



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA.

PLAN DE EMPRESA PARA UNA
SOCIEDAD DE LAVANDERÍA
AUTOSERVICIO DENOMINADA
“AUTOWASHER, S.L.”

Pau Llarío Giménez.

TUTOR: Aurelio Herrero Blasco
Valencia, Enero de 2012

ÍNDICE GENERAL:

Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. RESUMEN.....	13
1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	17
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	21
2.2. COYUNTURA ECONÓMICA.....	21
Economía Internacional.....	21
Economía de la Zona Euro.....	23
Economía Española.....	24
Economía valenciana.....	24
2.3. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LAS LAVANDERÍAS.....	26
2.4. EPÍLOGO.....	28
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	31
3.1. INTRODUCCIÓN.....	33
3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL.....	33
Factores políticos y legales.....	33
Factores económicos.....	35
Factores sociales.....	43
Factores tecnológicos.....	46
Factores ecológicos.....	46
3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. 5 FUERZAS DE PORTER.....	47
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	47
Amenaza de productos sustitutivos.....	48
Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	48
Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	48
Rivalidad entre los competidores.....	49
3.4. ANÁLISIS DEL SECTOR Y COMPETENCIA A NIVEL LOCAL, AUTONÓMICO Y NACIONAL.....	49
3.5. ANÁLISIS DAFO-CAME.....	51
Análisis DAFO.....	51
Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).....	53
3.6. EPÍLOGO.....	54
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.....	57
4.1. INTRODUCCIÓN.....	59

4.2.	LOCALIZACIÓN.....	59
	Paso 1. Decidir la localización.....	59
	Paso 2. Decidir el barrio de ubicación de la empresa.	62
	Paso 3. Decidir la ubicación concreta del local.	63
4.3.	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	65
4.4.	DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS.	75
4.5.	INVERSIONES NECESARIAS, COSTES DE LOS SERVICIOS Y CARTERA DE SERVICIOS.....	78
	Inversiones necesarias.....	78
	Costes unitarios.....	79
	Cartera de Productos o servicios.	81
4.6.	EPÍLOGO.....	82
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.....		85
5.1.	INTRODUCCIÓN.	87
5.2.	MISIÓN. VISIÓN. VALORES. OBJETIVOS.	87
	Misión.....	87
	Visión.....	88
	Objetivos.	88
	Valores.	88
5.3.	RÉGIMEN JURÍDICO, FISCAL Y LABORAL.	89
	Régimen jurídico.	89
	Régimen Fiscal.....	90
	Régimen laboral.	92
5.4.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.	93
	Director de producción.	95
	Director de administración.....	96
5.5.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	98
5.6.	EPÍLOGO.....	98
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL MARKETING.....		101
6.1.	INTRODUCCIÓN.	103
6.2.	SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.	103
	Segmentación del mercado.....	103
	Selección del público objetivo.	104
	Establecimiento de objetivos y estrategias de posicionamiento.....	107
6.3.	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	109
6.4.	ESTRATEGIA DE SERVICIO.	111
6.5.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.	111

6.6.	EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN.....	116
6.7.	EL SERVICIO AMPLIADO; LOWELOCK.....	117
6.8.	EPÍLOGO.....	126
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....		129
7.1.	INTRODUCCIÓN.....	131
7.2.	BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES. TRES AÑOS. TRES ESCENARIOS.....	137
7.3.	CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES. TRES AÑOS. TRES ESCENARIOS.....	147
7.4.	RATIOS COMPARADOS CON LOS DEL SECTOR.....	151
	Situación de liquidez.....	151
	Situación de endeudamiento.....	152
	Rentabilidad económica.....	152
	Rentabilidad financiera.....	153
7.5.	ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN. VAN-TIR.....	154
7.6.	EPÍLOGO.....	156
CONCLUSIONES.....		159
BIBLIOGRAFIA.....		165
	Libros y revistas.....	165
	Consultas electrónicas.....	167
ANEXOS.....		169

ÍNDICE DE FIGURAS:

Capítulo 2.

Figura 1. Evolución del precio de las Materias Primas.....	22
Figura 2. Deuda pública sobre el PIB.....	23
Figura 3. Variables coyunturales para la provincia de Valencia. Previsión para 2011.	25
Figura 4. Perspectivas de la evolución de la cifra de negocios para 2011.....	25
Figura 5. Perspectivas para el 2011 de la evolución de la cifra de negocios por sectores.....	26

Capítulo 3.

