

OSVA Estilistes



Vanesa Hernández García

vhg@uoc.edu

2 de Juny de 2019

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2018-2019, 2n semestre



Índex

RESUM.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓ	7
Justificació.....	7
Objectiu i abast.....	7
1. ANÀLISI DE L'ENTORN.....	8
1.1. L'entorn general	8
1.1.1. Factors polítics	8
1.1.2. Factors econòmics	8
1.1.3. Factors socioculturals	9
1.1.4. Factors tecnològics	9
1.1.5. Factors ecològics	9
1.1.6. Factors legals.....	10
1.2. L'entorn específic	10
1.3. Punts claus del negoci	11
2. MODEL DE NEGOCI	12
2.1. Model de negoci Canvas.....	12
2.1.1. Segments de clients	12
2.1.2. Proposta de valor	12
2.1.3. Canals de distribució.....	14
2.1.4. Relació amb clients	14
2.1.5. Flux d'ingressos	15
2.1.6. Recursos o actius clau	15
2.1.7. Activitats clau	15
2.1.8. Aliances.....	16
2.1.9. Estructura de costos	16
2.2. Anàlisi DAFO.....	16
2.3. Missió, Visió i Valors	17
3. PLA DE MÀRQUETING	17
3.1. Estratègia de segmentació.....	17
3.2. Avantatge competitiu.....	18
3.3. Estratègia de posicionament.....	19
3.3.1. Benchmarking	19
3.3.2. Mapa de posicionament	20
3.4. Estratègia de màrqueting mix	21
3.4.1. Producte	21
3.4.2. Preu.....	22
3.4.3. Distribució	23
3.4.4. Comunicació	23
3.5. Estratègia digital.....	24
3.6. Estratègia de branding	24
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	25
4.1. Estratègia de producció	25
4.1.1. Demanda.....	25
4.1.2. Capacitat productiva	26
4.1.3. Subcontractació	26
4.2. Estratègia de recursos materials.....	26

4.2.1. Localització	26
4.2.2. Maquinària i mobiliari	27
4.2.3. Recursos productius i auxiliars	27
4.3. Pla logístic	28
4.3.1. Compres i aprovisionaments	28
4.3.2. Producció	28
4.3.3. Distribució física	29
4.4. Planificació temporal	29
4.5. Disseny organitzatiu	29
4.5.1. Organigrama	29
4.5.2. Llocs de treball i funcions	30
4.6. Estratègia de recursos humans	30
4.6.1. Reclutament i selecció	31
4.6.2. Formació	32
4.6.3. Retribució	32
4.6.4. Aspectes legals i contractuals	32
5. PLA FINANCER	33
5.1. Definició de l'estratègia financera	33
5.1.1. Establiment d'objectius financers	33
5.1.2. Obtenció i captació de recursos	34
5.1.3. Política de finançament a curt i llarg termini	35
5.1.4. Planificació dels ingressos	35
5.1.5. Planificació de les despeses	35
5.1.6. Planificació de tresoreria	36
5.1.7. Política de remuneració del capital	36
5.2. Definició de tres escenaris de mercat	37
5.2.1. Escenari previsible	37
5.2.2. Escenari optimista	38
5.2.3. Escenari pessimista	39
5.3. Planificació de tresoreria mensual del primer any	39
5.4. Previsió de balanç i compte de resultats a finals tercer any	40
5.4.1. Previsió de balanç de situació	40
5.4.2. Previsió del compte de resultats	40
5.5. Política de finançament del creixement previst	41
5.6. Ràtios	41
5.6.1. Liquiditat	41
5.6.2. Endeutament	42
5.6.3. Rendibilitat econòmica	42
5.6.4. Rendibilitat financera	42
5.6.5. Creixement equilibrat	42
6. IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS	42
CONCLUSIONS	43
VALORACIÓ I AGRAÏMENTS	44
AUTOAVALUACIÓ	44
BIBLIOGRAFIA	45

TFG Pla d'empresa OSVA Estilistes

Vanesa Hernández García (vhg@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Gran en Administració i Direcció d'Empresa – Treball Final de Grau, àmbit Pla d'empresa)

RESUM

El present document recull el pla d'empresa realitzat per a OSVA Estilistes, un nou i modern saló de bellesa a Sabadell (Barcelona). El seu anàlisi mostrarà la viabilitat o no d'aquest negoci, immers en el sector de la perruqueria i estètica. Tot i que no és una nova idea de negoci, s'ha trobat una nova oportunitat pel creixement de nous barris en aquesta ciutat.

OSVA Estilistes és el futur saló de bellesa del barri de Can Gambús de Sabadell (Barcelona). Pretén donar un servei integral en perruqueria i estètica als habitants d'una zona en plena fase de creixement. Un dels objectius del pla, és mostrar en profunditat l'entorn que l'envolta, on queda palesa la falta de competència directa.

En aquest projecte empresarial dedicat a la imatge personal, es podrà gaudir de les últimes tendències del sector. L'especialització del saló de bellesa serà la cura del cabell amb productes de qualitat, però amb un servei integral. Així doncs, també s'oferirà tractaments d'estètica com maquillatge, manicura, pedicura, higiene facial, tractaments especials de celles i pestanyes, així com massatges relaxants.

L'altre servei que no es pot deixar al marge, i seguint les noves tendències masculines, és la barberia. El professional estilista especialitzat en el disseny del cabell d'homes, també ho ha de ser en el disseny de les barbes.

A més, com a punt diferenciador, s'afegirà un servei especial dedicat als clients amb alopecía, sigui per tractament oncològic o per altres motius. Malauradament, tothom coneix persones que han patit o pateixen càncer, persones fortes que tenen l'esperança de guanyar la batalla. Per tal que puguin seguir lluint una bona imatge i millorar la seva autoestima davant d'una pèrdua de cabell, s'oferirà un servei especialitzat de perruqueria i estètica. Aquest servei es portarà a terme dins la cabina d'estètica, creant així un ambient més íntim en un moment tan delicat. Es disposarà d'un mostrari de perruques i dels complements necessaris per la correcta aplicació.

OSVA Estilistes serà un espai on gaudir d'un ambient relaxat i agradable, amb una decoració atractiva i uns detalls cuidats al màxim, contrari al típic saló antiquat i tradicional.

Aquest pla d'empresa busca mostrar la viabilitat del negoci amb l'anàlisi dels següents apartats: l'anàlisi de l'entorn, el model de negoci Canvas, el pla de màrqueting, el pla de recursos i operacions i el pla financer.

Amb una lectura en profunditat d'aquest pla d'empresa, es podrà observar que de vegades no cal una idea de negoci massa innovadora, sinó una que sigui realista, cuidada i evidentment viable.

Paraules clau:

Pla d'empresa, perruqueria, barberia, estètica, saló de bellesa, estilistes, perruques, alopecía, Sabadell, Can Gambús.

ODS: L'empresa contribuirà amb un granet de sorra en els següents objectius: salut i benestar; igualtat de gènere; reducció de les desigualtats; treball digne; consum responsable.

ABSTRACT

The objective of the present project is to create a practical business plan for OSVA Estilistes, a new and modern beauty salon in Sabadell (Barcelona). Its analysis will give an insight whether a new type of hairdressing & aesthetic salon would function in this city. Despite it is not a new business idea, there is a new business opportunity because of the growth of new neighborhoods in Sabadell.

OSVA Estilistes is a future beauty salon in the district of Can Gambús-Sabadell. Its objective is to offer a complete line of hairdressing and aesthetic services to the residents of a booming neighborhood. One of the objectives of the plan is to present an in-depth picture of the environment where the lack of direct competition is evident.

This business project dedicated to the personal image will let customers take advantage of the latest trends in the sector. The specialty of the beauty salon will be hair care using high-quality products, with a full range of services. The salon will also offer cosmetic treatments, such as makeup application, manicures, pedicures, facials, special treatments for eyebrows and eyelashes, as well as relaxing massages.

Another essential service, which is in line with the latest trends for men, is beard grooming. The professional stylist who specializes in men's hair design also has to be a specialist in beard grooming.

Another element differentiating this salon from the competition is a special service for clients with alopecia, whether it is caused by an oncological treatment or by other reasons. Sadly, everyone knows cancer survivors or someone who is suffering from cancer, strong people who hope to win the battle. In order to help them maintain a good image and improve their self-esteem while facing hair loss, a specialized hairdressing and aesthetic service will be offered. This service will be carried out in the aesthetic cabin, creating a more intimate atmosphere in such a delicate moment. There will be a demonstration of wigs and accessories necessary for correct application.

OSVA Estilistes will be a place where customers can enjoy a relaxed and pleasant atmosphere, with attractive interior décor and attention to detail, which will set it apart from the typical and traditional hair salon.

This business plan aims to show the viability of the company by including an analysis of the following sections: analysis of the environment, the Canvas business model, the marketing plan, the resources and operations plan, and the financial plan.

An in-depth reading of this business plan will demonstrate that sometimes a business idea does not need to be too innovative as long as it is realistic, precise, and obviously feasible.

Key words:

Business plan, hair salon, barber shop, esthetic, beauty salon, stylists, wigs, alopecia, Sabadell, Can Gambús.

INTRODUCCIÓ

Aquest Treball Final de Grau (TFG) d'Administració i Direcció d'Empreses pretén estudiar la viabilitat d'un nou saló de bellesa, creat a la zona de Can Gambús de Sabadell (Barcelona).

Es tracta d'aprofitar les oportunitats d'una zona en fase de creixement. La idea és crear el pla d'empresa d'aquest projecte empresarial basant-se en un local real i disponible en lloguer.

Per a poder desenvolupar aquest projecte, s'analitzaran diversos punts com són l'anàlisi del sector i la competència més propera, el públic objectiu i els serveis a oferir, com fer-ne el màrqueting, quins recursos seran necessaris i un estudi financer, entre d'altres.

Justificació

La idea sorgeix després de la compra d'un pis en construcció en la mateixa comunitat de veïns on s'ubica el local. Passejant per la zona, veus una falta de negocis d'aquells de tota la vida, però que segueixen sent necessaris a l'actualitat: un forn, una perruqueria,...inclús el clàssic comerç del "tot a 100" o el que diem ara el "xino". Qui millor veu la necessitat de crear un negoci que el mateix client potencial?

És una zona que creixerà en un nombre important d'habitatges amb futurs veïns joves, familiars i d'un nivell econòmic-cultural mitjà. Actualment, ja hi viuen, però s'espera augmentar la població de la zona a partir del 2020. Pel tipus de construccions existents i futures, es preveu que el **públic objectiu** per OSVA Estilistes sigui de nivell econòmic mitjà. Probablement hi haurà famílies amb un poder adquisitiu més alt (cases unifamiliars de Nuñez i Navarro) i de més baix (habitatges de protecció oficial), però en la majoria mitjà (promocions de Via Célere i Metrovacesa).

A més, ja fa uns anys que s'aprecia una preocupació constant i creixent pel l'aparença física, la vida sana i el benestar personal, que es tradueix en un consum més elevat d'aquests serveis. Convé assenyalar que malgrat que la clientela potencial és majoritàriament femenina, el sector ha vist créixer de forma exponencial una tendència dels homes per donar importància al seu aspecte físic. Com a exemple, podríem destacar els anomenats "hipsters" que cuiden habitualment el cabell i el disseny de la barba.

Objectiu i abast

L'objectiu del present Treball Final de Grau consisteix en la realització d'un pla d'empresa per a la implantació d'un saló de bellesa a Can Gambús (Sabadell) denominat "OSVA Estilistes".

La **pregunta clau** del projecte a la qual es vol donar resposta seria: És OSVA Estilistes una oportunitat de negoci real a Can Gambús (Sabadell)?

De forma més concreta i per donar resposta a aquesta pregunta clau, es marquen els **objectius** següents:

- Definir la missió, visió i valors de l'empresa.
- Analitzar la situació actual per conèixer el context econòmic en el qual l'empresa desenvoluparà la seva activitat.
- Desenvolupar el pla estratègic de l'empresa utilitzant els instruments d'anàlisi adequats, per conèixer els principals competidors, amenaces i oportunitats, i les nostres febleses i forteses.
- Estudiar la viabilitat tècnica i operativa del local previst.
- Desenvolupar el pla d'operacions definint l'organigrama i els recursos necessaris (materials i de personal).
- Anàlisi econòmic-financer per conèixer la inversió inicial necessària, per decidir si és un negoci atractiu i amb una previsió dels primers tres anys d'activitat.

1. ANÀLISI DE L'ENTORN

1.1. L'entorn general

L'objectiu de l'anàlisi de l'entorn general és identificar els factors que, des de la perspectiva del sistema econòmic i social general, afecten l'actuació de l'empresa. Aquest marc genèric determina la prosperitat i el benestar de l'economia, cosa que pot afectar el potencial de rendibilitat del negoci.

Per tal de buscar les amenaces i oportunitats que l'entorn ofereix a l'empresa, s'utilitzarà l'eina d'anàlisi **PESTEL**, acrònim de les dimensions: Política, Econòmica, Sociocultural, Tecnològica, Ecològica i Legal.

1.1.1. Factors polítics

Espanya acaba de passar per unes **eleccions generals**, i serà el PSOE qui seguirà governant amb Pedro Sánchez al capdavant, però no amb majoria absoluta. El govern serà d'esquerres, però la dreta segueix de molt a prop i la tendència en augment de la ultradreta encapçalada per VOX ha sorprès. L'annex 1 mostra el resultat de les eleccions del passat 28 d'abril.

Per altre banda, la **inestabilitat política actual entre Catalunya i Espanya** s'associa a alts nivells d'incertesa amb possibles conseqüències per a les polítiques fiscals i d'afavoriment a l'emprenedoria. No obstant, ja que el negoci s'ubica a Sabadell (Catalunya) i el seu públic objectiu es troba al mateix territori, són les polítiques catalanes les que incidiran al negoci de forma més directa.

Es poden trobar diversos **programes d'ajuda a l'emprenedoria**, tant a nivell nacional, com autonòmic i local. Són exemples el Catalunya Emprèn, els Punts d'Ajuda a l'Emprenedor (PAE), com el de Sabadell, i/o el Barcelona Activa.

I a nivell de **política fiscal**, cal destacar un avantatge per les entitats de nova creació, i és que en els dos primers exercicis en els quals la base imposable sigui positiva, el tipus de gravamen aplicat a l'impost de societats serà del 15% en comptes del 25%.

Finalment, s'arriba a la conclusió, que malgrat existeix una forta tensió entre el Govern espanyol i el català, la situació política del país és estable i democràtica.

1.1.2. Factors econòmics

La temuda crisi econòmica sembla que va quedar enrere i no s'espera una de nova. Segons l'agència de qualificació Standard&Poors (S&P), la previsió per aquest any és que l'economia mundial patirà una desacceleració, però que no es tradueix en l'arribada d'una nova crisi.

A continuació es passa a estudiar l'economia del país observant l'evolució dels principals indicadors econòmics.

- El gràfic de l'annex 2, reflecteix el creixement del **Producte Interior Brut (PIB)** d'Espanya entre 2012 i 2017, a més d'una predicció fins 2023. El PIB espanyol el 2017 va ser al voltant d'un 3% més alt que l'any anterior. A més, l'Autoritat Independent de Responsabilitat Fiscal (AIREF) preveu que l'economia espanyola creixi un 2,5% en el primer trimestre de 2019 i un 2,7% en el segon respecte als respectius períodes del 2018. Així doncs, malgrat en els últims anys ha desaccelerat el creixement del PIB, sembla que a futur es mantindrà un creixement baix al voltant del 2% però estable i constant.
- L'**índex de preus de consum (IPC)** ha tancat 2018 en l'1,2% interanual, després d'haver-se moderat en més d'un punt en els dos últims mesos de l'any. L'Institut Nacional d'Estadística (INE) ha confirmat que la dada d'inflació del desembre passat, que és cinc dècimes inferior al de novembre com a conseqüència de la baixada dels preus dels

carburants, sobretot del gasoil i benzina. A nivell de Comunitats Autònomes, la inflació interanual més pronunciada la van registrar Canàries, Catalunya i Madrid amb un 1,4%.

Es pot observar l'evolució de la inflació a Espanya al gràfic de l'annex 3, on es mostra la taxa d'inflació des de 2012 fins 2017, i una previsió fins 2023. L'any 2017, la taxa d'inflació a Espanya va ser aproximadament l'1,85% en comparació amb l'any anterior.

- A partir de l'inici de la crisi econòmica l'any 2008, el **tipus d'interès** va patir una dràstica davallada, i ja fa anys que el tipus d'interès està en mínims. Aquesta situació afavoreix el finançament aliè, ja que el seu cost és baix. En el gràfic de l'annex 4 s'observa l'evolució i la predicció fins 2021, on es preveu que el tipus d'interès arribi a l'1% a finals del 2020.

Per acabar l'anàlisi dels factors econòmics, un detall interessant del deute català. Segons dades del juny de 2018 del Banc d'Espanya, el deute català va caure fins el 34,4% del PIB, el % més baix des del 2014. Malgrat això, Catalunya és l'autonomia més endeutada en termes absoluts.

1.1.3. Factors socioculturals

Al gràfic de l'annex 5 sobre l'evolució de la població a Sabadell, s'observa una lleugera tendència a l'alça. L'any 2018 es va tancar amb una població total de 211.734 habitants, dels quals 108.807 són dones i 102.927 són homes.

I al gràfic de l'annex 6, es pot observar que la renda mitjana catalana és superior a l'espanyola, i amb una lleugera tendència a l'alça.

També és interessant saber que a mesura que l'economia es recupera, els espanyols tornen a invertir en la seva imatge personal. Segons *Cinco Días*, la despesa en cosmètica i perruqueria va créixer per quart any consecutiu.

1.1.4. Factors tecnològics

La tecnologia avança a passos gegants i com en la majoria de sectors, aquesta també incideix en el sector de la perruqueria i estètica de forma positiva. D'entrada, les xarxes socials permeten mostrar la imatge del negoci amb una adequada difusió i promoció.

El sector s'està modernitzant, les empreses estan experimentant amb noves eines digitals. Un bon exemple és l'aplicació *Style my hair*, que, gràcies a la intel·ligència artificial, li diu a l'usuari com li quedaria un determinat tall o pentinat. Si li agrada, el mòbil connecta directament amb el saló de bellesa més pròxim per tal de realitzar el canvi de *look*.

Les noves tecnologies deixen d'ocupar un segon lloc en el sector, passen a ser la clau en el camí cap a l'èxit, així com la clau mestra que obre la porta a la innovació.

1.1.5. Factors ecològics

El deteriorament del medi ambient i el canvi climàtic van fer necessari la regulació d'aquest àmbit, amb l'objectiu de fer responsables a les empreses de la contaminació que puguin provocar, seguint el principi de prevenció: "qui contamina paga".

A més, existeix una creixent conscienciació mediambiental, i qui més qui menys recicla a casa seva. Doncs bé, sembla que l'ecologia també ha arribat als salons de bellesa. Per tal de reduir l'impacte al medi ambient, es poden utilitzar materials reciclats, il·luminació LED, mobiliari de segona mà, assecadors de cabell baixos en soroll per reduir la contaminació acústica, treballar amb tints de henna i altres plantes, productes sense amoníac, productes sostenibles i/o amb ingredients d'agricultura ecològica certificada, així com instal·lar l'aixeta d'aigua amb filtres de turmalina amb airejadors per l'estalvi de l'aigua.

