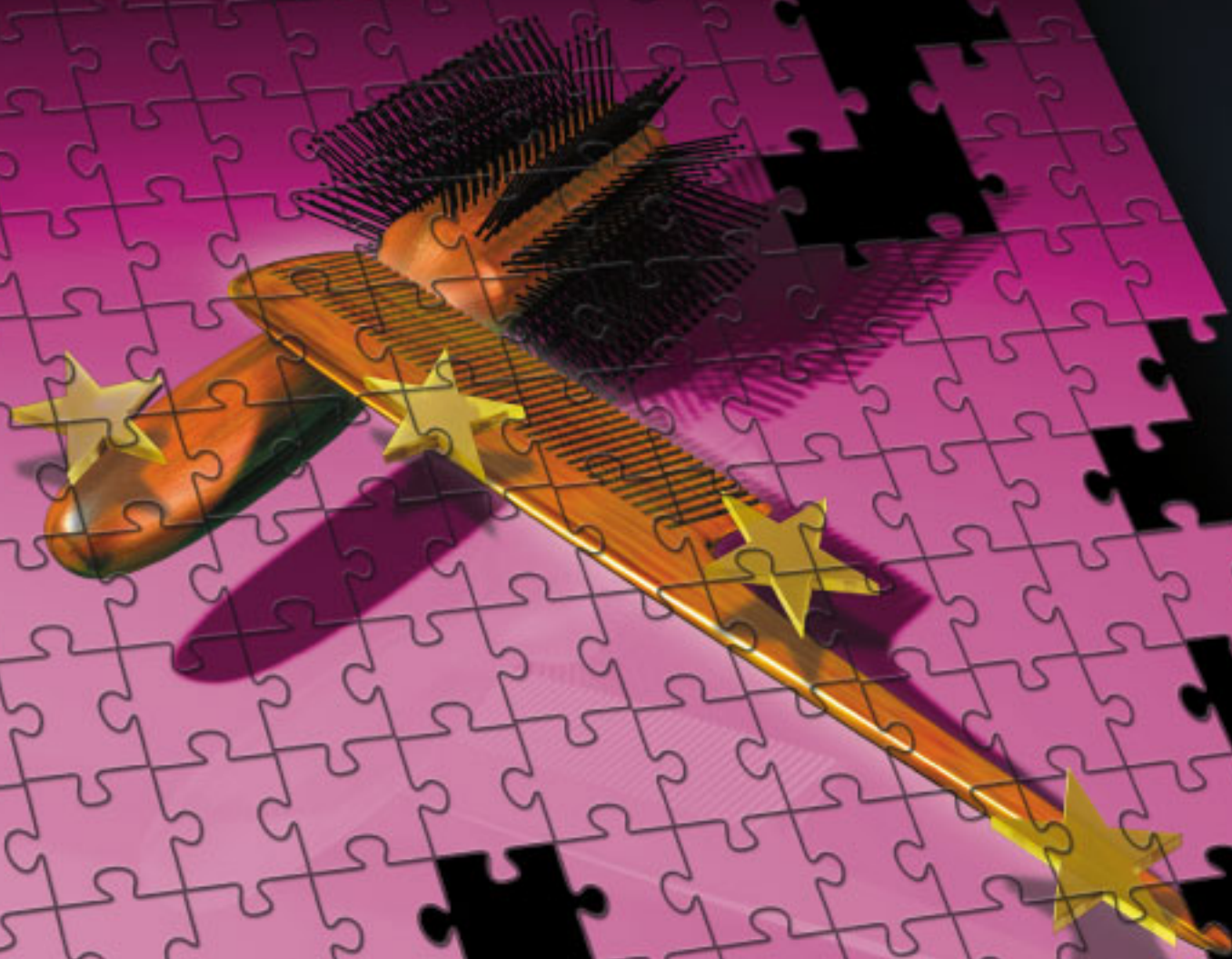


PELUQUERÍA





Peluquería

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO

AUTORES	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE
COORDINACIÓN	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
EDITA	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
DESEÑO E MAQUETACIÓN	gifestudio.com Producciones khartum S.L
(C) da edición	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
DEPÓSITO LEGAL	
IMPRIME	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2010

Quedan rigurosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

0 INTRODUCCIÓN	5
1 MODELO DE PLAN DE NEGOCIO	11
1.1 Definición de las características generales del proyecto	13
1.2 Presentación de los emprendedores	15
1.3 Datos básicos del proyecto	16
2 ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	17
2.1 Entorno económico y sociocultural	19
2.2 Entorno normativo	21
2.3 Entorno tecnológico	22
3 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	23
3.1 Definición del servicio que realizará la empresa	25
3.2 Factores clave de éxito	29
4 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	31
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio	33
4.2 Subcontrataciones	34
4.3 Aprovisionamientos y gestión de stocks	35
4.4 Procedimientos y controles de calidad	36
4.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos	37
5 EL MERCADO	39
5.1 Definición del mercado	41
5.2 Evolución y previsiones del mercado	45
5.3 La competencia	46
5.3.1 Identificación de las empresas competidoras	46
5.3.2 Diferencias respecto a los servicios de la competencia	47
5.3.3 Productos sustitutivos	47
5.4 Análisis DAFO	49
6 LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	51
6.1 Presentación de la empresa	53
6.2 Prescriptores	54
6.3 Acciones de promoción	55
6.4 Determinación del precio de venta	57
7 LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	59
7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección	61
7.2 Terrenos, edificios, instalaciones	62
7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento	63
8 RECURSOS HUMANOS	65
8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear	67
8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos	68
8.3 Estructura de dirección y gestión y selección de personal	69
9 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	71
9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto	73
9.2 Financiación	76
9.3 Política de amortizaciones	77
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales	78
9.5 Evaluación de los costes variables	80

9.6 Evaluación de los costes fijos	81
9.7 Política de circulante	83
9.8 Cuentas de resultados previsionales.	84
9.9 Balances de situación previsionales	85
9.10 Previsiones de tesorería	87
9.11 Punto de Equilibrio.	88
9.12 Ratios del Proyecto.	89
9.13 Flujo de caja y rentabilidad.	90
10 LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	91
10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto	93
10.2 Protección jurídica	94
10.3 Autorizaciones, permisos, etc.	95
10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales	96
11 LA INNOVACIÓN.	99
11.1 Aspectos innovadores.	101
12 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA.	103

0. Introducción





0. Introducción

BIC GALICIA presenta una colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de un/os promotor/es y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

A lo largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurrir del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto. Su consulta facilitará la adaptación de los Modelos de Plan de Negocio a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.

Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se trabajó con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio, indicamos la relación de estos recursos, su descripción y la forma de aplicarlos sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a disposición de los usuarios en el Portal Web de BIC GALICIA, en la dirección: www.bicgalicia.es

- **Guías de actividad empresarial.**- Las guías de son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se empleó la siguiente Guía de actividad empresarial.



- Guía nº 48.- Peluquerías

Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de guías aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad. Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector...para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.

- **Guía para la elaboración de un plan de negocio.-** Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de empresa. Su índice, con ligeras modificaciones, es la referencia seguida en este plan.

Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.

Manuales para emprendedores.- Conjunto de publicaciones orientadas especialmente a los emprendedores, está formada por:

- **Guía de recursos y herramientas para emprender.-**

Expone de forma detallada los recursos y programas de apoyo a la creación y consolidación de empresas que ofrece Bic Galicia, además de presentar los principales organismos públicos que trabajan en el campo del desarrollo socioeconómico y las fuentes de información oficial.

- **Trámites generales para la creación de la empresa.-**

Aborda los contenidos y aspectos relacionados con la puesta en marcha de la empresa, es decir, la elección de la forma jurídica y los trámites legales, administrativos y mercantiles que es necesario conocer a la hora de pensar en crear una empresa.

- **Cómo presentar un proyecto en público.-**

Una presentación empresarial puede tener como finalidad persuadir a la audiencia para que financie un proyecto, compre un producto o servicio, participe en el proyecto...etc. Explicamos los elementos que forman parte de una buena presentación: Medios, fases y técnicas básicas.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa. La lectura de los numerosos ejemplos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

- **Bic Projecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.



Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activada hasta familiarizarse con la aplicación. Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.

- **Manuales Prácticos de gestión.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.

Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto.

Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen algunos de los Manuales.

- **Guía básica del autónomo y cuadernos del autónomo.-**

Están formados por una serie de documentos que explican elementos básicos para el desarrollo de actividades empresariales y profesionales bajo el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

Cómo aplicarlos.- En la Web autonomosg Galicia.org podrá encontrar la Guía Básica y la relación de cuadernos, cuya temática se centra en áreas concretas de la gestión del negocio. Cuentan además con cuadernos específicos para los sectores de hostelería, comercio minorista, construcción y profesionales liberales.

- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las MicroPymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.

Cómo aplicarlos.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no sólo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

Formación para emprendedores y empresarios

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos de promoción económica, en los que se imparten conocimientos necesarios para el análisis de la idea de negocio, su puesta en marcha y la gestión y consolidación de la empresa.



1. Modelo de plan de negocio: peluquería





1. Modelo de plan de negocio: peluquería

1.1 Definición de las características generales del proyecto

El proyecto **ModelArte SL** supone la creación de una empresa que ofrece servicios integrales de peluquería y estética unido a otra línea de servicios vinculados a la imagen personal y a la moda, en el municipio de Vigo, provincia de Pontevedra.

Ofrecerá los servicios tradicionales de los salones de peluquería y estética y también servicios de personal shopper y coaching estético, tanto entre el público masculino como el femenino.

Teniendo en cuenta el tipo de servicios que van a prestar se centrarán en captar por un lado, población infantil y adolescente y por el otro, población adulta con poder adquisitivo y preocupada por la estética.

La ventaja competitiva de esta empresa será la diversificación de servicios a precios de mercado. Al servicio de peluquería se une la oferta complementaria de servicios de estética y asesoramiento integral de la imagen, así como la venta de productos especializados y complementos de moda.

La elección de la ubicación en la ciudad de Vigo responde a varios motivos, el primero de ellos es que se trata de la ciudad en la que nacieron los promotores y en la que mantienen una importante red de amigos y conocidos.

Por otra parte, consideran que en Vigo se dan las condiciones sociodemográficas apropiadas y además es una ciudad en la que no existe fuerte competencia, ya que la mayoría de los establecimientos, aproximadamente un 70%, son peluquerías tradicionales, muchas de ellas franquicias, frente al 30% de salones de belleza que ofrecen servicios integrales.

Además, en la zona en la que ubicarán su negocio no existe ninguna empresa que ofrezca el servicio profesionalizado de asesoramiento personal y de imagen.

Su experiencia y el estudio previo que han realizado demuestra que la preocupación por la imagen personal es cada vez mayor y que este sector no se ha visto demasiado afectado por la crisis actual.



1.2 Presentación de los emprendedores

Los promotores, Martín González y Hugo Piñeiro¹, se conocieron en una Academia de estética en Madrid a la que acudieron para mejorar su formación.

Hugo trabajaba en una peluquería en Vigo y estaba pensando en crear una empresa vinculada a la moda y al asesoramiento personal, materia en la que se ha formado en los últimos años.

Cuenta con más de seis años de experiencia en una peluquería unisex de la ciudad de Vigo, y siempre se ha interesado por el mundo de la imagen y de la moda, lo que le llevó a redirigir su carrera profesional.

Ha realizado formación especializada como personal shopper y asesor de imagen en diferentes academias y centros de formación.

Abandonó su trabajo para irse a Madrid a formarse en una importante academia como coach personal, especialista en moda, imagen personal y estética.

En esta academia conoció a Martín, que cuenta con más de ocho años de experiencia en un importante salón de belleza madrileño.

Tras conocerse y mantener contacto decidieron crear su propio negocio en la ciudad natal de ambos, Vigo, en la que han identificado una creciente demanda de los servicios vinculados al asesoramiento personalizado y la imagen.

La experiencia de ambos en el sector, la posibilidad de complementar su experiencia y conocimientos y la relación de pareja entre ambos los llevó a crear su propio proyecto.

