



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Plan empresarial para la creación de una barbería estilo clásica en Madrid: Imperitus Barbershop

Trabajo fin de máster presentado por:
Andrea C. Peñaloza S.

Director/a: Irune García Pescador

Ciudad: Madrid
Fecha: 26/02/2016
Firmado por: Andrea C. Peñaloza S.

RESUMEN

El presente plan de negocio plantea la puesta en marcha de una barbería al estilo tradicional propio de los años 50, pretendiendo atacar un nicho de mercado que plantea la necesidad de consumir productos alejados de las grandes industrias y apoya el retorno de las actividades tradicionales y artesanales como lo es la barbería.

Mediante el análisis del sector, el desarrollo de un plan de marketing, el planteamiento de una estructura de operaciones óptimas y la realización de un plan económico financiero se busca demostrar que el proyecto Imperitus Barbershop es factible, que además reportará resultados positivos en sus ejercicios, siempre que se ejecute el plan de marketing que se plantea en el desarrollo del presente trabajo.

PALABRAS CLAVES: Barbería, artesanal, *vintage*, viabilidad, tradición.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Presentación de la idea de negocio	6
1.1.1 Origen de la idea.....	7
1.1.2 Descripción de la actividad	8
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO	8
2.1 Análisis del entorno general	8
2.1.1 Factores económicos	8
2.1.2 Factores sociodemográficos	10
2.1.3 Factores socioculturales.....	11
2.1.4 Factores relacionados con la I+D+i.....	12
2.1.5 Factores políticos-legales	12
2.2 Análisis del sector	14
2.2.1 Intensidad de la competencia	14
2.2.2 Acceso a nuevos competidores	17
2.2.3 Productos sustitutivos	18
2.2.4 Poder negociador con proveedores y compradores	18
2.3 Estructura y naturaleza del mercado	19
2.4 Análisis interno de la empresa	20
2.5 Análisis DAFO de la empresa.....	23
2.5.1 Estrategias DAFO	24
3. PLAN DE MARKETING	25
3.1 Objetivos estratégicos	26
3.1.1 Objetivos cuantitativos	26
3.1.2 Objetivos cualitativos	26
3.2 Estrategia Funcional.....	27
3.3 Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización.....	28
3.3.1 Estrategia de segmentación.....	28
3.3.2 Estrategia de posicionamiento	29
3.3.3 Estrategia de fidelización.....	30
3.4 Estrategias de Marketing mix.....	31
3.4.1 Producto	31
3.4.2 Plaza	34
3.4.4 Comunicación	36
3.5 Necesidades a satisfacer por la empresa	37
4. PLAN DE OPERACIONES	37
4.1 Descripción del servicio	38
4.2 Ubicación	38
4.3 Marco jurídico.....	39
4.4 Operaciones:.....	39
4.4 Desarrollo del servicio	40
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	43
5.1 Equipo directivo	43
5.2 Organigrama	43
5.3 Listado de funciones.....	44
6. PLAN FINANCIERO	46
6.1 Estimación inicial del Fondos y Fuentes de Financiación	46
6.1.1 Fuentes de Financiación.....	47
6.2 Pronóstico de ventas	47
6.3 Políticas de cobro y de pagos de la empresa	48

6.4 Cuentas de resultados previsional	48
6.5 Balance previsional	49
6.6 Ratios básicos	50
6.6.1 Ratios de liquidez.....	50
6.6.2 Ratios de solvencia.....	50
6.6.3 Ratios de Rentabilidad.....	51
6.7 Análisis VAN y TIR	51
6.8 Escenarios	52
6.8.1 Escenario optimista	52
6.8.2 Escenario pesimista	53
7. PLAN DE CONTINGENCIA	54
7.1 Limitaciones	54
7.2 Principales amenazas	54
7.3 Alternativas	55
8. CONCLUSIONES	56

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Estrategia de posicionamiento</i>	29
<i>Tabla 2. Estrategia de fidelización</i>	30
<i>Tabla 3. Oferta de cortes de pelo y afeitados de Imperitus Barbershop</i>	32
<i>Tabla 4. Oferta de productos para el cuidado del pelo y barba</i>	33
<i>Tabla 5. Precios de servicios y productos</i>	35
<i>Tabla 6. Descripción de cargo Barbero con perfil operativo</i>	44
<i>Tabla 7. Descripción de cargo de Barbero con perfil estratégico</i>	45
<i>Tabla 8. Descripción de cargo de Encargado de Comunicaciones</i>	45
<i>Tabla 9. Inversiones</i>	46
<i>Tabla 10. Fuentes de financiación</i>	47
<i>Tabla 11. Unidades de ventas estimadas escenario realista</i>	48
<i>Tabla 12. Proyección de ventas</i>	48
<i>Tabla 13. Cuenta de pérdidas y resultados</i>	48
<i>Tabla 14. Balance previsional</i>	49
<i>Tabla 15. Ratios básicos</i>	50
<i>Tabla 16. VAN y TIR</i>	51
<i>Tabla 17. Estimación de crecimiento en ventas</i>	52
<i>Tabla 18. Unidades de ventas estimadas escenario optimista</i>	52
<i>Tabla 19. VAN y TIR escenario optimista</i>	52
<i>Tabla 20. Unidades de ventas estimadas escenario pesimista</i>	53
<i>Tabla 21. VAN y TIR en escenario pesimista</i>	53

INDICE FIGURAS

<i>Figura 1. Actividades comerciales en el subsector de la peluquería</i>	15
<i>Figura 2. Ejemplo sala de la barbería</i>	22
<i>Figura 3. Ejemplo uniformes de barberos</i>	22
<i>Figura 4. Ejemplo del ambiente de trabajo en la barbería</i>	22
<i>Figura 5. Resumen DAFO</i>	24

<i>Figura 6. Ciclo de vida del producto.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 7. Logotipo de Imperitus Barbershop</i>	<i>32</i>
<i>Figura 8. Marcaje de bolsa</i>	<i>35</i>
<i>Figura 9. Ubicación propuesta para la barbería.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 10. Canvas de Osterwalder.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 11. Organigrama</i>	<i>44</i>

1. INTRODUCCIÓN

La elaboración de este plan empresarial plantea la creación de una barbería *old style rockabilly* y tiene como objetivo conocer la viabilidad y rentabilidad de este negocio, así como los riesgos económicos y financieros a los que se enfrentará y las posibles vías de acción para afrontarlos de manera de reducir las incertidumbres, y en un futuro llevar a la realidad la idea de negocio. A su vez servirá como presentación a posibles inversionistas, dando a conocer una planificación empresarial en la que se desarrollan estrategias que persiguen el desarrollo óptimo de un negocio hasta la obtención de beneficios.

El desarrollo del plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero, que se llevará a cabo a continuación, servirán para conocer profundamente el sector de la peluquería y barbería en Madrid, su funcionamiento, el público objetivo y los planes de acción para hacer de Imperitus Barbershop un lugar que marque hito en Madrid.

1.1 Presentación de la idea de negocio

El oficio de cortar cabello quizás sea uno de los más antiguos de la historia. Se han encontrado afeitadoras hechas con piedras afiladas que datan de la Edad de Bronce, calculándoseles aproximadamente 3.500 años de antigüedad, así pues ha estado presente en las diferentes sociedades y culturas, pasando de ser una actividad para renovar las energías en las sociedades paleolíticas, posteriormente un faena ligada a la cirugía en dónde los barberos realizaban flebotomías y sangrías en el siglo XII, hasta un oficio que procura el mantenimiento de la imagen de las personas en las sociedades actuales.

Se plantea la creación de una barbería, Imperitus Barbershop, que estará especializada en cortes de los años 50, el afeitado tradicional de barba y venta de productos exclusivos para el cuidado del pelo y barba. Estará inspirada en aquellas barberías de los años 40 y 50, atendida solo por hombres y exclusiva para hombres, en donde estos podrán compartir con otros hombres interesados en la tendencia del rescate de los valores y actividades tradicionales. Funcionará con un sistema sin citas¹, aspecto que jugará un papel importante en el marketing experiencial desarrollado por la empresa debido a que hará que los clientes pasen más tiempo en la barbería generando un agradable ambiente de comunidad.

¹ En inglés *Walk in*, significa entrar directamente sin necesidad de citas para ser atendido.

La decoración del local, que estará llena de detalles clásicos, en donde desde el interruptor hasta los marcos de los cuadros contarán de manera documental la historia del negocio de la barbería, el uniforme de los barberos que hará una evocación de tiempos pasados y la música que se oirá de fondo, serán factores claves en la barbería buscando sensación de estar detenidos en el tiempo. Ya no resulta suficiente ofrecer calidad, es necesario hacer del entorno una experiencia que desencadene emociones y sentimientos positivos para la construcción de una marca, buscando que los clientes se conviertan en prescriptores de la barbería.

Se debe tomar en cuenta que, tal y como exponen en el libro *The Craft and the makers, tradition with attitude*, la capacidad de combinar el conocimiento tradicional con el pensamiento moderno conlleva a crear algo único y hoy en día se considera un aspecto relevante en la industria por la capacidad de demostrar que es posible lograr sinergia entre la creatividad y la fabricación o prestación de servicios. (Gestalten, 2014)

La presentación de la creación de una barbería tradicional tiene como objetivo proporcionar a la sociedad el concepto del retorno a lo táctil, a las relaciones físicas, a dar sensación de algo real, y separarlos del fácil consumo y apoyar la búsqueda de sensaciones satisfactorias que compensen la vida tan ajetreada que se vive en la actualidad. (Gestalten, 2014)

1.1.1 Origen de la idea

Este tipo de tiendas con tendencia a barberías tradicionales nacen al Sur de Indiana en Estados Unidos, así lo afirma David Ferrán de Mora (2013) en la revista digital GQ, y dan inicio en sitios como *Kent's Shortcuts*, *House of Wyatt*, barberías militares ubicadas en los Estados Unidos que se convirtieron en lugares en donde practican cortes extremos a las personas de la zona, los fotografían y exhiben sus creaciones, además de realizar afeitados con navaja y cortes de variantes tipo militar y cortes clásicos de los años 50. Estas barberías no se consideran salones, sino sitios en donde “hombres cortan pelo a otros hombres reivindicando la masculinidad del estilo, la técnica extrema y los estilos clásicos de la vieja escuela (Mora, 2013).”

A partir de esto ha habido una creciente apertura de barberías clásicas al estilo rockabilly. De hecho, en Europa se ven casos muy exitosos como *Schorem Barbier* y *The New York Barbershop*, ambas ubicadas en Rotterdam, *Knights* en Dublín y *Figaro's* en Lisboa, que además de ofrecer los servicios de cortes y afeitado y venta de productos especializados,

tienen escuelas en las que enseñan el arte de estas técnicas y cómo hacer del negocio de la barbería un negocio diferente a los existentes en la actualidad. Resulta importante destacar que Bertus y Lean, fundadores de Schorem Barbier, barbería estilo clásica con mayor éxito en el mercado, afirman que hombres demandan de nuevo, y cada día más, cosas con calidad en el mercado de la barbería y esperan que esta tendencia siga creciendo. (Cooper, 2015)

1.1.2 Descripción de la actividad

Imperitus Barbershop será una empresa que ofrecerá servicios profesionales de barbería clásica, inspirada en cortes de años 50, y venta al por menor de productos para el cuidado de pelo y barba. Funcionará con un sistema sin citas y contará con un lugar de espera en donde los clientes podrán disfrutar de una cerveza o café mientras llega su turno.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO

Realizar el análisis del entorno general y el análisis del sector permitirá conocer la realidad en la que se desarrollará la actividad económica de la empresa, que a su vez se contrastará con el análisis interno de la compañía lo que ayudará a plantear diferentes estrategias para ingresar en el mercado, así como determinar la viabilidad del proyecto.

2.1 *Análisis del entorno general*

Mediante el estudio de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos de España, y Madrid, se conseguirá obtener un diagnóstico de la situación actual del entorno general, identificando las características propias del sistema, pudiendo detectar oportunidades y amenazas dentro del macroentorno, con la finalidad de determinar si el proyecto Imperitus Barbershop es viable o no.

2.1.1 Factores económicos

Es importante destacar que, luego de España estar inmersa en una recesión económica iniciada en el año 2008, se observan cifras positivas en la evolución del Producto Interno Bruto (en adelante PIB) por segundo año consecutivo en el 2015. Según datos del Banco de España el PIB del tercer trimestre del año 2015 reflejó un aumento de 0,8% respecto al

trimestre precedente y se estima que, para el año 2016, el crecimiento medio anual del PIB alcance un 2,8%.

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE en adelante) para el año 2014 Madrid fue la comunidad autónoma española con mayor PIB per cápita situándose en 31.004 euros lo que representa un crecimiento de un 1,6% respecto al año anterior y convierte a sus habitantes en los ciudadanos con mayor riqueza y calidad de vida de España.

La tasa de paro, índice que mide el la población en situación de desempleo, muestra en España una disminución en del 2,49% en el tercer trimestre del 2015, respecto al segundo trimestre del año en curso, situándose en 21,18%. Esta disminución del desempleo puede venir de la mano del aumento del PIB de España, con una reactivación de la economía española y un aumento en la producción local.

Este índice también ha mostrado una disminución dentro del público objetivo del proyecto, hombres entre 25 y 45 años residentes en Madrid, situándose en 15% de tasa de paro lo que dignifica una diferencia de 1,3% respecto al año 2014.

Los datos obtenidos referentes al índice de precios al consumidor (en adelante IPC), no muestran resultados positivos. El IPC, cuyo resultado muestra la evolución de los precios de productos y servicios y que en la práctica se utiliza para medir la inflación en el país, reflejó para noviembre de 2015 un valor de -0,274%, en comparación con noviembre de 2014 muestra un crecimiento de 0,1%.

