado a los consumidores a través del marketing mix. Por ello, cabe destacar que el principal objetivo del marketing son los clientes, ya que todas las decisiones tomadas en este punto van a estar enfocadas completamente a satisfacer sus necesidades, para así conseguir su fidelidad a la empresa.

Como ya se ha estudiado en apartados anteriores, el entorno de la empresa presenta factores en los que no se puede influir y únicamente pueden ser previstas. Sin embargo, existe otro tipo de variables que sí pueden ser controladas por la empresa y que, por tanto, influyen en los resultados. Estas variables controlables o comerciales forman el marketing mix, ellas son el precio, la comunicación, la distribución y el producto, las llamadas “4 P’s”.

El nombrado marketing mix o programa comercial es aquel conjunto de decisiones concretas acerca de las variables comerciales sobre un producto o servicio en un periodo de tiempo, el cual va a ser desarrollado para llevar a cabo el presente análisis.

Ilustración 11. Variables comerciales del Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

- **Producto:** es el elemento más importante del programa comercial, es el llamado “corazón del marketing mix”. Hay dos visiones sobre esta variable, desde el punto de vista del productor y desde el cliente. Para la empresa el producto o servicio se basa en todo aquello que ofrece al consumidor, mientras que para éste será todo aquello que perciba valioso para satisfacer sus necesidades. Es importante saber diferenciar que el producto no es únicamente un conjunto de atributos físicos o características, sino que es capaz de resolver los problemas de los clientes.
- **Distribución:** esta variable añade al producto las utilidades de tiempo, lugar, forma y posesión, poniendo a disposición el producto cuando, donde y como se desee. Incluye tanto las funciones físicas de transporte, almacenamiento y logística, como las comerciales relacionadas con el intercambio del producto, los canales, agentes, formas de venta.
- **Comunicación:** los tres objetivos fundamentales de la comunicación son informar cuando es el comienzo del lanzamiento de un producto, posteriormente persuadir y atraer al cliente y, finalmente, recordarlo cuando el producto ya ha conseguido un buen posicionamiento en el mercado.
- **Precio:** es el valor monetario que el cliente debe entregar para obtener a cambio un bien o un servicio que sea valioso para él. Es una variable muy importante para la empresa ya que de él depende el volumen de venta y, por tanto, la cantidad de ingresos y su nivel de rentabilidad y beneficios. Además,

puede utilizarse para posicionar un producto o a la propia empresa, creando así una imagen comercial.

### 3.1 Segmentación y público objetivo

En la elaboración de las estrategias de marketing es esencial tener en cuenta, para conseguir los objetivos propuestos, optimizando los recursos y minimizando los costes, la segmentación.

La realidad es que los consumidores son heterogéneos en deseos y necesidades, por lo que la solución no podría ser una oferta individualizada para cada uno de ellos, ya que resultaría inviable para la empresa. Por eso, la propuesta del marketing es segmentar el mercado, esto es, formar grupos de consumidores con perfiles homogéneos para satisfacer sus necesidades de forma más efectiva para ellos y rentable para la empresa.

Con la segmentación del mercado la empresa obtiene una serie de ventajas o beneficios como: descubrir las oportunidades que presenta el mercado, conocer los deseos de los consumidores y poder adaptarse a sus necesidades para conseguir su lealtad, mejora en el ajuste oferta-demanda, ayuda en la fijación de los objetivos empresariales.

Sabiendo que segmentar el mercado consiste en diferenciar a los consumidores, es importante delimitar e identificar a cuál de los segmentos va a dedicarse la actividad empresarial y cuáles van a quedarse excluidos. Para ello se van a analizar distintos criterios de segmentación del mercado de consumidores.

Existen dos maneras de desagregar los diferentes criterios: por razones de descripción o funcionalidad o por el grado de objetividad.

#### Variables de segmentación:

- **Descriptivas:** son aquellas variables más fáciles de cuantificar como las demográficas (edad, sexo, familia), geográficas (región, hábitat), socioeconómicas (renta, profesión), psicográficas (innovación, liderazgo) y específicas (marca, fidelidad).
- **Funcionales:** este tipo de variables se miden indirectamente, ellas son el motivo de compra, las ventajas buscadas o beneficios esperados.
- **Generales subjetivas:** son las variables independientes al producto pero específicas de cada consumidor, la personalidad o el estilo de vida de cada individuo.
- **Generales objetivas:** también son independientes al producto pero objetivas de la persona, como las demográficas, geográficas o socioeconómicas.

- Específicas: variables dependientes del producto además de ser específicas de cada individuo, las percepciones que tienen, como sus actitudes o los comportamientos ante las compras.

Los consumidores de las empresas dedicadas al sector de la belleza cada vez son más variados, por lo tanto la empresa objeto de estudio no va a focalizarse en un segmento con unas características concretas, sino que va a dirigirse a un público muy amplio. Desde la gente más pequeña que empieza sus sesiones de depilación, pasando por los jóvenes tanto mujeres como hombres de todas las edades, hasta aquellas personas más mayores que acuden a los centros demandando otro tipo de tratamientos para mantener un aspecto radiante. Esto es debido al crecimiento del interés sobre la imagen y cuidado personal, ya analizado y comentado anteriormente.

Lo más rentable para la empresa no es especializarse en un tipo de consumidor en concreto, sino que abasteciendo a un amplio público conseguirá los mayores niveles de beneficio. Aunque el objetivo sea llegar al máximo de clientes posible, la realidad es que la empresa se centra en aquellos que no pretenden invertir excesiva cantidad de dinero en ese tipo de servicios, debido a los precios reducidos.

Por lo tanto, la empresa sigue una estrategia indiferenciada tratando de desentender la existencia de los diferentes segmentos del mercado dirigiéndose a todos los consumidores con la misma oferta de los servicios.

### 3.2 Estrategia de producto

El producto o servicio, en este caso, es el elemento más importante dentro de las variables del marketing mix, las demás facilitan el intercambio y apoyan su posicionamiento en el mercado objetivo.

Como ya se ha expuesto anteriormente, se puede entender la definición de producto desde dos puntos de vista diferentes, desde la empresa productora y desde el cliente-consumidor. Es importante tener presente la mentalidad del cliente, ya que es el principal protagonista de la empresa y el que va a proporcionar la rentabilidad y beneficios esperados. El consumidor, más allá del producto como una concepción técnica y conjunto de características, lo percibe como algo valioso para él, algo que satisfaga sus necesidades por resolver alguna cuestión.

Las decisiones que se tomen con respecto al producto son fundamentales, ya que el nivel de satisfacción de los clientes depende principalmente de él. Es la primera variable que hay que estudiar debido a que los otros elementos del marketing mix no tendrían sentido sin el producto o servicio. Y es por ello, que se trata de una variable estratégica, decisiones tomadas con una visión en el largo plazo y no rápidamente implantadas.

Con todo lo anterior, se va a presentar a continuación los servicios ofrecidos por el centro o salón de belleza:

#### ❖ **Cuidado de manos y pies**

Se trata de técnicas para embellecer y cuidar tanto las manos como los pies, llamadas manicura y pedicura, respectivamente. A día de hoy el cuidado de manos y pies está cada vez más presente en las rutinas tanto de mujeres como de hombres, aunque su demanda aumenta exponencialmente en tiempos calurosos donde los pies permanecen más desprotegidos y suelen dañarse con mayor facilidad.

Existen manicuras o pedicuras simples donde el servicio ofrecido es el básico de limar y esmaltar las uñas con su posterior hidratación. También se ofrece manicura o pedicura completa donde además de lo anterior, se eliminan las cutículas y se realiza un masaje final. En cambio, si se requiere un esmaltado duradero intacto entre 2 o 3 semanas es recomendable el esmaltado semipermanente, aplicado de la misma manera que el tradicional pero secado mediante una lámpara con luz LED o UV. O bien, uñas de gel, las cuales proporcionan solidez y dureza. El último tratamiento especial para pies se trata de la pedicura SPA, el cual incluye un baño jacuzzi relajante para los pies, eliminación de cutículas e imperfecciones, tratamiento de talones, limar, hidratación, masaje y su respectivo esmalte.

#### ❖ **Depilación**

Es un método que consigue eliminar el vello de todas aquellas zonas del cuerpo que se desee, ya sea de manera puntual como de forma permanente.

Por un lado, se ofrece la depilación con utilización de cera desechable, tanto caliente como tibia, ambas logran una depilación de forma rápida e higiénica, adaptando cada una al tipo de piel del cliente. La cera caliente se obtiene a través de derretir pastillas sólidas y su aplicación es mediante una espátula; mientras que la cera tibia se emplea con un aplicador en formado *roll-on* calentado y preparado previamente sobre una pequeña superficie conectada a la electricidad.

Por otro lado, otra forma de eliminar el vello es a través de la depilación láser. Es un método que mediante la realización de constantes sesiones consigue que el vello deje de crecer con el tiempo. La tipología de láser escogida para el centro de belleza es el láser de diodo, ya que su relación de calidad-precio es excelente. El láser de diodo se realiza a través de un mecanismo con una exactitud magnífica elaborado con diminutos diodos y semiconductores que de forma conjunta logran aparecer un haz de luz. Gracias a esta fórmula se consigue una piel más radiante evitando depilarse de forma tan repetitiva, y por ello se considera una buena inversión.

### 3.3 Estrategia de distribución

La distribución es el elemento del marketing mix encargado de poner el producto o servicio a disposición del mercado, facilitando su compra. Trata de ofrecer el producto en tiempo, lugar, forma y posesión como se desea pero al menor coste posible.

De igual forma que en la variable anterior, las decisiones tomadas sobre la distribución también son a largo plazo, por lo que es imprescindible analizar correctamente todas las opciones, teniendo en cuenta el mercado y el tipo de producto.

El canal de distribución es el medio que sigue el producto hasta llegar al cliente final, en ocasiones existen agentes de comercialización como mayoristas o minoristas que hacen que la longitud del canal sea mayor. En el caso de los servicios ofrecidos por la empresa son adquiridos de forma directa por el consumidor final.

Principalmente, los servicios serán adjudicados mediante citas previas para poder tener una clara y ordenada organización y una buena preparación anterior. En caso excepcional, se aceptarán clientes en el mismo momento si hubiera una clara disponibilidad en el tiempo.

### 3.4 Estrategia de comunicación

La comunicación, dependiendo de la fase de crecimiento de la empresa, tiene tres principales objetivos. Cuando la empresa es nueva y está introduciéndose en el mercado, el fin de la comunicación será informar a los consumidores de su entrada dándose a conocer. En el momento que la empresa ya es conocida y los consumidores pueden realizar comparaciones con la competencia, el objetivo será persuadir y atraer a los clientes. Y finalmente, una vez el consumidor ya es fiel al producto o servicio, la comunicación sirve para recordarlo y no caer en su descuido.

En este caso, la empresa tratará de informar sobre todos los servicios que proporciona, transmitiendo todas las ventajas y beneficios que se consiguen con cada uno de ellos.

Para que el mensaje que se quiere trasladar llegue al receptor correspondiente, existen diferentes medios y herramientas de comunicación. Los 4 instrumentos de comunicación son:

- ❖ **Publicidad:** es el medio para transmitir la información impersonal y remunerada, a través de medios de comunicación de masas cuyo mensaje es controlado por el anunciante. A través de la publicidad se consigue llegar a mercados dispersos geográficamente, pudiéndose repetir una gran cantidad de veces. Al ser una comunicación unidireccional no se recibe respuesta de los receptores.
- ❖ **Venta personal:** forma de comunicación de forma directa, personal e interactiva entre vendedor y consumidor, de la cual se recibe una respuesta inmediata y simultánea del destinatario, permitiendo establecer relaciones. Es la herramienta de comunicación más cara, ya que cada impacto supone mucho coste.

- ❖ **Promoción de ventas:** realización de actividades a través de las que se pretende estimular de forma directa e indirecta la demanda a corto plazo, mediante incentivos materiales o económicos. Los efectos que transmite son de corta duración pero obtiene rápidas respuestas. Las principales promociones de venta a consumidores son los cupones, reembolsos, ofertas de productos adicionales, muestras o regalos y concursos, sorteos o juegos.
- ❖ **Relaciones públicas:** conjunto de acciones que tienen por objetivo mejorar mantener o proteger la imagen de la empresa o un producto en concreto. Las principales herramientas en relaciones públicas son: patrocinio, mecenazgo, publicaciones internas de la empresa, publicity, declaraciones públicas, actividades de servicio público, identidad de la imagen visual y presentación, acontecimientos, comunicación en crisis y reputación on-line. Todas ellas transmiten credibilidad ya que, en su mayoría, el mensaje no está controlado por la empresa sino que son opiniones de otras personas.

El mix de comunicación comercial realizado por la empresa depende del tipo de mercado y de producto, el marco legal, los objetivos y estrategias de la empresa, los recursos que dispone, el coste por impacto y el ciclo de vida del producto.

Existen dos formas diferentes de comunicación en la empresa:

- ❖ **Estrategia “push” o de empuje:** la empresa invierte en los distribuidores focalizando en ellos la fuerza de las ventas, ya que son los que realizan las campañas de promoción con el objetivo de persuadir a los clientes finales. Por tanto, son los intermediarios los que incitan a que los consumidores compren.
- ❖ **Estrategia “pull” o de atracción:** este tipo de estrategia está enfocada al consumidor final, siendo el propio fabricante el que diseña las actividades de marketing. A través de dichas campañas publicitarias, los clientes demandan los productos a los intermediarios que a su vez, tendrán que aprovisionar y solicitar los productos a la marca.

La principal herramienta de comunicación que va a utilizar la empresa es la publicidad en el propio centro, donde se dará a conocer mediante carteles, fotografías y anuncios en los escaparates. Así como dentro del local, se colocarán folletos y carteles en la zona de espera donde los clientes pueden observar la variedad de servicios que se ofrecen.

Otra forma que tendrá la empresa para promocionarse será a través folletos informativos que se dispondrán en el propio local. En ellos se detallarán todos los servicios que se ofrecen con sus respectivos precios para que el cliente lo pueda tener siempre a su disponibilidad e incluso, lo pueda repartir entre la gente que considere que sea de su interés. Además habrán tarjetas de citas donde el cliente tendrá anotada

su próxima visita, en la que se indicarán los datos más relevantes de la empresa, como el domicilio, el teléfono de contacto, el correo electrónico o la web.

Se implantará una web para la empresa, donde se dividirán los servicios por secciones dependiendo del tipo de servicio y zona del cuerpo, y también se podrán observar todas las promociones que vayan surgiendo. Será interesante crear un apartado donde los clientes, mediante un código para verificar que han sido atendidos en el centro, puedan escribir sus vivencias y opiniones, y así poder mejorar las malas experiencias o potenciar las buenas de manera constante.

Es verdaderamente importante adentrarse en el mundo de las redes sociales, ya que es el lugar donde más gente hay conectada y por tanto, donde la empresa puede llegar a más personas. Se crearán perfiles en Facebook e Instagram, al ser las plataformas más utilizadas. En ellas se transmitirá toda la información relevante, las novedades que se vayan lanzando, las promociones, como mensajes llamativos para atraer a nuevos consumidores. Se actualizarán constantemente para dar una buena impresión del negocio y conseguir que los perfiles cada vez sean más visibles.

Se entregarán otro tipo de tarjetas, en formato de bonos, con 10 apartados que se irán cuñando por cada servicio de manicura, pedicura o depilación a cera que supere los 8€ (total factura). Cuando se completen los 10 cuños, se podrá adquirir uno gratuito por importe del último servicio sellado. Este sistema de promoción está diseñado con el fin de fidelizar a los clientes tratando de que cumplan con todos los servicios del bono.

### **3.5 Estrategia de precio**

El precio es el valor monetario que el cliente tiene que ofrecer para adquirir un bien o un servicio. Es una variable realmente importante para la empresa ya que de ella va a depender el volumen de ventas directamente y con ello de la cantidad de ingresos.

Para establecer los precios no únicamente hay que tener en cuenta los costes de la empresa, sino que hay que considerar además, los niveles de precios de la competencia y la demanda, es decir, lo que se está dispuesto a pagar por ello. Por tanto, el precio debe fijarse entre el máximo donde se encontrarían la demanda y la competencia, ya que por encima de esos niveles no se va a lograr el éxito, y el mínimo donde se situarían los costes, ya que por debajo de ellos siempre se conseguirían pérdidas.

Tabla 7. Relación de precios de los distintos servicios

<b>MANICURA Y PEDICURA</b>	
Manicura o pedicura simple	4 €
Manicura o pedicura completa	8 €
Manicura o pedicura semipermanente	10 €
Manicura o pedicura gel	16 €
Pedicura Spa	20 €

<b>DEPILACIÓN CERA</b>	
Medias piernas	6 €
Piernas enteras	10 €
Ingles básicas / Axilas / Lumbar	4 €
Ingles brasileñas	8 €
I. brasileñas y Línea Alba	9 €
Cejas	4 €
Labio	3 €
Medios brazos	5 €
Brazos completos	7 €
Glúteo	4 €
Depilación completa (Piernas enteras, ingles brasileñas, axilas, labio y cejas)	18 €

<b>DEPILACIÓN LÁSER<sup>1</sup></b>	
ZONA PEQUEÑA	10 €
ZONA MEDIANA	20 €
ZONA GRANDE	40 €
COMPLETO MUJER	85 €
COMPLETO HOMBRE	95 €

Fuente: Elaboración propia

La anterior relación de precios está establecida para la franja horaria en la que existe más demanda, es decir, por la tarde a partir de las 14h hasta cierre. En el horario de mañana (10h a 13h) se ofrecerán distintos servicios con menor coste para potenciar la característica “low-cost” del negocio y para incitar y llamar la atención de los clientes, consiguiendo ocupar los tiempos menos demandados.

<sup>1</sup> En la Tabla 7 del Anexo 4 hay un mejor detalle de todas las partes del cuerpo correspondientes a cada tipo de zona.



