



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE)

Entre Nosotr@s

Trabajo fin de estudio presentado por:	GARCÍA BERECIARTUA, ESTIBALITZ
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad (Individual/Grupal)	Individual
Director/a:	Dr. BENGURÍA AGUIRRECHE, JAIME
Fecha:	15 de septiembre del 2021

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Carrera tiene como objetivo desarrollar un proyecto empresarial de nueva creación, basado en el desarrollo de una Plataforma digital Social y Formativa especializada en la gestión empresarial de los centros de estética. Complementada con un *Marketplace* donde se pretende reunir al mayor número de proveedores de la industria cosmética y de dispositivos estéticos. Su factor diferenciador e innovador está basado en la combinación de estos tres servicios con los que se pretende interconectar las necesidades y soluciones relacionadas con toda la cadena de valor del sector de la estética.

Este trabajo pretende explicar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a través de diferentes metodologías y herramientas de análisis como son el DAFO, el PESTEL, el CANVAS, el análisis de competencia, la elección de la localización del negocio a través del método aditivo y un plan financiero. Como resultados se ha obtenido un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno satisfactoria y un plazo de recuperación inferior a tres años. No obstante, esta viabilidad y rentabilidad va a depender de la eficiencia y eficacia de las estrategias desarrolladas, presentes y futuras.

Palabras clave: gestión de empresa, red social, centro de estética, formación online, Marketplace

Abstract

The object of this end of career project is to develop a newly created business project based on developing a social and formative digital platform specialized in the business management of esthetic centres. This platform would be complemented by a Marketplace where we hope to concentrate a high number of providers to the cosmetics industry and of esthetics appliances. The innovating and differentiating factors of this platform are based on the combination of these three services with which it is proposed to connect those necessities and solutions related to whole value chain of the esthetic sector.

This project proposes to outline the viability and cost effectiveness through different methodologies and analysis tools such as SWOT, PESTLE, CANVAS, Competitor Analysis, business location selection through the additive method and financial planning. As a result, a positive Net present Value, a satisfactory Internal Rate of Return and less than three years payback has been achieved. However, this viability and cost effectiveness will depend on the efficiency and effectiveness of the strategies developed, both present and future.

Keywords: aesthetics, business management, social media, aesthetic center, online learning, marketplace

Índice de contenidos

1. Introducción	10
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	10
1.2. Objetivos del TFE	11
1.2.1. Objetivos generales	11
1.2.2. Objetivos específicos	11
1.3. Elementos innovadores del proyecto	12
2. Análisis del mercado	12
2.1. Mercado potencial	12
2.2. Público objetivo	14
2.3. Competencia	15
2.4. Planificación Estratégica	16
2.4.1. Análisis DAFO	16
2.4.2. Análisis PESTEL	17
2.4.3. Las cinco fuerzas de PORTER	25
3. Business Model CANVAS	27
4. Estrategia de Marketing	29
4.1. Cartera de productos y propuesta de valor	29
4.2. Estrategia de precios	30
4.2.1. Registro y Suscripciones	31
4.2.2. Cursos de Gestión de empresa adaptados al sector	32
4.2.3. Comisiones con proveedores	34
4.3. Previsión de ventas (5 años)	34
4.4. Estrategia de comunicación	36
4.5. Estrategia de distribución	37

4.6.	Presupuesto de Marketing	38
5.	Plan de operaciones	39
5.1.	Localización	39
5.2.	Definición de procesos relevantes.....	40
5.2.1.	Suscripción.....	40
5.2.2.	Contratación de cursos de formación	40
5.2.3.	Compra en el Marketplace	41
5.3.	Recursos necesarios (humanos y materiales).....	41
5.3.1.	Recursos humanos.....	41
5.3.2.	Recursos materiales.....	42
5.3.3.	Recursos inmateriales.....	42
5.4.	Estructura de costes.....	42
6.	Equipo directivo y organización	43
6.1.	Miembros del equipo directivo	43
6.2.	Forma jurídica	44
6.3.	Misión, visión y valores.....	44
6.4.	Organigrama	45
7.	Plan financiero.....	45
7.1.	Inversión y financiación inicial	45
7.1.1.	Inversión en Activo Corriente.....	46
7.1.2.	Inversión en Activo No Corriente	46
7.1.3.	Otros desembolsos iniciales	46
7.1.4.	Financiación Inicial.....	47
7.2.	Ingresos y gastos	47
7.2.1.	Previsión de Ventas	47

7.2.2.	Previsión de Gastos	47
7.2.3.	Previsión de Tesorería	49
7.3.	Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales ..	49
7.4.	Análisis económico y financiero	51
8.	Conclusiones.....	53
9.	Limitaciones y prospectiva	54
	Referencias bibliográficas.....	56
Anexo A.	Arquitectura Cloud	61
Anexo B.	Cuadro de amortización pretamo ICO.....	62
Anexo C.	Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto	63
Anexo D.	Ratios	64

Índice de figuras

Figura 1. Variación PIB interanual en España.....	19
Figura 2. Variación trimestral en España	19
Figura 3. Evolución tasa de paro en España	20
Figura 4. Competitividad fiscal 2019	21
Figura 5. Pirámide poblacional España (enero 2020)	22
Figura 6. Dificultad de los hogares para llegar a fin de mes en España	22
Figura 7. Evolución de los usuarios de internet en España por frecuencia de uso.....	23
Figura 8. Modelo de las fuerzas competitivas de Porter	25
Figura 9. Business Model Canvas.	28
Figura 10. Logotipo de Entre Nosotr@s	29
Figura 11. Plan de comunicación 2022	36
Figura 12. Proceso suscripción	40
Figura 13. Proceso contratación curso.....	40
Figura 14. Proceso compra Marketplace	41
Figura 15. Organigrama.....	45

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Datos de síntesis</i>	13
Tabla 2. <i>Sector Servicios según CNAE-96</i>	14
Tabla 3. <i>Formaciones en línea para centros de estética</i>	15
Tabla 4. <i>Competidores Marketplace</i>	16
Tabla 5. <i>Inflación histórica (IPC) – por año</i>	20
Tabla 6. <i>Suscripciones servicios e-learning</i>	31
Tabla 7. <i>Precio suscripción</i>	31
Tabla 8. <i>Conferencias en directo</i>	33
Tabla 9. <i>Curso 1 y 2: Análisis Interno</i>	33
Tabla 10. <i>Curso 3: Plan de Acción</i>	34
Tabla 11. <i>Planificación de visitas comerciales a 5 años</i>	35
Tabla 12. <i>Previsión de ventas a 5 años</i>	36
Tabla 13. <i>Presupuesto de Marketing año 2022</i>	38
Tabla 14. <i>Método aditivo para elección localización</i>	39
Tabla 15. <i>Estructura costes primer año</i>	43
Tabla 16. <i>Inmovilizado Inmaterial</i>	46
Tabla 17. <i>Inmovilizado Material</i>	46
Tabla 18. <i>Gastos constitución</i>	46
Tabla 19. <i>Previsión ventas a 5 años</i>	47
Tabla 20. <i>Gastos de personal a 5 años</i>	48
Tabla 21. <i>Gastos explotación a 5 años</i>	48
Tabla 22. <i>Gastos totales a 5 años</i>	48
Tabla 23. <i>Cash Flow a 5 años</i>	49
Tabla 24. <i>Cuentas de Pérdidas y Ganancias (PyG) a 5 años</i>	50

Tabla 25. <i>Balance previsional a 5 años</i>	51
Tabla 26: <i>Umbral de Rentabilidad</i>	52
Tabla 27. <i>Coste Medio Ponderado del Capital</i>	53
Tabla 28. <i>VAN, TIR, Payback</i>	53
Tabla 29: <i>Plan de contingencias</i>	55

1. Introducción

El propósito de este trabajo es analizar la viabilidad de la creación de una plataforma tecnológica que proporcione al sector de los centros de estética un lugar de encuentro entre profesionales donde estos puedan nutrirse de las experiencias de sus pares a través de una red social privada. Esta plataforma también ofrecerá a los profesionales cursos formativos en línea de gestión de empresa adaptados a los centros de estética, junto a un Marketplace que pretende reunir el mayor número de proveedores de este sector. Se pretende crear un espacio donde profesionales de la estética puedan encontrar de forma ágil y cómoda todos aquellos productos y/o servicios necesarios para el desarrollo de sus negocios.

En el trabajo se abordarán los aspectos fundamentales para una posible puesta en marcha del proyecto como son: el estudio y análisis del mercado, elementos innovadores del proyecto, desarrollo del *Business Model* CANVAS, la estrategia de marketing, el plan de operaciones, el plan financiero y el organizativo. Finalmente, se propondrán unas conclusiones y se analizarán las limitaciones donde se valorará su viabilidad. Para ello, se aplicarán todos aquellos conocimientos que se han adquirido en el grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) impartidos por la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

1.1.Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

El Instituto Nacional de las Cualificaciones nos indica que la familia profesional de la “Imagen Personal” se divide en dos grupos bien diferenciados: Peluquería y Estética (INCUAL, 2021). Dado que el presente trabajo está dirigido a los profesionales de la estética, centraremos el estudio en este segundo grupo.

Los profesionales de la estética realizan su actividad en centros de estética especializados, en spas, en cabinas de estética ubicadas en salones de peluquería, en perfumerías o en servicio domiciliario. Sus tratamientos están dedicados a mejorar la apariencia de sus clientes, que pueden ser tanto hombres como mujeres, y su mayor responsabilidad es la de asesorar entre los diferentes tratamientos o terapias de belleza para el cuidado de la piel y las uñas. Por eso, estos profesionales han de poseer conocimientos técnicos específicos para poder ofrecer los cuidados y tratamientos que más se adapten a las demandas de sus clientes. También serán

necesarios para aquellos profesionales que deciden emprender por su cuenta un nuevo centro de estética, para lo que necesitarán conocimientos específicos de gestión empresarial. Por eso este proyecto pretende ofrecer a los profesionales de la estética, una plataforma tecnológica donde podrán encontrar:

- Una red social exclusiva para profesionales de este sector, donde se fomentará una conciencia colaborativa con el principal objetivo de aportar y ayudar a otros profesionales.
- Se impartirán cursos formativos de gestión empresarial especialmente adaptados a este tipo de negocios, aportando así las herramientas necesarias para una correcta gestión del negocio.
- Un Marketplace que reúna al mayor número de proveedores para interconectar necesidades y soluciones relacionadas con toda la cadena de valor del sector de la belleza, siendo su principal objetivo el de convertirse en el mayor punto de encuentro entre la oferta y la demanda del sector de la estética.

1.2.Objetivos del TFE

A continuación, se expondrá el objetivo general y otros más concretos y específicos, cuyo cumplimiento determinará si se ha alcanzado la meta que persigue el presente proyecto.

1.2.1.Objetivos generales

El objetivo general es analizar la viabilidad económica y financiera de la creación de una plataforma tecnológica social, formativa y de venta especializada en el sector estético profesional.

1.2.2.Objetivos específicos

Para poder llevar a buen término el objetivo general será necesario la realización y ejecución de objetivos más concretos.

- a) Investigar el potencial del mercado de la estética profesional.
- b) Analizar el sector y la competencia del proyecto.
- c) Identificar el público objetivo.
- d) Determinar la competencia y rivalidad por medio de las cinco fuerzas de Michael Porter.

- e) Desarrollar un *Business Model Canvas* para definir y crear el mejor modelo de negocio para los clientes y su propuesta de valor.
- f) Definir la estrategia de marketing para llegar a nuestro público objetivo.
- g) Realizar el plan de operaciones que identifique los procesos más relevantes, como pueden ser los aspectos técnicos y organizativos del proyecto.
- h) Analizar los resultados obtenidos en el plan financiero.

1.3.Elementos innovadores del proyecto

Una de las principales innovaciones del proyecto es la creación de una red social exclusiva para profesionales de la estética dónde, como ya se ha mencionado, se fomentará una conciencia colaborativa. Para ello, los profesionales suscritos a la plataforma podrán compartir con sus pares sus experiencias, sus dudas, sus éxitos y fracasos, con el fin de aprender y ayudar a la comunidad. La plataforma ofrecerá al suscriptor un espacio personal donde podrá publicar contenidos visuales, siempre que dichos contenidos estén relacionados con el sector estético. También se ha de destacar la formación en línea, ya que dichas formaciones estarán 100% adaptadas a los centros de estética. Y finalmente el objetivo del Marketplace, que pretende aunar en un solo espacio el mayor número de proveedores independientes del sector de la estética profesional, donde en este caso, la plataforma actuará como un prestador del servicio de la sociedad de la información, conforme a la Exposición de Motivos de la Ley 34/2002 (BOE, 2002).

2. Análisis del mercado

El análisis de mercado es una investigación que tiene como objetivo recopilar datos sobre diferentes variables del entorno en el que se va a desarrollar el proyecto. Apoyándose en los resultados obtenidos, se podrá desarrollar una estrategia más eficaz.

2.1.Mercado potencial

El mercado de la estética profesional en España es un sector poco analizado, por lo que para su análisis sólo se han podido obtener estudios a través de la Asociación Nacional de

Perfumería y Cosmética, STANPA, que subcontrata los servicios de *Key-Stone Research* (consultoría estratégica e investigación de mercados), y donde hacen pequeñas reseñas al comportamiento de los centros de estética en el mercado nacional. Asimismo, *DBK-Infoma*, compañía dedicada a la elaboración de estudios de análisis sectoriales y de competencia de estudios de mercado.

A través de las notas de prensas de *DBK-Infoma* se refleja la evolución del mercado desde el año 2015 (Tabla 1). Como se puede observar, en el periodo de 2015 a 2019 el sector de peluquería y estética se ha reducido en un 21,2% su número de establecimientos. En 2019 España reunía unos 70.500 establecimientos dedicados a la imagen personal, representando el periodo de mayor variación negativa desde el año 2015. De ellos, 22.300 pertenecen a centros de estética, siendo mayoritariamente pequeños negocios que basan su actividad en ofrecer servicios personalizados e individualizados en el cuidado de la piel. En 2019, el volumen de negocio del global del colectivo (peluquería y estética) fue de unos 4.000 millones de euros, representando un crecimiento del 12,3% con respecto al periodo anterior (2017/2015). El sector muestra un fuerte grado de atomización de la oferta, donde, en 2019, la cuota de mercado de las diez primeras cadenas en términos de ingresos reunieron de forma conjunta el 9% del volumen de negocio total. Y como resultado de la pandemia del COVID-19, el ejercicio 2020 muestra una caída de volumen de la actividad del -27,5% (Asarta, 2021).

Tabla 1. Datos de síntesis

	2015	2017	% Var. 2017/2015	2019	% Var. 2019/2017	% Var. 2019/2015
Número de establecimientos	89.500	110.000	22,9%	70.500	-35,9%	-21,2%
· Peluquerías	69.000	85.000	23,2%	48.200	-43,3%	-30,1%
· Centros de estética	20.500	25.000	22,0%	22.300	-10,8%	8,8%
· Independientes	84.525	104.550	23,7%	64.850	-38,0%	-23,3%
· Integrados en cadenas	4.975	5.450	9,5%	5.650	3,7%	13,6%
Volumen de negocio, (mil. euros)	3.670	3.550	-3,3%	4.000	12,7%	9,0%
· Peluquerías	2.850	2.720	-4,6%	3.060	12,5%	7,4%
· Centros de estética	820	830	1,2%	940	13,3%	14,6%
Concentración, (cuota de mercado conjunta en valor de las diez primeras empresas) (%)	9,3	9,6	3,2%	9,0	-6,3%	-3,2%
· Peluquerías	8,7	8,9	2,3%	8,1	-9,0%	-6,9%
· Centros de estética	26,0	23,5	-9,6%	21,5	-8,5%	-17,3%
	(% var. 2016/2015)	(% var. 2018/2017)		(% var. 2019/2018)		
Evolución del volumen de negocio	1,9	1,4		+0,1		
· Peluquerías	1,8	1,5		-0,2		
· Centros de estética	2,5	1,2		+0,1		
	(% var. 2017/2016)	(% var. 2019/2018)		(% var. 2020/2019)		
Prev. de evolución del volumen de negocio	1,9	1,3		-27,5		
· Peluquerías	1,8	1,3				
· Centros de estética	2,4	1,2				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de DBK-Infoma

La industria cosmética es el principal proveedor de este sector, siendo sus productos imprescindibles para el desarrollo de los servicios que se ofertan. El consumo de productos cosméticos en España en 2020 alcanzó 7.761 millones de euros, de los cuales 1,38% pertenecen al consumo de la estética profesional (Stanpa, 2021a).

2.2. Público objetivo

El sector de Peluquería y Tratamientos de Belleza se encuadran en el ámbito económico de los Servicios Personales. En la tabla 2 queda reflejado el sector Servicios según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), dentro del cual se integra este sector. Esta clasificación empresarial entró en vigor el 1 de enero de 2009 (Real Decreto 475/2007).

Tabla 2. Sector Servicios según CNAE-96

96.- OTROS SERVICIOS PERSONALES	
960.- Otros servicios personales	9601.- Lavado y limpieza de prendas textiles y de piel
	9602.- Peluquería y otros tratamientos de belleza
	9603.- Pompas fúnebres y actividades relacionadas
	9604.- Actividades de mantenimiento físico
	9609.- Otras servicios personales n.c.o.p.