Figura 6. PIB a precios de mercado.....	35
Figura 7. Variación del PIB.....	36
Figura 8. Índice de Precios al Consumo.....	36
Figura 9. Variación del IPC.....	37
Figura 10. Número de Ocupados y Parados en España.....	37
Figura 11. Evolución del paro en España.....	38
Figura 12. Evolución de la tasa de paro de España y la Zona Euro.....	39
Figura 13. Ocupados y parados por sexo.....	39
Figura 14. Ocupados y parados por grupo de edad.....	40
Figura 15. Parados por sector empresarial.....	40
Figura 16. Evolución del paro por sectores.....	41
Figura 17. Parados por comunidad autónoma.....	41
Figura 18. Porcentaje de parados por Comunidad Autónoma.....	42
Figura 19. Evolución del EURIBOR.....	43
Figura 20. Evolución de la balanza comercial española.....	43
Figura 21. Porcentaje de población española y extranjera por edades.....	44
Figura 22. Índices de Juventud y envejecimiento por Comunidades Autónomas.....	45
Figura 23. Padrón por Comunidades Autónomas a 1 de Enero de 2010.....	45
Figura 24. Esquema de las 5 fuerzas de Porter.....	47

Capítulo 4.

Figura 25. Mapa de Mislata por sectores.....	62
Figura 26. Códigos para elaborar el SLP.....	73
Figura 27. Gráfico de interrelaciones. SLP.....	74
Figura 28. Distribución en planta detallada.....	74
Figura 29. Diagrama de proceso de producción y servicio.....	77

Figura 30. Matriz del Boston Consulting Group.....	82
Capítulo 5.	
Figura 31. Organigrama de Autowasher, S.L.	98
Capítulo 6.	
Figura 32. Esquema del Marketing mix.	108
Figura 33. Niveles de producto / servicio.	111
Figura 34. Canal de distribución. PROVEEDOR.	116
Figura 35. Proceso de distribución.	117
Figura 36. Diagrama de flujo.	121
Figura 37. Flor de Lovelock.	122
Figura 38. Diagrama de Gantt.	126
Figura 39 línea de tiempo para fases, tareas y actividades del proyecto.	126
Capítulo 7.	
Figura 40. Fórmula de la rentabilidad económica.....	153
Figura 41. Fórmula de la Rentabilidad Financiera. Método de Parés.....	153

ÍNDICE DE TABLAS:

Capítulo 4.

Tabla 1. Resumen de posibles municipios para ubicar el negocio.....	61
Tabla 2. Resumen de posibles bajos comerciales para alquilar.....	65
Tabla 3. Relaciones entre zonas. SLP.	73
Tabla 4. Inversiones mínimas necesarias.	78
Tabla 5. Resumen de costes unitarios de las materias primas.	80
Tabla 6. Cálculo del coste de los servicios "tipo".	81

Capítulo 6.

Tabla 7. Selección del público objetivo según sexo y edad.	105
Tabla 8. Selección del público objetivo según poder adquisitivo y tipo de hogar.	105
Tabla 9. Costes, Precio de venta y Margen de los servicios "tipo".....	110
Tabla 10. Coste total del diseño y mantenimiento de la página web.....	114
Tabla 11. Costes totales por publicidad y propaganda.....	116
Tabla 12. Clasificación del servicio por su naturaleza y quién lo recibe.....	118
Tabla 13. Clasificación del servicio por el método de entrega y ubicación.....	118
Tabla 14. Clasificación del servicio por la adaptación de la oferta a la demanda.	118
Tabla 15. Clasificación del servicio por la participación del cliente en el diseño del mismo.....	119
Tabla 16. Clasificación del servicio por la relación con los clientes y su intensidad.....	119
Tabla 17. Clasificación del servicio por los ajustes sobre pedido e influencia del personal.....	119

Capítulo 7.