1.1.6. Factors legals

És molt àmplia la legislació que aplica a la gestió de l'activitat empresarial. A continuació s'enumeren algunes de les lleis o normatives més importants:

- Llei 14/2013, de 27 de setembre, de recolzament als emprenedors i la seva internacionalització.
- Llei 31/1995, 8 de novembre, de Prevenció de Riscos Laborals.
- Reial Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, pel que s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital.
- Llei 27/2014, de 27 de novembre, de l'Impost sobre Societats
- Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor Afegit
- Reial Decret 1599/1997 de 17 d'octubre sobre productes cosmètics.
- Resolució TSF/2738/2018, de 25 d'octubre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de perruqueries, centres d'estètica i bellesa de Catalunya per als anys 2018, 2019 i 2020.
- Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals
- Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei General per la Defensa dels Consumidors i Usuaris i altres lleis complementàries

1.2. L'entorn específic

L'objectiu de l'anàlisi de l'estructura de la indústria és posar de manifest les **oportunitats** i **amenaces** que ofereix a l'empresa i que en determinen la capacitat per obtenir beneficis. Porter (1982) planteja un model conegut actualment com el **model de les cinc forces**, que constitueix una metodologia d'anàlisi estàndard per a investigar sobre aquestes oportunitats i amenaces. Aquestes cinc forces, representades a l'annex 7, són les següents:

1) La rivalitat entre els competidors existents

Com a punt clau cal mesurar el grau de concentració de salons de bellesa a la mateixa ciutat on s'ubica el negoci, on es troben els clients potencials. Com més gran sigui el nombre de competidors establerts i l'equilibri entre aquests, més gran serà la intensitat de la competència. A l'annex 8 es troba la recerca de les perruqueries ubicades a Sabadell que facilitarà l'anàlisi. El punt blau ens indica on estaria el local previst per OSVA Estilistes, i com es pot observar la distància a altres perruqueries és bastant, concentrant-se la majoria pel centre. No obstant, indagant més en profunditat per la xarxa es troba una a poca distància: Kreativa Perruqueria. Aquesta perruqueria es troba a l'altre banda del mercat dels Merinals, que divideix la zona de Can Gambús amb el barri dels Merinals. Aquest barri és més antic i d'un nivell econòmic més baix al previst a Can Gambús. Així doncs, serà important l'estratègia a seguir, com dirigir-se a un altre públic objectiu i oferir serveis que marquin la diferència. Com a conclusió, i considerant només el factor de la proximitat de competidors existents, la intensitat de la **rivalitat** és **baixa**.

2) La possibilitat d'entrada de nous competidors

El risc que entrin a operar nous competidors dependrà de com de costós els hi resulti superar les barreres d'entrada que limitin o impedeixin l'accés al sector. Les barreres d'entrada a l'activitat de la perruqueria i estètica són més aviat baixes, ja que la inversió necessària no és massa elevada. Una possibilitat de competidors potencials són els ex empleats de perruqueries que decideixen muntar el seu propi negoci, i que s'emporten els clients fidels a l'estilista. OSVA Estilistes s'ubicarà a una zona amb potencial creixement d'habitants, ja que actualment hi ha promocions d'habitatges en construcció/comercialització i que es pressuposa també es construiran nous locals. Per tant, es considera que l'entrada de nous competidors és **mitjana-alta**.

3) L'amença de productes substitutius

Els productes substitutius són aquells que satisfan les mateixes necessitats dels clients que el producte que ofereix la indústria.

El factor que més pot incidir en utilitzar productes substitutius en perruqueria i estètica, és el preu. Si una persona es queda a l'atur i ha de reduir en despeses, seria una possible solució.

Les alternatives que poden amenaçar al negoci plantejat serien, d'una banda, les acadèmies de perruqueria, on l'alumnat presta el servei com a pràctiques evidentment a un preu inferior, i de l'altra, comprar els productes al supermercat o comerç especialitzat, i fer-ho a casa teva amb l'ajuda d'un tutorial YouTube, i a un preu encara més reduït.

En el cas del servei d'estètica, la compra de cosmètics i petits aparells per fer tractaments senzills a casa, és segurament una amenaça segura.

Majoritàriament, les dones estan més capacitades per fer-se la manicura/pedicura i/o depilar-se a casa seva, que per tenyir-se i tallar-se el cabell. Així doncs, es considera una amenaça **baixa** en el cas de la **perruqueria** i una amenaça **alta** en el cas del servei **d'estètica**.

4) El poder de negociació dels compradors

Un bon factor que ajudarà a conèixer el poder de negociació dels clients és el grau de concentració. Com ja s'ha comentat, la rivalitat existent a la zona on està previst que OSVA Estilistes comenci la seva activitat és a priori baixa.

L'altre factor que també pot contribuir a l'anàlisi és l'existència de productes substitutius. El servei de la perruqueria té poques opcions a productes substitutius, així que la possible negociació serà baixa. Al contrari passarà al servei d'estètica, a més productes substitutius més alta serà la negociació.

Com a conclusió, el baix grau de concentració i les poques opcions a substituir un servei de qualitat, fan pensar que el poder de negociació dels clients és **baix**. Serà important cuidar els detalls per associar la qualitat al preu.

5) El poder de negociació dels proveïdors

En general, a més nombre de proveïdors existents, menys poder de negociació disposen. És un factor determinant en el preu del producte, a més rivalitat entre ells més econòmic s'oferirà.

Actualment, hi ha una oferta molt àmplia en productes de perruqueria i estètica. Exemples de marques pel cabell serien: L'Oreal, Salerm, Kerastese, Revlon, Redken, Wella, American Crew, Tigi, Ghd, Sebastian, Shiseido, Moroccanoil, Schwarzkopf...I també es podria fer una gran llista de productes d'estètica. Es pot trobar molta varietat, ja sigui producte de molta qualitat, de qualitat mitjana, com low cost.

Atès el gran nombre de proveïdors existents en aquesta indústria, es considera que el poder de negociació que tenen és **baix**.

1.3. Punts claus del negoci

En aquest apartat s'enumeren els punts claus del negoci que ajudaran a trobar l'avantatge competitiu d'OSVA Estilistes:

- **Previsions de creixement en el sector de la perruqueria i estètica.** Sens dubte, és importantíssim que el sector vagi en auge per crear el negoci. És vital que hi hagi prou demanda, sobretot a l'inici d'activitat, ja que no ens coneixerà ningú i serà més fàcil atraure nous clients si la demanda és forta.
- **Baix tipus d'interès.** El baix tipus d'interès afavorirà la creació del negoci, ja que s'obté un crèdit a baix cost i l'endeutament serà raonable.
- **Baixa rivalitat existent a la ubicació prevista.** La poca rivalitat de competidors directes a la ubicació futura d'OSVA Estilistes atraurà clients de la zona.
- **Poc poder de negociació dels proveïdors.** Es podran aconseguir productes de qualitat a bon preu gràcies a l'elevat nombre de marques existents.

- **Baixa amenaça de productes substitutius en el servei de perruqueria.** La necessitat dels clients d'acudir al saló de bellesa per la cura del cabell i la baixa amenaça futura de nous productes substitutius assegura la demanda del servei.
- **Servei de qualitat cuidant els detalls al màxim.** OSVA Estilistes vol cuidar la imatge del negoci i l'atenció al client, amb detalls com massatge capil·lar en el rentat del cap, música relaxant, màxima neteja del local, espai amb joguines pels nens, decoració moderna, etc.
- **Servei exclusiu a pacients d'oncologia.** Tothom té dret a sentir-se bé amb la seva imatge. Hi ha poca oferta de perruqueries amb aquest servei.
- **Modernització del sector amb les noves tecnologies.** L'app *Style my hair* és un bon exemple de la introducció de les noves tecnologies a un sector tradicional, que pot facilitar el servei d'assessoria d'imatge.
- **Formació continua als treballadors.** Serà important facilitar la formació als estilistes amb les noves tendències del moment.

2. MODEL DE NEGOCI

2.1. Model de negoci Canvas

L'objectiu principal d'aquest document és dissenyar el model de negoci emprant el **Model Canvas** desenvolupat per Alexander Osterwalder. Tal com ell i Yves Pigneur expliquen, la millor manera de descriure un model de negoci és dividir-ho en nou mòduls bàsics que reflecteixin la lògica que segueix una empresa per aconseguir ingressos. A continuació s'analitzen els 9 elements, que es troben representats a l'annex 9 de forma sintètica i visual.

2.1.1. Segments de clients

El públic objectiu d'OSVA Estilistes són totes les persones de nivell econòmic mitjà residents a Sabadell, i en gran majoria de la zona de Can Gambús i barris propers. Aquest grup es dividirà en **tres segments de clients** potencials: els del servei de perruqueria, els d'estètica i els del servei exclusiu per a pacients d'oncologia i d'altres clients amb alopecía.

No es considera segmentar per edat ni per gènere, ja que tant homes, dones, avis o nens disposen d'oferta de serveis a igualtat de condicions. En canvi, és molt important distingir per tipus de servei, ja que cobreixen unes necessitats diferents.

El **mapa d'empatia** és una eina aplicable a qualsevol tipus de negoci i que gira al voltant del concepte d'empatia (posar-se a la pell de l'altre). Per això, el seu objectiu és ajudar a comprendre millor al nostre client a través d'un coneixement profund del seu entorn, la seva visió del món, els seus desitjos i necessitats. Normalment, les empreses parlen de clients amb característiques abstractes en hipòtesis i suposicions. Aquest mapa ajudarà a anar més enllà del que el client diu i aparenta.

Cada segment definit cobreix necessitats diferents però alhora similars, dirigides a sentir-se millor amb un mateix gràcies a la millora de l'aspecte. A cada mapa d'empatia (annex 10), un per segment, s'analitzen les seves inquietuds, frustracions, desitjos, necessitats i característiques del client. Contribueixen a oferir una proposta de valor adaptada a les necessitats reals dels clients, tractant de corregir les possibles mancances o deficiències.

2.1.2. Proposta de valor

La proposta de valor d'OSVA Estilistes és la d'oferir un servei integral de qualitat en perruqueria i estètica on tothom té el seu espai.

Aquesta proposta consta de valors pels clients que van més enllà de cobrir la necessitat bàsica:

- Tothom és benvingut
- Atenció als detalls
- Màxima professionalitat
- Assessoria d'imatge
- Discreció per als pacients d'oncologia
- La barberia en forma part
- Les celles i les pestanyes tenen el seu lloc
- El saló de bellesa és un espai on el relax i el benestar estan garantits
- Bona relació qualitat-preu

Un dels aspectes clau en qualsevol projecte és entendre la dinàmica del mercat, és a dir, com es competeix, quines variables són les que valora el client i quins són els seus principals actors. La **corba de valor** és una eina que ens pot ajudar a identificar i representar gràficament tota aquesta informació, clau a l'hora de reinventar la nostra posició en el mercat.

És precís identificar els **factors competitiu**s en els que invertir per oferir valor als clients. El consumidor dels serveis d'un saló de bellesa té en compte factors com preu, qualitat, professionalitat, varietat de productes i serveis, servei integral i local (disseny i ambient).

La comparació entre ambdues corbes de valor representades a l'annex 11, ajuda a analitzar la posició competitiva d'OSVA Estilistes respecte a la seva competència. Com ja s'ha vist anteriorment, la competència directe és baixa, ja que a la zona no hi ha cap negoci similar. Així doncs, s'ha tingut en compte la perruqueria tradicional localitzada al barri més proper.

El nivell d'oferta s'ha valorat amb una puntuació del 0 al 5, on 0 és el valor mínim i 5 el màxim.

Per tal d'interpretar degudament aquestes corbes, es defineixen a continuació els factors o variables que s'han tingut en compte en cada proposta de valor:

- **Preu:** Es relaciona directament amb la qualitat, però a la vegada és un factor decisiu a l'hora de triar un saló de bellesa o un altre. El competidor triat oferirà un preu més baix ja que es troba en un barri de nivell econòmic més baix. El públic objectiu d'OSVA Estilistes és de nivell mitjà, així que el preu no ha de ser excessiu, però s'ha de cobrir el cost de la qualitat.
- **Qualitat:** Un factor diferenciador amb el saló tradicional seran els productes utilitzats i la qualitat del servei. La imatge d'OSVA Estilistes ha de relacionar-se amb qualitat. Els elements que ajudaran a oferir un servei de qualitat sense excedir en el cost són: el massatge capil·lar en el moment de rentar el cabell, l'oferta de té, infusió o cafè al client, una zona de jocs per a nens, etc.
- **Professionalitat:** Aquest serà un dels factors amb més valor i que marcarà la diferència respecte la competència. Per aconseguir-ho serà imprescindible que els professionals es formin de manera continuada i que estiguin motivats, ja que és vital mantenir-los a llarg termini. Com s'ha vist als mapes d'empatia, els clients volen que sempre els atengui el mateix professional una vegada han trobat qui els hi agrada.
- **Varietat:** La varietat de productes i serveis ha de superar al de la competència, però sense excedir-se, ja que masses pot ser complicat de gestionar i inclús pot saturar al client.
- **Servei integral:** Aquest serà l'altre factor diferenciador respecte a la competència, ja que no es troba un saló de bellesa al voltant que englobi els tres segments de clients definits.
- **Local:** La majoria de salons de bellesa tradicionals no inverteixen en el disseny i l'ambient del local. OSVA Estilistes tindrà la col·laboració d'una professional en disseny d'interiors que ajudarà a crear un estil modern i elegant a la vegada. Els detalls que ajudaran a crear un ambient agradable seran el fil musical i la decoració, i cuidar al màxim la neteja.

La **matriu** de segmentació de productes de Peter **Kraljic**, és una eina de *management* emprada per analitzar la cartera de compres d'una empresa, i es basa en dues dimensions per classificar els materials o components comprats: l'impacte en els beneficis i el risc en el subministrament.

El model divideix els productes (béns/serveis) que s'adquireixen o contracten en 4 categories:

1. **Productes palanquejats:** Són productes que representen un alt percentatge de beneficis o resultats a l'empresa i que a més compta a gran varietat de proveïdors. La qualitat de productes està estandarditzada i el risc inherent al subministrament és baix.
2. **Productes estratègics:** Són productes vitals pel negoci i amb un impacte alt en resultats. Tenen un alt risc de subministrament (o incompliment) per un escàs nombre de fonts de subministrament o per una entrega difícil (logística).
3. **Productes rutinaris:** Són productes fàcils de comprar i que tenen un impacte relativament baix en els resultats financers.
4. **Productes coll d'ampolla:** Són productes que només es poden adquirir a un proveïdor o a pocs proveïdors (alt risc de subministrament) i tenen un impacte relativament baix en els resultats financers.

Una vegada completada la matriu (annex 12) es pot analitzar la cartera de compres, orientar la compra amb més dedicació de temps en els productes més importants (palanquejats i estratègics), establir les estratègies de desenvolupament de proveïdors i prendre les accions necessàries per reduir el risc de subministrament.

2.1.3. Canals de distribució

Avui dia hi ha múltiples opcions per comunicar-se, però el tipus de negoci les redueix. A més, no existeixen intermediaris, la venda dels serveis d'un saló de bellesa és directe al consumidor. Els canals principals per a un primer contacte serà la botiga pròpiament dit o la trucada de telèfon. Per pròximes cites el canal més habitual serà el telèfon, ja sigui via trucada o via *WhatsApp*.

Per altre banda, serà important crear una pàgina web on es detallin els serveis oferts, la ubicació i un formulari de contacte, així com promocionar-se a xarxes socials com *Facebook*.

2.1.4. Relació amb clients

La relació amb els clients d'un saló de bellesa és molt propera, s'ha de cuidar al màxim.

Els clients podran oblidar el que has dit i fet, però mai podran oblidar com els hi has fet sentir. Comprendre als nostres clients i com ells interactuen amb els nostres productes o serveis, directament o indirectament, és crític per impulsar el negoci.

El **Mapa d'Experiència del Client** (annex 13) és una eina pràctica que ajuda a identificar i comprendre, els processos i emocions que el client experimenta quan pren contacte amb el negoci (inclús si no compra). Cada punt de contacte (en anglès *touch point*) genera una interacció, una experiència i una sensació o emoció en el client.

Si ens fixem en la corba resultant, la primera conclusió que es pot extreure és que des de la primera fase de pre-compra i fins que es realitza el servei, la clienta passa per certs alts i baixos emocionals a causa de la incertesa que produeix la presa de contacte amb un lloc desconegut. A partir d'aquí, les emocions passen a ser més estables, produint-se la sensació positiva més forta en el moment que comença a repetir serveis, fruit de la seva satisfacció.

Una altre conclusió que s'extreu és que la sensació més negativa de la clienta es produeix en el punt 5 amb la cerca i comparativa d'alternatives, conseqüència de la frustració de no trobar-les al seu barri.

Aquest mapa també és útil per conèixer els punts de contacte crítics o moments de la veritat (*Moments Of Truth-MOT*). Són aquells amb un elevat impacte en el procés i que poden generar

fins i tot que aquest s'interrompi. El primer MOT (representat amb una estrella de color blau) es dona entre la comparativa d'alternatives i la revisió d'opinions a la xarxa, i el segon a l'inici del servei. Per assegurar que el client passi a l'última fase, serà imprescindible que OSVA Estilistes cuidi la seva imatge i que els professionals s'involucrin al màxim en el servei.

2.1.5. Flux d'ingressos

Les **fontes d'ingressos principals** d'OSVA Estilistes provenen dels tres segments de client definits.

En el cas de la perruqueria, els ingressos s'obtidran majoritàriament de tints, talls, rentats, del servei de barberia i de la venda de productes. I en èpoques especials com el Nadal i els mesos de concentració de bodes, comunions i batejos, s'obtidran ingressos extres sobretot en pentinats.

En el cas del servei d'estètica, els ingressos s'obtidran en gran percentatge de manicures, pedicures, massatges, depilacions i del disseny de celles (tècniques com el *microblading* o la micropigmentació) i pestanyes (postisses o posades pèl a pèl). I en les èpoques especials s'obtidran ingressos extres en maquillatges. Els ingressos de pedicures i depilacions es veuran incrementats a l'estiu.

I en el cas del servei per a clients amb alopecía, els ingressos s'obtidran majoritàriament de la venda i pentinat de les perruques. Altres ingressos seran de tractaments estètics, però que estaran inclosos en aquest segment, com el disseny de celles i les pestanyes postisses.

S'estima que **despesa mitjana** d'un client serà d'uns 45 €. La **forma de pagament** habitual serà amb targeta i efectiu, però també hi haurà la possibilitat de pagar amb el mòbil.

2.1.6. Recursos o actius clau

OSVA Estilistes requereix de diversos recursos clau pel desenvolupament del seu model de negoci i que es poden dividir en cinc grups:

- **Recursos físics:** Local en lloguer, mobiliari, portàtil i smartphone per la recepció, impresos publicitaris, i els utensilis i productes de perruqueria i estètica.
- **Recursos humans:** Gerent, 2 estilistes de perruqueria i 1 esteticista. I una part de subcontractació per: disseny del local i adequació, desenvolupament web i posada en marxa del programari al portàtil, gestoria per les nòmines.
- **Recursos financers:** Capital social mínim de 3.000 € per constituir l'empresa que aportarà la gerència, i préstec bancari de 50.000 € aproximadament per a cobrir la inversió inicial.
- **Recursos digitals:** Internet, telefonia, software, domini web, fil musical.
- **Subministraments:** electricitat i aigua.

2.1.7. Activitats clau

OSVA Estilistes desenvoluparà les següents activitats clau en funció del càrrec ocupat:

Gerència: Tasques de recepció (atenció telefònica i visites al local, reserva de cites...), tasques d'administració i comptabilitat, comandes als proveïdors i control d'estoc, promoció del negoci, seguiment de les xarxes socials, selecció i coordinació dels professionals, assegurar el bon ambient del local (neteja, fil musical,...) i la gestió de la formació continuada dels professionals a tallers o cursos concrets.

Estilistes perruqueria: Assessoria d'imatge, tints i metges, tall de cabell, rentat amb massatge capil·lar, pentinat, venda de productes, barberia, i la venda, tall i pentinat de perruques.

Esteticista: Assessoria d'imatge, massatges, depilacions, disseny de celles bàsiques i amb tècniques de *microblading* o micropigmentació, col·locació de pestanyes postisses bàsiques i pèl a pèl, maquillatge i manicura/pedicura, amb esmalts normals i permanents.

2.1.8. Aliances

Les aliances principals d'OSVA Estilistes seran amb els proveïdors. Com ja s'ha analitzat anteriorment, existeix un gran nombre de proveïdors en el sector de la perruqueria i estètica. Així doncs, serà fàcil arribar a un acord entre tots ells, i també ho serà el reemplaçament en cas de discrepàncies futures. D'altre banda, es pot donar el cas de que grans marques reconegudes com Salerm, l'Oreal, Schwarzkopf,...obrin els seus salons de bellesa i passin de proveïdors a competidors.

A continuació, es nombren els diversos **proveïdors potencials** diferenciats per segment de client amb els que es podrien tancar acords:

- **Proveïdors de perruqueria:** L'Oréal, Salerm, Kerastese, Revlon, Redken, Wella, American Crew, Tigi, Ghd, Sebastian, Shiseido, Moroccanoil, Schwarzkopf, Alfaparf, ...
- **Proveïdors d'estètica:** D'Orleac, Montibello, Peggy Sage, Cazcarra, Thuya, Skeyndor, Anubis, MAC, Natura Bissé, Klapp, CND,...
- **Proveïdors per clients d'alopecia:** Sangrà Hair o Rueber. Tots dos ubicats a la província de Barcelona i amb molta experiència. En aquest cas, és preferible arribar a un acord amb un proveïdor proper perquè no es pot disposar d'un gran estoc de perruques al saló.