La formación y experiencia especializada se complementa con el curso de Planificación Empresarial impartido por Bic Galicia. El resto de carencias en aspectos relacionados con la gestión empresarial, las han cubierto con las herramientas que esta entidad pone al servicio del emprendedor. La guía de actividad referida a empresas de peluquerías fue el punto de partida, si bien luego Martín se centró en las herramientas y documentos de gestión empresarial y Hugo en el área de Marketing.

Hugo además de mantener buenas relaciones con los clientes de la empresa en la que trabajaba, conoce con detalle las características, ventajas y desventajas de sus principales proveedores.



¹ Nota de los autores: El currículum del promotor debe adjuntarse como un anexo al plan de empresa, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe.

1.3 Datos básicos del proyecto

El siguiente cuadro presenta de forma resumida las principales características del proyecto.

Cuadro 1.- Características de la Empresa

Sector	Servicios personales
Actividad	Peluquería y otros tratamientos de belleza
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	96.02 Peluquería y otros tratamientos de belleza
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Localización	En el municipio de Vigo, en una zona residencial con viviendas de lujo.
Instalaciones	50 m ² de zona de trabajo; 30 m ² repartidos en dos cabinas individuales y una sala de juegos; oficina de 6 m ² y baño de 6 m ²
Equipos y maquinaria	Maquinaria: Lava cabezas, secadores de mano y de pie, esterilizador, plancha para el pelo, maquinillas de cortar, pequeña maquinaria para estética, etc. Mobiliario: Mostrador y expositor para productos, mesa, revistero, sillas, sillones, tocadores, espejos, reposapiés, armarios y estanterías para almacén.
Personal y estructura organizativa	Dos promotores (uno responsable de la gestión empresarial y otro de marketing), un trabajador que se incorpora de forma estable el tercer año.
Cartera de Servicios	En peluquería: tratamientos capilares, peinado y marcado, tratamientos específicos de tintes, mechas, permanentes, aplicación de extensiones, postizos, asesoramiento y venta de productos. En estética: manicura y pedicura, maquillaje y tratamientos faciales.
Clientes	Particulares interesados en cuidar y mejorar su imagen personal
Herramientas de Promoción	Referencias (boca a boca), imagen exterior del local, listines telefónicos y redes sociales.
Inversión	24.300 euros
Facturación	84.640 euros



Los datos de inversión y los resultados económicos básicos se detallan en la siguiente tabla:

Cuadro 2.- Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	24.300	0,00	2.050	0,00	0,00
Fondo de maniobra inicial	5.700				
Recursos propios	15.000				
Recursos ajenos	15.000				
Previsión de ventas	84.640	98.363	118.387	137.639	155.490
Resultados estimados después de impuestos	-1.178,64	8.573,55	3.476,47	16.882,57	25.578,56
Tesorería acumulada	9.577	28.111	31.691	60.899	95.204



2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa





2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa

2.1 Entorno económico y sociocultural

El informe del Banco de España sobre el primer semestre del 2010 refleja las dificultades para superar el contexto de crisis económica y financiera. Durante el segundo trimestre del 2010 la actividad económica en España mantuvo un tono de lenta recuperación –ya iniciada en el primer trimestre–, mostrando el PIB un aumento intertrimestral del 0,2%; si bien en términos interanuales se registró un retroceso del 0,1%.

Por componentes destaca el repunte de la inversión en bienes de equipo (4,6% intertrimestral) mientras que la expansión del consumo privado y público se acrecentó en cifras inferiores (1,2% y 0,7%) respectivamente.

El índice de directores de compra del sector servicios de la eurozona (PMI) tuvo unos meses negativos durante el verano siguiendo la línea del indicador de cifras de negocios del sector servicios con un descenso interanual, en términos reales, del 2,7%, si bien alcanzó en octubre los 53,5 puntos, dos décimas más que en el mes anterior, en el primer incremento que experimenta desde el pasado mes de mayo.

El acceso a la financiación especialmente para circulante, continúa siendo una seria dificultad para el crecimiento económico pese a las medidas tomadas desde la administración en diferentes programas estatales y autonómicos, éste junto al problema del desempleo, son dos de las grandes dificultades que debe superar la economía española en los próximos meses.

El sector de la peluquería española ocupa el quinto puesto dentro del mercado europeo. Actualmente operan en España unos 70.000 salones que generan un volumen de negocio total de 2.400 millones de euros.

En los últimos años se ha producido un importante aumento del número de peluquerías y centros de estética, como consecuencia de una cultura cada vez más arraigada al cuidado de la imagen personal.

En cuanto a los datos de consumo el Barómetro Cosmobbelleza señala que el 32% de los españoles visita la peluquería un vez cada dos meses; el 30% peluquería mensualmente, el 6% cada dos semanas, el 5% una vez a la semana y el 27% acude con menor frecuencia.

El consumo y el gasto medio continúan siendo mayores en la mujer que en el hombre, si bien existen ya cambios muy significativos en la demanda masculina de los servicios de estética y belleza.

El gasto medio mensual por persona es de 28 euros. Por sexos, las mujeres tienen un gasto medio mensual de 36,3 euros, mientras que el gasto correspondiente a los hombres es de 11,9 euros. El conjunto del gasto medio anual se eleva a 336 euros.



En cuanto a la utilización de salones de belleza, según los informes, ciudades como A Coruña, Vigo, Madrid o Zaragoza lideran el ranking. Le siguen Barcelona, Bilbao y Sevilla y en los mismos, un 98% acuden para un corte de pelo, un 88% para un lavado y un 61% para obtener un atractivo peinado.

Sobre las tendencias del sector, hay que destacar la aparición de nuevos estilos que vienen acompañados de productos cosméticos, técnicas de aplicación y aparatos de tecnología avanzada que se incorporan a un ritmo constante.

Una de las principales barreras a las que ha de enfrentarse *ModelArte SL* es a la enorme competencia de franquicias en el sector, reflejo de la globalización de la economía.

Las firmas en franquicia comprenden un 4,15% de la facturación total, es decir, 230.105.000 euros. Por si fuera poco, el negocio de las peluquerías en franquicia ha realizado en el último año una inversión de 120.852.837 euros (un 6,73% de su área de actividad), lo que lo sitúa en el puesto duodécimo de un total de 55 sectores que operan con el modelo de la franquicia.

La principal ventaja de las empresas franquiciadas es la potente imagen de marca, que obliga a las empresas del sector a competir ofreciendo servicios de mejor calidad, diversificando líneas de negocio y apostando por la formación continua.

El lema, "buen servicio, calidad y rapidez", es el trío de ingredientes para garantizar el éxito empresarial. Otros son la experiencia demostrada, la capacidad de gestión, la innovación, una imagen actualizada, saber alcanzar el equilibrio calidad-precio o poder ofrecer beneficios importantes al capital invertido.



2.2 Entorno normativo

Para la creación de *ModelArte SL* se solicitará la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil y la correspondiente licencia de apertura en el ayuntamiento de Vigo.

Será de aplicación la normativa específica sobre riesgos laborales (Ley de Prevención de Riesgos Laborales 54/2003 de 12 de diciembre, RD 39/1997, RD 486/1997, RD 485/1997 y RD 786/2001).

Los aspectos normativos que determinarán la puesta en marcha y el desarrollo de la actividad de la empresa son las siguientes:

- Las peluquerías que se establecen en Galicia están sometidas al cumplimiento del Decreto 204/1999 de 2 de julio (DOG 15/07/1999) por el que se regulan los requisitos mínimos exigibles para la apertura de los establecimientos de peluquería y estética. Este decreto regula el funcionamiento de las peluquerías y la actividad, así como la acreditación profesional mínima necesaria para ejercer; también hace mención a las infracciones y a sus correspondientes sanciones.
- Para el tercer año de la actividad se prevé la contratación de una persona, por lo que será de aplicación el Convenio General de Trabajo para Peluquerías, Institutos de Belleza y Gimnasios 2005-2007, por el que se regulan las condiciones de trabajo de todas las empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, cuya actividad sea la de: peluquerías, institutos de belleza y gabinetes de estética, salones de manicura, pedicura y depilación, establecimientos de baños, saunas y gimnasios. Resolución de 13 de octubre de 2005, de la Dirección General de Trabajo, Boletín Oficial Del Estado número 259, de 29 de octubre de 2005.



2.3 Entorno tecnológico

La tecnología es un factor a tener en cuenta en la actividad y gestión diaria de la empresa.

Dado que el objetivo es captar y fidelizar, ente otros colectivos, a clientes adolescentes, se utilizarán las redes sociales para dar a conocer la empresa y prestar asesoramiento a los clientes a través de Internet.

Para poder ampliar la captación de clientes de servicios especiales (eventos, bodas, disfraces, fiesta etc) han optado por publicitarse en diferentes portales gratuitos y específicos, que exigen simplemente registrarse y mantener la información actualizada.

En cuanto a la tecnología aplicada al proceso de prestación de servicio, la empresa contará con un software específico para salones de belleza y estética, con el que está familiarizado uno de los promotores.

Se trata de un programa que permite gestionar y planificar las citas, identificar los clientes, configurar el catálogo de servicios y crear ofertas especiales, packs, inventariar todos los productos, ofrecer descuentos y prepagos, etc.

Las ferias, congresos y salones especializados organizados por el tejido asociativo y entidades del sector serán el espacio de referencia para estar al día de los nuevos productos, maquinaria, tecnología aplicada a herramientas de trabajo, tendencias, etc.

Estas son algunas de las ferias sectoriales a las que acudirán:

- Feria Internacional de Peluquería y Estética (Expolook)
- Feria Cosmobelleza
- Salón Look - Salón de Peluquería, Cosmética y Estética de Madrid
- Cibeles Madrid Fashion Week
- Mondial Coiffure Beauté - Feria Internacional del Peinado y la Belleza.
- Congreso Nacional de Estética y Salón de Estética Cosmética, Belleza y Peluquería de Alicante
- IMAXE, Salón de Peluquería y Estética de Ourense



3. Actividad de la empresa





3. Actividad de la empresa

3.1 Definición del servicio que realizará la empresa

Los servicios ofertados por *ModelArte SL* son los siguientes:

- Servicios básicos
- Servicios especiales
- Servicios ocasionales
- Servicios niños y adolescentes
- Venta de productos

A continuación se describen de forma detallada cada una de estas líneas que aglutinan por coherencia un abanico amplio de servicios.

SERVICIOS BÁSICOS

En la categoría de servicios básicos se incluyen los tratamientos capilares y de estética más sencillos, como pueden ser:

- Lavar y tratar el cabello y el cuero cabelludo
- Marcar y peinar cabezas, pelucas y postizos
- Cortar el cabello
- Rasurar y arreglar barbas, bigotes y patillas
- Aplicar técnicas de manicura y pedicura
- Maquillaje básico

Estos tratamientos tienen un precio económico, ya que serán utilizados por *ModelArte SL* para captar clientes en las otras líneas de negocio.

SERVICIOS ESPECIALES

En la categoría de servicios especiales se incluyen los tratamientos capilares y de estética que requieren de más cuidado, más tiempo o más productos. Los servicios a ofrecer son:

- Aplicar tintes, mechas, desrizados y permanentes al peinado
- Limpieza de cutis y maquillaje complejo.

El objetivo es conseguir que clientes que prueban los servicios básicos, confíen en *ModelArte SL* para realizarse algún otro tratamiento más completo, consiguiendo así un grado más de fidelidad del cliente.



SERVICIOS OCASIONALES

Esta categoría incluye una serie de servicios complementarios al asesoramiento integral de imagen. Aunque inicialmente estará dirigido a clientes que acuden a *ModelArte SL* buscando tratamientos y asesoramiento para una ocasión (celebraciones, ceremonias, actos, galas...), el objetivo es que esta oferta sirva para conseguir un posicionamiento de empresa especializada en "Servicios ocasionales para el día a día".

El cuidado por los detalles y la personalización de cada servicio, lleva a los promotores a innovar en esta línea. Las cabinas individuales para ofrecer asesoramiento y recibir los tratamientos correspondientes, contarán con una serie de elementos que proporcionarán al cliente una sensación de intimidad y bienestar. Para ello, se contará con técnicas de cromoterapia, aromaterapia y música seleccionada por el cliente para proporcionar el confort necesario antes de someterse a un tratamiento de belleza.