La deflación que vive actualmente España, a pesar de presentar mejora con respecto al año 2014, tiene consecuencias negativas para la economía debido a que retrasa la decisión de compra de los consumidores y puede estar ocasionada por un exceso de oferta en el mercado, lo cual puede generar un freno a la producción por parte de las empresas y a un deterioro de la economía.

El tipo de interés en España está determinado por el Banco Central Europeo, este organismo ha fijado un tipo de interés de 0,05% anual, presentado una baja de 0,10%. Esta reducción del tipo de interés puede estar relacionado con el entorno de deflación que vive España y un intento de revitalización de la economía.

En materia de política fiscal es importante destacar que la deuda pública para octubre de 2015 se situaba en 1.062.315 millones Euros alcanzando el 99,30% del PIB de España, lo que supone un aumento de 1,5% respecto al segundo trimestre del año 2015. La propuesta en materia fiscal del actual Gobierno apunta a conseguir la justa combinación de ingresos y gastos para favorecer el crecimiento de la economía, fomentar la capitalización de las empresas y mejorar la competitividad de la economía.

La balanza comercial de España, indicador que mide las importaciones y las exportaciones que realiza el país, registró un déficit en el 2014 debido a un incremento de las importaciones, resultando superior al número de las exportaciones que se realizaron en España. Algunos de los países con los que la balanza comercial es positiva para España, es decir que las exportaciones son de mayor valor que las importaciones, son Portugal, Italia, Francia, Estados Unidos y Australia. Por el contrario, algunos de los países de los que más se importan productos para el consumo en España, y por ende la balanza comercial es negativa para este son China, India, Alemania, Argelia, Colombia, entre otros.

El Foro Económico Mundial realizó un estudio de la competitividad de los países, ubicando a España en el puesto 35, de 148 países estudiados, con 4,75 puntos, destacando una mejora respecto al año 2013 que se situaba en el puesto 36. El índice de competitividad mide cómo un país hace uso de sus recursos para aportar prosperidad a sus habitantes. Toca aspectos de la mejora de la solidez del sector financiero, mejora en el mercado laboral, aunque afirma que todavía queda mucho por abordar en este aspecto, sigue siendo rígido. Apunta que existe un debilitamiento de las instituciones públicas debido a la corrupción percibida por los habitantes. Además afirma que gran parte de la población consigue alcanzar educación superior y que, a pesar de que el sistema educativo podría mejorar, es capaz de contribuir al desarrollo y mejora del país.

Doing Business otorga el puesto 33 a España, de 189 países que conforman el estudio, según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Dentro de España a Madrid la califican en el segundo puesto, detrás de Logroño. Otro ranking estudiado es el otorgamiento de créditos en donde España se sitúa en el puesto 59, por detrás de países como Nueva Zelanda, Colombia, Estados Unidos, México, Alemania, entre otros.

2.1.2 Factores sociodemográficos

En materia demográfica España cuenta con una población de 46.439.864 personas para el año 2014 con una esperanza de vida de 82,98 años y tasa de mortalidad de 8,46%, la

población femenina es mayoritaria con un 50,86%. Madrid cerró el 2014 siendo la tercera Comunidad Autónoma de España en cuanto a densidad de población con 795 habitantes por Km².

España se encuentra en el puesto 26 del Índice de desarrollo humano, variable que estudia la vida larga y saludable, el conocimiento y nivel de vida digno, suponiendo una mejora de la posición con respecto al año anterior. A pesar de esto es importante destacar que para el año 2014 el 29,2% de la población de España se encuentra en riesgo de pobreza o de exclusión social. Este indicativo hace referencia a aquel porcentaje de población que se encuentra en desigualdad en relación a los ingresos del conjunto de la población.

La renta media por hogar, según datos extraídos del INE es de 26.154,00 en el 2014, reflejando una variación de -2,3% con respecto al año 2013. Este dato resulta importante analizarlo debido a que al plantear la creación de una empresa, y la contratación de personal que esto conlleva, se está contribuyendo a la mejora de la economía del país y a una posible reducción del índice de pobreza y al aumento de la renta media por hogar.

2.1.3 Factores socioculturales

Como parte del estudio del entorno general de España se debe tomar en consideración el análisis de distintos factores de comportamiento de la sociedad que van de la mano con los hábitos de consumo de esta.

La Subdirección General de Estadística y Estudios del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España en la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales concluyó que las actividades culturales más frecuentes en el territorio español son escuchar música con un 87,2%, leer con una tasa del 62,2%, ir al cine con un 54% y la asistencia a espectáculos en directo con un 43,5% de preferencia en la población.

El 65,4% de la población indica que escucha música diariamente y el soporte más utilizado es la emisora de radio seguido por soportes físicos como CD o DVD con un 36,4%, y los soportes digitales con una tasa de 32,9%. Un 29,4% de la población escucha música en el ordenador y el 30,3% afirma que lo hace a través del móvil, lo que representa un ascenso del 9,8% en relación a la encuesta realizada en el 2010 y 2011.

La lectura tuvo un incremento de 3,5% en comparación con el estudio realizado en anteriormente. En esta ocasión la lectura por ocio se ubicó en un 56% mientras que la relacionada con profesión un estudio obtuvo un resultado del 29%. El soporte para la lectura

con mayor preferencia en la población es el papel con un 59%, seguido por el soporte digital con una tasa del 17,7%.

En relación a los conciertos musicales el informe destaca que una de cuatro personas en el 2014 asistieron a conciertos de música actual, teniendo una mayor tasa la población masculina en comparación con la femenina. Las actividades relacionadas con tocar un instrumento musical, realizar fotografía y vídeo también destacan como actividades artísticas que son más frecuentes en la población masculina. Esta población también muestra un mayor participación en el uso del internet por ocio o por tiempo libre situándose en un 66,9% de la población. Esto refleja que el uso de las nuevas tecnologías se usa cada vez más como manera

2.1.4 Factores relacionados con la I+D+i

El desarrollo tecnológico en un país influye en la manera en cómo se ofrecen los productos y servicios en el mercado, por lo que las medidas adoptadas para la mejora de las tecnologías, y los recursos invertidos en I+D+i en cada nación, se consideran importante para el desarrollo de un proyecto de negocio y su competitividad en el mercado.

Al hablar de un negocio que evoca la tradición artesanal de la barbería, el uso de la tecnología en el desarrollo operativo estará ligado solo a la calidad de los instrumentos que se utilicen para realizar los servicios. No estará ligado al desarrollo tecnológico de productos y/o servicios.

El Consejo Económico y Social de España en su Informe sobre el I+D+i expresa que España se encuentra entre los países con menor gasto en I+D con proyección al año 2020. Hace énfasis en que este aspecto puede significar un importante obstáculo al momento de buscar la mejora de la competitividad de la economía nacional.

2.1.5 Factores políticos-legales

La reforma laboral que se llevó a cabo en el año 2012, aprobada mediante el Real Decreto-Ley 3/2012, resulta importante destacarla en el análisis del entorno español que se está realizando debido a que planteó diversos cambios en el ámbito laboral con la finalidad de reducir la tasa de paro en el país, mejorar la economía e incentivar al emprendimiento de pequeños empresarios.

Esta reforma contempló la creación del Contrato de Apoyo a los Trabajadores, modalidad de contrato de trabajo por tiempo indefinido y a jornada completa a la que podrán acceder empresas con menos de 50 empleados, y trajo consecuencias positivas para el sector del emprendimiento debido a que los tiempo de prueba de un trabajador pasaron a ser de un año. Además de esto, si la PYME contrata a un empleado menor de 30 años podría contar con una deducción fiscal de 3.000 euros, y así diferentes deducciones fiscales de acuerdo con la contratación que llevara a cabo y que repercutiera de manera positiva a reducir la tasa de paro en el país.

Otras ayudas y subvenciones a las que los emprendedores pueden acceder son las ofrecidas por la Comunidad de Madrid, en las que pueden destacar las ayudas a trabajadores que se constituyan por cuenta propia, los incentivos a la contratación por cuenta ajena a trabajadores desempleados y la bonificación complementaria de cuotas por la capitalización de desempleo. Los tres programas cuentan con una convocatoria que se abre anualmente para concurso y están dirigidas a autónomos, con diferentes estatus y modelo de negocio, y cuentan con diferentes cuantías que van desde 2500 euros a fondos perdidos hasta el pago del 100% de la cotización del trabajador, todo dependerá del tipo del programa al que el emprendedor se inscriba que debe es estar relacionado con la estructura del negocio que desee llevar a cabo.

La Comunidad de Madrid pone a disposición de los emprendedores y Pymes 4 líneas de financiación de la mano de AvalMadrid² y el Ministerio de Economía, cuyas convocatorias están abiertas durante todo el año, y tienen como objetivo impulsar la creación de empresas en la Comunidad de Madrid. Los tipos de financiación varía según la necesidad del demandante, van desde el préstamos, leasing, pólizas de créditos hasta préstamos de tesorería y el tipo de interés varía según el caso, siempre en búsqueda del desarrollo de proyectos empresariales rentables.

En cuanto a las tasas impositivas resulta pertinente mencionar la reforma fiscal llevada a cabo por el Gobierno español en noviembre de 2014, de la cual nace el Impuesto de Sociedades, y que constituye un tipo de impuesto que el autónomo con una sociedad deberá pagar de acuerdo al resultado contable de la sociedad y que variará según el su constitución.

² AvalMadrid SGR es una entidad financiera de la Comunidad de Madrid fundada en 1985 con el objetivo de facilitar la financiación a autónomos y Pymes, además de servir como aval de estos ante las Administraciones Públicas.

La existencia de 3 tipos de Impuesto al Valor Añadido (en adelante IVA), el de tipo reducido (10%), el superreducido (4%) y el general (21%), es una realidad que vive el sistema fiscal español, en donde según la actividad comercial de la empresa le corresponderá el pago de alguno de estos tipos impositivos. Esta medida fiscal tomada por el gobierno está trayendo como consecuencia el cierre de pequeñas empresas por no tener la capacidad de hacer frente al pago del IVA y por ende aumento de la tasa de paro.

La descripción del entorno general demuestra que a pesar de llevarse a cabo políticas para incentivar la creación de nuevos negocios en España todavía no representa un escenario óptimo para nuevos inversionistas debido a los impuestos elevados y a la deflación que se vive en el país.

2.2 Análisis del sector

Para el estudio del sector y la posterior formulación de estrategias, se tomará como guía la metodología del análisis las cinco fuerzas de Michael Porter modelo que estudia la intensidad de la competencia dentro del sector, el acceso de nuevos competidores al sector, la situación de los productos sustitutivos y el poder de negociación con los proveedores y los clientes.

2.2.1 Intensidad de la competencia

En cuanto a la intensidad de la competencia, un estudio realizado en el 2009 por la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, el subsector de peluquerías está compuesto, en su gran mayoría, por salones pequeños con un máximo de 10 empleados por salón. Dicho estudio hace énfasis en la tendencia que existe en hacer de los establecimientos un lugar agradable, en donde la decoración en general y la atención personalizada son valorada por los clientes. De este modo, afirman que, a pesar de que el mayor gasto en peluquería es liderado por las mujeres, los hombres cada vez se preocupan más por su imagen y buscan un valor añadido en su experiencia en visitas a salones de belleza.

En el subsector de la peluquería se diferencian 5 actividades comerciales, la peluquería unisex, la peluquería dirigida únicamente al público femenino, la peluquería para hombres, los salones de belleza y los centros de estéticas. La actividad que más se destaca, según datos del 2009, son las peluquerías unisex con una participación del 42,44% frente a 11,46% de los servicios exclusivos para hombres, que son los que conforman el núcleo de

este análisis, y que según el estudio realizado por la Consejería de Empleo y Mujer tiene una tendencia a la baja.



Figura 1. Actividades comerciales en el subsector de la peluquería (Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, 2009)

Datos actualizados en el año 2015 muestran que el sector de la peluquería facturó un total de 537.900.335 euros, desde junio 2014 a julio 2015, lo que representa un total de 0,20% del PIB de la nación según el Ranking de Empresas³. Además dan a conocer que en Madrid existen en la actualidad un total de 779 empresas que prestan servicios de peluquerías y tratamiento de belleza, dato importante para conocer el entorno específico del proyecto que se está planteando.

El análisis realizado por la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid en el año 2009, concluye afirmando que las peluquerías y centros de belleza muestran estar en una situación estable en cuanto a su actividad y volumen de negocio y afirman estar preparados para enfrentar la crisis económica. Un 40,98% de los centros encuestados manifiesta no presentar dificultades para mantener su funcionamiento, por el contrario, un 23,66% afirma lo contrario y apunta la causa del problema a la escasez de clientes.

³ Estos datos proceden de Bases de Datos del informa D&B que se nutre de fuentes como el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), BOE (Boletín Oficial del Estado), Boletines Oficiales Provinciales y de CC.AA., de la prensa nacional y regional, Investigaciones ad hoc y otras publicaciones.

Resulta interesante comparar estas afirmaciones con la realidad vivida en este sector en el año 2012 cuando se llevó a cabo la reforma tributaria, la cual establecía el IVA para este sector en un 21%, que conllevó el cierre de 415 peluquerías en Madrid y un descenso en las ventas de productos de peluquería en un 10%, según información ofrecida por La Asociación nacional de Perfumería y Cosmética.

Dentro del sector de peluquerías y barberías se puede detectar un subsector, el de las nuevas barberías clásicas, dirigidas exclusivamente a hombres, con una oferta de cortes propios de los años 50 y que las caracteriza una decoración retro, como la taxidermia de ciervos, las sillas de barbero de acero, suelo de baldosa hidráulica y rocolas, entre otros artículos.

En Madrid, lugar en donde se desarrollará este proyecto se encuentran 2 barberías con esta oferta de corte y afeitado clásico, Malayerba y Bearbero, ambas ubicadas en el Distrito Centro.