Fuente: elaboración propia a partir del CNAE

Mientras que el subsector de la Peluquería es fácilmente identificable a través del lugar en el que se desempeñan sus actividades, no ocurre así con el subsector de Tratamientos de Belleza (estética), que puede desarrollarse en centros específicos o propios del subsector de la Peluquería. Gracias a los estudios realizados por STANPA podemos saber que el público objetivo al que se dirige este proyecto lo forman unas 86.000 personas entre empleo directo y en régimen de autónomos (Stanpa, 2021a), siendo los siguientes establecimientos los más habituales donde desarrollan su actividad:

➤ Centros de estética

En lo que respecta a los centros de estética, son mayoritariamente pequeños negocios que basan su actividad en ofrecer servicios personalizados e individualizados en el cuidado de la piel. En ellos se realizan tratamientos como manicuras, pedicuras, depilaciones, tratamientos faciales y corporales, depilaciones láser y servicios de bronceado.

➤ Cabinas de estética dentro de peluquerías o servicios a domicilio

Son de más difícil localización, compuestos principalmente por autónomas que ejercen como especialistas itinerantes en peluquerías o centros de estética. Se ofrecen servicios especializados como...

➤ Modelos franquiciados con servicios de belleza

Este tipo de modelos de negocio ya tiene cierto recorrido dentro del sector, en el que se presta su marca y *know-how* a cambio de un canon preestablecido por su uso y comercialización. La

parte formativa, tanto técnica como empresarial, forma parte de los beneficios de este tipo de negocios.

2.3.Competencia

Este proyecto se apoya en la creación de un lugar de encuentro exclusivo para profesionales de la estética. En el marco del desarrollo de este trabajo sólo se ha encontrado una red destacable que está vinculada a Facebook. El perfil se hace llamar “Templo de la Esteticista” y está integrado por más de 9.000 usuarios que interactúan diariamente. Este grupo es de carácter privado y demuestra que estos profesionales se buscan entre sí para encontrar apoyo, así como para ofrecer ayuda a sus pares.

En lo relativo a los cursos de formación, la competencia es mayor, ya que se pueden encontrar todo tipo de cursos relacionados con la gestión empresarial en los buscadores. Si esta búsqueda se centra en el sector estético, la oferta se reduce de forma significativa. En la Tabla 3 se han destacado tres cursos que están en sintonía con la oferta formativa del proyecto. Los cursos programados en este proyecto, a diferencia de los ofertados en la tabla 3, se realizarán mayoritariamente en *streaming*.

Tabla 3. Formaciones en línea para centros de estética

EMPRESA	WEB	NOMBRE DEL CURSO	HORAS	PVP
INENKA	https://escuelainenka.com/	MBA en dirección de centros de belleza y estética	1500H	1.800 €
ACADEMIA INTEGRAL	https://www.academiaintegral.com.es/	Postgrado en dirección y gestión de centros de peluquería y estética	200H	1.500 €
INESEM BUSINESS SCHOOL	https://www.formacioncontinua.eu	MBA en Dirección y Gestión de Clínicas de Medicina Estética + Titulación Universitaria	845H	999 €

Fuente: elaboración propia

En relación con el *Marketplace*, se han localizado varias webs de compra/venta para profesionales (Tabla 4). Para acceder a la tarifa profesional, los usuarios se han de registrar e identificar. Estas webs no son exclusivas para profesionales. También venden al público en general, convirtiéndose así en competidores directos de sus clientes profesionales. El *Marketplace* de este proyecto no será accesible al público final, respetando así el canal de venta de los profesionales suscritos y de aquellas marcas que desean que sus productos se vendan a través de recomendación de profesionales.

Tabla 4. Competidores Marketplace

Nombre comercial	Web	Red Social	Venta Exclusiva a Profesionales	Venta a Particulares Profesionales	Blog	Cursos Formación técnica	Cursos Gestión Empresa
Nansi	https://nansi.es/	NO	NO	SI	NO	NO	NO
BEL EXPRESS	https://www.belexpress.es/	NO	NO	SI	SI	NO	NO
NOVA BEL	https://www.novabel.es/	NO	NO	SI	SI	NO	NO
NUEVA VISIÓN	https://www.productosdeesteticaypeluqueriaprofesional.com/	NO	NO	SI	SI	PRESENCIAL	NO
TU PELUQUERÍA ONLINE.COM	https://www.tupeluqueriaonline.com/	NO	NO	SI	NO	NO	NO
SISCOPEL	https://www.siscopeel.es/	NO	NO	SI	NO	PRESENCIAL	NO
PEYBELL	https://peybell.es/	NO	NO	SI	NO	NO	NO
FUTURO ESTÉTICA	https://www.futuroestetica.es/	NO	SI	NO	SI	PRESENCIAL	NO
HF COMETICS	https://hgcsmetcs.com/	NO	NO	SI	NO	NO	NO
TIENDA NEBRO	https://www.tiendanebro.com/	NO	NO	SI	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia

2.4. Planificación Estratégica

Según Chiavenato (1995), la planificación estratégica se refiere a “la manera cómo una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Para ello se realizará un proceso de investigación del entorno donde operará la empresa y un estudio interno, con el fin formular una estrategia que permita obtener una ventaja competitiva. Las herramientas utilizadas serán; el análisis DAFO, el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Michael Porter (Porter, 2002).

2.4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico multidimensional que tiene su origen en la obra *Business Policy. Text and Cases* (1965). Es un modelo de análisis estratégico que permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) sobre los que ésta tiene impacto, y los factores externos (amenazas y oportunidades) relacionados con su entorno, y sobre los que la organización no tiene control (Speth, 2016). El objetivo de este análisis es mejorar la planificación estratégica potenciando las fortalezas, superando las debilidades, controlando las amenazas y aprovechando las oportunidades.

Debilidades

1	Empresa de nueva creación. Posible desconfianza por parte de las PYMES en los servicios ofertados.
2	No existe una imagen de marca consolidada.
3	Carencia de comunidad de marca, siendo este uno de los principales objetivos de la plataforma.
4	Fuerte inversión inicial para lograr notoriedad y tráfico para la plataforma.

Fortalezas

1	Es un proyecto innovador en el sector.
2	Experiencia y gran conocimiento del sector por parte de los creadores.
3	Empresa flexible y con capacidad de adaptación.
4	Ventajas tecnológicas a bajo coste.
5	Socio tecnológico que aporta el desarrollo de la plataforma digital como inversión.
6	Socio bien relacionado con proveedores y distribuidores del sector.
7	Socio administrativo especializado en formación.

Amenazas

1	Iniciativas como MOOC (<i>Massive Open Course</i>), cursos gratuitos de temáticas varias.
2	Falta de cultura tecnológica por parte de algunas PYMES y resistencia al cambio.
3	Existencia de grandes proveedores con poder de negociación o no abiertas a negociar.
4	La época post-COVID acarrea una recesión económica y cierres de locales de nuestro público objetivo.
5	Cambios en las ayudas y subvenciones para nuestro sector o para el público objetivo, como en el caso de los autónomos.

Oportunidades

1	Cambio de mentalidad positiva hacia la digitalización y la tecnología.
2	Baja oferta de cursos de formación especializados en el sector.
3	Posibilidad de deslocalización accediendo así a más potenciales clientes.
4	Gran capacidad de escalabilidad por su alto poder de crecimiento, además de poseer los recursos necesarios para internacionalización.
5	Gran atractivo para los proveedores al aumentar sus canales de distribución.
6	La situación económica orienta a las empresas a la optimización de costes y recursos.

2.4.2. Análisis PESTEL

El profesor de la Harvard Business School, Francis J. Aguilar, en su libro *“Scanning the Business Environment”* (Aguilar, 1967), acuñó el acrónimo PEST que hace referencia a los Factores Políticos, Económicos, Sociológicos y Tecnológicos que condicionan la labor de la empresa. En 1986 los teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan, en su ensayo *“Macroenvironmental Analysis for Strategic Management”* (Fahey et al., 1986), incorporaron los Factores Ecológicos y los Factores Legales. Gracias a esta herramienta se han podido analizar las variables externas de dimensiones macroeconómicas que pueden afectar a este proyecto. Éstas nos ayudarán a comprender el crecimiento o declive del mercado analizado, así como dificultades o retos que se puedan presentar.

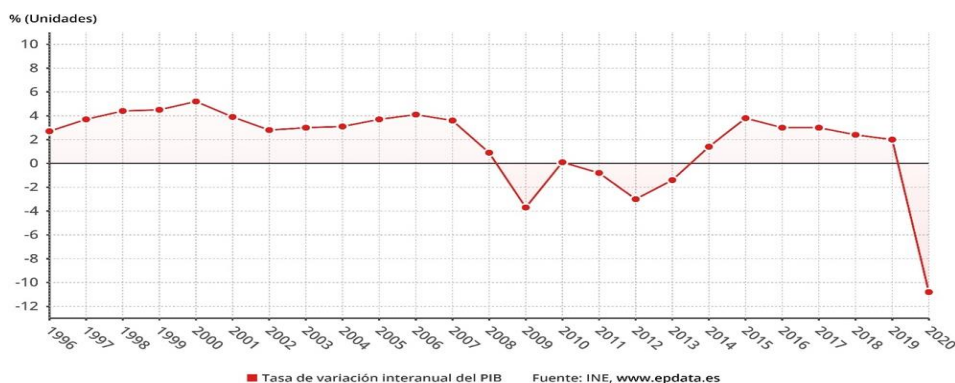
Entorno Político

España se encuentra dentro de la Unión Europea tras la firma del Tratado de Adhesión en 1985 en Madrid. La entrada en la Unión supuso la supresión de los controles fronterizos tras el Acuerdo Schengen (*Acuerdo de Schengen*, 2020 y, un año después con la firma del Tratado de Maastricht, se inició el proceso para adhesión a la moneda única (*Tratado de Maastricht*, 1993. Actualmente, el contexto político nacional es de cierta incertidumbre causado por las tensiones internas mostradas por el gobierno de coalición formado por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y Unidas Podemos. En lo que respecta a la política europea, en 2021 será importante ver cómo el Brexit afectará a las relaciones entre el Reino Unido y la Unión Europea y cuáles serán los acuerdos para su salida y nuevas relaciones entre ambos. En 2020, y como consecuencia de la pandemia mundial provocada por el Covid-19, el sector de la estética se ha visto especialmente afectado con los cierres de los centros de belleza durante los meses más duros del confinamiento, que gracias a su carácter esencial, se aseguraron rápidas reaperturas. No obstante, estos experimentaron una caída del 19,5% (Stanpa, 2021b).

Entorno Económico

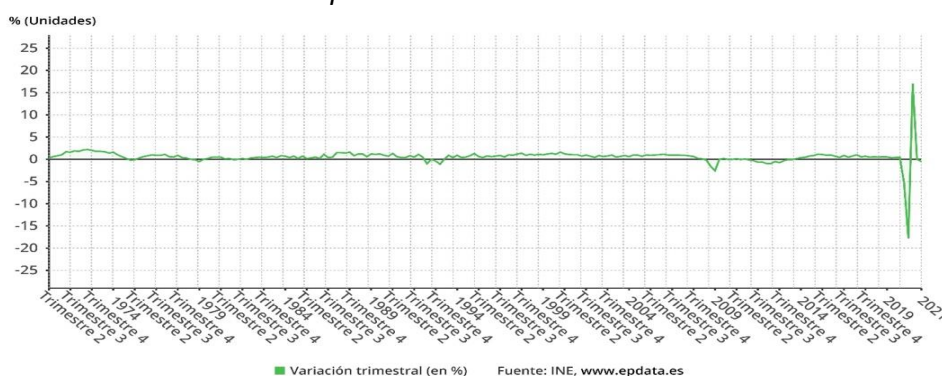
Para valorar el entorno económico, se analizará la variación de los indicadores de crecimiento como son el Producto Interior Bruto (PIB), que indica el total de bienes y servicios producidos por un país en un tiempo determinado; la Tasa de desempleo, que baja cuando existe un crecimiento de la producción; y el Índice de Precios al consumo (IPC), que mide el coste de la cesta de la compra que se considera representativo de un país. Desde la crisis iniciada en 2008, la tasa de variación anual y trimestral del PIB ha sido negativa hasta ya entrado 2014, momento en el que la economía española ha ido saliendo de esos valores negativos hacia otros positivos (1,4%). Ha ido creciendo paulatinamente durante estos últimos años hasta el pasado 2020, año en el que se registraron datos negativos históricos, llegando a caer la tasa anual al 10,80%, con un desplome histórico de 17,80% del PIB durante el segundo trimestre del mismo año 2020 (datos observados en las Figura 1 y 2). En cuanto a las previsiones para los próximos años, se espera un crecimiento del PIB si se cumplen en plazo las previsiones de vacunación y las de las ayudas de los fondos europeos (Banco de España, 2021).

Figura 1. Variación PIB interanual en España



Fuente: INE 2021

Figura 2. Variación trimestral en España



Fuente: INE 2021

En lo concerniente a la tasa de desempleo, con anterioridad a la crisis de 2008 la misma era del 8,57%, creciendo hasta llegar a máximos en el primer trimestre de 2013 con un 26,94%. Estos datos fueron mejorando con un descenso prolongado de hasta un 51,15% durante los siguientes 6 años, hasta llegar al 13,78% en el último trimestre de 2019 (Figura 3). Cabe destacar que los datos de paro durante la pandemia no han sido tan alarmantes como la situación lo hacía prevenir, gracias a la aplicación de los expedientes de regulación de empleo (ERTE). Por el contrario, es difícil reflejar una tasa real de paro dado que las personas que están en un ERTE no contabilizan como desempleados según los datos del INE (Gutiérrez, 2020). Las previsiones en la evolución de la tasa de paro vendrán muy ligadas a la evolución de la vacunación de la población en España. Según un estudio de la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS), con la previsión actual de vacunación, la tasa de paro podría empezar a mejorar a partir del segundo semestre del presente año 2021 (Funcas, 2020).

Figura 3. Evolución tasa de paro en España



Fuente: INE 2021

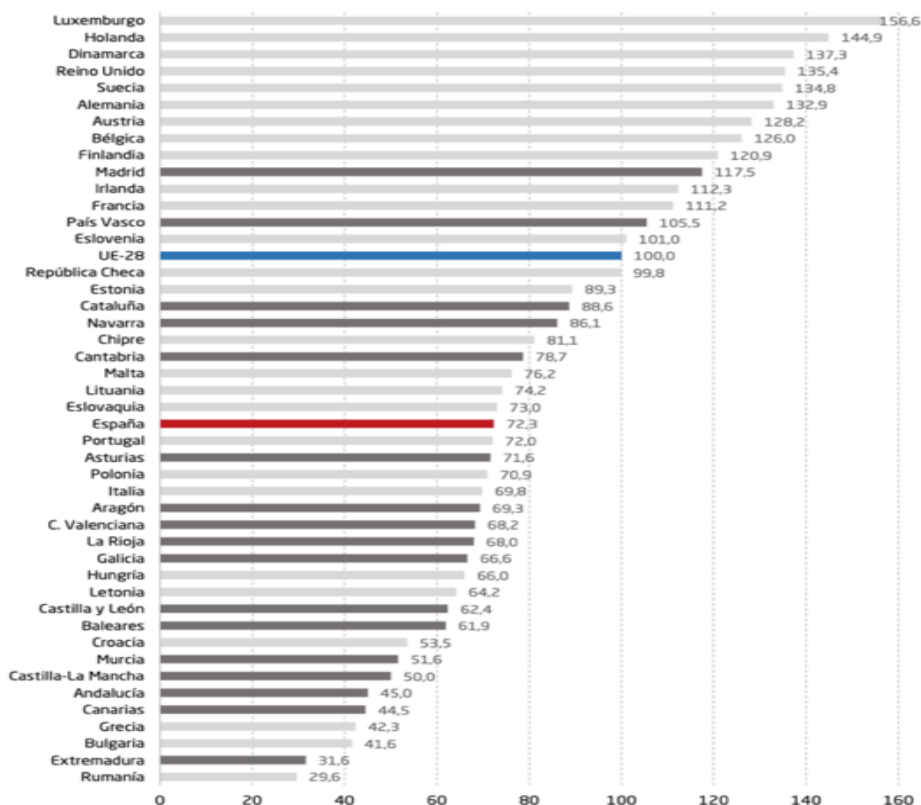
A nivel económico, otro de los factores a tener en cuenta es el Índice de Precios al Consumo (IPC), indicador del coste de la vida que mide la evolución de los bienes y servicios de consumo. Es el índice de referencia que mide la inflación o deflación. Tras varios años de subida, este 2020 ha experimentado una deflación de un 0,53% según puede observarse en la tabla 5 (Inflation.eu, s.f.). Este valor en negativo puede ser consecuencia del encarecimiento de la electricidad y los combustibles fósiles, así como un menor consumo causado por las restricciones para evitar la propagación del virus.