Tabla 18. Inversiones necesarias y gastos iniciales.....	133
Tabla 19. Resumen de pagos del ejercicio 2012.....	135
Tabla 20. Resumen pagos por publicidad y propaganda. Años 2012 y 2013.	135
Tabla 21. Cobros, pagos y Cash Flow. Escenario normal.....	136
Tabla 22. Balance de comprobación a 31 de Diciembre de 2012.	138
Tabla 23. Balance de Situación a 31-12-12. ACTIVO.	139
Tabla 24. Balance de Situación a 31-12-12. PN+P.	140
Tabla 25. Balance de comprobación a 31 de Diciembre de 2013.	141
Tabla 26. Balance de Situación a 31-12-13. ACTIVO.	142
Tabla 27. Balance de Situación a 31-12-13. PN+P.	143
Tabla 28. Balance de comprobación a 31 de Diciembre de 2014.	144

Tabla 29. Balance de Situación a 31-12-14. ACTIVO.....	145
Tabla 30. Balance de Situación a 31-12-14. PN+P.....	146
Tabla 31. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31-12-12.....	148
Tabla 32. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31-12-13.....	149
Tabla 33. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31-12-14.....	150
Tabla 34. Ratios de liquidez.....	151
Tabla 35. Ratios de endeudamiento.....	152
Tabla 36. Rentabilidad económica.....	153
Tabla 37. Rentabilidad Financiera.....	154
Tabla 38. Flujos de Caja esperados (10 años). Analisis de la inversión.	155
Tabla 39. VAN y TIR esperadas.....	156
ANEXOS.	
Tabla 40. Cobros, pagos y Cash Flow. Escenario pesimista.	179
Tabla 41. Cobros, pagos y Cash Flow. Escenario optimista.	180
Tabla 42. Balance de comprobación a 31-12-12. Escenario optimista.....	181
Tabla 43. Balance de situación a 31-12-12. Escenario optimista. Activo.	182
Tabla 44. Balance de situación a 31-12-12. Escenario optimista. PN+P.....	183
Tabla 45. Balance de comprobación a 31-12-13. Escenario optimista.....	184
Tabla 46. Balance de situación a 31-12-13. Escenario optimista. Activo.	185
Tabla 47. Balance de situación a 31-12-13. Escenario optimista. PN+P.....	186
Tabla 48. Balance de comprobación a 31-12-14. Escenario optimista.....	187
Tabla 49. Balance de situación a 31-12-14. Escenario optimista. Activo.	188
Tabla 50. Balance de situación a 31-12-14. Escenario optimista. PN+P.....	189
Tabla 51. Balance de comprobación a 31-12-12. Escenario pesimista.....	190
Tabla 52. Balance de situación a 31-12-12. Escenario pesimista. Activo.	191
Tabla 53. Balance de situación a 31-12-12. Escenario pesimista. PN+P.....	192
Tabla 54. Balance de comprobación a 31-12-13. Escenario pesimista.....	193
Tabla 55. Balance de situación a 31-12-13. Escenario pesimista. Activo.	194
Tabla 56. Balance de situación a 31-12-13. Escenario pesimista. PN+P.....	195
Tabla 57. Balance de comprobación a 31-12-14. Escenario pesimista.....	196
Tabla 58. Balance de situación a 31-12-14. Escenario pesimista. Activo.	197
Tabla 59. Balance de situación a 31-12-14. Escenario pesimista. PN+P.....	198
Tabla 60. Cuenta de Resultados a 31-12-12. Escenario optimista.....	199
Tabla 61. Cuenta de Resultados a 31-12-13. Escenario optimista.....	200
Tabla 62. Cuenta de Resultados a 31-12-14. Escenario optimista.....	201
Tabla 63. Cuenta de Resultados a 31-12-12. Escenario pesimista.....	202

Tabla 64. Cuenta de Resultados a 31-12-13. Escenario pesimista.....	203
Tabla 65. Cuenta de Resultados a 31-12-14. Escenario pesimista.....	204

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1.RESUMEN.

Este Trabajo Final de Carrera consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa basado en la apertura de un negocio de lavandería autoservicio o “autolavandería” en el municipio de Mislata.

Este tipo de servicio es relativamente nuevo en España y en concreto en Mislata y en la zona donde lo queremos ubicar, ya que solo existe un solo competidor cercano con apenas unos meses de experiencia en esta ubicación.

Autowasher, S.L., ofrecerá distintos servicios de lavado, tanto predefinidos (servicios “tipo” o “estándar”), como adquiridos independientemente del servicio estándar, dirigidos a nuestro público objetivo.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio realizamos un Plan de Empresa, que examinará la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

A continuación se resumen los puntos más importantes desarrollados en cada capítulo:

- En el capítulo 2, Antecedentes y situación actual, comenzamos analizando a grandes rasgos la situación económica tanto a nivel internacional como español y regional.

Hemos encontrado una limitación al alcance al no poder obtener la cantidad de datos que nos hubiera gustado al respecto del sector de las lavanderías.