Davant d'una oferta tan àmplia de productes i marques, serà útil demanar opinió als futurs estilistes. D'aquesta forma podran treballar amb els que se sentin més còmodes i serà una bona forma de començar a treballar en equip i fer-los partícips.

A més, OSVA Estilistes tractarà de signar un **acord de col·laboració** amb l'Institut Català d'Oncologia, i especialment amb l'Hospital Parc Taulí de Sabadell.

2.1.9. Estructura de costos

Els principals costos d'OSVA Estilistes es divideixen en els de posada en marxa del negoci i els costos del dia a dia, i aquests últims en costos fixos i variables. Iniciada l'activitat del negoci serà interessant dividir també per segments de clients, amb l'objectiu de dur a terme una comptabilitat analítica, i així analitzar els marges per tipus de servei, controlant les possibles desviacions. A continuació es detallen:

Costos d'inversió inicial: Disseny i adequació del local, mobiliari d'emmagatzematge, moble de recepció, portàtil i smartphone per recepció, tocadors, butaques, cadires, rentacaps, llitera, aparatologia d'estètica, tauleta de manicura i domini web i software.

Costos de l'activitat

- **Costos Fixos:** Salari, seguretat social, assegurances, impostos, lloguer del local, subministraments, publicitat, quotes préstec bancari, fil musical i gestoria laboral.
- **Costos variables:** hores extres i comissions, utensilis i productes de perruqueria i estètica, perruques i vestuari.

2.2. Anàlisi DAFO

L'expressió DAFO és l'acrònim de debilitats-amenaces-fortaleses-oportunitats. En cadascuna de les quatre àrees de la matriu DAFO, s'analitzen els punts forts i febles (anàlisi intern) de què disposa l'empresa, així com també les oportunitats i amenaces (anàlisi externa) que aquesta pot trobar en el seu entorn.

A continuació queda representada la matriu DAFO d'OSVA Estilistes:

Taula 1. Matriu d'anàlisi DAFO d'OSVA Estilistes

ANÀLISI INTERN	
DEBILITATS	FORTALESES
<ul style="list-style-type: none"> • Nul·la experiència de Gerència al sector • Empresa nova, marca desconeguda • Pocs recursos inicials • Possibilitat de nous competidors a la zona 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa rivalitat existent a la zona • Servei integral • Local nou i econòmic • Disseny i ambient del local • Formació continua estilistes • Servei exclusiu per clients amb alopecïa
ANÀLISI EXTERN	
AMENACES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Tensions polítiques entre Catalunya i Espanya • Existència de productes substitutius al servei d'estètica • Augment del preu de l'electricitat • Existència d'economia submergida • Existència de franquícies 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector amb previsions de creixement • Augment de la preocupació per l'aparença física i la cura personal • Noves tendències servei de barberia • Elevat nombre de proveïdors • Baix tipus d'interès que facilita l'obtenció de finançament aliè • Baixa amenaça de productes substitutius al servei de perruqueria • Modernització del sector

Font: Elaboració pròpia

2.3. Missió, Visió i Valors

- La **missió d'OSVA Estilistes** és oferir un servei integral de qualitat en perruqueria i estètica on tothom és benvingut, sempre amb màxima professionalitat i cuidant els detalls.
- La **visió d'OSVA Estilistes** és consolidar-se com a saló de bellesa de moda a Can Gambús (Sabadell) amb un equip motivat i compromès amb el negoci, i amb possibilitat d'expansió a altres zones poc explotades.
- Per a la consecució de la missió, visió i objectius estratègics, es durà a terme l'activitat amb discreció, ètica, tracte igualitari, confiança, professionalitat i motivació per la feina ben feta, termes que engloben els **valors d'OSVA Estilistes**.

3. PLA DE MÀRQUETING

3.1. Estratègia de segmentació

El **públic objectiu** d'OSVA Estilistes són totes les persones de nivell econòmic mitjà residents a Sabadell, i en gran majoria de la zona de Can Gambús i barris propers. Aquest grup es dividirà en els **tres segments de clients** potencials ja comentats: clients del servei de perruqueria, clients del servei d'estètica i clients del servei per a persones amb alopecïa.

Ara bé, hi ha dos tipus de criteris o variables que poden utilitzar-se per a segmentar els mercats de consumidors finals, com són els consumidors d'OSVA Estilistes. S'analitzen a continuació:

Criteris de segmentació basats en les característiques dels consumidors

- **Segmentació geogràfica:** l'àmbit geogràfic inicial al qual es dirigirà OSVA Estilistes serà la zona de Can Gambús i barris propers ubicats a la ciutat de Sabadell, província de Barcelona. A mesura que el negoci avanci i es conegui, podria arribar a tots els habitants de Sabadell.
- **Segmentació demogràfica:** els serveis estaran dirigits a persones d'un nivell econòmic mitjà i educatiu mitjà/alt, segons característiques dels consumidors de l'àmbit geogràfic definit. D'altre banda, i com ja s'ha comentat, no es considera segmentar per edat ni per gènere, ja que tant homes, dones, avis o nens disposen d'oferta de serveis a igualtat de condicions. No obstant, es pot detallar aquesta segmentació, ja que es disposen de tres tipus de serveis que cobreixen necessitats diferents. El servei de perruqueria va dirigit a tothom, però dins d'aquest es troba el servei de barberia per a homes. El servei d'estètica inclou tractaments per a homes i dones, tot i que en gran percentatge per a dones. I no s'inclouen serveis per a nens/es, però sí per a adolescents com depilacions, neteges facials, i manicures/pedicures. Per últim, el servei exclusiu per a clients amb alopecia no es segmentarà demogràficament per ser ja un servei molt concret.
- **Segmentació psicogràfica:** dirigit a clients amb un estil de vida saludable i actiu, i que volen cuidar la seva imatge per mantenir l'autoestima i per oferir una imatge socialment acceptable. El servei de barberia anirà dirigit en gran percentatge a homes d'estil *hipster*.

Criteris de segmentació basats en el comportament

- **Segmentació per beneficis buscats:** els clients d'OSVA Estilistes volen valor afegit en els serveis oferts. D'una banda busquen el respecte, la confiança, la discreció, la professionalitat i el tracte igualitari, i per l'altre, demanen detalls cuidats com el massatge capil·lar en el moment del rentat de cabell, l'ambient del local com el fil musical, l'assessoria d'imatge i el servei integral. Tot junt buscant una sensació de plaer i benestar.
- **Segmentació per comportament de consum:** el consum més elevat dels serveis es durà a terme majoritàriament de dijous a dissabte, fora d'horari habitual d'oficina pel públic objectiu que es troba en actiu, i quan les dones de la tercera edat es van a pentinar per estar guapes pel cap de setmana. S'ha de tenir en compte també el grup de treballadors que fan torns de caps de setmana, com mossos, metges, infermers, etc. que demandaran serveis fora d'horari punta. En el que coincidirán tots els clients potencials és en la lleialtat al negoci, una vegada es troba l'estilista i l'ambient del local adequat, es vol mantenir. I l'ús que en faran dels serveis serà d'un cop al mes de mitjana.

Una vegada definit el públic objectiu i detallades les variables de segmentació, es pot concloure que l'estratègia més adequada per OSVA Estilistes és l'**estratègia concentrada**. Amb aquesta estratègia l'empresa estableix com a mercat objectiu un únic segment del producte-mercat i dedica els seus recursos i capacitats a oferir-li una proposta de valor plenament adaptada a les seves necessitats. Aquesta estratègia és més freqüent i recomanable en empreses de nova creació o en empreses petites, com és el cas, perquè permet dedicar els seus recursos limitats d'una manera més eficient, centrant-se en consumidors d'algun segment que potser no ha estat ben atès per les empreses que lideren el producte-mercat. En el nostre cas, centrant-se en un segment reduït a l'àmbit geogràfic de la zona de Can Gambús, zona no explotada i en fase de creixement.

3.2. Avantatge competitiu

L'avantatge competitiu d'OSVA Estilistes s'obté de les següents característiques:

- **La ubicació del local.** Tenint en compte el futur creixement de la zona i la poca competitivitat.
- **Diferenciació de producte.** El servei per pacients d'oncologia és un factor diferenciador.
- **Aplicació de noves tecnologies.** La incorporació de les tecnologies a un sector tradicional marcarà diferència.
- **Formació continua del estilistes.** En moltes perruqueries es troben professionals amb coneixements antiquats. Els estilistes s'han de renovar per oferir un servei de qualitat.
- **Assessoria d'imatge.** Gràcies a la bona formació dels estilistes, es podrà oferir una assessoria d'imatge de qualitat. A més de la pregunta de perruqueria tradicional de que vol fer-se el client, s'ha d'aconsellar un *look* que pugui quedar bé en funció de la fisonomia, i aconsellar quin tractament pot millorar la seva pell i/o donar consells de maquillatge en funció de les característiques de la persona.
- **Servei integral.** El local disposa d'un espai suficientment ampli per a poder oferir tots els serveis previstos. Servei de perruqueria amb barberia, servei d'estètica amb tractaments diversos per a la pell, celles, pestanyes, ungles, depilacions,...i el servei de perruques per tal que tothom pugui cobrir les necessitats d'imatge personal. Qualsevol persona podrà sortir amb un aspecte totalment renovat del saló de bellesa.
- **Atenció als detalls.** A molts clients potencials els hi fa mandra anar al saló de bellesa i ho valoren com temps perdut. Serà vital atendre tots els detalls per convertir aquesta valoració en una positiva. L'objectiu serà aconseguir que els clients diguin vaig a passar una estona de benestar personal de plaer i relax. És a dir, aquell moment de desconexió necessari per combatre el ritme que es porta avui dia.

Aleshores, es pot dir que l'empresa té un avantatge competitiu en **diferenciació de productes**, ja que ofereix un producte o servei que, sent comparable amb el d'una altra empresa, té certs atributs que aconsegueixen que els clients el percebin com a únic. És per això que els clients estan disposats a pagar més per a obtenir el servei.

3.3. Estratègia de posicionament

Per tal d'establir l'estratègia que OSVA Estilistes haurà de seguir es realitzarà un estudi de la competència.

3.3.1. Benchmarking

El *benchmarking* és un procés continu pel qual es pren com a referència els productes, serveis o processos de treball de les principals empreses competidores, per comparar-los amb els de la teva empresa i posteriorment realitzar millores i implementar-les, amb l'objectiu d'assolir un alt nivell de competitivitat.

Així doncs, a l'annex 14 es mostra una recopilació de 20 empreses competidores de Sabadell. També hi ha una recerca prèvia dels salons de bellesa (annex 8), on s'ubica un a poca distància del local de Can Gambús.

Es trien a continuació els competidors més representatius i/o més propers per l'anàlisi:

- **Pelucas y Postizos Capel-10, S.L.:** És l'empresa amb més ingressos de la recerca. Disposa de pàgina Web. No es pot considerar competència, més aviat seria un col·laborador, ja que venen perruques a empreses (també a particulars). A més, també disposen de cursos de formació en confecció de perruques. El Gerent es diu Jordi Sangrà, familiar dels administradors de Sangrà Hair, proveïdor ja previst a l'apartat de les aliances del model Canvas.

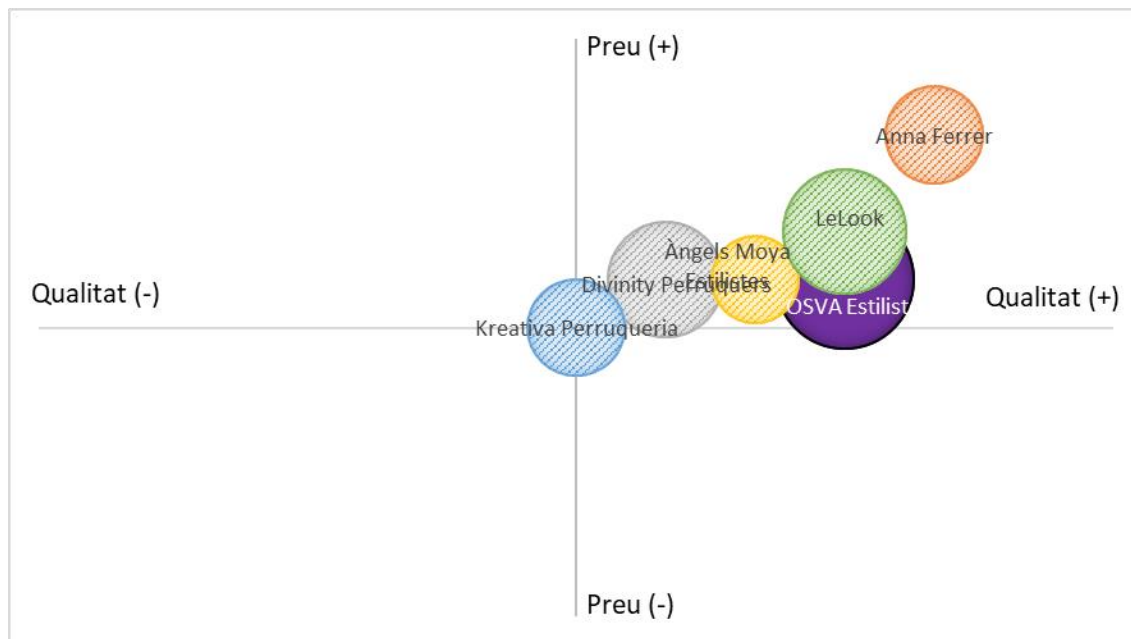
- **Anna Ferrer, S.L.:** Empresa amb 5 salons de bellesa, 4 a Sabadell (ubicats pel centre) i 1 a Barcelona (tocant al c/ Tuset). Disposa de pàgina Web. La disponibilitat horària és bastant àmplia de matí i tarda de dilluns a dissabte. El disseny dels locals és modern. El rang de preus és elevat, el tall d'home més simple costa 19,80 €. El director creatiu Alexis Ferrer està considerat un dels 10 millors perruquers del món. Disposen d'un servei de maquillatge. Aquest saló és molt exclusiu, es troba en un rang de preus superior.
- **Perruqueria i estètica tall art XXI, S.L.:** Divinity Perruquers és el nom comercial. No disposa de pàgina Web habilitada, sí de Facebook. Hi ha poca informació però pel rang de preus sembla que sí podria ser competència directa. Tenen packs elaborats amb servei d'assessoria inclosa i amb massatge capil·lar. Disposen de servei d'estètica. El disseny del local és modern però un pèl bàsic. Es troba a uns 45 min caminant d'OSVA Estilistes.
- **LeLook-Perruqueria d'Autor:** Disposa de pàgina Web, Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, email...Sense dubte molt presents a la xarxa. Bons comentaris de clients. És un local d'un gran disseny i ampli. El rang de preus es mitjà-alt. Servei integral i assessoria d'imatge. Bons professionals amb últimes tendències. Productes d'alta qualitat de la marca Redken. Disposen de servei d'estètica i barberia. Volen que els clients visquin una experiència de relax i plaer. Ampli horari continuat, però dissabtes fins migdia. Cuiden els detalls, ofereixen infusió o cafè mentre es realitza el servei. No sembla que disposin de servei de perruques, però sí tractaments per combatre l'alopecía. Es troba a uns 35 min caminant d'OSVA Estilistes. Seria el competidor directe més clar, però ubicat al centre.
- **Àngels Moya Estilistes:** Disposa de Web. No estan publicats els preus però sembla de rang de preus similar a OSVA Estilistes. Treballen amb productes de qualitat i tenen bons professionals pel que es llegeix a les opinions i es veu a les fotografies. Fan assessoria d'imatge. El local és senzill, però modern i cuidat. No sembla que disposin de servei d'estètica. Seria competència directa però només en servei de perruqueria. Es troba a mitja hora caminant d'OSVA Estilistes.
- **Kreativa Perruqueria:** És el saló més proper a OSVA Estilistes, a uns 8 min caminant. No disposa de Web pròpia, sí pàgina Facebook. Tenen bons comentaris. El local és senzill i petit però d'estil modern. Tenen una petita sala d'estètica. Obren de dimarts a divendres amb horari partit, no continuat, i dissabtes al matí. No estan publicats els preus però pel barri on està localitzat i el servei que ofereixen sembla de rang de preus un pèl inferior.

3.3.2. Mapa de posicionament

Una vegada identificats els competidors, ja es pot desenvolupar un mapa de posicionament que ajudi a prendre decisions. El mapa de posicionament és una eina molt útil d'anàlisi de màrqueting que permet a una empresa conèixer en quina situació es troba respecte a la seva competència en la ment del consumidor gràficament i en relació a diversos criteris. Conèixer la posició de l'empresa en el mercat i la ment del consumidor ajudarà a adoptar les estratègies de màrqueting adequades.

A continuació es presenta el mapa de posicionament d'OSVA Estilistes:

Gràfic 1. Mapa de posicionament



Font: Elaboració pròpia

Es pot observar que no s'ha considerat incloure a l'empresa *Pelucas i Postizos Capel·lo* per considerar-se un proveïdor o col·laborador. La mida de la bombolla representa el servei integral, sent la més gran la d'OSVA Estilistes. Als mapes d'empatia ha quedat clar que els clients pensen en: "vull un servei de qualitat a bon preu". Per això ambdós criteris s'han tingut en compte, a més del servei integral, en línia amb la proposta de valor d'OSVA Estilistes.

Si ens fixem, Anna Ferrer està lluny de ser competidor, ja que es troba en un nivell molt més exclusiu. I el que sens dubte és un competidor directe amb una proposta de valor similar, és LeLook. Tot i així, OSVA Estilistes segueix amb l'avantatge de ser únic a la zona i d'incloure el factor diferenciador de les perruques. D'altra banda, Kreativa Perruqueria, es pot considerar competidor directe per ser el més proper, però es dirigeix a un públic objectiu diferent amb un rang de preus inferiors.

Una vegada fet l'estudi, es conclou que OSVA Estilistes ha de seguir l'**estratègia de posicionament a partir dels atributs del producte**, destacant la seva bona relació qualitat/preu i el servei integral.

3.4. Estratègia de màrqueting mix

El màrqueting mix és un dels elements clàssics del màrqueting, el qual s'utilitza per englobar als quatre components bàsics: producte, preu, distribució i comunicació. Aquestes quatre variables són conegudes com les 4P (en anglès: *product, price, place i promotion*).

Les 4P es consideren les variables tradicionals amb les que compta una organització per aconseguir els seus objectius comercials. Per això és totalment necessari que es combinin amb total coherència i treballin conjuntament per aconseguir complementar-se entre si.

3.4.1. Producte

A OSVA Estilistes es pot dividir l'oferta de productes i serveis en tres tipologies segons les necessitats i segments de clients:

- **Servei de perruqueria:** Assessoria d'imatge, tints i metges (californianes, *balayage*, *ombré*, *babylights*...), talls de cabell, rentats amb massatge capil·lar, pentinats (habituals o recollits especials per a bodes, comunions,...), allisats i permanents, tractaments diversos (hidratants, queratina,...), barberia, venda de productes (sèrums, xampús, mascaretes...).
- **Servei d'estètica:** Assessoria d'imatge, massatges (drenatge limfàtic, relaxant, anticel·lulític,...), depilacions, disseny de celles bàsiques i amb tècniques de *microblading* o micropigmentació, col·locació de pestanyes postisses bàsiques i pèl a pèl, maquillatge (servei, venda de producte i tallers d'automaquillatge, manicura/pedicura, amb esmalts normals i permanent, tractaments facials (higiene facial, *antiaging*, *peelings*,...), venda de cosmètics (cremes, exfoliants, mascaretes,...).
- **Servei exclusiu per a clients amb alopecìa:** Assessoria d'imatge, venda de perruques de diferents rangs de preus, tall i pentinat de perruques, serveis complementaris d'estètica (celles amb tècniques de micropigmentació o *microblading*, pestanyes postisses o aplicades pèl a pèl)

OSVA Estilistes va més enllà d'oferir productes que cobreixin les necessitats bàsiques, ofereix productes augmentats. El **producte augmentat**, permet satisfer totes les necessitats del consumidor potencial: les bàsiques, les complementàries i les d'expressió individual (simbòliques), tant d'ordre social com psicològic. A l'annex 15 es pot veure representat.

3.4.2. Preu

La variable del preu ajudarà a posicionar el producte, si es comercialitza un producte de qualitat, fixar un preu alt ajudarà a reforçar la seva imatge. No obstant, és el consumidor qui dictaminarà si el preu s'ha fixat correctament, ja que compararà el valor rebut del producte amb el preu pagat. Com ja s'ha comentat anteriorment, OSVA Estilistes anirà dirigit a un públic objectiu de nivell econòmic mitjà situat a una zona nova residencial. Per tant, el rang de preus ha d'anar en la mateixa línia.