Así pues, existirá la opción de solicitar packs de varios servicios por un precio inferior a la suma de ambos individualmente. Ellos son:

- Pedicura Spa + Manicura completa: 24 €
- Pedicura Spa + Manicura semipermanente: 26,5 €
- Manicura semipermanente + pedicura simple: 12 €
- Por la depilación de piernas enteras, ingles brasileñas o brazos completos, manicura simple gratis
- Cejas + labio: 5 €
- Ingles básicas + axilas + medias piernas: 10 €
- Medias piernas + medios brazos: 9,5 €



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





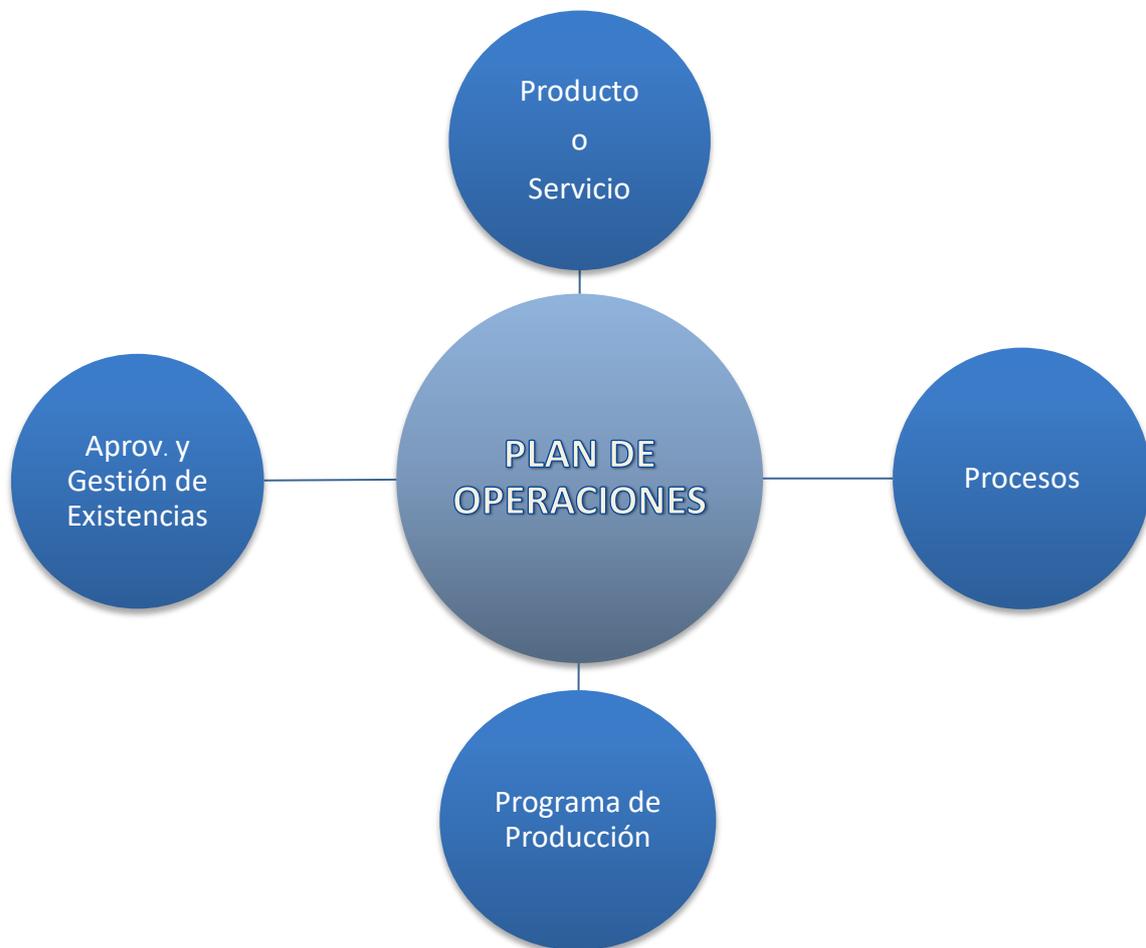
# PLAN DE OPERACIONES

## 4. Plan de Operaciones

El plan de operaciones, operativo o de producción recoge todos los elementos asociados con la producción de bienes o la prestación de servicios. Es importante dentro del plan de empresa debido a que detalla de forma muy específica el proceso por el cual se fabrican los productos o la manera en la que se prestan los servicios en la empresa.

En él se organiza y se describe la puesta en funcionamiento de los procedimientos que se siguen para la elaboración de los productos o servicios hasta la distribución al consumidor. Para ello, se deben especificar todos los aspectos técnicos y organizativos que favorezcan una producción eficiente y beneficiosa para el negocio.

*Ilustración 12. Fases del Plan de Operaciones*



*Fuente: Elaboración propia*

Para analizar este apartado se va a tener en cuenta la localización del local, la distribución en planta y el proceso productivo.

El estudio de la localización servirá para conocer las necesidades y condiciones más favorables para el desarrollo de la actividad principal. La distribución en planta mostrará

estructuralmente la organización de los componentes del propio local. Y el proceso productivo describirá la manera que la empresa sigue para ofrecer los servicios.

#### 4.1 Localización

La elección de una buena ubicación de la empresa va a favorecer en gran medida su demanda, la continuidad del negocio y, por tanto, su éxito.

Para ello, resulta imprescindible analizar diversos factores que lleven a una buena selección del local. Entre dichos factores se pueden encontrar:

- La proximidad al público objetivo
- La cercanía a las zonas de influencia
- Calidad de vida
- Áreas de fácil acceso
- Mano de obra cualificada
- Nivel de renta de los residentes
- Densidad de población

Primeramente se ha escogido entre toda la ciudad de Valencia el distrito de Algirós, debido a su gran afluencia de gente joven por situarse cerca de diferentes universidades. A pesar de que el negocio va dirigido a todo tipo de consumidor, sí que es verdad que la gente que se siente más atraída por los precios bajos son los jóvenes, ya que no disponen de tantos recursos.

El distrito de Algirós lo componen cinco barrios: L'Illa Perduda, Ciutat Jardí, L'Amistat, La Bega Baixa y La Carrasca. Para seleccionar la zona más conveniente para el local, se han tenido en cuenta las estadísticas ofrecidas por el Ayuntamiento de Valencia.

**Tabla 8. Población en los últimos 5 años de los barrios del distrito Algirós**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>L'ILLA PERDUDA</b>	8.874	8.841	8.778	8.759	8.716
<b>CIUTAT JARDÍ</b>	12.315	12.050	12.024	11.949	11.958
<b>L'AMISTAT</b>	7.399	7.272	7.249	7.252	7.174
<b>LA BEGA BAIXA</b>	5.807	5.727	5.695	5.709	5.689
<b>LA CARRASCA</b>	3.454	3.432	3.464	3.522	3.506

Fuente: Elaboración propia

Se observa como en los últimos 5 años todos los barrios han sufrido multitud de subidas y bajas en la población, si bien La Carrasca ha sido el único que la cifra de 2017 ha sido superior a la de los 4 años anteriores. Aunque en todos se haya visto reducido el número de población en los últimos años, cabe destacar la superioridad del barrio de Ciutat Jardí.

Centrándose en el barrio Ciutat Jardí más concretamente, y gracias a los datos estadísticos proporcionados por el Ayto. De Valencia, se puede analizar la población por rangos de edades:

*Tabla 9. Población por sexo y edad. (Barrio Ciutat Jardí)*

	0 - 15	16 - 64	65 y más
HOMBRES	598	3.769	1.259
MUJERES	592	4.119	1.621
TOTAL	1.190	7.888	2.880

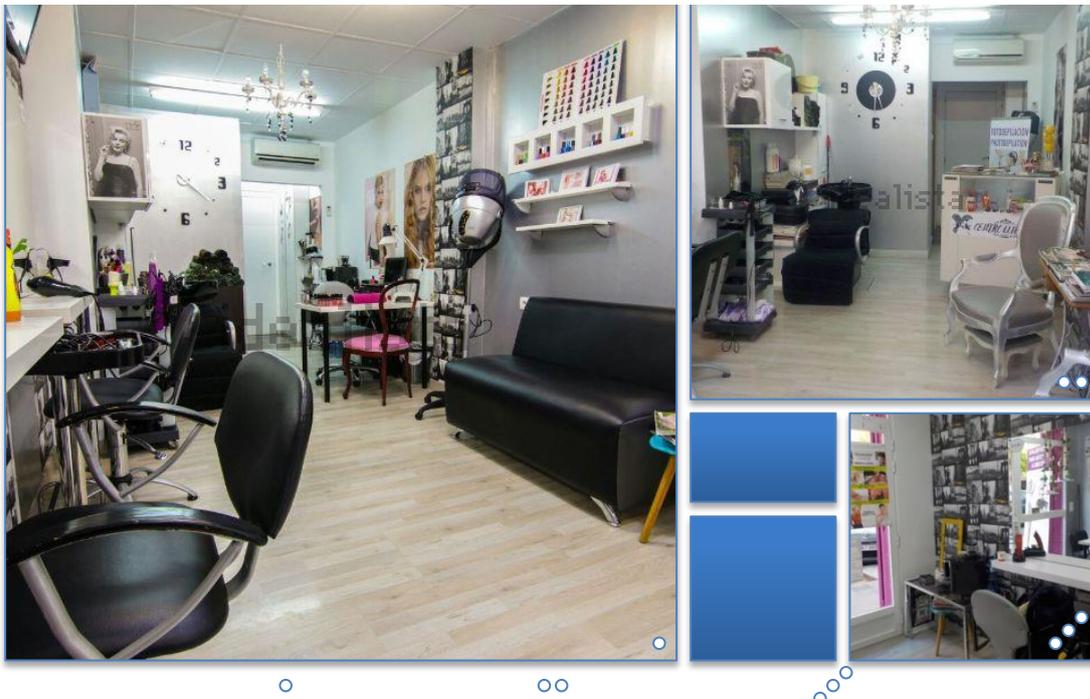
*Fuente: Ayto. Valencia*

Con esta última clasificación se puede observar como la mayoría de la población se encuentra entre el rango medio de edad, lo cual significa que la gran parte de la zona se podría considerar público objetivo de la empresa, teniendo muchas posibilidades de demanda.

Conociendo primeramente la zona en la que debe estar situado el local, las siguientes características a tener en cuenta son el tamaño y el coste del alquiler. El factor que más importancia tiene es el coste, ya que para conseguir y poder mantener unos bajos precios no se pueden realizar grandes inversiones en el alquiler.

Realizando comparativos entre los locales disponibles, se ha escogido el siguiente:

*Ilustración 13. Imágenes del local*



*Fuente: Idealista S.A.U.*

### Características:

- Tamaño de 60 m<sup>2</sup>
- Precio de alquiler de 400 €/mes
- Aire acondicionado
- Calentador eléctrico con capacidad de 100 litros
- Situado a pie de calle
- Gran escaparate
- Baño adaptado para minusválidos
- Almacén/archivo
- Puerta de seguridad

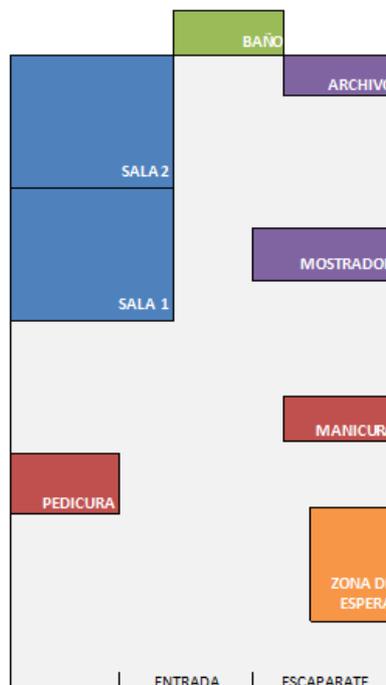
(Anuncio actualizado el 16 de mayo de 2018)

## 4.2 Distribución en planta

Al tratarse de una empresa del sector servicios, es imprescindible disponer de una distribución en planta que facilite el contacto directo con el cliente durante todo el proceso de prestación del servicio.

Teniendo en cuenta que el propio local es el principal medio para darse a conocer y promocionarse, es de vital importancia cuidar su aspecto y conseguir llamar la atención de los clientes. Se utilizará mobiliario moderno y con sencillez para transmitir un clima agradable y de bienestar.

Ilustración 14. Distribución en planta del local



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior se observan las diferencias estancias que componen el local. Primeramente se aprecia la gran cristalera de la entrada, que se aprovechará para dar a conocer la imagen de la empresa; seguido de la zona de espera que se sitúa a la derecha antes de atravesar las zonas de servicio.

A continuación y en ambos laterales se encuentran las áreas para realizar los servicios de cuidados de manos y pies, estarán rodeadas de alguna especie de separador de espacios para proteger la intimidad del cliente.

Siguiendo hacia el interior, se encuentra el mostrador donde se situará la caja y los elementos necesarios para la jornada laboral. Se dejarán a la vista del cliente los folletos con los servicios, junto con la tarjeta de datos de la empresa.

A la izquierda se sitúan las dos salas principales para el proceso de depilación, las cuales estarán conectadas interiormente para aumentar la productividad de los empleados. De esta manera, podrán desplazarse entre las diferentes salas para complementar ambos trabajos o ayudarse en caso de necesidad. Esta comunicación entre ambas estancias está diseñada con el objetivo de que los trabajadores estén en continuo trabajo sin que permanezcan en tiempos muertos, así la actividad es completada con más rapidez y permite la disponibilidad de más tiempo para nuevos clientes.

En la zona del fondo del local está localizado el baño, tanto para uso de los trabajadores como para que los clientes puedan utilizarlo cuando les sea necesario.

Por último, detrás del mostrador se halla la zona del archivo, donde se ubicará un armario para almacenar toda la documentación importante, y aquellos utensilios que se utilizan para los servicios pero que no tengan lugar en las salas.

### 4.3 Procesos y operaciones

Los procesos están formados por un conjunto de actividades que tienen conexión entre ellas y que van proporcionando valor añadido al producto final o a la prestación del servicio. Los elementos más destacados que forman parte de un proceso, entre otros, son:

- Objetivo final que se quiere alcanzar
- Responsable de realizar el proceso
- Entradas o inputs para poder iniciar el proceso
- Recursos como materiales, humanos o herramientas
- Salidas o outputs constituyendo el resultado final
- Proveedores y clientes para dar origen y destino al resultado

En este caso, el proceso clave que mayor impacto va a tener sobre el consumidor es la propia sesión del servicio que desee, con todo lo que ello conlleva.

Además del proceso principal del negocio, existen otros que se deben realizar para un correcto funcionamiento de la empresa, pero con los que no se tiene una relación directa con el cliente. Por tanto, se pueden diferenciar entre los que sí poseen el contacto con el cliente y los que no.

#### **Procesos que conllevan la interacción con el cliente:**

- El cliente deberá llamar al timbre para poder pasar el salón, entonces el empleado que menos tareas esté realizando será el que vaya a recibirle. Puede que el cliente únicamente desee información sobre los servicios y precios, para ello el empleado le proporcionará todos los datos oportunos, además de darle un folleto informativo junto con la tarjeta del centro por si decide reservar una cita. En caso de que el cliente desee reservar cita, el empleado debe informarle sobre los tiempos disponibles para elegir el más conveniente. Una vez anotado, le despedirá hasta el día de la sesión.
- En caso de que el cliente contacte a través de líneas telefónicas, el empleado debe proporcionarle toda la información que desee. Si consigue realizar una reserva, el empleado lo anotará en la agenda del salón y días previos a la cita, se lo recordará mediante un mensaje de texto.
- Si el cliente acude por su cita, el empleado le dará paso y le ofrecerá que permanezca en la sala de espera. Corroborará los servicios que desea y comprobará que todo lo que necesita está correctamente preparado en la sala.
- Una vez dentro de la sala, el cliente debe prepararse para iniciar la sesión. En este caso, el empleado esperará fuera para dejarle intimidad y que no se sienta presionado.
- Pasado unos minutos, el trabajador entrará nuevamente y procederá a la depilación. Este es el punto más delicado, por lo que el trabajador debe estar completamente atento al cliente, ofreciendo tiempos de descanso y respiro si el cliente lo necesita, y preocupándose de si todo va bien. El empleado debe ser simpático para que el cliente sienta que permanece en un ambiente agradable. Le introducirá temas de conversación para que se evada de la sesión pero sin sobrepasarse y parecer molesto.
- Al final, se realizará la relajación con un pequeño masaje para que el cliente sienta alivio. El empleado debe preocuparse por el cliente preguntando si todo ha ido bien y si necesita alguna cosa más. También, debe proporcionar papel y toallas por si quedara alguna suciedad y quedar totalmente limpio.
- Mientras el cliente se asea, el empleado vuelve a esperar fuera de la sala. En este momento, el empleado preparará el coste total que ha supuesto el servicio para su posterior cobro. Confirmará que el cliente ha quedado satisfecho y le invitará amablemente a volver cuando desee.

- En caso de depilación láser, se estimará un plazo de dos meses para su próxima visita.  
El cliente puede modificar su cita en función de sus necesidades.

- Para el tratamiento de cuidado de manos y pies, el proceso es prácticamente el mismo. La diferencia radica en que el cliente pasará directamente a la zona de manicura y pedicura, no existen tiempos de preparación de la sala ni del propio cliente.

- Durante el proceso de cada servicio, los diferentes empleados deben permanecer en continua conexión para ayudarse y complementarse, con el fin de evitar tiempos de inactividad y su labor sea completamente eficaz.

#### **Procesos que no conllevan la interacción con el cliente:**

- Para iniciar cualquier servicio es imprescindible poseer los materiales adecuados, para ello se comprará al proveedor todos los componentes necesarios. Cada pedido se realizará con previsión para 4 semanas, aunque si fuera necesario se solicitará material en menor frecuencia para evitar que se agote el producto.

- El local debe permanecer constantemente en correctas condiciones y todo debe estar colocado en su sitio. Las zonas comunes se asearán cuando no haya clientes para que la próxima visita perciba una perfecta impresión del negocio. Las salas de depilación se dejarán en correcto estado de conservación y limpieza después de cada sesión, se cambiará el papel de la camilla y se retirará todo el producto que haya quedado alrededor.

- El gerente deberá realizar un repaso a todos los servicios ofrecidos al día y hacer cuentas con el dinero en caja. Además, revisará diariamente la cuenta bancaria para conocer los nuevos movimientos, tanto de pagos de clientes a través de tarjetas como cargos de suministros o de facturas de proveedores. Mantendrá la agenda controlada con todas las citas venideras.

- Además de la organización y puesta a punto de las salas, se realizará una limpieza general a la semana.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





# PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

## 5. Plan organizativo y de RRHH

El presente apartado es de gran importancia dentro de un plan de negocio, ya que en él se conocerá cuál es la razón de ser de la empresa, a qué se dedica, la forma en la que lo lleva a cabo y los objetivos que pretende alcanzar. Para ello, se describirá la misión, la visión, los valores y los objetivos del negocio.

La misión define la razón de ser de la empresa, qué es lo que hace en el presente y cuál es su objetivo principal, mientras que la visión trata de hacia dónde se dirige y a dónde pretende llegar en el futuro. Sin embargo, los valores determinan los principios éticos y de comportamiento por los que la empresa se guía y lleva a cabo sus tareas.

Es esencial, además, por determinar la forma jurídica más idónea para la empresa y por realizar la gestión de los recursos humanos que la empresa necesita para una adecuada ejecución de su actividad.

El proceso de gestión de los recursos humanos consta de las siguientes prácticas: análisis del trabajo y diseño del contenido de los puestos de trabajo; determinar la cantidad de empleados y los conocimientos y competencias necesarios; atraer y seleccionar a los trabajadores más adecuados; capacitar a los empleados para desempeñar su trabajo y formarlos para el futuro; valorar su rendimiento; remunerarlos; y crear climas de trabajo positivos y motivadores.

*Ilustración 15. Etapas del proceso de gestión de RRHH*



*Fuente: Elaboración propia*

El detalle de cada una de las fases mostradas en la ilustración anterior se explica en el **Anexo 4**.

Cualquier empresa para realizar una correcta actividad empresarial y conseguir una ventaja competitiva en el mercado con el fin de obtener la máxima rentabilidad, necesita tanto recursos financieros, como materiales, técnicos y, sobre todo, humanos. La gestión y planificación de estos últimos es realmente importante para conseguir el máximo rendimiento en las habilidades y competencias de cada uno de los empleados, y de esa forma, lograr una ventaja competitiva sostenible; se tratan de recursos clave para la empresa.