Tabla 5. Inflación histórica (IPC) – por año

inflación anual (dic resp. dic)	inflación	inflación anual (dic resp. dic)	inflación
IPC España 2020	-0,53 %	IPC España 2010	2,99 %
IPC España 2019	0,79 %	IPC España 2009	0,79 %
IPC España 2018	1,18 %	IPC España 2008	1,43 %
IPC España 2017	1,11 %	IPC España 2007	4,22 %
IPC España 2016	1,57 %	IPC España 2006	2,67 %
IPC España 2015	0,02 %	IPC España 2005	3,74 %
IPC España 2014	-1,04 %	IPC España 2004	3,23 %
IPC España 2013	0,25 %	IPC España 2003	2,60 %
IPC España 2012	2,87 %	IPC España 2002	4,00 %

Fuente: Elaboración propia basada en Inflation.eu

Figura 4. Competitividad fiscal 2019



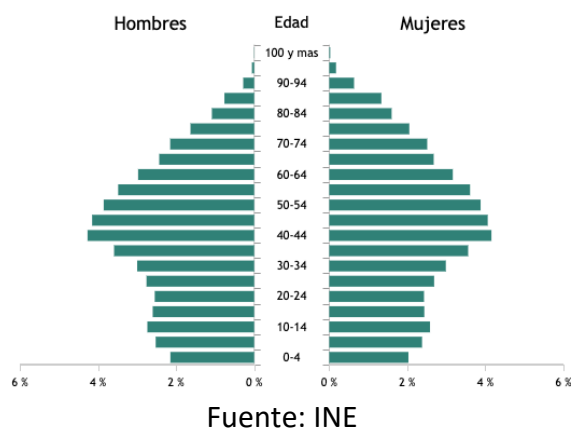
Fuente: Instituto Estudios Económicos

Otro factor clave será la carga fiscal según dónde resida la empresa (Figura 4). Para ello, podemos observar como Madrid es la comunidad que se encuentra por encima de la media europea (un 17,50 puntos por encima), situándola como la comunidad de España más competitiva a nivel fiscal. En cuanto al trato fiscal de los centros de estética, tras varias reclamaciones y manifestaciones del sector estético y el de peluquería desde que en 2012 se subiera el IVA del 10% al 21% (Real Decreto-ley 20/2012), todo indica que pudiera verse nuevamente reducido para volver al 10% tras ser aprobada esta iniciativa por el Congreso el pasado mes de marzo de 2021 (CECAM, 2020).

Entorno Sociocultural

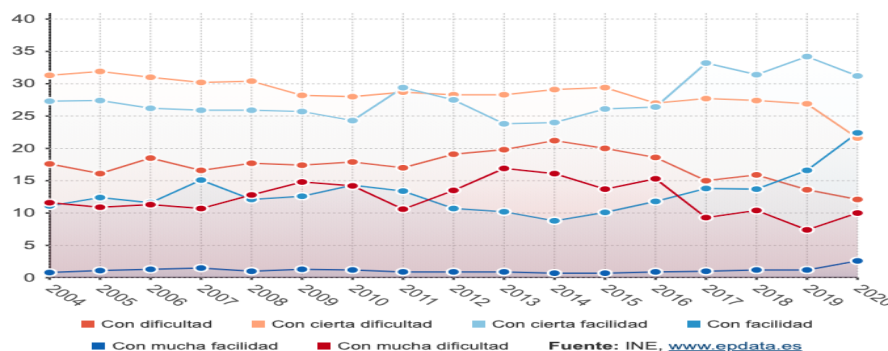
En el análisis de los datos demográficos, nivel de renta, hábitos de consumo, estilo de vida de la sociedad española y sus modas, España actualmente cuenta con una población de 47.344.649 habitantes (INE, 2021). Como se puede observar en la pirámide poblacional elaborada con datos de enero 2020 (Figura 5), ésta refleja una tendencia al envejecimiento demográfico, encontrándose el mayor porcentaje de población en la zona intermedia, comprendida entre los 40 y 59 años.

Figura 5. Pirámide poblacional España (enero 2020)



En cuanto a la renta, los ingresos medios anuales netos por hogar se sitúan en 31.314 euros para los hombres y en 25.869 euros para las mujeres (INE, 2020). Como consecuencia de la pandemia, han variado los patrones de comportamiento de los consumidores en España. Se ha dedicado más dinero al ahorro debido al confinamiento y las restricciones impuestas para evitar el contagio, o bien por la incertidumbre. Otro comportamiento que se ha visto modificado tras el COVID-19 son las compras online, que han aumentado en 2020 cerca de un 74,4% (Martínez, 2021). Las previsiones indican que en 2021 se alcanzará un crecimiento del 24% con respecto a 2020 (InfoRetail, 2021).

Figura 6. Dificultad de los hogares para llegar a fin de mes en España



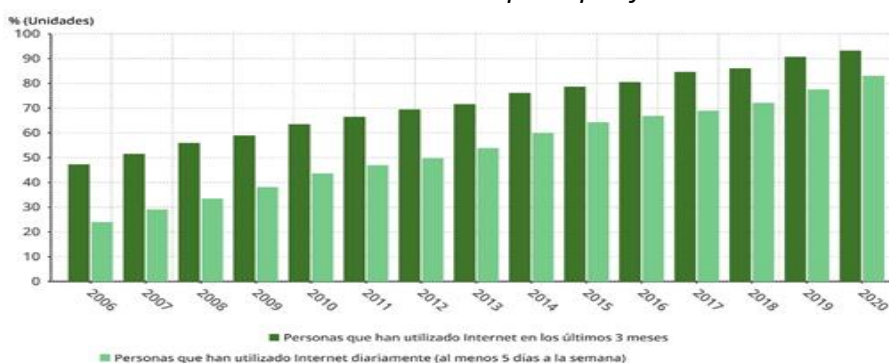
Fuente: INE, www.epdata.es

Entorno Tecnológico

Este análisis no abarcará sólo el acceso a la tecnología, sino también a las redes de distribución, infraestructuras y gasto en I+D+i. Durante los últimos años, el uso de la tecnología, y en concreto, el uso de Internet, ha ido en aumento. Actualmente el 93,2% de las personas entre 16 y 74 años ha utilizado Internet en los últimos 3 meses, y gran parte de ellos (un 83,10%), además le dan un uso diario (Soto, 2020). Este tipo de datos ayudan a reforzar la

viabilidad de este proyecto dado que es 100% online. Todos los sectores han visto como se ha incrementado el uso de la tecnología, incluido en el sector de la estética. Según se puede observar en la figura 7, aumenta el uso de internet para las compras de productos, actualización, o simplemente para revisar las tendencias del sector.

Figura 7. Evolución de los usuarios de internet en España por frecuencia de uso



Fuente: INE

En cuanto a la inversión en infraestructura, para 2021 los Presupuestos Generales del Estado destinan 11.527 millones de euros, lo que representa un incremento cercano al 30% respecto al año anterior, representando un 2% sobre el PIB aunque sin llegar a valores anteriores a la crisis de 2008 ni a la media europea, que es del 2,7 %. En lo que respecta al I+D+i, para este año 2021 la inversión es la mayor realizada hasta el momento, ascendiendo a un total de 3.232 millones de euros (Fernández, 2021). Esto se debe principalmente a la inversión realizada por la Unión Europea mediante los fondos del plan de recuperación y Resiliencia Europea (Comisión Europea, 2021).

Entorno Ecológico

El entorno ecológico hoy en día es un factor importante a tener en cuenta dada la preocupación de la sociedad por el medio ambiente. Paralelamente a la importancia que ya tenía por los problemas relacionados con el cambio climático, donde España ya ha creado un Informe al respecto, también se ha visto modificada por la pandemia (Sanz, et. al., 2020). Este cambio a una sociedad más ecológica ha sido clave para reforzar el concepto de *Greenwashing* (Hallama et al., 2011), el cual hace referencia a la práctica de vender o crear la imagen de que un producto es ecológico cuando realmente no lo es. Este cambio viene dado por la concienciación que va tomando la sociedad respecto a la responsabilidad individual, siendo España el 8º país donde la población ha realizado más cambios en sus hábitos de consumo por concienciación ecológica (Ipsos, 2020). Otro ejemplo de concienciación es el

packaging, fabricado con materiales sostenibles y ecológicos. Por todo ello, dentro de este cambio de concienciación social respecto al uso de productos ecológicos, STANPA se ha mostrado activa en este ámbito como miembro de varios grupos de trabajo, llevando a cabo varias propuestas como la reducción de plásticos y micro plásticos en el medioambiente, apostando por la reutilización de los envases, y apoyando y promoviendo las modificaciones de la Directiva Marco de Residuos (Stanpa, s.f.).

Entorno Legal

El marco jurídico español lo encabeza la Constitución Española, que en su artículo 9.3 garantiza la seguridad jurídica, apoyada en un marco jurídico y legislativo estable para las empresas. No obstante, la gestión administrativa para iniciar una nueva actividad es ardua y requiere ejecutar una serie de trámites con la Administración Tributaria, la Seguridad Social, Registro Mercantil y Ayuntamientos.

Otro de los aspectos interesantes a tener en cuenta son las ayudas y/o subvenciones que facilita el Estado o la Comunidad Autónoma correspondiente, tanto para las PYME como para los autónomos o emprendedores. Entre las ayudas estatales se encuentran las siguientes:

- Tarifa plana para autónomos impulsada por la Seguridad Social, por la cual los autónomos se aplican una rebaja de los pagos a la Seguridad Social durante los 3 primeros años al darse de alta por primera vez.
- Subvención financiera, con una reducción de 4 puntos del interés fijado por la entidad que concede un préstamo hasta un máximo de 10.000€ por la cual, al menos el 75%, debe destinarse a financiar inversiones en inmovilizado fijo (Infoautónomos, 2021)

Por otro lado, también existen ayudas y/o subvenciones otorgadas por las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos, que en este caso se centrarán en las referentes a Madrid, ya que es donde se fijará la dirección fiscal de la empresa. Estas ayudas serían:

- A la tarifa plana para autónomos, la Comunidad de Madrid, si se cumplen ciertos requisitos, da la posibilidad de prolongarla durante 12 meses más.
- Ayuda a trabajadores que se constituyen por cuenta propia, bajo ciertos requisitos, con la que podrán aplicarse hasta un 80% de los gastos justificados, con un máximo de 2.500€.
- Si se es beneficiario de la prestación por desempleo, se tiene la opción de beneficiarse mediante el pago único de la prestación correspondiente.

- Subvención para formación otorgada por la Comunidad de Madrid, que radica en subvención de hasta un 75% del coste de los cursos recibidos, con un máximo de 3.000€.
- Subvención para asistencia técnica facilitada por el Ayuntamiento de Madrid, que consta en una subvención de hasta un 75% del coste de los servicios prestados, con un máximo de 2.000€.

2.4.3. Las cinco fuerzas de PORTER

Michel Porter, profesor de la universidad de Harvard, creó en 1979 una herramienta a través de la cual las compañías podrían desarrollar sus planes estratégicos. Estos estarían elaborados sobre la base del análisis de cinco fuerzas que ayudarían a comprender mejor la complejidad del entorno al que se dirigen e identificar así la rentabilidad y potencial de la estrategia diseñada. Esta herramienta se creó hace más de 40 años y aún sigue siendo una de las mejores metodologías de análisis de mercado (50Minutos, 2016).

Los cambios tecnológicos que ha provocado el entorno digital han hecho variar los parámetros sobre los que se analizan las cinco fuerzas, como son los clientes y los competidores, que se han de contemplar desde un escenario muy distinto. El cliente es hoy en día el centro de toda estrategia y ésta ha de estar formulada sobre la base de una oferta diferenciadora, centrada en generar relaciones de confianza a largo plazo y con un alto valor.

Figura 8. Modelo de las fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter, M. (1987)

Fuerza nº 1: Amenazas de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada en el mercado digital inciden directamente sobre la competencia. La tecnología y la globalización han propiciado la aparición de nuevos competidores en todos los sectores. Estas barreras cada vez son menores y los competidores ya no están centrados en un único radio de acción. Por dicha razón, las amenazas de nuevas entradas en el mercado en

el que se propone implantar este proyecto son muy altas. De ahí la importancia en crear, mantener y renovar una estrategia diferenciadora que aporte valor al cliente.

Fuerza nº 2: Rivalidad de los competidores existentes

Esta es una de las fuerzas más destacadas y de mayor importancia, ya que hace referencia a la rivalidad entre empresas de un mismo sector que compiten por los mismos clientes con un producto similar. Según el análisis de competencias realizado, este proyecto reúne varias propuestas de valor que lo hacen único en el momento actual. Aun así, estas propuestas de valor podrían ser observadas por la competencia e implementadas con agilidad a sus modelos de negocio, por lo que este proyecto es un proyecto vivo que deberá seguir buscando e implementando nuevas propuestas que lo diferencien de sus competidores.

Fuerza nº 3: Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria cosmética comercializan sus productos a través de diferentes canales. Este proyecto ofrecerá a los proveedores una plataforma en la que se pretende reunir un gran número de profesionales atraídos por la comunidad que en ella se va a generar. Los proveedores verán en esta plataforma un espacio con una alta visibilidad segmentada a su público objetivo. Otra de las ventajas para los proveedores es que la plataforma les permitirá ser el altavoz para presentar sus nuevos productos, realizar formaciones técnicas en el aula de conferencias, y/o ofrecer descuentos a la comunidad. Esto ayudará a generar un aumento del tráfico en la plataforma, ayudando así a la conversión de suscriptores.

Fuerza nº 4: Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los profesionales de este sector va a depender de la oferta existente y de las barreras de acceso a proveedores, cursos de formación y acceso a los medios digitales. Cuanto mayor sea la oferta, mayor será su capacidad para negociar precios y condiciones. Los precios de suscripción para los profesionales serán iguales para todos, pero se contempla la posibilidad de crear promociones especiales que reduzcan las cuotas durante ciertos periodos para obtener así un mayor número de suscriptores.

Fuerza nº 5: Productos sustitutivos

En este punto se ha tenido en cuenta la red social de *Facebook* como producto sustitutivo, ya que tal y como se ha explicado en el apartado 2.3 de competencia, actualmente existe un grupo con un alto número de profesionales adheridos. Es importante para que este proyecto

sea de interés para el profesional que ofrezca ventajas añadidas que lo diferencien, esperando que sea percibido como un espacio mejorado, profesionalizado, exclusivo y privado.

En lo relacionado con la oferta formativa ofrecida, ésta es entendida por el profesional como un complemento de su formación técnica, y sus expectativas no serán otras que las de completar o perfeccionar su conocimiento de gestión empresarial. No se percibe la formación presencial como un producto sustitutivo, ya que es precisamente la formación virtual la clasificada como sustitutiva de la presencial. Aunque los inconvenientes de la existencia de productos sustitutivos en el mercado son relevantes, nuestra oferta se centra en un nicho específico que no desea una formación genérica, sino aquella que le ayude con sus necesidades concretas, y en este punto es donde el producto ofertado adquiere su valor.

3. Business Model CANVAS








El modelo *Business Model Canvas* fue desarrollado por Alexander Osterwalder (teórico económico) e Yves Pigneur (informático) en 2005 (Osterwalder et al., 2005). En esta herramienta se plasman las ideas de proyectos innovadores y competitivos, para poder reflexionar después acerca del valor que se crea, tanto para clientes como para la organización. Se denomina lienzo al soporte visual donde se construye el proyecto, se organizan las ideas, se definen las prioridades y se elabora el plan de negocios (Marbaise et al., 2017). Este lienzo pivota sobre nueve bloques o puntos clave donde se centra toda la actividad de la empresa:

1. **Segmentos de clientes:** Hace referencia a los clientes a los que está dirigido el proyecto. Cuáles son sus necesidades, sus competencias, así como factores políticos, sociales y legales que puedan afectar.
2. **Propuesta de valor:** Generar valor es un concepto que ha de incluir no solo el producto o servicio que se está ofertando, sino las relaciones con los clientes, el precio y las ventajas competitivas.
3. **Canales:** Determina cómo distribuir el producto o servicio, para así llegar al cliente de forma eficiente, mejorando la accesibilidad.
4. **Relación con los clientes:** Analiza el tipo de relación que se establecerá con los clientes en el momento que adquieran el producto/servicio y cómo se establecerán relaciones a largo

plazo, que podrán estar basadas en la captación de clientes, fidelización y estimulación de las ventas.

5. **Fuentes de Ingresos:** Es la estrategia que la empresa sigue para obtener dinero de cada segmento de mercado: ingresos por compras puntuales o ingresos constantes (suscripciones).
6. **Recursos clave:** Hace referencia a los recursos físicos, de conocimiento (marca, copyright, patentes), personal y recursos económicos, que harán del modelo de negocio una propuesta de valor.
7. **Actividades clave:** Las actividades pueden ser de producción, de atención a clientes y plataformas de red, como software o red de distribución.
8. **Socios clave:** Alianzas que aportan beneficios recíprocos ya sean entre clientes o proveedores, tanto competitivos como no competitivos.
9. **Estructura de costes:** Define si el proyecto se va a enfocar en mantener costes o en crear valor, entendiendo como costes los gastos que genera la propia empresa, incluidos los directos y los indirectos.

Figura 9. Business Model Canvas.

