



TRABAJO FINAL DE CARRERA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE EMPRESA PARA LA
CREACIÓN DE UN SALÓN DE
PELUQUERÍA Y ESTÉTICA EN BÉTERA”**

ALUMNO: YLENIA ALONSO ESTAÑ
DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO
CODIRECTOR: GONZALO FRANCISCO GRAU GADEA
Valencia, Noviembre 2014



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





***“A toda mi familia por su apoyo incondicional.
A Sergio por creer siempre en mí.
A todos mis amigos y compañeros que han pasado por mi vida durante
todos estos años.
A mis profesores y en concreto a mi director Aurelio Herrero Blasco por
haber hecho posible la realización de este proyecto.”***

Gracias.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ÍNDICE DE CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN	14
1.1 RESUMEN	14
1.2 OBJETO TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	15
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 METODOLOGÍA.....	19
2. ANTECEDENTES	22
2.1 MOTIVACIÓN. LA IDEA	22
2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR.	23
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	28
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA.....	28
3.2 ANÁLISIS SECTORIAL	29
3.3 ANÁLISIS PESTEL	30
Tabla1: Influencias del macro entorno. PESTEL.....	31
Tabla 2: Evolución trimestral del PIB Per Cápita 2014 en España	33
Tabla 3: Evolución Anual PIB Per Cápita 2014	33
TABLA 4: Evolución trimestral del PIB 2014 en España	38
Tabla 5: Evolución anual PIB 2014	38
Tabla 6: IPC España Septiembre 2014	40
Tabla 7: IPC España Anual	40
3.4 CINCO FUERZAS DE PORTER	48
Tabla 8: Cuadro-Resumen 5 fuerzas de Porter, caso Peluquería.	52
3.5 ENTORNO COMPETITIVO.....	52
3.6 EVALUACIÓN COMPAÑÍA DAFO/CAME	54
Tabla 9: Análisis DAFO.	56
Tabla 10: DAFO/CAME	57
4. PLAN DE OPERACIONES.....	60
4.1 LOCALIZACIÓN	60
4.2 Diseño del producto	63
4.3 Procesos y operaciones	64
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH	68
5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	68

5.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA.....	69
5.3 FORMA JURÍDICO/FISCAL ELEGIDA.....	69
Tabla 11: Sociedad Limitada.....	72
5.4 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	73
5.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA	75
Tabla 12: Tabla Salarial.....	75
5.4 ORGANIGRAMA	75
6. PLAN DE MARKETING.....	78
6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	78
6.2 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX4 SERVICIO, PRECIO, COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN.	79
Tabla 13: Servicios de Peluquería más demandados.	80
Tabla 14: Tarifas.	81
Tabla 15: Tarifas.	82
6.3 SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO.....	85
7. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	88
Tabla 16: Tabla ingresos mensuales. Escenario realista.	90
Tabla 17: Inversiones iniciales estimadas	91
Tabla 18: Cuadro amortización préstamo.....	93
Tabla 19: Tabla resumen ingresos anuales. 3 años. 3escenarios.....	93
Tabla 20: Cobros y pagos. 3 años. Escenario realista.	95
7.1 BALANCES PREVISIONALES. TRES AÑOS, TRES ESCENARIOS (REALISTA, PESIMISTA Y OPTIMISTA).....	96
Tabla 21: Balance previsional. 3 años. Escenario realista.	97
Tabla 22: Balance previsional. 3 años. Escenario realista.	98
Tabla 23: Fondo de Maniobra	99
7.2 ANÁLISIS DE LAS C. RESULTADOS (INVERSIÓN, COSTES, FINANCIACIÓN)	99
Tabla 24: Cuenta de resultados. 3 años. Escenario realista.	100
7.3 ANÁLISIS DE RATIOS.....	101
Tabla 25: Ratios Liquidez.....	101
Tabla 26: Ratios Endeudamiento.....	102
7.4 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR	103
Tabla 27: Análisis VAN y TIR.....	104
8. CONCLUSIONES.....	106



BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla1: Influencias del macro entorno. PESTEL.....	31
Tabla 2: Evolución trimestral del PIB Per Cápita 2014 en España.....	33
Tabla 3: Evolución Anual PIB Per Cápita 2014	33
TABLA 4: Evolución trimestral del PIB 2014 en España	38
Tabla 5: Evolución anual PIB 2014	38
Tabla 6: IPC España Septiembre 2014	40
Tabla 7: IPC España Anual	40
Tabla 8: Cuadro-Resumen 5 fuerzas de Porter, caso Peluquería.....	52
Tabla 9: Análisis DAFO.....	56
Tabla 10: DAFO/CAME	57
Tabla 11: Sociedad Limitada.....	72
Tabla 12: Tabla Salarial.....	75
Tabla 13: Tarifas.....	81
Tabla 14: Tarifas.....	82
Tabla 15: Tabla ingresos mensuales. Escenario realista.....	90
Tabla 16: Inversiones iniciales estimadas	91
Tabla 17: Cuadro amortización préstamo.....	93
Tabla 18: Tabla resumen ingresos anuales. 3 años. 3escenarios.....	93
Tabla 19: Cobros y pagos. 3 años. Escenario realista.....	95
Tabla 20: Balance previsional. 3 años. Escenario realista.....	97
Tabla 21: Balance previsional. 3 años. Escenario realista.....	98
Tabla 22: Fondo de Maniobra	99
Tabla 23: Cuenta de resultados. 3 años. Escenario realista.....	100
Tabla 24: Ratios Liquidez.....	101
Tabla 25: Ratios Endeudamiento.....	102
Tabla 26: Análisis VAN y TIR.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Evolución anual tasa de crecimiento PIB Per Cápita España .	34
Gráfico 2: Evolución paro registrado 2010-2014	35
Gráfico 3: Paro registrado por Sectores JUNIO 2010-2014.	36
Gráfico 4: Paro registrado por sexo y edad JUNIO 2014.	37
Gráfico 5: Evolución tasa de crecimiento PIB España	38
Gráfico 6: Evolución mensual del Euribor en % desde 2005 hasta la actualidad.	41
Gráfico 7: Evolución Población Española.....	42
Gráfico 8: Porcentaje de inscritos por Nacionalidad y grupos de edad. ..	44
Gráfico 9: Población inscrita por comunidades y ciudades autónomas...	45
Gráfico 10: Servicios de Peluquería más demandados.....	80

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS:

Flujograma 1: Modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter (1980).....	48
Flujograma 2: Plan de operaciones.....	60
Flujograma 3: Diagrama Organizacional.	75

ÍNDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1: Mapa situación competencia. Bétera.....	53
Imagen 2: Mapa situación Empresa. Bétera	62
Imagen 3: Local Empresa. Bétera	63
Imagen 4: Diferentes Gamas de productos.....	64



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

Mi trabajo consiste en la elaboración de un plan de empresa para la creación de un salón de peluquería y estética en el municipio de Bétera.

Para poder desarrollar esta oportunidad de negocio estudiaremos la viabilidad técnica, económica y financiera en el cual se detallará todos los procesos y estrategias para convertir esta oportunidad en un proyecto concreto.

Comenzaremos describiendo la actividad a desarrollar y analizaremos la situación actual en la que se encuentra a través de una aproximación al sector a grandes rasgos tanto a nivel nacional como local.

A continuación, realizaremos un estudio exhaustivo del entorno de la empresa y su coyuntura económica. Para ello hemos utilizado la herramienta PESTEL que nos facilitará conocer el macro-entorno del negocio, en el caso del micro-entorno las cinco fuerzas de PORTER será la herramienta escogida. Además del análisis de la competencia directa y por último detectaremos oportunidades y amenazas frente a fortalezas y debilidades mediante un análisis DAFO y consecutivamente un análisis CAME.

Posteriormente, conoceremos cual es el plan de operaciones del negocio basándonos en la localización, diseño de los productos y en los procesos y operaciones que se van a llevar a cabo en la empresa.

En cuanto al análisis de la organización y de los recursos humanos, primero definiremos cual es la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. Después elegiremos la forma jurídico/fiscal adecuada y analizaremos los puestos de trabajo. Para finalizar conoceremos la política retributiva y realizaremos el organigrama funcional de la empresa.

Respecto al plan de marketing hemos segmentado el mercado y definido el público objetivo. Se cometerá un estudio para analizar las diversas políticas del marketing-mix: Servicio, precio, comunicación y distribución así como el análisis del servicio ampliado o mejoras del servicio.

El análisis económico-financiero será el último punto a desarrollar del proyecto donde se confeccionará un balance previsionales para los tres primeros años del proyecto a través de 3 escenarios: Realista, pesimista y optimista. A continuación, analizaremos la cuenta de resultados, ratios y calcularemos el VAN Y TIR para el análisis de la inversión.

Finalmente, se redactarán las conclusiones finales y adjuntaremos bibliografía, gráficos, tablas y anexos utilizados.

1.2 OBJETO TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto del presente trabajo final de carrera es el desarrollo de un Plan de empresa para la apertura de un salón de peluquería y estética en Bétera.

Somos conscientes que la creación de este tipo de negocios puede resultar arriesgada por la situación de crisis en la que nos encontramos y además por la abundancia de estas empresas, pero queremos competir y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la carrera estudiando la viabilidad de este proyecto y su rentabilidad tanto técnica, económica y financiera.

A continuación, se van a indicar las asignaturas de la carrera que se han utilizado para llevar a cabo cada capítulo del proyecto y una breve justificación de las mismas.

Capítulo del TFC	Capítulo 2. Antecedentes
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía Española y Regional 2. Economía Española y Mundial 3. Introducción a los Sectores Empresariales
Breve justificación	<p>Las asignaturas de Economía Española y Mundial y Regional nos sirven para entender los factores que afectan al sector tanto negativamente como positivamente.</p> <p>La asignatura de Introducción a los Sectores Empresariales sirve para conocer y crear una visión global del sector.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 3. Análisis del Entorno
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Estratégica y Política de Empresa. 2. Gestión y Organización de Empresas en Servicios. 3. Dirección Comercial. 4. Economía Española Regional. 5. Economía Española y Mundial.
Breve justificación	<p>Para explicar la situación actual de la empresa es necesario saber los factores que influyen en el entorno. Estas asignaturas nos permitirán tener una visión completa de los factores y poder definir qué líneas estratégicas están siendo llevadas correctamente y cuales pueden realizarse para mejorar.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 4. Plan de Operaciones
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logistics A (Erasmus). 2. Dirección de Producción y logística.
Breve justificación	<p>Estas asignaturas nos ayudaran a sintetizar y entender los procesos y operaciones tanto internos como externos que la empresa va a llevar a cabo e intentar, desde el comienzo de la empresa, gestionarla siguiendo los estándares de calidad y mejora continua.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 5. Análisis de la Organización y de los RRHH
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía de la Empresa I 2. Legislación Laboral y de la Empresa. 2. Dirección de Recursos Humanos 4. Project Management (Erasmus). 5. Business Administration (Erasmus).
Breve justificación	<p>Estas asignaturas nos permitirán describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano.</p> <p>Además, en este apartado se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que consideremos más adecuada para el proyecto elegido.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6. Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principles of Marketing (Erasmus) 2. Macroeconomía 3. Microeconomía
Breve justificación	<p>Para realizar el plan de marketing, nos basaremos en las técnicas comerciales más habituales y analizaremos el Marketing-mix de la empresa: Producto, Precio, Promoción y Distribución.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 7. Análisis Económico y Financiero
Asignaturas relacionadas	1. Economía de la Empresa II. 2. Dirección Financiera. 3. Contabilidad Financiera. 4. Contabilidad General y Analítica.
Breve justificación	<p>Este capítulo pretende informar sobre la viabilidad económica financiera del proyecto, por ello es necesario aplicar los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Economía de la empresa II y Dirección financiera ya que nos ayudaran a calcular el VAN y el TIR del plan de negocio para conocer su viabilidad económica.</p> <p>Por otra parte, aplicaremos los conocimientos adquiridos en Contabilidad Financiera y Contabilidad General y Analítica para analizar los balances previsionales y conocer la situación de la empresa.</p>

1.3 OBJETIVOS

Como ya se ha dicho, el objeto del presente TFC consiste en realizar un plan de empresa para la implantación de un salón de peluquería y estética en Bétera (Valencia).

Para la consecución del objetivo principal hemos definido otros objetivos complementarios que se pretenden alcanzar en este trabajo. Son los siguientes:

1. Aproximación al sector de las peluquerías y gabinetes de estética.
2. Situarle en el marco de referencia actual a partir del análisis de los principales indicadores macroeconómicos.
3. Permitirle conocer cuál es la situación del mercado de la peluquería y estética, cómo le ha afectado la actual crisis económica y cuáles son los retos a los que se enfrenta.
4. Especificar quién es el público objetivo de la empresa.

5. Llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competencia y todas aquellas fuerzas que afectan directa e indirectamente a la empresa.
6. Explicar la estructura que tendrá la empresa, describir las funciones que definen cada puesto de trabajo, manifestar la misión, visión y valores que guiarán a la misma y describir detalladamente los procedimientos o pasos seguidos en cada servicio.
7. Realizar un análisis profundo del entorno, tanto macroeconómico como Microeconómico, para aprovechar las oportunidades y fortalezas e intentar evitar las amenazas y debilidades.
8. Describir las estrategias que seguirá la empresa.
9. Valorar la viabilidad del proyecto a través de un plan económico-financiero, conociendo las necesidades de financiación de la empresa, determinando los beneficios y rentabilidades.
10. Extraer conclusiones finales.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología empleada fundamentalmente se basa en diferentes fuentes secundarias como la información ofrecida por el Instituto Nacional de Estadística (INE), SABI, información de diferentes páginas web como es Einforma.com, revistas sectoriales.

Además de la bibliografía de las asignaturas propias de la licenciatura en administración y dirección de empresas, así como información de varios diarios económicos para actualizar el trabajo conforme a las últimas reformas legislativas, y en particular a la reforma fiscal.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

2.1 MOTIVACIÓN. LA IDEA

Considerados como servicios tradicionales, podemos afirmar que los salones de peluquería y estética son negocios rentables e innovadores, esto es debido a los constantes cambios en las tendencias de moda.

Es una de esas ideas de negocio en la cual existe una fuerte demanda de diversos servicios relacionados con el cuidado y aseo personal. Hoy en día nos cuidamos mucho más por lo que ésta demanda no solo se mantiene sino que crece.

Es un negocio que se propaga de generación en generación a pesar de encontrarnos sumidos en una situación de crisis la cual afecta pero en menor medida con respecto a otros sectores, de una forma permanente necesitaremos recurrir a este tipo de empresas. Esta industria es una gran oportunidad de negocio puesto que tiene una gran tendencia a expandirse y evolucionar.

El proyecto supone la creación de una empresa que ofrece servicios integrales de peluquería y estética unida a otra línea de servicios vinculados a la imagen personal y a la moda, en el municipio de Bétera, provincia de Valencia.

Nuestra ventaja competitiva será apostar por servicios diversificados y de calidad. Además del servicio de peluquería se une la oferta extra de servicios de estética y asesoramiento integral de la imagen, así como la venta de productos especializados y complementos de moda.

Hemos escogido este municipio por diversas razones, la primera porque es la población en la que residimos y en la cual mantenemos un importante círculo de amigos y conocidos y la segunda porque el negocio se encontrará ubicado en una zona en la cual no existe ninguna empresa que ofrezca el servicio profesionalizado de asesoramiento personal y de imagen.

La oferta de este negocio estará compuesta por servicios de peluquería y servicios complementarios de estética considerados como tradicionales pero además contaremos personal shopper y coaching estético para un público unisex.

Existen unos factores clave que tendremos en cuenta para el éxito de nuestro negocio y serán las premisas que seguiremos en el desarrollo de nuestro negocio:

- Servicios integrados. Tener en cuenta la decoración tanto interior como exterior y la correcta ubicación del espacio dedicado a las diferentes áreas.
- Servicios especiales. Otros servicios de peluquería como Wi-Fi internet, café, bebidas, agua, etc.
- Atención al cliente. La campaña de fidelización de clientes se logra con un servicio personalizado e individual.
- Tendencias. Estar a la moda y seguir las últimas tendencias.
- Campañas y eventos. Renovarse y asistir para siempre estar a la moda lo cual repercutirá en el negocio.

En conclusión, por esto y mi afán por aplicar mis conocimientos de mis estudios en Administración y Dirección de Empresas han provocado que quiera llevar a cabo este proyecto.

2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR.

Según la clasificación nacional de actividades económicas, los salones de peluquería y estética pertenecen al sector servicios, en concreto, CNAE 9602: Peluquería y otros tratamientos de belleza.

El desarrollo y evolución de esta industria es por causa de numerosos factores que explican la proliferación de estos negocios, los cuales han sido apoyados por los diferentes medios de comunicación; como son: la creciente preocupación de la población por su imagen personal y el mantenimiento de su estado físico, las modas, aparición de nuevos segmentos de población, la aparición de nuevas necesidades, intereses y deseos, la globalización de las tendencias y el interés que empieza a despertar en el hombre su imagen.

Se ha producido una respuesta empresarial inmediata y variada a este creciente interés por el cuidado de la imagen personal en cuanto al tipo de servicios ofrecidos y la forma en la que se hacen llegar al público en general. Esto ha propiciado que en el sector abunden muy diferentes tipologías de empresas que extienden los servicios de peluquería, belleza y cuidado corporal, aproximando estos servicios a los clientes en su ámbito domiciliario o en los lugares en donde la población desarrolla su actividad diaria.

Un gran número de pequeñas y medianas empresas constituyen la estructura empresarial. Así, las grandes empresas cuentan con muy poca representación en este sector. De esta manera, la estructura organizativa se caracteriza por organigramas comunes para las diversas tipologías de empresas que

conforman el sector, puede presentarse distintos organigramas en empresas de reducida dimensión y aquellas otras cuya dimensión favorece una mayor verticalidad en la estructura del personal.

Según el estudio de CMS Consultores sobre las características del sector de peluquerías y centros de estética en general:

Las actividades del sector, están caracterizadas por dirigirse al cliente particular, aunque pueden ser contratadas, ocasionalmente por hoteles, residencias de la tercera edad y otras empresas que no tienen servicios propios.

El perfil tipo del usuario responde a una persona en la franja de edad entre 26 y 45 años, sin observarse diferencias destacables en ninguno de los subsectores analizados. Los servicios de belleza son demandados mayoritariamente por mujeres, aunque el colectivo masculino comienza a acudir a los centros de estética.

El Precio en el sector se establece en función de diferentes factores, aplicando tarifas fijas en los servicios de peluquería y estética y abriéndose también a otras posibilidades, como cuotas únicas mensuales. Así, en algunas empresas de peluquería se ofrecen las "Fashion-Card", por las que el cliente dispone de tarifa plana en servicios a cambio de una cuota mensual, en torno a los 45 euros. En general, los criterios seguidos para fijar el precio son los costes incurridos y la coyuntura económica, seguidos de los precios marcados por la competencia. Las acciones promocionales más destacadas son la aplicación de descuentos a colectivos específicos y el regalo de sesiones en bonos.