Considerando un precio medio de 65 euros por el servicio ocasional, se permitirá un pago aplazado a 30 días.

SERVICIOS NIÑOS Y ADOLESCENTES

Los servicios básicos dirigidos a niños y adolescentes, se consideran servicios independientes porque en la adaptación al segmento de mercado, está la diferenciación de otro tipo de servicios en *ModelArte SL*

Los servicios enfocados a los niños incluyen no sólo los tratamientos capilares básicos (lavar y peinar), sino también detalles de cortesía que generen una actitud positiva del niño hacia la peluquería. Teniendo en cuenta que las esperas pueden ser una molestia para niños y adultos en el mismo espacio, se habilitará una pequeña sala contigua a la peluquería, donde podrán disfrutar de películas, videojuegos o libros infantiles.

El servicio dirigido a los adolescentes, que consiste en una "oferta de servicios básicos para grupo", se comunicará como la satisfacción de una necesidad de ocio un día concreto con previsión de poco movimiento. Principalmente dirigido a las adolescentes, el objetivo es que la actividad de ir con amigas a la peluquería se convierta en una alternativa de ocio para los martes por la tarde.

VENTA DE PRODUCTOS

La distribución de productos de cosmética se hace generalmente a través de grandes superficies comerciales de distribución y el pequeño comercio. No obstante, un porcentaje significativo de la población valora la atención personalizada a la hora de adquirir este tipo de artículos y optan por la compra de estos productos en peluquerías y salones de belleza.

ModelArte tendrá una serie de productos relacionados con los tratamientos, expuestos para la venta. Los productos se dividen en las siguientes categorías:

- Cabello (productos para el color, forma, lavado, tratamiento, peinado y accesorios)
- Rostro (limpieza, hidronutrición, recuperación, purificación y accesorios)
- Manos y pies (cuidado e hidratación)



Además, se venderán también complementos de moda, especialmente pensados para incorporar en la imagen con motivo de alguna celebración o acto. Entre los complementos de moda, inicialmente se contará con tocados, prendedores, peinetas, diademas, broches, etc. y se irá incrementando y adaptando el surtido en función de la demanda.

Independientemente del servicio, *ModelArte SL* persigue que el acto de ir a la peluquería se convierta en un momento de desconexión, de relajación, de confianza, de ocio... todo dependerá del segmento de mercado al que esté dirigido cada servicio.

Por eso es tan importante ofrecer una serie de detalles o servicios complementarios que ofrezcan un ambiente determinado con cada tipo de público, sin descuidar la funcionalidad y el confort del espacio. Entre los servicios y detalles complementarios, se destacan los siguientes:

- **Música:** la música es el factor principal a la hora de crear una atmósfera determinada. Como en la sala de trabajo será más elevado el sonido provocado por los aparatos, el ambiente musical se centrará principalmente en la entrada, como bienvenida. Determinados días y a ciertas horas, cuando el segmento de mercado sea homogéneo, la música se podrá adaptar. Cualquier tema que se escuche tendrá una licencia Creative Commons.
- **Aromaterapia:** el espacio será lo suficientemente diáfano como para que no se cargue el ambiente con los productos y secadores. De todas formas, el local contará con un pequeño extractor de aire. Además, una selección de perfumes naturales permitirá al cliente escoger el que más le gusta para crear un aroma determinado en la cabina donde recibirá el tratamiento de belleza (especialmente pensado para los servicios ocasionales).
- **Cromoterapia:** en el caso de aquellos servicios que se realicen en cabina, el ambiente se reforzará con el color seleccionado por el cliente y en función de su estado de ánimo se regulará la tonalidad y la intensidad de la iluminación.
- **Bebidas frías y calientes:** serán ofrecidas a los clientes, servicio que se espera ver compensado al final en la propina.
- **Decoraciones especiales:** durante determinadas fechas del año (Navidad, Carnaval), los promotores participarán de la tradición a través de la recreación de una escenografía o el vestuario utilizado durante esos días.
- **Asesoramiento imagen:** si bien este servicio es un complemento enfocado al servicio ocasional, en realidad será una vocación de los promotores ofrecer consejo y asesoramiento en imagen cuando este es bien recibido y agradecido por el cliente.
- **Asesoramiento moda:** los promotores ofrecerán asesoramiento en moda como complemento del asesoramiento en imagen. Colaborarán con una diseñadora de moda, que buscará el vestuario que mejor se adapte a la imagen deseada y consensuada por todos.



Cuadro 3.- Distribución porcentual de ingresos

SERVICIO	PORCENTAJE
Servicios básicos	30%
Servicios especializados	36%
Servicios ocasionales	19%
Servicios niños y adolescentes	3%
Productos	9%



3.2 Factores clave de éxito

La experiencia y la amplia formación de los promotores serán los factores decisivos para el éxito de *ModelArte SL*

El conocimiento que los promotores tienen sobre el mercado y sus tendencias, les ayuda a definir las líneas básicas de actuación, que son las siguientes:

- **Adaptación al perfil:** el conocimiento de las necesidades y preferencias de cada segmento de mercado, permitirá empatizar y personalizar la oferta, definir detalles y adaptar los servicios y productos complementarios.
- **Imagen del local:** la preocupación por la estética y los detalles en la decoración, crearán un espacio agradable, diáfano y cómodo.
- **Atmósfera:** la creación de un lugar agradable que llame la atención, se conseguirá a través de la música, el olor y los colores utilizados en la peluquería.
- **Asesoramiento en imagen y moda:** además del asesoramiento en imagen que ofrecerán los promotores, la colaboración con una diseñadora de moda servirá para consensuar una estética que encaje con el estilo del cliente.



4. El proceso de presentación del servicio





4. El proceso de presentación del servicio

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

Para el desarrollo de las actividades, en *ModelArte SL* se realizarán todas aquellas tareas relativas a la atención a la clientela y prestación de los servicios para satisfacer sus necesidades.

Para ello se desarrollarán las siguientes operaciones a lo largo del día:

1. Contacto con proveedores y adquisición de los productos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades.
2. Preparación del establecimiento, sus dependencias, equipos y cambio de vestuario.
3. Atención de llamadas y consulta de reservas.
4. Recibimiento y asesoramiento sobre los servicios y posibles cambios en la imagen personal.
5. Invitación a bebidas frías o calientes
6. Realización de tratamiento o servicio solicitado
7. Cobro por el servicio
8. Despedida
9. Limpieza de la peluquería
10. Cierre



4.2 Subcontrataciones

Los promotores contratarán el servicio permanente de una asesoría para la gestión de nóminas, impuestos y otras cuestiones relacionadas con la parte más administrativa de la empresa.

La diseñadora con la que contarán para el asesoramiento, será en realidad una colaboración en la que cada empresa cobrará por el servicio que ofrece.

Antes del inicio de la actividad, se contratará el servicio de un decorador profesional al que pedir opinión sobre decoración y funcionalidad del espacio.



4.3 Aprovechamientos y gestión de stocks

Martín será el responsable de los stocks de la empresa, que consistirán básicamente en los productos de uso interno y los productos para la venta.

Los promotores saben con que marcas quieren trabajar, así que contactarán con los representantes de las casas comerciales para realizar los primeros pedidos. Como Hugo conoce personalmente a algunos representantes con los que entró en contacto mientras trabajaba por cuenta ajena, será el encargado de la negociación con proveedores.

Retomarán los contactos para negociar precios de productos y plazos de pago. Aunque en el plan económico-financiero se contempla un plazo de 30 días en el pago a proveedores todos los años, se espera que cuando la empresa se haya ganado la confianza y seriedad, se flexibilicen los plazos de pago si hay problemas de liquidez en la empresa.

Cuadro 4.- Aprovechamientos iniciales

CONCEPTO	IMPORTE
Stock inicial de productos	1.500
Utilajes	1.000
TOTAL	3.500



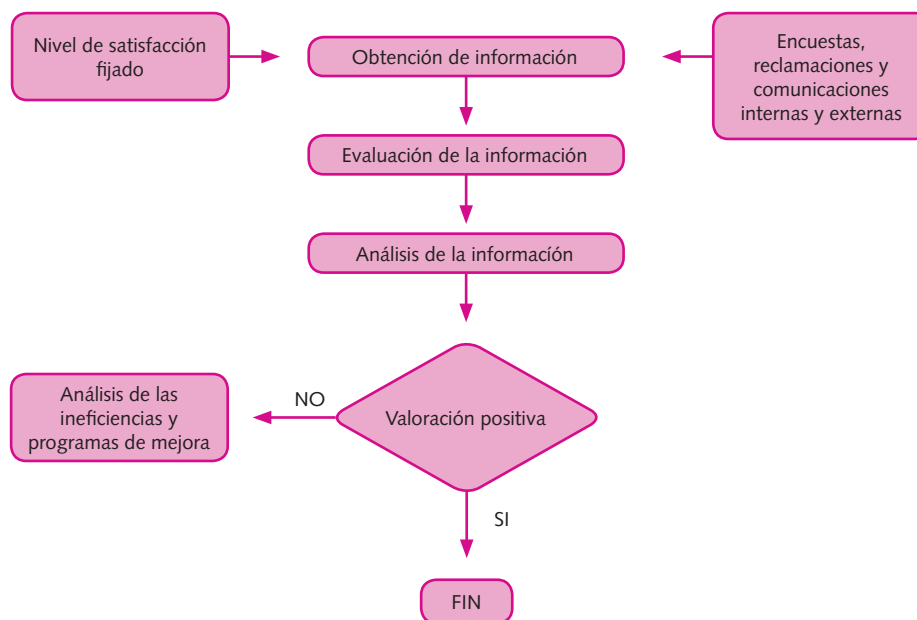
4.4 Procedimientos y controles de calidad

La formación, la experiencia y la relación con el cliente son las principales garantías de calidad del servicio final.

El proceso englobará todas las actividades asociadas a la obtención de la información sobre la satisfacción/insatisfacción de los clientes, así como la utilización de la citada información, de suerte que se pueda conocer la capacidad de *ModelArte SL* para satisfacer las expectativas y requisitos de los mismos.

El procedimiento para la Gestión de la Satisfacción de los Clientes será el siguiente:

Cuadro 5.- Flujograma. Satisfacción de Clientes



36

Fuente: Procedimiento de Calidad para la Mejora de la Gestión de las Micropemes: Gestión de la Satisfacción del Cliente. BIC GALICIA

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad para la Mejora de la Gestión de las Micropemes: Gestión de la Satisfacción del Cliente***

[Más información en el epígrafe 0.]

4.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos

La tecnología en *ModelArte SL* estará centrada, principalmente, en las posibilidades que ofrece Internet para la comunicación con los clientes.

La empresa tendrá su propio perfil en Facebook. La utilización de las redes sociales tendrá varias finalidades:

- Captar a un segmento de mercado familiarizado con esta herramienta de comunicación, como es el grupo de adolescentes.
- Informar a los clientes sobre ofertas puntuales.
- Facilitar a los clientes la realización de reservas para un día y a una hora.

En cuanto a la tecnología aplicada al proceso de prestación de servicio, algunos tratamientos requieren de unos niveles determinados de tecnología propios del tratamiento en cuestión.

La empresa contará con un software específico para salones de belleza y estética, con el que está familiarizado uno de los promotores.

Se trata de un programa que permite gestionar y planificar las citas, identificar los clientes, configurar el catálogo de servicios y crear ofertas especiales, packs, inventariar todos los productos, ofrecer descuentos y prepagos, etc.

Se puede considerar que la iluminación cuenta con un nivel de tecnología determinado para crear los efectos de cromoterapia en las cabinas.



5. El mercado





5. El mercado

En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con los Manuales prácticos de gestión: **Cómo realizar un estudio de mercado y Dirección estratégica empresarial.**

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

5.1 Definición del mercado

El mercado de la empresa se caracteriza por ser heterogéneo, pero se planificará la estrategia comercial fomentando que grupos similares de clientes por perfil de edad y demanda de servicios, coincida en el mismo espacio los mismos días a las mismas horas. Esto permitirá crear una atmósfera determinada en función del tipo de cliente que se encuentre en la peluquería en ese momento.