Per tal de fixar els preus, s'aplicarà una combinació de dos mètodes, el **mètode basat en la competència** i el **mètode basat en el valor**. L'estratègia d'assignació de preu per valor consisteix a oferir als consumidors el major valor possible.

Pel que fa a l'estratègia de preus per a nous productes, s'adoptarà l'**estratègia de desnatació**. Aquesta s'aplica quan es cobra un preu elevat pel nou producte. L'objectiu és diferenciar-se en preus del saló de bellesa més proper (Kreativa Perruqueria) en consonància amb el servei integral de qualitat ofert. Però per introduir-se al mercat, els preus han de ser un pèl inferiors als del competidor LeLook.

Per altre banda, per tal d'atreure clients i fidelitzar-los, s'utilitzaran descomptes especials. Concretament, s'empraran **descomptes per quantitat** oferint packs especials que incloguin per exemple un servei de perruqueria i un d'estètica, els quals surten més econòmics que adquirint-los individualment. I també entregar targetes de visita als clients on el revers consti de 10 caselles per anar marcant cada servei realitzat, i que al finalitzar s'ofereixi un descompte d'un 25% per exemple o el regal d'un producte.

Per últim, fer menció que el preu és l'instrument de màrqueting més flexible. Així que la política de preus és pot modificar en cas de necessitat per adaptar-la al consumidor.

A l'annex 16 s'adjunta la tarifa de preus inicial d'OSVA Estilistes, subjecte a modificacions.

3.4.3. Distribució

OSVA Estilistes és una empresa de serveis, ni fabrica ni produeix, així que la distribució es simplifica, no hi ha intermediaris i ven al consumidor final. És un negoci B2C on el **canal de distribució és directe**.

El canal principal per a un primer contacte serà la botiga pròpiament dit o la trucada de telèfon. Per pròximes cites el canal més habitual serà el telèfon, ja sigui via trucada o via *WhatsApp*. És a dir, OSVA Estilistes utilitzarà principalment un **canal tradicional**.

No obstant, un **canal de distribució electrònic** també serà possible mitjançant un formulari de contacte a la pàgina Web, un contacte via *Facebook* o qualsevol xarxa social.

Caldrà tractar les dades del client segons la llei de protecció de dades RGPD.

3.4.4. Comunicació

La comunicació engloba les activitats mitjançant les quals l'empresa informa, persuadeix i facilita el record del producte i una imatge favorable de l'organització. Aquests objectius es consideren intermediaris en la consecució d'un objectiu final: influir en les actituds i els comportaments de compra respecte al producte de l'empresa. Com a instrument de màrqueting, la comunicació actua a curt termini, ja que resulta relativament ràpid prendre decisions en la matèria i portar-les a la pràctica. Hi ha diferents eines de comunicació que convenientment combinades constitueixen el **mix de comunicació**. S'analitzen a continuació.

Venda personal: Per OSVA Estilistes, la venda personal és **l'eina de comunicació més important**, la majoria de clients potencials entraran al local a preguntar pels serveis i serà la Gerent qui s'encarregarà d'informar i intentar tancar la venda. Evidentment, la venda es podrà tancar si s'esbrina la necessitat del client potencial i s'informa correctament de com cobrir-la. A més, serà la forma de començar a construir una relació, punt clau del negoci d'un saló de bellesa. Els consumidors d'aquest tipus de servei volen mantenir una relació a llarg termini i no haver de canviar cada vegada de saló i/o estilista.

Publicitat: Aquesta eina de comunicació de masses no encaixa dins de l'estratègia d'OSVA Estilistes, ja que el seu públic objectiu es concentra en una zona i suposaria un cost elevat que no s'amortitzaria. La base del negoci es construeix sobretot amb la venda personal i el boca a boca dels clients.

Relacions públiques: A priori, aquesta forma de comunicació està fora de l'àmbit d'OSVA Estilistes.

Patrocini: Aquesta eina és cara i no té gaire sentit utilitzar-la a OSVA Estilistes.

Promoció de vendes: No es considera aquesta eina en l'operativa habitual d'OSVA Estilistes. No obstant, en la **fase de llançament del negoci**, seria interessant realitzar una campanya inicial per a facilitar la prova dels serveis. Per exemple, es pot oferir un tall de cabell gratuït als primers 50 clients i/o el regal d'un servei d'estètica valorat en 15 € contractant un servei de perruqueria. Amb aquesta segona promoció es provarien ambdós serveis en el primer contacte.

Màrqueting directe: Aquesta eina és **interessant per a OSVA Estilistes** i en concret serà útil la coneguda tècnica del "**buzoneo**" (en castellà). Aquest mitjà de comunicació comercial consisteix en el dipòsit de fulletons, catàlegs, mostres de productes, cartes...a les bústies de correspondència instal·lats en els immobles urbans. Generalment, és un medi utilitzat per establiments o empreses que es dirigeixen a clients potencials propers geogràficament, amb la finalitat de facilitar informació sobre els seus serveis o ofertes especials.

Ajudarà a donar a conèixer el saló de bellesa entre els veïns de zones properes, i a un cost relativament baix. Serà molt interessant utilitzar-la en fase de llançament, inclús es poden entregar els fulletons informatius pel carrer o dipositar-los a comerços de confiança de la zona.

3.5. Estratègia digital

A OSVA Estilistes es poden implementar les següents estratègies de màrqueting digital que poden contribuir a maximitzar els beneficis:

- **Pàgina Web:** Avui dia disposar de Web és quasi obligatori, però als salons de bellesa no es tan comú, així que aportarà un valor afegit. Es podrà crear a través de Bluehost o 1&1 per exemple, i amb la col·laboració del germà de la Gerent, Enginyer Tècnic de Sistemes. I per descomptat, haurà d'estar adaptada a qualsevol dispositiu, *smartphone*, tablet, etc. Un possible domini i que actualment està lliure és: osvaestilistes.es Caldrà cuidar la qualitat dels continguts i l'extensió, ni poca ni massa informació. S'haurà d'incloure informació bàsica de l'empresa com la localització i els horaris del saló, l'equip que el forma, els serveis oferts, un formulari de contacte, fotografies del saló, enllaç a les xarxes socials i una descripció que inclogui la missió, visió i valors.
- **Xarxes Socials:** La majoria de gent que utilitza Internet, també utilitza xarxes socials. I per això cal prestar molta atenció a aquesta estratègia. Però tampoc cal registrar-se a totes les xarxes socials existents, es perdria massa temps. Per OSVA Estilistes serà interessant utilitzar **Facebook** per a qualsevol publicació, **Instagram** perquè "una imatge val més que mil paraules", i **YouTube** perquè un vídeo es comparteix 12 vegades més en xarxes socials que un article escrit. A Facebook es poden penjar frases inspiradores que mostrin la imatge del negoci, relacionades amb el benestar per exemple, les promocions de la fase de llançament, informar d'un nou producte o simplement avisar de canvi d'horaris o de tancament per vacances. A Instagram caldrà publicar fotografies dels millors pentinats realitzats, de canvis de *look* importants... i del disseny del local. I a YouTube seria útil penjar tutorials de les estilistes o un vídeo mostrant el dia a dia. Cal portar molta cura amb els comentaris negatius que es puguin donar de clients insatisfets. Malgrat s'intenti evitar-los cuidant al màxim el servei, això pot passar. En aquest cas, caldrà respondre amb empatia i oferir una solució.

Per últim, recordar que OSVA Estilistes ha de tenir *WhatsApp* i WIFI gratuït pels clients.

3.6. Estratègia de branding

El terme *Branding* es refereix al procés de construcció de la imatge d'una marca. Consisteix en desenvolupar un conjunt d'atributs i valors per a una marca, de tal manera que aquests siguin percebuts com únics i coherents pels consumidors. Una estratègia de *branding* ajuda a crear prestigi associat al valor dels productes o serveis de la marca. Per a desenvolupar la d'OSVA Estilistes, s'ha de crear el valor de marca (en anglès *brand equity*) amb els següents elements:

- **Nom:** Sense pensar en l'estratègia de *branding*, va sorgir el nom fruit de la fusió dels noms de la Gerent (Vanesa) i la seva parella (Òscar), col·laborador del projecte. Amb l'elevat nombre de salons de bellesa existents al país, es va decidir aquest nom per ser curt, senzill i inexistent. D'aquesta forma també es podria trobar fàcilment un domini lliure. La paraula "Estilistes" es va afegir amb l'objectiu de mostrar una imatge d'estil i formació elevada dels professionals, contrari als valors d'una perruqueria tradicional.
- **Logotip:** És un element importantíssim per a posicionar la marca i s'ha invertit bastant temps en aconseguir un bon resultat (annex 17). Amb aquest s'ha intentat reflectir disseny, modernitat, elegància i servei integral. La imatge de l'home triat és d'estil *hipster*, i al tenir

barba, es dona a entendre que hi ha servei de perruqueria i barberia per a home. La dona triada és de línies similars a l'home, amb una bona cabellera, i amb els llavis pintats. Amb aquesta imatge es vol transmetre que hi ha servei de perruqueria per a dona i estètica (llavis pintats). El servei de perruques no s'ha pogut incloure per no carregar massa el logotip, ja que ha de ser simple i sorprenent a la vegada. S'intentarà compensar aquesta manca amb l'eslògan de la marca.

- **Colors:** En coherència amb la resta d'elements del *Branding*, els colors de la marca han de reflectir disseny i modernitat, però també elegància. Per tant, els colors que s'utilitzaran pel disseny del local, els fulletons informatius,...seran el negre i el blanc (modernitat) amb tocs daurats (elegància). A la tarifa de preus es poden observar aquests colors.
- **Eslògan:** Un eslògan ha de ser breu, curt i concís, i transmetre els valors, missió i visió de l'empresa. Per tant, l'eslògan triat per a OSVA Estilistes és: **“Un saló per a tot i tots”**. Amb el “tot” s'intenta transmetre el servei integral, i amb els “tots” que està dirigit a totes les edats, gèneres i a persones amb alopecàcia.

4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

4.1. Estratègia de producció

OSVA Estilistes és una empresa de serveis, és a dir, no fabrica, i per tant el focus més important seran els recursos humans. Dit això, l'estratègia a seguir ha de ser a **llarg termini**.

Per a assolir una producció adequada al saló de bellesa, es seguiran aquests passos:

- Intentar retenir el 75%-80% dels nous clients.
- Augmentar la freqüència de visites dels clients al saló.
- Distribuir correctament la càrrega de treball entre tots els empleats i recompensar el treball en equip.
- Formació continua dels professionals.
- Saber vendre, actitud comercial. A més de produir, s'ha d'informar de serveis addicionals i productes que poden ser d'utilitat al client.
- Seguiment del pla de màrqueting realitzat.

Per tal implementar l'estratègia de producció adequada, cal dur a terme l'anàlisi dels següents elements i processos: Demanda, Capacitat productiva i Subcontractació.

4.1.1. Demanda

La **demanda** serà més o menys **regular**, però **amb component estacional** al Nadal i en època de bodes, comunions i batejos pels serveis de perruqueria i estètica, i en període estiuenc per determinats serveis d'estètica.

Segons dades de l'Associació Nacional de Perfumeria i Cosmètica (STANPA), la despesa mitjana ha augmentat lleugerament i també la freqüència de visites setmanals a perruqueries. Per gèneres, el 85% de les dones visiten periòdicament la perruqueria, i un 65% dels homes.

El local del saló s'ubica al barri de Can Gambús i pertany al districte nº 5 de Sabadell. Amb el padró de l'Ajuntament, es pot calcular la demanda màxima per gèneres de la zona. A l'annex 18 es pot observar que la **demanda potencial al districte nº 5 Sabadell és de 6.345 homes i 8.577 dones**. A més, la població del barri de Can Gambús creixerà a partir del 2020.

4.1.2. Capacitat productiva

Per calcular la capacitat productiva d'OSVA Estilistes, s'ha de comptar amb una plantilla inicial de 2 estilistes de perruqueria i 1 d'estètica, a més de la recepció ocupada per Gerència. Amb una jornada de 40 hores de treball setmanal, cada professional podrà dedicar 160 hores al mes. És a dir, 320 hores en el servei de perruqueria i 160 hores en el d'estètica.

És complicat calcular el temps mitjà que requerirà cada client, perquè els serveis són diversificats i amb requeriments temporals diferents, no és el mateix tallar i rentar el cabell d'un home, que fer un tint, tall i rentat a una dona. L'home pot trigar 30 minuts i la dona 2 hores, però mentre la dona té el tint posat es pot atendre l'home. Per tant, es podria dir que la mitjana seria d'una hora per client. És a dir, es podrien atendre 480 hores al mes (320 h perruqueria + 160 h estètica), un client per hora.

La **capacitat productiva de 480 hores/mes** serà suficient per cobrir els clients/mes requerits per a que el negoci sigui rendible (veure escenaris pla financer). A llarg termini i en un escenari optimista, es podria crear la necessitat de contractar un ajudant d'estilista. Inicialment, la Gerent haurà d'ajudar en tot el possible als professionals, i si fos necessari, realitzar una formació en perruqueria i estètica per adquirir els coneixements bàsics del sector.

Es poden donar situacions de manca de capacitat productiva pel component estacional d'èpoques especials (Nadal, bodes, comunions, etc). En aquests casos, caldrà que el personal realitzi hores extres. I al contrari, si es donen situacions de personal amb hores ocioses, es podran aprofitar per ocupar-les amb la formació continua o per compensar hores extres amb temps de descans.

4.1.3. Subcontractació

La subcontractació de part de la producció resulta complexa o impossible en una empresa de serveis. No obstant, es requerirà en les següents situacions:

- **Depilació làser:** És un servei de depilació molt més innovador que la cera convencional i amb efectes pràcticament indefinits. Inicialment no s'ha inclòs en la tarifa de serveis i preus oferts, ja que requereix d'una aparatologia especial, i augmentaria el cost de la inversió inicial. No obstant, com és un servei molt en la línia i estratègia d'OSVA Estilistes, es pot valorar la subcontractació d'aquest servei per hores a una professional autònoma, titulada i amb l'aparell inclòs. Al cap d'un any d'inici de l'activitat, s'hauria de calcular els beneficis d'ambdós tipus de depilació, i decidir quina és la més rendible pel negoci. O valorar si poden conuiu conjuntament.
- **Disseny local:** Tot i que no és un servei directament a imputar a la producció, cal fer menció per la seva influència en la demanda i en el cost de la inversió inicial. Com ja s'ha comentat, aquest servei es podrà subcontractar a la dissenyadora i amiga de la Gerent, que podrà fer un preu ajustat.
- **Informàtica:** Servei que tampoc incideix directament en la producció, però que és necessari pel desenvolupament de l'activitat. El desenvolupament web i manteniment informàtic es podrà subcontractar a l'informàtic i germà de la Gerent.

4.2. Estratègia de recursos materials

4.2.1. Localització

La ubicació del local previst és un factor clau que contribueix a generar l'avantatge competitiu. El local és pràcticament nou i es troba al carrer Malta, nº 60, a la zona de Can Gambús de Sabadell. Està disponible en lloguer per 650 €/mes i en venda per 156.000 €. Consta de 133 m² i es pot reservar a través de Servihabitat.

S'ubica en una zona residencial en expansió, que preveu un creixement de la població a partir del 2020, una vegada s'entreguin les promocions que estan ara en construcció i/o comercialització. És una zona de fàcil accés i amb carència de salons de bellesa.

Als annexos 19 i 20 es pot observar el plànol d'ubicació i una fotografia externa del local.

4.2.2. Maquinària i mobiliari

Es requerirà dels següents elements d'immobilitzat material pel desenvolupament de l'activitat:

Taula 2. Maquinària i mobiliari

Perruqueria	Estètica	Recepció
5 butaques (2 per a cada estilista i 1 a cabina d'estètica)	Llitera massatges	Moble recepció
2 rentacaps	Tamboret per esteticista	Portàtil
5 tocadors	Tauleta manicura	Terminal Punt de Venda
Mobiliari d'emmagatzematge	2 cadires tauleta	Smartphone
3 carros per dipositar utensilis	Mobiliari d'emmagatzematge	Cadira/Tamboret
2 tamborets pels estilistes	Aparatologia d'estètica: Vaporitzador facial	Sofà d'espera
	Aparell micropigmentació	
	Equip per a <i>peeling</i>	
	Aparell fonedor de cera	

Font: Elaboració pròpia

4.2.3. Recursos productius i auxiliars

Seràn imprescindibles els recursos de la taula següent pel dia a dia del saló:

Taula 3. Recursos productius i auxiliars

Utilatge i existències	Recursos digitals	Recursos humans
Productes de perruqueria: tints, xampús, mascaretes, perruques, extensions,...	Internet/Telefonia	Gerent a recepció
Productes d'estètica: maquillatge, olis massatge, esmalts d'ungles, pestanyes postisses,...	Software de gestió	2 Estilistes perruqueria
Utensilis de perruqueria: assecadors, planxes de cabell, tissores, raspalls,...	Llicència Microsoft Office	1 esteticista
Utensilis d'estètica: pinzells per maquillar, utensilis manicura/pedicura, estris depilació,...	Domini Web	
Perruques i accessoris	Fil musical	
	TPV bancari	
	Recursos financers	Subministraments
	Capital social 3.000 €	Electricitat
	Préstec 50.000 € aprox.	Aigua

Font: Elaboració pròpia

4.3. Pla logístic

4.3.1. Compres i aprovisionaments

OSVA Estilistes no necessita disposar d'un gran estocatge, però sí és important dur a terme una bona gestió de compres per no trencar en cap moment la línia de "producció". Per tenir clar en quin tipus de producte cal dedicar més temps i esforç, és interessant seguir la classificació de la matriu de Kraljic (annex 12), per tal d'establir l'estratègia de compres més adequada:

1. **Productes palanquejats:** Cal dedicar temps i esforç en aquests productes, són bàsics en el dia a dia del negoci. Seria imperdonable que una clienta demanés un color de tint inclòs a la paleta de colors del mostrari i s'hagués acabat. No es pot permetre una ruptura d'estoc en aquest tipus de productes. Afortunadament, com ja s'ha comentat, existeix un gran nombre de proveïdors amb els que es poden arribar a bons acords comercials, per tal d'aconseguir una bona relació qualitat-preu.
2. **Productes estratègics:** Cal dedicar temps i esforç en aquests productes, però no serà una compra recurrent com en el cas anterior. Són molt importants perquè suposen un cost important. El mobiliari i la maquinària seran part de la inversió inicial i s'haurà de planificar la compra amb temps per complir amb la inauguració prevista. Per aquesta compra no hi ha un nombre tan elevat de proveïdors, però hi ha suficients per a poder triar i comparar. Els proveïdors que subministren l'electricitat i l'aigua són escassos i es pot parlar d'oligopoli, no es tindrà poder de negociació però no hi ha risc de subministrament. I per la compra de les perruques hi ha pocs proveïdors, segurament amb baix poder de negociació i malauradament no es podrà disposar de gaire estoc pel cost que tenen. Gran part hauran de ser sota comanda de la clienta. Afortunadament, els proveïdors principals es troben a la província de Barcelona, i per tant, el lliurament serà ràpid i senzill.
3. **Productes rutinaris:** No cal dedicar gaire esforç en aquesta compra, ja que l'impacte en resultats és més aviat baix. Pel material d'oficina existeixen diversos proveïdors sense risc de subministrament. Pel servei d'Internet i telefonia, cada vegada hi ha més proveïdors i més competència, amb la qual cosa serà fàcil trobar un adequat. I on haurem de dedicar una mica més de temps, és en la tria del vestuari, per tal que sigui coherent amb la proposta de valor d'OSVA Estilistes.
4. **Productes coll d'ampolla:** Malgrat els proveïdors d'aquest tipus de compra poden fallar en el subministrament, amb un retard per exemple en el lliurament, no hauria de malmetre el dia a dia del negoci, sempre i quan es faci una bona planificació de compres. On no es pot tenir cap poder de negociació és en les possibles reparacions, no es poden preveure, i a més sí afectaria en el dia a dia si s'allarga en el temps. Cal actuar amb rapidesa en el moment que ocorre.

Per acabar, recordar que per a una bona gestió de les compres recurrents, cal utilitzar l'ERP adequat per optimitzar aquesta tasca, fent un bon control de sortides i entrades d'estocs.