Por último, y por lo que se refiere a la política de Distribución, mencionar que el canal directo, es decir la venta directa del productor al consumidor, es el canal generalmente utilizado por las empresas, canal habitual para las empresas de servicios. Pero, además de ese canal habitual, también se observan otras vías de distribución o canales indirectos, utilizando intermediarios para la prestación de los servicios personales. Los intermediarios que se han señalado son los hoteles y los centros de personas mayores.

Nos encontramos con un tipo de empresas que se caracterizan tradicionalmente por ofrecer servicios "de proximidad". En la mayoría de las pequeñas empresas, en un gran conjunto trabajadores/as autónomos, se basan en la idea de que la fidelización de un grupo reducido de clientes es suficiente para mantener el negocio y hacerlo prosperar.

Existe un extenso catálogo de actividades respaldadas por la evolución de los servicios, empresas y profesionales del sector que interactúan entre sí.

El mayor impacto sufrido por este sector es la profunda crisis que estamos sumidos aunque parece ser que se ve alguna perspectiva favorable de mejora todavía es difícil para este sector y los demás sectores en general ya que está afectando en gran medida.

Constantemente en este sector aparecen nuevas modas y estilos, innovadoras técnicas y aparatos de tecnología y nuevos productos, esto es debido a la influencia que ejerce las tendencias.

La globalización de la economía supone que las empresas inviertan en nuevas formas de organización del trabajo, nuevas competencias directivas y una formación más especializada del personal laboral, reflejo de la agregación de franquicias en el sector.

El alto índice de competitividad que ha experimentado el sector exige una nueva organización del trabajo que se caracterizará por los siguientes aspectos:

- Una gestión empresarial profesionalizada eficaz y eficiente de peluquerías y salones de estética. Un mayor desarrollo del trabajo en equipo. Un desarrollo de los puestos de trabajo y con ello el de los trabajadores más versátiles.
- Una estructura jerárquica de las empresas mucho más horizontal, directamente relacionada con nuevos modelos de gestión de recursos humanos y de organización de las empresas del sector.
- El reciclaje y la formación permanente de los trabajadores son primordiales para mantener la competitividad de las empresas de este sector.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





CAPÍTULO 3:

ANÁLISIS DEL

ENTORNO



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA

Los últimos datos referidos al sector los recogemos de la mano de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, Stanpa, la cual se hace eco del estudio realizado por Key-Stone Research, donde ofrece una radiografía de la actual situación de los Canales Profesionales de Peluquería de España.

Actualmente, en nuestro país existen 48.000 salones de peluquería, que dan empleo directo a 120.000 personas (un 13% a tiempo parcial). Además, se estima que este negocio genera en torno a los 5.000 millones de euros al año, con un ingreso medio por salón de 104.000 euros anuales (el volumen de negocio fue estimado antes de que se pudiera calcular el impacto del aumento del IVA).

La mayoría de centros se sitúa a pie de calle, concretamente el 90% frente al 7% que se encuentra situado dentro de un centro comercial, y únicamente el 6% está afiliado a cadenas. El estudio añade que el 41% de los salones de peluquería mantuvo el número de visitas en 2012. De hecho, el 16% afirmó tener un aumento en el número de consumidores. El gasto medio por cliente se sitúa alrededor de los 30 euros.

Respecto al número de empresas, se pueden contabilizar más de 80 fabricantes e importadores, y más de 140 marcas diferentes destacadas, que tienen un volumen de negocio superior a los 375 millones y generan un empleo estimado de 2.500 personas.

Los expertos sostienen que el panorama actual dará lugar a un mercado con novedades y transformaciones, con una nueva cultura de consumo caracterizada por un gasto más consciente, independientemente del poder adquisitivo de los clientes.

Si nos centramos en la vertiente informática, un 78% de los profesionales aún no ha incorporado Internet de forma profesional en su negocio. Madrid es la zona más desarrollada informáticamente, con un 33% de usuarios en Internet, frente a la zona Norte y Sur de España, que cuentan con sólo un 16% de usuarios. Sin embargo, Internet y las redes sociales se perfilan como un nuevo canal de información y opinión para los usuarios.

Sobre las marcas, los fabricantes destacan en este informe el posicionamiento, la segmentación y la aparición de nuevas estrategias, incluida la de comunicación y marketing, para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente. Además de trabajar los aspectos de diferenciación y de valor añadido, es vital asegurar que la presencia de la marca quede bien delimitada, tanto

mediante un marketing activo como a partir de una adecuada red de distribuidores.

Las exigencias de la demanda conducirán a la profesionalización del sector y a su mejora, dando como resultado no una disminución del mercado, sino una reestructuración. En este sentido, será clave entender que los consumidores son cada vez más expertos y muy exigentes, a la vez que muy informados: habrá que entender qué buscan en cuanto a calidad, precio y servicio. En ese sentido, el estudio concluye que el sector de la peluquería profesional en España se va a profesionalizar cada vez más

3.2 ANÁLISIS SECTORIAL

Para recabar información sobre los datos más importantes del sector hemos seguido diversos estudios e informes, los cuales aportan fundamentos interesantes. Este en concreto es un estudio sobre el sector de la peluquería en y los tratamientos de belleza en general:

El subsector de peluquerías está compuesto en su mayor parte por salones pequeños de menos de tres trabajadores, aunque también existen algunas firmas con centros de mayor tamaño. En cualquier caso, no suelen superar los diez empleados.

Por otra parte, el de las peluquerías es uno de los sectores más ligados tradicionalmente a las franquicias. Según los expertos en este tipo de redes comerciales, se prevé que siga siendo así en el futuro por los beneficios que aporta una red a sus miembros en cuanto a procedimientos de trabajo e imagen de marca, respecto a la posibilidad de desarrollar la actividad por su cuenta. Por ello, es previsible que el mercado de peluquerías en franquicia continúe en auge como hasta ahora.

En lo relativo a la evolución del sector la tendencia se encamina hacia salones que den una imagen diferente, de calidad, servicio y precio de una forma unida. Los expertos de este sector consideran que el cliente quiere un lugar agradable en la imagen y en la decoración en general, con una atención personalizada y con la posibilidad de tener todos los servicios que pueda requerir a nivel de atención, tales como los propios de un salón de peluquería y belleza a los que se le incluyan posibilidades de compra de complementos y todo ello en un ambiente de atención e imagen y moda.

Poco a poco, el clásico corte de pelo se va sustituyendo por servicios más actuales donde destaca la creatividad, el cuidado, la alta demanda del perfil masculino y la variada oferta de servicios a la carta. Por ese motivo, la estética es otra de las ofertas complementarias interesantes que empiezan a ofrecer las peluquerías.



Paralelamente, masajes aplicados al cuero cabelludo, técnicas orientales como el shiatsu, acupuntura, tratamientos específicos de nutrición son sólo ejemplos del valor que hoy día adquiere la salud capilar y, a su vez, la diversificación de servicios que potencian las empresas del sector.

Aunque el mayor gasto en peluquerías y salones de belleza aún sigue liderado por las mujeres, también los hombres se preocupan cada vez más por su imagen.

La peluquería ya no es ese lugar con aspecto de barbería de los años 50, donde los hombres tan sólo iban a cortarse el pelo sin buscar ningún valor añadido. Ahora se ofrecen también para este tipo de clientes nuevos productos y servicios. Las técnicas de corte, tratamientos capilares, manicura, tratamientos faciales, depilación, son algunas de las nuevas ofertas que se han ampliado para este nuevo colectivo de cliente potencial masculino en la actualidad.

3.3 ANÁLISIS PESTEL

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno se usa el análisis PESTEL que considera el estudio de una serie de factores:

Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales...

Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional...

Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global...

Factores Legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral...

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

Con el análisis PESTEL podemos construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios (2-4) se abarcarán las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la empresa.

Tabla1: Influencias del macro entorno. PESTEL

FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES SOCIOCULTURALES	FACTORES TECNOLÓGICOS	FACTORES ECOLÓGICOS	FACTORES LEGALES
Estabilidad del gobierno Política fiscal Política de bienestar	Desempleo PIB Inflación Tipo de interés Renta disponible familiar	Demografía Educación Cambios de estilo de vida	Gasto público en investigación Nuevos descubrimientos	Buenas prácticas medioambientales Consumo de energía , agua y RSU	Legislación sobre la competencia Legislación laboral Reglamentación Sanitaria

FUENTE: Elaboración propia, 2014.

- **FACTORES POLÍTICOS:**

Política Fiscal

La política fiscal es una política instrumental (horizontal) de gran importancia. De hecho las políticas fiscal y monetaria conforman el buque insignia de cualquier política macroeconómica solvente.

El diseño de la política fiscal es un poderoso instrumento para promover la consecución de los objetivos de coordinación macroeconómica, de estabilidad, de crecimiento y de generación de empleo en la economía, tanto por su flexibilidad como por su potencial alcance en sus vertientes de recaudación de ingresos públicos y de desarrollo de políticas de gasto público.

A su vez, la política fiscal desempeña un papel importante en su función redistributiva –fundamentada tanto en razones éticas y de justicia social, como en argumentos de eficiencia y de resguardo de la gobernabilidad del sistema económico – a través de la aplicación de un sistema impositivo progresivo, del desarrollo de una política de transferencia de rentas (pensiones, jubilaciones y subsidios), y de la ejecución del gasto público social en bienes denominados “preferentes” (salud, educación y vivienda), junto con programas de asistencia social y de lucha contra la pobreza.

En el caso de España, la estructura, el alcance y las políticas de su sistema fiscal han estado determinados, desde la instauración de la democracia, tanto por el desarrollo del modelo de descentralización autonómica (desde 1982), como por el ingreso en la Comunidad Económica Europea (CEE en 1986) y, posteriormente, en la Unión Económica y Monetaria (UEM en 1999).

En la actualidad el gobierno de España está llevando a cabo una política fiscal restrictiva, es decir, una reducción del gasto público para bajar la demanda y por lo tanto la producción así como una subida de los impuestos para de esta forma reducir la renta de los ciudadanos y por lo tanto disminuya el consumo de éstos con el objetivo de aumentar el superávit y reducir el déficit público.

Aplicado al caso que se está analizando, una reducción del gasto público afecta a la renta de los consumidores negativamente creando desconfianza y, por lo tanto, una disminución en las compras.

Si se tiene también en cuenta una subida de los impuestos, por ejemplo del IVA, la situación empeora aún más y se llega a la misma conclusión, los precios suben, el consumo disminuye y las empresas venden menos. La subida

más reciente de los tipos impositivos del IVA se produjo en el 1 de julio de 2012, pasando del 18% al 21%.

Política Bienestar Social

Por Estado de Bienestar se entiende el conjunto de actividades desarrolladas por los Gobiernos que guardan relación con la búsqueda de finalidades sociales y redistributivas a través de los presupuestos del Estado. Se refiere, por tanto, a la actividad desarrollada por la Seguridad Social en cuatro frentes: transferencias en dinero (por ejemplo subsidios de desempleo o vejez), cuidados sanitarios (un sistema de salud universal y gratuito), servicios de educación (garantizar el acceso al conocimiento de todos los ciudadanos) y provisión de vivienda, alimentación y otros servicios asistenciales. Los factores económicos que se van a tener en cuenta son el PIB per cápita y el desempleo.

PIB per cápita

España tiene un PIB Per cápita trimestral de 5.600€ euros, al igual que en el trimestre anterior.

Tabla 2: Evolución trimestral del PIB Per Cápita 2014 en España

Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
II Trim 2014	5.600€	0%	0%
I Trim 2014	5.600€	0%	0%

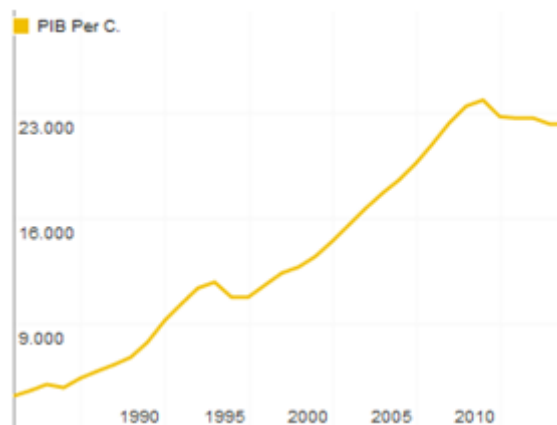
FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Tabla 3: Evolución Anual PIB Per Cápita 2014

Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2013	22.300€	-1,6%
2012	22.300€	-1,7%
2011	22.700€	1,3%
2010	22.700€	0%
2009	22.800€	-4,6%
2008	23.900€	1,7%
2007	23.500€	4,9%

FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Gráfico 1: Evolución anual tasa de crecimiento PIB Per Cápita España



FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Desempleo

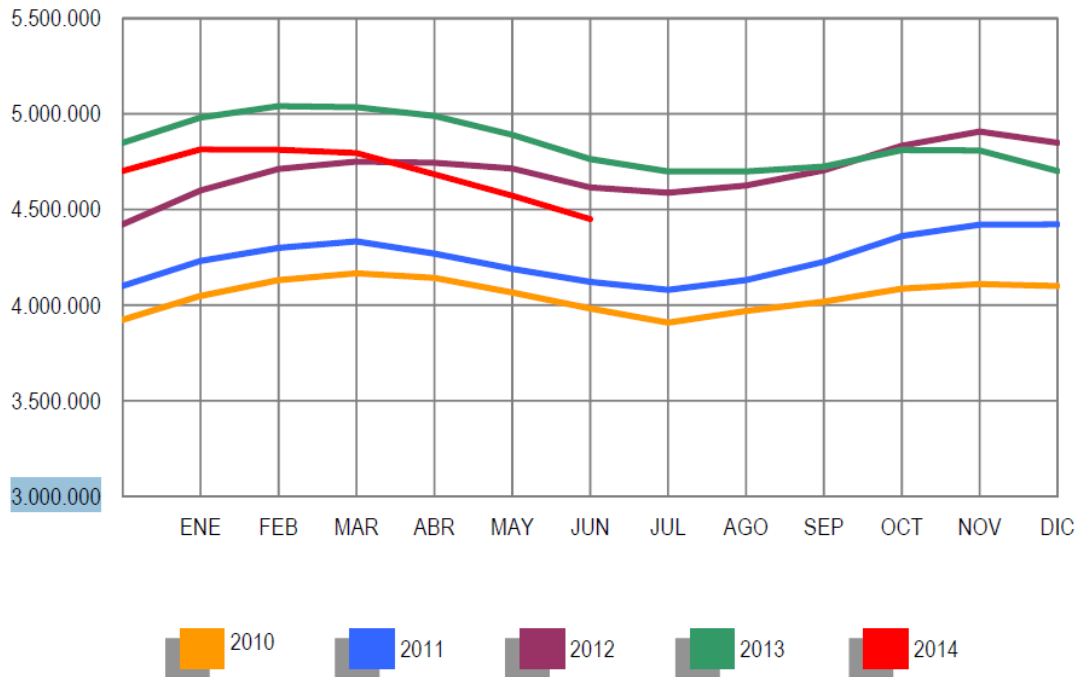
Desempleo es sinónimo de paro. Desempleado o parado es aquel trabajador que no tiene empleo. Por lo tanto, los desempleados o parados de un país son aquellos que tienen edad, capacidad y deseo de trabajar (población activa) pero carecen de un puesto de trabajo.

El número de desempleados registrados en las Oficinas de los Servicios Públicos de Empleo, al finalizar el mes de junio, ha bajado 122.684 personas en relación con el mes anterior. En valores relativos, la reducción del paro es de un 2,68%. De esta forma, el paro registrado se ha situado en 4.449.701.

En junio de 2013 el desempleo bajó en 127.248 parados respecto al mes anterior. Por otra parte, respecto a junio de 2013 el paro se ha reducido en 313.979 personas (-6,59%).

En términos desestacionalizados, el paro registrado baja en 16.113 personas. Para realizar la estimación se han utilizado los mismos coeficientes que en la publicación técnica “Síntesis de Indicadores Económicos” del Ministerio de Economía y Competitividad.

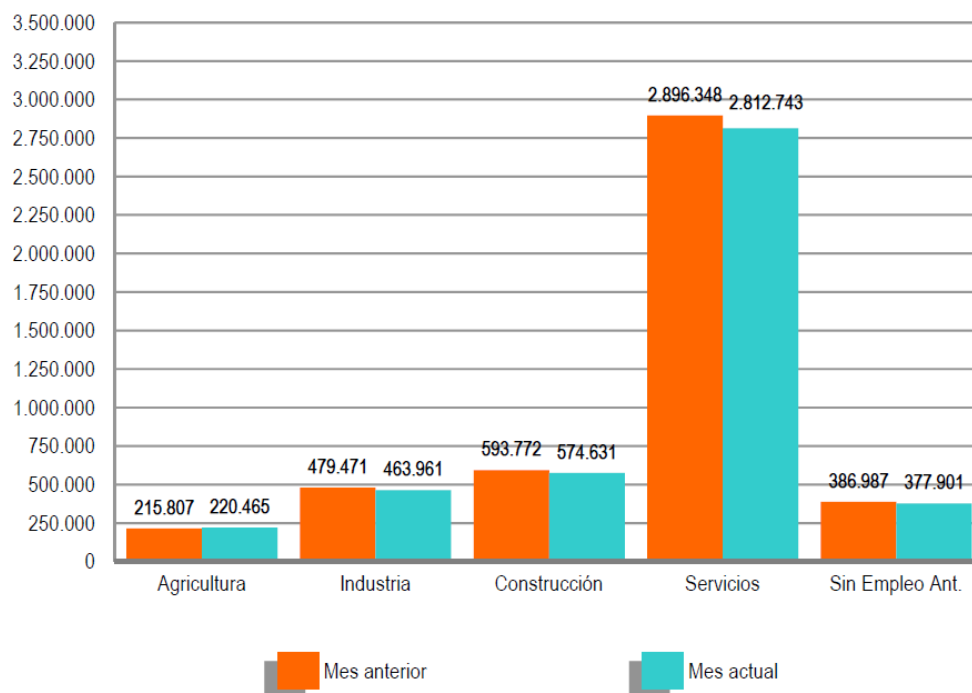
Gráfico 2: Evolución paro registrado 2010-2014



FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Por sectores económicos, el paro registrado presenta las siguientes variaciones respecto a mayo: En Agricultura se incrementa en 4.658 (2,16%); en Industria baja en 15.510 (-3,23%); en Construcción se reduce en 19.141 (-3,22%); en Servicios baja en 83.605 (-2,89%). Por último, el colectivo Sin Empleo Anterior se reduce en 9.086 personas (-2,35%).

Gráfico 3: Paro registrado por Sectores JUNIO 2010-2014.



FUENTE: datosmacro.com, 2014.