Malayerba, barbería ubicada en la Plaza dos de mayo en Malasaña con año y medio en el mercado, cuenta con 6 barberos dedicados a ofrecer servicio de cortes clásicos, afeitado y arreglo de barba, además de ofrecer a la venta productos especializados en el cuidado de pelo y barba para hombre. Entre las marcas ofrecidas a la venta se encuentra, además de sellos reconocidos como Reuzel, Lea y Uppercut, una línea propia sacada al mercado bajo el nombre Malayerba. Alguno de los productos propios son el elixir para barba *Daoiz* y la cera para bigote y barba *Monteleón*.

Esta barbería funciona con un sistema de citas *online* y por teléfono, los clientes deben esperar poco tiempo para disfrutar del servicio, pero limita su estancia en el local por lo que no pueden compartir con los barberos el estilo de vida que se ofrece en la barbería. Es importante resaltar que, además de ofrecer los cortes clásicos, también ofrecen cortes completos con maquinilla (los ofrecidos en las peluquerías unisex) por lo que no se dirigen a un nicho del mercado sino a un público que está en búsqueda del corte clásico y también al público que busca cortes de cabellos estándar que puede también encontrar en cualquier barbería y peluquería.

Tiene una página web que además de ser informativa sirve como canal de venta y distribución de productos, que a su vez sirve como canal para realizar las reservas de citas. Sus precios van desde 16 euros para el diseño de barba exprés, hasta 47 euros para el servicio de corte de pelo y arreglo de barba con afeitado completo.

Otra competencia directa del proyecto analizado es la barbería Bearbero ubicada en Lavapiés (Madrid) y con año y medio en el mercado. Cuenta con 3 barberos que, además de ofrecer servicios de corte de pelo clásico y arreglo de la barba, ofrecen la coloración de la barba, convirtiéndose en un elemento diferenciador con el resto de las barberías del subsector. A diferencia de Malayerba no ofrece a la venta productos de marcas reconocidas sino solo los productos desarrollados bajo su propia marca.

La página web de Bearbero solo funciona como un canal de reservas de citas y de información, el canal de venta y distribución no está disponible en este medio. Otro elemento diferenciador es el precio que va desde 10 euros el servicio de afeitado, hasta 30 euros el servicio de corte de pelo y arreglo de barba.

Estas dos tiendas difieren entre sí en su decoración. Malayerba utiliza elementos característicos de los años 20 y 50, utilizando sillas de barbería antiguas, lava cabezas de metal, taxidermia, entre otros elementos; mientras que Bearbero enfoca su decoración hacia el uso de madera y el reciclaje sin abandonar las sillas de barberías propias de la época recordada.

Están ubicadas en lugares estratégicos en donde hay mucha circulación de personas en la calle y la decoración de sus fachadas tiene elementos que llaman la atención de los peatones e invita a pasar y conocer el producto ofrecido.

Imperitus Barbershop, además de ofrecer 7 tipos de cortes de pelo y 2 variaciones de arreglo de barba y venta de productos especializados, se interesará en crear un espacio en el que se pueda compartir un estilo de vida y se esforzará en ofrecer experiencias únicas que servirán para la fidelización del cliente. Para concluir el estudio de intensidad de la competencia dentro del sector es necesario mencionar que las barreras de salida no se consideran altas, se debe tener en cuenta que para concluir la actividad comercial se debe calcular el coste de las indemnizaciones a los trabajadores, liquidar los activos del local y los productos que se tengan en stock.

2.2.2 Acceso a nuevos competidores

Al solo existir 2 barberías con la misma oferta en el mercado se considera que es un mercado en crecimiento en donde existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores. Las barreras para la entrada no se consideran altas debido a que solo es

necesario contar con la inversión inicial, estimada entre cuarenta mil y cincuenta mil euros, un local con ubicación transitada, presentar ante el ayuntamiento un informe técnico de la actividad a realizar, pagar las correspondientes tasas municipales y una posterior inspección para la obtención de la licencia de apertura. Además de lo anterior se debe constituir una Sociedad Limitada, darse de alta en la Agencia Tributaria y tener un plan de negocios sólido en donde se analicen las cifras para evaluar los riesgos y las oportunidades.

Una barrera de entrada relativa viene ligada a la clientela, las barberías ya instaladas tienen su clientela fija y se debe hacer una fuerte inversión en marketing y promoción para lograr darse a conocer en el sector y atraer clientes, además de esto se deben desarrollar nuevas ventajas competitivas para lograr diferenciarse de la oferta actual, ofrecer un valor añadido y lograr superar la curva de aprendizaje de las barberías instaladas.

2.2.3 Productos sustitutivos

La situación de los productos sustitutivos, considerado como la tercera fuerza de Porter a analizar, serán todas aquellas peluquerías unisex y barberías que satisfagan la necesidad de corte de pelo, pero que no integran en su oferta la pertenencia a un estilo de vida ni a una comunidad exclusiva para hombres, además de no ofrecer cortes y arreglos de barbas con técnicas clásicas.

En este caso, los productos sustitutivos representan un factor importante a analizar debido a que en Madrid existen 779 empresas dedicadas a esa rama, y se deberá trabajar en las ventajas competitivas de Imperitus Barbershop para lograr desmarcarse, tanto de los competidores directos, como de estos productos, y que los clientes valoren los aspectos que la caracterizan.

2.2.4 Poder negociador con proveedores y compradores

El último elemento a analizar es el poder negociador que se tiene con los proveedores y los clientes. En relación a los proveedores, son pocos en el mercado de los productos especializados que se ofrecerán, por lo cual el poder de negociar con ellos es bajo para Imperitus Barbershop, ellos impondrán un precio y condiciones de pago, los cuales se aceptarán por no haber otro proveedores de estos productos en el mercado.

Respecto a los clientes, el precio y las condiciones se estudiarán hasta llegar a un precio adecuado que esté acorde al mercado y al servicio que se ofrece, y por no existir una amplia oferta de este tipo de servicio el poder de negociar que tienen los clientes con la barbería

será bajo, este pagará el precio del servicio al momento de querer recibirlo. Esto deberá ser reforzado con las ventajas competitivas que serán ofrecidas al mercado.

2.3 Estructura y naturaleza del mercado

En la entrevista realizada a los fundadores de la barbería madrileña Malayerba estos expresaron que tras un estudio de mercado realizado descubrieron que cada vez existe mayor preocupación por la estética masculina. *“Los hombres demandan cada vez más un tipo de establecimiento alejado de las peluquerías unisex, donde el vello facial tenga un protagonismo especial”* (Martínez & Herrera Monserrat, 2014)

Los clientes potenciales de Imperitus Barbershop buscan un servicio de calidad, que tenga relación con el estilo de vida que estos llevan, además de tener personalidad y ser exclusivos para hombres. Andrea De Pascali, barbero con más 5 años experiencia, afirma que la tendencia de la barba ha llegado para quedarse, que ya no es solo exclusividad de los *hipsters*⁴, y que en algunos casos los hombres la utilizan para transmitir seguridad, modernidad e intelecto. (Martínez & Herrera Monserrat, 2014)

La demanda existente en la actualidad de dicho servicio supera a la oferta existente en el mercado por lo que hay espacio para la apertura de una nueva Barbería. En entrevista realizada al barbero encargado de la barbería Malayerba, José Antonio Cotillo, este declaró que el establecimiento presenta una ocupación semanal del 100%, con citas reservadas hasta con 3 semanas de antelación y que en muchas ocasiones no se dan abasto para atender tanta demanda. Además que las personas se ven atraídas por lo novedoso que resulta el retorno a técnicas clásicas de corte de cabello de hombre, con énfasis a los estilos clásicos caracterizados por el *Pompadour* y el *Butched*, y que la decoración del local juega un papel importante debido a que atrae al público. (Cotillo, 2015)

Resulta importante señalar que Imperitus Barbershop debe ofrecer un valor añadido para atraer clientes del mercado y superar la curva de aprendizaje que tienen las dos barberías que se consideran competencia directa. Las mejoras introducidas al producto irán de la mano de las ventajas competitiva introducidas al producto como lo es la creación de un espacio en donde los hombres puedan crear comunidad alrededor del resurgir de las actividades artesanales, tomando como base el desarrollo de marketing de contenido y experiencial; así como también el sistema de servicio sin citas que produce la sensación de

⁴ Anglicismo utilizado para referirse a jóvenes entre los 20 y 30 años, pertenecientes a una subcultura que se caracteriza por ir en contra de las modas, se consideran bohemios y los hombres lucen barbas tupidas y gafas de pasta.

ser un producto que está disponible al público y que ayuda a que los clientes pasen mayor cantidad de tiempo en la barbería lo que traerá como consecuencia la creación de comunidad en torno al estilo de vida artesanal y clásico.

La barbería ofrecerá al mercado 7 tipos de cortes y 2 variaciones de corte de barba, además de la venta de producto, lo que constituirá una manera de comunicarse directamente con el público potencial, dirigiendo todos los esfuerzos para llegar a él y no convertirse en una barbería tradicional que ofrece también cortes de peluquería unisex.

Partiendo de esta información se puede identificar que el servicio que se ofrece en Imperitus Barbershop es un producto que se encuentra en etapa de crecimiento en el ciclo de vida, por lo que se debe aprender de los errores cometidos por los competidores establecidos en el mercado de manera de obtener un producto mejorado, de esta manera se evitan innovaciones sin éxito y se disminuyen los riesgos.

2.4 Análisis interno de la empresa

Imperitus Barbershop desarrollará su actividad comercial dentro un mercado en donde tan solo 2 barberías ofrecen el mismo servicio de cortes y afeitado clásico, pero en donde los productos sustitutivos son de gran importancia y representan un gran número en el mercado. La barbería estará dirigida a hombres interesados en técnicas clásicas de barbería, aquellos que están atraídos por el retorno de las actividades artesanales al mercado y además que están en búsqueda de un lugar en donde puedan compartir con sus pares, intercambiar intereses y pertenecer a una comunidad en donde el aspecto masculino sea el protagonista.

Se caracterizará por ofrecer 7 tipos de cortes clásicos y dos técnicas de afeitado de barba y venta de productos exclusivos para el cuidado del pelo de hombre y barbas. Será atendido por barberos con experiencia en técnicas clásicas, que a través de su vestimenta y aspecto físico despertarán interés por entrar a la barbería y disfrutar de un ambiente único.

El ambiente será decorado con elementos característicos de las barberías *old school*, en donde hay lugar para la taxidermia de ciervos, fotografías antiguas de personajes icónicos colgadas en marcos antiguos, sillas antiguas de barbería, lava cabezas de metal, el suelo con baldosa hidráulica y azulejos en las paredes que harán referencia a años atrás permitiendo disfrutar de un ambiente único. Estas características también estarán presentes en la página web de manera de reforzar el mensaje transmitido, además de esto será un

canal informativo, de ventas y distribución de productos y un medio para el marketing de contenido.

Contará con un sistema sin citas, lo que lo diferenciará del resto de su competencia, y será clave para que los clientes pasen más tiempo en la barbería y que sea posible que todos puedan contar con un corte en el momento que lo deseen. Tendrá un sitio de espera en donde los asistentes podrán disfrutar de una cerveza o café, que cogerán ellos mismos de la nevera y barra, además podrán leer revistas y libros con temas relacionados al estilo de vida barbero, muy ligado a la vuelta de las tradiciones artesanas (restauración de motos, tiendas de ropa usada, entre otros), tales como la revista *The Heritage Post*, libros de la editorial alemana *Gestalten* como son *The shoopkeepers*, *The future of retail*, entre otros.

La decoración interna de la tienda, la fachada, el logo diseñado, la manera en presentar los productos, la bolsa en la que se entregarán estos, el uniforme de los barberos y la música que se escuchará, reforzarán la personalidad de la marca y la filosofía de vida que se quiere transmitir, proporcionando una experiencia única. Será una barbería que se preocupa por el retorno de las actividades artesanales, interesado por la cultura y apoyo a los negocios pequeños.

La ubicación será clave para el desarrollo de la barbería por lo que estará ubicado en el barrio Malasaña, por ser este un lugar de tendencias y en donde lo *vintage* está de moda y es aceptado, esto se puede ver en la apertura de un gran número de tiendas de ropa antigua usada. No es casualidad que las 2 barberías competencia directa de este proyecto estén ubicados alrededor de este barrio, debido a que el público objetivo dirigido visita con frecuencia este barrio madrileño, no se busca localizar la barbería en un lugar genérico que represente un estilo de vida diferente a lo que se está ofreciendo.



*Figura 2. Ejemplo sala de la barbería
(Schorem Barbier , 2016)*



*Figura 3. Ejemplo uniformes de barberos
(Schorem Barbier , 2016)*



*Figura 4. Ejemplo del ambiente de trabajo en la barbería
(Schorem Barbier , 2016)*

2.5 Análisis DAFO de la empresa

Tras el estudio del entorno general y específico en donde se instalará la empresa se detectaron una serie de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que servirán para definir diferentes estrategias con la finalidad de conseguir el desarrollo exitoso de la Barbería y la obtención de rentabilidad.

Las oportunidades detectadas se centran en el incremento de la demanda de barberías clásicas y la poca oferta de estas en el mercado. Además de esto es importante resaltar la tendencia actual de rescatar los oficios artesanales, yendo en contra de las grandes corporaciones y la explotación ilegal de recursos para la obtención de beneficios.

El público objetivo no presenta un alto índice de paro, por el contrario los resultados del 2014 muestran una reducción con respecto al año anterior y la renta bruta disponible en la Comunidad de Madrid también ha aumentado para el año en estudio.