4.3.2. Producció

La tasca d'emmagatzematge i control d'inventaris no és gaire complexa en un saló de bellesa. No es requereix d'un magatzem especial, simplement de disposar de suficients armaris, de crear una bona organització i de mantenir l'ordre. El tipus de local previst contribuirà a aquesta organització i al bon desenvolupament dels serveis. Aquest compta amb tres espais diferenciats, un a l'entrada per a la recepció; seguidament un segon nivell amb un espai llarg i ampli per a la part principal del saló, la perruqueria; i al final un tercer nivell amb un bon espai per a poder incorporar la cabina d'estètica de forma independent.

4.3.3. Distribució física

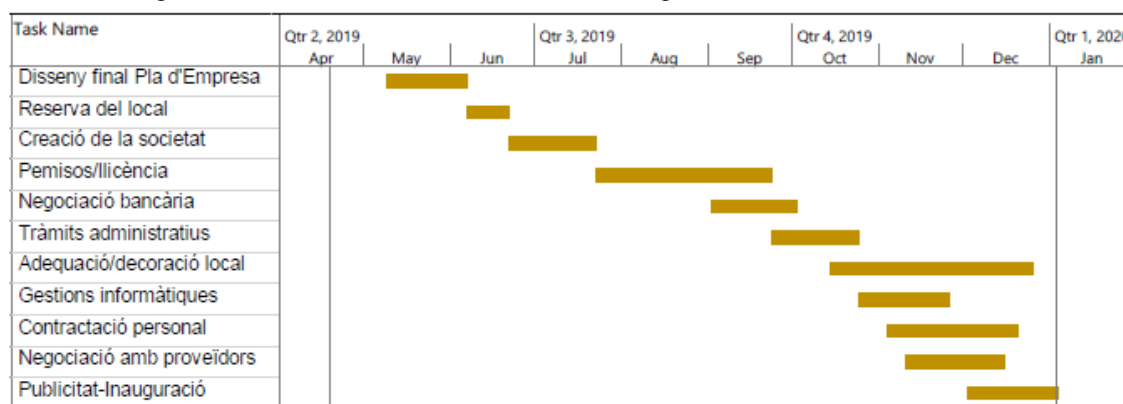
Els serveis d'OSVA Estilistes es realitzaran tots físicament al local, els clients són els que es desplacen. No obstant, la mercaderia recurrent necessària pel seu desenvolupament, és a dir, els productes, utensilis, etc., ha de ser distribuïda físicament a través d'un mitjà de transport proporcionat pel proveïdor seleccionat. Lògicament, serà mitjançant un vehicle per carretera.

4.4. Planificació temporal

Aquest Pla d'Empresa queda finalitzat i revisat a finals de juny. A partir d'aquí, ja es pot iniciar la posada en marxa per la qual s'estima un termini de 7 mesos. S'ha de tenir en compte, que tampoc interessa a priori avançar la inauguració, ja que la població de la zona començarà a créixer a partir del 2020. Per tant, s'estima **l'inici d'activitat a partir del gener de 2020**.

Tot seguit es pot observar el Planning de la posada en marxa del negoci:

Gràfic 2. Diagrama de Gantt – Posada en marxa del negoci



Font: Elaboració pròpia mitjançant Microsoft Project

A l'annex 21 es pot consultar la taula amb les dates concretes d'inici i fi previstes.

A continuació es concreten algunes de les activitats previstes:

- Tràmits administratius: alta de subministres, gestió d'assegurances, etc.
- Adequació/decoració local: disseny del local, contractació dels treballs d'adequació, compra i instal·lació del mobiliari.
- Gestions informàtiques: contractació software necessari i desenvolupament Web.

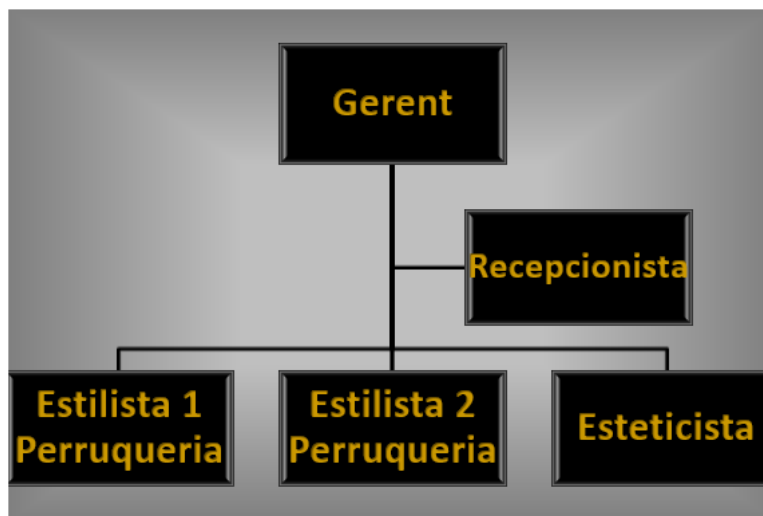
4.5. Disseny organitzatiu

4.5.1. Organigrama

L'estructura de l'organigrama d'un saló de bellesa és molt simple, ja que es tracta d'una empresa petita. Inicialment, l'emprenedora del negoci assumirà dos rols, el de gerent i el de recepcionista. I d'ella penjaran els 2 estilistes de perruqueria i l'esteticista que es troben en el mateix nivell jeràrquic. A llarg termini es valorarà si el negoci requereix d'un ajudant de perruqueria que al mateix temps podria col·laborar en algunes funcions de recepció.

Tot seguit es pot observar l'organigrama d'OSVA Estilistes:

Gràfic 3. Organigrama d'OSVA Estilistes



Font: Elaboració pròpia

4.5.2. Llocs de treball i funcions

A continuació es descriuen els llocs de treball i les seves funcions. Un bon anàlisi ajudarà en la fase de selecció del personal i en el futur funcionament del negoci.

- **Gerent:** Selecció/contractació/coordinació i motivació de l'equip; negociació amb els proveïdors i control d'estoc; negociació bancària; supervisar la neteja del local i assegurar el bon ambient; tasques d'administració i comptabilitat (impostos, gestió de nòmimes, pagaments,...); seguiment de les xarxes socials; gestió de la formació continuada dels professionals; promoció del negoci.
- **Recepcionista:** Atenció telefònica i de les visites al saló; reserva de cites; neteja del saló bàsica i control del servei extern de neteja; resoldre incidències (avaries, problemes informàtics, queixes dels clients,...); cobrament dels serveis; comandes a proveïdors i reposició de l'estoc; vetllar pel bon ambient del saló (fil musical, oferiment d'infusió, aigua o cafè als clients,...).
- **Estilista perruqueria:** Assessoria d'imatge; tints i metges; talls de cabell; rentats amb massatge capil·lar i assecat; pentinats / recollits; venda de productes; barberia; venda, tall i pentinat de perruques; mantenir organitzat i ordenat el saló.
- **Esteticista:** Assessoria d'imatge; massatges; depilacions; disseny de cel·les bàsiques i amb tècniques de *microblading* o micropigmentació; col·locació de pestanyes postisses bàsiques i pèl a pèl; maquillatge; manicura/pedicura bàsiques, amb esmalts normals i semipermanents; tractaments facials i corporals; mantenir organitzada i neta la cabina d'estètica.

4.6. Estratègia de recursos humans

Un dels actius claus més importants d'OSVA Estilistes és el seu personal, motiu pel qual s'ha de prestar especial atenció a l'estratègia de recursos humans. És vital comptar amb bons professionals, motivats i en línia amb els valors de l'empresa.

Segons l'autor Ignacio Mazo (1996), els recursos humans contribuiran a generar l'avantatge competitiu de l'empresa gràcies a les tres C: **Competència, Coordinació i Compromís**.

4.6.1. Reclutament i selecció

La selecció és el moment culminant en el procés d'obtenció dels recursos humans; és el punt on es pren una decisió sobre quin dels candidats del grup reclutat ocuparà la posició vacant.

Per tal d'atreure candidats, s'utilitzaran les fonts de reclutament següents:

- Oferiments o candidatures espontànies (CV rebuts)
- Anuncis en acadèmies de perruqueria i estètica (Thuya, Cazcarra,...)
- Anuncis en portals de cerca de feina (Infojobs)
- Agència de col·locació pública. (SEPE)
- Publicació de l'oferta a xarxes socials (Facebook, LinkedIn)

L'objectiu és dur a terme aquesta tasca al mínim cost, però dedicant el temps necessari per aconseguir els millors candidats.

- La selecció dels candidats es realitzarà d'acord als requeriments dels llocs de treball definits anteriorment.
- La formació dels estilistes ha de ser elevada i amb un mínim de 2 anys d'experiència professional.
- Han de quadrar amb els valors d'OSVA Estilistes, a més de posseir les següents qualitats: creativitat i personalitat, motivació per seguir actualitzant coneixements, vocació, amabilitat, educació, paciència, bona forma física i bona imatge.
Cal recordar que el tracte igualitari és un dels valors d'OSVA Estilistes, i aquestes dues últimes qualitats poden sonar discriminatòries. La jornada laboral és llarga i es realitza de peu, així que és important gaudir d'una bona salut per a resistir, independentment si la persona és més grassa o més prima. I la imatge és el que es ven en un saló de bellesa, per tant, els professionals han de donar exemple, és a dir, cuidar el cabell, les mans, la roba, un toc de maquillatge,...independentment si la persona és més atractiva o menys. El client es fixarà en la seva imatge i li donarà confiança.

Els mètodes de selecció que s'empraran són:

- **Anàlisi del currículum.** Una vegada seleccionats els CV més interessants, es comprovarà la fiabilitat de les dades, mitjançant xarxes socials, referències professionals i/o acadèmiques, informe de vida laboral, etc.
- **Entrevista personal.** Conversa estructurada amb intercanvi d'informació en ambdós sentits. A més de recollir la informació per l'adequació del candidat al lloc de treball, també s'ha de donar la informació sobre l'empresa i les funcions a realitzar.
- **Prova.** Prova totalment pràctica consistent en la realització d'un servei concret del seu lloc de treball. Per exemple, un tall de cabell i un pentinat per perruqueria, i un maquillatge per estètica.

Convé ressaltar que de cara al tractament de les dades dels candidats, s'ha de complir amb el **Reglament General de Protecció de Dades** (RGPD). OSVA Estilistes rebrà CV per diverses vies, així que els candidats hauran de firmar un document autoritzant el tractament de les seves dades personals. El document de permís, haurà de contenir informació sobre el temps que es guardarà, el compromís de no utilitzar les dades per a fins comercials i per suposat, el seu consentiment, si són descartats, per a comptar amb ells de cara a noves ofertes o vacants, relacionades amb el lloc ofert.

4.6.2. Formació

OSVA Estilistes creu en el lema: **renovar-se o morir**. La formació continua forma part del seu avantatge competitiu.

Com ja s'ha comentat, els candidats han de posseir una formació inicial elevada en el sector. Concretament, en el cas dels estilistes de perruqueria hauran finalitzat els estudis oficials de:

- Cicle Formatiu de Grau Mig (CFGM) en Perruqueria i Cosmètica capil·lar
- Cicle Formatiu de Grau Superior (CFGS) en Estilisme i Direcció de perruqueria

I en cas de l'esteticista, haurà finalitzat els estudis següents:

- Cicle Formatiu de Grau Mig (CFGM) en Estètica i Bellesa
- Curs d'especialització de *Microblading*
- Curs d'especialista en la mirada
- Curs de Quiromassatge
- o Tècnic superior d'imatge en Estètica (sempre que inclogui els coneixements anteriors)

Si algun candidat no disposa dels coneixements necessaris per desenvolupar algun dels serveis oferts al saló, però es considera adequat pel lloc de treball, es pot formar pel seu compte prèviament a la incorporació o fora d'horari laboral.

Les tendències en moda i bellesa van canviant, així que els professionals han d'actualitzar els seus coneixements. OSVA Estilistes facilitarà l'accés a la formació continua amb l'assistència a cursos i tallers d'especialització, i amb la seva despesa econòmica.

La formació s'inclou en el desenvolupament de la **carrera professional** dels treballadors del saló. Es considera que incidirà en la seva **motivació** de forma positiva, aconseguint el compromís dels professionals que tant necessita un negoci com aquest. Recordem que el client no vol canviar d'estilista contínuament.

La formació s'ha d'entendre com una inversió a mitjà i llarg termini, i el seu pressupost s'ha d'assignar amb la mateixa cura que qualsevol altra partida que ajuda a projectar l'empresa en el futur.

4.6.3. Retribució

La retribució pot ser una font essencial de **motivació** o desmotivació del personal. Pot contribuir de forma positiva, en **vincular les recompenses a l'acompliment**. Per a aconseguir l'efecte motivador, serà imprescindible establir una **política retributiva clara** i un sistema de **retribució variable** en funció d'assoliment d'objectius.

La **retribució fixa** es fixarà per sobre del mínim exigint en el Conveni Col·lectiu d'aplicació a Catalunya. El salari brut anual que s'oferirà als estilistes serà de 16.000 €. I la **retribució variable** que percebran serà d'un 5% sobre la facturació (import brut sense IVA) que generi cada estilista, ja sigui en serveis realitzats o productes venuts.

El salari brut anual que es fixarà a la Gerent serà de 22.000 €. I percebrà ingressos variables quan es comenci a generar beneficis.

La política salarial s'anirà revisant anualment en funció dels resultats i evolució del negoci.

4.6.4. Aspectes legals i contractuals

La gestió de persones i les relacions laborals són bastant complexes i delicades. Tot seguit es detallen els factors legals i contractuals més importants per a OSVA Estilistes:

- El Conveni Col·lectiu d'aplicació serà el de perruqueries, centres d'estètica i bellesa de Catalunya, actualment vigent i pactat pels anys 2018-2020.
- La categoria dels estilistes de perruqueria i de l'esteticista serà del nivell 3.2 i dins del grup III- Personal tècnic, de la província de Barcelona.
- La jornada laboral serà de 1.755 hores anuals. No es pot començar abans de les 9h ni finalitzar després de les 20h. S'estableix que l'horari del saló serà de 10:00h a 19:30h de dimarts a dissabte. D'aquesta forma es gaudiran de dos dies de descans setmanals. I es faran els descansos que estableix la llei fent tornos entre els estilistes o aprofitant el temps ociosos entre cita i cita.
- El vestuari escollit per l'empresa es renovarà anualment.
- Les hores extraordinàries seran voluntàries. Es podran compensar amb temps de descans, a gaudir en un termini màxim de 30 dies, amb un increment del temps de descans del 50%, o bé abonant el seu import, que serà d'un 50% més sobre el valor d'una hora normal. Es podria donar aquesta situació en les èpoques especials (bodes, comunions, Nadal, etc.).
- Les vacances seran de 30 dies naturals a l'any, garantint que, com a mínim, es realitzin 14 dies entre el 7 de juny i el 30 de setembre.
- Es realitzaran contractes indefinits. El període de prova dels professionals del grup professional 3 és de 3 mesos.
- La retribució fixa es dividirà entre 14 mensualitats, de les quals 2 seran gratificacions extraordinàries, una a l'estiu i l'altre al Nadal. Aquestes pagues es poden prorratejar.
- Els tràmits administratius laborals, com els contractes i la gestió de nòmines, es realitzaran a través d'una gestoria.

5. PLA FINANCER

5.1. Definició de l'estratègia financera

5.1.1. Establiment d'objectius financers

El **pla financer** és per molts la part més important del pla d'empresa, ja que representa la plasmació en xifres de tot el treball realitzat fins al moment.

L'**objectiu financer** principal és aconseguir crear un projecte rendible en relació a la inversió necessària, mitjançant l'establiment d'una estructura financera sòlida, que permeti afrontar una disminució en les vendes. Per assolir-ho s'ha d'arribar als següents objectius:

- **Augment de les vendes:** Al voltant d'un 5% anual. El creixement de les vendes és un factor clau per garantir la solvència a llarg termini i permetre augmentar la remuneració del capital (sou de la gerent).
- **Control de despeses:** Creixement sostingut. OSVA Estilistes analitzarà tant l'evolució dels costos fixos, com del marge. Ha de sortir a compte el creixement de les vendes i s'ha d'aconseguir que els costos fixos cada cop pesin menys en l'estructura de costos.
- **Recuperació de la inversió:** En dos anys s'hauria de generar suficient excedent de tresoreria per cobrir el préstec de la inversió.
- **Punt d'equilibri** (en anglès *break even point*): Tancar el primer any d'activitat havent-ho assolit. El punt d'equilibri és el número d'unitats que s'han de vendre per aconseguir igualar ingressos a despeses.
- **Autofinançament:** El saló de bellesa no necessita una gran inversió inicial (50.000 € aproximadament) i el període mig de cobrament és zero (es cobra al comptat), per tant, un cop s'arriba al punt d'equilibri es fa innecessari el finançament aliè.

5.1.2. Obtenció i captació de recursos

Per a conèixer quina és la necessitat de **captació de recursos** i com s'obtindran, en primer lloc es determinarà quina és la **inversió mínima** necessària per posar en marxa el negoci.

En el cas d'OSVA Estilistes la inversió inicial a realitzar es pot separar en dos grans blocs:

1- Reforma del local: S'ha trobat un pressupost de reforma integral per 25.000 € + IVA que inclou: tancament exterior de la façana; envans i adossat; acabats (terra, parets, sostre); fusteria (porta, finestres); instal·lació de fontaneria; instal·lació elèctrica i de telecomunicacions; instal·lació de ventilació i climatització; instal·lació contra incendis.

En la reforma no només es busca complir amb les exigències legals en matèria contra incendis i de ventilació, sinó també que els acabats i la fusteria estiguin en consonància amb els colors corporatius negre, blanc i amb tocs daurat de la marca OSVA Estilistes.

La reforma del local s'amortitzarà en funció de la durada del contracte d'arrendament, que es pactarà amb l'arrendador que sigui de 10 anys (prorrogable 5 anys més a voluntat d'OSVA Estilistes). El contracte està d'acord amb la normativa d'arrendaments establerta al Codi Civil i a la Llei 29/1994 d'arrendaments urbans.

2- Mobiliari, maquinària i utilatge: D'acord a la proposta de valor, s'ha decidit treballar amb proveïdors que ofereixin un rang de preus mig. A la taula de l'annex 22 es presenta l'estudi del cost individualitzat que s'ha fet de cadascun dels elements del immobilitzat material, separat per proveïdors i tipus d'immobilitzat. El pressupost total és de 12.790 € + IVA.

S'ha decidit amortitzar aquest tipus d'immobilitzat en el coeficient lineal màxim que permet la llei, és a dir, en el període mínim d'anys (veure annex 23). És una activitat que hauria de generar beneficis en menys d'un any, per tant, allargar el període d'amortització suposaria retardar la imputació de despeses, i pagar més impost de societats.

Per acabar i no menys important, s'ha previst una **tresoreria mínima** inicial de 7.274,10 € per fer front a pagaments durant els primers mesos fruit de:

- Despeses inicials de constitució de la societat de 1.000 € aproximadament.
- Fiança del local de 2 mesos.
- Promoció inauguració de tall gratuït / servei estètica de 15 € que farà pujar les vendes, però ressentirà el *cash flow* del primer mes.
- Compres inicials d'existències a proveïdors que no permetin d'inici el pagament a crèdit.
- Caixa d'efectiu de 500 €.

OSVA Estilistes té l'avantatge de tenir un període de maduració financer negatiu, és a dir, cobra molt abans del que ha de pagar, ja que cobra al moment i els pagaments els fa a final de mes. Aquesta situació financera facilita que les necessitats d'actiu corrent líquid siguin tan baixes. Si en algun moment es tenen problemes de tresoreria, només es poden deure a una baixada de les vendes.

En definitiva, la inversió mínima es situa en 50.000 €. La **obtenció i captació de recursos** vindrà a partir de dos fonts:

1- Fons Propis: constituït per un capital social de 3.000 €. És el capital social mínim requerit per l'article 4.1. del Text refós de la Llei de societats de capital (R.D. Legislatiu 1/2010).

2- Finançament aliè: préstec a 10 anys a 4,99% per import de 50.000 € a través d'una línia ICO. Per la obtenció del préstec es requerirà de la presentació d'un aval.

A la taula de l'annex 24 es pot observar la distribució de la inversió.

5.1.3. Política de finançament a curt i llarg termini

OSVA Estilistes necessita de **finançament a llarg termini** per poder fer front a la inversió inicial que es farà en compra d'immobilitzat. El finançament a través de les línies ICO és una de les més utilitzades per a creació d'empreses, ja que permet el finançament del 100% de l'operació, cosa que no és possible a través del finançament bancari habitual.