A continuación se definen los distintos perfiles según la tipología de clientes de *ModelArte SL*; es importante destacar que la empresa seguirá dos estrategias de captación de mercado. La primera, consiste en captar a adultos cuya característica fundamental es la necesidad de asesoramiento en imagen. La segunda, consiste en la utilización de la relación de parentesco entre segmentos de mercado (padres e hijos) para que unos ejerzan de prescriptores de los otros:

Adultos

Este segmento de mercado, potencial consumidor de los servicios ocasionales, se caracteriza no sólo por tener un nivel adquisitivo medio-alto, sino también y principalmente por la preocupación por la imagen. Esta preocupación viene dada por una cuestión personal o por exigencias por el tipo de trabajo que desarrollan (profesionales liberales, directivos de empresas o de la administración, comerciales y todas aquellas personas que deben proyectar una imagen ante sus interlocutores).

Buscan una relación de confianza con la peluquería, que no solo se encargue de mejorar la imagen, sino de recomendar un estilo y una estética (física y de moda) en función de lo que se quiera transmitir.

A este segmento de mercado pertenecen gran parte de los amigos y conocidos de los promotores.

Adultos (con hijos)

El segmento de mercado de adultos con hijos también se caracteriza por tener un nivel socioeconómico medio-alto. El porcentaje mayoritario de este segmento estará formado por mu-



eres con hijos de edades comprendidas entre los 4 y los 18 años. La proximidad de la peluquería a un centro de educación primaria y a un centro de secundaria, servirá para captar a madres y padres que, antes o después de recoger al hijo, decidan mejorar su imagen en *ModelArte SL*

La percepción aburrida que un niño pueda tener sobre una peluquería, se transformará en un centro de ocio donde además mejoren su imagen. La sala habilitada como espacio de ocio para niños, permitirá a los padres tomarse un tiempo para el cuidado de la imagen.

En cuanto a los padres con hijos de edades comprendidas entre los 12 y los 18 años, se piensa principalmente en madres cuyas hijas formen parte del mismo grupo de amigas. El hecho de que madres e hijas asistan a la misma peluquería, contribuirá a crear vínculos familiares tan importantes durante la adolescencia de los hijos.

Niños

El segmento de mercado de niños será importante para *ModelArte SL* por encontrarse cerca de un centro de educación infantil y primaria. La percepción positiva que los niños tendrán de la peluquería, servirá para captar a los padres, que ya no tendrán que convencer a sus hijos cuando les quieran cortar el pelo.

El papel que juega este grupo de edad servirá para captar a madres y padres que quieran aprovechar para realizarse algún tratamiento mientras le cortan el pelo a su hijo y luego se entretiene en la sala de juegos infantiles.

Adolescentes

El grupo de adolescentes está centrado principalmente en mujeres de edades comprendidas entre los 12 y los 18 años que formen parte del mismo grupo o "pandilla".

El gusto por la estética y la moda en este segmento de edad son factores a tener en cuenta. El intercambio de información entre las personas durante la adolescencia es mucho mayor que a otras edades, por eso los hábitos y costumbres suelen ser disfrutadas en grupo.

Las redes sociales suponen un canal de comunicación muy importante para este grupo.

Los martes por la tarde no abre el centro de educación secundaria.

Cuadro 6.- Distribución de clientes sobre el total de la facturación

CLIENTE	%
Adultos	20%
Adultos con hijos	50%
Niños	13%
Adolescentes	17%

El tamaño del mercado varía en función de la empresa y la localización de la peluquería, el tipo de clientes al que se dirige o la cartera de productos que se ofrece y su precio. Según datos obtenidos a partir de la estimación de la facturación de otras peluquerías, la estimación de una con similares características a *ModelArte SL* suele facturar entre 60.000 y 100.000 euros anuales.

La estimación del mercado para cada uno de los segmentos se calcula teniendo en cuenta variables de población en el entorno de la peluquería.

La urbanización residencial donde estará localizada la empresa cuenta con 90 viviendas de lujo cuyos propietarios son de clase media-alta o alta.

Además de estos edificios de lujo, se calcula un total de 90 viviendas más para el cálculo del mercado potencial del área de influencia de la peluquería. El tipo de familias que habitan en estas viviendas también son de clase media-alta.

De las 180 viviendas/familias, se calcula un 30% de mercado real, ya que aunque no hay ninguna peluquería de estas características en el entorno, el sector de la belleza cuenta con un poder de fidelización muy alto, lo que dificulta captar clientes al principio.

El resultado es un total de 54 familias clientes potenciales de la peluquería. Como el análisis del mercado potencial de niños y adolescentes se realiza por separado (a partir de los centros de enseñanza), en las 54 familias se consideran únicamente los miembros adultos. Considerando que un tercio vivan solos, calculamos una estimación de mercado real que asciende a 90 adultos. La frecuencia con la que acuden a la peluquería se estima en una media de dos veces al mes, lo que nos ofrece un total de 2.160 servicios (básicos, especiales u ocasionales) ofrecidos a adultos durante el primer año.

Los centros de educación de primaria y secundaria que se encuentran en el área de influencia de la peluquería, son tenidos en cuenta para la definición de la estrategia de marketing de captación de los segmentos de mercado de niños y adolescentes (ver apartado 6).

El mercado potencial estimado de niños, se corresponde con el número de alumnos del centro de educación de infantil y primaria de la zona, que asciende a un total de 300 alumnos. Se calcula que el 10% será el mercado real, lo que supone una media de 30 niños el primer año, que acudirán a la peluquería cada dos o tres meses.

El mercado potencial estimado de adolescentes, se corresponde con el número de alumnos del centro de educación secundaria de la zona, que asciende a un total de 450 alumnos. Estimando un 10% del mercado potencial, supone una media de 45 alumnos de media anual, que acudirán a la peluquería una vez al mes (o cuatro veces al mes si se decantan por la oferta mensual).



La estimación de ventas de *ModelArte SL* por líneas de actividad es la siguiente:

Cuadro 7.- Distribución porcentual de ingresos (primer ejercicio)

SERVICIO	PRECIO MEDIO	TOTAL INGRESOS
Servicios básicos	10 €	26.000 €
Servicios especiales	30 €	31.200 €
Servicios ocasionales	65 €	16.900 €
Servicios a niños y adolescentes	8 €	3.200 €
Productos	10 €	7.340 €
TOTAL FACTURACIÓN		84.640 €



5.2 Evolución y previsiones del mercado

La cosmética, la peluquería y la moda son fenómenos que se desarrollan paralelamente en lo que se dio en llamar el sector de la imagen personal. Hoy en día, la industria relacionada con el cuidado de la imagen personal evolucionó de forma importante, dirigiendo sus productos tanto a hombres como a mujeres.

Entre los factores que explican la magnitud que esta industria tiene en la actualidad, podemos citar la mejora del nivel de vida de los españoles, junto con la aparición de nuevas necesidades, intereses y deseos: la fugacidad de las modas, la aparición de nuevos segmentos de población y tribus urbanas, la globalización de las tendencias, el creciente interés del hombre por su imagen, etc.

Estos cambios fueron secundados por los medios de comunicación, concentrados en la difusión de la imagen y la creación de nuevas modas.

Según estudios sectoriales, el mercado de la peluquería y de la estética ha experimentado un crecimiento del 9% desde el año 2007 hasta el año 2010, demostrando que es un sector dinámico y en crecimiento aún en períodos de recesión económica.

La peluquería española ocupa el quinto puesto dentro del mercado europeo registrando un volumen de negocio total, en el año 2010, que supera los 2.400 millones de euros.

En el año 2010 aproximadamente el 87% de la población acudió a las peluquerías una media de 10 veces al año, con un gasto medio anual de 353 euros por persona.

Por tipo de establecimiento, las peluquerías concentran alrededor del 87% del negocio. Por su parte, los centros de estética, que en los últimos años han experimentado un mayor crecimiento, facturaron 450 millones de euros.

Las principales cadenas de establecimientos han venido incrementando su cuota de mercado en los últimos años, tanto en términos de número de locales como de volumen de negocio. La expansión prevista y la entrada en el mercado de nuevos operadores harán que en los próximos años se prolongue la tendencia de aumento de concentración de la oferta.

Por otro lado, hablamos de uno de los sectores más ligados tradicionalmente a la fórmula de franquicia. Las peluquerías, transformadas en grandes cadenas de franquicia, se están convirtiendo en las auténticas protagonistas del sector a nivel nacional. Tal y como ha ocurrido en nuestros países vecinos, estas cadenas tienden a copar el mercado gracias a una oferta flexible y a una capacidad de adaptación a los diferentes huecos del mercado.

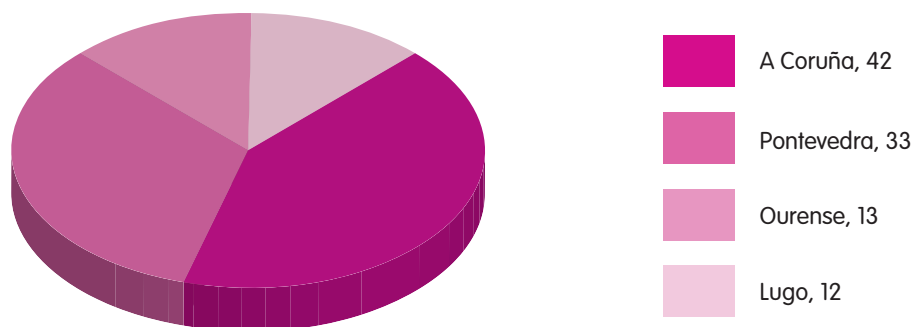
Se prevé que siga siendo así en el futuro por los beneficios que aporta una red a sus miembros en cuanto a procedimientos de trabajo e imagen de marca, respecto a la posibilidad de desarrollar la actividad por su cuenta. Por ello, es previsible que el mercado de peluquerías en franquicia continúe en auge como hasta ahora.



5.3 La competencia

5.3.1 Identificación de las empresas competidoras

En Galicia existe un número aproximado de 5.000 peluquerías, inscritas en el epígrafe de Servicios de peluquería de señora y caballero. La distribución de peluquerías por provincia es la siguiente:

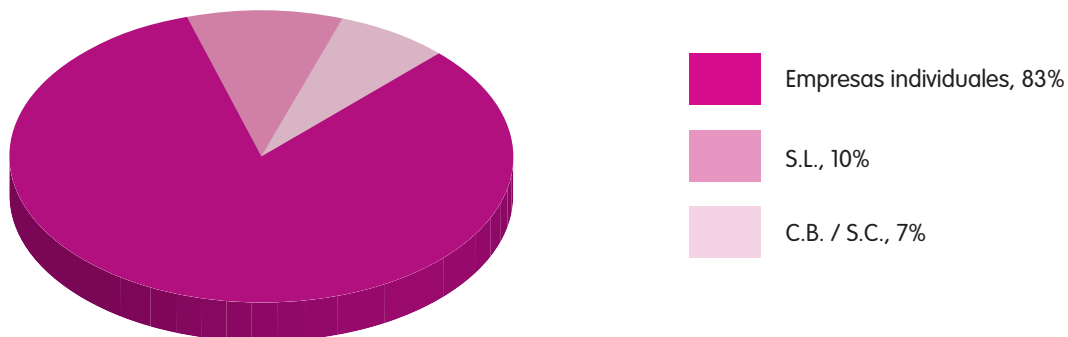


Fuente: Elaboración propia a partir de la guía de actividad

La mayor parte de los establecimientos se concentran en las provincias de A Coruña y Pontevedra.

Sin embargo, el índice de cobertura (número de peluquerías por cada 1.000 habitantes) no presenta diferencias significativas entre las diferentes provincias.

Las formas jurídicas habituales utilizadas por la competencia son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia a partir de la guía de actividad

Como se puede ver, la forma jurídica mayoritaria es la de Empresario Individual (autónomo), por abundar las empresas de reducida dimensión.

La competencia en el sector es intensa, ya que existe un elevado número de profesionales cualificados que con una inversión no muy elevada, pueden crear su propia empresa de peluquería, estética o wellness.