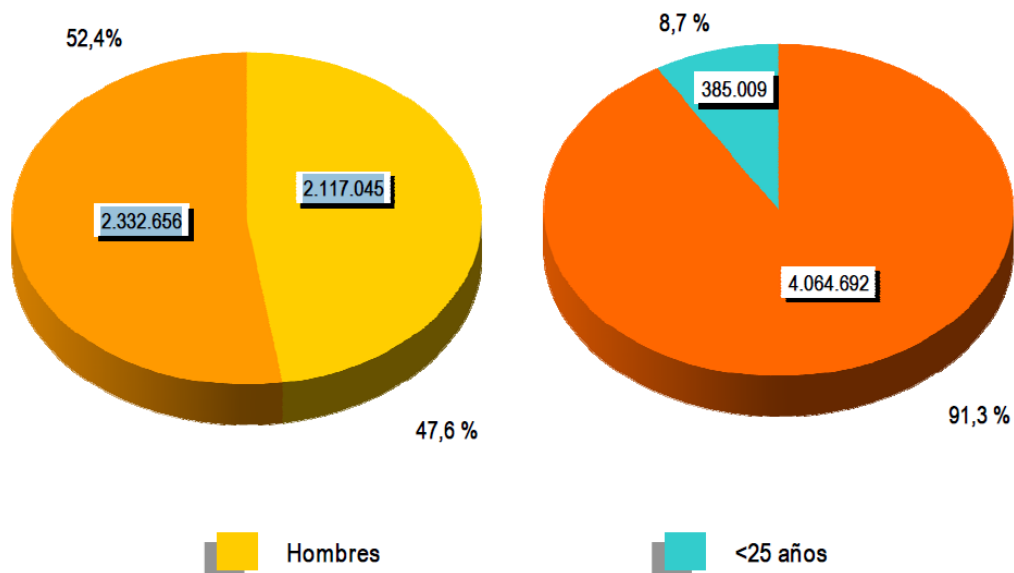
El desempleo masculino se sitúa en 2.117.045 al bajar 71.297 (-3,26%) y el femenino en 2.332.656, al reducirse en 51.387 (-2,16%) en relación al mes de mayo. Si lo comparamos con junio de 2013, el paro masculino baja en 215.564 (-9,24%) personas y el femenino se reduce en 98.415 (-4,05%).

Por su parte, el desempleo de los jóvenes menores de 25 años se reduce en junio en 22.666 personas (-5,56%) respecto al mes anterior mientras el paro de 25 y más años baja en 100.018 (-2,40%).

El paro registrado baja en las 17 Comunidades Autónomas, encabezadas por Cataluña (-22.090), Madrid (-15.435) y Andalucía (-14.712).

En cuanto a las provincias, el desempleo registrado se reduce en 48, entre las que destacan: Madrid (-15.435), Barcelona (-13.571) y Málaga (-6.612). Por el contrario, sube en 4, encabezadas por Huelva (1.080) y Melilla (614).

Gráfico 4: Paro registrado por sexo y edad JUNIO 2014.



FUENTE: datosmacro.com, 2014.

- **FACTORES ECONÓMICOS:**

Vamos a analizar la evolución de los principales indicadores macroeconómicos que pueden tener influencia sobre la evolución del sector en que opera la empresa.

Producto Interior Bruto (PIB).

EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

El producto interior bruto de España en el segundo trimestre de 2014 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas mayor que la del primer trimestre de 2014, que fue del 0,4%.

La variación interanual del PIB ha sido del 1,2%, 7 décimas mayor que la del primer trimestre de 2014, que fue del 0,5%.

TABLA 4: Evolución trimestral del PIB 2014 en España

Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
II Trim 2014	257.476€	0,6%	1,2%
I Trim 2014	256.731€	0,4%	0,5%

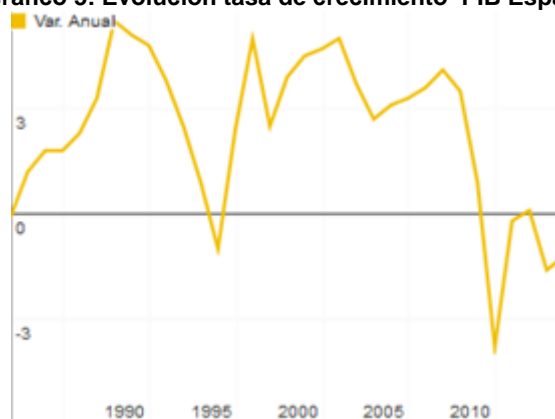
FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Tabla 5: Evolución anual PIB 2014

Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2013	1.022.988€	-1,2%
2012	1.029.002€	-1,6%
2011	1.046.327€	0,1%
2010	1.045.620€	-0,2%
2009	1.046.894€	-3,8%
2008	1.087.788€	0,9%
2007	1.053.161€	3,5%

FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Gráfico 5: Evolución tasa de crecimiento PIB España



FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Índice de Precios al Consumo (IPC).

El IPC, (Índice de Precios al Consumo) o inflación en España mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

El IPC, también llamado IPC General, está compuesto por los siguientes grupos de bienes y servicios:

- IPC alimentación y bebidas no alcohólicas
- IPC Bebidas alcohólicas y tabaco
- IPC artículos de vestir
- IPC alquiler de viviendas
- IPC menaje doméstico
- IPC medicinas
- IPC transporte
- IPC comunicaciones
- IPC Ocio y Cultura
- IPC Enseñanza
- IPC Hoteles, cafés y restaurantes
- IPC Otros bienes y servicios

Cada uno de ellos se elabora a tres niveles:





































- IPC provincial
- IPC autonómico
- IPC Nacional

Lo que nos permite saber cuánto se han encarecido en un periodo determinado los productos pertenecientes a cualquiera de los grupos anteriores, tanto en España como en cualquier de sus CCAA y en sus provincias.

La tasa de variación anual del IPC en España en Septiembre de 2014 ha sido del -0,2%, 3 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2014 es del -0,9%.

Hay que destacar la subida del 4,9% de los precios de Vestido y calzado, hasta situarse su tasa interanual en el 0,1%, que contrasta con el descenso de los precios de Ocio y Cultura del -2,8%, y una variación interanual del -2,0%.












Tabla 6: IPC España Septiembre 2014

	Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual	
IPC General [+]	-0,2%		-0,9%		0,2%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	-0,8%		-0,8%		0,1%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,4%		0,5%		0%	
Vestido y calzado [+]	0,1%		-12,3%		4,9%	
Vivienda [+]	2,2%		1,6%		1,4%	
Menaje [+]	-0,6%		-1,0%		0,2%	
Medicina [+]	-0,4%		-0,2%		-0,3%	
Transporte [+]	-1,0%		0,2%		-0,3%	
Comunicaciones [+]	-5,9%		-4,2%		0%	
Ocio y Cultura [+]	-2,0%		-1,1%		-2,8%	
Enseñanza [+]	2,0%		0,4%		0,4%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,7%		1,5%		-1,0%	
Otros bienes y servicios [+]	1,2%		1,1%		0%	

< IPC 2014-08

FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Tabla 7: IPC España Anual

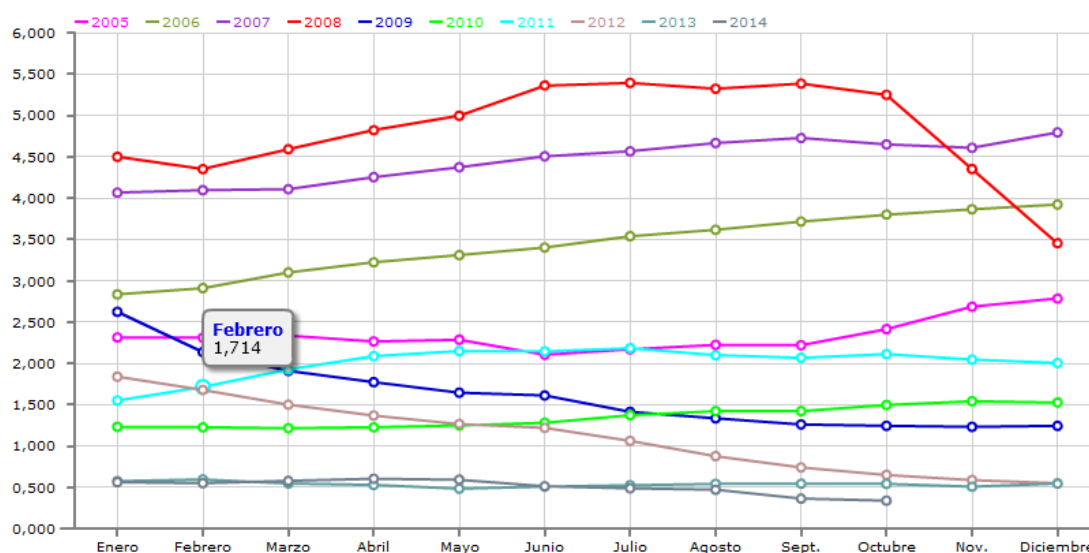
	2013		2012	
IPC General [+]	0,3%		2,9%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,2%		3,0%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	5,6%		5,4%	
Vestido y calzado [+]	0%		0,3%	
Vivienda [+]	0%		5,6%	
Menaje [+]	-0,2%		1,2%	
Medicina [+]	0%		13,3%	

FUENTE: datosmacro.com, 2014.

Euribor

El Euribor es el tipo de contado, publicado por la Federación Bancaria Europea, para las operaciones de depósitos en euros a plazo de un año. Es el índice de referencia para hipotecas más común y a su vez el más conveniente, ya que es el más bajo. El Euribor se calcula a partir del tipo de interés ofertado por una muestra de bancos para operaciones entre entidades de similar calificación. El Euribor mensual se obtiene como media aritmética simple de los valores diarios de los días con mercado de operaciones de depósitos en euros a plazo de un año y el tipo anual como media de los datos mensuales.

Gráfico 6: Evolución mensual del Euribor en % desde 2005 hasta la actualidad.



FUENTE: euribordiarario.com, 2014.

Como podemos observar en el gráfico anterior desde 2005 hasta 2008 el Euribor ha ido incrementándose año tras año hasta rozar los 5.5% puntos. No obstante vemos que en 2009 cambia la tendencia tras el anuncio del Banco Central Europeo (De ahora en adelante BCE) de disminuir los tipos de interés como consecuencia de la crisis y la falta de financiación de los países hacia el consumo familiar y las empresas.

Es el año pasado cuando el Euribor comienza a caer a niveles históricos y a finales de año roza el 0,50% tras otro anuncio del BCE de reducir aún más el precio del dinero. Este año 2014 está siendo muy estable y sigue la misma línea de 0,500%.

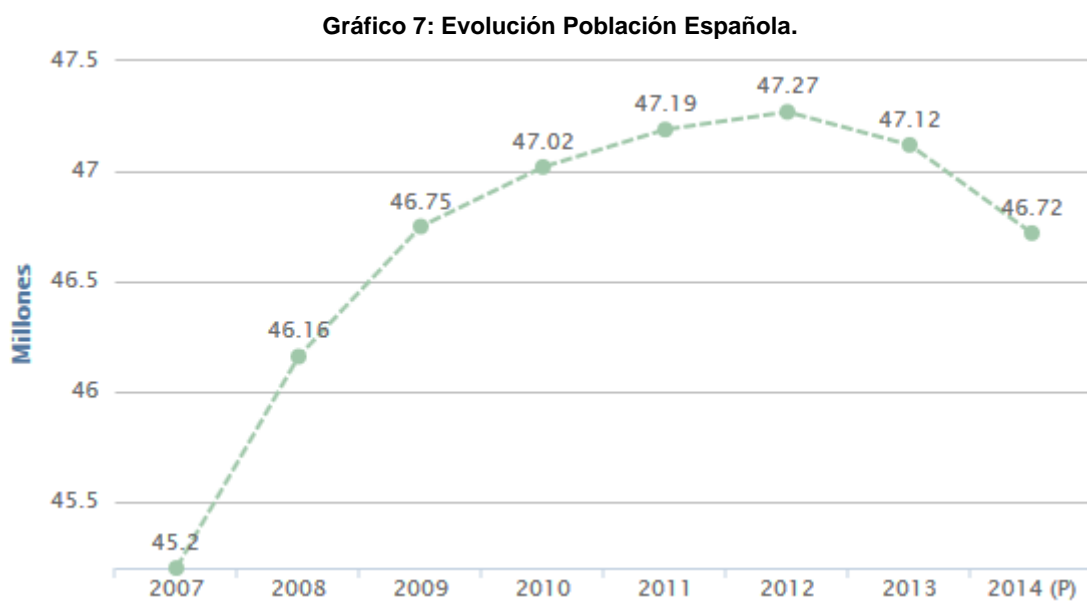
En definitiva, el precio del dinero se ha abaratado con respecto a los últimos años y la tendencia desde que comenzó la crisis con excepción de 2011 ha sido claramente descendiente, pasando de un Euribor de 5.5 puntos en 2008 hasta los datos actuales, esta tendencia podría justificarse por la falta de liquidez de la mayoría de los bancos europeos a causa de la crisis económica, prestarse el dinero actualmente entre entidades bancarias es más barato que nunca.

Esta variable influirá en el negocio a la hora de pedir financiación externa para la realización de cualquier tipo de inversión, las entidades prestarán el dinero por encima de este indicador, cuanto mayor sea éste mayor será el coste de la deuda y mayor será el riesgo.

- **FACTORES SOCIOCULTURALES:**

Uno de los componentes más influyentes en todos los sectores de la economía es la demografía. Es el elemento más fácil de cuantificar que comprende entre otros factores: la evolución de la población, los cambios en el estilo de vida, el comportamiento del consumidor, el mercado del trabajo, etc.

Evolución Demográfica:



FUENTE: Padrón (INE), 2014.

El total de personas inscritas en el Padrón Continuo en España a 1 de enero de 2014 es de 46.725.164 habitantes, según el Avance de la Estadística del INE, lo que supone una disminución de 404.619 personas respecto a los datos a 1 de enero de 2013.

De este total, 41.724.906 tienen nacionalidad española y 5.000.258 son extranjeros, lo que representa el 10,7% del total de inscritos.

Durante el año 2013, el número neto de españoles inscritos experimenta un aumento de 141.361 personas (0,3%), mientras que el de extranjeros desciende en 545.980 (-9,8%).

Entre las principales nacionalidades, sólo China aumenta durante 2013 su número de ciudadanos (3.549 más). Por el contrario, los mayores descensos se dan entre los ciudadanos de Reino Unido (-87.880), Rumanía (-74.745) y Ecuador (-45.309).

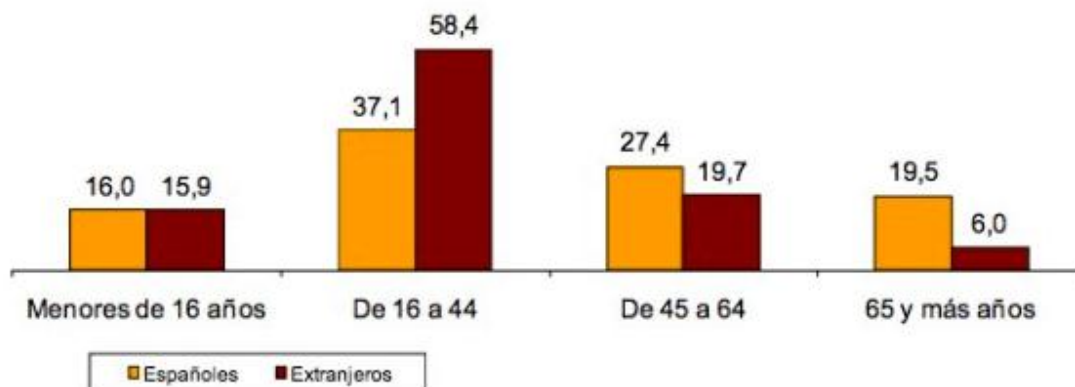
De los extranjeros que se quedan en España, los más numerosos son los rumanos (795.513), seguidos por ciudadanos marroquíes (771.427), británicos (297.299), ecuatorianos (218.189) y chinos (185.250).

La edad media de la población inscrita en el Padrón es de 42,2 años. La de los españoles es de 43,0 años y la de los extranjeros de 34,9 años.

El 16% de la población tiene menos de 16 años, el 39,4% tiene entre 16 y 44 años y el 44,6% tiene 45 o más años.

El 49,1% del total de inscritos en el Padrón son hombres y el 50,9% son mujeres. Entre los españoles hay más mujeres (51,1%), mientras que entre los extranjeros predominan los hombres (51,2%).

Gráfico 8: Porcentaje de inscritos por Nacionalidad y grupos de edad.



FUENTE: Padrón (INE), 2014.

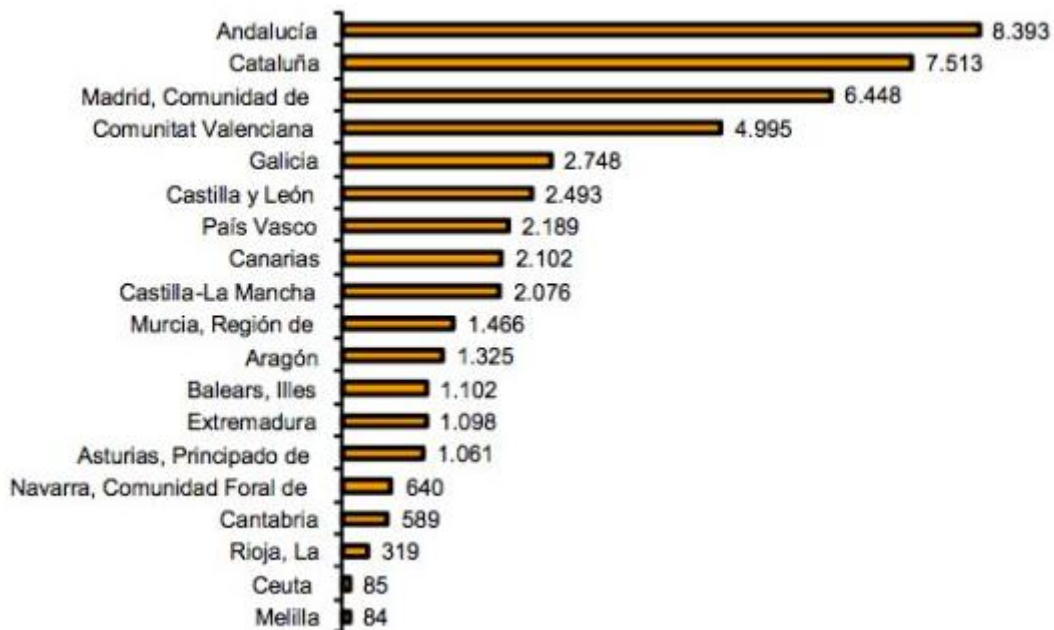
En el último año la población disminuye en todas las comunidades autónomas y sólo aumenta en las ciudades autónomas de Ceuta (783 personas más) y Melilla (771 más).

Las comunidades autónomas más pobladas siguen siendo Andalucía, Cataluña, Comunidad de Madrid y Comunitat Valenciana.

Comunitat Valenciana (-118.599), Andalucía (-47.665) y Comunidad de Madrid (-47.279) registran las mayores reducciones de población en términos absolutos entre el 1 de enero de 2013 y el 1 de enero de 2014. Por su parte, los menores descensos de población corresponden a País Vasco (-2.833 personas), La Rioja (-3.283) y Cantabria (-3.320).