Las amenazas detectadas están relacionadas con los productos sustitutos presentes en el mercado, las reformas laborales ligadas al gobierno que ejerza el poder en el país al momento de constituir la empresa. A esto aspectos es importante sumarle el poco poder de negociación que se tiene con los proveedores y la subida de impuestos en el sector de servicio, llegando a un 21%, y que supone encarecer el servicio ofrecido al mercado. Además, cabe mencionar como amenaza a la empresa la curva de aprendizaje de los competidores instalados en el sector y las pocas barreras de entrada al mercado que supone la aparición de un nuevo competidor.

Las fortalezas de la compañía se centran en tener en plantilla a barberos con experiencia en cortes estilo clásicos, el uso de la página como medio para realizar marketing de contenido y llegar al público objetivo, además de ser un canal de ventas y distribución de productos especializados. A esto se le debe añadir el sistema de atención al público sin citas y que se comenzará el negocio con el mínimo producto viable de manera de estudiar cómo responde el mercado a la nueva oferta.

Al ser una oferta nueva en el mercado, no se tiene clientes fidelizados por lo que será una debilidad para la empresa. También se debe tener en cuenta que el inversor inicial no tiene experiencia en el mercado por lo que podría afectar en un principio a las ventas.



*Figura 5. Resumen DAFO
Elaboración propia*

2.5.1 Estrategias DAFO

Con base en el análisis DAFO realizado anteriormente se plantean a continuación estrategias iniciales a emplear en el Barbería XXXX

- Estrategias FO: Las fortalezas que tiene Imperitus Barbershop podrán ser usadas para atacar las oportunidades que ofrece el mercado de las barberías en la actualidad. Al haber un incremento en la demanda de este servicio y tan solo 2 barberías con esta oferta deja un espacio para la introducción de una nueva oferta, que de la mano de la experiencia en los barberos y el marketing de contenido que se hará a través de las redes sociales, podrá posicionarse en este mercado.
- Estrategias DO: Deben crearse una imagen de marca reconocible y posicionarla en el mercado de manera que sea identificable por el público objetivo. Debe hacerse énfasis en el tipo de producto que se ofrece y en qué se diferencia del resto de los que se encuentran en el mercado, dando a conocer que se busca crear una comunidad exclusiva para hombres donde estos puedan tener un espacio para

compartir con sus pares y sean un valor añadido a los cortes clásicos y cuidado de barba de calidad que se ofrecen en la barbería.

- Estrategias FA: Para evitar las amenazas que presenta el mercado se deberá hacer de la barbería una marca con la que los clientes se sientan identificados y se conviertan en prescriptores, de manera que estos no migren a productos sustitutos y que, cuando al momento que la moda cambie, sea más importante seguir a la marca que seguir la tendencia del mercado.
- Estrategias DA: Las amenazas del mercado y las debilidades que tiene Imperitus Barbershop pueden en la viabilidad de la idea de negocio sino se atacan de manera adecuada. En este caso se deben fidelizar clientes bajo el concepto de una nueva barbería que busca satisfacer un exceso de demanda, que además ofrece un valor añadido que es el de un lugar exclusivo para hombres que busca crear comunidad en torno a un estilo de vida, se diferencia del resto de peluquerías y barberías del sector debido a las técnicas, calidad y estilo de cortes que se ofrecen.

3. PLAN DE MARKETING

Una vez identificado el entorno en el cual se desarrollará la actividad comercial de la barbería planteada, y analizado sus ventajas competitivas frente al mercado, es necesario el planteamiento de una serie de objetivos para la penetración en el mercado y crecimiento de la barbería que serán alcanzados gracias a las estrategias de marketing programadas.

Se debe tener en cuenta que la barbería es una empresa de servicios y que la caracterizan 4 variables como lo son la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad. (Vicuña, 2013)

En consecuencia la estrategia adoptada debe ir en función a estos aspectos por lo que debe dar a conocer los beneficios que obtiene el usuario al ir a Imperitus Barbershop y no a otra barbería similar. Además la relación con el cliente debe cuidarse debido a que impactará directamente en la satisfacción de este con el servicio recibido, se debe seguir un manual de acción para garantizar el control de calidad de los cortes y se debe recordar que al no poder ser almacenado el servicio se tiene que procurar realizar una correcta estimación del coste del servicio, el margen de ganancia para poder reflejar los beneficios en el balance de la empresa.

3.1 Objetivos estratégicos

Resulta importante el planteamiento de objetivos estratégicos que definan el marco de acción dentro de los componentes del marketing. Estos deben definirse en términos de rentabilidad, participación en el mercado, posicionamiento y actitud ante la competencia, de manera de lograr coherencia entre los distintos componentes y concentrar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos cualitativos y cuantitativos. (Ediciones Díaz de Santos, 1990)

La actitud frente a la competencia debe ser de liderazgo en todos los componentes de la mezcla. Se debe dar a conocer las ventajas competitivas del servicio de barbería, venta de producto y ambiente diseñado para el disfrute de los clientes de manera de lograr una diferenciación en el mercado y dar percepción de calidad en el servicio. Al ser un mercado en crecimiento, con poca oferta y una demanda elevada, resulta el momento indicado introducir al mercado un servicio que satisfaga las necesidades del mercado y que aporte valor añadido logrando fidelización del mercado.

Mediante la estrategia de fijación de precios, y de la mano con estrategias de comunicación y fidelización, se debe obtener la consolidación en el mercado rentabilidad a corto y largo plazo.

3.1.1 Objetivos cuantitativos

- Obtener una ocupación media del 75% de los servicios durante el primer año y un volumen de venta de productos del 50% sobre las unidades vendidas de servicio.
- Crecer en volumen de ventas un 5% durante los 3 primeros años de manera de lograr una penetración óptima en el mercado y conseguir ser líder en el sector.
- Mantener los costes variables de los servicios de barbería por debajo de 1,5 euros por servicio de manera de no incrementar los costes totales.

3.1.2 Objetivos cualitativos

- Posicionar a Imperitus Barbershop como referencia en el sector de barberías tradicionales en Madrid.
- Crecimiento orgánico de las redes sociales de la barbería mediante el desarrollo de marketing de contenido

3.2 Estrategia Funcional

Una vez detectado las barberías tradicionales se encuentran en un mercado en crecimiento se debe plantear estrategias para lograr la penetración de la nueva oferta en el mercado y lograr beneficios para la empresa.

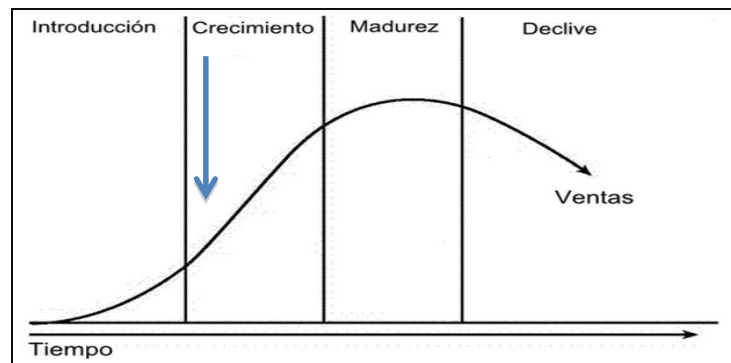


Figura 6. Ciclo de vida del producto
Elaboración propia

Se busca perfeccionar el producto ofrecido en el mercado mediante la oferta de nuevas ventajas competitivas, elevando la calidad y la posición competitiva dentro del sector. Los elementos diferenciadores del producto que ofrece Imperitus Barbershop frente a la competencia se definen como la ausencia de un sistema de citas, lo que hacer percibir al producto como cercano y a la vez escaso repercutiendo en las ventas de manera positiva, y además un espacio dedicado a los clientes que invita a tomar una cerveza o café y permite que los clientes compartan sus gustos en común y sea un lugar de encuentro y de referencia para una comunidad que está en búsqueda del retorno a las actividades artesanales y desea alejarse de las grandes industrias.

En cuanto al producto también es importante destacar que se ofrecerán solamente los 7 modalidades de corte de cabello solo para hombres y 2 variaciones de arreglos de barba, de manera de asegurarse que las personas que ingresan a la barbería están interesados en los productos ofrecidos garantizando también la segmentación de clientes y que la comunicación se dirija a nuestro público objetivo.

Al ser un mercado en crecimiento la decisión a tomar con el precio será vital debido a que definirá la manera en la que se percibe el producto en el mercado. La estrategia de introducción con un precio medio, entre los precios de Malayerba y los precios Bearbero,

parece ser la más adecuada dando sensación de calidad pero al mismo tiempo ser accesible para todo el público.

La manera en la que se ofrece el servicio La distribución del servicio y del producto será perfeccionada valiéndose de la ventaja de haber aprendido de los competidores que ya están establecidos.

Al estar en un mercado en crecimiento se debe crear un correcta imagen en el mercado, desvinculándose de todo aquello que no representa a la marca y avalando comportamientos en la sociedad que van de la mano con la filosofía de la barbería: el retorno a las actividades tradicionales, con énfasis e las artesanales, buscando un estilo de vida auténtico alejado de las grandes masas y las grandes industrias.

3.3 Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización

Resulta importante identificar cuál es el público objetivo de la barbería y las estrategias en cuanto al posicionamiento que se desea lograr en el mercado y los programas de fidelización que se llevarán a cabo por Imperitus Barbershop de manera de ganar cuota de mercado y convertirse líder en el sector.

3.3.1 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación que seguirá Imperitus Barbershop será una concentrada por lo que todos los esfuerzos de comunicación estarán dirigidos a un nicho de mercado que demanda la existencia de servicios de barbería clásicos que vayan de la mano con el retorno de las actividades artesanales y la creación de una comunidad en torno a estas prácticas.

3.3.1.1 Clientes potenciales de la empresa

La segmentación de clientes se hará por estilos de vida, edad y poder adquisitivo, siguiendo la metodología VALS, Valores y Estilos de Vida⁵, propone que el comportamiento de compra de los clientes estará definido por aspectos como su personalidad, creencias, valores e intereses de las personas buscando reformar su estilo de vida o hacer pequeños cambios.

⁵ *Values and Life Styles* en inglés. Técnica de segmentación de mercadotecnia desarrollada en el Instituto de Investigación de Stanford que clasifica a los compradores según su estilo de vida en

Tomando como base este sistema de clasificación, el segmento estratégico de Imperitus Barbershop serán aquellos hombres cuyo comportamiento de compra se caracteriza por ir en contra de las modas principales, aquellos que creen que los amigos son muy importantes, presentan un comportamiento espontáneo y tienen un sentido elevado de la estimulación visual. A este grupo de personas se les denomina experimentadores y su comportamiento de compra está orientado a la acción y están motivados por el deseo de la actividad social.

El servicio de barbería estará dirigido a hombres entre 25 y 44 años de edad⁶, que le dan importancia a su imagen física, están enterados de las últimas tendencias y sin embargo aprecian lo clásico o *vintage*, y el resucitar que ha tenido en los últimos años. Leen prensa en el ordenador o *lpad*, para enterarse de la actualidad visitan páginas web como vice.com, boredpanda.com o plagroundmag.net, miran vídeos en *Vimeo* de temas culturales y actividades relacionadas con el retorno a lo artesanal, los vídeos de restauraciones de motos y festivales relacionados con este ambiente como el *Wheels and Wave*, *Motor Beach* *The distinguished Getelman Ride*. Son hombres con amplia cultura audiovisual, su red social predilecta es el Instagram y aprecian los servicios y productos de calidad que transmitan su personalidad.

3.3.2 Estrategia de posicionamiento

A continuación se definirá la estrategia de posicionamiento en el mercado que seguirá Imperitus Barbershop, cómo quiere ser percibida y los atributos de imagen que busca resaltar. En este punto es importante resaltar que la estrategia de marketing se basa en cualidades del producto y/o servicio que se ofrece y que se debe centrar en factores intangibles como la calidad, el liderazgo, la imagen de marca, entre otros (Sainz de Vicuña, 2013)

Tabla 1. Estrategia de posicionamiento

Estrategia de posicionamiento	
Como empresa	Empresa líder en el mercado de la barbería tradicional en Madrid.

⁶ Juventud Adulta según la Organización de las Naciones Unidas.

Como producto	Imperitus Barbershop ofrece al mercado servicio de corte de pelo y barbería clásica de calidad, y se caracteriza porque la tienda, y los barberos que allí trabajan, invitan a vivir el estilo de vida propio de las actividades artesanales, alejado de las grandes industrias y masas y ligado, por ejemplo, al retorno de actividades de restauración de motos.
Ante el cliente	Una barbería que presta un servicio de óptima calidad, con la mejor relación calidad/precio del mercado y que pone a disposición del cliente un ambiente para compartir intereses con sus pares

Elaboración propia

3.3.3 Estrategia de fidelización

Como estrategia de fidelización que llevará a cabo la barbería estará el marketing relacional con el cliente buscando la ganar la confianza de este y que se convierta en prescriptor de la barbería y el estilo de vida que se proyecta, creando lazos fuertes y estables que van a beneficiar a ambos.

Se debe tener siempre presente que la satisfacción del cliente es un elemento clave para lograr el objetivo por lo que no se debe descuidar la calidad del corte del pelo y/o barba, ni la atención al cliente al momento que este espera su turno y que pueda disfrutar de una cerveza o café sentado en un lugar agradable con literatura interesante y hombres que comparten los mismos intereses a su alrededor.

La información sobre los servicios ofrecidos, las técnicas utilizadas y los productos ofrecidos al mercado estarán siempre disponibles a los clientes o potenciales clientes de manera de evitar quejas por parte de este o que se sienta perdido por no saber qué opción tomar a la hora de elegir el servicio, la asistencia técnica tampoco se debe abandonar.