La dificultad inicial consistirá en captar nuevos clientes, teniendo en cuenta que las peluquerías de la competencia suelen contar con un porcentaje elevado de clientes fidelizados que establecen con la peluquería una relación de confianza.

Entendiendo la peluquería como un servicio de proximidad, la competencia ha de analizarse teniendo en cuenta un radio de actuación en torno a la zona en la que está ubicada la peluquería.

En el área de influencia hay una única peluquería cuyo posicionamiento es similar al de *ModelArte SL*. Cuenta con más servicios, pero no están dirigidos a un público concreto ni se ofrecen servicios personalizados. Se podría decir que la diferencia entre *ModelArte* y sus empresas competidoras, es que el tipo de necesidad que cubre no es la misma, ya que no se centra en cubrir una necesidad básica de imagen, sino que satisface otras necesidades como salud y belleza, ocio y tiempo libre.

Por eso se prevé que *ModelArte SL* cuente con clientes de otras zonas, que por referencia de terceros (ya clientes), acudan a la peluquería buscando un servicio más personalizado (principalmente para el caso de asesoramiento en imagen física y de moda).

5.3.2 Diferencias respecto a los servicios de la competencia

Las características diferenciales de *ModelArte SL* con respecto al resto de peluquerías se basa principalmente en la prestación del servicio de forma personalizada y los detalles y servicios complementarios adaptados a los distintos segmentos de mercado.

Se destaca como una diferenciación específica la colaboración con una diseñadora de moda y la venta de complementos que acompañen el resto de la imagen.

5.3.3 Productos sustitutivos

Academias de peluquería

Las academias de peluquería presentan unas tarifas mucho más reducidas que las peluquerías porque están obligadas a cobrar sólo el producto utilizado y no los servicios, ya que son alumnos de los centros los que realizan el trabajo. La calidad de los servicios es inferior ya que el personal no está cualificado.

Peluquería a domicilio

La peluquería a domicilio es ejercida por particulares de forma clandestina en el domicilio de sus clientes, por lo que las tarifas que establecen son menores porque evitan los costes de practicar su actividad legalmente.

Este servicio ofrecido de forma irregular tiende a desaparecer, pero no la necesidad del cliente. Esta circunstancia será aprovechada para ofrecer este servicio como algo complementario, con el consiguiente incremento del precio sobre el que se ofrece en el local.



Peluquería en domicilio

La peluquería en domicilio es ejercida por uno mismo en su hogar. A diferencia de la peluquería a domicilio, en este caso se considera un producto sustitutivo en aumento, proporcional a la apertura de establecimientos de venta de productos capilares con instrucciones sencillas para ser aplicados por el propio usuario en su domicilio.

La presión más alta la ejercen las herboristerías y las parafarmacias, además de los supermercados y los establecimientos especializados.

En el caso de *ModelArte SL*, la presión no se considera elevada, ya que el perfil de cliente al que se enfocará la empresa, por ser de un nivel adquisitivo medio-alto, valora la calidad por encima del precio.



5.4 Análisis DAFO

Se plantean en la siguiente tabla de modo resumido las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad, así como las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia.

Cuadro 8.- Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Estacionalidad en la prestación de algunos servicios	Cualificación, experiencia y habilidades relacionales de los promotores
Dificultad para hacerse un hueco en un mercado que funciona principalmente por confianza y referencias	Personalización del servicio prestado y adaptación a los segmentos de mercado
Posibles cuellos de botella en la prestación del servicio cuando se acumule trabajo	Posibilidad de flexibilizar la oferta de servicios, según las demandas específicas y las tendencias de mercado.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Facilidad de aparición de competidores, debido a que las barreras de entrada son medio-bajas	Posibilidades de segmentar el mercado para definir una oferta adaptada
Poder de atracción que suponen las franquicias, sobre todo con algunas marcas	La imagen y la salud son factores cada vez más valorados por el mercado

Fuente: Elaboración propia



*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de Gestión: Dirección estratégica empresarial***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

6. La comercialización del servicio





6. La comercialización del servicio

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con los **Manuales Prácticos de Gestión: Cómo realizar un estudio de marketing, Cómo gestionar las ventas, Cómo elaborar el plan de comunicación y Cómo crear una marca.***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

6.1 Presentación de la empresa

La empresa ofrece servicios de peluquería y estética. Sus promotores, Martín y Hugo, aportarán valor añadido a los servicios básicos, a través del asesoramiento personal que recibirán los clientes.

ModelArte SL es el nombre que recibirá esta peluquería, por combinar los conceptos de moda y arte; o lo que es lo mismo, la visión de cada cliente como si fuese un modelo único sobre el que aplicar las tendencias de moda más actuales.

La tangibilización de estos conceptos se conseguirán a través de:

- **La proximidad con el cliente**

La confianza que los clientes depositen en el proyecto servirá para establecer una relación de proximidad. Sin ésta no sería posible ofrecer servicios personalizados, adaptarse a las preferencias y caprichos de cada cliente o asesorar en estilos tan personales como la imagen y la moda.

- **Decoración y atmósfera**

El cuidado por los detalles se nota también en la decoración del establecimiento, que contribuirá a crear una atmósfera agradable. Los principales elementos de tangibilización, además del mobiliario y la decoración, son el sonido, el aroma y el color de la estancia general y las cabinas.

- **La imagen corporativa**

La imagen corporativa se transmitirá a través de la decoración del local y la rotulación del establecimiento, así como en las tarjetas y uniformes del personal.

El logo estará compuesto por el nombre en púrpura sobre fondo negro. La tipografía de letra será de apariencia infantil, con el objeto de integrar en una sola imagen elegancia, contraste y servicios para niños.

El promotor no renuncia a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías y decidirá aplicarlas en la parte de comunicación de la empresa. El perfil en Facebook se identificará porque también estará visible la imagen corporativa.



6.2 Prescriptores

Los grandes prescriptores serán los clientes satisfechos, especialmente en el caso de una peluquería como *ModelArte SL*

La principal prescriptora será la diseñadora de moda que colaborará con la empresa, estableciéndose unos objetivos de cruce de clientes.



6.3 Acciones de promoción

Hugo será el responsable de los aspectos comerciales de la empresa y trato con proveedores. Se encargará de diseñar la imagen corporativa, las campañas de promoción dirigida a los distintos segmentos de mercado, etc.

Las herramientas de promoción que se utilizarán son las siguientes:

- **Imagen del local**

La imagen del local será el principal reclamo, cuyo objetivo es la invitación a entrar para probar. El escaparate será utilizado como escenario de exposición de los productos, asociados a las imágenes de niños y mayores en fotografías que harán de fondo de escaparate. En determinadas épocas del año (Navidades, Carnaval, etc.), la decoración del establecimiento en general y del escaparate en particular, estarán relacionadas con la época. En este caso, las fotografías que se verán en el fondo del escaparate también mostrarán peinados y maquillajes relacionados.

- **Perfil en Facebook**

Además de la presencia de *ModelArte SL* en los listines telefónicos habituales, tendrá un perfil en Facebook creado por Hugo, para informar de servicios y ofertas. Esta herramienta de promoción está especialmente dirigida al grupo de adolescentes. A través del Facebook, Hugo también ofrecerá consejos de belleza a los clientes de la peluquería que quieran consultar o preguntar algo.

- **Captación y fidelización de clientes**

Aunque los servicios básicos y especiales pueden ser ofrecidos indistintamente a adultos, adolescentes y niños, estos se convertirán en servicios totalmente adaptados a los distintos segmentos al incorporar elementos complementarios como la sala de juegos para los niños, la música, las bebidas, etc.

En el caso de las adolescentes, la oferta de captación consistirá en hacer descuentos por grupo y cantidad de tratamientos al mes. La posibilidad de pagar 32 euros al mes por recibir 4 servicios básicos (lavar, cortar, peinar o maquillar), permite a las adolescentes estar al día en cuanto a tendencias de imagen y a la peluquería fidelizar clientes. Para disfrutar de esta oferta, será necesario reunir un grupo de un mínimo de cinco personas. Además, este servicio se ofrecerá los martes por la tarde, aprovechando que se prevé poco movimiento de adultos en la peluquería y el centro de secundaria está cerrado. Durante esta franja se creará una atmósfera más juvenil, esperando que grupos de amigas decidan entrar en *ModelArte* para "modelar" su estética.

Pensando en que las madres de los grupos de adolescentes pudieran conocerse, el objetivo es que las hijas presionen a las madres para que prueben en la peluquería (y de paso financien el servicio mensual de imagen para sus hijas).

- **Sorteos de servicios especiales**

Se sorteará entre los clientes algún servicio especial (limpieza de cutis, desrizado, mechas...). La peculiaridad de este sorteo es que se basa en una relación de confianza plena en Hugo y



Martín, quienes premiarán a los ganadores del sorteo con un asesoramiento personalizado en imagen y un tratamiento especial que ellos decidan para mejorarla. El objetivo es incentivar la contratación de los servicios especiales y ocasionales como algo habitual y necesario para el día a día.



6.4 Determinación del precio de venta

Los precios en el sector de la peluquería y la estética varían en función de la ubicación o de los segmentos de mercado a los que se dirigen.

Para la elaboración del plan económico se establecieron las siguientes tarifas medias de referencia:

Cuadro 10.- Tarificación de servicios

SERVICIO	TARIFA (SIN IVA)
Servicios básicos	10 €
Servicios especiales	30 €
Servicios ocasionales	65 €
Servicios niños y adolescentes	8 €
Venta de productos	10 €

Fuente: Elaboración propia



*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual práctico de gestión: Cómo calcular costes y elaborar presupuestos.***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

7. La localización de la empresa





7. La localización de la empresa

7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección

La ubicación de la peluquería será en una zona residencial en Vigo, lugar de residencia de los promotores.

El conocimiento del tipo de oferta de otras peluquerías y salones de belleza en la ciudad de Vigo, les animó a emplazar en esta zona una oferta diferenciada de servicios.

En el área de influencia se encuentran dos urbanizaciones, una de las cuales está compuesta por viviendas de lujo. Además, en la zona se cuenta con un gimnasio, un supermercado y locales de hostelería y comercio de calidad.



7.2 Terrenos, edificios, instalaciones

El local es un bajo comercial en uno de los edificios de la urbanización. Se contempla una inversión de 9.000 euros para el acondicionamiento del local, que consistirá en realizar instalaciones de agua y electricidad y empapelado y pintado de las paredes de las distintas estancias.

Dada la elevada cantidad del acondicionamiento, se ha negociado con la propietaria un contrato de alquiler del bajo a un plazo de 10 años, lo que permitirá amortizar la inversión realizada.

El cuidado de la estética del local incluye también el mobiliario, para lo que se invertirán 8.000 euros que se invertirán en dos lavacabezas, cuatro tocadores, un mostrador para la recepción, sillas, elementos decorativos y mobiliario auxiliar. Se contratarán los servicios de un decorador profesional al que pedir opinión, para el que se estima un coste de asesoramiento de 500 euros.

La partida de maquinaria incluye dos secadores de pie, cuatro secadores de mano y una lavadora-secadora.

Como utillaje se consideran los peines, tijeras, cuchillas, pinceles, carros, tubos, pinzas, etc., valorados en 2.500 euros.

El local será de 92 m², repartidos en 50 m² de zona de trabajo, 30 m² repartidos entre dos cabinas individuales y la sala de juegos, 6 m² de oficina-recibidor y 6 m² destinados al baño.



*Para ampliar información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente las del grupo **Otros contratos**, que contienen información sobre los Contratos de Arrendamiento.*

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento

La consideración de las comunicaciones e infraestructuras del asentamiento se han realizado para el entorno local. En concreto, se han analizado las vías y facilidades de comunicación en la zona.

Las urbanizaciones residenciales están rodeadas de avenidas con zonas de aparcamiento a ambos lados, lo que facilitará no sólo el desplazamiento y ahorro de tiempo para llegar a la peluquería, sino también la disponibilidad de aparcamiento en el entorno.