Las comunidades autónomas con menos población siguen siendo La Rioja, Cantabria y Comunidad Foral de Navarra.

Gráfico 9: Población inscrita por comunidades y ciudades autónomas.



FUENTE: Padrón (INE), 2014.

Estos cambios socio-demográficos citados anteriormente y la crisis actual han provocado un cambio en el estilo de vida de los españoles.

Existe una fuerte preocupación por la imagen que ha ido aumentando año tras año, unido a un incipiente interés masculino por su persona y cuidado personal ha supuesto que los profesionales se adapten a estos cambios de los españoles.

Por otra parte, hay una creciente preferencia por los productos más naturales y una fuerte preferencia de imagen de marca.

- **FACTORES TECNOLÓGICOS:**

La aplicación de todas las tecnologías a todos los campos de actividad económica afecta también de manera continuada a la prestación de servicios relacionada con la imagen y la belleza. Así, el desarrollo de programas específicos para el subsector de la peluquería, como simuladores que permitan

apreciar diferentes cambios de look virtuales mediante la introducción de una fotografía de la persona demandante del servicio (como tipos de peinado, belleza de manos, color del cabello, etc.) permite potenciar y mejorar una de las áreas más valoradas dentro de la prestación de servicios en el sector: el asesoramiento de imagen.

Por otra parte, la innovación tecnológica en productos y técnicas de belleza puede considerarse continua, como ocurre con la realización de análisis de los cabellos y la posterior aplicación de tratamientos adecuados a cada necesidad, que supone la continua evolución e introducción de novedades y mejoras de los servicios prestados en el sector.

Otros de los aspectos en los que las nuevas tecnologías inciden de manera importante es la imagen publicitaria con una adecuada labor de difusión y promoción del negocio.

Así, la utilización de internet como plataforma de intercambio de información y muestra de la imagen del establecimiento permite dinamizar la actividad haciendo más competitivo el negocio.

- **FACTORES ECOLÓGICOS:**

Hoy en día hay un interés del hombre por el ambiente en el que vive y se debe fundamentalmente a la toma de conciencia sobre los problemas que afectan a nuestro planeta y exigen una solución.

La ecología y el reciclaje son procesos muy importantes en la actualidad y se trata de crear una conciencia en la sociedad. En el ámbito de la Peluquería, se están comenzando a practicar con el fin de integrarlos en esta actividad, además se viene introduciendo técnicas y productos ecológicos cuyos componentes, están en consonancia con el medio ambiente y tienen menos efectos adversos para el cliente.

Hay varios factores que se pueden llevar a cabo para conservar el medio ambiente y tomar esa tendencia ecológica:

- Productos sin amoníaco
- Agua activada
- Uso eficiente del agua
- Reciclado

- **FACTORES LEGALES:**

A continuación analizaremos aquellos factores legales que repercuten en el sector de las peluquerías y otros tratamientos de belleza.

La regulación en esta materia está compuesta en su mayor parte por normas estatales. Así mismo, las Comunidades autónomas poseen competencias en materias relacionadas con este sector.

La legislación y normativa estatal de las peluquerías y centros de estética está regida por el Convenio Colectivo de Trabajo para Peluquerías, Institutos de Belleza y Gimnasios 2011, por el que se regulan las condiciones de trabajo de aquellas empresas, cualquiera que sea la forma jurídica que adopten, cuya actividad sea la de peluquerías, salones de manicura, pedicura y depilación, institutos de belleza y gabinetes de estética, y establecimientos de baños, saunas y gimnasios. Se trata de una resolución de la Dirección General de Trabajo de 30 de marzo de 2011 que fue publicada en el BOE número 88 de 13 de abril de 2011.

También aplica a las peluquerías y centros de estética la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 de 8 de noviembre de 1995, publicada en el BOE número 269 de 10 de noviembre de 1995.

En cuanto a la legislación y normativa local y regional, en concreto en lo que respecta a Valencia, está regulada por la Ordenanza Reguladora de las Condiciones Higiénico Sanitarias y Técnicas de Peluquerías, Institutos de Belleza y otros Servicios de Estética, que fue aprobada por acuerdo plenario de 9 de septiembre de 2010.

Otras leyes y reglamentos

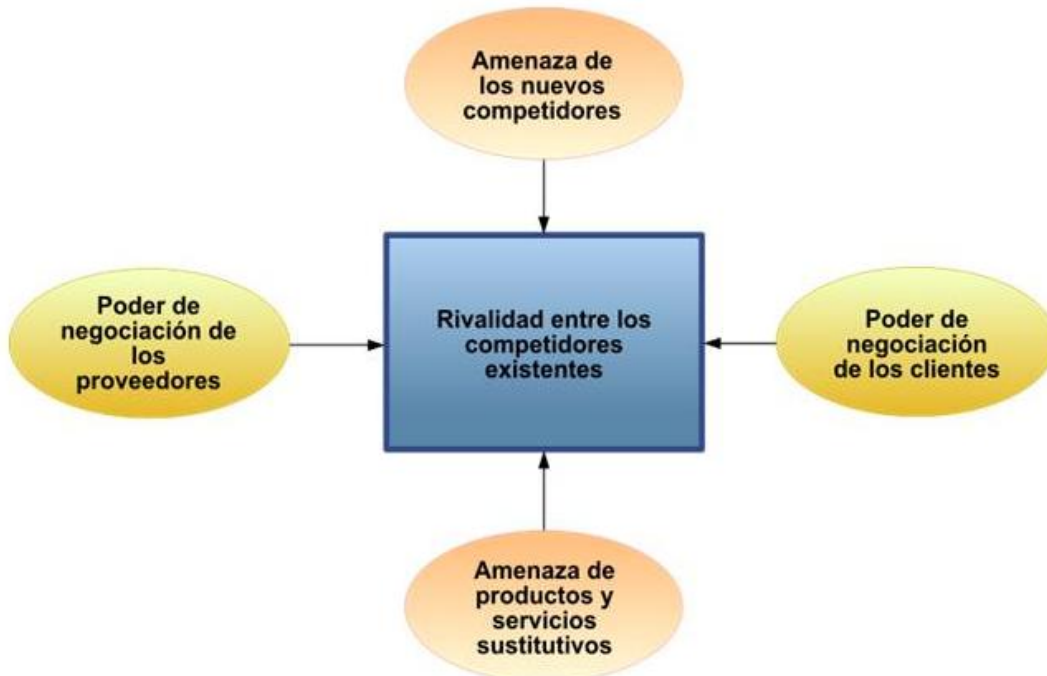
- REAL DECRETO 486/1997 DE 14 DE ABRIL. BOE DE 23 DE ABRIL. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Establece las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- PLAN GENERAL DE ORDENACIÓN URBANA DE VALENCIA.
- DECRETO 240/1994. Consellería de Sanitat y Consum: Reglamento Regulador de la Gestión de Residuos Sanitarios.
- DECRETO 1599/1997 de 17 de octubre recoge toda la normativa sobre los productos cosméticos.

3.4 CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter (Porter Michael E. en 1979). Utiliza conceptos desarrollados en organización industrial (Organización Industrial-IO) y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Porter se refiere a estas fuerzas como el micro entorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

Flujograma 1: Modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter (1980).



FUENTE: Gerry Johnson, Fundamentos de estrategia, 2010.

Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, y la amenaza de nuevos productos y servicios sustitutivos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores existentes. Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes:

Amena de entrada de nuevos competidores

En este aspecto, es importante analizar las barreras de entrada y de salida de la actividad, ya que tienen una incidencia directa sobre la competencia. La competencia será mucho más intensa cuanto más baja sea la intensidad de las barreras a la entrada y altas las barreras a la salida.

Por lo que se refiere a la actividad de Peluquería y Estética, consideramos que las barreras de entrada son medio-bajas debido a que las inversiones no son excesivamente elevadas.

Otro factor a destacar es que muchas veces los competidores directos suelen ser ex empleados que instalan su propia peluquería, llevándose consigo a clientes que son fieles al estilista y no al salón en sí

Las barreras de salida tienen una importancia baja ya que el establecimiento es relativamente fácil de traspasar.

Rivalidad entre los competidores existentes

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.

- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

En los subsectores de Peluquerías y Belleza, la intensidad de la competencia es alta. Existe un gran número de establecimientos operando en el mercado y no se percibe una especial diferenciación que contrarreste la intensidad de la rivalidad existente.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.



El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

En el subsector de Peluquería, el mercado presenta algunas alternativas sustitutivas que pueden suponer una amenaza competitiva. Es el caso de las academias de peluquería, en las que el alumnado presta los servicios propios del sector, por lo general con una calidad inferior, pero también con inferior precio. También los productos capilares de venta en numerosos establecimientos (droguerías, herboristerías y parafarmacias), y los pequeños electrodomésticos, ambos con instrucciones sencillas para ser utilizadas por el propio usuario, pueden considerarse sustitutivos.

Los productos sustitutivos para los Centros de Belleza, los constituyen los productos cosméticos, aunque evidentemente sólo vendrán a sustituir los productos o tratamientos básicos.

Poder de Negociación de los clientes

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Los clientes tienen poca capacidad de negociación de los precios fijados para los servicios personales, en general. Si bien es cierto que la respuesta a esa baja capacidad se presenta en exigencias de aspectos relativos a la calidad del servicio y atención al cliente.

Poder de Negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

La amplia oferta de proveedores en Peluquería y Belleza, tanto de productos capilares y cosméticos como de aparatología y utillaje, hace que su poder de negociación sea bajo.

Tabla 8: Cuadro-Resumen 5 fuerzas de Porter, caso Peluquería.

Fuerzas	Amenaza de entrada nuevos competidores	Rivalidad entre los competidores existentes	Amenaza de productos y servicios sustitutivos	Poder de Negociación de los clientes	Poder de Negociación de los Proveedores
Intensidad	Barreras de Entrada: Media/baja Barreras de salida: Baja	Alta	Media	Baja	Baja

FUENTE: Elaboración propia, 2014.

3.5 ENTORNO COMPETITIVO

Una vez analizado el entorno y el sector, entraremos en detalle en el análisis de la competencia.

La competencia se refiere a todas las empresas que operan en un mismo mercado y mismo sector, ofreciendo un mismo producto o servicio y que rivalizan entre ellos para ser la opción preferente de compra del consumidor final a través de estrategias empresariales diferenciadas.

Para ello, lo primero que tenemos que identificar es que empresas son competencia, en qué grado y en qué nivel afectan a mi cuota de mercado, clientes, precio, etc.

Como para cualquier negocio, el propósito es poder proponer un servicio diferenciado de la competencia, y atractivo para un número suficiente de clientes.

Navarro Peluqueros: Realizan servicios de peluquería unisex. Es una de las primeras peluquerías que se crearon en el pueblo por lo que cuenta con una clientela fija de hace muchos años.

Sin embargo, no se han actualizado ni en técnicas ni productos que son tendencia.

Centro de Belleza NM: Brinda servicios de gabinete de estética además de disponer de una gran variedad de productos perfumería, droguería, pinturas, higiene y complementos. Además, dispone de cabinas de rayos uva y solárium. La oferta de servicios de peluquería se basa en la comercialización de diferentes productos tales como planchas del pelo, secadores, etc.

No supone una competencia en lo que se refiere a las actividades propias de peluquería que realizaríamos día a día.

Peluquería Ángel: Se trata de una peluquería que solo abarca un público masculino por lo que este negocio no está completo, ya que deja fuera al público femenino que son las grandes usuarias de estos negocios.

Peluquería Merxe Romero: Ofrecen ambos servicios: Peluquería y estética. Es una peluquería muy conocida y se diferencia del resto en que dispone de técnicas avanzadas de cabello y cosmética. Pero por otro lado, estas técnicas son bastantes caras y los precios son elevados.

En cuanto al resto de salones no se dispone de mucha información ya que no tienen pagina web, ni utilizan redes sociales. Son pequeñas peluquerías que funcionan con clientes fijos, ofrecen servicios para un público masculino y femenino y algunas de ellas también funcionan como gabinetes de estética.

3.6 EVALUACIÓN COMPAÑÍA DAFO/CAME

El análisis DAFO es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos a la organización, las fortalezas y las debilidades al ámbito interno; la correcta identificación de dichos factores permite la construcción de escenarios anticipados para rectificar las desviaciones de los objetivos de la empresa.

Debilidades

Las peluquerías en particular y todo el sector en general se ha distinguido por la existencia de economía sumergida lo que genera un "perjuicio" tanto a la economía nacional como a los autónomos y emprendedores legalmente constituidos.

Además, hemos observado que ha habido un creciente aumento de franquicias en el sector que nos ocupa. Esto repercute en las pymes las cuales la mayoría de veces no pueden competir en costes ni cantidad de servicios. A pesar de este auge de este tipo de establecimientos el sector sigue muy atomizado.

El sector ha descendido debido a la crisis y el gasto anual por hogar en el sector también ha descendido.

Amenazas

La competencia de las cadenas o franquicias de bajos precios y la propia situación de crisis económica y desplome del consumo amenazan la continuidad de este tipo de negocio.

Además, unido al aumento del IVA en el sector hace insostenible la situación y puede llevar a competencia desleal.

Fortalezas

Podemos diferenciar entre las grandes fortalezas de nuestro sector el hecho de que los clientes consideren a este tipo de servicios de difícil sustitución.

Asimismo, los servicios de peluquería han evolucionado con las modas y tendencias y se ha completado con diversas técnicas y ofreciendo multitud de servicios relacionados con la salud e higiene, lo que resulta muy beneficioso para los usuarios que tienen la oportunidad de disponer de una rama de servicios/productos más completa.

Oportunidades

Podemos considerar como una oportunidad de negocio el creciente interés que ha despertado este sector en el público masculino. La imagen personal y cuidados varios ya no son solo femeninos. Por lo que podríamos distinguir otro segmento de la población a la que dirigirnos.

Por otro lado, la diversificación de productos y la preferencia por servicios de calidad que aporten valor son factores a tener en cuenta.

Tabla 9: Análisis DAFO.

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas	Debilidades
Servicio de difícil sustitución Productos más variados	Economía sumergida Incremento franquicias
Oportunidades	Amenazas
Interés masculino Calidad productos	Crisis económica Aumento IVA Franquicias/cadena lowcost

FUENTE: Elaboración propia, 2014.

A partir de los parámetros del análisis DAFO elaboraremos nuestro CAME. Un CAME consiste en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar aquello que hemos visto previamente en el DAFO. Así pues, se trata de hacer un análisis en el que:

- Corregir las Debilidades
- Afrontar las Amenazas
- Mantener las Fortalezas
- Explotar las Oportunidades

Tabla 10: DAFO/CAME

DAFO	CAME
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar

FUENTE: Elaboración propia, 2014.

Corregir las debilidades:

Previamente en el análisis DAFO hemos desarrollado varias debilidades que afectan a nuestro sector, como son: Economía sumergida y las franquicias. A continuación, expondremos las medidas que consideramos más convenientes para combatirlas.

Economía sumergida:

- Incrementar los ingresos fiscales.
- Impulsar el crecimiento económico.
- Crear puestos de trabajo y reducir el desempleo.
- Alcanzar la estabilidad presupuestaria y reducir el déficit público.
- Todo ello, sin necesidad de aumentar los impuestos y exigir nuevos sacrificios a los españoles.

En el caso de las franquicias una de las medidas más efectivas con las que puede luchar la peluquería tradicional es la calidad de los productos y apostar por la formación continua del personal laboral.

Afrontar las Amenazas

En este punto consideraremos cuales son las estrategias a seguir para poder hacer frente a las amenazas.

Para nuestro sector la proliferación de franquicias ha supuesto una cruda competencia. Para poder ser competitivos con respecto a estos negocios tenemos que incidir en los aspectos en los cuales las franquicias presentan más desventajas. Éstas son:

- Poco control de tu parte sobre el dominio de la franquicia, ya que está predeterminado.
- Es necesario incorporar estructuras más sofisticadas para atender a las necesidades de la franquicia.
- Gastos en capacitaciones a todo el personal que se tendrá a cargo.

Ante la importante subida del IVA en peluquerías del 8% al 21% y la crisis económica generalizada que azota a este país y a todos los sectores por igual, se pueden realizar diversas medidas como son los actos a campañas promocionales que supongan un atractivo más para el cliente e incentive el consumo.

Mantener Fortalezas

Como sabemos una de nuestras fortalezas es la variedad de productos que disponemos tenemos que continuar apostando por ofrecer mucha gamas de productos/servicios para que los consumidores encuentren en nuestro negocio una empresa completa que les pueda satisfacer, ya que como hemos dicho anteriormente es un servicio de difícil sustitución que es otra de nuestras fortalezas.

Explorar Oportunidades

El público masculino es otro segmento de la población en la cual hemos visto una oportunidad de negocio por lo que hay que ofrecerle servicios/productos de calidad y profesionales formados para que cumplan con los requisitos de la competencia y nos hagan diferenciarnos de éstos.



CAPÍTULO 4:

PLAN DE

OPERACIONES

4. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

Flujograma 2: Plan de operaciones



FUENTE: Elaboración propia, 2014.

4.1 LOCALIZACIÓN

El éxito de todo negocio radica en tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Un factor determinante que condiciona en gran medida este éxito, la duración del negocio y su clientela es la ubicación del mismo.

Así, la ubicación correcta del negocio atenúan los posibles errores que se hayan cometido en la gestión y por otro lado la incorrecta localización acentúa esos errores administrativos. Por tanto, escoger el lugar idóneo donde ubicar el negocio será una de las primeras labores por parte del empresario.

Una vez tengas clara cuál es la mejor localización para crear tu empresa, deberás elegir un local.

Antes de tomar una decisión conviene no precipitarse: es absolutamente necesario analizar antes varias opciones, y si ninguna responde a un emplazamiento óptimo, aguardar a que surja una opción mejor, por la relevancia para el futuro éxito de la empresa, todo local susceptible de

convertirse en lugar para nuestro negocio debe someterse a un estudio detallado, basado principalmente en cuatro puntos:

- La clientela. De nada sirve tener el local más céntrico de una capital, si nuestra clientela potencial no se mueve en las inmediaciones. Además, aspectos como una constante afluencia peatonal y de vehículos, así como las Facilidades de acceso al establecimiento serán decisivas. Si el cliente necesita realizar un largo desplazamiento a pie para llegar, o si tiene dificultades para estacionar su automóvil, elegirá otra opción más cómoda.
- La competencia. No conviene descartar de antemano un local por el simple hecho de que cuente ya con un competidor cercano. Existen comercios que, debido a su propia naturaleza, son más productivos cuando se encuentran rodeados de competidores. Esto ocurre especialmente con aquellas mercancías cuya compra se produce tras una comparación por parte del cliente (muebles, ropa, calzado, aparatos domésticos...).
- El contrato de arrendamiento. Es importante negociar el coste del alquiler, pues éste puede convertirse en un importante elemento para alcanzar la rentabilidad, sobre todo en los inicios del proyecto. Por ello es oportuno tener en cuenta ubicaciones comerciales secundarias, cuyo precio será inferior que en las vías principales, y donde el flujo peatonal puede ser igualmente interesante.
- El propio local. Es preciso que sea un espacio adecuado para el tipo de negocio que se va a desarrollar, con posibilidades de ampliación y cuya necesidad de obra civil no sea excesivamente costosa.