Los recursos humanos se consideran valiosos ya que poseen una alta cualificación y esto puede ayudar a conseguir mejores trabajos que la competencia. Son raros debido a la exclusividad de sus conocimientos y habilidades, son difíciles de encontrar los mismos en otras personas. Además, los recursos humanos no pueden ser imitados por la competencia ya que, para ello, se debería contratar a personas con las mismas competencias y habilidades y que tuvieran la misma capacidad de gestionarlas. Por último, los rrhh no tienen buenos sustitutos ya que cuando están bien gestionados, resulta muy complicado sustituir esas habilidades desarrolladas durante el proceso de formación y aprendizaje por otros recursos.

## 5.1 Misión, visión, valores y objetivos

- **Misión**

Ofrecer servicios a bajo coste para todo tipo de personas, con el fin de conseguir que se sientan mejor con su aspecto y con su bienestar, transmitiendo en cada servicio siempre la máxima confianza al cliente para que se encuentre en un clima cómodo y de tranquilidad.

- **Visión**

Ser una empresa reconocida por su buen trato hacia los clientes y por la buena relación calidad-precio en los servicios, así como alcanzar niveles de competencia nacional ampliando la variedad de servicios proporcionados.

- **Valores**

Calidad: conseguir llegar a la excelencia en cada servicio para que el consumidor perciba gran valor de él.

Satisfacción del cliente: es el principal objetivo del negocio, que el cliente quede completamente satisfecho con el servicio y con el trato del personal.

**Confianza y tranquilidad:** crear ambientes agradables y acogedores donde el cliente se pueda sentir cómodo en las sesiones sin tener preocupaciones, y con ello, lograr la fidelización del cliente.

**Compromiso:** todos los empleados deben capacitados y deben sentirse involucrados en el negocio comprendiendo y compartiendo su filosofía, para alcanzar los objetivos de la empresa.

**Compañerismo:** cada trabajador tiene que entender que no trabaja solo y debe respetar el trabajo en equipo como mantener los buenos climas de trabajo, para sentirse motivados y orgullosos de su labor, así como para transmitir confianza al cliente.

- **Objetivos**

- Subsistir los primeros años y lograr la estabilización en el mercado.
- Satisfacer las necesidades de los clientes como ellos lo desean hasta el punto de conseguir su fidelidad.
- Ser una empresa reconocida y atractiva.
- Obtener rendimientos que ayuden a recuperar la inversión inicial en el menor tiempo posible.
- Adaptación y mejora a los cambios en el sector y del mercado.
- Formar y motivar a los empleados constantemente para que sientan que están realizando un buen trabajo.

## 5.2 Forma jurídico-fiscal

Para implantar un nuevo negocio es necesario decidir la forma legal más conveniente para llevar a cabo la actividad principal, ya que de ella depende que la empresa se limite a unas obligaciones y derechos fiscales y laborales, y las tramitaciones pertinentes.

Tabla 10. Formas jurídicas – Personas físicas

FORMA	NÚMERO DE SOCIOS	APORTACIONES SOCIALES (CAPITAL)	RESPONSABILIDAD
EMPRESARIO INDIVIDUAL	1	No existe mínimo legal	Ilimitada
COMUNIDAD DE BIENES	Mín. 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
SOCIEDAD CIVIL	Mín. 2	No existe mínimo legal	Ilimitada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Formas jurídicas – Personas jurídicas

FORMA	NÚMERO DE SOCIOS	APORTACIONES SOCIALES (CAPITAL)	RESPONSABILIDAD
<b>SOCIEDAD LIMITADA</b>	Mín. 1	Mín. 3.000 €	Limitada al capital
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA</b>	Mín. 1	Mín. 60.000 €	Limitada al patrimonio social
<b>SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA</b>	Máx. 5	Mín. 3.012 € Máx. 120.202 €	Limitada a las aportaciones sociales
<b>SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES</b>	Mín. 2	Mín. 60.000 €	Socios colectivos: Ilimitada Socios comandit.: Limitada
<b>SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE</b>	Mín. 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comandit.: Limitada
<b>SOCIEDAD COLECTIVA</b>	Mín. 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
<b>SOCIEDAD LABORAL</b>	Mín. 3	Mín. 60.000 (S.A.L.) Mín. 3.000 (S.L.L.)	Limitada a: Patrimonio social (S.A.L.) Aportaciones sociales (S.L.L.)
<b>SOCIEDAD COOPERATIVA</b>	Mín. 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada a las aportaciones sociales
<b>SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA</b>	Mín. 150	Mín. 10.000.000 €	Limitada
<b>SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO</b>	Mínimo 3 socios en el Consejo de Administración	Mín. 1.200.000 €	Limitada
<b>AGRUPACIÓN DE INTERÉS ECONÓMICO</b>	Mín. 2	No existe mínimo legal	Subsidiaria a la de la AIE

Fuente: Elaboración propia

En los cuadros comparativos anteriores se pueden observar las diferentes formas jurídicas principales. Han sido divididas en 3 características únicamente ya que son las que se van a tener en cuenta para la elección final, ellas son: número mínimo de socios, capital mínimo inicial y responsabilidad de los socios.

La primera distinción que se va a hacer es sobre los diferentes mínimos establecidos del número de socios, lo más común es que el mínimo oscile entre 1 o 2 socios. En este caso únicamente va a haber 1 socio que aporte todo el capital.

De esta forma se llega a que las formas jurídicas más idóneas para la empresa son las siguientes:

Tabla 12. Elección de la forma jurídica

FORMA	NÚMERO DE SOCIOS	APORTACIONES SOCIALES (CAPITAL)	RESPONSABILIDAD
EMPRESARIO INDIVIDUAL	1	No existe mínimo legal	Ilimitada
SOCIEDAD LIMITADA	Mín. 1	Mín. 3.000 €	Limitada al capital
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	Máx. 5	Mín. 3.012 € Máx. 120.202 €	Limitada a las aportaciones sociales
SOCIEDAD ANÓNIMA	Mín. 1	Mín. 60.000 €	Limitada al patrimonio social

Fuente: Elaboración propia

Todas las características que presentan las anteriores formas jurídicas están representadas en la *Tabla 12* del **Anexo 5**.

Para reducir las posibles opciones sobre la forma jurídica, se va a decidir la responsabilidad que se está dispuesta a soportar la empresa. Puede ser limitada al capital aportado, o ilimitada respondiendo con los bienes personales absorbiendo las posibles deudas generadas. La responsabilidad será limitada únicamente al capital aportado y, en caso de que el negocio no obtuviese buenos resultados, no se asumirían las deudas con el patrimonio personal del socio.

Y por último, el capital mínimo que se debe aportar inicialmente también depende del tipo de sociedad. Teniendo en cuenta que existen mínimos de 3.000 y 60.000 €, el socio no va a aportar más de 3.000 €.

Finalmente, dentro de los rangos establecidos, se llega a la conclusión de que la empresa debería tomar la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Limitada Nueva Empresa.

La Sociedad Limitada Nueva Empresa es una especialidad de la Sociedad Limitada, la cual está dedicada para empresas de pequeño tamaño facilitando su constitución y su puesta en marcha. En diferencia a la Sociedad Limitada, la escritura pública puede llevarse a cabo mediante técnicas telemáticas, lo que permite agilizar y simplificar el

proceso administrativo de constitución. Por estas razones, la forma jurídica escogida es la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Aparte de las ventajas acerca de la facilidad en los trámites administrativos sobre la implantación del negocio, la responsabilidad limitada de los socios y la baja inversión inicial que hay que aportar, existen pequeños inconvenientes. El capital inicial debe estar completamente desembolsado, hay ciertos límites en la transmisibilidad de las participaciones<sup>2</sup> y existe la dificultad de captar capital ajeno.

Es importante, además, destacar las ventajas fiscales que posee:

- Las deudas tributación sobre el Impuesto de Sociedades que pertenecen a los dos primeros periodos impositivos finalizados desde su creación, pueden aplazarse sin tener que aportar garantías.
- Las cantidades originadas de retenciones o ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas que sean devengadas durante el primer año de su constitución, pueden ser aplazadas o fraccionadas con o sin garantía.
- No está obligada a efectuar pagos fraccionados del Impuesto de Sociedades en compensación de las liquidaciones de los dos primeros periodos impositivos desde su implantación.

### 5.3 Análisis de los puestos de trabajo

El análisis de los puestos de trabajo (APT) es una etapa de la primera fase *Planificación de los Recursos Humanos* del proceso de gestión. Sirve para detallar las características del empleo y del trabajador que debería ser contratado para ocuparlo.

Mediante este procedimiento, recogiendo información sobre un puesto de trabajo en concreto, la empresa puede analizar las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, y con ello el tipo de empleado más adecuado para ocuparlo.

Gracias a ese trabajo previo, la empresa consigue obtener dos informes diferentes:

- La descripción del puesto de trabajo (DPT): consiste en detallar la serie de obligaciones, responsabilidades, reportes y condiciones laborales del puesto de trabajo analizado.
- Las especificaciones del puesto: trata de los requisitos humanos que debe poseer el empleado para ocupar el puesto, como los estudios, las habilidades, la personalidad, etc.

---

<sup>2</sup> Si fueran adquiridas participaciones sociales por personas jurídicas, deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en el plazo de tres meses, contados desde la adquisición. En caso contrario, la sociedad nueva empresa quedará sometida a la normativa general de la sociedad de responsabilidad limitada, sin perjuicio de la responsabilidad de los administradores de no adoptarse el correspondiente acuerdo de adaptación de los estatutos sociales. (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital).

Los principales objetivos que se pretenden conseguir con el APT y DPT son:

- Detallar el perfil del empleado
- Establecer funciones, autoridad y responsabilidades de los puestos de trabajo en la empresa
- Implantar el origen del reclutamiento de personal
- Proporcionar información auténtica, veraz y estructurada para identificar el valor relativo de cada cargo
- Servir como base igualitaria para establecer los sueldos y salarios en la propia organización y mantener una estructura de salarios equiparable a la de otras compañías del sector

El negocio va a contar con el propio gerente y 2 empleados, los cuales van a tener características diferentes entre sí para obtener una complementación absoluta y rentable para la empresa.

## SOCIO – GERENTE

### ❖ Descripción del puesto de trabajo

Habiendo únicamente un socio, será él mismo el que ejerza la función de gerente de la empresa. Dentro de los diferentes grupos profesionales que se distinguen en el Convenio<sup>3</sup> de los centros de belleza, se clasifica como *Grupo profesional O. Personal directivo*.

El gerente es el encargado de organizar, dirigir y controlar las actividades fundamentales para el desarrollo del negocio. Sus funciones abarcan desde la planificación de las necesidades humanas, materiales y técnicas para la correcta operatividad del negocio, hasta las tareas financieras y comerciales llevadas a cabo de forma continua.

Además de las funciones organizativas, será el encargado de las actividades de estética avanzada, es decir, de la depilación mediante el láser. Ésta será su tarea principal, pero además ayudará a los empleados con sus funciones cuando sea necesario.

Hay que destacar la responsabilidad sobre la toma de decisiones, ya que son las relativas a los altos cargos; además deberá coordinar y supervisar a los empleados de cargos inferiores.

---

<sup>3</sup> Resolución, de 17 de marzo de 2015, por la que se registra y publica el Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios, BOE núm. 77 Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 31 de marzo de 2015.

### ❖ Especificaciones del puesto

Dado que el convenio citado anteriormente no especifica la formación mínima que debe poseer el gerente, se establecerá la más adaptada a sus funciones. Para realizar los trámites y gestiones necesarios para dirigir la empresa es necesario ser graduado en Administración y Dirección de Empresas, y además para las actividades propias del negocio se requiere el título Técnico Superior en Estética Integral y Bienestar.

El título de Técnico Superior es el que permite realizar las actividades de depilación avanzada, ya que suponen técnicas de alta complejidad. Este nivel de conocimiento se equipara al *Grupo Profesional IV*.

El gerente debe ser una persona caracterizada por su liderazgo e influencia hacia sus subordinados, por su afán de superación en los resultados, por su capacidad de organización y planificación, por el trabajo conjunto, por transmitir buenas sensaciones y motivación al personal, por tener una adecuada atención al cliente y por su capacidad de negociar.

- Horario laboral

Lunes a viernes: de 10h a 12h y de 15h a 20h.

Sábados: de 9h a 14h.

Este es el horario mínimo que se ha preestablecido para el gerente (7 horas de lunes a viernes y 5 los sábados, 40 horas semanales), pero además acudirá de manera voluntaria para controlar, supervisar y apoyar a los empleados, y para atender a clientes excepcionalmente fuera de horario.

- Tipo de contrato: indefinido
- Sueldo bruto anual:

El mínimo que le corresponde por convenio es de 12.007,80 € (*Grupo Profesional IV*), aunque obtendrá extras que dependerán de los beneficios de la empresa.

## EMPLEADO

### ❖ Descripción del puesto de trabajo

El trabajador es el encargado principal de realizar las actividades de belleza solicitadas por los clientes. Por tanto, según la clasificación de los grupos profesionales existentes, se categoriza como *Grupo profesional III*.

Es el responsable de llevar a cabo las tareas sustanciales del negocio, la depilación mecánica ya sea mediante pinzas, cera caliente o tibia, y los tratamientos de cuidado

de manos y pies. Al tratarse de una empresa de servicios, el cliente está presente durante todo el proceso y, por ello, es esencial que el empleado atienda a sus deseos y necesidades en todo momento.

Al final de cada sesión debe recoger y asear las zonas utilizadas, dejándolo organizado para poder continuar con la siguiente reserva. Además, previamente a la entrada del cliente a la sala, se comprobará que todo el material necesario está correctamente preparado y en su correspondiente lugar. De igual forma, se realizarán las limpiezas generales todas las semanas.

El gerente deberá estar enterado de todos los asuntos que el empleado considere importantes, por estar supeditado a él.

#### ❖ Especificaciones del puesto

La formación que debe tener el empleado es el título de Técnico en Estética y Belleza, correspondiente a un Grado Medio. Se valorará el conocimiento de otros idiomas, y deberá haber obtenido una experiencia mínima de 3 años en ocupaciones similares.

El objetivo principal del trabajador es la satisfacción del cliente, para ello debe mantener una actitud agradable y simpática para conseguir su confianza, así como un comportamiento activo y de compromiso para obtener los mejores resultados en cuanto al servicio prestado.

- Horario laboral

Lunes a viernes: de 11h a 14h y de 16h a 20h.

Sábados: de 9h a 14h.

- Tipo de contrato: indefinido
- Sueldo bruto anual: 11.793,60 €

Se le añadirá un plus de transporte de 2,00 €/día efectivamente trabajado, si se diera el caso.

### EMPLEADO EN PRÁCTICAS

#### ❖ Descripción del puesto de trabajo

Además de un empleado a tiempo completo realizando todas las funciones que necesite la empresa, se contará con un empleado en prácticas que realizará las actividades de depilación y cuidado de manos y pies, con sus respectivas preparaciones y eliminando las suciedades, pero no se encargará de las limpiezas semanales.

Se pretende ayudar en la formación de estudiantes de títulos de estética, aprovechando sus conocimientos y cualidades para lograr altos rendimientos en la empresa.

Este puesto de trabajo estará en continua rotación y siempre permanecerá alguien con él para ayudarle en lo que necesite, ya sea el otro empleado como el gerente.

#### ❖ Especificaciones del puesto

Los estudios mínimos que deberá estar cursando son los que le permitan obtener el título de Técnico en Estética y Belleza. En este caso también se valorará el conocimiento de otras lenguas, pero no será necesaria la experiencia.

Las cualidades como persona y trabajador coinciden con las del empleado central.

- Horario laboral: lunes a viernes de 11h a 14h y de 16h a 18h.

La jornada laboral será de cinco horas diarias, es decir, 35 horas semanales.

- Tipo de contrato: entre 6 meses y 2 años.

Primeramente la empresa ofrecerá contratos de 1 año al estudiante, pero éste lo podría adaptar en función de sus necesidades, entre el rango anteriormente establecido.

- Sueldo bruto anual (12 pagas): 3.790,80 €

El desglose del cálculo del salario se puede observar en el **Anexo 6**.

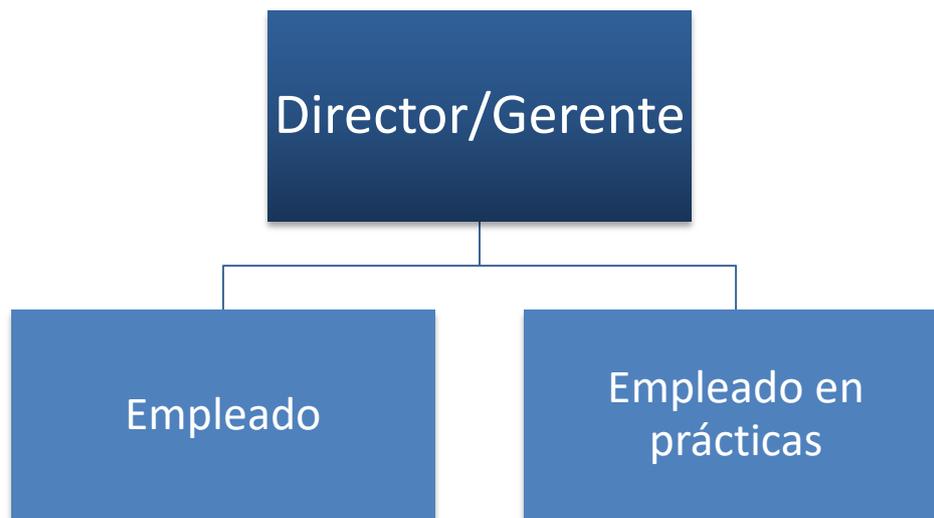
## 5.4 Organigrama

El organigrama de una empresa esquematiza de forma jerárquica los diferentes niveles de responsabilidad y cargo que forman parte de la estructura del negocio.

En este caso, no existe un socio director que haya aportado el capital necesario para la implantación de la nueva sociedad, sino que es el propio gerente quien ha realizado la inversión. No se distinguirán dos diferentes escalones, es el mismo director/gerente quien además de constituir la empresa, dirige, analiza y controla los aspectos más relevantes.

El segundo nivel está formado por los empleados, siendo los que cumplen las órdenes del gerente. Toman decisiones de menor rango siempre aceptadas por el gerente, y son los encargados de realizar la actividad principal del negocio, es decir, el “Core Business”.

Ilustración 16. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



# PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

## 6. Plan Económico-Financiero

En el análisis económico-financiero se utilizan una serie de métodos y herramientas para valorar la situación de la empresa y sus expectativas de futuro, examinando los estados financieros. Los resultados obtenidos servirán de ayuda para tomar las mejores decisiones sobre el futuro negocio.

Gracias a la ejecución de este plan, se consigue una previsión a medio y largo plazo de las necesidades económicas que posee la empresa. Se estudiará el escenario económico-financiero en el que se encuentra la empresa para poder estimar tanto su liquidez y solvencia, como la viabilidad del negocio.

El análisis se realizará sobre unas cuentas anuales que se simularán a partir de las previsiones anteriores y además, se calcularán el VAN y la TIR para obtener el umbral de rentabilidad de la empresa.