El hecho de ser una zona de actividad comercial y hostelera con abundante paso de peatones (sobre todo a determinadas horas), se considera el factor más positivo de la ubicación.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con los siguientes **Manuales prácticos de gestión: Planificación y gestión de los recursos y Conceptos jurídicos básicos.***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Los promotores serán los únicos trabajadores de la empresa durante los dos primeros años. En el tercer año contarán con una persona contratada que empezará sirviendo de apoyo a los promotores hasta convertirse en una persona autónoma para la realización de cualquier tarea (excepto el asesoramiento en imagen).

En ese momento se le hará un contrato indefinido, aprovechando así las posibles subvenciones a la contratación del primer trabajador y las bonificaciones de la seguridad social para este tipo de contratos. El coste salarial del año en el que se incorpore, se ha estimado en 20.318 euros.

Los costes salariales de los promotores son de 37.220 euros durante el primer año, contemplándose un incremento anual del 3%.



8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

Hugo será el responsable de diseñar e implantar las estrategias de marketing y de la negociación con proveedores.

Martín será el encargado de la planificación estratégica y la gestión diaria en la peluquería. Contará con el apoyo de una asesoría que se encargará de los aspectos contables, fiscales y laborales.

Además de estas funciones empresariales, ambos promotores serán también trabajadores en la empresa, si bien será Hugo el responsable principal de los servicios ocasionales que incluyan asesoramiento integral en imagen.



8.3 Estructura de dirección y gestión y selección de personal

Martín tomará las decisiones de carácter estratégico, contando con el apoyo de una gestoría asesora para la gestión laboral, fiscal y contable del negocio.

Hugo planteará el diseño de cualquier acción promocional, que Martín deberá validar antes de ponerla en marcha.

Para la selección de personal, la primera fuente de búsqueda será entre colegas de profesión a los que pueda interesar incorporarse como oficial de peluquería y estilista en *ModelArte*.

En el caso de que no encuentren una persona en el entorno, la persona será seleccionada de entre aquellas recomendadas por los profesores de una academia de peluquería o de los ciclos formativos de formación profesional con especialidad en peluquería y estética de Vigo. La persona seleccionada se someterá a un período de prueba de 6 meses contratada como auxiliar de peluquería. Superado el proceso de prueba, se contrataría como oficial de peluquería.

Los requisitos que se valorarán para la contratación del peluquero/estilista serán, por este orden, el aspecto físico acorde con la filosofía del *ModelArte*, las habilidades técnicas para la realización de los tratamientos, las habilidades relacionales con distintos tipos de personas y el conocimiento de las tendencias en estética y moda.

Aunque se valorará positivamente la capacidad para asumir más carga de trabajo en momentos puntuales, también se compensará con tiempo en los momentos en los que haya menos trabajo.

9. Plan económico-financiero





9. Plan económico-financiero

*El plan económico y financiero se ha elaborado con el programa informático **Viable**.*

*La planificación y posterior gestión económica de la empresa es un aspecto clave para el éxito de la futura empresa, por ello Bic Galicia ha incorporado varios títulos a la colección de **Manuales prácticos de gestión** relacionados con estas materias:*

- **Guía básica de financiación**
- **Negociación bancaria**
- **Diagnostico financiero de la empresa**
- **Cómo valorar un proyecto de gestión**
- **Cómo gestionar la tesorería**
- **Cómo calcular costes y elaborar presupuestos**

*El apartado específico de financiación se puede complementar con el apartado **Fuentes de financiación** de las **Memofichas***

[Más información sobre estos recursos en el epígrafe 0. Introducción]



9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto

Se presentan en este punto el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad así como la política de amortizaciones.

Cuadro 10.- inversión

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZACIONES INMATERIALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de I+D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patentes Industriales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones Informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TERRENOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CONSTRUCCIONES	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compra locales, naves, etc...	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acondicionamiento de locales	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalaciones eléctricas, fontanería, etc...	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MOBILIARIO Y ENSERES:	8.000,00	0,00	750,00	0,00	0,00
Mesas, sillas y otros muebles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Armarios y estanterías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elementos decorativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro mobiliario	8.000,00	0,00	750,00	0,00	0,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS:	3.500,00	0,00	1.300,00	0,00	0,00
Maquinaria	2.500,00	0,00	1.000,00	0,00	0,00
Equipos de transporte interno (carretillas elevadoras, ...)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de control	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utillajes	1.000,00	0,00	300,00	0,00	0,00
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS INMOVILIZADOS	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL €	24.300,00	0,00	2.050,00	0,00	0,00
TOTAL IVA SOPORTADO €	4.374,00	0,00	369,00	0,00	0,00

La partida más elevada de la inversión es el acondicionamiento, seguido por la partida de mobiliario.



Se detalla una relación de la maquinaria, cuyo coste asciende a un total aproximado de 2.500 euros:

- 2 secadores de pie
- 4 secadores de mano
- 1 lavadora-secadora

Para comenzar la actividad, se necesitarán utensilios básicos (peines, tijeras, cuchillas, pinceles, carros, tubos, pinzas, etc.), por un importe aproximado de 2.500 euros:



9.2 Financiación

Se ha estimado que la estructura de la financiación a largo plazo necesaria para el desarrollo de la actividad presenta la siguiente composición.

Cuadro 11.- Resumen de Financiación

CONCEPTO	Importe €
Inversión	24.300
Fondo de maniobra	5.700
Recursos propios	15.000
Recursos ajenos largo plazo	15.000
Total financiación	30.000
% fondos propios	50%

Se solicitará un crédito de 15.000 euros a una entidad financiera a través del programa de créditos del Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE), a un tipo de interés del 6,50% y amortizable en 10 años, con uno de carencia.

El desglose del fondo de maniobra es el siguiente:

Cuadro 12.- Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA	Importe
IVA inversiones	4.374 €
Gastos fijos iniciales	1.326 €
TOTAL	5.700 €



9.3 Política de amortizaciones

Teniendo en cuenta los valores de adquisición de los inmovilizados y los porcentajes de amortización fijados, se obtienen los siguientes importes de las amortizaciones acumuladas que se van generando con las dotaciones anuales.

Cuadro 13.- Coeficientes de amortización

CONCEPTO	% dotación
Gastos de primer establecimiento	20,0%
Inversión en I+D	20,0%
Propiedad industrial	20,0%
Aplicaciones informáticas	20,0%
Terrenos	33,0%
Construcciones	0,0%
Maquinaria	3,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	10,0%
Elementos de transporte	10,0%
Otro inmovilizado	25,0%



9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Se presenta a continuación unas tablas resumen de los servicios que vende la empresa agrupados por líneas.

Cuadro 14.- Ingresos de la actividad

CONCEPTO	IMPORTE (EUROS)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	26.000,00	32.136,00	39.720,10	45.002,87	46.352,95
Servicios especiales	31.200,00	35.349,60	41.871,60	49.596,91	58.747,54
Servicios ocasionales	16.900,00	18.277,35	21.649,52	25.643,86	30.375,15
Servicios niños y adolescentes	3.200,00	4.284,80	5.296,01	5.727,64	6.194,44
Venta de productos	7.340,00	8.316,22	9.850,56	11.667,99	13.820,74
TOTAL €	84.640,00	98.363,97	118.387,79	137.639,27	155.490,82
TOTAL IVA REPERCUTIDO €	15.235,20	17.705,51	21.309,80	24.775,07	27.988,35

La información detallada de productos y su coste se detalla en la siguiente tabla.

Cuadro 15.- Tarifación de servicios y ventas estimadas primer año

Servicio	Tarifa (sin IVA)	Unidades
Servicios básicos	10 €	2.600
Servicios especiales	30 €	1.040
Servicios ocasionales	65 €	260
Servicios niños y adolescentes	8 €	400
Venta de Productos	10	734

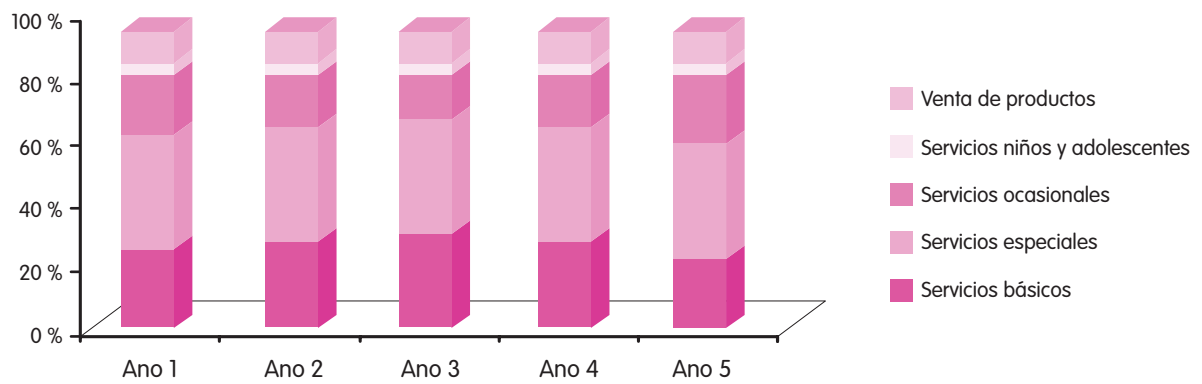
Los incrementos previstos para los distintos productos varían en función del tipo de servicios. Inicialmente será más fácil captar clientes a partir de las ofertas dirigidas a adultos con hijos para las líneas de servicios básicos y servicios para niños y adolescentes. A partir del segundo año, el crecimiento será estable o en descenso. Como a los promotores les interesa aumentar ingresos en las líneas de servicios especiales y ocasionales, se prevé un incremento mayor en estas líneas de servicios a partir del segundo año.

Por otro lado, la especialización de los promotores en las técnicas de asesoramiento y cambio de imagen, les permitirá centrarse en la prestación de más servicios ocasionales y especiales, en detrimento de los básicos y para niños y adolescentes.

La línea de venta de productos tendrá un crecimiento proporcional al de servicios ocasionales y especiales.



Cuadro 16.- Gráfico de evolución de los ingresos



9.5 Evaluación de los costes variables

Se presenta a continuación unas tablas resumen de los costes variables asociados a los productos y servicios que vende la empresa agrupados por líneas.

Cuadro 17.- Costes variables asociados a los ingresos

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	3.900,00	4.820,40	5.958,01	6.750,43	6.952,94
Servicios especiales	6.240,00	7.069,92	8.374,32	9.919,38	11.749,51
Servicios ocasionales	5.070,00	5.483,21	6.494,86	7.693,16	9.112,54
Servicios niños y grupos	480,00	642,72	794,40	859,15	929,17
Venta productos	5.138,00	2.494,87	2.955,17	3.500,40	4.146,22
TOTAL €	20.828,00	20.511,11	24.576,76	28.722,51	32.890,38

Los costes variables dependen del tipo de servicio, contemplándose un coste variable mayor en los servicios ocasionales y en los productos (se corresponde con el precio de coste).

Los pagos, por regla general, se harán a 30 días.

Cuadro 18.- Costes variables asociados al servicio

SERVICIO	PORCENTAJE DE COSTE VARIABLE
Servicios básicos	15%
Servicios especiales	20%
Servicios ocasionales	30%
Servicios niños y adolescentes	15%
Venta de productos	70%



9.6 Evaluación de los costes fijos

Se presenta a continuación unas tablas resumen de los costes fijos.

Cuadro 19.- Costes fijos de la actividad

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SERVICIOS EXTERIORES	24.650,00	25.389,50	26.151,19	21.666,63	22.316,63
Alquileres	18.000,00	18.540,00	19.096,20	14.400,00	14.832,00
Reparaciones y mantenimiento	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65
Servicios de profesionales independientes	1.000,00	1.030,00	1.060,90	1.092,73	1.125,51
Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas	1.000,00	1.030,00	1.060,90	1.092,73	1.125,51
Seguros	200,00	206,00	212,18	218,55	225,10
Agua	1.000,00	1.030,00	1.060,90	1.092,73	1.125,51
Luz	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22
Teléfono	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Suscripciones y cuotas profesionales	150,00	154,50	159,14	163,91	168,83
Tipo de IVA Soportado	18%	18%	18%	18%	18%
Periodo Medio Pago (días)	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
TRIBUTOS	150,00	2.614,97	1.308,82	5.777,52	8.676,19
Impuesto sobre beneficios	0,00	2.464,97	1.158,82	5.627,52	8.526,19
Tasas municipales (IAE, Basura, etc.)	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
GASTOS DE PERSONAL (*)	37.220,64	38.337,26	59.805,73	61.599,91	63.447,90
GASTOS FINANCIEROS	975,00	942,57	868,82	790,12	706,16
Intereses de deudas	975,00	942,57	868,82	790,12	706,16
Otros g.financieros (avales, comisiones bancarias, ...)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTIZACIONES	1.995,00	1.995,00	2.200,00	2.200,00	1.875,00
COSTES DE ESTRUCTURA TOTALES €	64.990,64	69.279,31	90.334,56	92.034,19	97.021,88

La partida más importante de los costes fijos corresponderá a los salarios.