Socios claves  Empresas fabricantes o de distribución de productos cosméticos, tecnológicos, equipamiento y mobiliario, entre otros.	Actividades claves  Webinar propios y de proveedores del Marketplace. Promociones de descuentos especiales tanto en suscripciones como en cursos. Recursos claves  Socios fundadores con más de 20 años de experiencia en el sector. Socio tecnológico especializado en desarrollo de web, filosofía Lean, metodologías ágiles.	Propuesta de valor  Ofrecer al profesional de la estética un lugar de encuentro con sus pares donde hallar respuesta y ayuda para mejorar en su negocio. Dar apoyo a este nicho de mercado, acompañando y ayudando para mejorar la rentabilidad y la supervivencia en tiempos difíciles.	Relación con el cliente  A través de foros, webinar, emails o telefónico. Fidelización a través del contacto constante, la confianza y la personalización de los servicios. Canales  Representantes comerciales propios. Acuerdos con empresas proveedoras de productos del sector. Canales online, web, mailing, promociones, descuentos, RR. SS	Segmento de clientes  Pequeñas y medianas empresas del sector de la estética. Empleados y estudiantes de estética. Empresas proveedoras de cosmética, tecnología e insumos para el desarrollo de los servicios en el centro de estética.
Estructura de coste  La partida más elevada son los costes de personal, el mantenimiento de la plataforma informática, la web, los gastos de formación y la publicidad.		Fuentes de Ingreso  Se obtendrá a partir de las suscripciones y los cursos a profesionales, así como las cuotas y el porcentajes comisionable a los proveedores.		

Fuente: elaboración propia a partir de www.camara.es¹

¹ <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/como-definir-tu-modelo-de-negocio-empleando-el-metodo-canvas>

4. Estrategia de Marketing

El plan de marketing es una herramienta compuesta por un conjunto de estrategias y métodos para promocionar y vender un producto o servicio. En un plan de negocio su desarrollo es de vital importancia para poder alcanzar los objetivos estratégicos de marketing, que han de estar alineados con los objetivos estratégicos de la compañía. Uno de los más grandes especialistas en estrategia económica para las empresas, Kenichi Ohmae, definió la estrategia de marketing como las acciones dirigidas directamente a alterar las fortalezas de la empresa en relación con las de sus competidores, en la que no se requieren estrategias perfectas, sino que lo que cuenta es el rendimiento en relación con la competencia (Ohmae, 1982).

4.1. Cartera de productos y propuesta de valor

El proyecto recibe el nombre de *Entre Nosotr@s*. El uso de la arroba en el logotipo pretende hacer alusión al carácter 100% digital del proyecto. El sector de la estética profesional es un mercado dominado mayoritariamente por mujeres y la plataforma pretende reunir a este colectivo creando así la mayor comunidad de profesionales del sector. Por eso la marca *Entre Nosotr@s* está enmarcada dentro de dos círculos: uno de ellos representa la creación de una comunidad unida, y el otro es un fondo con una tonalidad de color piel que pretende destacar el tejido que este colectivo trata de mejorar y cuidar.

Figura 10. Logotipo de *Entre Nosotr@s*



Fuente: elaboración propia

La red social para profesionales de este proyecto está basada en un servicio de suscripción. Este modelo de red social ofrecerá una interacción más directa y personal entre los profesionales. El registro en la página será un procedimiento sencillo. La única barrera de entrada exigida será la acreditación de un documento oficial que identifique al profesional con el sector de la estética. Una vez registrado, el profesional podrá crear su perfil donde podrá

subir fotos, videos, enlaces de interés, pero siempre relacionados con el sector de la estética. La plataforma ofrecerá un foro abierto para todos los profesionales registrados donde se podrán compartir, preguntar y/o debatir temas relacionados con el sector.

Los profesionales ya registrados podrán mejorar su accesibilidad a otros servicios de la plataforma a través de una *Suscripción* que les ofrecerá múltiples ventajas como:

- Acceder a una comunidad de profesionales donde se fomentará una conciencia colaborativa.
- Podrán compartir experiencias, dudas, éxitos y fracasos, para aprender y ayudar a la comunidad.
- Se les ofrecerá un espacio personal donde podrán publicar tanto contenido visual como testimonial.
- Con la *Suscripción* obtendrán descuentos y accederán a promociones especiales en las compras de productos del Marketplace.
- Los cursos de gestión empresarial tendrán una tarifa reducida con la *Suscripción*.

Esta plataforma también será un lugar de encuentro entre proveedores del sector con su público objetivo. Gracias a la creación del Marketplace, los proveedores podrán ofertar sus productos de forma más dinámica mediante promociones puntuales u ofertas de lanzamiento de nuevas líneas. La plataforma negociará de forma individualizada las condiciones con los proveedores.

4.2.Estrategia de precios

La estrategia de precios elegida para este proyecto de negocio está basada en la economía de suscripción. Según el informe de *Best Global Brands* de 2020, todas las marcas que han crecido doble dígito tienen un modelo de suscripción (Inerbrand, 2020). Esta se ha convertido en uno de los modelos líderes de la economía actual, donde el pago por uso y disfrute predomina sobre el sentido de la propiedad. El director ejecutivo Cyrille Thivat de *Telecoming* afirma que cada vez son más los negocios basados en suscripciones, gracias a tecnología de pago como *one-click* que se convierten en herramientas de adquisición de clientes (*Telecoming*, 2021).

4.2.1.Registro y Suscripciones

El acceso a la plataforma sólo se podrá realizar a través de invitación, ya sea de otros profesionales registrados, de proveedores vinculados o de nuestra fuerza de ventas. Estas invitaciones darán acceso al perfil profesional, al foro general y al Marketplace. Con ello, se pretende fomentar una imagen de exclusividad hacia la plataforma. Las invitaciones ofrecerán un acceso limitado a los servicios básicos de la plataforma, pero con el suficiente atractivo y contenido para que los profesionales registrados se sientan atraídos por los servicios de suscripción. Actualmente no existe una oferta de suscripción especializada en este nicho de mercado que ofrezca todos los servicios ya citados. Por eso, para fijar el precio de la suscripción, se han analizado varias plataformas que ofrecen sus servicios de *e-learning* mediante este método. En la tabla 6, se ha expuesto una muestra de algunas empresas donde se han indicado las cuotas anuales y/o mensuales para acceder a sus servicios.

Tabla 6. *Suscripciones servicios e-learning*

<i>Suscripción Premium</i>	WEB	MENSUAL	ANUAL
W & K FINANCIAL EDUCATIONS	https://wkfinancialeducation.com	12,50 €	120 €
FISIOCAMPUS	https://www.fisiocampus.com	X	180 €
GOODHABITZ	https://www.goodhabitiz.com/es-es/tarifas/	X	1.200 €
DIVULGACIÓN DINÁMICA	https://www.divulgaciondinamica.es	30 €	X
EVOLMIND	https://www.evolmind.com/precio-alquiler-plataforma-elearning	75 €	X

Fuente: elaboración propia

A continuación, en la tabla 7, se ha reflejado el precio de suscripción a la plataforma *Entre Nosotr@s*, así como una comparativa de los servicios a los que el profesional tendrá acceso en la modalidad de solo registrado, o suscripto.

Tabla 7. *Precio suscripción*

	<i>Solo registro</i>	<i>Suscripción Premium</i>
PERFIL PERSONAL	✓	✓
ACCESO AL FORO GENERAL	✓	✓
MARKETPLACE	✓	✓
DTO. MARKETPLACE	✗	✓
CONFERENCIAS QUINCENALES	✗	✓
CURSOS FORMACIÓN	✓	✓
DTO. CURSOS FORMACIÓN	✗	✓
	GRATUITO	9,95€/mes

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Cursos de Gestión de empresa adaptados al sector

Además de la red social, con este proyecto se pretende aportar a esta comunidad herramientas para que estos profesionales logren gestionar sus negocios de la forma más eficiente y eficaz posible. Para ello se pondrán a disposición, tanto de los profesionales registrados como de los suscriptores, una serie de cursos de formación especialmente diseñados y adaptados para la gestión de los centros de estética. Esta adaptación recaerá sobre uno de los socios, el cual goza de más de 20 años de experiencia en este sector, por lo que los costes de creación e impartición serán imputados directamente en su salario.

Quincenalmente se transmitirán desde la plataforma conferencias en directo que tratarán temas de interés como:

- Cursos impartidos a modo de formación técnica por los proveedores del Marketplace con el objetivo de destacar sus productos.
- Charlas con invitados de referencia que desean promocionarse a sí mismos o a la marca que representan, compartiendo con la comunidad sus experiencias.
- Talleres prácticos relacionados con la promoción del centro de estética, ya sea ésta online u offline. Algunos de los talleres propuestos son:
 - ¿Tú vendes o te compran?
 - Cómo optimizar tu tiempo
 - Negocio sin gestión, es solo decoración
 - La redes sociales: cómo y cuándo promocionarnos.

Uno de los objetivos de estas conferencias es aportar información útil y de valor para las profesionales de la estética que les ayude a mejorar su organización, así como incrementar sus ventas. Pero también es una cita recurrente con los profesionales donde generar un entorno de confianza para conocer de primera mano sus *pains* (problemas o frustraciones) y *gains* (beneficios o resultado) (Macías, 2013). En la Tabla 8 se expone a modo de resumen el contenido, duración y coste de estas conferencias para los profesionales que no estén suscritos. Estas conferencias pretenden ser introducciones de cursos más elaborados que se ofertarán en la plataforma. Por eso, se clasificarán como una herramienta promocional del resto de contenidos de *Entre Nosotr@s*.

Tabla 8. Conferencias en directo

Conferencias	
Gratuito con suscripción	
Actividades:	Curso, taller, charla, conferencia, seminario, o cualquier actividad similar que genere interés
Temas:	360º de la empresa
Nº de sesiones:	2 sesiones mensuales
Duración:	45 min
Ubicación:	Plataforma
Precio:	45€ para usuarios NO registrados

Fuente: elaboración propia

El primer año del proyecto se presentarán tres cursos que pretenden abordar, en líneas generales, todas las áreas de gestión de la empresa, y cada año está previsto incorporar un nuevo curso a la oferta de formación de la plataforma. El primer y segundo curso “Análisis interno”, descritos en la tabla 9, tienen como objetivo ayudar al profesional a diagnosticar y realizar acciones correctivas de alto impacto, con resultados visibles a corto plazo. Sesiones totalmente adaptadas al sector del profesional donde aprenderán a identificar las claves para impulsar su negocio. Se busca focalizar al profesional en las áreas más importantes que revierten en la rentabilidad del negocio.

Tabla 9. Curso 1 y 2: Análisis Interno

Análisis Interno		
Dto. del 30% con suscripciones anual		
CURSO 1		CURSO 2
Actividades:	Análisis y diagnósticos por área	Análisis y diagnósticos por área
Temas:	Finanzas-Ventas	Marketing-RR.HH.
Nº de sesiones:	4 sesiones + 2 sesiones coaching	4 sesiones + 2 sesiones coaching
Duración:	60 min sesión	60 min sesión
Ubicación:	Plataforma	Plataforma
Precio:	450 € no registrados / 315 € con suscripción	450 € no registrados / 315 € con suscripción

Fuente: elaboración propia

El tercer curso “Plan de acción” pretende enseñar al profesional a desarrollar un plan de negocio estratégico para un año, fijando una dirección estratégica financiera de la empresa. Se establecerán orientaciones claras y alineadas con el equipo de trabajo a través de acciones con un claro sentido estratégico, fomentando en todo momento el pensamiento crítico de los participantes, entendiendo como pensamiento crítico la capacidad que tiene el ser humano para pensar, analizar y evaluar cualquier tema, contenido o problema, donde el pensante intenta esclarecer la información hasta alcanzar una idea justificada sometiéndola a estándares intelectuales. (Paul, R., et al., 2003).

Tabla 10. Curso 3: Plan de Acción

CURSO 3	
Dto. del 15% con suscripciones anual	
CURSO 3	
Actividades:	Construcción de estructuras estratégicas, formación en finanzas y generación de herramientas de control
Temas:	Finanzas-Estrategia
Nº de sesiones:	24 sesiones + 2 sesiones coaching
Duración:	90 min sesión
Ubicación:	Plataforma
Precio:	1.200 € no registrados / 1.020 € con suscripción

Fuente: elaboración propia

4.2.3. Comisiones con proveedores

Distribuidores, mayoristas o fabricantes que deseen vender sus productos en el Marketplace de *Entre Nosotr@s* deberán asumir una cuota mensual que podrá verse modificada según sea de amplio su portafolio, así como su reconocimiento de marca y su rotación. La cuota de suscripción mensual base de los proveedores es de 29€. También se aplicará en concepto de alojamiento y mantenimiento del Marketplace una comisión de un 7% sobre las ventas realizadas a través de éste. Para la fijación de estos precios se ha seguido la estrategia de precios ofrecida por Amazon a sus proveedores, donde sus comisiones de venta oscilan entre un 8,24% y un 15,45% en productos de cuidado personal, con una cuota de suscripción de 39€/mes para España.

4.3. Previsión de ventas (5 años)

Según la asociación STANPA, en España hay 30.000 centros de estética profesional que generan 87.000 puestos de trabajo (Stanpa, 2021a). Apoyados en estos datos se ha elaborado la previsión de ventas. Dicha previsión se apoyará en la estrategia de captación de distribuidores, mayoristas y fabricantes, que no sólo serán atraídos como proveedores para el Marketplace, sino que además se pretende involucrarlos dentro de la estrategia de notoriedad y de aumento de tráfico a través de las conferencias en directo que se emiten quincenalmente. El directorio de *BeautyMarket*².es ofrece una base de datos de más de 2.500

² <https://www.beautymarket.es/estetica/directorio.php?idenc=3>

contactos entre distribuidores, mayoristas y fabricantes sobre la que se trabajará para su captación.

En la tabla 11 se ha reflejado un escenario de visitas y llamadas, tanto para los comerciales como para los socios. Inicialmente los socios se les asigna un objetivo de unas cuatro llamadas diarias a proveedores y se espera una conversión del 10%, motivada principalmente por la relación ya existente con gran parte de ellos. El crecimiento anual se fija en un 5%, con un abandono del 3%. Para la captación de suscriptores se contratarán a dos comerciales, uno ubicado en Madrid y otro en Barcelona. El primer año se ha marcado un objetivo de cuatro visitas presenciales y ocho acciones de venta telefónica diarias. La conversión de las visitas presenciales se fija en un 10% y las llamadas en un 5%, con un crecimiento anual del 5%.

Tabla 11. Planificación de visitas comerciales a 5 años

Visitas	Tipo de visita	Mensuales	Anuales * 11 meses 2022	Conversión estimada 2022 10% presencial/ 5% telf.	Anuales 2023	Conversión estimada 2023	Suscripciones año anterior menos 3% de bajas	Total suscriptores	Anuales 2024	Conversión estimada 2024	Suscripciones acumuladas menos 3% de bajas	Total suscriptores
Comercial	Presencial	88	968	97	1.016	102	94	196	1.067	107	190	296
Barcelona	Telefónica	176	1.936	97	2.033	203	94	297	2.134	213	288	502
Comercial	Presencial	88	968	97	1.016	102	94	196	1.067	107	190	296
Madrid	Telefónica	176	1.936	97	2.033	203	94	297	2.134	213	288	502
Total anual comerciales		5.808	387		6.098	610	376	985	6.403	640	956	1596
Socios (Marketplace)	Telefónicas /Presenciales	88	968	97	1.016	102	94	196	1.088	109	190	298
Total anual comerciales + socios		6.776	484		7.115	711	469	1181	7.491	749	1.146	1895

Visitas	Tipo de visita	Anuales 2025	Conversión estimada 2025	Suscripciones acumuladas menos 3% de bajas	Total suscriptores	Anuales 2026	Conversión estimada 2026	Suscripciones acumuladas menos 3% de bajas	Total suscriptores
Comercial	Presencial	1.121	112	288	400	1.177	174	388	561
Barcelona	Telefónica	2.241	224	487	711	2.353	347	689	1.037
Comercial	Presencial	1.121	112	288	400	1.177	174	388	561
Madrid	Telefónica	2.241	224	487	711	2.353	347	689	1.037
Total anual comerciales		6.723	672	1548	2221	7.060	1042	2154	3196
Socios (Marketplace)	Telefónicas /Presenciales	1.142	114	289	404	1.313	131	392	523
Total anual comerciales + socios		7.865	787	1.838	2624	8.373	1173	2.546	3719

Fuente: elaboración propia

En la tabla 12 se ha plasmado la evolución de ventas previstas a cinco años, en las que se ha optado por una proyección muy conservadora. Se ha desglosado en los tres mercados de la empresa: suscripciones, *Marketplace* y formaciones. Las mensualidades de las suscripciones y el Marketplace se han calculado sobre una media de permanencia de 8 meses, y la comisión aplicada del 5% a las ventas del Marketplace se ha calculado sobre una media de 6.000€ de venta anual por proveedor. Las conferencias tienen una conversión del 2% el primer año sobre los profesionales registrados, y de un 1% los consecutivos. Los cursos, en su primer y segundo año de presentación, tendrán una conversión para profesionales suscritos del 5%, reduciéndose este porcentaje al 3% el tercer año. Para profesionales registrados la conversión

el primer año será del 0,5%, del 0,3% el segundo, hasta llegar al 0,1% el tercero. El tercer año se lanzará un nuevo curso y se eliminará otro, manteniendo así siempre tres cursos actualizados.