### 6.1 Plan de inversión-financiación

#### 6.1.1 Plan de inversión

Para el funcionamiento del negocio es imprescindible adquirir distintos activos, como mobiliario, existencias, arrendamiento del local o materiales específicos del sector, entre otros. Todo ello supone una inversión para poder iniciar la actividad empresarial, de los cuales se espera recibir beneficios y una alta rentabilidad.

Existen dos tipos de activos: los no corrientes y los corrientes.

Los **activos no corrientes** son aquellos que permanecen de forma duradera en las actividades de la empresa.

Los **activos corrientes** son adquiridos para su posterior venta o para consumirlos en el proceso de producción o prestación de servicios.

Además, entre los activos no corrientes se encuentran el inmovilizado material y el intangible.

El **inmovilizado material** son todos aquellos elementos que la empresa necesita para su actividad pero no son vendidos ni transformados sino que son utilizados de manera continuada en la prestación de los servicios, como bienes, muebles o inmuebles.

En este caso los bienes de inversión inicial para la empresa son:

- Instalaciones
- Mesa, sillones para la zona de espera
- Camillas para las cabinas
- Taburetes especializados para las cabinas
- Mesa de trabajo y sillas para la zona de cuidado de manos

- Sillón para la pedicura spa
- Estanterías y zonas de almacenaje para las diferentes salas
- Mostrador para la recepción
- Armario-archivo
- Lámparas UV secador de uñas para manicura y pedicura
- Lámparas de aumento con luz para las cabinas
- Lavabo con espejo en las salas
- Equipo de música
- Equipo informático: TPV compuesto por un ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas
- Otros como toallas o papeleras
- Rótulo, posters, folletos y tarjetas para publicidad

El **inmovilizado intangible** son los activos inmateriales sin apariencia física susceptibles de valoración económica, utilizados para la prestación de servicios y que permanecen en el tiempo.

- Página web y aplicaciones informáticas
- Fianzas y traspaso

Los activos corrientes (existencias) que se deben obtener para este negocio son:

- Gel de depilación
- Aceites y cremas post-depilación
- Dispensador y cartuchos de cera tibia
- Calentador fundidor de cera
- Espátulas y bandas de depilar
- Otros elementos y herramientas para la depilación
- Fundas desechables y rollos de papel para la camilla
- Esmaltes y otros productos para cuidado de manos y pies

Tabla 13. Coste de las inversiones

INVERSIONES		Precio/Ud.	Nº Uds.	TOTAL (€)
Inmueble	Acondicionamiento del local			2.665
Recepción	Mostrador	176	1	176
	TPV	229	1	229
	Equipo de música	89,99	1	89,99
Zona espera	Mesa	118	1	118
	Sofá	49,58	2	99,16
Zona cuidado de manos y pies	Mesa de trabajo	165,28	1	165,28
	Sillas	59	2	118
	Sillón pedicura SPA	446,27	1	446,27
	Lámpara UV secado manicura	89	1	89
	Lámpara UV secado pedicura	39	1	39
Gabinete	Camilla	259	2	518
	Silla especializada	89	2	178
	Lavabo con espejo	95,04	2	190,08
	Lámpara aumento con luz	79	2	158
	Almacenaje	123,14	2	246,28
Genérico	Elementos varios			500
Publicidad	Folletos		1000	20,53
	Tarjetas visita		500	14,18
	Tarjetas fidelización		500	18,73
	Rótulo	58,25	1	58,25
	Póster escaparate		2	30,63
	Póster interior		2	23,77
<b>TOTAL</b>				<b>6.191,15</b>

Fuente: Elaboración propia

Para clasificar contablemente los diferentes activos, se considera mobiliario las siguientes partidas: el mostrador, las sillas, las mesas, los sofás, el sillón pedicura spa, las camillas, los lavabos y las estanterías almacenaje. Y como maquinaria: las lámparas UV para secado y la lámpara de aumento. En el **Anexo 7** se puede observar la relación de precios de cada uno de los productos.

Además de todos los gastos materiales, en el momento de la inversión también hay que soportar otros como los gastos de constitución y de primer establecimiento que en este caso se estiman en 665 y 1.213,32 €, respectivamente, en los que se incluyen los certificados, la notaría, tasas y otros trámites.

El coste del local es de 400 €/mes, de los que se abonarán dos mensualidades como fianza (800 €). Hay que tener en cuenta también el coste de traspaso que sube a 7.990 € y otros costes como el de la creación de un sitio web, los cuales se sitúan en 1.210 € contabilizándose como “Aplicaciones informáticas”.

En cuanto a la reforma y acondicionamiento del local que hay que realizar, como se trata de un local que se ha estado utilizando con unos fines similares, no implica una gran reforma sino únicamente pequeños cambios. Se trata de una pequeña reforma de un local comercial, ya que las modificaciones se basan en construir dos tabiques para formar una nueva sala, adaptar un pequeño lavabo en la nueva cabina, habilitar una puerta de paso entre ambas y otros pequeños arreglos de menor relevancia.

Se han buscado diferentes presupuestos para ello, y se va a tomar como referencia el precio medio de trabajos para una pequeña reforma local comercial en la provincia de Valencia, el cual es de 2.665 €<sup>4</sup>. Se imputará en la partida de Instalaciones.

Para las Existencias se han estimado 500 €, con el fin de poseer siempre un mínimo de materiales y utensilios para cubrir las necesidades en los momentos de mayor consumo.

Por otro lado, como ya se ha comentado anteriormente, la publicidad se va a implantar únicamente en el propio local. Para ello, se va a colocar un rótulo en la entrada del local con la imagen corporativa de la empresa y diferentes posters tanto dentro como fuera del local. El rótulo tendrá un tamaño de 150x50 cm sin iluminación y no será necesaria la contratación de un profesional para su colocación. Los posters que se mostrarán en el escaparate hacia el exterior tendrán un tamaño de A2, mientras que los interiores A3. La relación de precios de estos artículos también se encuentra en el mismo anexo.

Como tesorería inicial se ha propuesto una cantidad de 2.500 €, con el fin de que la cantidad final de tesorería de cada mes no sea inferior a 1.000 €. Esto se encontrará en tablas posteriores en relación al cálculo de la inversión total.

Para el cálculo de la amortización del inmovilizado se ha tenido en cuenta la tabla de coeficientes de amortización lineal ofrecida por la Agencia Tributaria. En cuanto a la vida útil de los derechos de traspaso, según la última modificación del artículo 395 del Código de Comercio, debe establecerse en 10 años.

---

<sup>4</sup> El precio medio ha sido proporcionado por la empresa *Habitissimo* (<https://www.habitissimo.es/>)

<sup>5</sup> “4. Los inmovilizados intangibles son activos de vida útil definida. Cuando la vida útil de estos activos no pueda estimarse de manera fiable se amortizarán en un plazo de diez años, salvo que otra disposición legal o reglamentaria establezca un plazo diferente.”

Tabla 14. Cuota amortización del inmovilizado

INMOVILIZADO	Valor Adquisición	Vida Útil	Cuota Amortización Anual
Derechos de traspaso	7990	10	799
Aplicaciones informáticas	1210	5	242
Construcciones	2665	10	266,50
Maquinaria	286	8	34,32
Mobiliario	2255,07	10	225,51
Equipos informáticos	318,99	5	63,80

Fuente: Elaboración propia

El valor de los diferentes inmovilizado a lo largo de los primeros 5 años se encuentra en el **Anexo 8**.

### 6.1.2 Plan de financiación

A continuación se muestra la cantidad total a la que debe de hacer frente en el momento inicial y las diferentes fuentes de financiación a las que puede recurrir.

Existen diferentes modos para financiarse, los fondos propios y los ajenos:

- Los **fondos propios** engloban las aportaciones realizadas por los socios o propietarios del negocio y los beneficios o pérdidas generados como resultados de ejercicios anteriores; caracterizado como pasivo no exigible.
- Las **fuentes de financiación ajenas** tratan de aquellas deudas exigibles que la empresa posee frente a terceros, como proveedores, entidades bancarias u otros acreedores. Éstas, a su vez, se diferencian entre el largo y corto plazo.

Tabla 15. Plan de inversiones

INVERSIÓN	
<b>ACT NO CORRIENTE</b>	15.525,06
Inmovilizado Inmaterial	
Derechos de traspaso	7.990
Aplicaciones informáticas	1.210
Inmovilizado Material	
Construcciones	2665
Maquinaria	286
Mobiliario	2.255,07
Equipos informáticos	318,99
Fianzas y depósitos constituidos a l/p	
Fianza alquiler local	800
<b>ACT CORRIENTE</b>	5.697,26
Existencias	500
Deudores	3.197,26

Tesorería	2.500
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>21.722,32</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El socio gerente cuenta con 15.000 € y, además, se tiene que tener presente el valor negativo en la partida de “Reservas voluntarias” correspondiente a los gastos de constitución, como bien se indica en el punto 4<sup>6</sup> del apartado 9 de la segunda parte (normas de registro y valoración) del plan general contable. La cantidad restante se financiará a través de agentes externos, en este caso se hará uso de un préstamo de una entidad bancaria.

*Tabla 16. Plan de financiación*

FINANCIACIÓN	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	14.335
Capital	15.000
Reservas voluntarias	-665
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	7.387,32
Préstamo a largo plazo	7.387,32
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>21.722,32</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El préstamo se ha contratado para un plazo de 6 años con una tasa anual equivalente (TAE) del 6,25%; el detalle de su amortización se presenta en el **Anexo 9**.

## 6.2 Plan de ventas

Este análisis hace referencia a la evolución de las ventas en un plazo de 3 años. La actividad empresarial se iniciará a fecha de 01 de enero, por lo que el ejercicio económico corresponderá al año natural.

Para empezar a planificar las ventas, hay que tener en cuenta la estacionalidad de la empresa ya que la demanda variará en función de la temporada del año en que se encuentre.

En primer lugar, durante el primer trimestre debido al bajo interés en este tipo de servicios y, sobre todo, por la novedad del negocio y no ser conocido entre los consumidores, se espera obtener un 18% (6% cada mes) de las ventas totales del primer año.

<sup>6</sup> “[...] Los gastos derivados de estas transacciones, incluidos los gastos de emisión de estos instrumentos, tales como honorarios de letrados, notarios, y registradores; impresión de memorias, boletines y títulos; tributos; publicidad; comisiones y otros gastos de colocación, se registrarán directamente contra el patrimonio neto como menores reservas. [...]”

Durante el segundo trimestre y los dos meses posteriores a la temporada de verano, las ventas alcanzarán alrededor de un 57,5% en total, suponiendo un 11,5% cada mes. Esto sucede al ser el periodo de temporada alta para el sector, los consumidores demandan estos servicios para prepararse y recuperarse del verano.

Sin embargo, en los propios meses estivales (julio y agosto), caerá la demanda hasta llegar casi al 8% (casi 4% cada mes), ya que no se suele acudir de manera tan abundante a este tipo de negocios.

Una vez traspasada la temporada alta posterior al verano se reducen las ventas, aunque esta vez de manera menos pronunciada ya que la empresa está siendo cada vez más reconocida y probablemente ya exista algún cliente que acuda de manera frecuente. Esta vez se estimará sobre un 16% del total previsto (8% cada mes).

Las previsiones anteriores se refieren principalmente al servicio de depilación láser, para el resto de tratamientos sigue la misma tendencia pero de forma más uniforme entre las diferentes temporadas.

Para homogeneizar los precios de los distintos servicios, se ha decidido calcular el término medio sobre ellos. De esta forma, el precio medio de la depilación a cera es de 7,09 €, el de la depilación mediante láser a 50 € y el de cuidado de manos y pies a 11,60 €.

Para finalizar, se van a establecer unos porcentajes en función de estimaciones de demanda para distribuir las ventas previstas entre los diferentes servicios. Se presume que el 55% de los ingresos van a proceder de la depilación con láser, el 22,5% de la depilación a la cera y el otro 22,5% restante del cuidado de manos y pies.

El objetivo de la empresa es obtener unos ingresos alrededor de 50.000 € el primer año. Así pues, después de conocer todos los datos oportunos se ha calculado el número de clientes al mes que la empresa conseguirá durante el primer ejercicio:

**Tabla 17. Número estimado de clientes e ingresos durante el primer ejercicio económico**

	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
<b>DEPILACIÓN LÁSER</b>													
<b>Unidades</b>	35	35	35	64	64	64	21	21	64	64	46	46	<b>559</b>
<b>Ingresos</b>	1.750			3.200			1.050		3.200		2.300		<b>27.950</b>
<b>DEPILACIÓN CERA</b>													
<b>Unidades</b>	132	132	132	150	150	150	130	130	140	140	121	121	<b>1628</b>
<b>Ingresos</b>	935,88			1.063,50			921,70		992,60		857,89		<b>11.542</b>
<b>CUIDADO DE MANOS Y PIES</b>													
<b>Unidades</b>	80	80	80	90	90	90	80	80	85	85	75	75	<b>990</b>
<b>Ingresos</b>	928			1.044			928		986		870		<b>11.484</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Plan de tesorería

El plan de tesorería trata de realizar una previsión sobre los cobros que va a obtener la empresa y los pagos que debe asumir a lo largo de la actividad productiva. De esta forma, se contemplará la liquidez de la empresa y su capacidad para atender a las deudas y pagos a corto plazo.

#### 6.3.1 Cobros

Para el cálculo de los cobros se tendrá en cuenta, además de los ingresos sobre ventas detallados en el apartado anterior (50.976,52 € en total), el préstamo solicitado con valor de 7.387,32 € y el capital inicial aportado por el socio de 15.000 €.

Por otro lado, es importante considerar el incremento estimado del 5% que se producirá anualmente en el volumen de negocio.

#### 6.3.2 Pagos

Todos los gastos que pertenecen al inicio de la actividad deben imputarse en el primer ejercicio, los cuales ya se han detallado en el apartado del Plan de inversión y financiación. Sin embargo, hay otra serie de gastos que se van a ir soportando regularmente y que resultan imprescindibles para la ejecución de la actividad empresarial.

Primeramente, hay que destacar los costes de constitución de la sociedad, incluidos los de notaría, registros o certificados, y los de inmovilizado, los cuales ya han sido detallados anteriormente.

Además, hay que tener en cuenta el gasto anual del arrendamiento del local, el cual es de 4.800 €, así pues también hay que considerar la fianza que se desembolsa al inicio correspondiente a dos mensualidades, de 800 €. Ambos hacen un total de 5.600 €.

#### ❖ Consumos

Para la contabilización de los consumos o gastos por compras, se han estimado las siguientes cantidades: 1 € por servicio de depilación láser, 0,50 € por servicio de depilación a cera y 0,30 € por servicio de cuidado de manos y pies. Entre ellos, se encuentran materiales y productos necesarios para la realización de las diferentes actividades, como por ejemplo: geles para la preparación como para la post depilación, espátulas de madera, bandas, diferentes tipos de ceras, guantes o papel para la camilla.

Por tanto, el gasto mensual referente a los consumos según las estimaciones de demanda se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 18. Gasto por consumos mensual durante el primer ejercicio

	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
<b>DEPILACIÓN LÁSER</b>													
<b>Unidades</b>	35	35	35	64	64	64	21	21	64	64	46	46	<b>559</b>
<b>Gastos</b>	35			64			21		64		46		<b>559</b>
<b>DEPILACIÓN CERA</b>													
<b>Unidades</b>	132	132	132	150	150	150	130	130	140	140	121	121	<b>1628</b>
<b>Gastos</b>	66			75			65		70		60,50		<b>814</b>
<b>CUIDADO DE MANOS Y PIES</b>													
<b>Unidades</b>	80	80	80	90	90	90	80	80	85	85	75	75	<b>990</b>
<b>Gastos</b>	24			27			24		25,50		22,50		<b>237</b>

Fuente: Elaboración propia

Dichos gastos aumentarán anualmente un 5% de igual manera que las ventas.

Para los restantes pagos que se efectúen anualmente, se asumirá un incremento del 2% cada año, los cuales se presentan a continuación:

#### ❖ Sueldos y salarios

El negocio va a contar con dos empleados además del socio gerente que también realizará las actividades propias de la empresa. Del salario bruto también habrá que soportar un 30% en términos de seguridad social. Y por otro lado, se considera un aumento anual del 2% de estos costes.

Tabla 19. Gastos de personal

	Salario bruto	Seguridad Social	Coste personal
<b>Socio/gerente</b>	12.007,80 €	3.602,34 €	15.610,14 €
<b>Empleado</b>	11.793,60 €	3.538,08 €	15.331,68 €
<b>Empleado en prácticas</b>	3.790,80 €	1.137,24 €	4.928,04 €
<b>TOTAL</b>	<b>27.592,2 €</b>	<b>8.277,66 €</b>	<b>35.869,86</b>

Fuente: Elaboración propia

#### ❖ Publicidad

Los gastos en publicitar el negocio únicamente van a consistir en elementos informativos en el propio local. Se van a colocar posters de gran tamaño en la cristallera para llamar la atención al exterior, así como otros más pequeños dentro del local proporcionando información sobre los servicios disponibles, al igual que las promociones. Además de tener folletos en el mostrador para que el cliente pueda tener la información de los servicios siempre a su disposición, y también tarjetas de visitas con los datos de la empresa, y de fidelización para lograr que el cliente complete el bono. Se estima que para el primer año no será necesario realizar más pedidos que el inicial, por tanto el gasto asciende a 166,09 € y que posteriormente incrementará un 2% al año.

#### ❖ **Prima de seguro**

En cuanto a los seguros para proteger a la empresa, se ha conseguido una prima de seguros a través de la compañía aseguradora Generali de 275,75 € anuales.

#### ❖ **Suministros**

Los suministros necesarios para el funcionamiento de la empresa son la luz, el agua y el internet. Los elementos más destacados que necesitan conexión a la luz para su funcionamiento son la máquina láser, las lámparas de secado, la lámpara de aumento y el sillón de pedicura SPA. A pesar de ser las herramientas con más potencia del negocio, se considera que no es muy elevada y que no va a incrementar el gasto de luz por encima de lo habitual, por lo que el gasto de luz y agua se estima en 150 € mensuales. Por otro lado, se contratará una línea de teléfono e internet con la red de telefonía Movistar especial empresas, por un coste de 63 € al mes.

El gasto anual de suministros asciende a 2556 €, incrementándose un 2% cada año posterior.

#### ❖ **Préstamo**

Es importante tener en cuenta la cantidad de amortización del préstamo a la que se tiene que hacer frente, como ya se ha comentado anteriormente en el apartado del plan de financiación.

#### ❖ **IVA**

Se aplicará un 21% de Impuesto sobre el Valor Añadido a todos los servicios prestados.

#### ❖ **IS**

Al tratarse de una empresa de nueva creación, el tipo que se aplicará referente al Impuesto sobre Sociedades será de carácter reducido, es decir, del 15% hasta los 300.000 € de base imponible y el 20% para lo que supere. Estos porcentajes serán aplicados a los dos primeros ejercicios en los que la empresa obtenga una base imponible positiva, es decir, beneficios. A partir del tercer año, se aplicará el tipo general del 25%.