Además de prestar atención a la satisfacción del cliente al momento de estar en la tienda resulta importante definir estrategias que incentiven que los clientes vuelvan a la barbería, aspectos que estén ligados con la percepción de ahorro en el servicio o compartir actividades que definan al nicho de mercado.

Tabla 2. Estrategia de fidelización

Estrategia de fidelización	
Acción	Objetivo
Club Imperitus	Los clientes que se inscriban en el Club recibirán descuentos especiales en el servicio o compra de productos. Se hará uso de herramientas del CRM cuya base de datos se obtendrá de las compras que se realicen a través de la página web y a los clientes habituales se

	les puede crear ofertas especiales y enviar la comunicación a través de una newsletter.
Invitaciones a actividades especiales	Los clientes con más visitas a la barbería serán invitados a exposiciones, conciertos y/o eventos que estén relacionados con la cultura <i>old school</i> , restauración de motos, entre otros. Ejemplo de esto podría ser regalar entradas para exposición del fotógrafo García-Alix y su trabajo titulado Moto. Para estas acciones es importante realizar una calendarización de eventos.

Elaboración propia

3.4 Estrategias de Marketing mix

A continuación se plantean las estrategias del marketing mix como instrumentos de la acción del marketing, que para que sea eficiente y eficaz debe ser planteada con anterioridad a la ejecución, evitando de esta manera la improvisación en las acciones. (Ediciones Díaz de Santos, 1990)

3.4.1 Producto

El nombre de la barbería, Imperitus Barbershop, deriva de la palabra rudo en griego y tiene por objetivo proyectar que será un espacio exclusivo para hombres, y atendido por hombres, en donde la masculinidad se respirará en el ambiente será un lugar que servirá de encuentro a personas que compartan los mismos intereses que están ligados al retorno de las actividades artesanales y manuales, como por ejemplo la restauración de motos, personas que buscan alejarse del entorno industrial en búsqueda de lugares que proyecten personalidad y calidad.

El diseño del logotipo de la barbería transmitirá los dos elementos característicos de las barberías tradicionales, la navaja y el *barber pole*, y estará realizado con una tipografía inspirada en trazos de vieja escuela, muy cercanos a la estética de los tatuajes. Se ha elegido trabajar en blanco y negro para que no sea un elemento difícil de combinar al momento de llevar a cabo el proyecto de remodelación y decoración del local.

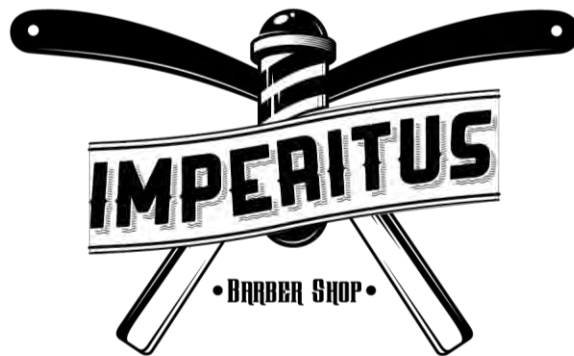




Figura 7. Logotipo de Imperitus Barbershop
Fuente: elaboración propia








La oferta de Imperitus Barbershop consistirá en 7 tipos de corte clásicos de pelo, propio de los años 50, y dos modalidades de arreglo de barba. Los productos ofrecidos especializados en el cuidado del pelo y de la barba serán de 3 marcas reconocidas en el mercado *Laryte*, *Reuzel* y *Macho*.

Los cortes y arreglo de barba tendrán una duración de 30 minutos, cualquiera que sea la elección del cliente, y se garantizará que la calidad del servicio es la mejor de la mano de 2 barberos formados en las mejores academias de Europa, en estilo tradicional propio de los años 50, como lo son *Schorem Barbier* y *Figaro's*, además de contar con más de 5 años de experiencia en el sector.

En las tablas 3 y 4 se detallan los cortes ofrecidos al mercado, junto con la descripción y ejemplo, y los productos que se ofrecerán en la barbería.








Tabla 3. Oferta de cortes de pelo y afeitados de Imperitus Barbershop






Servicios	Nombre	Descripción	Ejemplo
Cortes de Pelo para hombres	Butch	Corte de pelo muy corto, siguiendo el contorno de la cabeza.	
	Executive contour	Corto por los laterales y la parte de atrás de la cabeza, y más largo en la parte de arriba. Por lo general se peina de lado con la raya determinada por la partición natural de la cabeza.	

	Pompadour tradicional	Corte caracterizado por el tupé peinado hacia atrás, con altura y volumen.	
	Razor faded pompadour	Variación del pompadour, afeitado por los lados.	
	Hard Part Pompadour	Variación del pompadour tradicional con raya a un lado.	
	Long trim Pompadour	Variación del pompadour tradicional, con los laterales más largos para peinarlos hacia atrás.	
	Quiff	Similar al Pompadour tradicional, pero mucho más corto en la parte de la coronilla.	
Afeitado de barba	Afeitado Clásico	Afeitado clásico con toalla caliente y navaja plana.	
	Arreglo de barba	Arreglo de barba a máquina o tijera.	

Elaboración propia

Tabla 4. Oferta de productos para el cuidado del pelo y barba

Productos	Descripción	Foto
Pomada Reuzel Red®	Pomada a base de agua. Permite modelar el pelo y contralar el grado de brillo.	
Pomada Reuzel Blue®	Pomada a base de agua. Da una sujeción fuerte al pelo y alto brillo.	
Pomada Reuzel Green®	Pomada a base de grasa. Proporciona fuerte fijación al pelo.	
Pomada Reuzel Pink®	Pomada a base de grasa fuerte. Proporciona sujeción fuerte y brillo medio.	
Pomada Laryte Classic®	Pomada a base de agua. Proporciona brillo medio al pelo y es de fácil lavado	
Pomada Layrite Superhold®	Pomada a base de agua. Proporciona brillo medio, de sujeción fuerte y fácil lavado.	
Pomada Layrite Cement®	Arcilla mate a base de agua. Proporciona al pelo una sujeción fuerte y es de fácil lavado.	

Aceite Macho®	Aceite para barba ideal para pieles sensibles.	
Acondicionador en seco Steve the leave Macho®	Hidratante profundo para barba.	
Bálsamo para barba Macho®	Bálsamo para definir y moldear la barba.	
Jabón de barba Macho®	Pastilla de jabón 100% natural.	
Peine para barba Macho®	Sirve para peinar y modelar la barba.	

Elaboración propia

3.4.2 Plaza

La barbería estará ubicada en el Barrio Malasaña en el Distrito Centro de Madrid, tendrá un área de 60m² y contará inicialmente con dos sillas de barbería, con posibilidad de ampliar hasta llegar a 3 barberos. Además tendrá un espacio de trabajo para la persona encargada de las comunicaciones y un salón en el cual los clientes esperarán ser atendidos y podrán disfrutar de libros que se tendrán a su disposición, además de poder disfrutar de una cerveza o café entre amigos.

Funcionará con un sistema sin citas lo que permitirá estar siempre a disposición de los clientes, pero a la vez dar sensación de escases al saber que existen personas esperando por recibir el servicio. Algo fundamental que se busca con este sistema es que los clientes pase tiempo en la barbería y que se pueda formar con el tiempo una comunidad entorno a esta y que poco a poco se convierta en un punto de referencia entre el público objetivo.

El local estará decorado con elementos característicos de las barberías old school, encontrando elementos de taxidermia, fotografías colgadas en marcos antiguos, sillas antiguas de barberías, lava cabezas de metal, mobiliario *vintage* de la época recordada, baldosa hidráulica y azulejos en las paredes. La gama de colores usada será de marrones y verdes.

3.4.3 Precio

La estrategia que se seguirá en cuanto al precio del servicio y producto ofrecido al mercado será la de precio medio entre las barberías que representan competencia directa dentro del

sector, como lo son Barbería Malayerba y Berbero. Esta decisión tiene como objetivo proyectar al mercado ser un servicio de calidad, con precio accesible a nuestro público objetivo. De manera que aquellas personas que deseen disfrutar del servicio y/o comprar un producto especializado siempre esté al alcance y que lo único que deban hacer sea introducirse en esta comunidad, compartir estilos de vida sin importar la clase social que tengan.

El precio de los cortes de pelo, cualquiera que sea el estilo, será de 23 euros y el precio de arreglo de la barba estará fijado en 20 y 21 euros, según la técnica utilizada. Los precios de los productos variarán según la marca y uso, de 14 a 20 euros, y serán entregados en una bolsa de papel reciclada que llevará el marcaje del logotipo de la barbería.



Figura 8. Marcaje de bolsa
Elaboración propia

A continuación se muestra cuadro resumen de servicios, productos y precios que serán ofrecidos en Imperitus Barbershop.

Tabla 5. Precios de servicios y productos

	Descripción	Precio
Cortes de pelo	Butch	23,00 €
	Executive contour	23,00 €
	Pompadour tradicional	23,00 €
	Razor faded pompadour	23,00 €
	Hard Part Pompadour	23,00 €
	Long trim Pompadour	23,00 €
	Quiff	23,00 €
Arreglo de	Afeitado Clásico	21,00 €

barba	Arreglo de barba	20,00 €
Productos	Pomada Reuzel Red®	18,00 €
	Pomada Reuzel Blue®	18,00 €
	Pomada Reuzel Green®	18,00 €
	Pomada Reuzel Pink®	18,00 €
	Pomada Laryte Classic®	20,00 €
	Pomada Layrite Superhold®	20,00 €
	Pomada Layrite Cement®	20,00 €
	Aceite Macho®	18,00 €
	Acondicionador en seco Steve the leave Macho®	20,00 €
	Bálsamo para barba Macho®	16,00 €
	Jabón de barba Macho®	16,00 €
	Cepillo para barba	14,00 €

Elaboración propia

3.4.4 Comunicación

Con el objetivo de dar a conocer y promocionar la barbería para lograr un posicionamiento en mercado se seguirá la siguiente estrategia.

- Se realizará un concierto de inauguración de la barbería con la finalidad de atraer al público y dar a conocer el lugar, las instalaciones y el servicio que se ofrece. Los asistentes al evento disfrutarán de cervezas Mahou de manera de empezar a vincular la Imperitus barbershop con elementos características de Madrid, como lo es la marca de cerveza mencionada.
- El uso de su página web como medio para dar a conocer los servicios y productos que se ofrecen serán clave como parte del marketing. En el sitio web también se encontrarán fotografías documentales de momentos en la barbería con el fin de mostrar a la audiencia el ambiente, la comunidad de hombres que comparten el espacio y características de la barbería que la hacen única en comparación con su competencia en Madrid.
- El marketing de contenido que se hará a través de las redes sociales jugará un papel muy importante debido a que el público objetivo de la barbería son hombres con cultura visual y que son susceptible a esta. La barbería estará en constante producción de vídeos y fotos que documenten el ambiente que se vive en la barbería de manera de poder transmitir el valor añadido que diferencia Imperitus Barbershop de otras barberías del mercado, y además permite interactuar con los clientes.

- Asistencia a festivales como *Wheels and Wave*, *Motor Beach* y *The Distinguished Getelman's Ride* con una barbería formato *pop-up*. Este formato consistirá en una camioneta que se asemejará a los *food's truck*⁷ americanos, contará con dos sillas de trabajo y decoración propia del estilo *rockabilly* y barberías tradicionales americanas. La asistencia a estos festivales será clave para la marca porque se empezará a vincular y relacionar con marcas importantes presentes en dichos eventos como lo son la marca de zapatos *Vans* y botas *Red Wins*, así como también la marca de gafas *Ray-Ban* y marcas de ropa *Edwin* y *Deus*, por poner algunos ejemplos.

3.5 Necesidades a satisfacer por la empresa

La barbería clásica de caballeros ha tenido un resurgir durante los últimos 5 años, momento en el que empezaron a surgir barberías clásicas alrededor del mundo, como *Schorem Barbier* y *The New York Barber* en Rotterdam, *Figaro's* en Lisboa o *Hawleywood's* en California.

La tendencia actual de este tipo de negocios refleja que el mercado de la barbería está siendo cada vez más específico y que se dirige a nichos de mercados existentes en el sector. Los cortes de pelo de barbería clásica difieren en pequeños detalles de los realizados en peluquerías unisex, detalles como el acabado del cuello, las progresiones suaves y el uso de la navaja barbera. Con un consumidor cada vez más interesado en el consumo sostenible, el comercio justo y la artesanía, surge un interés por estos cortes de pelo, hechos con más atención al detalle, y que a lo largo del tiempo se han mantenido más o menos invariables.

En consecuencia, durante los dos últimos años han surgido al menos 2 barberías tradicionales en Madrid, sin embargo, la demanda es mayor a la capacidad de estos establecimientos, a veces completos hasta con tres semanas de antelación, para satisfacerla habiendo espacio para una nueva propuesta de negocio.

4. PLAN DE OPERACIONES

En el plan operativo de Imperitus Barbershop se describirá el servicio que se ofrece, los requerimientos a necesitar para la prestación del servicio, el marco jurídico que define la constitución de la empresa, las operaciones que se llevarán a cabo para el desarrollo del negocio de la barbería y el lugar en donde estará ubicada.

⁷ Furgoneta adaptada para la venta de alimentos en la calle.

4.1 Descripción del servicio

Imperitus Barbershop prestará servicios de cortes de pelo, propios de los años 20 a 50, arreglo y corte de barba y venta de productos especializados de marcas importadas como *Reuzel* y *Lariyte* y la marca española Macho. A estos servicios se añade el ofrecer al público un lugar en donde compartir el estilo de vida barbero, ese estilo que busca sus raíces y la vuelta a los negocios artesanales, en donde las cosas echas con las manos y dedicación, y en poca cantidad, lo hacen exclusivo pero a la vez accesible para aquellos que están interesados en este estilo de vida. Busca alejarse de las grandes corporaciones e identificarse con lo local y con lo reconocible por su lucha por mantener sus raíces. Por esta razón se ha seleccionado como marca aliada la cerveza *Mahou*, propia de la cultura madrileña y que es accesible para todo el mundo. Esta será ofrecida a los clientes al momento de esperar su turno dentro de la barbería.