Tabla 12. Previsión de ventas a 5 años

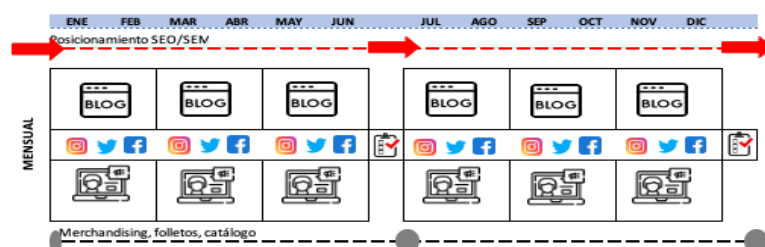
Servicios		2022 ventas	2023 ventas	2024 ventas	2025 ventas	2026 ventas
Suscripciones	venta directa	30.821,12 €	78.439,75 €	127.056,99 €	176.764,22 €	254.415,67 €
	Total Suscripciones	30.821,12 €	78.439,75 €	127.056,99 €	176.764,22 €	254.415,67 €
Marketplace	suscripciones	22.457,60 €	45.364,35 €	69.234,54 €	93.650,17 €	121.307,23 €
	7% com. s/ventas	29.040,00 €	58.660,80 €	89.527,42 €	121.099,36 €	156.862,80 €
Total Marketplace		51.497,60 €	104.025,15 €	158.761,95 €	214.749,52 €	278.170,03 €
Formaciones	Conferencias	5.227,20 €	2.744,28 €	2.881,49 €	3.025,57 €	3.176,85 €
	Curso 1 / 1er. Año	19.166,40 €	23.753,27 €			
	Curso 2 / 1er. Año	54.595,20 €	72.210,86 €	56.527,50 €	76.020,26 €	97.803,01 €
	Curso 3 / 1º Año	19.166,40 €	23.753,27 €	17.965,52 €		
	Curso 4 / 3º Año			39.547,51 €	24.010,77 €	
	Curso 5 / 4º Año				50.103,18 €	33.380,72 €
	Curso 6 / 5º Año					66.224,02 €
Total formaciones		98.155,20 €	122.461,68 €	116.922,03 €	153.159,77 €	200.584,59 €
Totales		180.473,92 €	304.926,58 €	402.740,96 €	544.673,52 €	733.170,29 €

Fuente: elaboración propia

4.4.Estrategia de comunicación

La estrategia inicial de comunicación está enfocada a crear notoriedad de la plataforma y a la atracción de tráfico. En la figura 11 se muestra el calendario de acciones a realizar para el año 2022, mes a mes. Con estas acciones se busca generar visibilidad a través de una estrategia de posicionamiento que proyecte una visión de plataforma exclusiva del sector, con contenido de calidad y donde se encontrará el mayor número de proveedores de este mercado.

Figura 11. Plan de comunicación 2022



Fuente: elaboración propia

Redes Sociales (RR.SS): Mensuales

Se llevará a cabo una estrategia de *Inbound marketing* que hace referencia a un contenido digital informativo dirigido a audiencias específicas y escrito para ayudar a resolver los problemas de los consumidores. El contenido se publicará a través del *blog*, de las conferencias en video y del *email*, usando las redes sociales como altavoz. Se creará un perfil

en las RR.SS seleccionadas y se realizarán diferentes campañas de publicidad. LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook serán la más utilizadas, siendo las dos últimas donde más recursos se invertirá, ya que es donde existen más perfiles de centros de estética.

Blog corporativo: Mensual

El contenido estará relacionado con la emisión de las conferencias. A través de él se aportarán contenidos de calidad que ayudará a profesionalizar y diferenciar la plataforma y su objetivo. La finalidad del blog a demás de aportar información de valor es la de atraer nuevos profesionales, por ello las publicaciones tiene un enlace para animarlos a inscribirse en un próximo seminario web o para obtener más información sobre cualquier tema relacionado con la plataforma. Al hacer clic en el enlace se desplegará un formulario donde ingresan su nombre y dirección de correo electrónico para acceder al contenido. El CRM almacenará esta información de contacto que después servirá para otras acciones.

Newsletter: Mensual

Al igual que el blog, la frecuencia de envío de estos e-mails será mensual. En él se difundirán los contenidos del blog y se informará de novedades, promociones y enlaces para las conferencias de la plataforma. Dado que las conferencias tendrán una frecuencia quincenal, se enviará un calendario de contenidos a los profesionales con la suficiente antelación para tener el máximo cuórum. También se tendrá en cuenta en este calendario eventos, ferias y congresos que sean de interés para la comunidad.

Encuestas de satisfacción: Bianaual

Se harán llegar, tanto a los profesionales registrados y suscritos como a los proveedores, encuestas de satisfacción para valorar el impacto de las acciones realizadas, y si éstas están siendo o no de su agrado. Se realizará a través de *NPS (Net Promoter Score)*, que es un indicador que señala la lealtad y satisfacción del consumidor con la plataforma.

4.5.Estrategia de distribución

La estrategia de distribución permite a las empresas llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, facilitándoles información de productos o servicios que les puedan interesar. Los canales de distribución de los servicios de este proyecto se realizarán a través de:

- a) Recursos propios de venta y marketing. Los socios y los comerciales, mediante citas previas telefónicas, realizarán visitas a proveedores del sector donde se presentará el proyecto *Entre Nosotr@s*.
- b) Los contactos con proveedores serán realizados por los socios.
- c) El proveedor también podrá ofrecer invitaciones, pero serán de un descuento del 15% para la suscripción anual. El objetivo de esta colaboración se basa en aprovechar las visitas encuadradas en su labor de distribución para presentar nuestra plataforma como un lugar donde también podrán adquirir sus productos.
- d) En la plataforma existirá un apartado de *Contacta con Nosotros* para los profesionales que no tienen invitación puedan entrar a formar parte de la comunidad. En este contacto se indicará al profesional de que el acceso es por invitación y estas invitaciones han de ser obtenidas por otros profesionales ya registrados, por los proveedores adheridos al Marketplace o por los comerciales directos. Se recogerán los datos del interesado y se transmitirán a la fuerza de ventas para que se ponga en contacto y así verificar su acreditación. Este protocolo de actuación pretende respetar y mantener el ambiente de exclusividad de la página.

4.6.Presupuesto de Marketing

En la tabla 13 se detallan los costes estimados de las acciones de comunicación para el año 2022. Como se detallará más adelante, uno de los socios del proyecto es un programador especializado en este tipo de plataformas, razón por la cual en el presupuesto no se han contemplado los costes del desarrollo de la aplicación web y de la página web.

Tabla 13. *Presupuesto de Marketing año 2022*

Concepto	Precio total
Promoción (patrocinios)	500,00 €
LinkedIn Sales Navigator Professional	594,00 €
Posicionamiento SEO/SEM	2.400,00 €
Diseño folletos/catálogos+impresión	3.500,00 €
Facebook	780,00 €
Dominio, almacenamiento y cuentas corporativas	1.036,00 €
SSL (Secure Sockets Layer)	50,00 €
Alojamiento web/Cloud	4.800,00 €
Total	13.660,00 €

Fuente: elaboración propia

5. Plan de operaciones

El plan de operaciones engloba todo el procedimiento realizado por la empresa hasta llegar al producto final, o en este caso, al servicio prestado. Para llevarlo a cabo, se concretará la localización de la empresa, se realizará la definición de los procesos relevantes, se especificarán los recursos humanos y materiales necesarios y, por último, se efectuará la estructura de costes que se requiera.

5.1. Localización

Para la elección de la localización, se ha tenido en cuenta las opciones de Bilbao, Barcelona, y Madrid, al ser tres ciudades importantes y con alto nivel adquisitivo en España. Para poder realizar una toma de decisión imparcial y provechosa para la empresa, se ha elaborado una tabla según Método Aditivo, ponderando los siguientes factores:

1. Infraestructuras de transporte: 40%.
2. Apoyo gobierno comunidad autónoma: 30%
3. Tiempo de ocio: 20%.
4. Concentración de los consumidores: 10%.

Tabla 14. Método aditivo para elección localización

Factor	Ponderación	Bilbao	Barcelona	Madrid
Infraestructuras de transporte	40%	1	3	3
Apoyo gobierno comunidad autónoma	30%	2	1	2
Tiempo de ocio	20%	2	1	3
Concentración de los consumidores	10%	2	2	3
RESULTADO MÉTODO		1,6	1,9	2,7

Fuente: elaboración propia

Tras la elaboración y confección del Método Aditivo, se ha optado por Madrid, al tener una mayor ponderación global en los puntos anteriormente comentados. Para la concreción de la localización de la empresa, al tratarse de servicios online, se ha optado por ubicar la dirección fiscal y social de la empresa en la ciudad de Madrid. Centrada en una oficina coworking, donde se domiciliará la empresa y servirá de punto de encuentro para reuniones con proveedores y comerciales. El centro escogido ha sido *La Guarida Creativa* ubicada en la Calle Ferraz, 28.

5.2. Definición de procesos relevantes

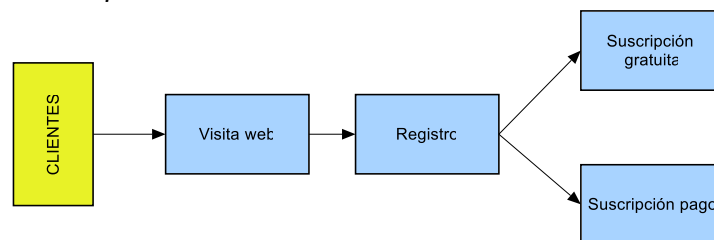
En este punto, se describirán los procesos necesarios que los profesionales realizarán para contratar los servicios del proyecto. Para ello, se definirán los procesos según los distintos productos que ofrece la plataforma *Entre Nosotr@s*:

1. Suscripción.
2. Contratación curso.
3. Compra Marketplace.

5.2.1. Suscripción

Los profesionales, cuando adquieran una invitación, enlazarán con la plataforma, donde se podrán registrar de forma gratuita o contratar la *Suscripción*. Según el tipo de registro que se realice, podrán acceder a más o menos servicios tal y como esta indicado en el punto 2.1.

Figura 12. Proceso suscripción

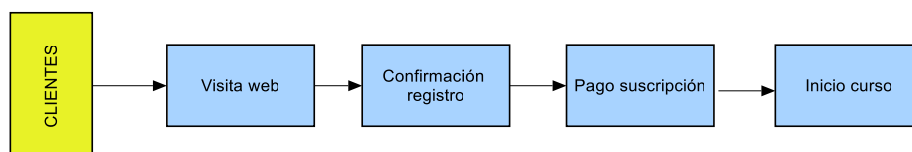


Fuente: elaboración propia

5.2.2. Contratación de cursos de formación

Desde la propia plataforma, el usuario deberá acceder bajo una clave y contraseña confirmando así que es un profesional registrado. Seguidamente podrá acceder a las opciones de los diferentes cursos que en ese momento estén disponibles. Una vez ha seleccionado el curso que desea, se abrirá una pasarela de pago donde se realizará la transacción en modalidad de pago único. La plataforma enviará al usuario, vía correo electrónico, confirmación del pago y la claves de acceso para iniciar el curso seleccionado.

Figura 13. Proceso contratación curso

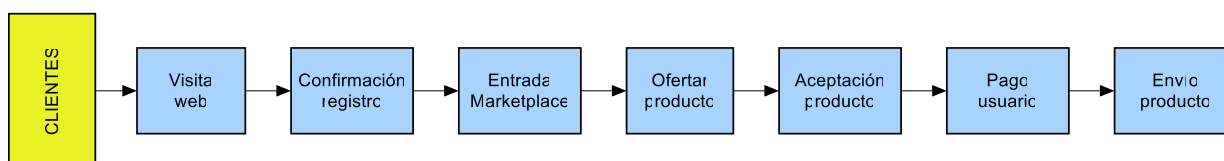


Fuente: elaboración propia

5.2.3.Compra en el Marketplace

Todo profesional registrado podrá acceder al Marketplace, donde los proveedores adheridos ofrecerán su portafolio con la tarifa profesional. En el caso de ser un profesional con cuenta de Suscripción, éste podrá gozar de descuentos especiales proporcionados directamente por los proveedores. Un vez terminada la compra, se abrirá una pasarela de pago donde se finalizará la misma. A través de un mensaje al correo electrónico se confirmará la transacción, así como el seguimiento de su envío.

Figura 14. Proceso compra Marketplace



Fuente: elaboración propia

5.3.Recursos necesarios (humanos y materiales)

Para conocer los recursos que se han de tener en cuenta, se desglosarán en recursos humanos, materiales e inmateriales.

5.3.1.Recursos humanos

Los recursos humanos necesarios para iniciar este proyecto estarán formados por dos de los tres socios, junto a dos comerciales en plantilla. Los socios tienen un perfil multidisciplinar por lo que también asumirán roles comerciales, sobre todo para la captación de nuevos proveedores, además de responsabilidades para las que están cualificados, siendo uno de ellos el que asumirá la dirección comercial y de marketing, dejando al otro socio la parte administrativa y financiera. El tercer socio (tecnológico), es un socio capitalista cuya aportación se ha realizado a través de la creación y desarrollo de la plataforma y se hará cargo del mantenimiento y renovación como servicio externo. En el Anexo A se adjunta la arquitectura de los componentes *Cloud*.

Para llevar a cabo el reclutamiento de los comerciales y fijar el proceso de selección para futuras incorporaciones, se procederá mediante las siguientes fases:

- 1) Detectar necesidad de personal.

- 2) Reclutamiento de personal mediante empresas temporales o buscadores de empleo por internet.
- 3) Preselección de los candidatos.
- 4) Entrevista del personal seleccionado.
- 5) Valoración y toma de decisiones.
- 6) Contratación del empleado.

5.3.2.Recursos materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles para lograr los objetivos asignados. A continuación se detallan aquellos recursos imprescindibles para el desarrollo de la actividad:

- ✓ Oficina coworking. Este tipo de oficinas ofrecen un alquiler que incluye varios servicios como un puesto físico reservado, acceso 24/7 a las instalaciones, almacenaje privado, mobiliario, internet y wifi, escáner/impresoras y recepción de correo postal y paquetería.
- ✓ 4 terminales móviles para la gestión y desarrollo de las funciones.
- ✓ 2 portátiles para los socios y 2 *tablets* para comerciales.
- ✓ 2 vehículos para las labores comerciales. Estos serán en modalidad de *renting*.

5.3.3.Recursos inmateriales

Los recursos inmateriales son los recursos intangibles. En este caso, la mayor parte de ellos están basados en la creación y mantenimiento de la página web, siendo:

- ✓ Programa para gestión administrativa de la empresa.
- ✓ *Hosting* y dominio de la página web.
- ✓ Cuatro licencias *Windows* más cuatro licencias *Office 365*.
- ✓ Antivirus para los portátiles.
- ✓ Almacenamiento en la nube.

5.4.Estructura de costes

Una vez conformada la estructura de los recursos necesarios, se elaborará la estructura de costes del primer año, donde se monetizarán todos los recursos que tienen valor para la gestión de la empresa, la cual servirá de referencia para crear más adelante el plan financiero.

Los costes indicados serán:

Tabla 15. Estructura costes primer año

Concepto	Total año 1
Teléfono/Datos	1.440,00 €
Arrendamientos	9.600,00 €
Web/Cloud	5.886,00 €
Reparaciones y mnto.	6.948,00 €
LOPD	190,00 €
Administración	4.200,00 €
Marketing	7.774,00 €
Gastos representación	9.600,00 €
Seguros	900,00 €
Otros gastos generales	200,00 €
Servicios PRL y vigilancia	447,00 €
Total	47.185,00 €

Fuente: elaboración propia

6. Equipo directivo y organización

Según Bayo y Merino, los recursos humanos son el activo más importante dentro de la empresa, así como los factores que van a determinar su proceso (Bayo, A., et al., 2002). En este apartado se describirán los puestos de los miembros del equipo directivo; la forma jurídica escogida; la misión y visión, que conformarán la imagen de la empresa; y el organigrama.

6.1. Miembros del equipo directivo

El equipo directivo está formado por dos de los tres socios del proyecto. Cada uno se responsabilizará de una parcela dentro de la empresa, siendo estas funciones las siguientes:

1. **Socio Financiero/formador.** Será el encargado del desarrollo e impartición de la formación asociada a la parte administrativa y financiera de la empresa. Recaerá sobre él la responsabilidad de la relación y mantenimiento de los proveedores, así como parte de su captación.
2. **Socio Comercial/formador.** Es el socio con mayor experiencia en el sector. Se encargará de la adaptación e impartición de los cursos y conferencias ofrecidos a los profesionales registrados y suscritos. También asumirá la responsabilidad de la gestión del equipo de comerciales, que estará formado inicialmente por dos empleados.

3. **Socio tecnológico**, no formará parte del equipo directivo. Dicho socio será el responsable del desarrollo de la plataforma. Además, se ocupará de su mantenimiento y actualización, pero de forma externa.

6.2. Forma jurídica

Para la elección de la forma jurídica hay que tener presente factores como el número de socios que la constituyen, el grado de responsabilidad, el capital inicial exigido, y los trámites a seguir. Tras la evaluación de las distintas formas posibles, se ha optado por una sociedad de responsabilidad limitada, contando únicamente con los tres socios iniciales por los siguientes motivos:

- El capital social para la constitución de una sociedad limitada no puede ser inferior a 3.000€. En este caso está prevista dos aportaciones dinerarias de 28.800€, y aportación de la plataforma web desarrollada por el socio tecnológico, valorada también en 28.800€, que se activará en el Balance como activo intangible.
- La responsabilidad está limitada al capital aportado por cada uno de los socios.