A nivel estatal y regional podemos decir que nos encontramos ante un entorno económico y financiero de una gran incertidumbre.

También podemos afirmar, basándonos en el análisis realizado, que se prevé una moderada recuperación del sector servicios para 2012.

- En el capítulo 3, Análisis estratégico, utilizaremos el análisis PEST para analizar el macroentorno de la empresa. De este apartado destacamos principalmente la legislación aplicable a la empresa y concluimos que los factores socioeconómicos son favorables para el tipo de negocio que pretendemos montar.

Además, para conocer las barreras de entrada al sector, las de salida, la competencia existente, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Destacamos de este análisis la falta de barreras de entradas, que hacen poco atractivo el sector, pero sin embargo no existen muchos productos sustitutivos ofreciendo al sector un gran atractivo.

A continuación realizaremos un análisis detallado de los competidores que operan en el área de Valencia y en Mislata.

Para finalizar con este capítulo, se realiza un análisis DAFO, que detecta las oportunidades y amenazas que presenta nuestro entorno y las fortalezas y debilidades que tendrá nuestra empresa frente a la competencia. A continuación se desarrolla el análisis CAME.

- En el capítulo 4, Análisis de Operaciones y procesos, se detalla la localización del local, que habíamos dicho que era en el municipio de Mislata.

Seguidamente, se detalla la distribución en planta, que hemos decidido que la que mejor se adapta a nuestro tipo de negocio es la distribución en planta por proceso.

También se han descrito los procesos y operaciones que debemos llevar a cabo en la empresa desde que recibimos las materias primas hasta que el cliente recibe el servicio.

Finalmente, se han obtenido las principales inversiones necesarias para el desarrollo del negocio, los costes unitarios de los servicios “estándar” predefinidos y la cartera de servicios de Autowasher, S.L.

- En el capítulo 5, Analisis de la Organización y Recursos Humanos, comenzamos definiendo la misión, visión, objetivos y valores de nuestra empresa. Destacamos que la misión de nuestra empresa será “ofrecer un servicio de lavandería rápida para quien lo necesite y cuando lo necesite, y además, que cree valor para los promotores del proyecto e involucrar a nuestros trabajadores y socios comerciales”.

A continuación se elige la forma jurídica de la empresa, siendo ésta una Sociedad de Responsabilidad Limitada. También se estudia el régimen fiscal y se definen las normas por las que se regirá a la empresa en el ámbito laboral.

Finalmente se decide que el personal que formará parte de nuestra empresa son los dos socios, y además se describen las actividades o tareas que deben desarrollar cada uno. Finalmente desarrollaremos el organigrama de la empresa.

- En el capítulo 6, Analisis del Marketing, se desarrolla el Plan de Marketing que llevará a cabo la empresa.

Comenzamos haciendo una segmentación del mercado distinguiendo entre 4 segmentos bien diferenciados. A continuación se ha llevado a cabo la selección del público objetivo que queremos captar, gente de 18 a 80 años de ambos sexos, y hemos establecido los objetivos y las estrategias de posicionamiento para cada segmento de mercado al cual nos dirigimos.

Como resultado de este análisis, hemos formulado las acciones de Marketing Mix que seguiremos, que serán donde los objetivos se materialicen en acciones concretas.

- Definiremos los principales servicios que ofreceremos, que estará formada por una carta de servicios con dos tipos de lavados predefinidos y podrá ir sufriendo modificaciones con el tiempo, según se vaya analizando cuáles son los servicios de mayor demanda en el mercado. Se intentará innovar y variar los servicios que ofreceremos con cierta periodicidad, coincidiendo, con las campañas publicitarias que se llevarán a cabo en determinados periodos en el tiempo.

- Fijaremos el precio de nuestros productos siguiendo a la competencia, y explicaremos como utilizar las variables promocionales para informar a nuestros clientes del tipo de producto que ofrecemos, creando una imagen que nos diferencie del resto de la competencia. Para ello emplearemos los distintos elementos de los que componen la promoción, como son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la fuerza de ventas y el marketing directo.

Para terminar, realizaremos un análisis del servicio como un proceso y en qué aspectos se puede ampliar, apoyándonos en los enfoques de Lovelock y de Horovitz.