S'ha decidit optar per un préstec a 10 anys a un tipus fix del 4,99%, donada la poca diferència en quota mensual amb el préstec a tipus variable del 4,52%.

Es poden veure aquests càlculs a l'annex 25.

Pel que fa al **finançament a curt**, es preveu que no serà necessari pels següents motius:

- El període mig de cobrament és zero, ja que es cobra sempre al comptat.
- Alta rotació en l'estoc de xampús, tints, etc.
- Els proveïdors permeten pagament a crèdit: és habitual en el sector que el proveïdor permeti el pagament a 30 o 60 dies, cobrint totalment el període de venda.

OSVA Estilistes no recorre al finançament a curt, ja que en cas de tenir tensions de tresoreria i no poder fer front als pagaments de deutes a curt, aquestes tensions vindran provocades per la baixada en les vendes i els problemes estructurals no es poden cobrir amb finançament a curt, sinó que s'han de cobrir amb inversió o finançament a llarg.

A l'annex 26 es pot observar la taula del finançament.

5.1.4. Planificació dels ingressos

Per la planificació dels ingressos, OSVA Estilistes es basa en estudis del mercat de perruqueria i estètica que inclouen dos factors fonamentals per fer una estimació adequada dels ingressos:

- Percentatges ideals de facturació en cada tipus de servei, ja que no s'obté el mateix ingrés per fer un tall de cabell que per fer un tint.
- Número de persones previstes que entraran al saló i que formen part del públic objectiu.

A l'annex 27 es pot observar el càlcul previst de la facturació diària en un escenari previsible.

Tenint en compte els serveis més utilitzats a un saló, i en base a la tarifa de preus d'OSVA Estilistes, el tiquet mitjà dels seus clients serà de 46,28 € + IVA. Si es preveuen atendre uns 20 clients diaris durant el primer any (14 clients de perruqueria i 6 d'estètica), la recaptació diària mitja serà de 925,60 € + IVA aproximadament.

Al cap d'un any es preveu que el saló de bellesa ja serà conegut entre els habitants, i per això s'estima que els clients diaris augmentin a 21 clients diaris mitjans durant el 2021, i a 22 clients diaris mitjans durant l'any 2022.

5.1.5. Planificació de les despeses

Amb els ingressos previstos calculats, es passa a analitzar els costos per saber si s'assolirà el punt mort. Si els ingressos no cobrissin els costos, s'hauria de replantejar el model de negoci.

En primer lloc, s'han de tenir en compte els **costos d'inici d'activitat** que estaran formats per:

- Despeses de constitució i primer establiment: incloses despeses legals de constitució de la societat limitada, màrqueting inicial, alta en subministraments, etc. S'ha previst que aquestes despeses sumaran 1.000 € aproximadament.
- Compra inicial d'estoc de productes per valor de 4.000 € (veure annex 28).

El cost d'aprovisionaments es distribuirà mensualment com a cost variable del producte, periodificant així la despesa per tal de suavitzar el compte de resultats correlacionant ingressos i despeses.

En segon lloc, s'han de calcular els **costos fixos**, que són els que s'han de pagar independentment del nombre de clients que visitin el saló.

Els costos fixos d'OSVA Estilistes s'observen a l'annex 29 i es detallen a continuació:

- Sou brut 3 empleats: 16.000 € bruts anuals * 3 empleats i prorratejat a 12 mesos
- Seguretat social empleats: 30% (aprox.)* 4.000 € de salari
- Sou brut gerent: 22.000 € bruts anuals prorratejats a 12 mesos
- Seguretat social gerent: la quota mínima de cotització del primer any d'autònom
- Lloguer: és la quota que surt a la web de Servihabitat sense negociar a la baixa
- Subministraments: estimació d'aigua i electricitat segons el sector + telefonia/internet
- Resta despeses: despeses diverses i prorratejades mensualment

Finalment, també s'han de preveure els **costos variables**. A més facturació, més costos variables s'assumiran. A OSVA Estilistes hi ha dos blocs diferenciats:

1. El 5% de la facturació que es paga als professionals com a retribució variable.
2. El cost dels productes utilitzats a cada servei.

D'altra banda, s'han de tenir en compte els costos variables de la formació continua dels treballadors. S'intentarà realitzar cursos de formació subvencionada per empreses almenys els primers anys d'activitat, i per això, d'entrada no es considerarà aquest cost a tres anys vista.

Tenint en compte els mateixos serveis que al càlcul d'ingressos, els mateixos percentatges de facturació, i afegint el percentatge de producte que s'utilitza en cada servei, s'ha calculat que el cost variable mitjà del productes és de 15,79 € (veure annex 30).

5.1.6. Planificació de tresoreria

Per una correcta planificació de la tresoreria, s'ha de tenir present:

- **Període mig de cobrament.** En un negoci B2C (acrònim en anglès *Business to Customer*), amb clients particulars sempre es cobra al comptat, ja sigui en efectiu o mitjançant targeta bancària. Per tant, el període mig de cobrament és de zero dies.
- **Període mig de pagament.** Es preveu negociar amb els proveïdors que el pagament dels aprovisionaments sigui a 30 dies. No obstant, es preveu que les existències inicials siguin al comptat, i per això s'ha previst un saldo inicial al banc per afrontar aquests pagaments. A més, hi ha altres pagaments com els impostos (IVA, IRPF, IS) que no es paguen al comptat, i que també allarguen el període mig de pagament. Les nòmines es paguen a final de mes i la seguretat social es paga a mes vençut. Altres despeses (assegurances, subministraments, etc.) es consideren al comptat.

Aquesta situació fa que el període mitjà de maduració financer sigui negatiu, ja que sempre es paga després de cobrar. Per tant, es pot dir que els proveïdors financen el cicle de caixa.

5.1.7. Política de remuneració del capital

Al tractar-se d'una PIME, la política de remuneració del capital serà màxima, és a dir, s'intentarà repartir el màxim dividend possible, però sempre donant compliment als requisits legals i generant un "estalvi-reinversió" que permeti afrontar futures inversions, possiblement en 5 anys, o inclús l'obertura d'un nou local amb fons propis i sense la necessitat de recórrer al finançament bancari.

A l'annex 31 adjunt queda reflectit el repartiment de beneficis dels tres primers anys, i es detalla a continuació.

OSVA Estilistes preveu que obtindrà beneficis des del primer any. Per tal de complir amb l'article 274 de la Llei de Societats de Capital, es dotarà la **reserva legal** per import de 600 € (3.000 € capital social * 20%). No és necessari portar el 10% del benefici, és a dir, els 2.131,62 €, ja que la Llei només obliga a que la reserva legal arribi al 20% del capital social. Portar més import a reserva legal no té cap sentit financer en una PIME, ja que és una reserva de caràcter no disponible i només es pot "tocar" en determinades ocasions. Si es vol reinvertir es portarà el benefici a reserves voluntàries, però no a la legal.

Es decideix portar a **reserva voluntària** l'import de 10.000 €. Amb aquest import en 5 anys s'obtidria el capital necessari per muntar un nou OSVA Estilistes. O si no es vol ser tan ambiciós, es podria renovar l'immobilitzat, invertir en nova maquinària, fer formació, etc.

La resta de beneficis es repartirà en forma de **dividends**. El primer any es preveuen 10.716,15 €, i com només hi ha la Gerent, aquest serà el seu sou variable. Si aquest import es prorrateja en 12 mesos queda per 893,01 €, que sumat al sou brut de 1.833,33 €/mes, surten 2.726,34 € mensuals bruts, sou més que raonable pel risc financer que assumeix amb l'emprenedoria.

5.2. Definició de tres escenaris de mercat

En aquest apartat es defineixen els tres possibles escenaris als quals OSVA Estilistes es pot trobar a tres anys vista. Per a fer cada previsió es modificarà el nombre de clients diaris. Es considerarà constant la despesa mitjana que cada client farà al saló. El cost variable unitari també es considerarà constant ja que és un negoci que no genera economies d'escala. Els costos fixos també seran els mateixos en els tres escenaris, ja que l'augment de clients no generarà diferències.

Per a fer el càlcul dels ingressos s'ha tingut en compte la capacitat productiva calculada, en la que s'arriba a la conclusió que cada professional podria atendre fins una mitjana d'un client per hora. Si es preveu una jornada de 8 hores laborals diàries, vol dir que es poden atendre fins a 24 clients diaris (8h * 3 professionals).

També es calcularà el punt mort o punt d'equilibri amb la fórmula següent:

$$\text{Costos Fixos} / (\text{Preu Venda unitari} - \text{Cost Variable unitari})$$

Tenint en compte els comentaris anteriors, el punt mort serà igual en els tres escenaris.

Finalment, s'analitzarà el flux de tresoreria per conèixer si es podrien tenir problemes de liquiditat en algun moment.

5.2.1. Escenari previsible

En aquest escenari s'han previst 20 clients diaris mitjans des del primer any d'activitat i en aquesta estimació es basa tot el pla financer. Als mesos de més activitat (bodes, comunions, Nadal,...) s'ha augmentat el nombre de clients i en altres mesos s'ha disminuït. El primer mes d'activitat s'han previst menys clients, per ser un saló desconegut i per les promocions. Per la previsió de creixement de vendes, s'ha considerat que la mitja de clients diaris creix 1 client per any, arribant a 22 clients diaris l'any 2022.

Pel que fa als costos, s'ha estimat un augment de 2% anual en la partida d'altres despeses d'explotació i en els aprovisionaments per les possibles pujades de l'IPC. I la partida de sous i salaris fixos s'ha considerat mantenir-los el segon any i augmentar-los també un 2% al tercer any per possibles pujades del conveni. Finalment, la seguretat social s'ha augmentat l'any 2021 en valor absolut perquè la cotització de la Gerent passarà de 60 € a 200 € mensuals aproximadament, i pel tercer any s'ha aplicat un augment del 2% en coherència amb la resta.

El **resultat abans d'impostos** (BAI) en aquest escenari i el que es considera, per tant, més realista dels tres possibles, es tancaria en 28.421,54 € el primer any i augmentaria fins a 36.138,52 € l'any 2022.

El **punt mort** es situa l'any 2020 en 4.031,29 clients i en 186.567,90 €. Això vol dir que OSVA Estilistes ha de rebre una mitja de quasi 16 clients diaris (4.031,29 clients / 12 mesos / 21 dies) per aconseguir que els ingressos s'igualin a les despeses.

El **flux de tresoreria** d'aquest escenari es pot veure reflectit l'annex 35. Es genera un excedent de tresoreria acabant el primer any amb un saldo acumulat de 60.632,87 €.

A continuació s'adjunta la taula resum de l'escenari previsible analitzat:

Taula 4. Escenari previsible

ESCENARI PREVISIBLE			
	2020	2021	2022
INGRESSOS	233.251,20	244.913,76	256.576,32
COSTOS FIXOS			-
Sous i Salaris	69.999,96	69.999,96	71.399,96
Seguretat Social	15.120,00	16.800,00	17.136,00
Arrendaments	7.800,00	7.956,00	8.115,12
Reparacions	1.200,00	1.224,00	1.248,48
Professionals independents	1.200,00	1.224,00	1.248,48
Assegurances	1.200,00	1.224,00	1.248,48
Serveis bancaris	1.200,00	1.224,00	1.248,48
Publicitat	1.200,00	1.224,00	1.248,48
Subministraments	8.400,00	8.568,00	8.739,36
Despeses financeres	2.405,34	2.203,38	1.991,10
Amortització	1.660,20	1.660,20	1.660,20
Altres despeses	1.000,00	-	-
Tributs no estatals	1.200,00	1.224,00	1.248,48
TOTAL COSTOS FIXOS	113.585,50	114.531,54	116.532,62
COSTOS VARIABLES			
Aprovisionaments	79.581,60	85.231,89	91.076,37
Salari variable	11.662,56	12.245,69	12.828,82
TOTAL COSTOS VARIABLES	91.244,16	97.477,58	103.905,18
RESULTAT	28.421,54	32.904,64	36.138,52
UNITATS	5.040,00	5.292,00	5.544,00
PREU VENDA UNITARI	46,28	46,28	46,28
COST VARIABLE UNITARI	18,10	18,42	18,74
PUNT MORT (Unitats físiques)	4.031,29	4.110,94	4.231,69
PUNT MORT (Unitats monetàries)	186.567,90	190.254,19	195.842,59

Font: Elaboració pròpia

5.2.2. Escenari optimista

En aquest escenari s'han previst 22 clients diaris mitjans ja des del primer any d'activitat. I com ja s'ha explicat a l'escenari previsible, els clients no són regulars mes a mes.

Per la previsió de creixement de vendes, s'ha establert la mateixa política que a l'anterior. Per tant, la mitja de clients diaris creix 1 client per any, arribant a 24 clients diaris l'any 2022.

Respecte a la previsió d'augment dels costos també s'aplica la mateixa política que a l'escenari previsible, sent els mateixos costos fixos i mantenint la proporció de costos variables.

A l'annex 32 es presenta la taula resum de l'escenari optimista i es comenta a continuació.

El **resultat abans d'impostos** (BAI) en aquest escenari es tancaria en 42.622,24 € el primer any i augmentaria fins a 50.017,71 € l'any 2022. Un resultat fantàstic, però es podria perdre qualitat i atenció al client a partir del segon any, ja que la mitja de clients és superior a 22 clients diaris.

El **punt mort** és el mateix que en l'escenari previsible, ja que com s'ha comentat anteriorment, en la planificació dels diferents escenaris no s'ha modificat el preu de venda unitari, ni els costos fixos ni el cost variable unitari.

El **flux de tresoreria** en aquest escenari serà superior que en l'escenari previsible ja que augmenten els clients. Per tant, l'excedent de tresoreria serà més gran.

5.2.3. Escenari pessimista

En aquest escenari s'han previst 18 clients diaris mitjans des del primer any d'activitat. I com ja s'ha explicat a l'escenari previsible, els clients no són constants mes a mes.

Per la previsió de creixement de vendes, s'ha considerat la mateixa que als altres escenaris. Per tant, la mitja de clients diaris creix 1 client per any, arribant a 20 clients diaris l'any 2022.

Pel que fa a la previsió d'augment dels costos també s'aplica la mateixa política que als altres.

A l'annex 33 es presenta la taula resum de l'escenari pessimista i es comenta a continuació.

El **resultat abans d'impostos** (BAI) en aquest escenari es tancaria en 14.220,83 € el primer any i augmentaria fins a 22.259,32 € l'any 2022. Evidentment, aquest resultat és inferior al previsible però també és positiu, és a dir, es segueix en beneficis.

El **punt mort** és el mateix que en l'escenari previsible i optimista, com ja s'ha comentat.

El **flux de tresoreria** en aquest escenari serà inferior que en l'escenari previsible ja que disminueixen els clients. No obstant, l'empresa no tindrà tensions de tresoreria ja que el nombre d'unitats (18 clients diaris el primer any) que ven està per sobre del punt mort (16 clients diaris).

5.3. Planificació de tresoreria mensual del primer any

La planificació de tresoreria de l'empresa (veure annex 35) es realitza una vegada feta la planificació d'ingressos i despeses, i tenint clars els períodes de pagament i cobrament. S'utilitzarà l'escenari previsible com a estimació d'ingressos i despeses, i els períodes de pagament i cobrament de la taula de l'annex 34.

Tal i com s'ha comentat anteriorment, el cobrament d'OSVA Estilistes és al comptat, mentre que el pagament es pot allargar a 30 dies en alguns casos com el pagament a proveïdors, el qual es començarà al comptat, però després s'espera allargar-ho per finançar-se gratuïtament.

A nivell d'impostos:

- La seguretat social es paga a un mes vista.
- IRPF: les Pimes ho paguen trimestralment. A l'annex 35, s'ha restat el sou brut mes a mes, per tant, la tresoreria encara seria més afavorida en aquest aspecte.
- IVA: aquest també es paga trimestralment en el cas de les Pimes. A l'annex 35 s'ha restat a l'any següent. L'IVA penalitza la tresoreria durant l'any. En el cas d'OSVA Estilistes no preocupa perquè en els tres primers mesos s'arriba a generar gairebé 10.000 € de saldo.
- Impost de Societats: aquest impost està correctament restat a l'any següent, però cal destacar que durant els dos primers anys l'empresa es pot beneficiar d'un tipus reduït del 15%.

A l'inici del 2020, coincidint amb l'inici de l'activitat s'ha inclòs un pagament de 4.000 € + IVA al comptat, que no està en les despeses ni en la inversió d'immobilitzat. Correspon a la compra de les existències inicials i mínimes. Per tal que el balanç quadri, s'ha afegit la partida d'existències en el mateix.

A més, s'ha tingut en compte el pagament de la fiança prevista del local en lloguer equivalent a 2 mesos. Aquesta s'ha inclòs en la partida d'arrendaments i cànons malgrat hauria de pertànyer a una partida d'inversió financera a llarg termini. En el balanç s'ha pogut afegir a l'epígraf corresponent.

Si s'analitza el flux de tresoreria mensual, s'observa que només hi ha un mes on no es genera prou tresoreria, el mes d'agost, coincidint amb el mes de vendes més baixes i període de vacances. Però no causa cap problema ja que s'acumula un fort saldo de mesos anteriors.

5.4. Previsió de balanç i compte de resultats a finals tercer any

5.4.1. Previsió de balanç de situació

A l'annex 36 es mostra el balanç de situació previsional del 2020-2022 d'OSVA Estilistes d'acord a les dades de l'escenari previsible. S'analitza a continuació tant el pes relatiu, com l'evolució de les masses patrimonials més significatives per l'empresa.

- a) Actiu = Estructura Econòmica
 - a. Actiu No Corrent: a OSVA Estilistes està format per immobilitzat material (maquinària, reforma local, mobiliari). Dins l'actiu no corrent, de forma residual, i en l'epígraf d'inversions financeres a llarg termini es situa el valor de la fiança del local. L'any d'inici d'activitat pesa un 36,54% sobre l'actiu total i durant els següents anys va disminuint el seu pes, ja que es va amortitzant i no es preveuen noves inversions aquests anys.
 - b. Actiu Corrent:
 - i. Existències: com ja s'ha esmentat, es comptarà amb unes existències mínimes per evitar ruptures d'estoc valorades en 4.000 € +IVA. A mesura que es van gastant, es van realitzant noves compres per mantenir aquest estoc. El pes que tenen les existències és del 7,39%, però va caient per l'augment de la tresoreria.
 - ii. Deutors: aquesta partida és zero, ja que es cobra tot al comptat.
 - iii. Efectiu: amb el préstec inicial i amb un període de pagament superior al de cobrament, la tresoreria anirà augmentant de forma exponencial, representant la partida més alta de l'actiu corrent, arribant al 95,12% l'any 2022.
- b) Patrimoni Net i Passiu = Estructura Financera
 - a. Patrimoni Net: tot i que no es preveuen augments de capital, gràcies als beneficis anuals i la part que es porta a reserves voluntàries, el pes dels fons propis augmentarà del 23,57% al 37,96% en dos anys.
 - b. Passiu No Corrent: format pel deute a llarg termini, que va disminuint el seu pes, del 40,60% al 24,65%, per les amortitzacions de capital que es van fent cada any.
 - c. Passiu Corrent: el seu pes anirà augmentant lleugerament, ja que dins dels deutes a curt termini s'inclou el deute amb Hisenda per IVA i Impost de Societats, i al guanyar cada vegada més, aquests imports pugen. L'any 2022 arribarà a pesar un 37,39%.

5.4.2. Previsió del compte de resultats

A l'annex 37 es mostra la previsió del Compte de Pèrdues i Guanys (PiG) del 2020-2022 d'OSVA Estilistes.

En un escenari realista s'estima que les vendes augmentaran, però no molt, al voltant d'un 5% anual. A més, per tal de mantenir la qualitat difícilment es podran atendre a més de 22 clients diaris de mitja. El primer any s'ha considerat que s'arribaran a 20 clients diaris, malgrat ser nous al mercat, per la falta d'oferta de salons a la zona.

Si s'analitza l'estructura de costos, es pot comprovar que el pes més gran s'ho emporten les despeses de personal amb un 41,49% l'any 2020, i com és habitual en la majoria d'empreses. Ara bé, aquesta partida baixa el seu pes en 2 punts percentuals en 2 anys, tot i la petita pujada de sous inclosa.

També convé comentar que al pujar les vendes, altres costos fixos com les despeses d'explotació o les amortitzacions també van disminuint el seu pes respecte les vendes.