El alquiler del local será de 1.500 euros al mes. Aunque es un alquiler elevado, después de analizar la situación, se ha considerado que compensa el pago de este alquiler debido a la zona privilegiada de ubicación y la cantidad de peatones que circulan cada día por delante de la peluquería.



Se contemplan 300 euros anuales destinados a la contratación de servicios de mantenimiento y limpieza en la peluquería.

En la partida de servicios de profesionales independientes se contempla la contratación de la gestoría y en suscripciones y cuotas profesionales, se destinan 150 euros al año para la compra de material de lectura adaptado a los distintos segmentos de edad.

Cuadro 20.- Coste salarial total

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promotores	37.220,64	38.337,36	39.487,38	40.672	41.892,16
Oficial	0	0	20.318,36	20.927,91	21.555,74
TOTAL	37.220,64	38.337,26	59.805,73	61.599,91	63.447,90



9.7 Política de circulante

La empresa trabajará con stock de productos para venta.

El período medio de cobro variará dependiendo del tipo de producto:

Cuadro 24.- Circulante previsto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PLAZO COBRO VENTAS (días)	6 días	6 días	5 días	6 días	6 días
Estimación saldo Clientes (Euros)	1.661,83	1.797,27	2.128,87	2.521,65	2.986,89
PLAZO PAGO COMPRAS (días)	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
Estimación saldo Proveedores (Euros)	2.048,09	2.016,93	2.416,71	2.824,38	3.234,22
PLAZO PAGO GASTOS (días)	0 días	0 días	0 días	0 días	0 días
Estimación saldo Acreedores (Euros)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



9.8 Cuentas de resultados previsionales

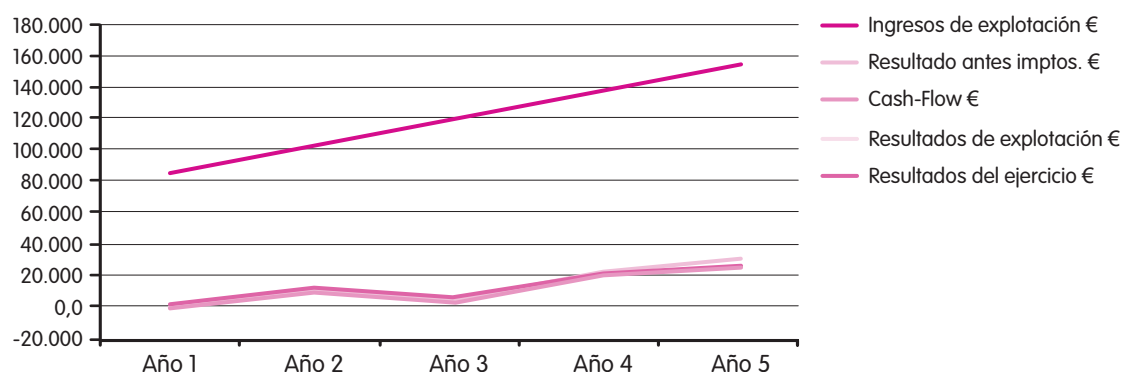
Se presenta a continuación la Cuenta de resultados.

Cuadro 22.- Cuenta de resultados

CUENTA RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ INGRESOS	84.640,00	98.363,97	118.387,79	137.639,27	155.490,82
+ SUBVENCIONES EXPLOTAC.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	84.640,00	98.363,97	118.387,79	137.639,27	155.490,82
- COMPRAS Y OTROS COSTES VENTA	20.828,00	20.511,11	24.576,76	28.722,51	32.890,38
+/- VARIAC. EXISTENCIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- GASTOS PERSONAL	37.220,64	38.337,26	59.805,73	61.599,91	63.447,90
- GASTOS EXPLOTACIÓN	24.800,00	25.539,50	26.301,19	21.816,63	22.466,63
- AMORTIZACIONES	1.995,00	1.995,00	2.200,00	2.200,00	1.875,00
- DOTAC. INSOLVENCIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
=RESULTADO DE XPLOTACIÓN	-203,64	11.981,10	5.504,11	23.300,21	34.810,90
+ INGRESOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- GASTOS FINANCIEROS	975,00	942,57	868,82	790,12	706,16
=RESULTADO FINANCIEROS	-975,00	-942,57	-868,82	-790,12	-706,16
- OTROS GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= RESULTADO ANTES IMPTOS.	-1.178,64	11.038,53	4.635,29	22.510,09	34.104,74
- IMPUESTOS	0,00	2.464,97	1.158,82	5.627,52	8.526,19
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.178,64	8.573,55	3.476,47	16.882,57	25.578,56
CASH - FLOW	816,36	10.568,55	5.676,47	19.082,57	27.453,56

La empresa presenta un resultado negativo el primer año, resultado que se va incrementando a medida que se consolida la peluquería en el mercado.

Cuadro 23.- Gráfico Cuenta de resultados



9.9 Balances de situación previsionales

Se presenta a continuación el Balance previsional para los cinco primeros años de análisis del proyecto.

Cuadro 24.- Balance previsional: Activo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO	22.305,00	20.310,00	20.160,00	17.960,00	16.085,00
GTS. AMORTIZABLES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INM. INMATERIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I+D, Prop.Ind.,Apl.Infor.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dchos. por Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Amortiz.Acumulada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INM. MATERIAL	22.305,00	20.310,00	20.160,00	17.960,00	16.085,00
Terrenos y Obra Civil	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Inst.,Maquinaria y utilaje	3.500,00	3.500,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Mobil. y Eq.Informáticos	9.300,00	9.300,00	10.050,00	10.050,00	10.050,00
Otro inmovilizado	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
-Amortiz.Acumulada	-1.995,00	-3.990,00	-6.190,00	-8.390,00	-10.265,00
INM. FINANCIERO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CIRCULANTE	11.239,61	29.908,93	33.820,36	63.420,80	98.191,22
EXISTENCIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CLIENTES	1.661,83	1.797,27	2.128,87	2.521,65	2.986,89
-Prov.Insolvenc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H.P. Deudora	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBLE	9.577,77	28.111,65	31.691,49	60.899,16	95.204,33
Total Activo €	33.544,61	50.218,93	53.980,36	81.380,80	114.276,22



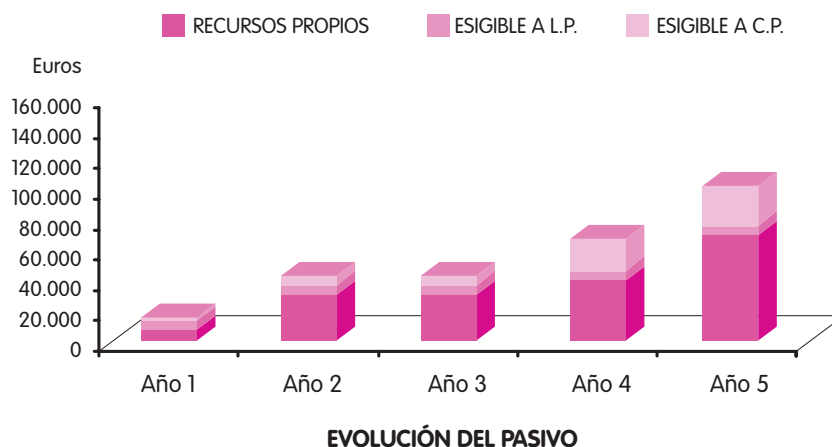
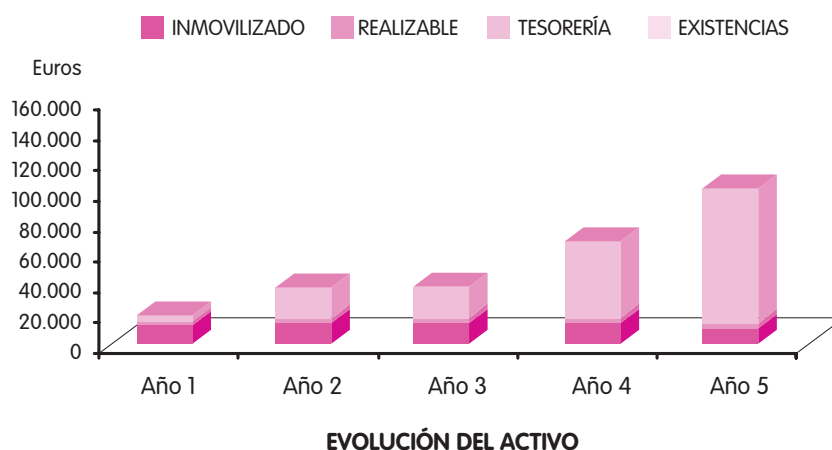
Cuadro 25.- Balance previsional: Pasivo

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
F.PROPIOS	13.821,36	22.394,91	25.871,38	45.753,95	74.332,51
CAPITAL	15.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	21.000,00
RESERVAS	0,00	-1.178,64	7.394,91	10.871,38	27.753,95
RESULTADO	-1.178,64	8.573,55	3.476,47	16.882,57	25.578,56
Exigible a LP.	15.000,00	13.898,71	12.723,67	11.469,93	10.132,22
Exigible a CP.	4.723,25	13.925,30	15.385,31	24.156,92	29.811,49
Financiación CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreed. Inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H.P. Acreedora	2.675,16	11.908,38	12.968,60	21.332,54	26.577,27
Proveedores	2.048,09	2.016,93	2.416,71	2.824,38	3.234,22
Total Pasivo €	33.544,61	50.218,93	53.980,36	81.380,80	114.276,22

Cuadro 26.- Gráfico Evolución del Balance



86



9.10 Previsiones de tesorería

Se presenta a continuación la Tesorería anualizada.

Cuadro 27.- Tesorería anualizada

PRESUPTO. TESORERÍA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagos de las Inversiones en Activos Fijos	24.300,00	0,00	2.050,00	0,00	0,00
Variación Inmov. Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Clientes y Deudores	1.661,83	1.797,27	2.128,87	2.521,65	2.986,89
+ Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Cuentas a Pagar	4.723,25	13.925,30	15.385,31	24.156,92	29.811,49
= Capital Circulante	-3.061,41	-12.128,03	-13.256,44	-21.635,28	-26.824,60
- Capital Circulante INICIAL	0,00				
(Disminución)/Aumento C.Circulante	-3.061,41	-9.066,62	-1.128,41	-8.378,84	-5.189,32
TOTAL FONDOS ABSORBIDOS €	21.238,59	-9.066,62	921,59	-8.378,84	-5.189,32
FONDOS GENERADOS (Cash Flows) €	816,36	10.568,55	5.676,47	19.082,57	27.453,56
MOVIMIENTO DE FONDOS €	-20.422,23	19.635,17	4.754,88	27.461,40	32.642,88
+ Desembolsos Capital	15.000,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00
+ Financ.Recibida a L.P.	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Financ.Recibida a C.P.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Devol. Financ. a L.P.	0,00	1.101,29	1.175,04	1.253,74	1.337,70
- Devol. Financ. a C.P.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= VARIACION TESORERÍA €	9.577,77	18.533,88	3.579,84	29.207,67	34.305,18
+ Saldo Inicial Tesorería	0,00	9.577,77	28.111,65	31.691,49	60.899,16
= SALDO FINAL DISPONIBLE €	9.577,77	28.111,65	31.691,49	60.899,16	95.204,33



9.11 Punto de Equilibrio

Se presenta el punto de equilibrio del proyecto.