- En el capítulo 7, Analisis Económico Financiero, se confeccionarán las previsiones de tesorería, el Balance de Situación y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales para los tres primeros años de vida del proyecto. A continuación se procederá a su análisis mediante el método de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad económica y financiera. Por último, se realizará un análisis de la inversión mediante el cálculo del VAN y la TIR.

Respecto a este capítulo solo podemos decir que se obtienen beneficios desde el primer año y que todos los ratios analizados hacen atractiva la inversión. Estos datos los corroboran un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento utilizada.

1.2.OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.

Objeto del TFC.

El objeto del presente trabajo es hacer un Plan de Empresa para una sociedad de lavandería autoservicio denominada "Autowasher, S.L.".

Se trata de un Trabajo Final de Carrera fundamentalmente práctico y aplicado, que sirva como salida profesional a los estudios de Administración y Dirección de Empresas.

En la situación actual de crisis económica, altos niveles de desempleo, y precariedad de los empleos existentes, el emprendedurismo gana gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Por ello, la idea de un Plan de Empresa para un negocio de lavandería autoservicio de nueva creación nos ha parecido una idea atractiva ya que creemos que cubre unas necesidades presentes en el mercado y consideramos que podemos hacernos un hueco en el mismo.

Asignaturas relacionadas.

A lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas hemos cursado diversas asignaturas que han contribuido a aumentar nuestros conocimientos, capacidades y habilidades y por ello en mayor o menor medida a la realización del Trabajo Final de Carrera.

A continuación exponemos las asignaturas que más relación tienen con el presente Plan de Empresa:

- Capítulo 2: Antecedentes y situación actual.

Las asignaturas que citaremos a continuación nos permitirán obtener una amplia visión del sector de las lavanderías y tintorerías en España y la Comunidad Valenciana.

Economía Española y Regional, Economía Española y Mundial e Introducción a los Sectores Empresariales.

- Capítulo 3: Análisis Estratégico.

En este capítulo analizaremos el macroentorno y microentorno de la empresa. Además, se realizará un estudio externo, interno y de la competencia.

Así pues, utilizaremos las cinco fuerzas competitivas de Porter, el análisis PESTEL y DAFO-CAME.

Las asignaturas que nos han ayudado en el desarrollo de este punto son Economía de la Empresa I, Dirección Comercial y Marketing en la Empresa industrial, Dirección Estratégica y Política de la Empresa y Gestión de Calidad.

- Capítulo 4: Análisis de las operaciones y procesos.

En este capítulo se explicará la localización del local y características del mismo, los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para poder ofrecer el servicio, la distribución en planta e inversiones necesarias y se determinará la cartera de productos y costes unitarios.

Las asignaturas que se utilizarán en el desarrollo del capítulo serán Distribución en Planta, Dirección de Producción y Logística, y Contabilidad Analítica.

- Capítulo 5: Análisis de la organización y de los recursos humanos.

Utilizaremos las siguientes asignaturas: Derecho de la Empresa, Legislación Laboral, Dirección de Recursos Humanos, Gestión Fiscal en la Empresa.

Estas asignaturas nos permitirán describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano.

Además, en este apartado se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que consideremos más adecuada para el proyecto elegido.

- Capítulo 6: Análisis del Marketing.

Para realizar el plan de marketing, nos basaremos en las técnicas comerciales más habituales y analizaremos el Marketing-mix de la empresa: Producto, Precio, Promoción y Distribución.

Las asignaturas relacionadas con este capítulo son Dirección Comercial y Marketing en la Empresa Industrial.

- Capítulo 7: Analisis económico y financiero.

En este punto, realizaremos los estados contables previsionales para un periodo de tres años: Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias. A partir de ellos analizaremos la situación de la empresa a través de unos ratios.

También analizaremos la inversión necesaria mediante TIR y VAN.

Las asignaturas que nos ayudarán en el desarrollo del Plan Financiero son: Contabilidad Analítica, Economía de la Empresa II, Matemáticas Financieras, Contabilidad Financiera, Contabilidad General y Analítica.

1.3.OBJETIVOS.

En este apartado pretendemos definir los objetivos principales (OP) y secundarios (OS), complementarios de los principales, que se pretenden alcanzar en la realización de este Trabajo Final de Carrera:

Capítulo 2.

- OP 1: Analizar la situación actual para conocer el contexto en el que la empresa desarrollará su actividad.
 - OS 1.1: Ofrecer una visión general del sector de las lavanderías y tintorerías.
 - OS 1.2: Describir, a grandes rasgos, la coyuntura económica actual, tanto a nivel nacional como internacional.