Per altre banda, el cost variable que és totalment depenent dels ingressos, genera que els aprovisionaments tinguin un pes sobre les vendes pràcticament constant al voltant del 35%. Serà difícil disminuir-ho, a menys que es pugui renegociar els preus amb els proveïdors.

I per acabar l'anàlisi de les partides, dir que existeix la de despeses financeres, fruit dels interessos del préstec, però amb un pes molt testimonial que oscil·la l'1%

Finalment, el més important, el resultat de l'exercici. L'any 2020 es tancaria amb un benefici net de 21.316,15 € que representa el 9,14% en termes relatius i que augmentaria fins el 10,56% al 2022, equivalent a 27.103,89 € en valor absolut. Tenint en compte que ja està restat el sou de la Gerent, és un import més que acceptable.

5.5. Política de finançament del creixement previst

A priori, OSVA Estilistes no té intenció de fer-se més gran, neix com una idea de negoci familiar i així es preveu quedar-se.

Ara bé, si es complís l'escenari previsible, la realitat és que es podria anar acumulant tresoreria que quedaria ociosa si no s'utilitza, per tant, es podria créixer en base a l'autofinançament. De fet, en 5 anys, es podria posar en marxa un altre saló de bellesa sense necessitat de recórrer a finançament aliè, gràcies a la política de remuneració del capital establerta.

No obstant, créixer és arriscat, s'hauria de buscar un altre local amb les mateixes perspectives de negoci i realitzar un nou pla d'empresa, i tot i així no és garantia d'èxit. A més, es podrien perdre els valors d'OSVA Estilistes, ja que la gerència no s'hi podria dedicar al 100% a cada local. I econòmicament, es posaria en un risc elevat el patrimoni familiar.

5.6. Ràtios

Es poden observar els càlculs de les ràtios d'OSVA Estilistes a les taules dels annexos 38 al 45. A continuació s'analitzen les més rellevants agrupades en cinc grans blocs.

5.6.1. Liquiditat

- **Fons de maniobra:** OSVA Estilistes té un augment considerable i es situa molt per sobre de zero, donant una mostra d'enorme liquiditat.
- **Liquiditat:** L'any 2022, l'empresa tindrà un actiu corrent que quasi duplicarà el passiu corrent.
- **Tresoreria:** elimina el pes de les existències en l'estudi de la liquiditat. Com l'estoc d'existències és baix, el valor resultant és molt pròxim a la ràtio de liquiditat, mostrant que l'actiu corrent és de qualitat, ja que no es depèn d'existències per ser líquid.
- **Disponibilitat:** el fons de maniobra i liquiditat tenen el problema de que valoren tot l'actiu corrent per igual. Per tant, és una bona ràtio per reflectir la realitat de la liquiditat.

L'empresa és molt líquida i no té cap problema per a fer front als pagaments a curt termini.

5.6.2. Endeutament

- **Endeutament:** s'aconsegueix baixar el seu valor del 0,76 al 0,62, és a dir, cada cop es depèn menys del finançament aliè. Gràcies als beneficis no repartits, es passarà a dependre més dels fons propis.
- **Qualitat del deute:** El passiu no corrent cada cop pesa menys.
- **Capacitat devolució deute:** s'acaba situant sobre el 30%, és a dir, amb els beneficis que s'obtindran es podria cancel·lar el 30% del que es deu, valor per tant, molt alt.

L'empresa està bastant endeutada, depèn molt del finançament aliè, però cada cop menys. Tot i estar en un nivell alt d'endeutament, no té cap problema per pagar.

5.6.3. Rendibilitat econòmica

La rendibilitat econòmica (ROA – sigles en anglès *Return On Assets*), mesura el benefici que s'obté dels actius.

S'observen uns actius altament rendibles, és a dir, l'immobilitzat material permet obtenir més beneficis que si no es tinguessin. Es produeix una lleugera disminució durant el període analitzat, però sempre per sobre del 25%, valor més que acceptable. L'actiu genera una gran rendibilitat, al requerir poca inversió inicial i l'obtenció de beneficis ja en el primer any.

5.6.4. Rendibilitat financera

La rendibilitat financera (ROE – sigles en anglès *Return On Equity*), mesura el benefici que s'obté com a propietaris de l'empresa, és a dir, per cada euro invertit, quin és el guany net d'impostos.

El valor resultant és molt alt, tot i que disminueix en el període analitzat. El motiu de la disminució és que al destinar gran part dels beneficis a reserves, el patrimoni net cada vegada és més gran i els beneficis no augmenten en tanta proporció. OSVA Estilistes és molt rendible per l'accionista, tot i que la seva política de remuneració del capital produeix una baixada de la seva rendibilitat.

5.6.5. Creixement equilibrat

L'increment dels ingressos anuals en un 5% aproximadament, amb augment del valor dels actius, acompanyat d'un augment dels beneficis al voltant d'un 10% de mitja anual i baixada de l'endeutament ofereixen una imatge clara del creixement totalment equilibrat de l'empresa.

6. IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS

OSVA Estilistes **s'implicarà èticament** en les decisions a prendre sent moralment justes. Recordem que part dels seus valors són l'ètica, la discreció i el tracte igualitari. I dins de la seva forma d'actuació també es troba la transparència i l'equitat retributiva.

Les **implicacions socials** fan referència a la coneguda **responsabilitat social corporativa**. Aquesta es defineix com la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i medi ambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb tots els seus interlocutors (en anglès *stakeholders*).

OSVA Estilistes creu en l'actuació responsable i en la generació de valor afegit. Així doncs, s'enumeren les accions a dur a terme:

- Preservació del medi ambient (reciclatge, ús responsable de l'aigua, etc.)
- Tracte igualitari a totes les persones
- Retribució equitativa i per sobre de conveni
- Facilitar la conciliació de la vida laboral i familiar
- Formació continua als treballadors
- Informació transparent
- Cordialitat en el servei al client
- Discreció en els tractaments capil·lars per alopecàcia

CONCLUSIONS

Una vegada desenvolupat el pla d'empresa es conclou que OSVA Estilistes es pot convertir en realitat, ja que s'ha demostrat que és un model de negoci **viable i rendible**.

De l'anàlisi de l'entorn general realitzat cal esmentar la incertesa política per les tensions entre Catalunya i Espanya, tot i que a priori no hauria d'afectar a la creació ni a l'evolució del negoci. En canvi, a nivell econòmic la situació és favorable, la crisi ha quedat enrere i la perspectiva espanyola és de creixement moderat. A més, segons l'Associació Nacional d'Empreses del Sector Professional de Perruqueria i Estètica (ANEPE), les previsions del sector també són de creixement, gràcies a l'increment del consum i a l'actual conjuntura econòmica. D'altra banda, de l'entorn específic és important recordar la falta de competidors existents a la zona que genera aquesta oportunitat de negoci.

En referència a l'estratègia de màrqueting a seguir, es destaca la de *branding*, la qual ha estat molt present durant l'evolució del projecte. En un saló de bellesa es busca millorar la imatge personal, per tant, s'ha de mostrar una marca cuidada. El disseny del local amb colors moderns i elegants més un logotip molt aconseguit, atraurà els clients que OSVA Estilistes necessita.

Un altre aspecte vital en aquest negoci són els recursos humans, ja que contribuiran a generar l'avantatge competitiu. Clar que per tal que aquests puguin treballar adequadament s'han de proporcionar els recursos materials detallats. Ara bé, és necessari realitzar una selecció acurada del personal que compleixi amb els requisits proposats. També serà important mantenir la seva motivació per seguir amb els mateixos professionals molts anys.

I ara ja, el resultat del pla financer, que per molts és la part més important. La inversió que s'haurà de realitzar és relativament baixa, d'uns 50.000 €, i gràcies al baix tipus d'interès actual el finançament aliè no serà gaire costós. L'empresa és capaç de generar beneficis ja en el primer any i uns dos anys per recuperar la inversió. A nivell de tresoreria és una situació idíl·lica, ja que es cobra al comptat i el període mig de pagament pot arribar als 30 dies.

Gràcies a l'estudi realitzat, s'han assolit els objectius inicials descrits. La definició de la missió, visió i valors de l'empresa, un dels objectius, sintetitza el model de negoci dissenyat, i que cal seguir en el futur. Remarcar que la proposta de valor d'OSVA Estilistes és la d'oferir un servei integral de qualitat en perruqueria i estètica on tothom té el seu espai. I que consta de valors que van més enllà de cobrir la necessitat bàsica d'aquest servei.

Per acabar, es pot donar resposta a la pregunta clau inicial d'aquest projecte: És OSVA Estilistes una **oportunitat de negoci real** a Can Gambús (Sabadell)? Sí, ho és.

D'ara endavant caldrà reservar el local per a passar de la teoria a la pràctica. La constitució d'una societat limitada serà una bona decisió.

OSVA Estilistes: "Un saló per a tot i tots"

VALORACIÓ I AGRAÏMENTS

L'elaboració d'aquest Treball Final de Grau a l'àrea del Pla d'Empresa és el punt i final a uns quants anys d'estudi al Grau d'Administració i Direcció d'Empresa. És una molt bona opció per a posar en pràctica els coneixements, habilitats i capacitats que s'han desenvolupat durant aquests anys.

La metodologia emprada en entregues parcials facilita la planificació temporal i l'assoliment de l'objectiu final. No obstant, mantenir un alt nivell de qualitat a cada activitat es fa complicat per la falta de temps, tenint en compte que la majoria d'estudiants de la UOC compagina estudis, feina i família.

El present document ha anat agafant forma gradualment, a mesura que desenvolupes la idea inicial agafes més confiança en tu mateix i es fa interessant. Segurament la part més desconcertant i angoixant és la inicial, quan encara no coneixes el mètode a seguir. I d'altra banda, la dificultat que suposa realitzar la memòria en 30 pàgines sense perdre qualitat, després d'hores i hores dedicades a recerca i anàlisi, i sense límit en les activitats prèvies.

Dit això, comentar que l'experiència ha sigut positiva i molt satisfactòria al veure el resultat final d'aquest projecte empresarial, que tant de bo es convertís en realitat.

Aprofito aquest espai per agrair al meu consultor Xavier Gual la seva dedicació, la ràpida resposta als dubtes plantejats i el reconeixement del meu esforç.

Donar les gràcies a la meva amiga Laura per col·laborar en el disseny del logotip de l'empresa. També als meus sogres per fer-nos la vida més fàcil amb uns quants tappers, i disculpar a la meva família per la falta d'assistència als dinars de diumenge.

Per últim, molt important, agrair enormement el suport de l'Òscar, la meva parella, en tot el desenvolupament del projecte, tant per aportar bones idees al pla financer, com per la seva gran dedicació a les tasques domèstiques. I sobretot, per aguantar-me tot aquest temps tan ocupada sense poder gaudir de gaire oci junts, que desitjo viure al màxim a partir d'ara.

AUTOAVALUACIÓ

Realitzar el TFG a l'àmbit de l'emprenedoria era tot un repte per mi. Sempre he sigut una persona poc creativa i amb una aversió al risc bastant elevada. Aquesta experiència ha fet adonar-me que tinc la capacitat de crear i desenvolupar idees dins meu, que només ho haig de posar en pràctica com ara he fet. M'ha sorprès positivament el resultat final d'aquest Pla d'Empresa, tot i que he invertit moltíssimes hores amb caps de setmana tancada a casa.

Estic orgullosa de la meva evolució durant tots aquests anys al Grau d'ADE de la UOC, tant a nivell acadèmic com personal i professional. Han sigut 8 anys molt durs però amb un resultat molt gratificant. S'acaba una etapa i en comença una de nova.

BIBLIOGRAFIA

Llibres

- [1] GUERRAS MARTÍN, LUIS ÀNGEL; NAVAS LÓPEZ, JOSÉ EMILIO; RIMBAU GILABERT, EVA i altres (2009). *Direcció Estratègica*. UOC
- [2] LÓPEZ DE PEDRO, JOSÉ MARÍA (2019). *Direcció Estratègica. L'anàlisi estratègica de l'entorn*. UOC
- [3] GARCÍA GÓMEZ, MARÍA CONCEPCIÓN; MONTORO SÁNCHEZ, MARÍA ÀNGELES; ROMERO MARTÍNEZ, ANA MARÍA (2013). *Introducció a l'Empresa. Direcció i Organització*. UOC
- [4] RODRÍGUEZ ARDURA, INMA; AMMETLLER MONTER, GISELA; LÓPEZ PRIETO, ÒSCAR i altres (2009). *Fonaments de màrqueting*. UOC
- [5] RODRÍGUEZ ARDURA, INMA; MARAVER TARIFA, GUILLERMO; MARTÍNEZ ARGÜELLES, MARÍA JESÚS i altres (2009). *Direcció de màrqueting*. UOC
- [6] GUITAR TARRÉS, LAURA i NUÑEZ CARBALLOSA, ANA (2010). *Decisions tàctiques de producció*. UOC
- [7] CABAÑERO PISA, CARLOS F.; CASTÁN FARRERO, JOSÉ M^a; GIMÉNEZ THOMSEN, CRISTINA i altres (2010). *Logística*. UOC
- [8] MORALES GUTIÉRREZ, ALFONSO CARLOS.; MARTÍNEZ ARGÜELLES, M^a JESÚS; i RIMBAU GILABERT, EVA (2011). *Organització d'empreses*. UOC
- [9] VALVERDE APARICIO, MIREIA; CALABUIG CÓRCOLES, DIANA; MARÍN FRANCONETTI, MARIA i altres (2010). *Persones i organitzacions*. UOC
- [10] OLTRA COMORERA, VÍCTOR; CURÒS VILÀ, M^a PILAR; DÍAZ CUERVAS, CHRISTIAN A. i altres (2009). *Gestió i desenvolupament de recursos humans*. UOC
- [11] BORRELL VIDAL, MÀXIM; SERRADELL LÓPEZ, ENRIC i altres (2014). *Finançament empresarial*. UOC
- [12] PRADAS LÓPEZ, LÍDIA; GÓMEZ PUIG, MARTA i MAÑES PLAZA, CORAL (2011). *Inversió Empresarial*. UOC
- [13] PLANA ERTA, DOLORS; BAIGOL GUILANYÀ, JOAN; FITÓ BERTRAN, ÀNGELS i LÓPEZ DE PEDRO, JOSÉ MARÍA (2009). *Introducció a la informació financera*. UOC
- [14] TABOADA GONZÁLEZ, MANEL; LÓPEZ GÓMEZ, HÈCTOR; GONZÁLEZ LUQUE, MANUEL i IBERNON VILARÓ, XAVIER (2013). *Introducció a la comptabilitat*. UOC
- [15] CAMPA PLANAS, FERNANDO i PORRAS GARCÍA, M.JOSÉ (2015). *Anàlisi d'estats financers*. UOC

Fonts electròniques

- [16] CALVO MARTÍNEZ, JOSÉ ANTONIO (2014). *Cómo abrir una peluquería* [article en línia]. Cinco Días [Data de consulta: 4 de març de 2019].
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/12/02/guias_pyme/1417513917_367356.html

- [17] FIGUEROLA arquitectura i project management SLP (2017). *Modificació projecte d'urbanització "sector E Can Gambús"* [pdf en línia]. Ajuntament de Sabadell [Data de consulta: 2 de març de 2019].
http://ca.sabadell.cat/Urbanisme/d/URB2017003_01M.pdf
- [18] MOISÈS, JORDI (2012). *Pla urbanístic de Can Gambús (Sabadell)* [article en línia]. SCOT [Data de consulta: 2 de març de 2019].
http://territori.scot.cat/cat/notices/2012/09/pla_urbanlstic_de_can_gambUs_sabadell_3139.php
- [19] CASTRO, PAULA (2018). *Pasos iniciales para abrir una peluquería* [article en línia]. BEWE [Data de consulta: 3 de març de 2019].
<https://bewe.io/blog/como-montar-una-peluqueria-pasos-iniciales/>
- [20] VILLAÉCIJA, RAQUEL (2018). *Las peluquerías se recuperan de la crisis* [article en línia]. EL MUNDO [Data de consulta: 5 de març de 2019].
<https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/06/07/5b18fdb5ca47416a3e8b463d.html>
- [21] SANDOVAL, LUIS (2014). *Requisitos para abrir una peluquería* [article en línia]. EMPRENDER fácil [Data de consulta: 5 de març de 2019].
<https://www.emprender-facil.com/es/requisitos-para-abrir-una-peluqueria/>
- [22] ANEPE (2018). *El 60% de las empresas del sector de la peluquería y la estética en España crecerá en 2019* [article en línia]. ANEPE [Data de consulta: 4 de març de 2019].
<https://anepe.es/el-60-de-las-empresas-del-sector-de-la-peluqueria-y-la-estetica-en-espana-crecera-en-2019/>
- [23] BEWE (2016). *Autónomos o SL: ¿qué opción conviene más para mi peluquería?* [article en línia]. BEWE [Data de consulta: 4 de març de 2019].
<https://bewe.io/blog/autonomos-o-sl-para-peluqueria/>
- [24] CNAE (2014). *Códigos CNAE* [en línia]. CNAE [Data de consulta: 1 de març de 2019].
<http://www.cnae.eu/>
- [25] PARADA, PASCUAL (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno* [article en línia]. Pascual Parada [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- [26] RICO, JOSE (2019). *Encuesta elecciones generales: El PSOE gana pero las derechas se acercan al Gobierno* [article en línia]. El Periódico [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://www.elperiodico.com/es/politica/20190216/encuesta-elecciones-generales-2019-espana-7306932>
- [27] QUITIAN, SERGI (2019). *De la resistencia del PSOE al alza de Vox: los sondeos previos a las elecciones del 28 de abril* [article en línia]. LA VANGUARDIA [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://www.lavanguardia.com/politica/20190215/46477392133/elecciones-generales-28-abril-sondeos-psoe-pp-cs-podemos-vox.html>
- [28] DATOS MACRO (2018). *Rating: Calificación de la deuda de Cataluña* [en línia]. Expansión [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://datosmacro.expansion.com/ratings/espana-comunidades-autonomas/cataluna>

- [29] CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA (2019). *Ayudas a nuevos autónomos y emprendedores en Cataluña 2019* [en línea]. Cámara de Comercio de España [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/ayudas-nuevos-autonomos-y-emprendedores-en-cataluna-2019>
- [30] CATALUNYA EMPREN (2019). [en línea]. Generalitat de Catalunya [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<http://catempren.gencat.cat/ca/inici/>
- [31] BARCELONA ACTIVA (2019). [en línea]. Ajuntament de Barcelona [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/index.jsp>
- [32] REDACCIÓN (2019). *Gobierno autoriza 3 adendas a convenios con Enisa con Cataluña a la cabeza* [article en línea]. LA VANGUARDIA [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://www.lavanguardia.com/vida/20190308/46916064818/gobierno-autoriza-3-adendas-a-convenios-con-enisa-con-cataluna-a-la-cabeza.html>
- [33] AJUNTAMENT DE SABADELL (2019). *Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE)* [en línea]. [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<http://www.sabadell.cat/en/fitxa-repertori/105202-repertori-26281>
- [34] YERRO, ESTER (2016). *10 programas de ayudas para emprendedores en España* [article en línea]. Infoempleo [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<http://blog.infoempleo.com/a/10-programas-de-ayudas-para-emprendedores-en-espana/>
- [35] SUPER CONTABLE (2018). *Cierre fiscal: Incentivos a tener en cuenta por empresas de nueva creación* [article en línea]. Asesor contable [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<http://asesor-contable.es/incentivos-fiscales-empresas-nueva-creacion/>
- [36] BLÁZQUEZ, PILAR (2018). *La desaceleración económica de 2019 "necesaria y saludable", según S&P* [article en línea]. LA VANGUARDIA [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://www.lavanguardia.com/economia/20181213/453529277738/crisis-rating-sp-economia.html>
- [37] EFE (2019). *La Airef prevé un crecimiento interanual del PIB del 2,5% en el primer trimestre y un 2,7% en el segundo* [article en línea]. Expansión [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<http://www.expansion.com/economia/2019/03/08/5c827a02ca474137328b45bd.html>
- [38] STATISTA (2019). [en línea]. Statista [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://es.statista.com>
- [39] EFE (2019). *El IPC cierra 2018 en el 1,2% tras un fuerte descenso en la recta final del año* [article en línea]. El Mundo [Data de consulta: 9 de març de 2019].
<https://www.elmundo.es/economia/2019/01/15/5c3d94d3fc6c83300b8b470e.html>
- [40] EL NACIONAL (2018). *El deute català cau fins al 34,4% del PIB, el percentatge més baix des del 2014* [article en línea]. El Nacional [Data de consulta: 9 de març de 2019].
https://www.elnacional.cat/ca/economia/deute-catala-pib-cau-xifra-mes-baixa-2014_278649_102.html
- [41] CINCO DÍAS (2018). *El gasto en cosmética y peluquería crece por cuarto año consecutivo* [article en línea]. CincoDías [Data de consulta: 10 de març de 2019].
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/27/companias/1538067872_065768.html