6.3. Misión, visión y valores

La misión, visión y valores son factores importantes para poder crear la identidad de la empresa y así poder definirla. Han de ser los pilares fundamentales donde se apoyará para crear su imagen de empresa y así poder ser reconocida por sus clientes.

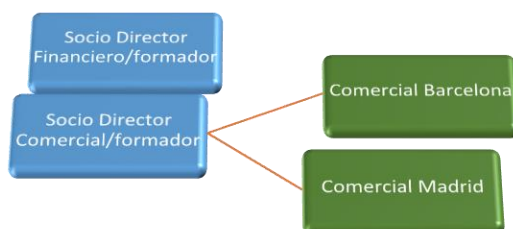
Según O.C Ferrel, la misión es “el propósito general en la empresa” (Ferrell et al., 2017). Ésta define el futuro de la empresa, su razón de ser y su propósito. Da respuesta a quiénes somos, qué hacemos y qué nos diferencia de la competencia. Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington dicen que la visión “engloba un futuro deseado y las aspiraciones de la organización para motivar a los integrantes de la empresa” (Johnson et al., 2008). En este caso define el futuro a largo plazo y da respuesta a dónde queremos llegar y qué valores nos acompañan. Por último, los valores de la empresas representan las creencias y principios de ésta. No son de carácter obligatorio, pero se hacen necesarios para fomentar armonía y buen desempeño en el trabajo.

La Misión de este proyecto es ofrecer al profesional del sector de la estética un espacio privado donde relacionarse con sus pares, además de favorecer el desarrollo del comercio electrónico en este sector a través una plataforma de venta unificada y tecnológicamente avanzada, que permita una conexión más ágil entre el profesional y el proveedor de la estética. Ofrecemos al mismo tiempo una formación continuada que les ayude a gestionar su negocio de forma más eficaz y eficiente. Como Visión se pretende consolidar la plataforma como un referente nacional dentro del sector estético. Sin olvidar los Valores que han motivado este proyecto, que son el respeto y la admiración por esta profesión. Queriendo ser un factor que contribuya a dinamizar la economía, ofreciendo la máxima transparencia con honestidad y autenticidad en todos sus servicios.

6.4.Organigrama

Al ser una empresa de nueva creación y formada por pocos empleados, siendo un total de cuatro, se ha fijado un organigrama sencillo, el cual queda representado en la figura 15.

Figura 15. Organigrama



Fuente: elaboración propia

7. Plan financiero

7.1.Inversión y financiación inicial

La inversión inicial es el capital necesario de una empresa para iniciar la actividad. Esta inversión puede ser mediante fondos propios, mediante capital de los socios o mediante préstamos ajenos procedentes de terceros, como pueden ser los de carácter bancario. A continuación se detalla la inversión en activo corriente y activo no corriente, la financiación, y otros desembolsos iniciales para la puesta en marcha de la empresa.

7.1.1. Inversión en Activo Corriente

La principal inversión en Activo Corriente se constituye en el fondo de tesorería aportado por los socios como Capital Social, así como de recursos ajenos a través de la constitución de un préstamo bancario. Para el Marketplace no es necesaria la inversión en existencias puesto que éste funciona como un mero intermediario entre proveedores externos y clientes.

7.1.2. Inversión en Activo No Corriente

La inversión en Activo No Corriente constará por un lado del inmovilizado intangible, integrado por la plataforma web a desarrollar por el socio tecnológico que se detalla en la tabla 16 y que será aportada por éste como Capital en especies antes de la puesta en marcha del proyecto, así como licencias de renovación anual. Por otro, el inmovilizado material, integrado por los equipos informáticos a utilizar por los socios trabajadores y por los dos comerciales, según se detalla en la tabla 17, que será renovado en el quinto año.

Tabla 16. Inmovilizado Inmaterial

Elemento del inmovilizado intangible	Total
Plataforma web Entre nosotr@s	28.800,00
Licencias Office365 (renovación anual)	480,00
Licencias antivirus (renovación anual)	64,00
Total	29.344,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Inmovilizado Material

Elemento del inmovilizado material	Año 1	Año 5	Total (IVA no incl.)
Portátiles (2)	1.080,00	1.144,80	2.224,80
Terminales Móviles (4)	1.600,00	1.696,00	3.296,00
Tablets (2)	500,00	530,00	1.030,00
Total			6.550,80

Fuente: elaboración propia

7.1.3. Otros desembolsos iniciales

En el caso de otros desembolsos iniciales, constarían los correspondientes a la constitución de la sociedad, los cuales irán imputados contablemente contra Reservas voluntarias y cuyo desglose se refleja en la tabla 18.

Tabla 18. Gastos constitución

Concepto del desembolso	Total (IVA no incl.)
Gastos notariales de Constitución + Acta Titularidad Real	400,00
Gastos Registro Mercantil - BORME inscripción Constitución y cargos	560,00
Certificado Digital	30,00
Total	990,00

Fuente: elaboración propia

7.1.4. Financiación Inicial

Para la financiación inicial, se contará con recursos propios y ajenos. Dentro de los recursos propios, dos de los tres socios realizarán una aportación dineraria de 28.800 € a la constitución de la empresa, y el socio tecnológico aportará el desarrollo de la plataforma web, que será activada como activo intangible con un valor análogo a las aportaciones del resto de socios. La financiación proveniente de recursos ajenos se realizará mediante la constitución de un préstamo del Instituto de Crédito Español (ICO) de 20.000 €, con vencimiento a 3 años, con carencia del primero y un T.A.E. del 4,097%. El cuadro de amortización se detalla en el Anexo B.

7.2. Ingresos y gastos

El control de ingresos y gastos es una herramienta imprescindible dentro del control empresarial para el buen funcionamiento de la empresa, así como para una correcta toma de decisiones. Parte de unas previsiones que pueden verse afectadas en el tiempo, pero gracias a ellas se podrá observar dónde residen las desviaciones y podrán ser solventadas en caso de que supongan una injerencia negativa.

7.2.1. Previsión de Ventas

En el apartado 4.3 se desarrolla en detalle la previsión de ventas, que se resume a continuación en la tabla 19, que incluye los porcentajes de variación con respecto al ejercicio anterior, así como del período completo.

Tabla 19. Previsión ventas a 5 años

Tipos de servicios ofertados	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		% var. Período
	Ventas		Ventas	% var.	Ventas	% var.	Ventas	% var.	Ventas	% var.	
Suscripciones	25.472	64.826	154,5%		105.006	62,0%	146.086	39,1%	210.261	43,9%	725,5%
Marketplace	42.560	85.971	102,0%		131.208	52,6%	177.479	35,3%	229.893	29,5%	440,2%
Formaciones	81.120	101.208	24,8%		96.630	-4,5%	126.578	31,0%	165.772	31,0%	104,4%
Total	149.152	252.005	69,0%		332.844	32,1%	450.143	35,2%	605.926	34,6%	306,2%

Fuente: elaboración propia

7.2.2. Previsión de Gastos

Los gastos de explotación o gastos operativos son aquellos gastos en los que incurre una empresa para el desarrollo de su actividad principal (Donoso, A. 2016). Los costes salariales representan la partida con mayor peso de los gastos de explotación. Se han establecido salarios de 30.000€ brutos/anuales para los dos socios trabajadores, y de 20.000€ brutos/anuales para los comerciales, con un variable a partir del segundo año del 3%, el

tercero del 3,5%, el cuarto año del 4% y de un 5% para el quinto, calculados sobre los ingresos obtenidos anualmente en concepto de suscripciones. Los salarios se incrementarán linealmente un 2,00% anual, tomando como referencia el IPC según informe de FUNCAS (Funcas, 2021) a partir del segundo año. En la tabla 20 se desglosan los gastos salariales previstos.

Tabla 20. Gastos de personal a 5 años

Salarios brutos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socios	60.000	61.200	62.424	63.672	64.946
Comerciales	40.000	40.800	41.616	42.448	43.297
Total	100.000	102.000	104.040	106.121	108.243
Seguridad Social empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socios	17.940	18.299	18.665	19.038	19.419
Comerciales	11.960	12.199	12.443	12.692	12.946
Total	29.900	30.498	31.108	31.730	32.365
Total Gastos de Personal	129.900	132.498	135.148	137.851	140.608

Fuente: elaboración propia

Con excepción de los gastos variables comentados en el párrafo anterior, el resto de gastos de explotación son de naturaleza fija. Para la previsión a 5 años, se ha establecido un incremento de un 1,5% lineal anual tomando como referencia las previsiones del IPC según el informe de FUNCAS (Funcas, 2021). Los costes quedarían desglosados en tabla 21.

Tabla 21. Gastos explotación a 5 años

Gastos de Explotación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales	%
Teléfono/Datos	1.440	1.462	1.484	1.506	1.528	7.419	2,92%
Arrendamientos	9.600	9.744	9.890	10.039	10.189	49.462	19,49%
Web/Cloud	5.886	6.475	7.122	7.834	8.618	35.935	14,16%
Reparaciones y mnto.	6.948	7.562	8.176	8.791	9.405	40.882	16,11%
Consultoría LOPD	190	193	196	199	202	979	0,39%
Administración/laboral	4.200	4.263	4.327	4.392	4.458	21.640	8,53%
Marketing (promoción, public. y RRPP)	7.774	7.891	8.009	8.129	8.251	40.054	15,78%
Gastos de representación	9.600	9.744	9.890	10.039	10.189	49.462	19,49%
Primas de seguros	900	914	927	941	955	4.637	1,83%
Otros gastos generales	200	203	237	209	212	1.061	0,42%
Servicio PRL y vigilancia	447	454	461	467	474	2.303	0,91%
Total Gastos Fijos	47.185	48.903	50.719	52.545	54.481	253.833	100,00%

Fuente: elaboración propia

En relación con los gastos financieros, estos se corresponden con los intereses derivados del préstamo ICO mencionado en el apartado 7.1.4 y su anexo asociado (Anexo B). En resumen, los gastos totales del período proyectado se detallan en tabla 22 que se muestra a continuación.

Tabla 22. Gastos totales a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	129.900	132.498	135.148	137.851	140.608
Gastos Variables (Comerciales)		1.945	3.675	5.843	10.513
Gastos de Explotación	47.185	48.903	50.719	52.545	54.481
Gastos Financieros	793	616	220	0	0
Total Gastos	177.878	183.962	189.762	196.239	205.602

Fuente: elaboración propia

7.2.3. Previsión de Tesorería

El flujo de efectivo, flujo de fondos o *cash flow* en inglés, se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa (Vázquez, R. 2015). En la tabla 23 se detallan los flujos de tesorería para el período proyectado.

Tabla 23. *Cash Flow a 5 años*

CASH-FLOW	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Clientes	180.474	304.927	402.741	544.674	733.170
Inversión inicial	77.600				
Total ingresos	180.474	304.927	402.741	544.674	733.170
Gastos					
Fijos	101.240	112.872	114.919	106.588	108.718
Variables	0	1.945	3.675	5.843	10.513
Impuestos	55.581	78.292	99.558	140.016	214.816
Acreedores	50.952	49.002	50.819	52.646	57.425
Total Gastos	207.773	242.110	268.971	305.094	391.472
Neto	50.301	62.816	133.770	239.579	341.698
Situación apertura balance	77.600				
Tesorería Final	50.301	113.117	246.888	486.467	828.165

Fuente: elaboración propia

7.3.Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

Más allá del análisis económico al que hace referencia el punto 7.4 mediante la utilización de los ratios, a continuación se destacan los aspectos más relevantes de la cuenta de resultados. El primer ejercicio cierra con pérdidas de 39.664 € dado que la marca *Entre nosotr@s* es de nueva creación, por lo que requiere de cierto tiempo para promocionarse, ser reconocida y consolidarse en el mercado, obteniendo un número suficiente de usuarios que generen ingresos que absorban los costes de estructura. La partida de gastos con más peso en la cuenta de resultados es la correspondiente a los costes salariales, que en el primer ejercicio supone el 87,4% de las ventas. En los ejercicios siguientes el coste salarial disminuye porcentualmente con respecto a la cifra de negocios a medida que se incrementan los ingresos y se mantiene la misma estructura de personal, representando esta partida tan solo el 23,3% en el quinto año. El resultado de explotación también es negativo durante este primer ejercicio, resultado que se encuentra especialmente afectado por la amortización de la plataforma web, cuyo plazo establecido fiscalmente para su depreciación es de 3 años. A partir del segundo año, tanto el resultado de explotación como el del ejercicio son positivos, incrementándose porcentualmente año a año en relación con la cifra de negocios, que crece a un ritmo más

rápido que lo que crecen los gastos de explotación. El impuesto sobre beneficios del segundo año supone tan solo un 4,58% del BAI como consecuencia de la compensación de la base imponible generada el año anterior, y un 15% en el tercer año tras haberse acogido al tipo para empresas de nueva creación. Durante el primer ejercicio no se prevé retribución variable vinculada a la cifra de suscripciones, por lo que el margen bruto coincide con la cifra de negocios. A partir del segundo año, y de forma incremental para el resto del período, se prevén unos costes variables por este concepto que suponen entre un 0,8% de las ventas del año 2, hasta el alcanzar el 1,7% en el año 5, ejercicio en el que se llegaría al porcentaje máximo a retribuir a los comerciales. No obstante, no se prevé que el margen bruto se sitúe por debajo del 98%. En la tabla 24, se refleja la Cuenta de Resultados proyectada a 5 años.

Tabla 24. Cuentas de Pérdidas y Ganancias (PyG) a 5 años

Conceptos	Año 1	% s/Vtas.	Año 2	% s/Vtas.	Año 3	% s/Vtas.	Año 4	% s/Vtas.	Año 5	% s/Vtas.
Importe neto de la cifra de negocios	149.152	100,0%	252.005	100,0%	332.844	100,0%	450.143	100,0%	605.926	100,0%
Costes Variables Directos	0	0,0%	1.945	0,8%	3.675	1,1%	5.843	1,3%	10.513	1,7%
Magen Bruto s/ventas	149.152	100,0%	250.061	99,2%	329.169	98,9%	444.300	98,7%	595.413	98,3%
Gastos de personal	130.347	87,4%	132.952	52,8%	135.608	40,7%	138.318	30,7%	141.082	23,3%
Sueldos y salarios	100.000	67,0%	102.000	40,5%	104.040	31,3%	106.121	23,6%	108.243	17,9%
Cargas sociales (TGSS/Mutua)	30.347	20,3%	30.952	12,3%	31.568	9,5%	32.198	7,2%	32.839	5,4%
Otros gastos de explotación	46.738	31,3%	48.449	19,2%	50.258	15,1%	52.078	11,6%	54.007	8,9%
Amortización del Inmovilizado	10.938	7,3%	10.946	4,3%	10.957	3,3%	1.364	0,3%	1.420	0,2%
Total gastos de explotación	188.023	126,1%	192.347	76,3%	196.824	59,1%	191.760	42,6%	196.509	32,4%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)	-38.871	-26,1%	57.713	22,9%	132.345	39,8%	252.540	56,1%	398.903	65,8%
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos financieros	793	0,5%	616	0,2%	220	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTADO FINANCIERO	-793	-0,5%	-616	-0,2%	-220	-0,1%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	-39.664	-26,6%	57.097	22,7%	132.124	39,7%	252.540	56,1%	398.903	65,8%
Impuesto sobre beneficios	0	0,0%	2.615	1,0%	19.819	6,0%	63.135	14,0%	99.016	16,3%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-39.664	-26,6%	54.482	21,6%	112.306	33,7%	189.405	42,1%	299.888	49,5%

Fuente: elaboración propia

De forma similar a lo presentado con la cuenta de Pérdidas y Ganancias, se procederá a continuación a resaltar los aspectos más relevantes del Balance, sin perjuicio del análisis financiero al que hace referencia el apartado siguiente. El activo no corriente disminuye drásticamente a lo largo del período como consecuencia de la amortización de la plataforma web, cuyo plazo de depreciación fiscal, como se ha indicado anteriormente, es de 3 años. Sin embargo, el activo corriente se incrementa a lo largo del período como consecuencia de la tesorería acumulada, pues no se ha incluido en las proyecciones el reparto de dividendos con el objetivo de dar una imagen más aséptica del proyecto. No obstante, tanto el Cash Flow, como el remanente que figura en el balance, indican que el negocio tiene capacidad para

retribuir al accionista o a una reinversión de los beneficios. El patrimonio neto es positivo durante todo el período proyectado. A pesar de las cuantiosas pérdidas en las que se incurre en el primer ejercicio (un 26,6% de la cifra de negocios), éstas no llegan a comprometer el equilibrio patrimonial. A partir del tercer año, el único pasivo que consta en balance se corresponde con el impuesto de sociedades del ejercicio, a liquidar a mediados del ejercicio siguiente. A continuación, se refleja en la tabla 25 la previsión del Balance proyectado a 5 años.