El sistema sin citas *Walk in* busca reforzar el hecho de ser un servicio exclusivo y escaso, pero que si se espera y genera ambiente podrán ser atendidos por los barberos y obtener el servicio que tanto desean. Es parte del marketing experiencial que se quiere ofrecer y que hará que los clientes visiten regularmente la barbería, se sientan parte de la comunidad, y de esta manera sean prescriptores de esta.

4.2 Ubicación

Imperitus Barbershop estará ubicada en el barrio Malasaña de Madrid, anteriormente conocido como el barrio Las Maravillas o barrio Universidad, específicamente en la calle Corredera Alta de San Pablo. Se determinó esta ubicación debido a que este sector madrileño se caracteriza por ser el barrio de la contracultura, con diversidad social y personalidad propia, con un ambiente multicultural y artístico, que va muy de la mano con las características de la barbería que busca crear comunidad en torno al estilo de vida del retorno a las actividades tradicionales.

Es un sector muy transitado tanto por los madrileños que están en búsqueda de ofertas alternativas como por turistas interesados en conocer las nuevas tendencias en España. El local debe tener un vitrina que de a la calle y contar con grandes cristales que permitan observar hacia adentro de la barbería y lograr captar la atención de los transeúntes.

Socios clave: Cerveza Mahou debido a que será la marca que se ofrecerá a los clientes en la barbería. Pomadas Reuzel, Laryte y productos Macho.	Actividades clave: Servicio de barbería Venta de productos Marketing de contenido	Propuesta de valor: Barbería que, además de ofrecer servicio de cortes de pelo clásico y arreglo de barbas, ofrece a la venta productos especializados y un lugar para compartir un estilo de vida. Aparte de esto no tiene un sistema de citas por lo cual el servicio está siempre disponible para los clientes.	Relación con el cliente: Será una relación entre iguales buscando ser cercanos y compartir el estilo de vida	Clientes: Hombres entre 25 y 44 años que dan importancia a su imagen física, aprecian lo clásico, y el resucitar que ha tenido los últimos años.
	Recursos clave: Barberos con experiencia Espacio dentro de la barbería destinado a la espera de los clientes en el cual puedan estar a gusto.		Canales de distribución: Tienda ubicada en Malasaña. Página web Participación en festivales	
Estructura de Costes: Costes de estructura del local Honorarios profesionales de barberos Coste de compra de productos Mantenimiento de la página web Marketing		Flujo de ingresos: Los clientes estarán dispuestos a pagar por el servicio de corte y afeitado de barba desde 24 euros hasta 38 euros. (Los precios incluyen IVA) Se ofrece a la venta productos especializados de las marcas más reconocidas en el mercado. Los precios varían según el producto seleccionado.		

Figura 10. Canvas de Osterwalder

Elaboración propia

4.4 Desarrollo del servicio

Para el inicio de la actividad comercial de Imperitus Barbershop debe comenzarse con la constitución de la sociedad partiendo de la inscripción de la empresa ante el Registro Mercantil Central, posteriormente ante la Agencia Tributaria para la obtención del número de identificación fiscal y constituir la empresa ante un notario en donde se deben definir los estatutos de la sociedad, al menos dando la información de la denominación de la sociedad, el objeto social, el dominio social, su capital social, entre otros. Posterior a esto se debe inscribir la empresa en el Registro Mercantil Provincial, en este caso en la Comunidad de Madrid.

Para la puesta en marcha de la empresa se deben realizar los siguientes trámites:

Trámites generales:

- Alta en el Censo de empresario, profesionales y retenedores. Se realiza en la Agencia Tributaria.
- Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social. Se realiza en la Tesorería General de la Seguridad Social.

- Legalización del Libro de actas, del Libro de registro de socios, del Libro de acciones normativas y del Libro de registro de contratos entre el socio único y la sociedad. Se realiza en el Registro Mercantil Provincial.
- Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. Se realiza en el Registro Mercantil Provincial.
- Por último la obtención de un certificado electrónico para el funcionamiento de la empresa

Trámites según la actividad

- Obtener la licencia de actividad ante el Ayuntamiento.
- Realizar el registro de ficheros de carácter personal ante la Agencia Española de Protección de Datos.

Trámites para contratar trabajadores:

- Inscripción de la empresa ante la Tesorería de la Seguridad Social.
- Afiliación de los trabajadores ante la Tesorería de la Seguridad Social.
- Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.
- Alta de los contratos de trabajo en el Servicio Público de Empleo Estatal.
- Se debe comunicar la apertura del centro de trabajo a la Consejería de Trabajo de la CCAA.
- Obtención de la parte la Inspección Provincial de Trabajo del calendario laboral de la barbería.

A la par se debe estar remodelando el local para darle el ambiente que se está vendiendo, deben buscarse elementos decorativos en tiendas *vintage* o en talleres de restauración de manera de ser lo más coherente posible con la época que se busca transmitir. La selección de las fotografías que formarán parte de la decoración debe hacerse con detenimiento y con estudio de la época del siglo pasado que se quiere documentar. Podría ser clave contar con un decorador especializado en la época que va desde los años 20 hasta los años 50.

El local debe contar con 60 metros cuadrados, repartidos en una zona de corte de pelo, una zona de espera, la recepción en donde estará la caja registradora y la exposición de los productos que están a la venta. El espacio de trabajo destinado al encargado de comunicaciones convivirá con la sala de espera de la barbería de manera de dar sensación de proximidad a los visitantes y que la persona de comunicaciones esté al tanto de los intereses e inquietudes del público. La oficina administrativa estará ubicada en la tienda pero no expuesta al público para que elementos funcionales no sean disruptivos en la decoración.

La contratación de personal también resulta fundamental para el tipo de servicio que se ofrecerá al mercado. Los barberos serán los socios de la empresa y, además, cuentan con experiencia en cortes clásicos y arreglos de la barba y comparten el estilo de vida que se pretende vender. Los barberos deben desarrollar personajes ligados a su actividad en la barbería de manera de ser auténticos y ofrecer al público objetivo la experiencia única de asistir a este espacio que, además de ofrecer cortes de pelo y afeitado de barba, también ofrece el compartir un estilo de vida y hacer comunidad.

La compra de los productos para la venta en la barbería se hará directamente con el fabricante. *Reuzel* y *Laryte* se negociarán con *Hair Pomades*, empresa holandesa, y los productos de marca Macho con su fabricante en España.

El desarrollo de la página web formará parte del inicio del desarrollo de la actividad comercial de la barbería, debe funcionar como canal informativo, de marketing y como canal de venta de los productos especializados. Debe exponer el estilo de vida que se pretende vender y ser coherente con la decoración existente en la tienda física. Es importante desarrollar de manera correcta la usabilidad de la página web de manera que esté disponible para todos los dispositivos, recordando que el público objetivo le atrae la tecnología y tiene una amplia cultura visual.

La página web proporcionará una base de datos de clientes de la barbería, identificando su comportamiento con la marca y sus preferencias de compra, de manera de poder desarrollar planes de fidelización con estos. Las redes sociales también serán de vital importancia para el desarrollo de la actividad comercial de la barbería y su objetivo de crear comunidad alrededor de esta. El manejo de estas debe estar en concordancia con el estilo de vida a resaltar, se deben compartir experiencias vividas dentro y fuera de la barbería, se mostrarán los cortes de pelo y se hará de eco de todo aquello que se relacione con la actividad de la tienda, el retorno a las actividades artesanales y el estilo de vida propio de un barrio como el de Malasaña.

Durante los dos primeros años de vida de Imperitus Barbershop se prestará servicios de lunes a sábado de 11 A.M a 8 P.M y contará con dos sillas que deben atender al día, si la ocupación es del 100%, 10 servicios de corte de pelo cada una y, si es servicio de corte de pelo y arreglo de barba, 8 al día. Cada uno de los barberos debe impulsar la venta de los productos ofrecidos en la barbería.

A partir del tercer año la barbería abrirá sus puertas de martes a sábado y contará con una silla extra, en total serán 3 sillas prestando servicios. En el cuarto y quinto año permanecerán con 3 barberos y un encargado de comunicaciones, que estará en plantilla desde el primer año.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

A partir de la realización del plan de recursos humanos de Imperitus Barbershop se busca definir las responsabilidades de cada uno de los trabajadores, de manera de potenciar las competencias personales y laborales para la consecución de los objetivos pautados. Se comenzará con la definición del equipo directivo, el organigrama de la empresa y el listado de funciones.

5.1 Equipo directivo

Es responsabilidad del equipo directivo diseñar las estrategias tanto de marketing como de ventas para lograr la rentabilidad de la empresa y el reconocimiento en el mercado frente a sus competidores, así como también de realizar el proceso de selección de profesionales que formarán parte de la plantilla de Imperitus Barbershop. El equipo directivo también será el encargado de optimizar los costes de la compañía y de buscar el mejor acuerdo de compra de los productos especializados que se venderán en la barbería.

El equipo directivo estará conformado por dos barberos socios fundadores que junto con el encargado de comunicaciones definirán las estrategias de comunicación a llevar a cabo.

5.2 Organigrama

Para iniciar las actividades de Imperitus Barbershop se contará con 2 barberos fundadores y socios de la barbería y una persona encargada del manejo de la web, redes sociales y creación de material audiovisual, su jornada laboral será de martes a sábado de 11:00 a 20:00, en cambio los barberos trabajarán durante los dos primeros años de lunes a sábado. Los socios serán los responsables de la estrategia, el control de costes, la compra de productos y control de inventario. Para las tareas contables de cara a los Organismos del Gobierno se subcontratará a un Contador que se le pagará mensualmente por sus servicios profesionales.

De acuerdo con lo descrito anteriormente se plantea el siguiente organigrama:

Gráfico 2. Organigrama

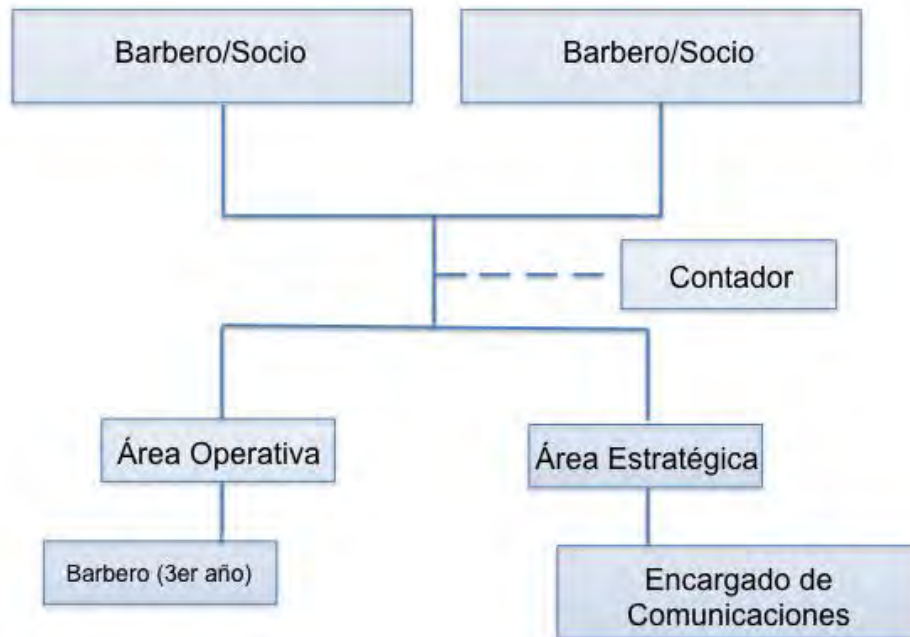


Figura 11. Organigrama

Elaboración propia

5.3 Listado de funciones

A continuación como parte del plan de recursos humanos de Imperitus Barbeshop, y como herramienta para facilitar la administración de personal, se explica detalladamente las funciones de todo el equipo de trabajo y el perfil requerido para ocupar el cargo.

Inicialmente los barberos serán los socios de la empresa, uno con perfil de encargado de sala y el otro con un perfil estratégico que permitirá que se complementen y logren sinergias entre los dos perfiles y se alcance un alto volumen de ventas.

Tabla 6. Descripción de cargo Barbero con perfil operativo

ÁREA: Directiva	CARGO: Barbero
JEFE INMEDIATO:	
FUNCIONES:	
Realizar planificación de sala diariamente	
Realizar los servicios de cortes de pelo y arreglo de barba	
Coordinar y motivar a los barberos para garantizar la calidad del servicio y los objetivos de	

venta
Asesorar a los clientes sobre los productos que necesita para el cuidado de su pelo y su barba
Mantener en orden sus herramientas y área de trabajo
Apertura y cierre del negocio
Cobro a los clientes
Control de la facturación
Resolución de conflictos
Planificación de formación
PERFIL REQUERIDO
Barbero con más de 5 años de experiencia y al menos 2 como encargado de sala, con capacidad de liderazgo y orientación al resultado que se ajuste en términos de imagen y personalidad a la marca

Tabla de elaboración propia

Tabla 7. Descripción de cargo de Barbero con perfil estratégico

ÁREA: Operativa	CARGO: Barbero
JEFE INMEDIATO:	
FUNCIONES:	
Realizar planificación estratégica para el crecimiento en el mercado de la barbería	
Realizar los servicios de cortes de pelo	
Asesorar a los clientes sobre los productos que necesita para el cuidado de su pelo y su barba	
Apertura y cierre del negocio	
Cobro a los clientes	
Control de facturación	
PERFIL REQUERIDO	
Barbero con más de 5 años de experiencia y al menos 2 como encargado de sala, con capacidad de liderazgo y orientación al resultado que se ajuste en términos de imagen y personalidad a la marca	

Tabla de elaboración propia

Tabla 8. Descripción de cargo de Encargado de Comunicaciones

ÁREA: Estratégica	CARGO: Encargado de Comunicaciones
JEFE INMEDIATO:	

FUNCIONES:
Establecer, de mano con el Gerente/Propietario, estrategias de marca para el posicionamiento de la Barbería
Manejo de las redes sociales de acuerdo a la estrategia de la marca
Contacto con proveedores para la realización de estrategias de marketing
Realización de fotografías y vídeos para las redes sociales
Generar alianzas con marcas que compartan los valores de la compañía
PERFIL REQUERIDO
Profesional universitario en el área de Comunicaciones Audiovisuales y Marketing con más de 2 años de experiencia en el sector de servicios o <i>retail</i>
Manejo de herramientas de diseño y conocimiento de fotografía y vídeo
Manejo fluido del idioma Inglés debido a que estará en contacto con proveedores y marcas para generar alianzas

Tabla de elaboración propia

6. PLAN FINANCIERO

A continuación en el plan financiero se detalla la viabilidad del negocio mediante un escenario realista y se presenta la comparación con una visión pesimista y optimista del proyecto. Las cifras se expresan en euros.