- [42] IDESCAT (2019). [en línia]. Generalitat de Catalunya [Data de consulta: 10 de març de 2019].
<https://www.idescat.cat>
- [43] VILLAÉCIJA, RAQUEL (2018). *Las peluquerías se recuperan de la crisis: ya hay un salón por cada 900 habitantes* [article en línia]. El Mundo [Data de consulta: 10 de març de 2019].
<https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/06/07/5b18fdb5ca47416a3e8b463d.html>
- [44] VILLAÉCIJA, RAQUEL (2018). *Del “espejito, espejito” a los tintes rosas: La intel·ligència artificial llega al tocador* [article en línia]. El Mundo [Data de consulta: 10 de març de 2019].
<https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/02/09/5a732240e2704ecb378b4583.html>
- [45] CHANCE (2017). *La peluquería ecológica se posiciona en el mercado como una alternativa real* [article en línia]. Europa Press [Data de consulta: 10 de març de 2019].
<https://www.europapress.es/chance/belleza/noticia-peluqueria-ecologica-posiciona-mercado-alternativa-real-20170521082933.html>
- [46] RAMÍREZ, YVELISSE (2018). *Alone, peluquería ecológica en Barcelona* [article en línia]. La Eco Cosmopolita [Data de consulta: 10 de març de 2019].
<https://laecocosmopolita.com/2018/06/19/alone-peluqueria-ecologica/>
- [47] NOTICIAS JURÍDICAS (2019). [en línia]. Noticias Jurídicas [Data de consulta: 10 de març de 2019].
<http://noticias.juridicas.com/>
- [48] DOGC (2018). *Conveni col·lectiu de treball de perruqueries, centres d'estètica i bellesa de Catalunya per als anys 2018, 2019 i 2020* [pdf en línia]. Generalitat de Catalunya [Data de consulta: 10 de març de 2019].
http://www.ugtccatalunya.cat/FESMC/download/convenis_col%C2%B7lectius/neteja_i_serveis_a_la_sociedad/neteja/conveni-perruqueries.pdf
- [49] PRIMOR (2019). [en línia]. PRIMOR [Data de consulta: 16 de març de 2019].
<https://www.primor.eu/fabricantes>
- [50] ANEPE (2018). *El 60% de las empresas del sector de la peluquería y la estética en España crecerá en 2019* [article en línia]. ANEPE [Data de consulta: 16 de març de 2019].
<https://anepe.es/el-60-de-las-empresas-del-sector-de-la-peluqueria-y-la-estetica-en-espana-crecera-en-2019/>
- [51] MEGÍAS, JAVIER (2011). *Herramientas: El Lienzo de modelos de negocio* [article en línia]. Javier Megías [Data de consulta: 23 de març de 2019].
<https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- [52] MORE, MIREIA (2015). *Qué es el modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio* [article en línia]. IEBS [Data de consulta: 23 de març de 2019].
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- [53] ESCUDERO CUEVAS, JAVIER (2019). *Cómo se elabora un modelo Canvas* [article en línia]. Emprendedores [Data de consulta: 23 de març de 2019].
<https://www.emprendedores.es/gestion/a27644/modelo-3/>
- [54] WIKIPEDIA (2019). *Lienzo de modelo de negocio* [en línia]. Wikipedia [Data de consulta: 23 de març de 2019].

- https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio
- [55] STRATEGYZER (2018). [en línia]. Strategyzer [Data de consulta: 23 de març de 2019].
<https://www.strategyzer.com/>
- [56] ANDRADE, SEBASTIÁN (2012). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios* [article en línia]. Innovacion.cl [Data de consulta: 23 de març de 2019].
<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- [57] PIZARRO MIRANDA, MARCELO (2011). *Business Innovation* [en línia]. Marcelo Pizarro Miranda [Data de consulta: 23 de març de 2019].
<https://www.marcelopizarro.com/>
- [58] VERDÉS RUBIO, ALBA (2015). *Cómo crear un Mapa de Empatía para conocer a tu cliente* [article en línia]. DigitalMenta [Data de consulta: 23 de març de 2019].
<https://www.digitalmenta.com/como-crear-un-mapa-de-empatia-para-conocer-a-tu-cliente/>
- [59] MEGÍAS, JAVIER (2012). *Herramientas: La curva de valor de la competencia* [article en línia]. Javier Megías [Data de consulta: 24 de març de 2019].
<https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>
- [60] MÁS QUE NEGOCIO (2018). *¿Qué es la Curva de Valor?* [article en línia]. Más Que Negocio [Data de consulta: 24 de març de 2019].
<https://www.masquenegocio.com/2018/08/13/curva-valor/>
- [61] SILVA, THAMARA (2016). *Analizando la cartera de compras. Explicación del Modelo de Kraljic* [article en línia]. Tamara Silva Consultor [Data de consulta: 24 de març de 2019].
<https://thamarasilvaconsultor.wordpress.com/2016/06/22/analizando-la-cartera-de-compras-explicacion-del-modelo-de-kraljic-1983/>
- [62] AULA FACIL (2019). *Construcción de la matriz* [article en línia]. Aula Facil [Data de consulta: 24 de març de 2019].
<https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/la-matriz-de-kraljic/construccion-de-la-matriz-l36355>
- [63] GORRIZ, GERMAN (2015). *Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map. Plantilla* [article en línia]. German Gorriz [Data de consulta: 24 de març de 2019].
<https://germangorritz.com/mapa-de-experiencia-del-cliente-o-customer-journey-map-plantilla/#form>
- [64] MEGÍAS, JAVIER (2013). *Un mapa de la experiencia del cliente: Customer Journey Map* [article en línia]. Javier Megías [Data de consulta: 24 de març de 2019].
<https://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>
- [65] PARC TAULÍ, HOSPITAL DE SABADELL. [Data de consulta: 29 de març de 2019].
<https://www.tauli.cat/hospital/es/>
- [66] INSTITUT CATALÀ D'ONCOLOGIA (2019). [en línia]. Generalitat de Catalunya [Data de consulta: 29 de març de 2019].
<http://ico.gencat.cat/ca/inici/>
- [67] MÁDILON (2019). *Pelucas* [en línia]. [Data de consulta: 29 de març de 2019].
<http://pelucasmadilon.com/>
- [68] SANGRÁ (2019). *Pelucas* [en línia]. [Data de consulta: 29 de març de 2019].
<https://www.sangrahair.com/>

- [69] RUEBER (2019). *Pelucas* [en línia]. [Data de consulta: 29 de març de 2019].
<http://www.rueber.es/>
- [70] ABC ECONOMÍA (2014). *Taxistas, peluquerías y bares, los más afectados por la economía sumergida* [article en línia]. ABC [Data de consulta: 30 de març de 2019].
<https://www.abc.es/economia/20140812/abci-economia-sumergida-afectados-201408111620.html>
- [71] SABI (2019). *Base de dades*. UOC
- [72] ESPINOSA, ROBERTO (2017). *Benchmarking: Qué es, tipos, etapas y ejemplos* [article en línia]. Roberto Espinosa [Data de consulta: 7 d'abril de 2019].
<https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- [73] CAPEL-LO (2019). [en línia]. Aderans [Data de consulta: 7 d'abril de 2019].
<https://www.capel-lo.com/>
- [74] FERRER, ALEXIS (2019). [en línia]. Anna Ferrer [Data de consulta: 7 d'abril de 2019].
<http://www.annaferrer.com/>
- [75] MOYA, ÀNGELS (2019). [en línia]. Àngels Moya Estilistes [Data de consulta: 7 d'abril de 2019].
<http://www.angelsmoya.com/es/>
- [76] LE LOOK (2019). [en línia]. [Data de consulta: 7 d'abril de 2019].
<http://www.lelook.cat/>
- [77] LARRIPIA, SERGI (2016). *El "mapa de posicionamiento": posicionarse para diferenciarse* [article en línia]. Cuaderno de Marketing [Data de consulta: 7 d'abril de 2019].
<https://cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento/>
- [78] EMPRENDE PYME (2019). *Mapa de posicionamiento* [article en línia]. [Data de consulta: 7 d'abril de 2019].
<https://www.emprendepyme.net/mapa-de-posicionamiento.html>
- [79] ESPINOSA, ROBERTO (2014). *Marketing Mix: Las 4Ps* [article en línia]. Roberto Espinosa [Data de consulta: 8 d'abril de 2019].
<https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- [80] MARKETING DIRECTO (2019). *Buzoneo* [en línia]. [Data de consulta: 12 d'abril de 2019].
<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/buzoneo>
- [81] MARKETING DIRECTO (2016). *Buzoneo: algo más que un simple reparto de folletos* [article en línia]. [Data de consulta: 12 d'abril de 2019].
<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/buzoneo-algo-mas-simple-reparto-folletos>
- [82] DEL CASTILLO, JENNY (2015). *6 estrategias de marketing digital para atraer clientes* [article en línia]. Gananci [Data de consulta: 12 d'abril de 2019].
<https://gananci.com/estrategias-de-marketing-digital/>
- [83] ONZA (2019). *7 estrategias de marketing digital para salones de belleza* [article en línia]. Onza Marketing [Data de consulta: 12 d'abril de 2019].
<https://onzamarketing.com/7-estrategias-de-marketing-digital-para-salones-de-belleza/>

- [84] ESTRATEGIA DEL CONTENIDO (2019). ¿Qué se entiende por Estrategia Digital? [article en línia]. [Data de consulta: 12 d'abril de 2019].
https://www.estrategiadelcontenido.com/glosario.php?pag=estrategia_digital
- [85] RODRÍGUEZ DURÁN, ALEJANDRO (2018). *4 elementos fundamentales del Branding para tus proyectos creativos* [article en línia]. Merca2.0 [Data de consulta: 13 d'abril de 2019].
<https://www.merca20.com/4-elementos-fundamentales-del-branding-para-tus-proyectos-creativos/>
- [86] GÓMEZ GONZÁLEZ, JANET (2015). *5 pasos para crear una estrategia de Branding exitosa* [article en línia]. Merca2.0 [Data de consulta: 13 d'abril de 2019].
<https://www.merca20.com/5-pasos-para-crear-una-estrategia-de-branding-exitosa/>
- [87] RODRÍGUEZ BARREDO, RAQUEL (2018). *Tagline, slogan o claim, ¿conoces la diferencia?* [article en línia]. MGlobal Marketing [Data de consulta: 13 d'abril de 2019].
<https://mglobalmarketing.es/blog/diferencias-eslogan-claim/>
- [88] AYALA, SOFÍA (2014). *¿Qué es el Brand Equity?* [article en línia]. Todol Marketing [Data de consulta: 13 d'abril de 2019].
<http://www.todomktblog.com/2013/04/que-es-el-brand-equity.html>
- [89] MASA LORENZO, CRISTINA (2019). *Estrategia de producción* [article en línia]. Wolters Kluwer [Data de consulta: 17 d'abril de 2019].
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAEAMtMSbF1jTAAASNjM3NjtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA8tA2kDUAAAA=WKE
- [90] SHORTCUTS (2016). *Cómo aumentar la productividad de tu salón de belleza en seis pasos* [article en línia]. Shortcuts Salon&Spa Solutions [Data de consulta: 17 d'abril de 2019].
<https://www.shortcuts.es/como-aumentar-la-productividad-de-tu-salon-de-belleza-en-seis-pasos/>
- [91] EAE (2017). *Estrategia de operaciones: la clave para el éxito de una empresa* [article en línia]. EAE Business School [Data de consulta: 17 d'abril de 2019].
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/estrategia-de-operaciones-la-clave-para-el-exito-de-una-empresa/>
- [92] DAVID (2018). *El 85% de las mujeres y el 65% de los hombres acuden regularmente a la peluquería* [article en línia]. LK Bitronic [Data de consulta: 18 d'abril de 2019].
<https://www.lkbitronic.com/easyblog/entry/el-85-de-las-mujeres-y-el-65-de-los-hombres-acuden-regularmente-a-la-peluqueria>
- [93] VIQUIPÈDIA (2019). *L'enciclopèdia lliure* [article en línia]. Wikimedia [Data de consulta: 18 d'abril de 2019].
<https://ca.wikipedia.org/wiki/Sabadell>
- [94] AJUNTAMENT DE SABADELL (2017). *Anuari estadístic de Sabadell 2017* [en línia]. [Data de consulta: 18 d'abril de 2019].
http://opendata.sabadell.cat/ca/?option=com_content&view=article&id=9929&Itemid=291
- [95] SERVIHABITAT (2018). *Local en lloguer* [en línia]. [Data de consulta: 18 d'abril de 2019].
<https://www.servihabitat.com/ca/lloguer/promocions/local/barcelona-vallesoccidental-sabadell/06011060>
- [96] QUIRUMED (2019). *Proveïdor de Salut i Belleza* [en línia]. [Data de consulta: 18 d'abril de 2019].
https://www.quirumed.com/es/estetica?_store=es

- [97] MATERIAL ESTÉTICA (2019). *Proveïdor d'Estètica* [en línia]. [Data de consulta: 18 d'abril de 2019].
<https://www.materialestetica.com/es/aparatologia/>
- [98] UOC (2016). *¿Cómo crear el mejor plan logístico de una empresa?* [article en línia]. [Data de consulta: 19 d'abril de 2019].
<http://blogdelogistica.es/como-crear-el-mejor-plan-logistico-de-una-empresa/>
- [99] CAZCARRA (2018). *Cualidades de estilista profesional* [article en línia]. [Data de consulta: 20 d'abril de 2019].
<https://cazcarra.com/blog/cualidades-de-estilista-profesional/>
- [100] FLOWWW (2018). *Gestiona con éxito los Recursos Humanos de tu centro de estética* [article en línia]. [Data de consulta: 21 d'abril de 2019].
<https://www.flowww.net/es/blog/gestiona-con-exito-los-recursos-humanos-de-tu-centro-de-estetica>
- [101] THUYA (2019). *Formació* [en línia]. [Data de consulta: 21 d'abril de 2019].
<http://www.thuya.com/escuela/formacion-profesional-cfgs/estilismo-y-direccion-de-peluqueria>
- [102] CAZCARRA (2019). *Formació* [en línia]. [Data de consulta: 21 d'abril de 2019].
https://www.cazcarra.com/es/formacion/curso/tecnico_superior_de_imagen_en_estetica-8?action=10
- [103] NOTICIAS JURIDICAS (2019). *Conveni* [en línia]. [Data de consulta: 22 d'abril de 2019].
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/549733-convenio-colectivo-para-peluquerias-institutos-de-belleza-y-gimnasios-r-empleo.html#anexo
- [104] IBERLEY (2019). *Conveni* [en línia]. [Data de consulta: 22 d'abril de 2019].
<https://www.iberley.es/convenios/sector/convenio-colectivo-peluquerias-cataluna-1900151>
- [105] UGT (2019). *Conveni* [pdf en línia]. [Data de consulta: 22 d'abril de 2019].
http://www.ugtcatunya.cat/FESMC/download/quaderns/resum_dels_convenis/resum-conveni-perruqueries_18-20.pdf
- [106] OTERO MARTÍN, JOSÉ ANTONIO (2019). *Convenios en peluquería y salones de belleza* [article en línia]. TRABAJO DE PELUQUERÍA [Data de consulta: 22 d'abril de 2019].
<https://trabajodepeluqueria.es/convenios-en-peluqueria/>
- [107] INDEED (2019). *Salarios para empleos de Peluquero/a en España* [en línia]. [Data de consulta: 22 d'abril de 2019].
<https://www.indeed.es/salaries/Peluquero/a-Salaries,-Catalunya>
- [108] GALÁN, RAFA (2018). *Plan financiero para principiantes* [article en línia]. Emprendedores [Data de consulta: 26 d'abril de 2019]
<https://www.emprendedores.es/gestion/a76843/plan-financiero-principiantes/>
- [109] EMPRENDEPYME (2019). *Plan Financiero* [article en línia]. EmprendePyme [Data de consulta: 26 d'abril de 2019]
<https://www.emprendepyme.net/plan-financiero>
- [110] INFO FRANQUICIAS (2019). *¿Cuándo se recupera la inversión?* [article en línia] Infofranquicias [Data de consulta: 26 d'abril de 2019]
<https://www.infofranquicias.com/cd-7953/Cuando-se-recupera-la-inversion.aspx>

- [111] KERFANT, CONSULTORÍA FINANCIERA (2012). *Plan de empresa de una peluquería* [article en línea]. Blog Cofike [Data de consulta: 27 d'abril de 2019]
<https://blog.cofike.com/plan-de-empresa-de-una-peluqueria/>
- [112] SINALYZER (2017). *Franquicias de peluquería, centros de estética y salones de belleza-Plan de viabilidad* [article en línea]. Sinalyzer. [Data de consulta: 27 d'abril de 2019]
<http://www.sinalyzer.com/franquicias-de-peluquerias/>
- [113] RUEDA, JULIAN (2019). *¿Quieres tener una peluquería rentable?* [article en línea]. Entre peines y números. [Data de consulta: 27 d'abril de 2019]
<https://www.entrepeinesynumeros.com/>
- [114] AGENCIA TRIBUTARIA (2019). *Tabla de coeficientes de amortización lineal* [en línea]. Agencia Tributaria. [Data de consulta: 27 d'abril de 2019]
<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/ Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>
- [115] TERMENS, JOSEP (2017). *La duración del contrato de alquilar de local de negocio* [article en línea]. Abogado Arrendamientos [Data de consulta: 27 d'abril de 2019]
<https://www.abogadoarrendamientos.com/duracion-contrato-alquiler-local-negocio/>
- [116] ICO (2019). *ICO Empresas y Emprendedores 2019* [en línea]. Instituto de Crédito Oficial [Data de consulta: 27 d'abril de 2019]
<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>
- [117] GRUPO BELLEZA (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://www.grupobelleza.com>
- [118] GRUPO LA MEJOR OPCIÓN (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<http://www.grupolamejoropcion.com>
- [119] IKEA (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://www.ikea.com/>
- [120] TU MICROPIGMENTACIÓN (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://tumicropigmentacion.es>
- [121] MATERIAL ESTÉTICA (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://www.materialestetica.com/es/>
- [122] STOCK PELUQUERÍA (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://www.stockpeluqueria.com/>
- [123] ALL STORE (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
https://www.allstore.es/es/buscar?controller=search&orderby=position&orderway=desc&search_query=peluquer%C3%ADa&tm_submit_search=
- [124] DELL (2019). [en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://www.dell.com/>
- [125] AMAZON (2019). [en línea]. Amazon [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://www.amazon.es/Motorola-G6-Play-Smartphone-Memoria/dp/B07CTSTKLG/>
- [126] HABITÍSIMO (2019). *¿Cuánto cuesta la reforma de un local comercial?* [article en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<https://www.habitissimo.es/presupuestos/reformas-locales-comerciales>

- [127] LICENCIA APERTURA ACTIVIDAD (2019). *Cuánto cuesta reformar un local comercial* [article en línea]. [Data de consulta: 28 d'abril de 2019]
<http://licencia-apertura-actividad.info/cuanto-cuesta-reformar-un-local-comercial/>
- [128] FUNDACIÓN ESTATAL (2019). *Cómo acceder a formación subvencionada* [article en línea]. [Data de consulta: 1 de maig de 2019]
<https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/PlanesFormacion.aspx>
- [129] SEGURIDAD SOCIAL (2019). *Bases y tipos de cotización 2019* [en línea]. [Data de consulta: 1 de maig de 2019]
<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>
- [130] INFOAUTÓNOMOS (2019). *Seguridad social de los autónomos* [article en línea]. [Data de consulta: 1 de maig de 2019]
<https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos/>
- [131] AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2019). *Ley de Sociedades de Capital* [en línea]. [Data de consulta: 1 de maig de 2019]
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544&p=20181229&tn=1#a274>
- [132] AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2019). *Ley Impuesto sobre Sociedades* [en línea]. [Data de consulta: 3 de maig de 2019]
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328&p=20181229&tn=1#a29>
- [133] RTVE (2019). *Resultados elecciones generales 2019* [en línea]. [Data de consulta: 18 de maig de 2019].
<http://resultados-elecciones.rtve.es/generales/2019/congreso/>