La empresa estará ubicada en Bétera (Valencia), el local estará situado en la calle José Gascón Sirera nº18 esquina con la calle Vázquez Mella nº26, CP 46117, Bétera.

Imagen 2: Mapa situación Empresa. Bétera



FUENTE: Elaboración propia, 2014.

La elección de este emplazamiento para nuestro local, tras analizar las características que debe poseer, responde a varios motivos:

- Es una de las calles principales del pueblo y una de las más transitadas.
- Se encuentra justo enfrente del Ayuntamiento.
- Próxima a otros servicios importantes en el pueblo.
- Cerca de la estación de metro para posibles clientes que no disponen de vehículo propio.
- La zona dispone de los suministros básicos como red eléctrica, iluminación, red telefónica, alcantarillado, aceras, etc.
- Superficie de local suficiente para ejercer las actividades de peluquería y estética.

Imagen 3: Local Empresa. Bétera



FUENTE: Elaboración propia, 2014.

4.2 Diseño del producto

El diseño de producto se refiere a todo aquello que tiene que ver con las características del mismo para satisfacer una necesidad. Puede haber muchos desarrollos de productos similares, pero para competir se requiere que el desarrollo del producto sea de acuerdo a la demanda potencial a capitalizar y con todo aquello que se incorpora para el desarrollo de la marca.

En nuestro negocio los productos que comercializamos son los propios que utilizamos para desarrollar la actividad: productos profesionales de peluquería y estética.

Se ofrecen productos para el cuidado del cabello masculino y femenino (Champú, acondicionador, mascarilla, gel fijador, espuma...), planchas, tenacillas, secadores y productos para estética (Maquillaje, cremas faciales y corporales).

Nosotros trabajamos con variedad de productos que cuentan con varias líneas, gamas y referencias diferentes con la intención de que cada una se pueda ajustar a un segmento de nuestros clientes para poder cubrir la totalidad de sus necesidades.

Imagen 4: Diferentes Gamas de productos.



FUENTE: www.beautymarket.es, 2014.

La producción de cada una de las referencias será como productos estándares, siguiendo unas recetas y composiciones determinadas. No resulta factible llegar a realizar productos personalizados en un producto de consumo con miles de clientes individuales.

4.3 Procesos y operaciones

La oferta de este negocio estará compuesta por servicios de peluquería y servicios complementarios de estética. En cada uno de los ámbitos de trabajo se realizan los siguientes servicios:

- En peluquería: tratamientos capilares, aplicación de técnicas de higiene, peinado y marcado, tratamientos específicos de tintes, mechas, permanentes, aplicación de extensiones, pelucas, postizos, asesoramiento y venta de productos.
- En estética: manicura y pedicura, limpieza de cutis, maquillaje, depilaciones, etc.

Además de estos servicios, la evolución del sector está haciendo crecer la demanda de otros servicios como: baños de sol y tratamientos corporales (como masajes, aplicación de técnicas hidrotermales, láser,...), micropigmentación, tatuaje o talleres de piercing.

Respecto al desarrollo de las actividades, en este negocio se realizarán todas aquellas tareas relativas a la atención de la clientela y prestación de los servicios necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para ello se desarrollarán las siguientes operaciones:

- Adquisición de los productos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Preparación del establecimiento, sus dependencias, equipos y materiales.
- Recibimiento y asesoramiento a la clientela sobre los servicios y posibles cambios en la imagen personal.
- Lavar y tratar el cabello y el cuero cabelludo.
- Ondular, alisar, colorar y decolorar el cabello el cabello mediante reacciones químicas.
- Cortar el cabello.
- Rasurar y arreglar barbas, bigotes y patillas.
- Marcar y peinar cabezas, pelucas y postizos.
- Aplicar técnicas de manicura y pedicura.
- Otras actividades: depilación, maquillaje, bronceado, etc.

En cuanto a la adquisición de los materiales y productos, hay que señalar que muchos centros profesionales trabajan en exclusividad con algunas casas cosméticas, mediante compromiso de compra de producto, y obtienen otras prestaciones como financiación para renovación del local, programas informáticos, cursos de reciclaje, asesoramiento, etc.

Es muy importante disponer el almacenamiento ordenado de estos productos, ya que muchos de ellos son peligrosos ya que se trata de productos químicos que generan residuos tóxicos.

Otro aspecto a tener en cuenta en relación al desarrollo de las actividades es la estacionalidad de la demanda. Así, hay épocas del año en las que aumenta considerablemente el volumen negocio: navidades, Semana Santa, fiestas, comuniones.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





CAPÍTULO 5:

ANÁLISIS DE LA

ORGANIZACIÓN Y

DE LOS RRHH

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH

5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La cultura corporativa constituye la identidad de la empresa, expresando sus valores y determinando su estrategia empresarial. Si una empresa define su propia cultura corporativa y logra que sea asumida por todos sus miembros, conseguirá:

- Una identidad o imagen corporativa.
- Transmitir fiabilidad a sus clientes.
- La confianza de sus proveedores.
- Un clima laboral adecuado.

En peluquerías y centros de estética resulta fundamental un buen clima laboral, al trabajarse de cara al público y con un grado de convivencia muy elevado entre compañeros y jefes.

Definiendo estos conceptos la empresa hace un ejercicio de introspección y se conoce a sí misma, determinando lo que es, y por tanto su misión. También establece una idea de hacia dónde se dirige, un camino a seguir, para alcanzar un objetivo siempre ambicioso y realista, y de esa forma define una visión. Pero el fin no justifica los medios: las cosas se hacen respetando unos principios, que en el largo plazo ayudan siempre en la consecución de los objetivos. La forma correcta de hacer las cosas son los valores de la empresa.

Misión: nuestra empresa es un centro de belleza integral que da servicio al público en general, de todas las edades y de ambos sexos. Conseguimos que nuestros clientes mejoren su aspecto y, por tanto, también su bienestar: ese es nuestro compromiso.

Visión: la empresa tiene la vocación de expandir su concepto de servicio por todo el mundo. Entendemos la globalización como un reto al que no somos ajenas. Nuestro negocio se encuentra en constante evolución e innova en todas sus actividades: esto permitirá proyectarnos como un proyecto permanente.

Valores: el trato justo, el respeto a los derechos de los trabajadores y proveedores y la satisfacción del cliente son nuestros valores clave.

5.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

Los objetivos de toda empresa se fijan a partir de la misión y visión de ésta. Deben ser objetivos estratégicos concretos, coherentes entre sí, alcanzables y realistas.

- Brindar un lugar conveniente para la prestación de servicios de peluquería y estéticos con unas instalaciones aptas para esto y en las mejores condiciones.
- Poner al servicio de los usuarios las técnicas y conocimientos de un personal bien capacitado en peluquería y estética.
- Ofrecer los mejores productos y servicios de cuidado e imagen personal.
- Motivación y formación permanente para nuestros empleados.
- Incrementar beneficios y reducir costes

5.3 FORMA JURÍDICO/FISCAL ELEGIDA

Elegir la forma jurídica adecuada es uno de los primeros pasos a dar dentro del proceso de creación de un negocio. Algunos emprendedores deciden una forma jurídica durante los primeros años de actividad, con el objeto de reducir costes laborales y de tramitación, y que en ocasiones evoluciona a otras con posterioridad.

Antes de analizar las distintas formas existentes, es necesario determinar los factores que determinan la elección de la forma jurídica de la empresa. Resumiendo, podemos señalar los siguientes:

- Tipo de actividad a ejercer. Tanto la actividad a ejercer como el sector pueden obligar a adoptar determinadas formas jurídicas: banca, seguros, agencias de viaje y otros exigen por ley constituir una sociedad mercantil.
- Número de personas que participen en el proyecto empresarial. Dependerá si se trata de empresas individuales o sociedades, e incluso

existen determinadas formas jurídicas que exigen un número mínimo de socios (sociedades laborales y cooperativas).

- Responsabilidad de los/as promotores/as. Para la elección de la forma jurídica se deberá elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responsabilizar tanto el patrimonio personal como el social.
- Relaciones que mantienen los/as socios/as entre sí. Cabe la posibilidad de restringir la entrada de nuevos/as socios/as o de valorar simplemente la aportación económica.
- Necesidades económicas del proyecto. Influyen en la medida que es necesario un capital social mínimo para determinados tipos de sociedad.
- Aspectos fiscales de la empresa. Se deberá analizar el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que realiza dicha empresa y como repercuten fiscalmente en el impuesto de la renta de las personas físicas los beneficios obtenidos.

Una vez hemos estudiado todos los anteriores factores, hemos decidido que la forma más apropiada para constituir nuestro negocio sea una **Sociedad Limitada**.

Según la confederación de jóvenes empresarios la normativa reguladora de las sociedades limitadas define sus características, siendo las más relevantes:

Número de socios: *mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal. Pueden ser personas físicas o jurídicas.*

Responsabilidad de los socios: *solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.*

Clase de socios: *pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.*

Nombre o Denominación Social: *deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L.*

Capital social: *el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias*



(dinero) o en especie, como por ejemplo un ordenador, una furgoneta o cualquier otro bien, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores.

División del capital social: en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.

Domicilio Social: lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado por el Administrador pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios.

Objeto Social: es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades.

Constitución: mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realizan cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde. (Orden JUS 3185/2010 de los Estatutos tipo de la Sociedad de responsabilidad limitada).

Órgano de Administración y gestión: Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los estatutos:

- *Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentizar el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más administradores). En Estatutos se recogerá la duración del cargo (lo normal es hacerlo indefinido) y, en caso de existir, la retribución.*
- *Responsabilidad de la gestión: recae sobre los administradores, no sobre los socios.*
- *Junta General de socios: es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por los administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las Juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores. Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo solicite socios que representen el 5% del capital social.*

- *Obligaciones fiscales: una sociedad limitada está obligada a tributar por el Impuesto de sociedades y el IVA.*
- *Régimen Seguridad Social: régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general. Las sociedades limitadas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.*

Tabla 11: Sociedad Limitada.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Limitación de responsabilidad. - Posibilidad de sean socios las personas jurídicas. - Se puede constituir con un único socio (S.L.Unipersonal). - El rigor formal es menor que el de las sociedad anónimas. - Es la forma jurídica societaria más elegida. 	<ul style="list-style-type: none"> - No puede dedicarse a actividades tales como bancos, aseguradoras, etc. - Sus trámites de constitución y puesta en marcha tardan 50 ó 60 días. - En la práctica es la forma empresarial más ventajosa.

FUENTE: Elaboración propia, 2014.

Tramites Constitución de una Sociedad Limitada

- Certificación negativa del nombre.
- Otorgamiento de la escritura pública.
- Solicitud del código de identificación fiscal en constitución.
- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentado.
- Inscripción en el registro mercantil
- Solicitud del código de identificación fiscal definitivo (cif)
- Declaración censal alta i.a.e.
- Adquisición y sellado de los libros de contabilidad
- Alta en el régimen especial de autónomos de la seguridad social
- Inscripción de la empresa en la seguridad social (sólo si se va a contratar trabajadores)
- Afiliación de los trabajadores en la seguridad social
- Alta de los trabajadores en el régimen general de la seguridad social comunicación de apertura del centro de trabajo
- Adquisición y sellado del libro de visitas
- Solicitud de la licencia de apertura de actividades e instalaciones

5.4 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Para el buen funcionamiento de nuestro negocio vamos a describir los distintos puestos de trabajo que se desarrollarán en la empresa. Una buena organización de éstos supondrá una mayor efectividad en el trabajo y un buen ambiente en el equipo.

GERENTE

Será el principal responsable del funcionamiento de la peluquería. Para este cargo, no es necesario tener nociones de peluquería, aunque siempre será conveniente, ya que de ese modo podrá administrar mejor y definir las capacidades del resto del equipo.

En cuanto al equipo, será el encargado de que todos los miembros cumplan bien con su labor.

Estar en constante contacto con los proveedores, así como llevar una relación de los productos que hay disponibles en el almacén, procurando que nunca falte nada.

Es recomendable que cada cierto tiempo, el director convoque reuniones con todo el equipo para analizar los aspectos que se deben corregir y limar asperezas entre los miembros, si se da el caso.

Finalmente, desarrollar la política empresarial, financiera y comercial, solventar problemas ocasionados a los clientes y realizar los pagos correspondientes.

EMPLEADOS

Peluquero

- Conocer las necesidades de los clientes y analizar su pelo y otras características físicas relevantes para definir el estilo de peinado deseado.
- Lavar con champú, acondicionar y aclarar el pelo del cliente con agua, jabón líquido y otros productos.
- Cortar, arreglar y dar forma al pelo para lograr el estilo deseado, p.ej., utilizando tijeras, peine, maquinillas, cortadoras y navajas.



- Decolorar, teñir, hacer permanente o alisar el pelo utilizando diferentes productos químicos, y asegurarse de que los productos se utilizan y almacenan correctamente.
- Hacer el peinado, p.ej., peinando, cepillando, secando, alisando, rizando u ondeando.
- Proporcionar tratamiento básico a problemas menores de pelo y cuero cabelludo.
- Hacer demostraciones y vender productos de cuidado del pelo, y asesorar a clientes sobre su uso.
- Llevar un registro de clientes.
- Realizar tareas de recepción, p.ej., programar citas, responder el teléfono, hacer pedidos y manejar la caja registradora para recibir pagos.
- Mantener el salón, el lugar de trabajo y las herramientas limpias y ordenadas.
- Estar al día sobre nuevos productos, estilos y técnicas.
- Formar y supervisar a otros peluqueros o ayudantes.

Esteticista

- Analizar las necesidades de los clientes y llevar a cabo análisis de cutis.
- Preparar planes de tratamiento para clientes.
- Realizar tratamientos faciales, p.ej., aplicar cremas, lociones y mascarillas, realizar masajes faciales, teñir pestañas y cejas, aplicar maquillaje, etc.
- Realizar tratamientos cosméticos para manos, uñas y pies (p.ej., manicuras, pedicuras, extensiones de uñas).
- Llevar a cabo tratamientos especializados, p.ej., tratamiento de acné, electroterapia, terapias de rejuvenecimiento de piel, tratamientos de camuflaje, electrolisis, etc.
- Asesorar a clientes, p.ej., sobre cuidado de la piel, maquillaje, nutrición, programas de ejercicio, etc.
- Reconocer problemas y referir a los clientes a médicos.
- Vender y dar asesoramiento sobre productos y servicios cosméticos.
- Mantener registros de clientes.
- Realizar tareas de recepción, p.ej., programar citas, responder el teléfono, hacer pedidos y manejar la caja registradora para recibir pagos.
- Mantener el salón, el lugar de trabajo y las herramientas limpias y ordenadas

5.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA

La resolución de 30 de marzo de 2011, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de trabajo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios será el texto en el cual nos regiremos para establecer el salario que deben percibir nuestros empleados.

Considerados los empleados en todos los casos como trabajadores (grupo II), a continuación mostramos el salario que recibirían.

Tabla 12: Tabla Salarial.

Grupo	Salario/día	Paga junio	Paga diciembre
O	Según contrato		
I	24,60	738,00	738,00
II	27,11	813,30	813,30
III	27,61	828,30	828,30
IV	28,11	843,30	843,30

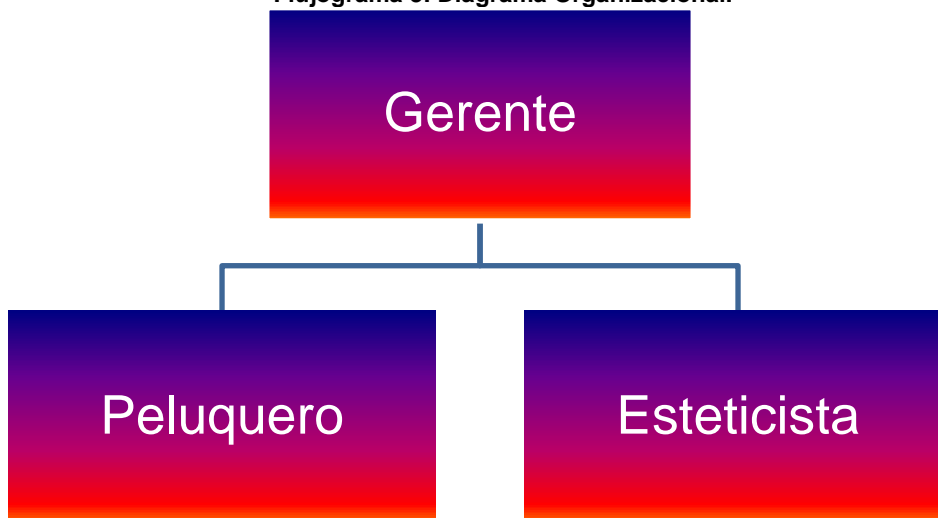
FUENTE: Boletín Oficial del Estado, 2013.

5.4 ORGANIGRAMA

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Así el organigrama para nuestra empresa quedaría de esta forma tan sencilla:

Flujograma 3: Diagrama Organizacional.



Fuente: Elaboración propia, 2014.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





CAPÍTULO 6:

PLAN DE MARKETING

6. PLAN DE MARKETING

6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. (A.M.A 1985).

Inicialmente conoceremos cuál es la estrategia de segmentación que seguiremos y cuál es nuestro público objetivo.

Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa.

Existen infinidad de criterios para segmentar que obedecen a cuestiones de carácter objetivo o subjetivo.

Entre los primeros figuran los criterios geográficos, demográficos, y socioeconómicos. En cuanto a los segundos, éstos se refieren los de personalidad, ventajas buscadas, por comportamiento, estilos de vida, etc.

En función de estas características podemos conocer cuál será nuestro público objetivo al que dirigir nuestro negocio.

Nuestro Negocio cuenta con una clientela muy variada puesto que damos servicio a todo tipo de público. En puntos anteriores comentamos, que existía una fuerte demanda relacionada con la imagen y aseo personal. Esta tendencia continúa por lo que nuestra empresa se adapta para brindar un abanico de servicios que llegue a todo el mundo en general.

Nosotros podemos segmentar nuestro negocio según el rango de edad en niños, jóvenes, adultos y personas mayores tanto hombres como mujeres. Otro rango para segmentar a nuestros clientes sería por el servicio solicitado por lo que podríamos agruparlos: cortes de cabello, tintes, tratamientos capilares, estética, etc.

No obstante, aunque hoy en día el segmento de población que más solicita de nuestros servicios es el de mujeres de edades comprendidas entre los 20-45 años, no vamos a segmentar el mercado puesto que sería limitarnos a un solo segmento. Sería una acción innecesaria ya que se están rompiendo las

barreras y hoy en día contamos con multitud de nuevos clientes potenciales con lo que obtendríamos mayores beneficios.

Después de analizar los segmentos de mercado, la empresa ya conocerá sus grupos objetivos, y el paso siguiente será aplicar la estrategia que considere oportuna para penetrar o consolidar el mercado y, para ello, optaremos por la estrategia indiferenciada.