6.1 Estimación inicial del Fondos y Fuentes de Financiación

Se estima que para poner el negocio en marcha se necesitará una inversión inicial de 73.298,40 euros que se mantendrán constante en los 3 escenarios planteados. En el tercer año se realizará una inversión de 17.000 euros por concepto de ingreso de un nuevo barbero, y la adaptación de un puesto de trabajo, y la compra de una furgoneta usada que será destinada a barbería *pop-up*. El detalle se muestra a continuación.

Tabla 9. Inversiones

INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 3	Vida útil	Amortización (%)
Maquinaria	0,00	0,00	10	10%
Mobiliario	32.118,40	2.000,00	10	10%
Equipos informáticos	6.590,00	0,00	5	20%
Software	900,00	0,00	5	20%
Vehículos	0,00	15.000,00	5	20%
Existencias iniciales	2.640,00	0,00		
Tesorería inicial	3.000,00	0,00		
Otros	28.050,00	0,00	10	0%

TOTAL	73.298,40	17.000,00	
--------------	------------------	------------------	--

Elaboración propia

6.1.1 Fuentes de Financiación

Las fuentes de financiación de la inversión inicial estarán distribuidas en aportaciones de socios con 43.979,04 euros, equivalente al 60% de la inversión, los 29.319,36 euros restantes de la inversión inicial se financiará con deuda ajena a largo plazo con un tipo de interés del 5% (se utilizará la línea de crédito ICO para emprendedores).

Las inversiones realizadas en el tercer año serán distribuidas entre aportes de socios, derivados del reparto de dividendos, y financiación ajena con las mismas condiciones que la financiación inicial, con un reparto del 30% y 70% respectivamente. A continuación se detalla:

Tabla 10. Fuentes de financiación

Capital vivo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	29.319,36	24.009,05	18.435,36	12.585,20	6.444,88	0,00
Préstamos año3				11.900,00	9.744,68	7.482,45
TOTAL Préstamos	29.319,36	24.009,05	18.435,36	24.485,20	16.189,56	7.482,45
Gastos financieros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		1.454,24	1.190,85	914,39	624,23	319,67
Préstamos año3					590,24	0,00
TOTAL Préstamos	0,00	1.454,24	1.190,85	914,39	1.214,47	319,67
Devoluciones préstamos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		5.310,31	5.573,70	5.850,15	6.140,32	6.444,88
Préstamos año3					2.155,32	2.262,23
TOTAL Préstamos	0,00	5.310,31	5.573,70	5.850,15	8.295,64	8.707,11

Elaboración propia

6.2 Pronóstico de ventas

En el escenario realista planteado, tomando en cuenta que se espera lograr por las acciones de marketing y por la experiencia de los socios en el mercado, proyecta ingresos de 157.798,08 euros en el primer año por conceptos de venta de servicios de cortes de pelo, arreglos de barba y venta de productos especializados.

Se espera que las ventas de servicios aumenten un 5% anual los 3 primeros años, en el cuarto año un crecimiento del 1% y en el quinto no se espera crecimiento en el mercado. Se plantea esta curva de crecimiento tomando en cuenta que se trata de un mercado reducido,

presencia de productos sustitutos y no se plantea la apertura de una segunda sucursal, solo el crecimiento de un barbero adicional sumando tres en total en el tercer año.

El escenario planteado como el realista espera una ocupación del 75% durante el primer año y una proyección del ventas de productos del 50% del total de los servicios realizados durante el año 1, que crecerán según lo planteado anteriormente.

Tabla 11. Unidades de ventas estimadas escenario realista

Ventas estimadas año 1 (unidades)	Servicio de cortes	Venta de productos
Incremento anual ventas (primeros 3 años)	6.336	3.168
Precio de venta año 1	5,00%	5,00%
Incremento anual del precio	17,73	14,35
	10,00%	8,00%

Elaboración propia

Tabla 12. Proyección de ventas

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio de cortes	112.337,28	129.749,56	149.860,74	166.495,28	183.144,81
Venta de productos	45.460,80	51.552,55	58.460,59	63.768,81	68.870,31
TOTAL	157.798,08	181.302,11	208.321,33	230.264,09	252.015,13

Elaboración propia

6.3 Políticas de cobro y de pagos de la empresa

El cobro de los servicios de barbería y venta de los productos especializados se hará de contado y en tiempo real. El tiempo medio de pago de proveedores se plantea en 30 días lo que permitirá trabajar por apalancamiento de los proveedores.

6.4 Cuentas de resultados provisional

A continuación se presenta la proyección de ingresos de Imperitus Barbershop lo que permite visualizar la evolución en el tiempo en el escenario realista planteado. Los dividendos repartidos serán de un 25% y 75% restante se mantendrá como reserva.

Tabla 13. Cuenta de pérdidas y resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	157.798,08	181.302,11	208.321,33	230.264,09	252.015,13
Ingresos de Explotación	157.798,08	181.302,11	208.321,33	230.264,09	252.015,13
Compras	37.699,20	36.225,60	34.022,74	30.949,53	27.095,04
Gastos de personal	65.520,00	66.830,40	89.107,20	89.107,20	89.107,20

Alquileres	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11
Otros gastos	22.360,00	23.030,80	23.721,72	24.433,38	25.166,38
Dotación para la amortización	4.709,84	4.709,84	7.909,84	7.909,84	7.909,84
Resultado de Explotación	15.509,04	38.145,46	40.829,03	64.751,42	89.230,57
Gastos financieros	1.454,24	1.190,85	914,39	1.214,47	319,67
Resultado antes de Impuestos	14.054,80	36.954,61	39.914,63	63.536,96	88.910,90
Impuesto sobre beneficios	3.513,70	9.238,65	9.978,66	15.884,24	22.227,72
RESULTADO DEL EJERCICIO	10.541,10	27.715,96	29.935,98	47.652,72	66.683,17

Elaboración propia

6.5 Balance previsional

A continuación se presenta la situación patrimonial de Imperitus Barbershop en los cinco ejercicios económicos en el escenario realista planteado. Se observa que año tras año es posible generar valor de acuerdo al modelo económico-financiero planteado y manteniendo las previsiones de ventas tal y como se proyectaron en este análisis.

Tabla 14. Balance previsional

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	67.658,40	67.658,40	67.658,40	84.658,40	84.658,40	84.658,40
Amortización Inmovilizado	0,00	-4.709,84	-9.419,68	-17.329,52	-25.239,36	-33.149,20
ACTIVO NO CORRIENTE	67.658,40	62.948,56	58.238,72	67.328,88	59.419,04	51.509,20
Existencias	0,00	4.546,08	5.155,25	5.846,06	6.376,88	6.887,03
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	3.000,00	10.826,13	31.312,45	56.433,23	92.445,71	142.373,27
ACTIVO CORRIENTE	3.000,00	15.372,21	36.467,70	62.279,28	98.822,59	149.260,30
Cuentas con socios deudoras	2.640,00	729,19	3.892,97	3.193,96	6.483,21	10.071,92
TOTAL ACTIVO	73.298,40	79.049,96	98.599,39	132.802,12	164.724,85	210.841,42
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	43.979,04	43.979,04	43.979,04	49.079,04	49.079,04	49.079,04
Reservas	0,00	0,00	7.905,82	28.692,79	51.144,78	86.884,31
Resultado ejercicio	0,00	10.541,10	27.715,96	29.935,98	47.652,72	66.683,17
FONDOS PROPIOS	43.979,04	54.520,14	79.600,82	107.707,81	147.876,53	202.646,53
Préstamos a largo plazo	29.319,36	24.009,05	18.435,36	24.485,20	16.189,56	7.482,45
PASIVO A LARGO PLAZO	29.319,36	24.009,05	18.435,36	24.485,20	16.189,56	7.482,45
Proveedores	0,00	520,77	563,21	609,11	658,75	712,44
PASIVO A CORTO PLAZO	0,00	520,77	563,21	609,11	658,75	712,44
Cuentas con socios acreedoras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	73.298,40	79.049,96	98.599,39	132.802,12	164.724,85	210.841,42
Elaboración propia						

6.6 Ratios básicos

A continuación se detallan los principales ratios para su posterior análisis.

Tabla 15. Ratios básicos

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	14.851	35.904	61.670	98.164	148.548
2. Liquidez Total	29,5	64,7	102,2	150,0	209,5
3. Prueba Ácida	20,8	55,6	92,6	140,3	199,8
4. Tesorería	20,8	55,6	92,6	140,3	199,8
SOLVENCIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5. Endeudamiento	0,4	0,2	0,2	0,1	0,0
6. Cobertura de Intereses	10,7	32,0	44,7	53,3	279,1
7. Solvencia	3,2	5,2	5,3	9,8	25,7
RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8. Rentabilidad económica (ROI)	19,62%	38,69%	30,74%	39,31%	42,32%
9. Rentabilidad financiera (ROE)	19,33%	34,82%	27,79%	32,22%	32,91%
10. Crecimiento interno (ICI)	9,67%	17,41%	13,90%	16,11%	16,45%

Elaboración propia

6.6.1 Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez muestran que la empresa, a lo largo de los cinco años de vida proyectados, no presenta problemas a la hora de hacer frente a sus deudas a corto plazo. Los valores reflejados son superiores a los mínimos recomendados y este comportamiento se debe a que los cobros a los clientes se realizan en el mismo momento que consumen el servicio o compran un producto, y los pagos a los proveedores se fijan a 30 días, concluyendo que la empresa no tiene problemas de liquidez que amenacen su funcionamiento.

6.6.2 Ratios de solvencia

Los ratios de solvencia y endeudamiento muestran resultados ajustados al modelo de financiación utilizada en el proyecto, en donde solo existe endeudamiento inicial de un 40% de la inversión inicial total, tomando en cuenta que dicho comportamiento se mantiene en las posteriores inversiones.

La empresa no tiene problema en hacer frente a sus deudas a corto y largo plazo a lo largo de los 5 años proyectados, por el contrario tiene la posibilidad, tomando en cuenta los

resultados de explotación y la estructura de costes, de incrementar la deuda para futuras inversiones que desee realizar.

6.6.3 Ratios de Rentabilidad

La rentabilidad económica muestra resultados positivos y favorecedores en los cinco ejercicios económicos de la empresa, agregando valor a la empresa por estar por encima del coste de capital y el modelo de financiación planteado. El tercer año no presenta un crecimiento como consecuencia de las inversiones realizadas para mejorar las ventajas competitivas de la empresa.

Se observa el mismo comportamiento en la rentabilidad financiera, creando valor a los accionistas. Para el primer año este ratio se sitúa en 19,33% cerrando el año cinco con un 32,91% de rentabilidad, demostrando que es un proyecto estable siempre que se cumpla el pronóstico de ventas planteado.

El crecimiento interno muestra que la empresa está obteniendo beneficios durante los cinco años que pueden ser usados para el reparto entre accionistas o para la realización de futuras inversiones que repercutan en mayor crecimiento en el mercado.

6.7 Análisis VAN y TIR

En la proyección realizada se estiman que los flujos de caja operativo de la barbería en todos los años estudiados son positivos, generando una TIR del 36,19% y una VAN 53.406,70. Tomando en cuenta que la TIR de un proyecto nuevo debe ser, por lo general, mínimo del 10%, el proyecto Imperitus Barbershop en su escenario realista ofrece una rentabilidad por encima del sector dando al mercado una oferta de valor.

Tabla 16. VAN y TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio de explotación		15.509,04	38.145,46	40.829,03	64.751,42	89.230,57
Impuestos		4.652,71	11.443,64	12.248,71	19.425,43	26.769,17
Amortización		4.709,84	4.709,84	7.909,84	7.909,84	7.909,84
Inversión	-73.298,40					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-73.298,40	15.566,17	31.411,66	36.490,16	53.235,83	70.371,24
VAN	53.406,70					
TIR	36,19%					

Elaboración propia

6.8 Escenarios

Los datos expuestos anteriormente están basados en un escenario realista de una ocupación del servicio del 75% y un porcentaje de ventas de productos de un 50% sobre las ventas de servicios realizadas. El crecimiento en ventas planteado se muestra en la siguiente tabla, y, al igual que la inversión inicial, se mantendrá en los escenarios optimista y pesimista.

Tabla 17. Estimación de crecimiento en ventas

CRECIMIENTO EN VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	5,0%	5,0%	5,0%	1,0%	0,0%

Elaboración propia

6.8.1 Escenario optimista

Los valores de los datos del escenario optimista están calculados con una ocupación del servicio del 90% y la venta de productos estimado como el 50% de las unidades vendidas de servicio.