Tabla 25. Balance previsional a 5 años

	Balance Inicial	Año 1 Importe	%	Año 2 Importe	%	Año 3 Importe	%	Año 4 Importe	%	Año 5 Importe	%
ACTIVO NO CORRIENTE	28.800	21.086	29,5%	10.692	8,6%	295	0,1%	-500	-0,1%	1.498	0,2%
Inmovilizado Intangible	28.800	29.344	41,1%	29.896	24,1%	30.457	12,3%	31.025	6,4%	31.603	3,8%
Amort. Acum. Inm. Intangible		-10.143	-14,2%	-20.294	-16,4%	-30.457	-12,3%	-31.025	-6,4%	-31.603	-3,8%
Inmovilizado Material		2.680	3,8%	2.680	2,2%	2.680	1,1%	2.680	0,6%	5.521	0,7%
Amort. Acum. Inm. Material		-795	-1,1%	-1.590	-1,3%	-2.385	-1,0%	-3.180	-0,7%	-4.023	-0,5%
ACTIVO CORRIENTE	77.600	50.301	70,5%	113.117	91,4%	246.888	99,9%	486.467	100,1%	828.165	99,8%
Efectivo y otros activos liq.	77.600	50.301	70,5%	113.117	91,4%	246.888	99,9%	486.467	100,1%	828.165	99,8%
TOTAL ACTIVO	106.400	71.387	100,0%	123.809	100,0%	247.183	100,0%	485.967	100,0%	829.663	100,0%
PATRIMONIO NETO	86.400	45.746	64,1%	100.228	81,0%	212.533	86,0%	401.938	82,7%	701.826	84,6%
Capital Social	86.400	86.400	121,0%	86.400	69,8%	86.400	35,0%	86.400	17,8%	86.400	10,4%
Reservas		-990	-1,4%	-990	-0,8%	492	0,2%	11.722	2,4%	16.290	2,0%
Reservas legales		0	0,0%	0	0,0%	1.482	0,6%	12.712	2,6%	17.280	2,1%
Reservas voluntarias		-990	-1,4%	-990	-0,8%	-990	-0,4%	-990	-0,2%	-990	-0,1%
Resultados neg ejercicios anteriores		0	0,0%	-39.664	-32,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Remanente		0	0,0%	0		13.336		114.411	23,5%	299.248	36,1%
Resultado del ejercicio		-39.664	-55,6%	54.482	44,0%	112.306	45,4%	189.405	39,0%	299.888	36,1%
PASIVO NO CORRIENTE	20.000	10.198	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Deudas a L/P con entidades de crédito	20.000	10.198	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PASIVO CORRIENTE		15.443	21,6%	23.581	19,0%	34.649	14,0%	84.029	17,3%	127.837	15,4%
Deudas a corto plazo		15.443	21,6%	23.581	19,0%	34.649	14,0%	84.029	17,3%	127.837	15,4%
Deudas con entidades de crédito		9.802	13,7%	10.198	8,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otras deudas a corto plazo		5.641	7,9%	13.383	10,8%	34.649	14,0%	84.029	17,3%	127.837	15,4%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	106.400	71.387	100,0%	123.809	100,0%	247.183	100,0%	485.967	100,0%	829.663	100,0%

Fuente: elaboración propia

7.4. Análisis económico y financiero

En el presente apartado se procederá a obtener conclusiones sobre la solvencia y rentabilidad del proyecto a través del análisis del umbral de rentabilidad, del Valor Actual Neto (VAN), de la Tasa interna de Retorno (TIR), del plazo de recuperación de la inversión, también denominado *Payback*, y de los ratios económico-financieros.

Llorente Olier, J.I. define al umbral de rentabilidad como al número de unidades producidas y vendidas necesarias para cubrir todos los costes de la empresa, tanto los fijos como los variables (Olier et al., 2017). Es en este punto donde se cubren todos los costes, no habiendo ni beneficios ni pérdidas. En la tabla 26 se resume el umbral de rentabilidad del proyecto, desarrollándose con más detalle en el anexo D. Del cálculo del umbral de rentabilidad se

puede extraer que, a finales del primer ejercicio, el coeficiente de seguridad está por debajo de 1, por lo que el volumen de actividad no es suficiente para absorber todos los gastos y costes asociados al negocio, incluyendo los costes de financiación, por lo que sería necesario incrementar los ingresos un 26,59% para alcanzar dicho umbral. Se puede concluir que las ventas proyectadas, con excepción de las del primer ejercicio, son suficientes para cubrir los costes asociados a la generación de éstas y que, a partir del segundo ejercicio, se generan excedentes suficientes para poder retribuir al accionista.

Tabla 26: Umbral de Rentabilidad

	Fórmula aplicada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Umbral de rentabilidad (sin gastos financieros) (UR-f)	Gastos / MMC	188.023	192.347	196.824	191.760	196.509	Ventas anuales
UR Mensual medio	UR-f/12 meses	15.669	16.029	16.402	15.980	16.376	Venta media mes
Umbral de rentabilidad (con gastos financieros) (UR)	(Gastos + G. Fin.) / MMC	188.816	192.964	197.044	191.760	196.509	Ventas anuales
UR Mensual medio	UR/12 meses	15.735	16.080	16.420	15.980	16.376	Venta media mes
Ventas anuales previstas (V)		149.152	252.005	332.844	450.143	605.926	Ventas anuales
Venta mensual media prevista	V/12 meses	12.429	21.000	27.737	37.512	50.494	Venta media mes
Beneficio Bruto Estimado (BAII)	(V-UR-f)* MMC	-38.871	59.658	136.020	258.384	409.416	€/año
Beneficio Estimado (BAI)	(V-UR)* MMC	-39.664	59.042	135.799	258.384	409.416	€/año
Coef. de seguridad (sin gastos financieros)	UR-f / V	0,79	1,31	1,69	2,35	3,08	= Prev. Ventas/UR
Coef. de seguridad (con gastos financieros)	UR / V	0,79	1,31	1,69	2,35	3,08	
Incremento de ventas necesario		26,59%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Fuente: elaboración propia

El objetivo de todo proyecto de inversión es que aumente el valor de la empresa, por lo que es imprescindible determinar la rentabilidad de éste para verificar si es viable o no. El rendimiento mínimo que se requiere del proyecto para verificar que se cumple esta premisa es que la inversión sea mayor a los recursos utilizados para financiarlo. A través del cálculo del VAN y la TIR se puede verificar la viabilidad del proyecto. El VAN es el valor descontado de todos los flujos de caja asociados a la inversión, menos el desembolso inicial necesario. En el presente proyecto, la inversión es de 106.400 euros. La fuente de financiación está integrada por el capital social, que asciende a 86.400 €, al que los accionistas le exigen una rentabilidad mínima del 10%, y por un préstamo bancario con un tipo de interés del 4,097%. Si el proyecto devuelve un VAN positivo, se podrá considerar que aporta valor a la empresa. La tasa de descuento será equivalente a la del coste medio ponderado de los capitales propios y ajenos. La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor descontado de los flujos de caja con el desembolso inicial. Las oportunidades de inversión serán mayores cuánto más alejadas estén

del origen. Por otro lado, el Payback indicará el número de años necesarios para que los flujos de caja permitan recuperar la inversión inicial, siendo mejor inversión la que se recupera en el menor plazo. En la tabla 27 se refleja el cálculo del coste medio ponderado de los capitales invertidos, y la tabla 28, los cálculos de VAN, TIR y *Payback*.

Tabla 27. Coste Medio Ponderado del Capital

Fuente de financiación	Cuantía	%sobre Recursos Totales	Coste	Coste antes de Imp Soc	Tasa Imp Sociedades	Coste después de Imp Sociedades	Coste de Capital
Recursos Totales	106.400	100%					
Capital	86.400	81%	10,0%	8%			8,120%
Préstamo bancario	20.000	19%	4,097%	0,77%	15%	0,655%	0,655%
CMPC (K₀)							8,77%

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. VAN, TIR, Payback

Período	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial (RRPP + RRAA)	-106.400			Payback		
Flujos de Caja de entrada		180.474	304.927	402.741	544.674	733.170
Flujos de Caja de salida		206.980	241.494	268.750	305.094	391.472
FLUJOS NETOS CAJA	-106.400	-26.506	63.433	133.991	239.579	341.698
Tasa de descuento	8,775%					
O_n		-26.506	63.433	133.991	239.579	341.698
$(1+i)^n$		1,09	1,18	1,29	1,40	1,52
		-132.906	-69.473	64.518		
VAN	422.474	-106.400	-24.368	53.611	104.109	171.133
TIR	61,36%					224.388
PAYBACK	2 años, 6 meses y 7 días					

Fuente: elaboración propia

De dicho análisis se puede concluir que el proyecto es viable dado que el valor neto actual de los flujos descontados, descontando la inversión inicial, asciende a 422.474€, y que la TIR es del 61,36%, recuperándose la inversión a los dos años, 6 meses y 7 días.

Los ratios financieros son cocientes que permiten comparar la situación de la empresa con valores óptimos o promedios del mercado. Estos se ocupan de aspectos financieros como el endeudamiento, la solvencia y la liquidez. En cambio, los ratios económicos se centran en aspectos relacionados con la actividad, nutriéndose de los datos reflejados en la cuenta de resultados (Rus Arias, 2020). En relación con los ratios del proyecto, estos se detallan y analizan en el anexo D.

8. Conclusiones

El objetivo general de este proyecto ha sido el de analizar la viabilidad económica y financiera para la creación de una plataforma tecnológica social, formativa y de venta especializada en

el sector estético profesional. Para ello han sido desarrollados aspectos fundamentales relativos a este mercado, la propuesta de valor, el plan de operaciones y el plan financiero.

En el análisis del mercado se ha podido confirmar la existencia de un grupo privado de Facebook integrado por profesionales del sector de la estética que demuestra un claro interés por encontrar un espacio donde aprender, compartir y relacionarse con sus pares, demostrando así una mayor viabilidad del proyecto presentado. La propuesta de valor viene dada a través de la propia innovación del proyecto, ya que esta será la primera plataforma exclusiva del sector estético que ayudará a fomentar la transformación digital de este sector, tanto en la comunicación como en el abastecimiento del negocio a través de su Marketplace. También es importante destacar que dicha innovación también será del interés del proveedor.

En el plan de operaciones se ha analizado cuál es la ubicación más idónea del proyecto a través del Método Aditivo, arrojando como resultado la Comunidad de Madrid. Los recursos humanos se han ajustado al máximo con expectativas de crecimiento a partir del quinto año. El proyecto se inicia con dos de los tres socios a cargo de la dirección, y dos comerciales cubriendo Madrid y Barcelona, ciudades donde se concentra la mayor cantidad de profesionales de la estética. El plan financiero verifica la viabilidad del proyecto cumpliendo así el objetivo general marcado. El primer año el resultado de explotación es negativo debido principalmente a la falta de conocimiento de la plataforma web por parte de los clientes potenciales. A partir del segundo año, tanto el resultado de explotación como el del ejercicio son positivos. Los flujos de caja son positivos en todos los periodos. El proyecto da como resultado un VAN positivo y el plazo de recuperación de la inversión se sitúa en los dos años, 6 meses y 7 días. En conclusión, se observa que el proyecto presentado reúne un alto grado de innovación para el sector al que se dirige y cumple con el objetivo general de viabilidad económica.

9. Limitaciones y prospectiva

Al realizar el análisis del mercado se ha advertido una clara falta de estudios relativos al sector de la estética profesional. A nivel nacional, sólo dos empresas se encargan de desarrollar estudios de mercado de este sector, que no son accesibles en su totalidad si no se es asociado. Esto ha dificultado enormemente poder referenciar de forma más académica información

obtenida que era relevante para justificar el interés del sector hacia las nuevas tecnologías, y los servicios ofertados de este proyecto.

El carácter innovador del proyecto también ha resultado ser una limitación para el desarrollo de éste, dado que no existen datos históricos de otras plataformas web con estas características en las que poder apoyarse para obtener valores óptimos o promedios del sector. Para alcanzar este objetivo necesario medir de forma constante la evolución del proyecto y por si las previsiones realizadas no se cumplieran, se ha planteado un plan de contingencias para cada uno de los servicios que ofrece la plataforma.

Tabla 29: Plan de contingencias

Plan de contingencias	Objetivo económico por debajo del 20%	Objetivo económico por debajo del 40%	Objetivo económico por debajo del 60%
Venta de suscripciones	Acceso Premium sin durante 3 días	Ofertar primer mes al 50%	Ofertar segundo mes sin coste
Acciones de Marketing	Aumento del envío de emailing personalizados con promoción	Aumento del envío de emailing personalizados con promoción	Aumento del envío de emailing personalizados con promoción
Acciones para captación y conversión	Descarga de documentos útiles para el negocio	Acceso gratuito a un webinar registrándose	Crear un acceso de consultas personalizadas sobre la gestión del negocio
Venta de cursos	Aumentar las ventas de suscripciones	Dto. a los no suscriptores de un 20%	Oferta de 2x1
Acciones de Marketing	Aumentar la periodicidad de las acciones en las RR.SS	Publicidad en Facebook Ads y Google Ads	Colaboraciones con profesionales referentes del sector que promocionen los cursos
Acciones para captación y conversión	Descarga de documentos útiles para el negocio	Acceso gratuito a un webinar registrándose	Crear un acceso de consultas personalizadas sobre la gestión del negocio
Captación de proveedores	Un mes sin cuota mensual	Seis meses sin coste de cuota mensual	Tres meses sin coste de cuota mensual
Acciones de Marketing	Aumento del envío de emailing personalizados con promoción	Aumento del envío de emailing personalizados con promoción	Aumento del envío de emailing personalizados con promoción

Fuente: elaboración propia

La prospectiva de este proyecto una vez consolidada la marca es la de convertirse en un referente a nivel nacional dentro del sector estético profesional, contribuyendo así a la digitalización del sector.

Referencias bibliográficas

50Minutos (2016). *La cadena de valor de michael porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. ProQuest Ebook Central <https://bv.unir.net:2056>

Acuerdo de Schengen. (2020, julio 17). Servicios al Ciudadano. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/extranjeria/acuerdo-de-schengen>

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan. <https://books.google.es/books?id=o-M9AAAAIAAJ>

Asarta, M. (2021, febrero). *Establecimientos de Peluquería y Estética | Nota de prensa 2021 | DBK Observatorio Sectorial*. El sector de peluquerías y centros de estética pierde cerca del 30% de sus ingresos. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/establecimientos-peluqueria-estetica-2021>

Banco de España (2021, marzo 23). *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2021-2023)*. Banco de España. Eurosistema https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/Briefing_note/es/notabe230321.pdf

Bayo-Moriones, A., Cerio, J. M.-D. de. (2002). Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. *M@n@gement*, 175-199. <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/4173>

BOE. (2002, julio 11). *BOE.es—BOE-A-2002-13758 Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico*. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>

CECAM. (2020, marzo 6). La Federación regional de Empresarios de Peluquerías y Centros de Estética de CLM reclama la bajada del IVA al 10%. CECAM. <https://cecam.es/la-federacion-regional-de-empresarios-de-peluquerias-y-centros-de-estetica-de-clm-reclama-la-bajada-del-iva-al-10/>

Comisión Europea. (2021). *Recovery and Resilience Facility*. European Commission - European Commission. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en

Donoso, A. (2016, octubre 31). *Gastos de explotación—Definición, qué es y concepto* / Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gastos-de-explotacion.html>

Epdata. (2021, junio 15). *Pobreza (Encuesta de Condiciones de Vida del INE), estadísticas, gráficos y datos*. <https://www.epdata.es/datos/pobreza-encuesta-condiciones-vida-ine-estadisticas-graficos-datos/95/espana/106>

Fahey, L., Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West. <https://books.google.es/books?id=F419QgAACAAJ>

Fernández, J. P. (2021, marzo 11). *¿Cuánto ha aumentado la inversión en ciencia en España para 2021?* MuyNegociosyEconomia.es. <https://www.muynegociosyeconomia.es/economia-y-finanzas/articulo/cuanto-ha-aumentado-la-inversion-en-ciencia-en-espana-para-2021-731615456696>

Ferrell, O. C., Hartline, M. D. (2017). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning. <https://books.google.es/books?id=2L3BuQEACAAJ>

FUNCAS. (2020, noviembre). *Previsiones económicas para España 2021-2022. Noviembre 2020*. Funcas. <https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2021-2022-noviembre-2020/>

FUNCAS. (2021, junio 11). *IPC abril 2021. Previsiones hasta diciembre 2022*. Funcas. <https://www.funcas.es/textointegro/ipc-mayo-2021-previsiones-hasta-diciembre-2022/>

Gutiérrez, I. (2020, mayo 16). *Sin ERTes, la tasa de paro podría haber superado el 30% de la población activa*. La Información. <https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/domenech-tasa-paro-sin-ertes-crisis-coronavirus/6567440/>

Hallama, M., Ribo, M. M., Tudela, S. R., Vendrell, G. C., de Girona, U. (2011). EL FENÓMENO DEL GREENWASHING Y SU IMPACTO SOBRE LOS CONSUMIDORES. *aposta*, 39.