#### ❖ **Alquiler máquina láser diodo**

Se ha decidido establecer un contrato de alquiler con opción a compra con una empresa proveedora de maquinaria especializada en estética. El contrato consiste en el arrendamiento de una máquina de láser diodo desembolsando 270 € al mes. El plazo pactado de duración del contrato de alquiler es de un año, desde el 01 de enero de 2019 hasta el 31 de diciembre del mismo año, el cual se prorrogará sin comunicado

expreso durante los siguientes ejercicios. Para rescindir del contrato será necesario el aviso por cualquiera de las partes con un mes de antelación.

Se acuerda que durante el transcurso del contrato el arrendatario puede adquirir la maquinaria, comunicando previamente la intención de ejercer la opción, por un valor de 15.730 €. Si se ejerce la opción durante los dos primeros años de contrato, se descontaría el 100% de las rentas ya abonadas; si se realiza durante el 3<sup>er</sup> año, se tendría en cuenta el 75%; y si se ejerciera durante el 4<sup>o</sup>, se restaría el 60% de las aportaciones en forma de alquiler.

La empresa ha decidido inicialmente establecer el contrato de alquiler durante un año con la intención de prorrogarlo durante dos años completos más. El fin es observar la tendencia del negocio y comprobar que se cumplen las expectativas de crecimiento, en este caso, se ejercería la opción a principios del 4<sup>o</sup> año.

Así pues, el gasto asciende a 3.240 € al año.

En la tabla que se presenta a continuación se muestra el presupuesto de tesorería para los tres primeros ejercicios.

**Tabla 20. Presupuesto de tesorería para los tres primeros ejercicios**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>2.500,00</b>	<b>7.409,90</b>	<b>9.877,11</b>
Ventas	50.976,52	53.525,35	56.201,61
IVA Repercutido	10.705,07	11.240,32	11.802,34
<b>Cobros ventas</b>	<b>61.681,59</b>	<b>64.765,67</b>	<b>68.003,95</b>
<b>S. INICIAL + COBROS</b>	<b>64.181,59</b>	<b>72.175,57</b>	<b>77.881,06</b>
Compras	1.670,00	1.753,50	1.841,18
Salarios + S.S.	35.869,86	36.587,26	37.319,00
Gastos generales	12.351,19	11.360,63	11.587,84
Inversiones	0,00	0,00	0,00
Devolución ptmo.	1.479,64	1.479,64	1.479,64
Imp. Sociedades	0,00	0,00	652,49
Hac. Deudora IVA	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado	2.689,66	2.753,98	2.820,10
IVA Rep-Sop	8.015,41	8.486,35	8.982,23
Liquidación IVA	2.711,34	8.363,46	8.852,86
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>56.771,69</b>	<b>62.298,46</b>	<b>64.553,11</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>7.409,90</b>	<b>9.877,11</b>	<b>13.327,95</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla anterior, se observan las diferencias entre cobros y pagos positivas de los tres años. El primer año presenta una diferencia alrededor de 5 mil euros, que sumados al saldo inicial asignado para la tesorería, hacen un total acumulado de 7.409,90 €.



Para el segundo año, la diferencia entre cobros y pagos disminuye debido a que el aumento de los pagos es mayor al incremento de los ingresos. Aunque este factor no es de gran relevancia, ya que añadiendo el saldo anterior resulta un acumulado mayor que el del primer año.

En el caso del tercer año ocurre lo contrario, provocado porque el aumento de los cobros es mayor que el aumento de los pagos, esto hace que la diferencia sea mayor y que, sumado al saldo anterior, el incremento también sea superior.

En el **Anexo 10** se encuentran las tablas detalladas por meses del primer año en relación a las previsiones de tesorería.

## 6.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados, es otro de los documentos contables que pertenece a las cuentas anuales de una empresa. Su objetivo es aportar información sobre la gestión del resultado económico. Recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y gastos derivados de las operaciones realizadas en el transcurso del ciclo económico.

Tabla 21. Cuenta de pérdidas y ganancias para 3 años

	AÑO 1	% s/ ventas	AÑO 2	% s/ ventas	AÑO 3	% s/ ventas
<b>Ventas</b>	50.976,52	100	53.525,35	100	56.201,61	100
Consumos	1.670,00	3,28	1.753,50	3,28	1.841,18	3,28
<b>Margen bruto</b>	49.306,52	96,72	51.771,85	96,72	54.360,44	96,72
Gastos de personal	35.869,86	70,37	36.587,26	68,36	37.319,00	66,40
Gastos primer establecimiento	1.213,32	2,38	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos	8.040,00	15,77	8.200,80	15,32	8.364,82	14,88
Comunicación	166,09	0,33	169,41	0,32	172,80	0,31
Material oficina	100,00	0,20	102,00	0,19	104,04	0,19
Suministros	2.556,00	5,01	2.607,12	4,87	2.659,26	4,73
Prima de seguro	275,78	0,54	281,30	0,53	286,92	0,51
<b>Total gastos generales</b>	48.221,05	94,59	47.947,88	89,58	48.906,84	87,02
Amortizaciones	1.631,13	3,20	1.631,13	3,05	1.631,13	2,90
<b>BAIT</b>	-545,65	-1,07	2.192,84	4,10	3.822,47	6,80
Intereses deuda	432,04	0,85	364,65	0,68	292,93	0,52
<b>BAT</b>	-977,69	-1,92	1.828,18	3,42	3.529,54	6,28
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	127,57	0,24	529,43	0,94
<b>BDT</b>	<b>-977,69</b>	<b>-1,92</b>	<b>1.700,61</b>	<b>3,18</b>	<b>3.000,11</b>	<b>5,34</b>

Fuente: Elaboración propia

El aspecto principal y que más resalta sobre los demás, es la cantidad tan elevada que representa el margen bruto sobre las ventas totales (96,72%), esto significa que los costes variables o consumos que tiene la empresa son realmente muy bajos, representando un 3,28% de las ventas.

Estos datos suponen para la empresa una estructura de gastos totalmente rígida, ya que si fuese necesario adoptar medidas para mejorar la gestión económica de la empresa, no se podría actuar prácticamente nada sobre los gastos variables. Esto supone una desventaja para la empresa porque los gastos fijos que están ligados a la estructura de la empresa, siempre son más complicados de modificar ante presiones del entorno y son capaces de reaccionar con más facilidad que los variables. Aunque cabe destacar que la inflexibilidad que presenta la estructura de gastos, se podría considerar habitual entre las empresas del sector servicios.

Entre los demás gastos se encuentran el gasto de personal (70,37% sobre los ingresos) y los demás gastos generales, entre los cuales el que más representación tiene sobre las ventas son los de arrendamientos, 15,77%.

Se debe hacer referencia, además, a los gastos de primer establecimiento que han sido imputados únicamente al primer ejercicio económico, teniendo en cuenta el nuevo tratamiento de dichos gastos según el punto 7<sup>7</sup> del apartado II en la introducción del plan general de contabilidad.

El beneficio de antes de intereses e impuestos resulta negativo con un valor de 545,65 €, a los que se les debe deducir los gastos financieros surgidos del préstamo, los cuales tienen un valor de 432,04 €, hacen un valor todavía más negativo de 977,69 € y, por tanto, no hay que aplicar el tipo impositivo porque no se han obtenido beneficios.

En cuanto a las comparaciones entre los diferentes ejercicios, se destaca que el valor monetario de las ventas se ha visto incrementado de manera superior que el gasto de los consumos. Por tanto, el margen bruto que determina la diferencia entre ambos, incrementa con el transcurso de los años, aunque el porcentaje sobre las ventas sigue siendo el mismo.

Por otra parte, los gastos de personal y los de estructura han aumentado en un 2%, de igual forma que los gastos variables, pero este hecho no ha supuesto grandes variaciones ya que el incremento del 5% de las ventas es superior al aumento en dichos gastos. Por lo que el beneficio antes de intereses e impuestos aumenta año tras año, siendo en el segundo año un 4,10% y el último un 6,80% sobre el total de ingresos.

Otro aspecto importante que destacar es el impuesto sobre beneficios del segundo año, ya que al obtener pérdidas en el año anterior, éstas se ven compensadas por los nuevos beneficios y, por tanto, únicamente se aplica el tipo impositivo al beneficio restante. A partir del tercer año, dicho impuesto corresponde al total del beneficio.

## 6.6 Análisis de la inversión

### ➤ Análisis de la rentabilidad del proyecto

Para estudiar la rentabilidad del proyecto propuesto y considerar su viabilidad, se utilizarán dos parámetros: se analizará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

En primer lugar, cabe especificar que el VAN se trata de una medida de rentabilidad absoluta neta (unidades monetarias) y consiste en actualizar los flujos de caja, es decir, la diferencia entre los cobros y pagos futuros que surgen de la inversión, realizada al momento inicial. Se calcula de forma que se trasladan los flujos de caja al momento

---

<sup>7</sup> “[...] Cabe también mencionar el nuevo tratamiento de los gastos de primer establecimiento, que deberán contabilizarse en la cuenta de pérdidas y ganancias como gastos del ejercicio en el que se incurran. [...]”

presente descontándolos a un tipo de interés determinado, y a ese valor se le resta la inversión inicial, con lo que se obtendría el valor actual del proyecto y, por tanto, el incremento de valor que ha proporcionado a los socios del negocio.

En este caso, el proyecto será rentable y se considerará aceptable por generar beneficios si el valor del VAN es superior a 0, es decir, cuando el valor sea positivo.

En cambio, la TIR es una medida de rentabilidad relativa (tanto por ciento) que representa la tasa de interés con la que el VAN es igual a 0. Se considera que a mayor TIR, mayor rentabilidad proporciona el proyecto o la inversión. Para ello, se compara con el coste de oportunidad de la inversión.

Se entiende que un proyecto será rentable cuando la TIR supere la tasa mínima de rentabilidad exigida por la inversión o proyecto.

Las variables que se van a considerar para realizar los cálculos pertinentes son los siguientes:

- ❖ Coste de la inversión o desembolso inicial: está formado por todos los pagos sobre los elementos necesarios para comenzar la actividad del negocio. El coste asciende a 18.525,06 €, siendo el total de la inversión sin tener en cuenta el IVA.
- ❖ Tasa de actualización: rentabilidad mínima exigida por la inversión. En este caso, se requiere un 10%.
- ❖ Horizonte temporal: la vida útil del proyecto se considera de 5 años.
- ❖ Flujos de caja: se trata de la diferencia entre los cobros y pagos anuales que surgen de la propia actividad de la empresa. Se calculará añadiendo al beneficio antes de intereses e impuestos la amortización y restando el impuesto sobre el beneficio.

Tabla 22. Flujos de caja

	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>- 18.525,06</b>	<b>1.085,48</b>	<b>3.696,39</b>	<b>4.924,17</b>	<b>5.857,04</b>	<b>14.298,34</b>
Desembolso	18.525,06					
BAIT		-545,65	2.192,84	3.822,47	5.562,36	7.418,58
Amortización		1.631,13	1.631,13	1.631,13	1.631,13	9.500,56
Impuesto			127,57	529,43	1.336,44	1.820,80

Fuente: Elaboración propia

Con la realización de los cálculos adecuados se llega a los siguientes valores de VAN y TIR:

Tabla 23. VAN y TIR de la inversión

Tasa	10%
VAN	2.094,78 €
TIR	13,15%

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene un VAN con valor de 2.094,78 € el cual es superior a 0; y por otro lado, la TIR con un porcentaje del 13,15%, también es superior al 10% de la tasa de actualización. Además, cabe destacar los valores positivos en todos los años de los flujos de caja, y como van aumentándose posteriormente.

La conclusión que se extrae es que la inversión proporciona una alta rentabilidad para el negocio y, por tanto, es aceptable realizarla.

➤ Análisis del fondo de maniobra

El fondo de maniobra consiste en calcular la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, lo cual proporciona información sobre la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de más corto plazo, las más inmediatas, con el activo más líquido que posee.

Tabla 24. Fondo de maniobra para 3 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	7.909,90	10.377,11	13.827,95
PASIVO CORRIENTE	3.221,79	3.543,96	3.626,61
<b>FM</b>	<b>4.688,11</b>	<b>6.833,15</b>	<b>10.201,35</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa como los datos son bastante positivos, esto quiere decir que la cantidad de los recursos económicos más líquidos que presenta la empresa son superiores a las deudas más inmediatas, por lo que no habría problemas en hacer frente a ellas en cualquier momento.

También se puede comprobar como este valor aumenta a lo largo de los años, esto es debido al crecimiento que presenta el activo corriente gracias a la tesorería. En este caso, los aumentos del pasivo corriente no generan variaciones en negativo sobre el fondo de maniobra.

Aunque realmente para conocer si la situación de beneficios en el fondo de maniobra es una ventaja para la empresa, hay que compararlo con el pasivo corriente. En los tres casos el fondo de maniobra supera al pasivo corriente, por lo que, aunque sean valores positivos, este hecho tiene que ser atendido por la empresa ya que podría haber una posible ociosidad sobre los activos y, con ello, una pérdida de rentabilidad.

➤ Análisis de ratios

El análisis mediante ratios permite relacionar magnitudes económico-financieras que mantienen cierta conexión, de manera que facilita su estudio al poderse comparar valores en distintos momentos de tiempo, así como compararlos a los de otras empresas de la competencia.

En este punto, se analizará la liquidez y el endeudamiento a partir de la relación entre distintas variables. A través del estudio de diferentes ratios se podrá examinar la situación financiera de la empresa.

El análisis de la liquidez ayudará a conocer en qué situación se encuentra la empresa para poder afrontar sus deudas más inmediatas. Para ello, se van a analizar los tres principales ratios:

Tabla 25. Ratios Liquidez

LIQUIDEZ		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez general	AC/PC	2,455	2,928	3,813
Tesorería	R+D/PC	2,300	2,787	3,675
Disponibilidad	D/PC	2,300	2,787	3,675

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, el ratio de liquidez general presenta en los tres años un valor elevado, superior al 1,5 que se consideraría adecuado. Se entiende que la empresa no tiene problemas de liquidez sino todo lo contrario, posee activos ociosos y podría existir una posible pérdida de rentabilidad.

El ratio de tesorería tiene el mismo significado que el anterior, pero comprobando que la empresa tiene suficiente liquidez sin contar las existencias, únicamente con el realizable y la tesorería. Deduciendo las existencias al activo corriente, sigue siendo un valor muy alto debiendo situarse en torno a 1 para considerarse correcto. Hay que destacar la coincidencia entre este valor con el del ratio de disponibilidad, causada por la inexistencia de realizable, es decir que para ambos ratios se ha utilizado únicamente la tesorería. Comparando el valor de este último ratio con el que se consideraría más apropiado para la empresa, que se encuentra entre 0,2 y 0,3, se comprueba más efectivamente esa liquidez tan elevada.

Las conclusiones que se extraen a partir de los valores de los ratios son que la empresa presenta excesiva liquidez y que esto podría representar problemas de ociosidad y pérdida de rentabilidad. Y además, que esto es causado por la cantidad de tesorería que posee la empresa.

Los datos de los siguientes años van creciendo con respecto el anterior debido a que el activo corriente aumenta en mayor proporción que el pasivo corriente, esto supone

que los valores siguen estando por encima del 2, lo que continúa corroborando la excesiva liquidez de la empresa a lo largo de los años.

Analizar la situación de endeudamiento de la empresa sirve para conocer la estructura financiera con la que se encuentra, si ésta tiene algún grado de independencia a la hora de tomar decisiones o si se ve verdaderamente ligada a terceros. Se tomarán como referencia también los principales ratios:

Tabla 26. Ratios endeudamiento

ENDEUDAMIENTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Endeudamiento	P/PN+P	0,387	0,335	0,262
Autonomía	PN/P	1,581	1,986	2,821
Solvencia	A/P	2,581	2,986	3,821

Fuente: Elaboración propia

Primeramente, hay que señalar que el ratio de endeudamiento representa las deudas que soporta la empresa en relación a todos sus recursos financieros, es decir, el patrimonio neto junto el pasivo. Este valor debería encontrarse entre 0,4 y 0,6 para considerarse adecuado, y en este caso, como se puede comprobar en la tabla anterior, los valores de los tres años están por debajo, excepto el primer año que podría considerarse en el límite inferior. Lo que quiere decir que la empresa tiene un nivel de deudas por debajo de lo aconsejado, o bien, que posee de un exceso de capitales propios.

Por otra parte, debido al reducido endeudamiento se observa como el nivel de autonomía es elevado. El ratio de autonomía debe encontrarse entre el 0,7 y el 1,5, que en este caso se supera en todos los años.

En relación al bajo endeudamiento y la alta autonomía, se encuentra la solvencia que sirve para proporcionar información sobre la disponibilidad de recursos económicos para afrontar la totalidad de las deudas. Este indicador simula la distancia a la quiebra de la empresa y, por tanto, debería superar la unidad. En la tabla se muestra como en todos los años esa estimación es mayor que 2, así pues se entiende que la empresa cuenta con más de dos activos por cada unidad monetaria de deuda que tiene que soportar.

Para finalizar, la comparación entre los distintos años hay que señalarla ya que el nivel de endeudamiento a lo largo del tiempo va disminuyendo debido a que la deuda va venciendo, y por la misma razón el grado de autonomía y solvencia va aumentando. Con todo ello, se entiende que la empresa posee un bajo nivel de endeudamiento, según lo que se considera adecuado, lo que le conlleva una gran autonomía y solvencia para tomar decisiones libremente y afrontar sus obligaciones con los propios recursos económicos. Aunque hay que tomar conciencia de la sobrecapitalización que posee la

empresa ya que puede no ser realmente beneficio y crear problemas de eficiencia y rentabilidad.

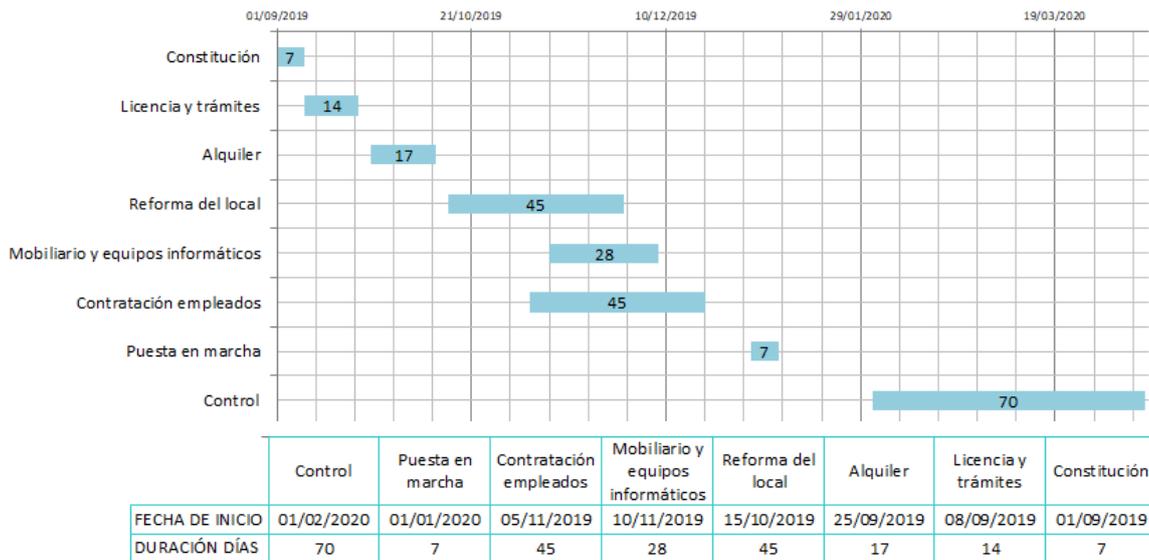
➤ Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que muestra el tiempo previsto que necesitan diferentes actividades durante un periodo de tiempo concreto. De esta forma, le permite a la empresa observar las fases por las que debe pasar desde su constitución hasta su control posterior a la puesta en marcha, y el tiempo que se le tiene que dedicar a cada una de ellas.