Hemos considerado que nos vamos a dirigir a todo el público en general por lo que se les aplicará la misma política de precios. La ventaja más importante es la reducción de costes como inconveniente es que se puede satisfacer los deseos de todos los consumidores con los mismos productos y marketing-mix.

6.2 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX⁴ SERVICIO, PRECIO, COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN.

El marketing mix es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de marketing: Producto, precio, comunicación y distribución.

SERVICIO

Los servicios que prestamos en la empresa se pueden agrupar:

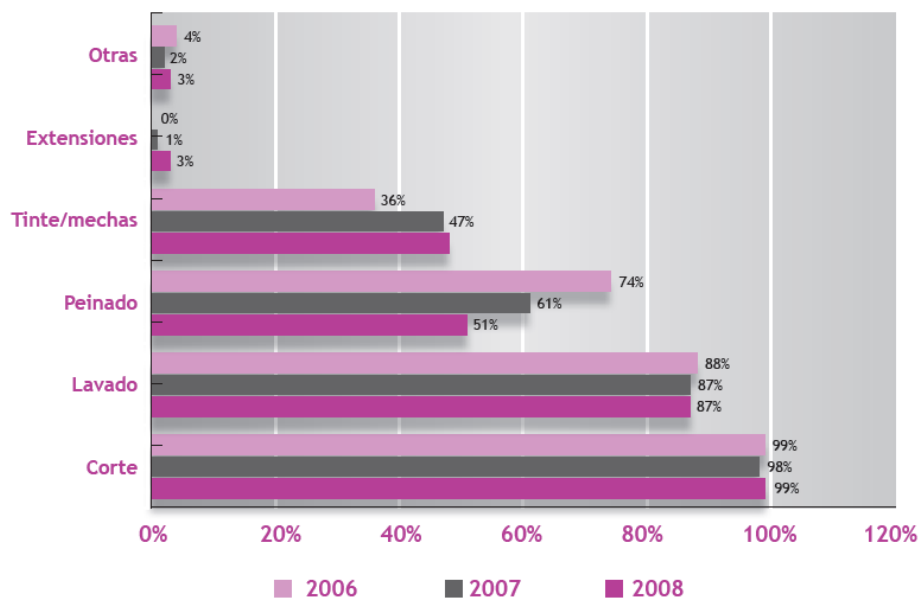
- 1. Peluquería**
- 2. Estética.**

1. Peluquería

La cartera de servicios de una peluquería se compone básicamente de servicios propios de peluquería y complementarios.

Servicios de peluquería: corte de cabello, tratamientos capilares, aplicación de técnicas de higiene, peinados especiales y de moda, tratamientos específicos de tintes (de canas, según modas, etc.), recorte de barba, pelucas, asesoramiento y venta de productos, etc.

Gráfico 10: Servicios de Peluquería más demandados.



Fuente: Cosmobelleza, 2008.

2. Estética

Los servicios complementarios son aquéllos que no son específicos de una peluquería, como son los tratamientos de estética. Hay una gran variedad en este tipo de tratamientos, aunque se van a considerar los más sencillos porque el resto son más propios de un centro de estética especializado.

Servicios de estética: manicura, depilación (cejas, orejas, nariz, etc.), limpieza de cutis, tratamientos faciales, maquillaje, pedicura, tintes de pestañas, servicios especiales para fiestas y bodas, etc.

También se considera un servicio complementario la venta de productos capilares (champús, lacas, tratamientos, etc.) y cosméticos (cremas, maquillajes, perfumes,...), etc. La venta de productos puede suponer entre un 10 y un 25 % de la venta total.

PRECIO

Para establecer una correcta política de precios tendremos en cuenta varios factores:

- Competencia. Realizando un análisis de las tarifas de las peluquerías situadas en la zona puesto que son nuestros competidores directos. De esta forma, tendremos referencias y podremos ofrecer precios competitivos similares o superiores con el aliciente de una mayor calidad.
- Consumidor. Tenemos que tener en cuenta la demanda o conducta del consumidor al cual nos dirigimos. Si es un cliente con un cierto nivel económico preferirán un servicio de calidad frente a los clientes con rentas más bajas valorarán más el precio de los servicios.
- Ubicación. Dependiendo de la zona en que situemos nuestro negocio las tarifas variaran. En lugares céntricos son precios más elevados que en zonas más alejadas así como hay diferencias entre ciudades y pueblos.
- En función de los costes.

En la siguiente tabla nos muestra los precios de los servicios ofertados en una peluquería estándar:

Tabla 13: Tarifas.

LISTA DE PRECIOS PELUQUERÍA			
SECADOR DE MANO		TINTE	
S1 Secador de Mano Pelo Corto	12 €	T1 Tinte	22 €
S2 Secador de Mano Media Melena	13€	T2 Tinte Bicolor	26 €
S3 Secador de Mano Melena Larga	14€	T3 Tinte con Toque de Mechas	32 €
S4 Secador de Mano Extensiones	17 €	T4 Tinte Vistas	10€
CORTE		MECHAS	
C1 Corte Caballero	13 €	M1 De 1 Color	27 €



C2 Corte Señora y Melenas	13 €	M2 De 2 Colores o mas	32 €
C3 Niños hasta 14 años	9€	M3 Retoque de Mechas	15 €
C4 Corte Flequillo	3€	MZ Matiz	10 €
C3 Niñas hasta 14 años	9€	MC Mechas Californianas	29 €
MOLDEADOR		RECOGIDOS	
MOL1 Corto	28€	R1 Semirecogido	15€
MOL2 Largo	38 €	R2 Recogido Fiesta	32 €
D1 Desrizado	32 €	R3 Prueba Novia	40 €
		R4 Novia	50 €
		RI Recogido Intermedio	23€
APLICACIONES		APLICACIONES	
CHT Champú Tratamiento	2 €	NNX Tratamiento Nanomax	20€
MASC Mascarilla	5€	PEE Peeling	5€
EP1 Espuma Especial	2 €	AC Ampolla Anticaida	4€
PLS Plis	2€	ACR Ampolla Reestructurante	4€
AL Alisador	2€	ACL Ampolla Calmante	5 €

Fuente: Beautyuk.es, 2014.

En la siguiente tabla nos muestra los precios de los servicios ofertados de estética en una peluquería estándar:

Tabla 14: Tarifas.

<u>LISTA DE PRECIOS DEPILACIONES</u>	
PARA EL	PARA ELLA
Piernas Enteras 20€	Cejas 4€
Brazos y Hombros 18€	Labio 2€
Espalda y Hombros 25€	Barbilla y Labio 3€



Lumbares 13€	Piernas Enteras 14€
Abdomen 13€	Medias Piernas 7€
Pecho 13€	Axilas 5€
Torso Delantero y Abdomen 24€	Ingles 5€
Cejas Caballero 5€	Brasileñas 8€
	Brazos 7€
	Piernas+axilas+ingles 22€
	Piernas+axilas+brasileñas 25€
	Manos 4€
	Pies 4
<u>LISTA DE PRECIOS MANICURAS</u>	
	Manicura 7€
	Manicura Francesa 9€
	Esmaltado Semi-permanente 10€
	Manicura+Esmaltado Semi-permanente 19€
	Uñas de Gel 30€
<u>LISTA DE PRECIOS MAQUILLAJES</u>	
	Maquillaje Noche, Fiesta ó Madrina 25€
	Maquillaje Novia 50€
	Maquillaje Novio 10€

Fuente: Beautyuk.es, 2014.

Por otra parte, algunas peluquerías de alto nivel se desplazan a domicilios para atender eventos especiales, tales como peinar a una novia el día de su boda. En estos casos, se cobra por el desplazamiento alrededor de 15 euros más.

En cuanto a la venta de productos, el precio lo fijas tú en función del margen que quieras obtener, pero teniendo en cuenta que han de ser precios competitivos. Las casas comerciales te proponen el margen, que suele rondar el 10 %

COMUNICACIÓN

Para que un futuro cliente conozca los productos, servicios y beneficios que el salón de peluquería tiene hay que promocionarlos y para esto, existen diferentes formas de hacerlo. Es importante tener en cuenta que los canales de promoción son los siguientes:



- Venta personal (ventas que se realizan en el propio salón de peluquería). Es importante que la persona que informa al nuevo cliente lo haga con propiedad sin cometer errores en la información que se entrega de los servicios, productos y precios de cada uno de ellos.
- Publicidad institucional (formal) de su salón de peluquería. Debería estar en diferentes medios locales en donde usted vive, sean estos gráficos o radiales.
- Acciones promocionales (las acciones promocionales permiten estar cerca del cliente y seducir con diferentes materiales de promoción la compra de los servicios y productos del salón de peluquería).

1. Venta personal

A través de la comunicación directa con los clientes en nuestro negocio éstos se mantendrán informados en precios, promociones, descuentos y además los consumidores podrán sugerir mejoras y serán escuchadas sus quejas. Esto creará un clima de confianza que como resultado tendrá la fidelización de clientes.

Nuestros profesionales deberán conocer las tarifas, productos y servicios que ofrecemos para que la clientela este correctamente informada. De este modo, un cliente satisfecho a través del boca a boca publicitará el negocio de una forma gratuita.

2. Publicidad

Para dar a conocer nuestra empresa se utilizarán diferentes medios publicitarios que atraerán al máximo número de posibles clientes.

Los diferente medios son los siguientes: Folletos publicitarios (buzoneo), Tarjetas de visita, anuncios de prensa y radio local, posters o fotos, creación web de la empresa, redes sociales, demostraciones, inauguración, etc.

3. Promociones

Durante todo el año se realizarán acciones promocionales que incentivan el consumo tanto en peluquería como estética. También es una forma de premiar a nuestros clientes fieles.

DISTRIBUCIÓN

La venta de los servicios de peluquería es directa, lo que significa que en la relación comercial entran en juego aspectos de la venta personal.

Lo habitual es que el primer contacto con el cliente sea telefónico. Normalmente se atiende antes a los clientes con cita previa, lo cual no quiere decir que no se atienda a aquellos que acuden personalmente al establecimiento si existe capacidad en ese momento.

Los clientes valoran en gran medida el trato personal y, al tratarse de una actividad tan relacionada con la moda y la imagen, suelen tener en cuenta aspectos tales como: Cuidado de la propia imagen, los detalles con los clientes, ofrecer a tus clientes un dulce o una copa en fechas señaladas como Navidad, el escaparate de tu establecimiento, el cumplimiento del horario de las citas y limpieza del establecimiento.

6.3 SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO

El cliente actual busca hoy un lugar agradable donde pueda hallar todos los servicios estéticos que requiera en un único ambiente que aúna confort y funcionalidad a partes iguales.

En nuestro negocio apostaremos por productos estéticos ecológicos y un servicio de asesoría estética para todos los clientes que lo soliciten. Además cuidaremos el aspecto del local con una decoración cuidada en la cual ellos se encuentren relajados y que sea de su agrado.

La innovación gira actualmente en ofrecer los servicios que antes se daban por separado ahora en un único lugar que englobe todas las necesidades estéticas del cliente.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





CAPÍTULO 7:

ANÁLISIS

ECONÓMICO Y

FINANCIERO

7. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El análisis económico financiero es un estudio combinado por el cual conoceremos cual es la solvencia y liquidez de las inversiones de la empresa, es decir, si la empresa puede hacer frente a sus obligaciones a c/p y l/p, con respecto a la parte financiera. Por el lado económico, obtendremos una visión en conjunto para saber si la empresa es rentable, productiva, si la empresa crece y su futuro, analizando su cuenta de pyg y sus masas patrimoniales.

Comenzaremos desarrollando una serie de hipótesis para los tres primeros años de la empresa en torno al volumen de ventas, pagos previsionales,...Considerando 3 escenarios: realista, pesimista y optimista. Más tarde, conoceremos los estados financieros previsionales.

PREVISIÓN DE VENTAS

AÑO 2014(PRIMERO)

Para poder estimar los ingresos previsionales que obtendremos tomamos como base el número de clientes que acuden a la peluquería al año y el gasto que realizan por la visita.

Partiendo de la base de que disponemos de dos trabajadores peluquera y esteticista, ésta última realizará tareas de peluquería cuando no haya clientes que requieran de los servicios de estética, tendrán una jornada laboral de lunes a sábado por turnos a jornada completa y los viernes y sábados si la afluencia de clientes se incrementa el gerente también realizará tareas propias de peluquería para poder dar servicio a un mayor número de personas.

Se calcula que cada uno de los trabajadores puede atender a 5 clientes al día de lunes a jueves y los fines de semana a 8 diarios. El gasto medio de cada cliente por visita es de 24 euros.

Además, en nuestro negocio vendemos productos profesionales de peluquería y estéticos que suponen un 10% de todo lo que se factura en total.

Escenario Realista: Según este escenario el total de clientes que nos visitan cada semana son 72. Suponiendo que el salón abre 48 semanas, ya que 4 semanas cerramos por vacaciones, se obtiene un total de:

$72\text{clientes/semanax}48\text{semanas}= 3.456 \text{ clientes.}$
 $3.456\text{clientes/semanax}24\text{€}=82.944\text{€.}$

A esta cifra hay que sumarle el 10% que corresponde a la venta de los productos.

10% de 82.944 euros= 8.294€

Por lo tanto, la facturación total sería de 91.238 € al año.

82.944+8.294,4= **91.238€**.

Escenario Pesimista: Para este escenario hemos supuesto una disminución del 20% en cuanto al número de visitas al año con respecto al número de visitas esperadas o reales, esto puede ser debido entre otras cosas al tratarse de los primeros meses del año. Por lo que la facturación total se vería reducida en la cuantía de **72.991€**.

Escenario Optimista: En este caso se ha producido un incremento del 20% del número de visitas al año. Una de las causas que explicarían este fenómeno es la estacionalidad que afecta tanto a este tipo de negocios. En Navidades y verano estas cifras llegan incluso a duplicarse. Por lo tanto, La facturación total aumentaría a **109.486€**.

AÑO 2015 (SEGUNDO) Y AÑO 2016 (TERCERO)

Para el segundo año se prevé que aumenten las ventas en 1 cliente más por día. Por tanto, suponiendo el mismo número de empleados, de lunes a jueves acudirán 6 clientes/persona, y los fines de semana 9 clientes/persona.

Escenario Realista: Para este supuesto, el número total de clientes semanales es de 84, y 4.032 clientes al año (48 semanas). Si el precio medio es de 24€, el total de ingresos en el segundo año será de 82944€. Se mantiene constante el 10% que corresponden a la venta de productos en nuestro local.

Por tanto, la facturación total sería de **106.445€**.

Escenario Pesimista: Para este escenario hemos supuesto una disminución del 20% en cuanto al número de visitas al año con respecto al número de visitas esperadas o reales, esto puede ser debido entre otras cosas al tratarse de los primeros meses del año. Por lo que la facturación total se vería reducida en la cuantía de **85.156€**.

Escenario Optimista: En este caso se ha producido un incremento del 20% del número de visitas al año. Una de las causas que explicarían este fenómeno es la estacionalidad que afecta tanto a este tipo de negocios. En Navidades y verano estas cifras llegan incluso a duplicarse. Por lo tanto, La facturación total aumentaría a €.

Para el tercero (año 2016) y consecutivos se obtendrán los mismos ingresos y la misma actividad permanecerá constante.

Anteriormente hemos mencionado el efecto de la estacionalidad que afecta de manera directa en nuestro negocio. Resulta indispensable calcular que parte de los ingresos totales anuales corresponden a cada mes.

Tabla 15: Tabla ingresos mensuales. Escenario realista.

Meses/Estacionalidad	Frecuencia Normal	Navidad	Comuniones	Bodas	Verano	TOTAL		Ingresos/mensuales
Enero	x	x				2	8,40%	7664
Febrero	x					1	4,17%	3805
Marzo	x					1	4,17%	3805
Abril	x		x			2	8,40%	7664
Mayo	x		x	x		3	12,50%	11405
Junio	x		x	x	x	4	16,67%	12509
Julio	x			x	x	3	12,50%	11405
Agosto	CERRADO							
Septiembre	X			X	X	3	12,50%	11405
Octubre	X			X		2	8,40%	7664
Noviembre	X					1	4,17%	3805
Diciembre	X	X				2	8,40%	7664
TOTAL FRECUENCIA/INGRESOS ANUALES						24	100%	91.238,40 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos observar en la tabla las x representan la frecuencia normal con la que nuestros clientes nos visitan en la peluquería. Hemos desglosado los meses y las épocas en las cuáles la actividad aumenta como son navidad, verano, bodas y comuniones.

Para estimar las ventas mensuales, se ha sumado el número de "X" de cada mes (frecuencia), y se ha sacado el total anual de ellas (24). Después, se ha calculado el porcentaje que representa cada mes respecto a ese total. Ese porcentaje es el que se utiliza para obtener las ventas de cada mes respecto del total del año calculado anteriormente (91.238€ el primer año). Las tablas del escenario optimista y pesimista se encuentran en anexo 1 y 2.

Los años 2015 y 2016 para los tres escenarios descritos se calcularían de la misma forma pero con el total de los ingresos previstos para ese año y ese escenario. (ANEXO 3).

INVERSIONES

Para poder ejercer la actividad es necesario el desembolso al inicio de unas partidas mínimas de activo que permanecerán en la empresa por un largo plazo.

Tabla 16: Inversiones iniciales estimadas

CONCEPTO	IMPORTE
Gatos de primer establecimiento	1.800 €
Mobiliario	3.000€
Maquinaria	2.500 €
Equip.Proces.Información y Software	1.000 €
Otro Inmovilizado Material	6.000€
€/mes	
Existencias	3.200€
SS.	949€
Suministros y seguros	800€
Publicidad y Promoción	1.500 €
Alquiler	500 €
Total	28.073 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Hemos considerado en este supuesto el alquiler del local por lo que no se requerirá una gran inversión para el mismo. Éste local cuenta con una superficie de 80 m², y la única inversión que se realizará es adecuarlo a la imagen que nosotros queremos transmitir, pintando la fachada y colocando el rótulo con el nombre de la empresa, que supondrá un desembolso de 6000€. Según el nuevo Plan Contable, estos gastos son activables y amortizables según el periodo de tiempo que marque el contrato de alquiler. En nuestro caso se pretende que el contrato de alquiler sea como mínimo a 10 años.

La partida de mobiliario comprende todos aquellos enseres en los cuales hemos invertido para poder comenzar a ejercer la actividad que supondrán un coste de 3.000€. Se compone de lo siguiente:

- Un Mostrador Recepción.
- Sillas
- Elementos decorativos
- dos lavacabezas
- Cuatro tocadores,
- mobiliario auxiliar.

La partida de maquinaria incluye dos secadores de pie, cuatro secadores de mano, dos aparatos de cera y una lavadora-secadora. En cuanto al utillaje necesario para el desarrollo de la actividad dispondremos de: peines, tijeras, cuchillas, pinceles, carritos, tubos, pinzas. El coste total será de 2.500€.