Infoautónomos. (2021, julio 28). *Ayudas y subvenciones para autónomos en 2021*. Infoautónomos. <https://www.infoautonomos.com/ayudas-subvenciones-autonomos/ayudas-y-subvenciones-para-autonomos/#ayudas>

Inforetail. (2021, marzo 4). *El e-commerce crecerá este año un 24% en España*. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet.aspx?urlf=el-e-commerce-crecera-este-ano-un-24-en-espana&cod=a6c87fa37388c31862bd8c3f378832f2>

INCUAL. (2021). *Familias profesionales*. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de https://incual.educacion.gob.es/imagen_descripcion

INE. (2021, enero 1). *Estadística del Padrón continuo*. INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177012&menu=ultiDatos&idp=1254734710990

INE. (2020). *Renta anual neta media por tipo de hoga*. INE. https://www.ine.es/ss/Satellite?param1=PYSDetalle&c=INESeccion_C¶m3=1259924822888&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259925949467&L=1

Inerbrand.(2020). *BGB Archive*. Interbrand. <https://www.interbrand.com/best-global-brands/>

Inflation.eu. (s. f.). *Inflación histórica España – inflación histórica España IPC*. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

Ipsos. (2020, enero 27). *El 76% de los españoles han cambiado sus hábitos para luchar contra el cambio climático*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-es/el-76-de-los-espanoles-han-cambiado-sus-habitos-para-luchar-contr-el-cambio-climatico>

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica*. Pearson. <https://books.google.es/books?id=m9y8AAAACAAJ>

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información. *Boletín Oficial del Estado*, núm 166, de 12 de julio de 2002, 25388-25403. <https://www.boe.es/eli/es/l/2002/07/11/34/con>

Macías, M. (2013, abril 7). *Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas*. Advenio. <https://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/>

Marbaise, M., Pinson, L. S. (2017). *El modelo canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz*. en50minutes.es. <https://books.google.es/books?id=FLWUtAEACAAJ>

Martínez, E. (2021, marzo 27). *Los hábitos de consumo tras la covid reducirán las compras durante años*. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/economia/nuevos-habitos-consumo-20210328135427-ntrc.html>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2021, febrero). *Informe de indicadores de calidad del aire en relación con las medidas adoptadas por la COVID-19*. Año

2020. <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/La-calidad-del-aire-se-acerca,-en-el-%C3%BAltimo-trimestre-de-2020,-a-niveles-previos-a-la-pandemia/tcm:30-522576>

Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.es/books?id=xgVtpdx0FzQC>

Olier, J. I. L. Centro de Estudios Financieros. (2017). *Análisis de estados económico-financieros*. CEF. <https://books.google.es/books?id=sJPtuQEACAAJ>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>

Paul, R., Elder, L. (2003). *La mini-guía para el pensamiento crítico, conceptos y herramientas*. Fundación para el Pensamiento Crítico. <https://books.google.es/books?id=pFNKAQAACAAJ>

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: S.L. (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES.

Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, *por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009)*. Boletín Oficial del Estado, 12. sec. I, de 28 de abril de 2007, páginas 18572 a 18593. <https://www.boe.es/boe/dias/2007/04/28/pdfs/A18572-18593.pdf>

Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio. *Resolución de 2 de agosto de 2012, de la Dirección General de Tributos, sobre el tipo impositivo aplicable a determinadas entregas de bienes y prestaciones de servicios en el Impuesto sobre el Valor Añadido*. Boletín Oficial del Estado, 187. sec. III, de 2 de agosto de 2012, páginas 56055 a 56060. <https://www.boe.es/boe/dias/2012/08/06/pdfs/BOE-A-2012-10534.pdf>

Roberto Vázquez Burguillo (2015, noviembre 13). Flujo de efectivo. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>

Rus Arias, E. (2020, mayo 7). *Ratios financieros—Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/ratios-financieros.html>

Sanz, M.J. Galán, E. (Eds.). (2020). *Impactos y riesgos derivados del cambio climático en España*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

<https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/impactos-cambio-climatico-espana.aspx>

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos.es. <https://books.google.es/books?id=TGHyCwAAQBAJ>

Stanpa. (2021a, febrero 11). *Stanpa defiende la apertura de los centros de estética profesional en Andalucía por ser servicios individuales*. Stanpa :: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. <https://www.stanpa.com/notas-prensa/stanpa-defiende-la-apertura-de-los-centros-de-estetica-profesional-en-andalucia-por-ser-servicios-individuales/>

Stanpa. (2021b, marzo 11). *El cuidado personal sufre un impacto del 10% como consecuencia de la pandemia en 2020*. Stanpa:: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. <https://www.stanpa.com/wp-content/uploads/2021/03/2021-03-11-np-trasformacion-del-cuidado-personal-y-la-belleza-al-entorno-post-covid-19.pdf>

Stanpa (2021.). *Reciclaje envases*. Stanpa :: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de <https://www.stanpa.com/somos-responsables/medio-ambiente-y-sostenibilidad/reciclaje-envases/>

Soto, E. T. C. (2020). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Instituto Nacional de estadística. https://www.ine.es/prensa/tich_2020.pdf

Telecoming. (2021, marzo 29). *Subsconomics: La economía de suscripción superará los \$ 228 mil millones durante 2021*. Telecoming. TECNOLOGÍA DE MONETIZACIÓN. <https://www.telecoming.com/blog/subsconomics-the-subscription-economy-will-surpass-228-billion-during-2021/>

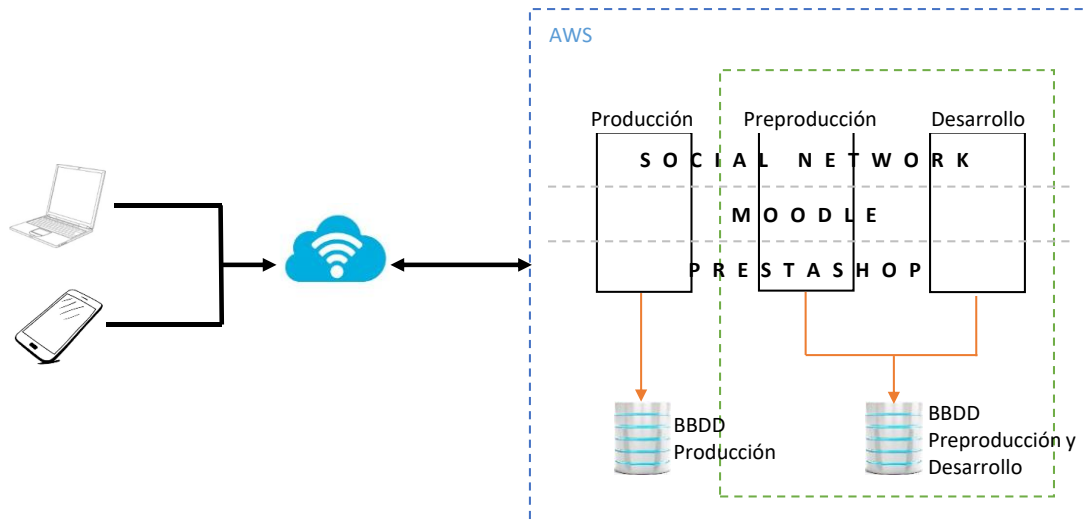
Tena, A. (2020, octubre 16). *La inseguridad del transporte público frente al virus resucita la movilidad en coche | Público*. <https://www.publico.es/sociedad/inseguridad-transporte-publico-frente-virus-resucita-movilidad-coche.html>

Tratado de Maastricht. (1993, noviembre 1). *Tratado de Maastricht*. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/es/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/maastricht-treaty>

Triami Media (2021) *Inflación histórica España - inflación IPC*. Inflation.eu. <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

Anexo A. Arquitectura Cloud

Se ha creado la arquitectura de componente del Cloud que está desarrollada en base a los servicios e infraestructuras que ofrece AWS (Amazon Web Services):



Fuente: Elaboración propia

1. Servidor Web *open source* (código abierto), ya que permite acceder a su código y así poder realizar todas las modificaciones, donde se despliega la web estática.
2. Servidor de aplicaciones *open source* en el que se despliegan las aplicaciones de *social network*, formación y marketplace.
3. Servidor de Base de datos (open source). El servidor tiene dos bases de datos por un lado de la producción y por otro lado la base de datos de la preproducción y desarrollo.

Anexo B. Cuadro de amortización pretamo ICO

Período	Capital amortizado	Intereses	Cuota	Capital Pendiente
1	0,00	66,12	66,12	20.000,00
2	0,00	66,12	66,12	20.000,00
3	0,00	66,12	66,12	20.000,00
4	0,00	66,12	66,12	20.000,00
5	0,00	66,12	66,12	20.000,00
6	0,00	66,12	66,12	20.000,00
7	0,00	66,12	66,12	20.000,00
8	0,00	66,12	66,12	20.000,00
9	0,00	66,12	66,12	20.000,00
10	0,00	66,12	66,12	20.000,00
11	0,00	66,12	66,12	20.000,00
12	0,00	66,12	66,12	20.000,00
Total Año 1	0,00	793,41	793,41	
13	802,09	66,12	868,21	19.197,91
14	804,74	63,47	868,21	18.393,17
15	807,40	60,81	868,21	17.585,77
16	810,07	58,14	868,21	16.775,71
17	812,75	55,46	868,21	15.962,96
18	815,43	52,77	868,21	15.147,52
19	818,13	50,08	868,21	14.329,40
20	820,83	47,37	868,21	13.508,56
21	823,55	44,66	868,21	12.685,01
22	826,27	41,94	868,21	11.858,74
23	829,00	39,20	868,21	11.029,74
24	831,74	36,46	868,21	10.198,00
Total Año 2	9.802,00	616,46	10.418,46	
25	834,49	33,71	868,21	9.363,51
26	837,25	30,95	868,21	8.526,26
27	840,02	28,19	868,21	7.686,24
28	842,80	25,41	868,21	6.843,44
29	845,58	22,62	868,21	5.997,86
30	848,38	19,83	868,21	5.149,49
31	851,18	17,02	868,21	4.298,30
32	854,00	14,21	868,21	3.444,31
33	856,82	11,39	868,21	2.587,49
34	859,65	8,55	868,21	1.727,84
35	862,49	5,71	868,21	865,34
36	865,34	2,86	868,21	0,00
Total Año 3	10.198,00	220,46	10.418,46	
Total	20.000,00	1.630,34	21.630,34	

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto

Parámetro de cálculo	Fórmula aplicada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Gastos laborales		129.900	132.498	135.148	137.851	140.608	€/año
Otros gastos		47.185	48.903	50.719	52.545	54.481	€/año
Amortizaciones		10.938	10.946	10.957	1.364	1.420	€/año
Total Gastos		188.023	192.347	196.824	191.760	196.509	€/año
Resultado Financiero		-793	-616	-220	0	0	€/año
Margen Medio de Contribución (MMC)		100%	100%	100%	100%	100%	
Umbral de rentabilidad (sin gastos financieros) (UR-f)	Gastos/MMC	188.023	192.347	196.824	191.760	196.509	Ventas anuales
UR Mensual medio	UR-f / 12 meses	15.669	16.029	16.402	15.980	16.376	Venta media mes
Umbral de rentabilidad (con gastos financieros) (UR)	(Gastos + G. Financ.)/MMC	188.816	192.964	197.044	191.760	196.509	Ventas anuales
UR Mensual medio	UR / 12 meses	15.735	16.080	16.420	15.980	16.376	Venta media mes
Ventas anuales previstas (V)		149.152	252.005	332.844	450.143	605.926	Ventas anuales
Venta mensual media prevista	V/12 meses	12.429	21.000	27.737	37.512	50.494	Venta media mes
Beneficio Bruto Estimado (BAII)	(V-UR-f) * MMC	-38.871	59.658	136.020	258.384	409.416	€/año
Beneficio Estimado (BAI)	(V-UR) * MMC	-39.664	59.042	135.799	258.384	409.416	€/año
Coef. de seguridad (sin gastos financ)	UR-f/V	0,79	1,31	1,69	2,35	3,08	= Ventas/UR
Coef. de seguridad (con gastos financ)	UR/V	0,79	1,31	1,69	2,35	3,08	
Incremento de ventas necesario		26,59%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Fuente: elaboración propia

Anexo D. Ratios

Los principales ratios recogidos en el presente anexo se han basado en los conceptos recogidos por Llorente Olier en su libro “Análisis de estados económico-financieros” (Olier et al., 2017).

Fondo de Maniobra: este ratio expresa la parte de recursos de largo plazo que financian activos a corto. Por lo general, las compañías con fondos de maniobra positivos tienen una mejor posición para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio Neto		45.746	100.228	212.533	401.938	701.826
Pasivo No Corriente	FM= (PN+PNC) - ANC	10.198	0	0	0	0
Activo No Corriente		21.086	10.692	295	-500	1.498
Fondo de Maniobra		34.858	89.536	212.238	402.438	700.328

Ratio de Liquidez general: mide la relación (en nº de veces) que el activo corriente contiene al pasivo corriente. Expresado de otro modo, con cuantos activos de corto plazo cuenta la compañía para hacer frente a su exigible a corto plazo.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	AC	50.301	113.117	246.888	486.467	828.165
Pasivo Corriente	PC	15.443	23.581	34.649	84.029	127.837
Ratio de Liquidez General		3,26	4,80	7,13	5,79	6,48

Ratio de solvencia: compara el total del activo con el pasivo exigible, tanto sea este corriente como no corriente. Si fuera inferior a 1, la empresa debería solicitar el concurso de acreedores puesto que no cuenta con recursos suficientes para atender sus deudas con terceros, por lo que tampoco podría disolver voluntariamente la sociedad.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Total	AT	71.387	123.809	247.183	485.967	829.663
Pasivo Exigible	PC + PNC	25.641	23.581	34.649	84.029	127.837
Ratio de Solvencia		2,78	5,25	7,13	5,78	6,49

Ratios Económicos

Peso del resultado bruto de explotación: este ratio expresa la parte e los ingresos que quedan en la empresa tras satisfacer los costes de las ventas.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado de Explotación	$\frac{\text{Res. bruto de explotación}}{\text{VN}}$	-38.871	57.713	132.345	252.540	398.903
Ventas Netas		149.152	252.005	332.844	450.143	605.926
Peso del RBE		-26,06%	22,90%	39,76%	56,10%	65,83%

EBITDA sobre ventas: este ratio expresa el beneficio antes de intereses e impuestos, sin imputar gastos no desembolsables.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{VN}}$	-27.933	68.660	143.302	253.904	400.323
Ventas Netas		149.152	252.005	332.844	450.143	605.926
EBITDA sobre Ventas		-18,73%	27,25%	43,05%	56,41%	66,07%

Efecto del coste financiero: mide cuál es el impacto del endeudamiento en la empresa.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BAI	$\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$	-39.664	57.097	132.124	252.540	398.903
BAII		-38.871	57.713	132.345	252.540	398.903
Efecto del coste financiero		102,04%	98,93%	99,83%	100,00%	100,00%

Beneficio antes de impuestos sobre ventas: expresa el margen que le queda a la empresa por cada euro ingresado para atender el impuesto sobre beneficios.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BAI	$\frac{\text{BAI}}{\text{VN}}$	-39.664	57.097	132.124	252.540	398.903
Ventas Netas		149.152	252.005	332.844	450.143	605.926
BAI sobre Ventas		-26,59%	22,66%	39,70%	56,10%	65,83%

Peso del impuesto sobre beneficios sobre ventas: expresa el porcentaje de cada euro de ingresos que se destina al impuesto de sociedades.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impuesto s/beneficios	$\frac{\text{Impuesto s/beneficios}}{\text{VN}}$	0	2.615	19.819	63.135	99.016
Ventas Netas		149.152	252.005	332.844	450.143	605.926
Peso del Impto Beneficios		0,00%	1,04%	5,95%	14,03%	16,34%

Ratios financieros

Ratio de autofinanciación: es una razón que se utiliza para verificar que tan apalancada está la empresa, dado que expresa cuántos de los activos están siendo financiados con recursos propios.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio Neto	PN	45.746	100.228	212.533	401.938	701.826
Activo Total	AT	71.387	123.809	247.183	485.967	829.663
Ratio de autofinanciación		64%	81%	86%	83%	85%

Ratio de endeudamiento: representa el porcentaje de recursos financieros que provienen de fuentes ajenas, con respecto a los recursos propios.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Exigible	PC + PNC	25.641	23.581	34.649	84.029	127.837
Patrimonio Neto + Pas. Exig.	PN+PC+PNC	71.387	123.809	247.183	485.967	829.663
Ratio de endeudamiento		36%	19%	14%	17%	15%

Ratios de Rentabilidad

ROS (return on sales): indica cuán eficiente es la empresa en la gestión de sus operaciones, ya que representa qué parte de cada unidad vendida permanece en la empresa en forma de beneficio tras hacer frente a todos los costes de explotación.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BAII	BAII	-38.871	57.713	132.345	252.540	398.903
Ventas Netas	VN	149.152	252.005	332.844	450.143	605.926
ROS		-26%	23%	40%	56%	66%

ROCE (return on capital employed): el ratio del capital empleado compara el beneficio de explotación respecto de todos los recursos con coste empleados en la financiación de activos, no incluyéndose los recursos con coste (pasivo bancario del ICO en el presente caso).

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BAII	BAII	-38.871	57.713	132.345	252.540	398.903
Capital empleado medio	PN+PNC+PC Bancario	65.746	88.086	161.479	307.236	551.882
ROCE		-59%	66%	82%	82%	72%

ROE (return on equity) o Rentabilidad Financiera: este ratio indica cuán rentable es la empresa para sus accionistas, comparando el beneficio neto con los recursos aportados por estos, en forma de capital y de beneficios no distribuidos.

	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto	BN	-39.664	54.482	112.306	189.405	299.888
Patrimonio Neto medio	PN medio	45.746	72.987	156.380	307.236	551.882
ROE		-87%	75%	72%	62%	54%