El objetivo de la empresa es iniciar su actividad el 01 de enero de 2019, por lo que los trámites necesarios para que se pueda llevar a cabo se tienen que empezar a realizar con anterioridad. Los deberes y tareas que tiene que realizar la empresa para su puesta en marcha son los siguientes:

- **Constitución:** esta fase tiene una duración de 7 días.
- **Licencia y trámite:** una vez se finalice el proceso de constitución, se empezarán los siguientes trámites que durarán 14 días.
- **Alquiler:** el periodo de búsqueda del mejor local para el negocio y su oficialización se ejecuta en un plazo de 17 días.
- **Reforma:** hay que tener en cuenta además el tiempo de acondicionamiento del local y las reformas pertinentes, al no tratarse de grandes reformas, esta etapa se lleva a cabo en 45 días.
- **Mobiliario y maquinaria:** la búsqueda del mejor y más adecuado mobiliario para la empresa se realiza en 28 días.
- **Contratación personal:** todo el proceso que conlleva la búsqueda y selección de los empleados tiene una duración de 45 días.
- **Puesta en marcha:** para la puesta en marcha final se necesitan 7 días.
- **Control:** se hace imprescindible un control posterior a la fecha de inicio de la actividad de la empresa, para realizar evaluaciones y valoraciones sobre los resultados obtenidos durante el primer mes de vida del negocio. Esta tarea se realizará de forma continuada durante 70 días.

Ilustración 17. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta todas las tareas que hay que realizar desde la constitución hasta la puesta en marcha, se hace imprescindible empezar la fecha de 01 de septiembre de 2019. Una vez finalizada la fase de constitución, seguidamente se realizarán todos los trámites necesarios. Una vez encontrado el mejor local para la actividad del negocio y su correspondiente formalización, se contratará a una empresa de construcción para realizar los acondicionamientos pertinentes en el bajo comercial. Antes de finalizar esta etapa, como ya se conoce la distribución que se presente hacer y el diseño del establecimiento, se empezará a indagar sobre el mobiliario y la maquinaria requerida; además de, iniciarse la fase de contratación del personal. Todo ello finalizará días antes de la puesta en marcha. Posteriormente, con objetivo de evaluar el progreso de la empresa se realizarán controles.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



# CONCLUSIONES

## 7. Conclusiones

A continuación se presentan las principales conclusiones extraídas a partir de todo el análisis anteriormente realizado de forma resumida, con determinadas recomendaciones para el mejor funcionamiento del nuevo negocio.

La información sustraída del análisis estratégico es mayoritariamente favorable para la empresa. Los datos sobre el PIB per cápita se han superado en los últimos años, también la tasa de desempleo se va reduciendo con el paso del tiempo, de igual forma que el índice de desarrollo humano que manifiesta la buena calidad de vida del país. Además, se ha comprobado como el nivel de riqueza ha ido recuperándose hasta alcanzar los valores previos a la crisis y, por tanto, la mejora de la economía de los habitantes. Todos estos datos son beneficiosos para el futuro negocio ya que permite una mayor cantidad de consumidores y mayores posibilidades de demanda.

Además de los datos económicos del país, hay que tener en cuenta el crecimiento del interés de los consumidores sobre los productos y servicios estéticos. La mayoría de los consumidores considera que la higiene y el cuidado personal es una parte fundamental que condiciona su calidad de vida.

Aunque el poder negociador de los clientes sea reducido ya que existen muchos consumidores en la industria cosmética, el poder de los proveedores sí que es elevado. Esto es debido a la especificidad de la maquinaria y mobiliario que poseen los centros de belleza y la baja cantidad de empresas que suministran dicho material. Aunque los proveedores pongan sus condiciones a la hora de la compra, hay que tener en cuenta el plazo de permanencia en la empresa ya que los elementos de inmovilizado se renuevan en el largo plazo, por lo que no supone una gran amenaza.

Por otro lado, hay que tener en cuenta la gran cantidad de empresas dedicadas a la misma actividad que intentan implantarse y que muchas de ellas terminan quebrando. Ello es debido por no conseguir atraer y retener a los consumidores por no conocer la mejor manera de satisfacer sus necesidades. Por tanto, para la empresa se hace imprescindible conocer los gustos y deseos de todos los consumidores, para así adaptarse de la mejor manera y lograr su fidelidad y, con ello, poder permanecer en el mercado durante el paso del tiempo. Aun así, el sector está en continuo crecimiento y en continua incorporación de nuevos consumidores.

Por tanto, la nueva empresa debe aprovechar esas oportunidades de crecimiento de la economía del país como de la población para adentrarse en el mercado, y mantener sus precios atractivos así como la buena calidad del servicio y del trato con los clientes para conseguir su fidelidad.

El público objetivo de la empresa no se basa en ningún tipo de consumidor en concreto, sino que es muy amplio abarcando todos los sexos y edades posibles. Esta

estrategia indiferenciada es la forma que permite conseguir los máximos beneficios para la empresa. Inicialmente presentará servicios de depilación mediante cera y láser diodo y cuidado de manos y pies, y posteriormente se ampliará la variedad de servicios ofreciendo otro tipo de tratamientos. El principal medio de promoción será a través del propio local, colocando posters y folletos con los servicios y promociones que dispone el negocio.

El local escogido para la ejecución de la actividad está situado en el barrio Ciutat Jardí de la provincia de Valencia, por ser el más beneficioso por sus características. Tiene un tamaño de 60 m<sup>2</sup> y un alquiler de 400 €/mes.

En cuanto a los procesos internos de la empresa, el aspecto más importante a tener presente en las actividades dirigidas a los clientes es el buen trato, educación y respecto hacia ellos; y sobre las demás actividades, la manutención del establecimiento, tanto el buen aspecto como la limpieza y puesta a punto del local.

Se define la misión como “Ofrecer servicios a bajo coste para todo tipo de personas, con el fin de conseguir que se sientan mejor con su aspecto y con su bienestar, transmitiendo en cada servicio siempre la máxima confianza al cliente para que se encuentre en un clima cómodo y de tranquilidad.” La visión: “Ser una empresa reconocida por su buen trato hacia los clientes y por la buena relación calidad-precio en los servicios, así como alcanzar niveles de competencia nacional ampliando la variedad de servicios proporcionados.” Además, siempre se trabajará teniendo en cuenta los siguientes valores: calidad, satisfacción del cliente, confianza y tranquilidad, compromiso y compañerismo.

Se ha tomado la decisión de que la empresa tomará la forma jurídica de sociedad limitada nueva empresa por ser la más beneficiosa y favorable. Y contará con dos trabajadores además del gerente. Uno de estos trabajadores estará en continua sustitución por tratarse de un empleado en prácticas, por lo que al final de cada periodo se integrará a la empresa una nueva persona.

Por último, además de todos los buenos datos externos a la actividad de la empresa, se tiene que considerar una simulación de sus resultados económicos internos procedentes de la prestación de los servicios. Se solicitará un préstamo por valor de 7.387,32 € ya que la diferencia la aporta el socio gerente en forma de capital. Destacan los valores positivos obtenidos con los métodos VAN y TIR que, en un principio, aseguran la viabilidad de la empresa. A posteriori, en el análisis de los ratios sobre el balance, se observa nuevamente la rentabilidad positiva, pero destaca el ratio de liquidez y el exceso de capitales propios. La excesiva liquidez en los activos, en concreto sobre la tesorería, puede significar pérdidas de rentabilidad que la empresa podría estar obteniendo. Para solventar ese problema, la mejor opción es que la empresa invierta esos activos sin uso en adquirir inmovilizado o en activos financieros.



De esta forma, se evitarían tener activos ociosos generando aún más rentabilidad para el negocio. De igual manera debería controlarse dicha sobrecapitalización.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía

- Informes en línea

De la rocha, Manuel y Echevarría, Víctor. (20 de enero de 2017). Una nueva política fiscal y presupuestaria para la recuperación económica. El País.

<http://blogs.elpais.com/alternativas/2017/01/una-nueva-pol%C3%ADtica-fiscal-y-presupuestaria-para-la-recuperaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica.html>

Tahiri, Javier. (25 de enero de 2018). España cumplió el déficit en 2017 porque la recaudación subió 12.000 millones. ABC Economía. [http://www.abc.es/economia/abci-espana-cumplio-deficit-2017-porque-recaudacion-subio-12000-millones-201801241710\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-espana-cumplio-deficit-2017-porque-recaudacion-subio-12000-millones-201801241710_noticia.html)

Martínez, Ricardo. (20 de febrero de 2017). El destacado papel de la política fiscal. El Confidencial. [https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2017-02-20/destacado-papel-de-la-politica-fiscal\\_1334109/](https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2017-02-20/destacado-papel-de-la-politica-fiscal_1334109/)

Gómez, Valeriano. (24 de enero de 2017). El futuro de la política fiscal en España, ¿más o menos impuestos? [https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2017-01-24/futuro-politica-fiscal-espana-impuestos\\_1320588/](https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2017-01-24/futuro-politica-fiscal-espana-impuestos_1320588/)

Dorronoso, Lucía. (30 de mayo de 2012). Liberalización de horarios, puertas abiertas a la creación de empleo. ABC Economía. <http://www.abc.es/20120530/economia/abci-liberalizacion-horarios-comercios-201205281156.html>

Alonso, Nahiara S. (26 de enero de 2018). Cuando te haces las mechas a las tres de la madrugada. El País. [https://elpais.com/economia/2018/01/25/actualidad/1516900081\\_936593.html](https://elpais.com/economia/2018/01/25/actualidad/1516900081_936593.html)

Jordana, Yolanda (12 de julio de 2012). Los pros y los contras de liberalizar los horarios comerciales. La Vanguardia. <http://www.lavanguardia.com/participacion/20120712/54323699400/liberalizar-horarios-comerciales.html>

PIB de España – Producto Interior Bruto. Expansión. <https://www.datosmacro.com/pib/espana>

Desempleo de España. Expansión. <https://www.datosmacro.com/paro/espana?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB-&anio=2017>

(21 de marzo de 2017). España sigue avanzando en desarrollo humano, aunque pierde un puesto. La Vanguardia.

<http://www.lavanguardia.com/politica/20170321/421068069019/espana-sigue-avanzando-en-desarrollo-humano-aunque-pierde-un-puesto.html>

Llamas, Manuel. (04 de enero de 2018). 2017: el año que el PIB superó la crisis, pero donde el empleo está aún a medio camino. Libertad Digital.

<https://www.libremercado.com/2018-01-04/2017-el-ano-que-el-pib-supero-la-crisis-pero-donde-el-empleo-esta-aun-a-medio-camino-1276611567/>

El consumo de perfumes y cosméticos creció un 3,2% durante 2016 hasta los 6.660 millones de euros. Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa).

[http://www.stanpa.com/files/noticias//Resultados\\_2016.pdf](http://www.stanpa.com/files/noticias//Resultados_2016.pdf)

Resultados Económicos 2017. Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa).

<https://www.stanpa.com/resultados-2017/>

Calderón, Inés. (29 de diciembre de 2017). Adiós a 2017: el año en el que España recuperó el PIB perdido pero con menos empleo y más precario. El Economista.

<http://www.eleconomista.es/indicadores-espana/noticias/8838704/12/17/Adios-a-2017-el-ano-en-el-que-Espana-recupero-el-PIB-perdido-pero-con-menos-empleo-y-mas-precario.html>

Garrido, Héctor M. (13 de enero de 2017). El IPC cerró el año 2016 con crecimiento del 1,6%, la tasa más alta desde hace tres años. 20 minutos.

<https://www.20minutos.es/noticia/2923652/0/ipc-anual-2016/>

Tasas de inflación 2017. Global-rates. <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2017.aspx>

Evolución del Euribor. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.

<https://www.bbva.es/general/finanzas-visualizacion/hipotecas/evolucion-euribor/index.jsp>

Evolución Euribor - ¿Seguirá en mínimos? Help my cash.

<https://www.helpmycash.com/hipotecas/evolucion-euribor/#main>

(14 de diciembre de 2017). Cifras de Población a 1 de julio de 2017. Instituto Nacional de Estadística. [http://www.ine.es/prensa/cp\\_j2017\\_p.pdf](http://www.ine.es/prensa/cp_j2017_p.pdf)

Resultados Económicos 2016. Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa).

<https://www.stanpa.com/resultados-2016/>

Consumer Insights. Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa).

<https://www.stanpa.com/consumer-insights/>

Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales, BOE núm. 307 Jefatura del Estado, 22 de diciembre de 2004. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21421&b=5&tn=1&p=20041222#a4>

Muiños, Marcos. (14 de junio de 2016). Innovación en el sector cosmético. Cosmética natural y sostenible. <http://www.industriacosmetica.net/noticias/innovacion-en-el-sector-cosmetico-cosmetica-natural-y-sostenible-j50nZ>

Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, BOE núm. 168 Jefatura del Estado, 14 de julio de 2012. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-9364>

Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza. (2016). Importancia social del medio ambiente y la biodiversidad. (Nº 3). [http://afundacionesnaturaleza.org/wp-content/uploads/2016/08/3%C2%BA-Informe\\_Tercer\\_Sector\\_Ambiental\\_julio\\_2016\\_def.pdf](http://afundacionesnaturaleza.org/wp-content/uploads/2016/08/3%C2%BA-Informe_Tercer_Sector_Ambiental_julio_2016_def.pdf)

(07 de febrero de 2017). Nuevas tecnologías ahorran un 44% de agua en la industria de alimentación y cosmética. Agencia Sinc. <http://www.agenciasinc.es/Noticias/Nuevas-tecnologias-ahorran-un-44-de-agua-en-la-industria-de-alimentacion-y-cosmetica>

Quiénes somos. Ainia. <http://www.ainia.es/ainia/sobre-ainia/quienes-somos-ainia-tecnologico/>

García, J.Víctor. (Noviembre de 2016). Paralizada la normativa europea sobre salones de belleza. Asociación Nacional de Informadores de la Salud. <http://www.anisalud.com/actualidad/notas-de-prensa-anis/1185-paralizada-la-normativa-europea-sobre-salones-de-belleza>

Resolución, de 17 de marzo de 2015, por la que se registra y publica el Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios, BOE núm. 77 Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 31 de marzo de 2015. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-3494](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-3494)

Resolución, de 22 de febrero de 2017, por la que se registra y se publica el Acuerdo referente a las tablas salariales para 2017 del Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza, gimnasios y similares, BOE núm. 53 Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 3 de marzo de 2017. <http://boe.es/boe/dias/2017/03/03/pdfs/BOE-A-2017-2291.pdf>

Ordenanza reguladora de peluquerías, salones de belleza y análogos, para la protección de la salubridad pública y defensa de los consumidores y usuarios, Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 15 de febrero de 1995. [https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Ordenanzas/1579285129\\_251201195212.pdf](https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Documentales/Ordenanzas/1579285129_251201195212.pdf)

Decreto 27/2003, de 1 de abril, regulador de las Normas Sanitarias que deben regir para los Establecimiento No Sanitarios dedicados a Prácticas de Estética, DOGV núm. 4473 Conselleria de Sanidad, 3 de abril de 2003.

[http://www.dogv.gva.es/portal/ficha\\_disposicion.jsp?id=26&L=1&sig=1558/2003&url\\_lista=](http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?id=26&L=1&sig=1558/2003&url_lista=)

(2011). Guía de ayuda a emprendedores. Cámara de Comercio de la Comunidad Valenciana. [http://www.camaravalencia.com/es-ES/emprendedores/asesoramos/Documents/5formas\\_juridicas.pdf](http://www.camaravalencia.com/es-ES/emprendedores/asesoramos/Documents/5formas_juridicas.pdf)

Centro de Información y Red de Creación de Empresas. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. <http://portal.circe.es/es-ES/empendedor/SLNE/Paginas/SLNEVentajas.aspx>

Estadística - Estadísticas por territorio – Barrios 2017. Ayuntamiento de Valencia. [http://www.valencia.es/ayuntamiento/estadistica.nsf/fDocMapalmagen?ReadForm&codimg=Barrio13N&idColumnaApoyo=C12573F6004BC7DFC125740300332697&nivel=9\\_3](http://www.valencia.es/ayuntamiento/estadistica.nsf/fDocMapalmagen?ReadForm&codimg=Barrio13N&idColumnaApoyo=C12573F6004BC7DFC125740300332697&nivel=9_3)

(01 de enero de 2017). Barrio 13.2. Ciutat Jardí. [http://www.valencia.es/ayuntamiento/webs/estadistica/inf\\_dtba/2017/Distrito\\_13\\_Barrio\\_2.pdf](http://www.valencia.es/ayuntamiento/webs/estadistica/inf_dtba/2017/Distrito_13_Barrio_2.pdf)

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido sobre la Ley de Sociedades de Capital, BOE núm. 161 Ministerio de la Presidencia, 3 de julio de 2010. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-10544>

(16 de mayo de 16). Alquiler de local en Ciutat Jardí. Idealista. <https://www.idealista.com/inmueble/40564351/>

Habitissimo <https://www.habitissimo.es/>

(23 de marzo de 2017). El negocio de la perfumería y la estética en España está al alza con 6.700 millones en 2016. Europa Press. <http://www.europapress.es/catalunya/firadebarcelona-00630/noticia-negocio-perfumeria-estetica-espana-alza-6700-millones-2016-20170323183014.html>

Real Decreto Legislativo 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General Contable, BOE núm. 278 Ministerio de Economía y Hacienda, 20 de noviembre de 2007. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-19884>

Real Decreto, de 22 de agosto de 1885, por el que se publica el Código de Comercio, BOE núm. 289 Ministerio de Gracia y Justicia, 16 de octubre de 1885. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>

Tabla de coeficientes de amortización lineal. Agencia Tributaria. [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de)

[1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml](#)

- Referencias bibliográficas mediante libros

Apuntes Estrategia y Diseño de la Organización. Universitat Politècnica de València. Administración y Dirección de Empresas. 2015-2016.

Apuntes Dirección Comercial. Universitat Politècnica de València. Administración y Dirección de Empresas. 2016-2017.

Apuntes Planes Estratégicos en las Empresas. Universitat Politècnica de València. Administración y Dirección de Empresas. 2016-2017.

Apuntes Marketing en Empresas y Servicios Industriales. Universitat Politècnica de València. Administración y Dirección de Empresas. 2017-2018.

Apuntes Investigación Comercial. Universitat Politècnica de València. Administración y Dirección de Empresas. 2016-2017.

Apuntes Derecho Mercantil. Universitat Politècnica de València. Administración y Dirección de Empresas. 2014-2015.

Apuntes Análisis y Consolidación Contable. Universitat Politècnica de València. Administración y Dirección de Empresas. 2016-2017.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid. Editorial Thomson Civitas. (4ª Edición).

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de la estrategia*. Madrid. Editorial Pearson.