Para maquinaria y mobiliario hemos establecido una vida útil de 10 años. En principio el valor del “Inmovilizado” se va a mantener constante durante los 5 primeros años, debido a que no se prevé realizar inversiones. La amortización la hemos calculado respecto a la vida útil, y teniendo en cuenta los límites fiscales para no tener ninguna diferencia temporaria en el cálculo del impuesto de sociedades.

Por otro lado, hemos tenido que adquirir los equipos informáticos necesarios y software específico para nuestro negocio y asciende a 1.000 €. La vida útil para los equipos para proceso de información es de 5 años.

Respecto a la compra inicial de materiales primas, será necesario adquirir una serie de productos básicos para comenzar la actividad. La primera compra incluirá: Tintes, champús, laca, espuma, goma, extensiones, cremas, toallas, papel, sábanas, material de oficina, etc. El coste total de toda esta compra es de 5.100€.

Como hemos dicho anteriormente la empresa ha utilizado herramientas de marketing como son la publicidad y promoción en las que ha incurrido en un coste de 1.500€.

Los gastos de puesta en marcha incluyen los importes correspondientes a la formalización de la empresa (notaría, registros, etc.) y los gastos de diseño de la imagen corporativa y ascienden a 1.800€.

FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial. Es necesario que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir que sea el estrictamente necesario, porque un exceso en la cuantía puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad del proyecto

A continuación, vamos a analizar de donde salen esos recursos para financiar nuestro activo. Esos fondos tiene dos orígenes: Recursos propios que aporta el socio y de la financiación Ajena.

1. Recursos propios: Como hemos dicho nuestra empresa tendrá la forma jurídica de una SL., en la cual el capital mínimo es de 3.000€. Se

realizará una primera aportación de 15.000€ que no dará un primer empujón para comenzar la actividad.

2. Financiación ajena: Préstamo a una entidad bancaria. Las características del préstamo serán las siguientes:

- Principal: 20.000 €.
- Tiempo: 5 años
- año de carencia
- tipo de interés anual del 7,75 %.

En la siguiente tabla se muestra el cuadro de amortización del préstamo para los 5 años:

Tabla 17: Cuadro amortización préstamo.

Años	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					20.000 €
1	1.150 €	1.150 €	0 €	0 €	20.000 €
2	6.150 €	1.150 €	5.000 €	5.000 €	15.000 €
3	6.163 €	1.163 €	5.000 €	10.000 €	5.000 €
4	5.388 €	388 €	5.000 €	15.000 €	0 €
5	5.000 €		5.000 €	0 €	0 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

COBROS

En el apartado de previsión de ventas se ofreció una estimación de los ingresos de la empresa lo más aproximada posible.

Tabla 18: Tabla resumen ingresos anuales. 3 años. 3escenarios.

AÑO/ESCENARIO	REALISTA	PESIMISTA	OPTIMISTA
2014	91.238 €	72.991€.	109.486 €.
2015	106.445€.	85.156€.	127.734€.
2016	106.445€.	85.156€.	127.734€.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para este año (2014) hemos supuesto unos ingresos anuales de 76.032€ un poco superiores a lo que se considera la media del sector según el informe de Consultoría Financiera Kerfant lo sitúa en una media de 40.000€ anuales.

Es cierto que este dato mezcla salones con una sola persona trabajando y otros muchos más grandes, pero da una buena idea de lo que se puede esperar. Para estimar las ventas, un trabajo siempre complicado, se puede dividir las ventas por tipos: Servicios de peluquería, venta de productos y otros servicios de belleza.

Se estimaba que el gasto medio por cada visita a la peluquería era de 14€ para los hombres y de 40€ para las mujeres. Está claro que esas cifras deben haber bajado mucho últimamente, pero no estaría descabellado contar con 10€ por hombre y 30€ por mujer. Estimando el número de clientes que puedan acudir se puede calcular una facturación.

Hay que tener en cuenta que cada negocio es diferente y se tiene que adaptar a cada caso. No será lo mismo la previsión de ventas para un negocio que quiera competir siguiendo una estrategia de precios bajos y muchos clientes que para otro que siga la estrategia de calidad de servicios/productos. Además, como hemos mencionado antes la estacionalidad de las ventas afecta en una gran medida a nuestras ventas.

Para el año 2015 hemos supuesto un incremento de 1 personas más al día que se mantendrá constante en 2016. Esto puede ser debido como dijimos a que nuestros clientes hayan depositado la confianza en nosotros, nos conozcan en el pueblo por que hayan funcionado las campañas publicitarias y de promoción, entre otros motivos.

PAGOS

Los principales gastos en nuestro negocio son los relacionados con la actividad de la empresa: Sueldos y salarios, suministros, existencias, alquileres y publicidad y otros gastos financieros que no depende de ésta: impuestos de

sociedades y liquidación del IVA. Consideramos un incremento del 2% en los precios y salarios para los años siguientes.

Tabla 19: Cobros y pagos. 3 años. Escenario realista.

	2014	2015	2016
COBROS	161.238 €	106.445 €	106.445 €
Ventas	91.238 €	106.445 €	106.445 €
Otros Cobros	35.000 €	0 €	0 €
Capital	15.000 €	0 €	0 €
Préstamo	20.000 €	0 €	0 €
PAGOS	82.068 €	83.140 €	84.603 €
Sueldos y Salarios	26.568 €	27.099 €	27.641 €
Compras	38.400 €	39.168 €	39.951 €
Publicidad y Promoción	1.500 €	765 €	780 €
Alquiler	6.000 €	6.120 €	6.242 €
Suministros y Seguros	9.600 €	9.988 €	9.988 €
OTROS PAGOS	16.226 €	16.399 €	11.915 €
Amortización préstamo	0 €	5.000 €	5.000 €
Gastos 1º establecimiento	1.800 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	1.150€€	1.150 €	1.163 €
Compra Activos	12.500 €	0 €	0 €
Liquidación IVA	1.926 €	1.964 €	2.004 €
Impuesto de Sociedades	0 €	9.442 €	10.478 €
TOTAL PAGOS	98.294 €	99.539 €	96.517 €
SALDO NETO EJERCICIO	62.945 €	6.906 €	9.927 €
SALDO ACUMULADO	62.945 €	69.851 €	79.778 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los sueldos y salarios se desglosan en 14 pagas*949€/mes*2 empleados para el cálculo en total.

El importe de la partida de publicidad y promoción está constituido tanto por la fiesta de inauguración, posters promoción, la web de la empresa y la propaganda publicitaria. Algunos de estos gastos forman parte del primer año y desaparecerán en años posteriores. Otros continuaran en los siguientes años de vida de la empresa. (Anexo 6).

El alquiler es de 500 euros mensuales. En cuanto a los seguros y suministros el gasto más importante corresponde a la luz.

La suma de los activos que adquirimos para iniciar nuestra actividad (véase tabla 17) menos las existencias, gastos de puesta en marcha y el resto de los otros pagos configuran la partida de compra de activos.

La liquidación del IVA realizada al final del ejercicio, es el resultado del IVA repercutido por la empresa a sus clientes menos el soportado que la empresa soporta por la compra de los distintos activos.

En cuanto al impuesto sobre sociedades se obtiene un valor de 0 € en el primer ejercicio (2014) debido a que se liquidará en el siguiente ejercicio, ya que no obtenemos hasta 2015 un base imponible positiva debido a las diferencias temporarias negativas por libre amortización del inmovilizado material nuevo.

7.1 BALANCES PREVISIONALES. TRES AÑOS, TRES ESCENARIOS (REALISTA, PESIMISTA Y OPTIMISTA)

El balance es el reflejo de la situación económico - financiera de la empresa en un momento dado, puesto que identifica lo que tiene (sus derechos o activo) y lo que debe (sus obligaciones o pasivo).

El balance de situación previsional es muy importante por tres motivos:

- Deja entrever la 'calidad' de los pasivos, la liquidez de los activos, y también la calidad y la solidez de los activos no líquidos.
- Desprende su naturaleza patrimonial, proporcionando información sobre la madurez de la empresa en el mercado.
- Proporciona información muy valiosa sobre la solvencia de la Entidad y su músculo financiero para afrontar situaciones cíclicas de stress, inversiones, y en definitiva su crecimiento futuro.

Por tanto, en la siguiente tabla se muestra el balance de situación previsional a 31-12-2014 y su evolución para un escenario realista

Tabla 20: Balance previsional. 3 años. Escenario realista.

ACTIVO	2014	2015	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.150 €	9.200 €	8.450 €
I. Inmovilizado inmaterial	0 €	0 €	0 €
II. Inmovilizado material	11.150 €	9.200 €	8.450 €
B) ACTIVO CORRIENTE	47.497 €	49.135 €	42.746 €
II. Existencias (otros aprovisionamientos)	3.200 €	3.200 €	3.200 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
1. Tesorería (caja y bancos)	44.297 €	45.935 €	39.546 €
TOTAL ACTIVO	58.647 €	58.335 €	51.196 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos observar en la tabla anterior el activo corriente (AC) es mucho mayor que el activo no corriente (ANC) esto es debido fundamentalmente a que la partida de tesorería es bastante notoria.

El activo no corriente (ANC) formado por el inmovilizado material se va reduciendo año tras año puesto que se va amortizando y no se realizan inversiones en la empresa. La vida útil del mobiliario y maquinaria es de 10 años y de los equipos informáticos de 5 años.

La partida de existencias forma parte del activo corriente (AC). Esta partida es difícil de estimar ya que cada mes variará en función de los materiales que se utilicen para realizar los servicios pero se supone que cada año nos adaptaremos a la demanda.

Finalmente, como hemos dicho antes el valor de tesorería es el más alto de nuestro balance, por lo que la empresa dispondrá del suficiente efectivo para atender a sus pagos con tranquilidad.

En este caso no existe realizable puesto que se cobra a los clientes en el momento de la venta (al contado o mediante tarjeta de crédito).

Tabla 21: Balance previsional. 3 años. Escenario realista.

PATRIMONIO NETO	2014	2015	2016
A) FONDOS PROPIOS	36.721 €	41.371 €	39.192 €
Capital			
Capital escriturado	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Reservas			
Legal y estatutaria	1.850 €	2.050 €	2.250 €
Resultado del ejercicio	19.871 €	24.321 €	21.942 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	15.000 €	10.000 €	5.000 €
Deudas a largo plazo			
Deudas con entidades de crédito	15.000 €	10.000 €	5.000 €
C) PASIVO CORRIENTE	6.926 €	6.964 €	7.004 €
Deudas a corto plazo	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Otras deudas con las administraciones	1.926 €	1.964 €	2.004 €
TOTAL P. NETO Y PASIVO	58.647 €	58.335 €	51.196 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A la vista de la tabla anterior podemos ver que el pasivo no corriente (PNC) tiene un peso muy importante en el balance, sobre todo por el préstamo que hemos adquirido con el banco para hacer frente a nuestras inversiones iniciales. Por lo que se podría considerar que la empresa se encuentra endeudada, mayoritariamente a largo plazo.

Sin embargo, a partir de 2015 las deudas a l/p se van reduciendo puesto que se van amortizando. A pesar de esta reducción la empresa en 2015 se encuentra todavía más endeudada que capitalizada.

Por otro lado la partida de PC es la más reducida de toda la estructura financiera del balance de los tres años. Aunque a medida que van pasando los años va aumentando como consecuencia de la deudas con otras administraciones.

Por último, cabe destacar que el PN ha ido aumentando durante el tiempo, esta evolución es consecuencia de las reservas y la distribución de los beneficios.

Con respecto al escenario optimista (anexo 7) está formado por las mismas partidas que el realista solo se diferencian en que las cifras son mayores. Lo que supone mayores impuestos y mayor pasivo corriente.

Para el escenario pesimista (anexo 8), destaca la reducción de tesorería que se produce.

A continuación se analiza el Fondo de Maniobra para observar estas coherencias e incoherencias.

El Fondo de Maniobra es una magnitud que nos indicará si una empresa dispone de los suficientes recursos para hacer frente a sus deudas más inmediatas. Es decir, nos puede indicar si una empresa es solvente o no.

Existen varias formas de definir su cálculo, aunque la más sencilla de entender o de recordar es aquella que establece que el Fondo de Maniobra es igual al Activo Corriente menos el Pasivo Corriente. Es decir, los activos más líquidos de una empresa (que se espera convertir en efectivo dentro del ejercicio económico) menos las deudas que tenemos que pagar durante el ejercicio económico. La diferencia entre estas dos partidas del Balance será el Fondo de Maniobra.

Tabla 22: Fondo de Maniobra

FM	2014	2015	2016
AC-PC	40.571 €	42.171 €	35.742 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos observar, el resultado del fondo de maniobra es positivo en los tres ejercicios. Esto significa que la empresa dispone de los suficientes recursos a corto plazo para poder hacer frente a las deudas que posee (Activo Corriente > Pasivo Corriente).

7.2 ANÁLISIS DE LAS C. RESULTADOS (INVERSIÓN, COSTES, FINANCIACIÓN)

Es un estado contable de naturaleza dinámica ya que incorpora los flujos económicos, en sentido de fondos, producidos en la empresa a lo largo de un período de tiempo determinado.

Recoge el resultado contable realizado durante el ejercicio, separando los ingresos y gastos, clasificados por naturaleza, que son imputables al mismo.

- Es un estado de naturaleza dinámica, que incorpora flujos económicos producidos en la empresa a lo largo de un período de tiempo determinado, normalmente un ejercicio.
- Se confecciona a partir de los saldos finales de las cuentas de gestión (gastos e ingresos).
- Suministra información sobre la cifra y composición del resultado.
- Permite evaluar la actividad de la empresa y su eficiencia.
- Facilita la predicción de la capacidad de la empresa para generar flujos de tesorería.

Tabla 23: Cuenta de resultados. 3 años. Escenario realista.

	2014	2015	2016
Importe Neto de la cifra de negocios	91.238 €	106.445 €	106.445 €
Aprovisionamientos	38.400 €	39.168 €	39.951 €
Variación de existencias	-3.200 €	-3.200 €	-3.200 €
Gastos de personal	26.568 €	27.099 €	27.641 €
Otros gastos de explotación	7.100 €	7.115 €	7.120 €
Amortización del inmovilizado	1.350 €	1.350 €	1.350 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	21.021 €	34.913 €	33.583 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	1.150 €	1.150 €	1.163 €
RESULTADO FINANCIERO	1.150 €	1.150 €	1.163 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	19.871 €	33.763 €	32.420 €
Impuesto de sociedades	0 €	9.442 €	10.478 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	19.871 €	24.321 €	21.942 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tras realizar la cuenta de pérdidas y ganancias podemos observar que el resultado del ejercicio es positivo y se incrementa año tras año, aunque en 2016 haya disminuido ligeramente.

Tenemos que destacar que la partida de gastos fijos supone una cifra importante en nuestra cuenta de resultados, podemos decir que es bastante rígido.

Asimismo, al igual que las ventas, tanto los gastos variables como los aprovisionamientos, se irán incrementando cada ejercicio. Además, también se aumenta en un 1% el gasto del personal y otros gastos de explotación como los arrendamientos y suministros debido a la inflación. Los gastos de amortización serán constantes durante los años analizados, ya que como hemos mencionado en capítulos anteriores, el inmovilizado se va a mantener constante de momento.

En cuanto a los gastos financieros corresponden a la deuda contraída con el banco y los intereses que tenemos que pagar. Por el momento no tenemos ningún ingreso financiero.

El tipo impositivo a aplicar será el de fiscalidad reducida del 15% para nuevos emprendedores. Este tipo se aplica sobre los primeros 300.000 € de base imponible y el exceso tributa al 20%. Al no superar dicho importe, los beneficios obtenidos se multiplicarán por el 15%.

7.3 ANÁLISIS DE RATIOS

Los ratios de liquidez comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad es capaz de generar tesorería, o lo que es lo mismo, convertir sus activos en liquidez a través de su ciclo de explotación.

Toda empresa tiene como objetivo a largo plazo generar beneficios, es decir, que los ingresos sean superiores a los gastos, logrando además que la rentabilidad generada por las inversiones sea superior al coste que supone su financiación. A corto plazo, el objetivo empresarial se traduce en generar medios líquidos suficientes para ir haciendo frente a sus obligaciones de pago.

A continuación, analizaremos los ratios más importantes:

RATIOS DE LIQUIDEZ

Tabla 24: Ratios Liquidez.

	2014	2015	2016
RATIO LIQUIDEZ	>2	>2	>2
RATIO TESORERÍA	>1	>1	>1
RATIO DISPONIBILIDAD	>0,3	>0,3	>0,3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El ratio de liquidez es mayor que 2 por lo que esto puede ser negativo para la empresa, la liquidez es excesiva, y puede influir en la rentabilidad total puesto que su activo corriente está ocioso.

En cuanto al ratio de tesorería también es superior a 1 y al igual que comentábamos antes, el valor es excesivo, hay abundancia de liquidez y esto provoca ociosidad.

Por último, el ratio de disponibilidad es superior a 0.3 por lo que la velocidad de cobro es rapidísima, eso es perjudicial para la empresa esa pérdida de rentabilidad.

RATIOS ENDEUDAMIENTO

Los ratios de endeudamiento se utilizan para conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar las carga financiera correspondiente.

Tabla 25: Ratios Endeudamiento.

	2014	2015	2016
RATIO ENDEUDAMIENTO	>0,6	>0,6	>0,6
RATIO AUTONOMÍA	>1,5	>1,5	>1,5
RATIO SOLVENCIA	>1	>1	>1
RATIO CALIDAD DE LA DEUDA	≈0	≈0	≈0
RATIO GF/VENTAS	<0,04	<0,04	<0,04
RATIO COSTE DEUDA	≈0	≈0	≈0
RATIO COBERTURA GF	>1	>1	>1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El ratio de endeudamiento es igual o mayor que 0.6 esto quiere decir que tenemos una deuda excesiva por lo que no descapitalizamos y esto lleva a una pérdida de autonomía financiera. Esta situación a medida que pasa los años disminuye.

Nos encontramos en situación en la cual a pesar de tener deudas contraídas somos bastante autónomos. Con los años aumenta este valor debido al incremento del PN y ya no dependerá tanto de terceros.

Como podemos observar nos encontramos en una situación en la que la empresa está por encima del valor óptimo por lo que no habrá problemas para afrontar las deudas.

El ratio de calidad de la deuda se aproxima a 0 por lo que es una calidad buena y la deuda es menos a c/p. Disponen de más horizonte temporal para afrontarlo.

No tenemos gastos financieros excesivos y el coste de esta deuda es barato.

Por último, disponemos de la suficiente cobertura para pagar la deuda ya que según el ratio de cobertura GF es mayor a 1.

7.4 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR

El **Valor Actual Neto (VAN)** de una inversión o proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo. Se considera que la inversión es rentable si este valor se aproxima a 0.

La **Tasa Interna de Retorno (TIR)** mide la rentabilidad relativa media bruta por período del proyecto de inversión sobre el capital que permanece invertido a principios de cada período; incluye la retribución a los recursos financieros del capital invertido, por lo que es bruta, y además, se refiere al capital que a principio de cada año permanece inmovilizado en el proyecto y no al capital que se inmoviliza inicialmente. Esta rentabilidad se compara con el coste de financiación y será aceptable si es mayor que 0 y el coste de financiación.