Capítulo 3.

- OP 2: Desarrollar el Plan Estratégico de la empresa.
 - O.S 2.1: Analizar el macro y el micro entorno de la empresa, mediante un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
 - O.S 2.2: Conocer a nuestros principales competidores.
 - O.S 2.4: Conocer nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Capítulo 4.

- OP 3: Desarrollar el Plan de operaciones.
 - O.S 3.1: Definir las principales características deseadas en cuanto a la localización del negocio.
 - O.S 3.2: Estudiar las principales zonas y establecer la distribución en planta óptima.
 - O.S 3.3: Detallar los procesos y operaciones necesarios para obtener nuestros servicios.

- O.S 3.4: Definir la las principales inversiones que deberemos llevar a cabo para desarrollar la actividad, la cartera de servicios y hallar los costes unitarios de los servicios de nuestra empresa.

Capítulo 5.

- OP 4: Desarrollar el Plan de Organización y de Recursos Humanos.
 - O.S 4.1: Declarar la visión y misión de la empresa, así como sus objetivos y principales valores.
 - O.S 4.2: Estudiaremos las principales formas jurídicas que puede adoptar la empresa y elegiremos la que mejor se adapte a nuestras necesidades. También decidiremos sobre el régimen fiscal y laboral que más le conviene a la compañía.
 - O.S 4.3: Describiremos las áreas y los puestos de trabajo que encontraremos en la empresa y definiremos su organigrama.

Capítulo 6.

- OP 5: Proponer un Plan de Marketing que afecte positivamente a las ventas, la idealización de los clientes y que sirva para posicionar a la empresa en el mercado.
 - O.S 5.1: Establecer las medidas a implantar para cada una de las variables del Marketing Mix: servicio, precio, comunicación y distribución.
 - O.S 5.2: Obtener el presupuesto del Plan de Marketing.

Capítulo 7.

- OP 6: Desarrollar el Plan Financiero.
 - O.S 6.1: Obtener el Balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias previsional.
 - O.S 6.2: Estudiaremos la viabilidad del proyecto analizando las cuentas mediante ratios.
 - O.S 6.3: Analizar la inversión mediante el VAN y la TIR.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.

El modo de vida actual no tiene nada que ver con el de hace años, no hace falta mirar muy hacia atrás para darse cuenta del asombroso cambio que ha experimentado. Por todo esto, las tradiciones y cultura respecto al modo de vivir y realizar las tareas diarias de la casa también deben de ser cambiadas a la fuerza.

Más en concreto nos vamos a centrar en el lugar donde vivimos, que nada tiene que ver con las grandes casas o pisos construidos antiguamente. El tamaño de las viviendas es cada vez más pequeño, sobre todo en las ciudades, donde el suelo es caro y hay que optimizar al límite el espacio. También se da el caso de gente, que por su situación particular (económica, temporal,..), no puede o no le interesa alquilar un piso entero y debe conformarse con una habitación solamente.

Para este tipo de personas o casos particulares, que viven en un espacio muy reducido, el espacio que ocupa en su vivienda una lavadora puede ser muy valioso para guardar otro tipo de objetos o simplemente en su vivienda no hay espacio para instalar una lavadora.

Este es el motivo que nos lleva a querer crear una empresa denominada AUTOWASHER, cuya principal función es la de proporcionar, a quien lo necesite por el motivo que sea, un sitio con lavadoras donde poder ir a lavar la ropa tu mismo de una forma rápida, segura y sobre todo barata, ya que llevar toda tu ropa a una tintorería una o dos veces a la semana sería muy caro, aparte de la intimidad que conllevan algunas prendas.

La idea de este proyecto surge tras viajar a varios países y observar que el cambio que se está experimentando a día de hoy en España, respecto a lo que anteriormente hemos comentado, hace años que lo han vivido y una de las soluciones ha sido esta, cambiar el habito de lavar la ropa en casa para hacerlo en sitios preparados para dicho fin.

También cabe destacar el ahorro energético y por tanto económico que supone el eliminar el gasto de agua y electricidad de los gastos del hogar, ya que por muy bueno sea el electrodoméstico que tengamos instalado en casa, nunca será tan eficiente como uno de uso industrial.

En conclusión, la idea es abrir una o varias lavanderías autoservicio en Valencia, en lugares donde, por las características de sus habitantes o viviendas, no sea posible o no interese tener una lavadora instalada en casa.