Ribes Giner, Gabriela (2015). *Gestión de los recursos humanos. La dirección de personas*. Editorial Tirant lo Blanch.

Wehrich H., Cannice M. y Hanah K. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México DF. Editorial McGraw-Hill. (14ª Edición)



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



# ANEXOS

## Anexos

### Anexo 1. Ley de Horarios Comerciales<sup>8</sup>

#### EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

*La definición de los horarios comerciales ha venido constituyendo en todo momento una pieza de especial sensibilidad en la regulación del ejercicio de la actividad comercial minorista. Así, la Ley Orgánica 2/1996, de 15 de enero, complementaria de la Ley de ordenación del comercio minorista, estableció en su artículo 2 el principio de la libertad de cada comerciante para determinar, sin limitación alguna en toda España, el horario de apertura y cierre de sus establecimientos comerciales, así como los días festivos o no y el número de horas semanales en los que desarrollar su actividad, dentro de las reglas establecidas en la propia Ley. La mencionada Ley Orgánica señalaba que el principio de libertad de horarios no podía ser de aplicación inmediata por los efectos que este régimen podría tener sobre el sector y, por ello, estableció un régimen transitorio, que no podría ser revisado antes del 1 de enero del año 2001. [...]*

#### **Artículo 1. Libertad de horarios**

*Dentro del marco definido por esta Ley y por el que, en su caso, desarrollen las Comunidades Autónomas, cada comerciante determinará con plena libertad el horario de apertura y cierre de sus establecimientos comerciales de venta y distribución de mercancías, así como los días festivos de apertura y el número de horas diarias o semanales en los que ejercerá su actividad.*

#### **Artículo 2. Competencias autonómicas**

*En el ejercicio de sus competencias, corresponderá a las Comunidades Autónomas la regulación de los horarios para la apertura y cierre de los locales comerciales, en sus respectivos ámbitos territoriales, en el marco de la libre y leal competencia y con sujeción a los principios generales sobre ordenación de la economía que se contienen en la presente Ley.*

#### **Artículo 3. Horario global.**

*1. El horario global en que los comercios podrán desarrollar su actividad durante el conjunto de días laborables de la semana no podrá restringirse por las Comunidades Autónomas a menos de 72 horas.*

*2. El horario de apertura y cierre dentro de los días laborables de la semana será libremente decidido por cada comerciante, respetando siempre el límite máximo del horario global que, en su caso, se establezca por la Comunidad Autónoma.*

---

<sup>8</sup> Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales. Publicación núm. 307, de 22/12/2004.  
Fuente: Agencia Estatal, Boletín Oficial del Estado.

3. Las Comunidades Autónomas que así lo consideren podrán establecer en su normativa aquellas obligaciones de información al público en materia de horarios comerciales que mejoren el conocimiento del régimen de horarios por parte de los consumidores.

#### **Artículo 4. Domingos y festivos.**

1. El número mínimo de domingos y días festivos en los que los comercios podrán permanecer abiertos al público será de doce.

2. Las Comunidades Autónomas podrán modificar dicho número en atención a sus necesidades comerciales, incrementándolo o reduciéndolo, sin que en ningún caso se pueda limitar por debajo de ocho el número mínimo de domingos y festivos de apertura autorizada.

3. Cada comerciante determinará libremente el horario correspondiente a cada domingo o día festivo de cada actividad autorizada, sin que pueda ser limitado por las Comunidades Autónomas a menos de 12 horas.

4. La determinación de los domingos o días festivos en los que podrán permanecer abiertos al público los comercios, con el mínimo anual antes señalado, corresponderá a cada Comunidad Autónoma para su respectivo ámbito territorial.

5. Para la determinación de los domingos y festivos mínimos establecidos en este artículo, las Comunidades Autónomas deberán atender de forma prioritaria al atractivo comercial de dichos días para los consumidores. [...]

## **Anexo 2. Factores Económicos**

Tabla 27. Evolución y variación interanual entre 2015 y 2016 en el consumo del sector de la cosmética

Consumo 2016 (Millones de €)	2015	2016	VARIACIÓN (%)
PERFUMES Y FRAGANCIAS	1.196,92	1.245,42	4,05%
COSMÉTICA DE COLOR	600,96	649,04	8,00%
CUIDADO DE LA PIEL	1.814,91	1.885,69	3,90%
CUIDADO DEL CABELLO	1.238,95	1.249,10	0,82%
HIGIENE PERSONAL	1.595,72	1.627,63	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6.447,46</b>	<b>6.656,88</b>	<b>3,25%</b>

Fuente: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa)

### Anexo 3. Estrategia de precio

Tabla 28. Disgregación de las partes del cuerpo que incluye cada zona

DEPILACIÓN LÁSER	
<b>ZONA PEQUEÑA</b>	
	Labio
	Pómulos
	Mentón
	Línea Alba
	Patillas
	Intergluteal
	Manos
	Pies
<b>ZONA MEDIANA</b>	
	Pecho
	Abdomen
	Medias piernas
	Medios brazos
	Ingles
	Axilas
	Espalda
	Lumbares
	Glúteos
<b>ZONA GRANDE</b>	
	Piernas completas
	Brazos completos
<b>COMPLETO</b>	
	Piernas enteras
	Ingles
	Axilas

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 4. Etapas del proceso de gestión de recursos humanos

- **Planificación de los recursos humanos**

Esta primera etapa consta de otras 2 sub-etapas:

- Análisis del puesto de trabajo

Su objetivo es determinar de qué trata el empleo y el modelo de persona que debería ocupar el puesto, es decir, sirve para describir las descripciones de los puestos como

las especificaciones. Las descripciones redactan las obligaciones, las responsabilidades, el reporte de relaciones, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del puesto; mientras que las especificaciones son los requisitos humanos que son necesarios para el puesto, como los estudios, las habilidades, la personalidad, entre otros.

- Planificación de las necesidades de recursos humanos

En ella se establecen planes y proyectos para garantizar el número suficiente de empleados, con la cualificación adecuada, en los puestos que corresponden y en el tiempo apropiado.

Las fases de la planificación de los RR.HH. son:

1. Inicio del proceso de planificación.
2. Análisis de la situación laboral actual.
3. Estudio de los desajustes existentes entre oferta y demanda de personal.
4. Elaboración de planes de recursos humanos.

- **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento es el proceso por el cual se atraen a los individuos suficientes, en el momento adecuado y con las cualidades necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.

La selección trata de elegir al individuo más apropiado para el puesto de trabajo y para la propia organización, con el objetivo de optimizar la productividad.

El acto de vinculación del empleado con la organización es la contratación, el acuerdo que obliga al empleado a prestar determinados servicios y al empresario a retribuirlos.

- **Formación**

Los empleados deben recibir formación para crear habilidades específicas o mejorar sus carencias de su rendimiento, con el fin de solventar dificultades sobre la competencia en la propia empresa.

- **Desarrollo**

Existen diversos conceptos para describir esta fase de la gestión de los recursos humanos como:

- Carrera: consta de los puestos de trabajo que un individuo ha ido desempeñando a lo largo de su vida laboral.
- Carrera profesional: además de las diferentes ocupaciones durante su vida laboral, se añaden las actitudes y las reacciones percibidas.

- Desarrollo profesional: trata de la mejora en el ámbito profesional que se ha ido obteniendo para conseguir las metas deseadas.
- Plan de carrera: proyecto del posible camino que al que puede aspirar un empleado dentro de una organización con el fin de promocionar.

- **Evaluación del Desempeño**

Es un proceso formal y sistemático para conocer la productividad del trabajador y su capacidad de mejora y avance en el futuro, a través de identificar, medir, revisar y evaluar su rendimiento.

- **Retribución**

Se entiende como toda aquella remuneración cuantificable, ya sean financieras, servicios o bienes materiales, que se proporciona al trabajador como recompensa a sus trabajos realizados. Su objetivo es captar a potenciales candidatos, retener a los grandes trabajadores y ser un factor motivador.

- **Relaciones Laborales**

El vínculo entre la empresa y el empleado está regido por normativas laborales, las cuales están establecidas por el Estatuto de los Trabajadores. El marco legal debe estar presente en todas las relaciones socio-laborales, principalmente a la hora de implantar los derechos y deberes de ambas partes.

Existen dos tipos de relaciones, la negociación individual y la colectiva. La relación entre la empresa y el trabajador directamente es la negociación individual, mientras que los representantes de los trabajadores, sindicatos y comité de empresa forman parte de la negociación colectiva.

### A. EMPRESARIO INDIVIDUAL.

PERSONALIDAD JURÍDICA	- La del titular del negocio.
DEFINICIÓN	- Persona física que, disponiendo de la capacidad legal necesaria, ejerce de forma individual y por cuenta propia una actividad comercial, industrial o profesional. También se le conoce como autónomo.
CONSTITUCIÓN	- Ninguna formalidad previa.
APORTACIONES SOCIALES	- Capital y trabajo por el titular.
DESEMBOLSO FUNDACIONAL	- Ilimitado, es decir, no existe ningún mínimo legal exigido.
NÚMERO DE SOCIOS	- Uno, el empresario individual.
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS	- Control exclusivo del negocio por parte del titular. - Estará obligado a cumplir con las obligaciones inherentes a la actividad que desarrolla. Estas obligaciones serán de tipo mercantil, civil, fiscal y laboral.
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN	- El propio empresario.

## Anexo 5. Elección de la forma jurídica

### EMPRESARIO INDIVIDUAL

Tabla 29. Características formas jurídicas

TOMA DE ACUERDOS SOCIALES	- Por el titular.
RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS	- Responsabilidad personal del titular del negocio.
NORMATIVA LEGAL	- Código de Comercio, reformado por la Ley 19/1989 de 25 de Julio.
UTILIDAD	- Empresas que quieran ser controladas por el titular. - Pequeñas empresas de carácter familiar.
RÉGIMEN DE AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL	- Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.
DENOMINACIÓN SOCIAL	- Será libre y será nombre comercial.
RÉGIMEN FISCAL	- IRPF.

## SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

### A. SOCIEDAD LIMITADA.

PERSONALIDAD JURÍDICA	- Propia.
DEFINICIÓN	- Sociedad de tipo capitalista. El capital social está integrado por las aportaciones de todos los socios y se encuentra dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones.
UTILIDAD	- Pequeñas y medianas empresas de capital reducido y pocos socios.
CONSTITUCIÓN	- Escritura Pública, incluyendo Estatutos.
APORTACIONES SOCIALES	- Capital mínimo 3.000 €.
DESEMBOLSO FUNDACIONAL	- Total capital aportado.
NÚMERO DE SOCIOS	- Mínimo 1.
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS	- Participan en proporción a su aportación en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias.
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN	- Junta General de socios y Administrador/es, Consejo de Administración.
TOMA DE ACUERDOS SOCIALES	- Por mayoría.
RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS	- La responsabilidad se limita al capital aportado a la S.L.
NORMATIVA LEGAL	- Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de responsabilidad limitada.
RÉGIMEN DE AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL	- Régimen General. - Régimen especial de Trabajadores Autónomos.
DENOMINACIÓN SOCIAL	- Será libre y exclusiva, añadiendo necesariamente "sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "SRL" o "SL".
RÉGIMEN FISCAL	- Impuesto sobre Sociedades.

## SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

### C. SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA.

PERSONALIDAD JURÍDICA	- Propia.
DEFINICIÓN	- Empresa de nueva creación. Es una especialidad de la Sociedad Limitada.
UTILIDAD	- Está pensada para los proyectos empresariales de pequeño tamaño y para facilitar su constitución y puesta en marcha de una manera rápida y con plenas garantías jurídicas.
CONSTITUCIÓN	- Escritura pública que podrá realizarse a través de técnicas telemáticas.
APORTACIONES SOCIALES	- Capital social mínimo 3.012 € - Capital social máximo 120.202 €
DESEMBOLSO FUNDACIONAL	- Total del capital aportado; la cifra de capital mínimo solo podrá ser desembolsada mediante aportaciones dinerarias.
NÚMERO DE SOCIOS	- Máximo 5 y solo personas físicas en el momento de la constitución.
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS	- Participan en proporción a su aportación en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias. - Tienen derecho preferente de suscripción, a decidir y a ser elegido administrador, a votar en Juntas Generales y a ser informados.
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN	- Órgano unipersonal o pluripersonal formado por socios.
TOMA DE ACUERDOS SOCIALES	- Por mayoría.
RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS	- Limitada a sus aportaciones sociales.
NORMATIVA LEGAL	- Ley 7/2003, de 1 de abril de la Sociedad Limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995 de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
RÉGIMEN DE AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL	- Régimen General - Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.
DENOMINACIÓN SOCIAL	- Estará formada por los apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguido de un código alfanumérico de manera única e inequívoca. - Figurará necesariamente la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "SLNE".
RÉGIMEN FISCAL	- Impuesto sobre Sociedades.

Fuente: Cámara de Comercio de la Comunidad Valenciana

## Anexo 6. Cálculo salario empleado en prácticas

Sabiendo que el empleado en prácticas tiene un horario laboral de 5 horas diarias, se entiende que trabaja un 62,5 % de la jornada (5/8).

Según el convenio, el salario mínimo que le corresponde a un empleado normal en el mismo puesto es de 842,40 € brutos al mes. Como trabaja un 62,5 % de la jornada, le corresponderían 526,5 €.

Por último, el salario de un empleado en prácticas debe situarse en un mínimo del 60 % del salario<sup>9</sup>, éste sería de 315,90 € brutos al mes, haciendo un total de 12 pagas de 3.790,80 € brutos.

## Anexo 7. Plan de inversión

### ➤ TPV

<http://www.tpvcenter.com/pack-tpv-tpv-no-tactil-17-tactil-139-impresora-de-tickets-cajon-portamonedas-windows-10-programa-tpv-p-7877.html#reacondicionado>

**Pack TPV (TPV no táctil 17" [táctil +139], impresora de tickets, cajón portamonedas, Windows 10, programa tpv)** 229,00€  
277,09€ con IVA

¡Un TPV completo para hostelería o comercio por lo que cuesta una caja registradora! Porque queremos que todos nuestros clientes comiencen su negocio sin que el dinero sea un problema, hemos creado el pack TPV más completo, potente y económico que podrá comprar.

**NOTA:** Si prefiere solo el TPV Lenovo (Windows 10 y Software TPV incluidos) más el monitor, lo puede encontrar [aquí](#) por solo 129€. Luego, podrá añadirle los accesorios que más le gusten.

Hemos utilizado una combinación perfecta de hardware nuevo y reacondicionado para lograr nuestro objetivo. Todos los componentes nuevos tienen 2 años de garantía y los reacondicionados 1 año ampliable a 2 años (ver opciones de ampliación al final)

El TPV Lenovo M58 y el monitor HP L1750 no táctil son productos reacondicionados (¿qué es reacondicionado?)

### ➤ EQUIPO DE MÚSICA

<https://tiendas.mediamarkt.es/p/microcadena-panasonic-sc-pm-250-ec-s-bluetooth-1225133#description>

**Panasonic**  
**Microcadena - Panasonic SC-PM 250 EC-S, CD, Bluetooth**  
★★★★★ (10 opiniones)

A domicilio en 2 horas  
En tienda gratis en 30 minutos  
En punto de recogida en 24/48 horas laborables

**89,99€**

Añadir a Carrito

31,08€/mes en 3 meses  
Ver opciones de financiación

Añadir al comparador

<sup>9</sup> Resolución, de 17 de marzo de 2015, por la que se registra y publica el Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios. Publicación núm. 307, de 22/12/2004. Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Boletín Oficial del Estado. Art. 32: [...] *No serán inferiores a seis meses y son prorrogables hasta el máximo de dos años. Las retribuciones para estos contratos serán como mínimo del 60 % y 75 % durante el primer y segundo año respectivamente, del salario establecido en el grupo profesional para que se contraten por estas modalidades. [...]*

➤ MOSTRADOR

[https://laoficinaonline.es/mostradores-recepcion/138-mostrador-recepcion-basic.html#/medidas\\_mostradores-100\\_x\\_74\\_x\\_115/color-gris\\_claro](https://laoficinaonline.es/mostradores-recepcion/138-mostrador-recepcion-basic.html#/medidas_mostradores-100_x_74_x_115/color-gris_claro)



Referencia **JGB.M200/1**

MOSTRADOR RECEPCIÓN  
BASIC. MÓDULO RECTO.

~~252€~~ -30%  
**176 €** (IVA no incl.)

Medidas  
100 x 74 x 115

Color Acabados

Cantidad 1

**AÑADIR AL CARRITO**

☆☆☆☆☆ Escriba una opinión

➤ MESA ZONA DE ESPERA

<https://laoficinaonline.es/mesas-bajas/473-mesa-sala-espera-etnia.html>



MESA SALA DE ESPERA ETNIA

~~157€~~ -25%  
**118 €** (IVA no incl.)

Medidas  
60 x 60 cm.