Cuadro 31.- Cálculo del punto de equilibrio

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	84.640,00	98.363,97	118.387,79
Costes variables	20.828,00	20.511,11	24.576,76
Margen de contribución (€)	63.812,00	77.852,86	93.811,03
Margen de contribución (%)	75,39%	79,15%	0,79
Costes fijos	64.990,64	69.279,31	90.334,56
Punto de Equilibrio (€)	86.203,34	87.531,63	114.000,55
Punto de equilibrio (unidades)	3.048	3.111	3.974
Distancia al pto. Equilibrio (€)	-1.563,34	10.832,34	4.387,24
Distancia al pto. Equilibrio (%)	-1,8%	11%	3,7%



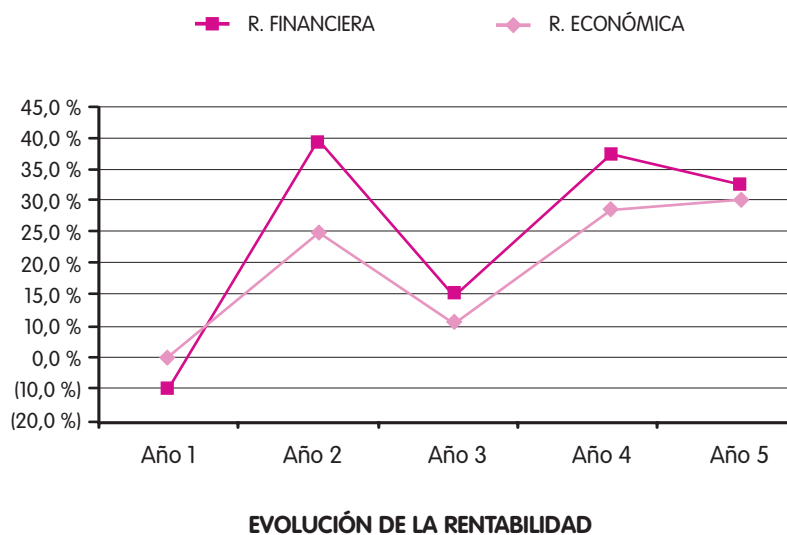
9.12 Ratios del Proyecto

Se presentan a continuación los ratios más significativos sobre los resultados obtenidos.

Cuadro 29.- Ratios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica	0,6%	23,9%	10,2%	28,6%	30,5%
Margen sobre las ventas	0,2%	12,2%	4,6%	16,9%	22,4%
Rotación del activo	2,52	1,96	2,19	1,69	1,36
Rentabilidad financiera	8,5%	38,3%	13,4%	36,9%	34,4%
Endeudamiento	1,09	0,62	0,49	0,25	0,14
Coste medio de la deuda	6,5%	6,8%	6,8%	6,9%	7,0%
Apalancamiento	2,43	2,24	2,09	1,78	1,54
Solvencia	2,38	2,15	2,20	2,63	3,29

Cuadro 30.- Gráficos de rentabilidades



9.13 Flujo de caja y rentabilidad

Se presenta a continuación el cálculo de los datos del Flujo de Caja.

Cuadro 31.- Flujo de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	-1.178,64	11.038,53	4.635,29	22.510,09	34.104,74
+ Gastos Financ. - Ingresos Financieros	975,00	942,57	868,82	790,12	706,16
B° ANTES INTERESES E IMPTOS €	-203,64	11.981,10	5.504,11	23.300,21	34.810,90
- Impto. Sociedades s/BAII	0,00	-3.533,24	-1.651,23	-6.990,06	-10.443,27
+ Amortizaciones + Provisiones	1.995,00	1.995,00	2.200,00	2.200,00	1.875,00
CASH FLOW BRUTO €	1.791,36	10.442,86	6.052,88	18.510,15	26.242,63
+/- Variaciones C.Circulante	3.061,41	9.066,62	1.128,41	8.378,84	5.189,32
- Inversiones en Activos	-24.300,00	0,00	-2.050,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA LIBRE €	-19.447,23	19.509,48	5.131,29	26.888,99	31.431,96
VALOR DE LA DEUDA €	0,00	-1.101,29	-1.175,04	-1.253,74	-1.337,70
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE €	-19.447,23	18.408,19	3.956,25	25.635,25	30.094,25



90

Los parámetros más significativos sobre los resultados obtenidos.

- Tasa interna de rentabilidad: 76,6%
- Valor actual neto a una tasa de descuento del 10%: 36.701,85 €

10. Los aspectos formales del proyecto





10. Los aspectos formales del proyecto

10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual para Emprendedores: Trámites generales para la creación de la empresa** y las **Memofichas** del grupo **Formas** que contienen información sobre los diferentes tipos de formas jurídicas, sus características y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas entre otras cuestiones de interés.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción]

Los promotores han decidido crear una Sociedad Limitada para dar forma jurídica a la empresa. Los criterios que han valorado a la hora de tomar la decisión han sido los siguientes:

Número de socios

Al ser una empresa pequeña con dos socios y capital reducido, se ha optado por esta forma jurídica por ser la idónea.

Responsabilidad del socio

La responsabilidad de los socios ante terceros es un factor clave a la hora de elegir la forma jurídica y se ha optado por la sociedad limitada frente a una sociedad civil. De esta forma, la responsabilidad de los socios ante deudas de la sociedad está limitada al capital aportado.

Estructura de dirección y gestión

La estructura de dirección y gestión es más flexible que en otras sociedades (como en el caso de las cooperativas), siendo menor el rigor formal en su organización (convocatoria de juntas, inscripciones, registros, etc.).



10.2 Protección jurídica

El aspecto más importante a tener en cuenta es el que establece las relaciones contractuales con terceros, tanto con clientes como con proveedores de *ModelArte SL*. Las relaciones estarán reguladas por una serie de medidas que ofrezcan protección jurídica a ambas partes mediante contratos en los que se estipule la forma de pago y los plazos establecidos para recibir el pedido y pagar el producto.

Se contratará un seguro de responsabilidad civil por un importe de 250 euros anuales:



94

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Otros contratos** que contienen información sobre seguros y protección jurídica.*

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

10.3 Autorizaciones, permisos, etc

El listado de trámites a realizar es el siguiente:

Trámites ante Hacienda:

- Solicitar código de identificación fiscal.
- Alta en el censo
- Alta en el I.A.E

Trámites ante la Seguridad Social:

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social y cobertura de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Afiliación y/o alta de los socios en el Régimen de Autónomos
- Alta del trabajador en el Régimen General (el tercer año).

Trámites ante la Consellería Trabajo

- Comunicación de apertura del centro de trabajo
- Adquisición y sellado del libro de visitas.

Trámites ante el ayuntamiento:

- Licencia de obra (para realizar la rehabilitación y acondicionamiento del local)
- Licencia de apertura



*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual para emprendedores: Trámites generales para la creación de la empresa** que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa.*

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]

10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales

En el análisis de las medidas necesarias para la prevención de riesgos laborales, se han estudiado los siguientes documentos:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 486/97, de 14 de Abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 2177/1996, del 4 de octubre por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación "NBE-CPI/96: Condiciones de protección contra incendios de los edificios"

La ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales constituye el texto base y general en materia de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y establece las obligaciones y responsabilidades de las Administraciones Públicas, Empresarios y Trabajadores. Esta ley cubre todos los puntos esenciales a tener en cuenta, como pueden ser; los posibles riesgos y sus prevenciones, los servicios profesionales de prevención, la importancia de la consulta y participación de los trabajadores en el proceso o las obligaciones de los fabricantes y suministradores en lo referente a la seguridad de sus productos.



96

Por otra parte las leyes 485/97 y 486/97 de 14 de Abril, cubren aspectos relacionados con la señalización y la salud y seguridad en el trabajo respectivamente. De este modo se establecen normas de señalización en el lugar de trabajo siguiendo un código de colores, además de normas referidas a la limpieza, higiene, orden, condiciones ambientales y de iluminación y primeros auxilios. En todas estas leyes se insiste en la necesidad de informar y hacer partícipes a los trabajadores de todas las medidas de seguridad y prevención.

Será responsabilidad de los promotores en esta materia:

- Evaluar los posibles riesgos del negocio y de cada puesto en particular, eliminarlos en la medida de lo posible o bien reducirlos y controlarlos con medidas de prevención e informar a los trabajadores de estos riesgos y la forma de evitarlos.
- Implantar y aplicar un plan de Prevención de Riesgos Laborales
- Realizar controles periódicos de actualización de la evaluación de riesgos
- Vigilar la salud de los trabajadores (revisiones médicas)

Con este fin, se ha contactado con una empresa especializada y se ha solicitado un presupuesto general de los servicios de asesoramiento y seguimiento con un coste anual de 250 euros.

En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual para Emprendedores: Conceptos jurídicos básicos** que contiene información sobre la seguridad e higiene en el trabajo.

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]



11. La Innovación





11. La Innovación

*Para ampliar la información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar es el **Manual Práctico de gestión: Innovación Empresarial**. Este manual incluye una relación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar la gestión de la innovación.*

*Otra fuente de información sobre la Innovación se puede encontrar en las **Memofichas** del grupo **Funcionamiento de la Empresa**, que contienen información sobre la gestión de la innovación y de los programas y organismo de apoyo a la I+D.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción]

11.1 Aspectos innovadores

La innovación forma parte de la filosofía de esta peluquería, donde destaca la creatividad en el servicio, su exquisito cuidado (que incorpora, por ejemplo, masajes durante el lavado de cabeza) y la posibilidad de recibir asesoramiento y tratamiento personalizado.

La incorporación del sistema de cromoterapia, aplicando determinadas tonalidades de luz y color al ambiente mientras el cliente se somete a su tratamiento, supondrá una diferenciación importante.

La venta de complementos de moda asociados al peinado y maquillaje, suponen una apuesta arriesgada e innovadora. La decisión de incorporar esta oferta se debe a la necesidad de ahorrar tiempo de búsqueda de este tipo de complementos, que no siempre se adaptan al peinado.

Una fuente de innovación son también las campañas, promociones y ofertas:

- Descuento por grupo pensado para "pandillas" de adolescentes
- Posibilidad de pagar varios servicios básicos en una cuota mensual de 32 euros.
- Decoración del establecimiento según la época.
- Sorteo de un premio que consiste en dejarse asesorar por los promotores para cambiar la imagen.



12. Planificación temporal de la puesta en marcha





12. Planificación temporal de la puesta en marcha

Los trámites a realizar serán los siguientes²:

- Registro del dominio Web.
- Constitución de la Sociedad Limitada.
- Declaración previa al inicio de actividad.
- Solicitud de préstamo a largo plazo.
- Gestión de alquiler de local.
- Solicitud de licencia de obra.
- Acondicionamiento del local.
- Contactos con proveedores.
- Adquisición de equipamiento
- Selección de trabajadores.
- Solicitud de licencia de apertura.
- Adquisición de equipamiento.
- Solicitud de pedido a proveedores.
- Inicio de campaña promocional de apertura.



² Nota de los autores: la planificación de la actividad es un proceso importante, ya que muchas actuaciones están interrelacionadas y dependen unas de otras para poder realizarse. Es necesario jerarquizarlas en función de la situación concreta de cada emprendedor y de su empresa (forma jurídica, tipo de financiación, si se alquila o se compra un local, si son necesarias reformas, si se solicitarán subvenciones, el tipo y cantidad de aprovisionamientos iniciales necesarios ... etc)

Cuadro 35. - Cronograma

MESES	1				2				3				4				5			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Declaración previa de inicio de actividad	■																			
Contactos con proveedores y prescriptores			■																	
Solicitud de préstamo				■																
Solicitud de licencia de obra y acondicionamiento del local					■															
Solicitud de licencia de apertura														■						
Adquisición de equipamiento														■						
Solicitud de pedido a proveedores					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Inicio de la campaña promocional de apertura															■					
Trámites laborales																■	■	■	■	■
Inicio de la actividad																■				



En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual para emprendedores: Trámites generales para la creación de la empresa** y las **Memofichas** del grupo **Trámites de Constitución** que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa.

[Más información en el epígrafe 0. Introducción]