Los parámetros de la inversión son los siguientes:

Coste de Adquisición: Representa el pago inicial efectuado por la puesta en marcha del plan de mejora de la calidad, adquisición de los elementos de activo fijo que constituyen el soporte de la inversión principal, más los pagos realizados por la adquisición de todos aquellos elementos del activo corriente que son precisos para el buen fin de la inversión principal. Suele representarse con signo negativo porque constituye salidas de efectivo.

Duración temporal: Se considera como el período de tiempo durante el cual se van a estar produciendo en la empresa ahorros por disminución de fallas de no calidad, como consecuencia de la realización del proyecto de mejora de la calidad. Lo más normal es que venga dada en años, pero podríamos expresarla también en semestres, trimestres, meses, etc.

Flujos de caja: Los cobros son entradas de dinero que se producen a lo largo de cada uno de los n-subperíodos en los que se encuentra dividido el horizonte temporal del proyecto. Los pagos son salidas de caja soportados por la empresa durante cada uno de los n-subperíodos como consecuencia de la gestión y desarrollo del proyecto;

En particular para nuestro negocio tenemos un coste de adquisición que supone 6.500€, con una vida útil para mobiliario y maquinaria de 10 años y para los equipos informáticos de 5 años. Hay que destacar que hemos utilizado para el cálculo del VAN una tasa de actualización de 7,75%.



Tabla 26: Análisis VAN y TIR.

	2014	2015	2016
VAN	2010	15.129	13.771
TIR	12671,85%	258,54%	236,03%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez calculados ambos parámetros, nos da un VAN positivo y elevado y un TIR muy superior a la tasa de descuento por lo que la inversión es buena.



CAPÍTULO 8:

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Para finalizar nuestro plan de empresa vamos a concluir con una serie de conclusiones y recomendaciones.

Con respecto al entorno, lo más destacable fue la subida del IVA a un 21% que supone una situación difícil para la empresa ya que obliga a repercutirlo a los clientes o asumirlo directamente. También, el impuesto de sociedades palio en cierta medida esta subida del IVA.

Existe una incipiente recuperación de la economía lenta pero real. Por lo que se prevé que la economía vuelva a crecer. La población esta envejecida y sigue predominando en nuestro sector el público femenino.

Aun así en tiempos de crisis el sector sigue manteniéndose ya que la imagen personal es cada vez un factor más importante para todos. Y además por la aparición de otro sector como es el masculino.

Todavía las PYMES son mayoritarias en el sector aunque las franquicias les siguen muy de cerca.

En cuanto al análisis interno, la forma jurídica escogida es la SL ya que la inversión inicial es menor y es la más acertada.

Elegimos situar nuestro en Bétera ya que consideramos que es el pueblo donde residimos y tenemos un gran número de amigos y conocidos. Esto es un factor muy importante porque condiciona el buen funcionamiento del negocio.

La estructura organizativa es concisa y clara. Contamos con 2 empleados, los cuales conocen sus funciones.

Ofreceremos servicios de peluquería y estética mediante precios competitivos, pero sin reducir la calidad. Están dirigidos a todos los públicos sin excepción.

Realizaremos campañas de publicidad y marketing para dar a conocer nuestro negocio.

Por otra parte, el análisis económico-financiero nos ha dejado varias conclusiones:

- A parte de la financiación nuestra hemos adquirido una deuda con terceros para afrontar la inversión inicial.
- Las ventas aumentan a medida que van pasando los años en una proporción de un 10%.

- El resultado del ejercicio es positivo y aumenta con los años para poder hacer frente a la inversión inicial antes mencionada.
- Como en la mayoría de empresa la partida de Sueldos y Salarios es la que supone un mayor porcentaje.
- En el análisis de los ratios hemos finalizado en que la empresa no tendrá problemas de liquidez, incluso es posible que presente ociosidad de sus recursos.
- La empresa es posible que este perdiendo rentabilidad esto es debido a que existen recursos ociosos a pesar de que los ratios de liquidez, fondo maniobra y cobros y pagos indiquen que no tendrá problemas para atender a sus deudas.
- EL VAN Y TIR son positivos y superiores por lo que se confirma la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

En definitiva, y después de analizar todo el proyecto podemos considerar que viable.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Referencias libros y revistas.

AMAT, O. (2004). Análisis económico financiero. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 8480887168.

ARROYO, A. (1996). Dirección financiera. Bilbao: Deusto. ISBN: 842341440X.

ASENCIO, E. (2008). Cómo crear tu nueva empresa para sobrevivir a la crisis. Editorial Paraninfo. Madrid.

CURBELLO, J., & DOMÍNGUEZ LÓPEZ, I. (2007). El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija. ISBN: 9788493268992.

DAVID, F. (2008). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall. ISBN: 970261189X.

ECHEVERRI, L. (2009). Marketing práctico. Madrid: Starbook. ISBN: 9788492650040.

GRANT, RM. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Thompson-Civitas. ISBN: 8447008290.

GARRIDO, A. (2009). Lecciones de economía española. Navarra: Civitas. ISBN: 9788447032433.

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLEY Y RICHARD WHITTINGTON, Fundamentos de estrategia, Pearson educación, S.A, Madrid, 2010. ISBN: 9788483226452.

HOROVITZ, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420530190.

JOHNSON, G., & SCHOLEY, K. (2000). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420529842.

JULIÁ, J. (2005). Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Valencia: UPV. ISBN: 8477215642.

JULIÁ, J. (2003). Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica. Valencia: UPV. ISBN: 8497054725.

KOTLER, P. y. (2006). Dirección de marketing. Madrid: Pearson. ISBN: 8420541982.

KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2001). Economía internacional: teoría y práctica. Madrid: Addison-Wesley. ISBN: 8478290435.

LOVELOCK, C. (2004). Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México: Pearson. ISBN: 9702603889.

MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y. (2005). La elaboración del plan estratégico y su 147 implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Días de Santos. ISBN: 8479787120.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. (2008). Diagnóstico Tecnológico del Sector de Comercio Minorista.

MIQUEL, S., MOLLÁ, A., & BIGNÉ, J. (1994). Introducción al marketing. Madrid: McGraw Hill. ISBN: 8448118464.

RESA, SYLVIA. 2008. Distribución minorista de droguería y perfumería. Concentración y racionalización en un mercado que sigue creciendo. Publicaciones de la Revista "Distribución y Consumo" N° 97 pp. 90-93.

STANTON W., ETZEL, M., y WALKER, B. (2004). Fundamentos de Marketing 13ª Edición, Editorial McGraw-Hill México.

TAMAMES, R. (2000). Estructura económica de España. Madrid: Alianza. ISBN: 842068712X.

Referencias electrónicas.

ASFEL – Asociación Nacional de Fabricantes Españoles de Productos de Limpieza e Higiene. Cuenta con más de 50 empresas asociadas radicadas principalmente en la Comunidad Valenciana y Cataluña.

<http://www.asfel.com> [JUNIO 2014].

]

STANPA - Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. Integra a las empresas que fabrican y distribuyen perfumes, cosméticos y productos de higiene y cuidado personal. Fue fundada en 1952 y en la actualidad integra a unas 250 empresas. <http://www.stanpa.es> [JUNIO 2014].

Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios – AEMPS
<http://aemps.es> [JUNIO 2014].

Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética – STANPA
<http://www.stanpa.es> [Noviembre 2013].

Banco de España. Informe anual 2012. <http://www.bde.es> [JULIO 2014].

Bases de Datos SABI <http://www.sabi.bvdep.com> [JULIO 2014].

Beauty Market. Noticias estética

<http://www.beautymarket.es/peluqueria/estudio-sobre-tendencias-encentros-de-belleza-peluqueria-y-estetica-peluqueria-3826.php> [JULIO 2014].

DATOSMACRO. Principales datos económicos de España. Documento en línea. <http://www.datosmacro.com/pib/espana> [JULIO 2014]

COSMOBELLEZA. Los hábitos de los españoles ante el uso de servicios de Belleza y Bienestar.

<http://www.cosmobelleza.com/i/recursos/wellness/ipsos.ppt>. [JULIO 2014].

DBK. Estudio de sectores: Establecimientos de Peluquería y Estética.

<http://www.fundesem.es> [AGOSTO 2014].

EURIBORDIARIO. Histórico mensual. Documento en línea.

http://www.euribordario.es/historico_mensual.html [AGOSTO 2014].

EUROSTAT. Documento en línea.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-03102013-AP/EN/4-03102013-AP-EN.PDF [AGOSTO 2014].

ICO. Préstamos para empresas. <http://www.ico.es> [SEPTIEMBRE 2014].

Instituto Español de Comercio Exterior – ICEX <http://www.icex.es> [SEPTIEMBRE 2014].

INE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas. <http://www.ine.es> [SEPTIEMBRE 2014].

TRENDENCIASBELLEZA. Noticias y artículos de estética.

<http://www.trendenciasbelleza.com/categoria/centros-de-belleza-y-estetica> [OCTUBRE 2014].



ANEXOS

ANEXO 1: Tabla ingresos mensuales. Escenario pesimista.2014

MESES/ ESTACIONES	Frecuencia Normal	Navidad	Comunionen	Bodas	Verano	Total		Ingresos/mensuales
Enero	x	x				2	8,40%	6.449 €
Febrero	x					1	4,17%	3.228 €
Marzo	x					1	4,17%	3.228 €
Abril	x		x			2	8,40%	6.449 €
Mayo	x		x	x		3	12,50%	9.677 €
Junio	x		x	x	x	4	16,67%	12.905 €
Julio	x			x	x	3	12,50%	9.677 €
Agosto	cerrado							
Septiembre	x			x	x	3	12,50%	9.667 €
Octubre	x			x		2	8,40%	6.449 €
Noviembre	x					1	4,17%	3.228 €
Diciembre	x	x				2	8,40%	6.449 €
Total frecuencia/ingresos anuales	x					24	100%	77.414 €

ANEXO 2: Tabla ingresos mensuales. Escenario optimista.2014

MESES/ ESTACIONES	Frecuencia Normal	Navidad	Comuniones	Bodas	Verano	Total		Ingresos/mensuales
Enero	x	x				2	8,40%	9.673 €
Febrero	x					1	4,17%	4.842 €
Marzo	x					1	4,17%	4.842 €
Abril	x		x			2	8,40%	9.673 €
Mayo	x		x	x		3	12,50%	14.515 €
Junio	x		x	x	x	4	16,67%	19.357 €
Julio	x			x	x	3	12,50%	14.515 €
Agosto	cerrado							
Septiembre	x			x	x	3	12,50%	14.515 €
Octubre	x			x		2	8,40%	9.673 €
Noviembre	x					1	4,17%	4.842 €
Diciembre	x	x				2	8,40%	9.673 €
Total frecuencia/ingresos anuales	x					24	100%	116.122 €

ANEXO 3: Tabla ingresos mensuales.3 escenarios. 2015 y 2016

Escenario/Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Realista	8.869 €	4.439 €	4.439 €	8.869 €	13.306 €	17.744 €	13.306 €	Cerrado	13.306 €	8.869 €	4.439 €	8.869 €
Pesimista	7.093 €	3.551 €	3.551 €	7.093 €	10.644 €	14.195 €	10.644 €	Cerrado	10.644 €	7.093 €	3.551 €	7.093 €
Optimista	10.640 €	5.326 €	5.326 €	10.640 €	15.967 €	21.293 €	15.967 €	Cerrado	15.967 €	10.640 €	5.326 €	10.640 €



ANEXO 4: Cobros y pagos. 3 años. Escenario pesimista.

	2014	2015	2016
COBROS	142.991 €	85.156 €	85.156 €
Ventas	72.991 €	85.156 €	85.156 €
Otros Cobros	35.000 €	0 €	0 €
Capital	15.000 €	0 €	0 €
Préstamo	20.000 €	0 €	0 €
PAGOS	82.068 €	83.140 €	84.603 €
Sueldos y Salarios	26.568 €	27.099 €	27.641 €
Compras	38.400 €	39.168 €	39.951 €
Publicidad y Promoción	1.500 €	765 €	780 €
Alquiler	6.000 €	6.120 €	6.242 €
Suministros y Seguros	9.600 €	9.988 €	9.988 €
OTROS PAGOS	12.394 €	14.858 €	10.027 €
Amortización préstamo	0 €	5.000 €	5.000 €
Gastos 1º establecimiento	1.800 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	1.150€€	1.150 €	1.163 €
Compra Activos	12.500 €	0 €	0 €
Liquidación IVA	-1.906 €	423 €	116 €
Impuesto de Sociedades	0 €	7.279 €	5.353 €
TOTAL PAGOS	94.461 €	97.998 €	94.630 €
SALDO NETO EJERCICIO	48.529 €	-12.842 €	-9.474 €
SALDO ACUMULADO	48.529 €	35.687 €	26.213 €

ANEXO 5: Cobros y pagos. 3 años. Escenario optimista.

	2014	2015	2016
COBROS	179.486 €	127.734 €	127.734 €
Ventas	109.486 €	127.734 €	127.734 €
Otros Cobros	35.000 €	0 €	0 €
Capital	15.000 €	0 €	0 €
Préstamo	20.000 €	0 €	0 €
PAGOS	82.068 €	83.140 €	84.603 €
Sueldos y Salarios	26.568 €	27.099 €	27.641 €
Compras	38.400 €	39.168 €	39.951 €
Publicidad y Promoción	1.500 €	765 €	780 €
Alquiler	6.000 €	6.120 €	6.242 €
Suministros y Seguros	9.600 €	9.988 €	9.988 €
OTROS PAGOS	20.058 €	23.800 €	19.276 €
Amortización préstamo	0 €	5.000 €	5.000 €
Gastos 1º establecimiento	1.800 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	1.150€€	1.150 €	1.163 €
Compra Activos	12.500 €	0 €	0 €
Liquidación IVA	5.758 €	9.365 €	9.365 €
Impuesto de Sociedades	0 €	11.604 €	14.723 €
TOTAL PAGOS	102.126 €	106.939 €	103.879 €
SALDO NETO EJERCICIO	77.360 €	20.794 €	23.855 €
SALDO ACUMULADO	77.360 €	98.155 €	122.010 €

ANEXO 6: Desglose Gastos en publicidad y promoción.

	Pagina Web							TOTAL
	diseño	Coste anual	Hosting	Domino	fiesta Inauguración	Posters promoción	Publicidad	
2014	650 €	500 €	5 €	23 €	100 €	100 €	222 €	1.500 €
2015	0 €	510 €	5 €	24 €	0 €	0 €	226 €	765 €
2016	0 €	520 €	5 €	24 €	0 €	0 €	231 €	780 €

ANEXO 7: Balance previsional.3 años. Escenario optimista.

ACTIVO	2014	2015	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.150 €	9.200 €	8.450 €
I. Inmovilizado inmaterial	0 €	0 €	0 €
II. Inmovilizado material	11.150 €	9.200 €	8.450 €
B) ACTIVO CORRIENTE	71.876 €	77.963 €	69.477 €
II. Existencias (otros aprovisionamientos)	3.200 €	3.200 €	3.200 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
1. Tesorería (caja y bancos)	68.676 €	74.763 €	66.277 €
TOTAL ACTIVO	83.026 €	87.163 €	77.927 €
PATRIMONIO NETO	2014	2015	2016
A) FONDOS PROPIOS	57.268 €	62.798 €	58.562 €
Capital			
Capital escriturado	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Reservas			
Legal y estatutaria	1.850 €	2.050 €	2.250 €
Resultado del ejercicio	40.418 €	45.748 €	41.312 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	15.000 €	10.000 €	5.000 €
Deudas a largo plazo			
Deudas con entidades de crédito	15.000 €	10.000 €	5.000 €
C) PASIVO CORRIENTE	10.758 €	14.365 €	14.365 €
Deudas a corto plazo	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Otras deudas con las administraciones	5.758 €	9.365 €	9.365 €
TOTAL P. NETO Y PASIVO	83.026 €	87.163 €	77.927 €

ANEXO 8: Balance previsional.3 años. Escenario pesimista.

ACTIVO	2014	2015	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.150 €	9.200 €	8.450 €
I. Inmovilizado inmaterial	0 €	0 €	0 €
II. Inmovilizado material	11.150 €	9.200 €	8.450 €
B) ACTIVO CORRIENTE	27.717 €	30.768 €	27.020 €
II. Existencias (otros aprovisionamientos)	3.200 €	3.200 €	3.200 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
1. Tesorería (caja y bancos)	24.517 €	27.568 €	23.820 €
TOTAL ACTIVO	38.867 €	39.968 €	35.470 €
PATRIMONIO NETO	2014	2015	2016
A) FONDOS PROPIOS	20.773 €	24.545 €	25.354 €
Capital			
Capital escriturado	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Reservas			
Legal y estatutaria	1.850 €	2.050 €	2.250 €
Resultado del ejercicio	3.923 €	7.495 €	8.104 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	15.000 €	10.000 €	5.000 €
Deudas a largo plazo			
Deudas con entidades de crédito	15.000 €	10.000 €	5.000 €
C) PASIVO CORRIENTE	3.094 €	5.423 €	5.116 €
Deudas a corto plazo	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Otras deudas con las administraciones	-1.906 €	423 €	116 €
TOTAL P. NETO Y PASIVO	38.867 €	39.968 €	35.470 €



ANEXO 9: Cuenta de resultados. 3 años. Escenario pesimista.

	2014	2015	2016
Importe Neto de la cifra de negocios	72.991 €	85.156 €	85.156 €
Aprovisionamientos	38.400 €	39.168 €	39.951 €
Variación de existencias	-3.200 €	-3.200 €	-3.200 €
Gastos de personal	26.568 €	27.099 €	27.641 €
Otros gastos de explotación	7.100 €	7.115 €	7.120 €
Amortización del inmovilizado	1.350 €	1.350 €	1.350 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	2.773 €	13.624 €	12.294 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	1.150 €	1.150 €	1.163 €
RESULTADO FINANCIERO	1.150 €	1.150 €	1.163 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	3.923 €	14.774 €	13.457 €
Impuesto de sociedades	0 €	7.279 €	5.353 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	3.923 €	7.495 €	8.104 €



ANEXO 10: Cuenta de resultados. 3 años. Escenario optimista.

	2014	2015	2016
Importe Neto de la cifra de negocios	109.486 €	127.734 €	127.734 €
Aprovisionamientos	38.400 €	39.168 €	39.951 €
Variación de existencias	-3.200 €	-3.200 €	-3.200 €
Gastos de personal	26.568 €	27.099 €	27.641 €
Otros gastos de explotación	7.100 €	7.115 €	7.120 €
Amortización del inmovilizado	1.350 €	1.350 €	1.350 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	39.268 €	56.202 €	54.872 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	1.150 €	1.150 €	1.163 €
RESULTADO FINANCIERO	1.150 €	1.150 €	1.163 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	40.418 €	57.352 €	56.035 €
Impuesto de sociedades	0 €	11.604 €	14.723 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	40.418 €	45.748 €	41.312 €