Color Acabados

Color estructura

Cantidad 1

**AÑADIR AL CARRITO**

☆☆☆☆☆ Escriba una opinión

➤ SILLAS ZONA DE ESPERA

<https://www.ikea.com/es/es/catalog/products/60099847/#/60099847>



**SOLSTA OLARP**

Sillón, Ransta natural

**€ 59,99** / ud

(€ 49,58 Sin IVA)

El precio refleja la opción seleccionada  
IVA incluido

Referencia artículo: 600.998.47

★★★★☆ 4.4 (40) [Escriba una reseña](#)

Funda: Ransta natural

Cantidad

[Comprar](#)

Consulta la disponibilidad en tu tienda IKEA

Tienda: Elige

➤ MESA MANICURA

<https://www.quirumed.com/es/mesa-de-manicura-con-una-cajonera.html#product-info>

**MESA DE MANICURA CON UNA CAJONERA**

★★★★☆ 2 Opiniones



GRATIS

-9% 165,28 € sin IVA  
~~220,00€~~ **199,99 €**

Simula aquí tu financiación  
16.67€ / mes en 12 cuotas

Moderna mesa de manicura para salones de belleza y centros de estética. Dispone de tres cajones con un stand superior para el almacenamiento de los diferentes utensilios utilizados. Para facilitar su transporte incorpora dos ruedas. [+ info](#)

Ref: 360-DP3432

En stock - Envío inmediato

Und:

[AÑADIR AL CARRITO](#)



➤ TABURETE

<https://www.materialestetica.com/es/mobiliario/taburetes/taburete-hidraulico-saturne.html>

**TABURETE HIDRÁULICO SATURNE**

★★★★☆ 3 Opinión(es)

[TWITTER](#) [COMPARTE](#) [GOOGLE+](#) [PINTEREST](#)

[Imprimir](#) [Guardar en favoritos](#)

Transporte: [Consulte nuestras tarifas de envío](#)

[Envío urgente disponible para este producto \(solo Península\)](#)

Referencia: 1023

Disponibilidad:

**59,00 €**

(IVA no incluido)

[COMPRAR](#)

Simula aquí tu financiación  
14,75€ / mes en 4 cuotas



➤ SILLÓN PEDICURA SPA

<https://www.quirumed.com/es/sillon-para-pedicura-con-hidromasaje-y-respaldo-abatible.html>

SILLÓN PARA PEDICURA CON HIDROMASAJE Y RESPALDO ABATIBLE



**GRATIS**

-6% 446,27 € sin IVA  
575,99 € **539,99 €**

Simula aquí tu financiación  
45€ / mes en 12 cuotas

Sillón de pedicura con bañera eléctrica de hidromasaje con tapizado de color blanco. Para facilitar el trabajo del especialista, el sillón incorpora respaldo abatible y se puede regular su altura. Ideal para el cuidado y la belleza de los pies. + info

Ref: 955-WB-2301  
Disponible: 01/07/2018

Und: 1 **AÑADIR AL CARRITO**

f t p g+

➤ LÁMPARAS DE SECADO MANICURA Y PEDICURA

<https://www.materialestetica.com/es/manicura-y-pedicura/aparatos-electricos/lampara-led-48w.html>

<https://www.materialestetica.com/es/manicura-y-pedicura/aparatos-electricos/lampara-led-24w-semilac.html>

**LÁMPARA LED 48W**

★ ★ ★ ★ ★ 1 Opinión(es)

TWEET COMPARTIR GOOGLE+ PINTEREST

Imprimir Guardar en favoritos

Transporte: Consulte nuestras tarifas de envío

Envío urgente disponible para este producto (solo Península)

Referencia: 970012

Disponibilidad: 🟡 🟡

**89,00 €**  
(IVA no incluido)

- 1 +

**COMPRAR**

**LÁMPARA LED 24W SEMILAC**

TWEET COMPARTIR GOOGLE+ PINTEREST

Imprimir Guardar en favoritos

Transporte: Consulte nuestras tarifas de envío

Envío urgente disponible para este producto (solo Península)

Referencia: 200681

Disponibilidad: 🟡 🟡

**39,00 €**  
(IVA no incluido)

- 1 +

**COMPRAR**

➤ CAMILLA

<https://www.materialestetica.com/es/mobiliario/camillas-fijas/camilla-fija-2-cuerpos-dors.html>

**CAMILLA FIJA 2 CUERPOS DORS**

TWEET COMPARTIR GOOGLE+ PINTEREST

Imprimir Guardar en favoritos

Transporte: Envío gratis en este producto (solo Península)

Referencia: 902260

Disponibilidad: 🟡 🟡

**259,00 €**  
(IVA no incluido)

- 1 +

**COMPRAR**

➤ SILLAS PARA CABINAS

<https://www.materialestetica.com/es/mobiliario/taburetes/taburete-respaldo-saturne.html>



**TABURETE RESPALDO SATURNE+**

TWEEET | COMPARTIR | GOOGLE+ | PINTEREST

Imprimir | Guardar en favoritos

Transporte: Consulte nuestras tarifas de envío  
Envío urgente disponible para este producto (solo Península)

Referencia: 1123  
Disponibilidad: ■ ■

**89,00 €**  
(IVA no incluido)

- 1 +

**COMPRAR**

Simula aquí tu financiación  
22,25€ / mes en 4 cuotas

➤ LÁMPARA AUMENTO

<https://www.materialestetica.com/es/mobiliario/lamparas/lampara-lupa-nox-con-pie.html>



**LÁMPARA LUPA NOX CON PIE**

★★★★★ 7 Opiniones)

TWEEET | COMPARTIR | GOOGLE+ | PINTEREST

Imprimir | Guardar en favoritos

Transporte: Consulte nuestras tarifas de envío  
Envío urgente disponible para este producto (solo Península)

Referencia: 1001  
Disponibilidad: ■ ■

**79,00 €**  
(IVA no incluido)

- 1 +

**COMPRAR**

Simula aquí tu financiación  
19,75€ / mes en 4 cuotas

➤ LAVABO Y ESPEJO

<https://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S49188053/>

<https://www.ikea.com/es/es/catalog/products/60325100/>



**LILLÅNGEN / TÄLLEVIKEN**

Armario lavabo&2 pta, blanco

**€ 105 / ud**

(€ 86,78 Sin IVA)

*IVA incluido*

Referencia artículo: 491.880.53

★★★★★ [Escribe una reseña](#)

Las patas regulables permiten corregir las irregularidades del suelo.

Tamaño 60x41x82 cm

Cantidad

**Comprar**

Consulta la disponibilidad en tu tienda IKEA

Tienda:



**EIDSÅ**

Espejo

**€ 9,99 / ud**

(€ 8,26 Sin IVA)

IVA incluido

Referencia artículo: 603.251.00

★★★★★ 4.7 (12) [Escriba una reseña](#)

Gracias a su diseño atemporal, queda igual de bien en el salón que en el baño. Lo puedes colgar en vertical o en horizontal, según tus gustos y el espacio disponible.

Tamaño 48x60 cm

Cantidad

1

[Comprar](#)

Consulta la disponibilidad en tu tienda IKEA

Tienda: Elige

➤ MESA ESTANTERÍA PARA CABINAS

<https://www.ikea.com/es/es/catalog/products/00251814/#/00251814>



**HEMNES**

Consola, tinte blanco

**€ 149 / ud**

(€ 123,14 Sin IVA)

El precio refleja la opción seleccionada  
IVA incluido

Referencia artículo: 002.518.14

★★★★★ 4.4 (12) [Escriba una reseña](#)

Opta por la belleza natural del pino macizo, un material resistente y renovable que conserva su carácter con el paso del tiempo. Destaca aún más si se combina con otros muebles de la serie HEMNES.

Tamaño 157x40 cm

Color: Tinte blanco

FOLLETOS Y TARJETAS

<https://www.soloimprenta.es/flyer-estandar.html>

<https://www.soloimprenta.es/tarjetas-estandar.html>

<https://www.soloimprenta.es/tarjetas-cantos-redondos.html>



**FLYERS ESTÁNDAR**

Cantidad: 1000

Tamaño/cm: 10,5x14,8 [A6]

Impresión: Dos Caras [4+4 Color (CMYK)]

Tipo de Papel: 135gr Estucado Brillo

Entrega Estimada\*

Martes 5 de Junio

Jueves 7 de Junio

Lunes 11 de Junio

Miércoles 13 de Junio

Entrega Estimada si nos envías tus archivos antes de las 12:00 h

**20,53 €** I.V.A. no incluido



**TARJETAS ESTÁNDAR**

Cantidad: 500

Tamaño/cm: 8,5x5,5

Impresión: Una Cara [4+0 Color (CMYK)]

Tipo de Papel: 90gr Estucado Mate

Entrega Estimada\*

Jueves 7 de Junio

Lunes 11 de Junio

Miércoles 13 de Junio

Entrega Estimada si nos envías tus archivos antes de las 12:00 h

**14,18 €** I.V.A. no incluido



**TARJETAS CANTOS REDONDOS**

Cantidad: 500

Tamaño/cm: 8.5x5.5

Especificaciones: Esquinas: 3mm de Radio

Impresión: Una Cara [4+0 Color (CMYK)]

Tipo de Papel: 300gr Estucado Mate

Terminación: Sin Acabado

Entrega Estimada\*: **Jueves 14 de Junio**

Entrega Estimada si nos envías tus archivos antes de las 12:00 h

**18,73 €** I.V.A. no incluido

## RÓTULO

<https://www.rotulowcost.es/es/rotulos-sin-iluminacion.html>

**RÓTULO SIN ILUMINACIÓN UNA CARA desde 43€**

PERSONALIZA TU RÓTULO ^ Ocultar todos

UNIDADES Y MEDIDAS

Cantidad: 1 Und

150x50 cm. (58'25 €)

Base: 150 Cms Altura: 50 Cms

**Rótulo Estándar** **Personalízalo**

AGUJEROS EN RÓTULOS SIN ILUMINACIÓN

El carrito está vacío

RÓTULO SIN ILUMINACIÓN UNA CARA

**Precio sin IVA 58'25€**

1 Und 150X50 Cms 5825€

Sube tu boceto o idea, nosotros lo acabamos 000 €  
Revisión básica 000 €  
Envío estándar 000 €

IVA (21%) 1223 €  
**Total 7048 €**

## POSTERS

<https://www.soloimpresa.es/posters.html>



**PÓSTERS**

Cantidad: 2

Tamaño/cm: 42.0x59.4 [A2]

Impresión: Una Cara [4+0 Color (CMYK)]

Tipo de Papel: 190gr Foto Extra Brillo

Entrega Estimada\*: **Lunes 11 de Junio**

Entrega Estimada si nos envías tus archivos antes de las 12:00 h

**30,63 €** I.V.A. no incluido



**PÓSTERS**

Cantidad: 2

Tamaño/cm: 29.7x42.0 [A3]

Impresión: Una Cara [4+0 Color (CMYK)]

Tipo de Papel: 190gr Foto Extra Brillo

Entrega Estimada\*: **Lunes 11 de Junio**

Entrega Estimada si nos envías tus archivos antes de las 12:00 h

**23,77 €** I.V.A. no incluido

TELEFONÍA MÓVIL E INTERNET

[https://www.ofertas-movistarempresas.es/fusion-empresas/?sem=empresas-ofertas-sem-b-ext-b-mod&tc alt=5720&n okw=%2Bmovistar%20%2Bempresas e 1t2 c 53760731442 10 62603786 kwd-347206756026&gclid=EA1aIQobChMI0tXvhK2\\_2wIVT7ftCh1jAgvrEAAyAiAAEgKkwvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds&dclid=COS37oatv9sCFcqsUQodGIUAPw](https://www.ofertas-movistarempresas.es/fusion-empresas/?sem=empresas-ofertas-sem-b-ext-b-mod&tc alt=5720&n okw=%2Bmovistar%20%2Bempresas e 1t2 c 53760731442 10 62603786 kwd-347206756026&gclid=EA1aIQobChMI0tXvhK2_2wIVT7ftCh1jAgvrEAAyAiAAEgKkwvD_BwE&gclsrc=aw.ds&dclid=COS37oatv9sCFcqsUQodGIUAPw)

FUSIÓN EMPRESAS

## La mejor solución de centralita virtual

¡Nuevo! Una oferta más flexible y con un año de ahorro

- 1 línea fija (ampliable) con teléfono IP y llamadas
- 1 línea móvil, llamadas ilimitadas y hasta 12GB
- Fibra Óptica 300Mb con router y WIFI+
- Centralita virtual

Centralita + Puesto fijo + Puesto móvil

89€  
**63€**  
/mes Imp. no incl.  
**ME INTERESA**

30% dto.  
durante 12 meses



## Anexo 8. Valor del inmovilizado durante los primeros 5 años

Tabla 30. Valor del inmovilizado

INMOVILIZADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Derechos de traspaso	7.191,00	6.392,00	5.593,00	4.794,00	3.995,00
Aplicaciones informáticas	968,00	726,00	484,00	242,00	0,00
Construcciones	2.398,50	2.132,00	1.865,50	1.599,00	1.332,50
Maquinaria	251,68	217,36	183,04	148,72	114,40
Mobiliario	2.029,56	1.804,06	1.578,55	1.353,04	1.127,54
Equipos informáticos	255,19	191,39	127,60	63,80	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>13.093,93</b>	<b>11.462,81</b>	<b>9.831,69</b>	<b>8.200,56</b>	<b>6.569,44</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9. Amortización del préstamo

Tabla 31. Amortización del préstamo

Periodos de pago	Cuota	Intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					7.387,32
1	123,30	38,48	84,83	84,83	7.302,50
2	123,30	38,03	85,27	170,10	7.217,23
3	123,30	37,59	85,71	255,81	7.131,51
4	123,30	37,14	86,16	341,97	7.045,35
5	123,30	36,69	86,61	428,58	6.958,74
6	123,30	36,24	87,06	515,64	6.871,69
7	123,30	35,79	87,51	603,15	6.784,17
8	123,30	35,33	87,97	691,12	6.696,20
9	123,30	34,88	88,43	779,55	6.607,78
10	123,30	34,42	88,89	868,43	6.518,89
11	123,30	33,95	89,35	957,78	6.429,54
12	123,30	33,49	89,82	1.047,60	6.339,72
13	123,30	33,02	90,28	1.137,88	6.249,44
14	123,30	32,55	90,75	1.228,64	6.158,69
15	123,30	32,08	91,23	1.319,86	6.067,46
16	123,30	31,60	91,70	1.411,56	5.975,76
17	123,30	31,12	92,18	1.503,74	5.883,58
18	123,30	30,64	92,66	1.596,40	5.790,92
19	123,30	30,16	93,14	1.689,54	5.697,78
20	123,30	29,68	93,63	1.783,17	5.604,15
21	123,30	29,19	94,11	1.877,29	5.510,04
22	123,30	28,70	94,60	1.971,89	5.415,43
23	123,30	28,21	95,10	2.066,99	5.320,33
24	123,30	27,71	95,59	2.162,58	5.224,74
25	123,30	27,21	96,09	2.258,67	5.128,65
26	123,30	26,71	96,59	2.355,26	5.032,06
27	123,30	26,21	97,09	2.452,36	4.934,96
28	123,30	25,70	97,60	2.549,96	4.837,36
29	123,30	25,19	98,11	2.648,07	4.739,26
30	123,30	24,68	98,62	2.746,69	4.640,64
31	123,30	24,17	99,13	2.845,82	4.541,50
32	123,30	23,65	99,65	2.945,47	4.441,85
33	123,30	23,13	100,17	3.045,64	4.341,69
34	123,30	22,61	100,69	3.146,33	4.241,00
35	123,30	22,09	101,21	3.247,54	4.139,78
36	123,30	21,56	101,74	3.349,28	4.038,04
37	123,30	21,03	102,27	3.451,55	3.935,77
38	123,30	20,50	102,80	3.554,36	3.832,96
39	123,30	19,96	103,34	3.657,70	3.729,63
40	123,30	19,43	103,88	3.761,58	3.625,75
41	123,30	18,88	104,42	3.865,99	3.521,33
42	123,30	18,34	104,96	3.970,96	3.416,37

43	123,30	17,79	105,51	4.076,47	3.310,86
44	123,30	17,24	106,06	4.182,53	3.204,80
45	123,30	16,69	106,61	4.289,14	3.098,19
46	123,30	16,14	107,17	4.396,30	2.991,02
47	123,30	15,58	107,72	4.504,03	2.883,29
48	123,30	15,02	108,29	4.612,31	2.775,01
49	123,30	14,45	108,85	4.721,16	2.666,16
50	123,30	13,89	109,42	4.830,58	2.556,74
51	123,30	13,32	109,99	4.940,57	2.446,76
52	123,30	12,74	110,56	5.051,13	2.336,20
53	123,30	12,17	111,14	5.162,26	2.225,06
54	123,30	11,59	111,71	5.273,98	2.113,35
55	123,30	11,01	112,30	5.386,27	2.001,05
56	123,30	10,42	112,88	5.499,15	1.888,17
57	123,30	9,83	113,47	5.612,62	1.774,70
58	123,30	9,24	114,06	5.726,68	1.660,64
59	123,30	8,65	114,65	5.841,33	1.545,99
60	123,30	8,05	115,25	5.956,59	1.430,74
61	123,30	7,45	115,85	6.072,44	1.314,89
62	123,30	6,85	116,45	6.188,89	1.198,43
63	123,30	6,24	117,06	6.305,95	1.081,37
64	123,30	5,63	117,67	6.423,62	963,70
65	123,30	5,02	118,28	6.541,91	845,42
66	123,30	4,40	118,90	6.660,81	726,52
67	123,30	3,78	119,52	6.780,33	607,00
68	123,30	3,16	120,14	6.900,47	486,86
69	123,30	2,54	120,77	7.021,23	366,09
70	123,30	1,91	121,40	7.142,63	244,69
71	123,30	1,27	122,03	7.264,66	122,66
72	123,30	0,64	122,66	7.387,32	0,00

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10. Presupuesto de tesorería

Tabla 32. Presupuesto de tesorería primer año

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>2.500,00</b>	<b>1.019,90</b>	<b>1.028,90</b>	<b>1.037,90</b>	<b>3.046,57</b>	<b>5.055,24</b>
Recursos propios	14.335,00						
Préstamos	7.387,32						
Ventas		3.613,88	3.613,88	3.613,88	5.307,50	5.307,50	5.307,50
IVA Repercutido		758,91	758,91	758,91	1.114,58	1.114,58	1.114,58
<b>Cobros ventas</b>		<b>4.372,79</b>	<b>4.372,79</b>	<b>4.372,79</b>	<b>6.422,08</b>	<b>6.422,08</b>	<b>6.422,08</b>
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>21.722,32</b>	<b>6.872,79</b>	<b>5.392,69</b>	<b>5.401,69</b>	<b>7.459,97</b>	<b>9.468,64</b>	<b>11.477,31</b>
Compras		125,00	125,00	125,00	166,00	166,00	166,00
Salarios + S.S.		2.989,16	2.989,16	2.989,16	2.989,16	2.989,16	2.989,16
Gastos generales		2.394,27	905,17	905,17	905,17	905,17	905,17
Inversiones	16.025,06						
Devolución ptmo.		123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30
Imp. Sociedades							
Hac. Deudora IVA		3.197,26			1.584,01		
IVA Soportado		221,16	221,16	221,16	229,77	229,77	229,77
IVA Rep-Sop	3.197,26	537,75	537,75	537,75	884,80	884,80	884,80
Liquidación IVA					0,00		
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>19.722,32</b>	<b>5.852,90</b>	<b>4.363,80</b>	<b>4.363,80</b>	<b>4.413,41</b>	<b>4.413,41</b>	<b>4.413,41</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.500</b>	<b>1.019,90</b>	<b>1.028,90</b>	<b>1.037,90</b>	<b>3.046,37</b>	<b>5.055,24</b>	<b>7.063,91</b>

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>7.063,91</b>	<b>5.156,50</b>	<b>4.319,49</b>	<b>6.180,06</b>	<b>6.399,68</b>	<b>6.904,79</b>
Recursos propios						
Préstamos						
Ventas	2.899,70	2.899,70	5.178,60	5.178,60	4.027,89	4.027,89
IVA Repercutido	608,94	608,94	1.087,51	1.087,51	845,86	845,86
<b>Cobros ventas</b>	<b>3.508,64</b>	<b>3.508,64</b>	<b>6.266,11</b>	<b>6.266,11</b>	<b>4.873,75</b>	<b>4.873,75</b>
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>10.572,54</b>	<b>8.665,14</b>	<b>10.585,60</b>	<b>12.446,16</b>	<b>11.273,43</b>	<b>11.778,54</b>
Compras	110,00	110,00	159,50	159,50	129,00	129,00
Salarios + S.S.	2.989,16	2.989,16	2.989,16	2.989,16	2.989,16	2.989,16
Gastos generales	905,17	905,17	905,17	905,17	905,17	905,17
Inversiones						
Devolución ptmo.	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30
Imp. Sociedades						
Hac. Deudora IVA	0,00			0,00		
IVA Soportado	218,01	218,01	228,41	228,41	222,00	222,00
IVA Rep-Sop	390,92	390,92	859,10	859,10	623,85	623,85
Liquidación IVA	1.070,40			1.640,94		
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>5.416,04</b>	<b>4.345,65</b>	<b>4.405,54</b>	<b>6.046,48</b>	<b>4.368,64</b>	<b>4.368,64</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.156,50</b>	<b>4.319,49</b>	<b>6.180,06</b>	<b>6.399,68</b>	<b>6.904,79</b>	<b>7.409,90</b>

Fuente: Elaboración propia