El crecimiento se plantea igual que el escenario realista, al igual que las inversiones y la política de financiación, solo se ha modificado el volumen de ventas, tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 18. Unidades de ventas estimadas escenario optimista

VENTAS		
Nombre del producto o servicio	Servicio de cortes	Venta de productos
Ventas estimadas año 1 (unidades)	7.601	3.801
Incremento anual ventas (primeros 3 años)	5,00%	5,00%
Precio de venta año 1	17,73	14,35
Incremento anual del precio	10,00%	8,00%

Elaboración propia

Los resultados de la VAN y la TIR son mayores que el escenario realista, obteniendo una TIR del 63,33% y una VAN de 130.904,78 euros, demostrando que si se logra tener una ocupación próxima del 90% los resultados se obtendrán mayores beneficios.

Tabla 19. VAN y TIR escenario optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio de explotación		39.487,11	67.110,39	75.628,23	104.545,13	134.136,49
Impuestos		11.846,13	20.133,12	22.688,47	31.363,54	40.240,95
Amortización		4.709,84	4.709,84	7.909,84	7.909,84	7.909,84

Inversión	-73.298,40						
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-73.298,40	32.350,82	51.687,11	60.849,60	81.091,43	101.805,38	
VAN	130.904,78						
TIR	63,33%						

Elaboración propia

6.8.2 Escenario pesimista

En el escenario pesimista se plantea la posibilidad de tener una ocupación del 60% de los servicios durante el primer año y la misma proporción de las ventas de productos que los escenarios anteriores. Se crea un escenario en donde la penetración del mercado es más lenta pero no crece de manera diferente a los anteriores debido a que se trata de un nicho de mercado, sin intención de ampliar su oferta a otros públicos.

Tabla 20. Unidades de ventas estimadas escenario pesimista

VENTAS		
Nombre del producto o servicio	Servicio de cortes	Venta de productos
Ventas estimadas año 1 (unidades)	5.060	2.530
Incremento anual ventas (durante los 3 primeros años)	5,00%	20,00%
Precio de venta año 1	17,73	14,35
Incremento anual del precio	10,00%	8,00%

Elaboración propia

A pesar de que la TIR es del 10,95% el valor que indica la VAN es negativa por lo que, si las condiciones que se estiman son las presentadas en este escenario no se recomienda invertir en este negocio.

Tabla 21. VAN y TIR en escenario pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio de explotación		-9.671,92	13.786,65	11.931,59	37.371,81	58.604,70
Impuestos		-2.901,58	4.136,00	3.579,48	11.211,54	17.581,41
Amortización		4.709,84	4.709,84	7.909,84	7.909,84	7.909,84
Inversión	-73.298,40					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-73.298,40	-2.060,50	14.360,50	16.261,95	34.070,11	48.933,13
VAN	-9.730,94					
TIR	10,95%					

Elaboración propia

7. PLAN DE CONTINGENCIA

La elaboración de un plan de contingencia es un requisito indispensable en el plan de negocios de una empresa debido a que se deben tratar de eliminar, o reducir, todas las variables que afecten el perfecto desempeño de la empresa para alcanzar los resultados previstos.

A continuación se detallan una serie de limitaciones, principales amenazas y alternativas que se contemplan en el proyecto empresarial Imperitus Barbershop.

7.1 Limitaciones

Al vender servicios se vende intangibles que van de la mano con la percepción de las personas y sus estándares de calidad, por eso se presenta como una de las limitaciones del negocio planteado. Resulta importante, y vital, que las acciones de marketing desarrolladas detecten al público objetivo, cuáles son sus necesidades, y establecer un plan de acción para impactarlos positivamente.

La experiencia de los socios de la empresa en el mercado de la barbería ha sido como empleados y no como propietarios. Deben cambiar la mentalidad operativa a una estratégica que esté orientada al crecimiento de ventas que generarán resultados positivos en los resultados de los ejercicios.

Al ser un mercado en crecimiento las inversiones necesarias para lograr mantenerse en este deben ser constantes y elevadas y al ser una pequeña empresa es posible que no se cuente con los fondos necesarios para hacerlas, limitando el crecimiento en el mercado y un posible cierre de operaciones.

7.2 Principales amenazas

- La crisis económica que vive actualmente España se presenta como una de las principales amenazas del proyecto. La deflación que se vive actualmente el país, junto con resultados negativos del IPC, impactan directamente en la decisión de compra del público pudiendo afectar de manera negativa la proyección de ventas y crecimiento planteadas en el plan económico financiero.
- A pesar de que la tasa de paro ha presentado mejoría en el año 2015 resulta una amenaza que esta presente cifras del 15% en el público objetivo del proyecto,

impactando directamente en el volumen de ventas de la barbería y por ende en los beneficios pronosticados.

- La fuerte presencia de productos sustitutivos en el mercado se consideran una amenaza debido a que los clientes potenciales pudieran migrar a esta oferta en el caso de que el precio que estén dispuestos a pagar por los servicios de Imperitus Barbershop los consideren elevados, pudiendo satisfacer sus necesidades básicas de imagen por precios más bajos. Se debe tomar en cuenta que en este caso los posibles clientes que se decidan por cualquiera de los productos sustitutivos no están interesados en pertenecer a una comunidad ni al estilo de vida ofrecido por la barbería.
- La curva de aprendizaje de las barberías instaladas en el sector pueden afectar en los objetivos de venta del proyecto debido a que ya tienen un público habitual ganado en el mercado.
- La oferta de la barbería es dirigida a un nicho de mercado, un grupo pequeño de hombres que están interesados en el estilo de corte de pelo y barba ofrecido por Imperitus Barbershop. Las acciones de marketing, a pesar de que están dirigidas a captar a este público, llegará un momento en el que ya no tengan efectos positivos en el crecimiento debido a que el mercado se agota y la oferta supere a la demanda existente.

7.3 Alternativas

Para solventar las amenazas descritas anteriormente se describen a continuación una serie de alternativas con la finalidad que afecten de la menor manera posible el desarrollo óptimo de la empresa.

- Ante la crisis económica que vive España la alternativa planteada para la empresa se define en el control estricto de costes y gastos, evitando de esta manera desvío de fondos que puedan estar destinados a beneficios económicos y financieros de la empresa.
- Para evitar que el público objetivo no deje de consumir los servicios y productos ofrecidos por la barbería es posible plantear diferentes ofertas especiales, controlando los costes de manera estricta, repercutiendo positivamente en los beneficios de la empresa y evitando que los potenciales clientes no dejen de ver a la barbería como su primera opción a la hora de presentar la necesidad.

- Ante los productos sustitutivos la alternativa planteada es darle continuidad a la política de fuerte inversión en marketing para dar a conocer los atributos y beneficios que derivan de los servicios ofrecidos en el mercado.
- Las acciones de marketing ayudarán a superar la barrera de los competidores instalados en el mercado. El uso de las redes sociales, participación en festivales y eventos y la comunidad creada en la barbería servirán de canal para exponer las características que diferencian a Imperitus Barbershop de los competidores más cercanos.
- Si el nicho de mercado se agotara la decisión sería ampliar el nicho dirigiéndose a mujeres que también estén interesadas en compartir el estilo de vida planteado en la barbería. Se corre el riesgo de perder al público habitual debido a que la oferta inicial de un lugar exclusivo para hombres se amplía a mujeres perdiendo un espacio propio del que ya se había apoderado.

8. CONCLUSIONES

Una vez detectado que el mercado se encuentra en la fase de crecimiento se considera que es el momento adecuado para realizar las inversiones necesarias para poner en funcionamiento la barbería, aprovechando las facilidades ofrecidas actualmente en España a los emprendedores, como lo son la línea de financiación ICO y las subvenciones dadas por el Estado por la generación de empleo. Además resulta beneficioso debido a que es el momento ideal de atacar un nicho de mercado desatendido, con poca oferta actual, pudiendo ganar cuota de mercado y la posibilidad de convertirse líder en el sector.

Si bien es cierto que España se encuentra todavía inmersa en una crisis económica, el PIB presenta mejorías para el año en estudio lo que indica que las acciones realizadas por el Gobierno, el emprendimiento de pequeñas empresas y de negocios ya establecidos en el mercado están contribuyendo a la reactivación de la economía.

Partiendo del escenario realista planteado resulta factible la creación de una barbería estilo tradicional en la ciudad de Madrid. Resultará importante que las acciones de marketing planteadas se desarrollen de manera estricta con la finalidad de conseguir los objetivos de ventas y crecimientos proyectados para 5 años logrando una rentabilidad económica y financiera positiva, del 39,31% y 32,22% respectivamente en el quinto año, y un proyecto con una TIR del 36,19%, reduciendo al máximo las amenazas del mercado y reforzando los puntos fuertes de la compañía.

A pesar de que el proyecto se dirige a un nicho de mercado los resultados proyectos demuestran que la hipótesis del retorno de las actividades tradicionales, y un estilo de vida alejado del consumo en masa y actividades industriales, es una realidad que se vive en la actualidad, y que si Imperitus Barbershop logra conseguir una sinergia entre el conocimiento de la actividad de la barbería tradicional y el estilo moderno actual, tomando como punto fuerte la creatividad demostrada en la comunicación, podrá proporcionar a la sociedad la realidad del retorno a las sensaciones, a las relaciones físicas y la posibilidad de pertenecer a una comunidad.

Por todo lo descrito anteriormente se recomienda la puesta en marcha de este proyecto empresarial que traerá tanto beneficios económicos como beneficios intangibles relacionados con el reconocimiento de marca y posicionamiento como empresa líder en el sector.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco de España. (01 de 01 de 2016). *Boletín Económico*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de Banco de España: http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/
- Barbería Malayerba. (01 de 01 de 2016). *Servicios* . Recuperado el 15 de 01 de 2016, de Barbería Malayerba: <http://barberiamalayerba.es/servicios/>
- Barbier, S. (01 de 01 de 2016). *Sobre Schorem Barbier*. Recuperado el 18 de 12 de 2015, de Schorem Barbier: <http://schorembarbier.nl/#about>
- Bearbero. (01 de 01 de 2016). *Precios*. Recuperado el 15 de 01 de 2016, de Bearbero: <http://bearbero.com/precios-2/>
- Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010 Cuarto trimestre de 2014. (26 de 02 de 2015). *Notas de prensa INE*. Recuperado el 27 de 12 de 2015, de Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/prensa/cntr0415.pdf>

- Cooper, J. (12 de 02 de 2015). *Fashion and Style*. Recuperado el 15 de 01 de 2016, de The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/men/fashion-and-style/11410511/Is-this-the-worlds-best-barbers.html>
- Cotillo, J. A. (21 de 12 de 2015). La barbería tradicional en la actualidad. (A. Peñaloza, Entrevistador)
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (01 de 01 de 2016). *Centro de Información y Red de Creación de Empresas*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de Ministerio de Industria, Energía y Turismo: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/CrearEmpresa/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- Ediciones Díaz de Santos. (1990). *Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- El Economista. (01 de 01 de 2016). *Ranking Empresas*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de El Economista: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-9602.html>
- Encuesta de Hábitos y prácticas culturales en España 2014-2015. (01 de 09 de 2015). *Servicios al ciudadano*. Recuperado el 15 de 01 de 2016, de Ministerio de Educación Cultura y Deporte: http://www.mecd.gob.es/mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/ehc/2014-2015/Encuesta_de_Habitos_y_Practicas_Culturales_2014-2015_Sintesis_de_resultados.pdf
- Gestalten . (2014). *The Craft an the Makers, tradition with attitude*. Berlin : Gestalten.
- Gestalten. (2015). *The shokeepers. Storefront Business and the Future of Retail*. Berlín: Gestalten.
- La situación de la I+D+i en España y su incidencia sobre la competitividad y el empleo. (02 de 02 de 2015). *Documentos CES*. Recuperado el 28 de 12 de 2015, de Consejo económico y social España: <http://www.ces.es/documents/10180/2471861/Inf0215.pdf>

- Madrid, C. d. (28 de 09 de 2008). *Estudio del sector de peluquería, tratamientos de belleza y actividades de mantenimiento físico corporal en la Comunidad de Madrid*. Recuperado el 21 de 12 de 2015, de Comunidad de Madrid: http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DDOCUMENTO+SINTESIS_Expte+COM+112_08.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1268586059567&ssbinary=true
- Martínez, C., & Herrera Monserrat, S. (21 de 10 de 2014). *Belleza masculina*. Recuperado el 03 de 01 de 2016, de El País: http://elpais.com/elpais/2014/10/21/estilo/1413911547_848202.html
- Ministerio de Economía y Competitividad. (01 de 01 de 2016). *Empresas y Emprendedores*. Recuperado el 03 de 02 de 2016, de ICO: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (01 de 01 de 2016). *Trabajadores*. Recuperado el 15 de 02 de 2016, de Ministerio de Empleo y Seguridad Social: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm
- Mora, D. F. (25 de 06 de 2013). *Barbería Old School en Nueva York*. Recuperado el 18 de 12 de 2015, de Revista GQ: <http://www.revistagq.com/cuidados/cabello/articulos/barberia-old-school-en-nueva-york/18349>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (01 de 09 de 2013). *Customer Experience*. Recuperado el 03 de 01 de 2016, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
- Schorem Barbier. (01 de 01 de 2016). *Fotos Schorem Barbier*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Schorem Barbier : <http://schorembarbier.nl/#photos>

- Schwab, K. (01 de 12 de 2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado el 13 de 01 de 2016, de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Strategic Business Insights. (s/f). *US Framework and VALS™ Types*. Recuperado el 18 de 12 de 2015, de Strategic Business Insights: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>
- Vicuña, J. M. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, Madrid, España: ESIC. (Barbería Malayerba, 2016) (Bearbero, 2016)