2.2.COYUNTURA ECONÓMICA.

Economía Internacional.

La economía mundial se encuentra ante un entorno económico y financiero muy difícil, sobre todo para los países desarrollados. EEUU está muy debilitado económicamente y los problemas financieros y de deuda pública de los países de la eurozona condicionan la evolución de la actividad global. Respecto a los países emergentes mantienen su ritmo de crecimiento, aunque con un elevado riesgo de calentamiento de sus economías. (KRUGMAN & OBSTFELD, 2001)

Además el riesgo de inflación es otro factor que se suma al entorno desfavorable. La evolución de los precios de las materias primas es muy volátil debido a los desequilibrios entre la oferta y la demanda, por ejemplo el intento de los países productores de restringir la oferta y el exceso de demanda de los países emergentes como China. Además a estos países emergentes la subida de tipos de interés no frena los riesgos de la excesiva inflación, ya que en sus cestas de consumo tienen un elevado peso los alimentos y energía.

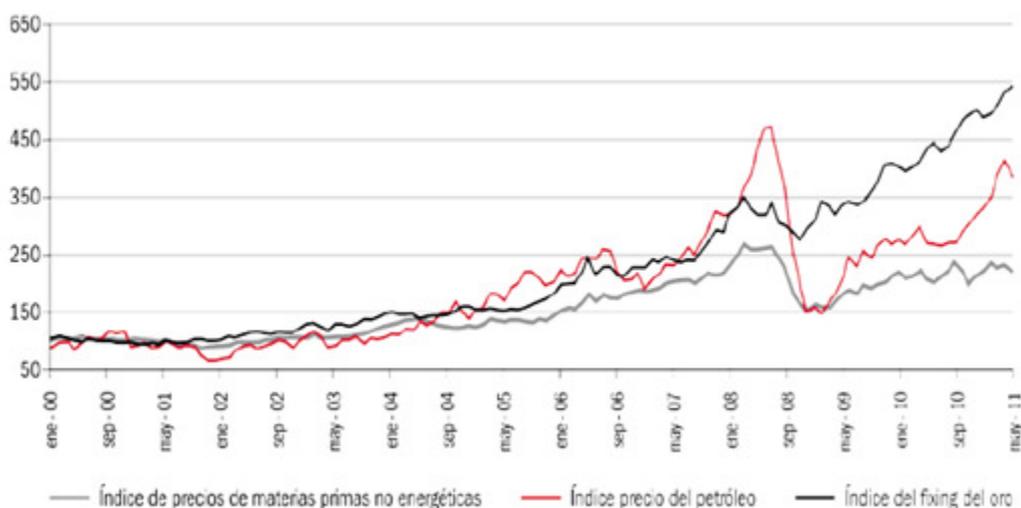
Los indicadores económicos en el primer semestre de 2011, para EEUU muestran una debilitación respecto al 2010. El aumento de la inflación a causa del incremento del precio de las materias primas y el desastre de Japón, además del elevado desempleo, débil mercado inmobiliario, problemas de sostenibilidad fiscal, etc. sigue condicionando su crecimiento.

Respecto a Japón, se encuentra en un estado muy similar a EEUU, ya que tiene un elevado nivel de deuda que deberá subsanar tan pronto pueda disipar el impacto del terremoto y el tsunami y restablecer su actividad económica.

En Reino Unido y los países de Europa central y oriental la actividad económica mejora gracias a la demanda externa, ya que la debilidad del empleo y alza de los precios están mermando el consumo.

Hablando de Latinoamérica el precio de las materias primas es más estable y ha estimulado la economía, sin embargo Brasil, principal motor de sur-América, presenta el riesgo de sobrecalentamiento y las autoridades han puesto en marcha medidas fiscales y monetarias para evitarlo. México sin embargo muestra un patrón estable respecto a evolución de precios y generación de energía, a pesar de la fuerte dependencia de la economía Estadounidense.

Figura 1. Evolución del precio de las Materias Primas.



Fuente: Boletín de la Cámara de Comercio, 2º trimestre de 2011.

Economía de la Zona Euro.

Los indicadores adelantados del segundo trimestre de 2011 reflejan problemas no solo para los países periféricos, sino también para los que hasta el momento habían experimentado un crecimiento sostenible (Francia y Alemania) debido al empeoramiento de sus vecinos y aumento de los precios de consumo.

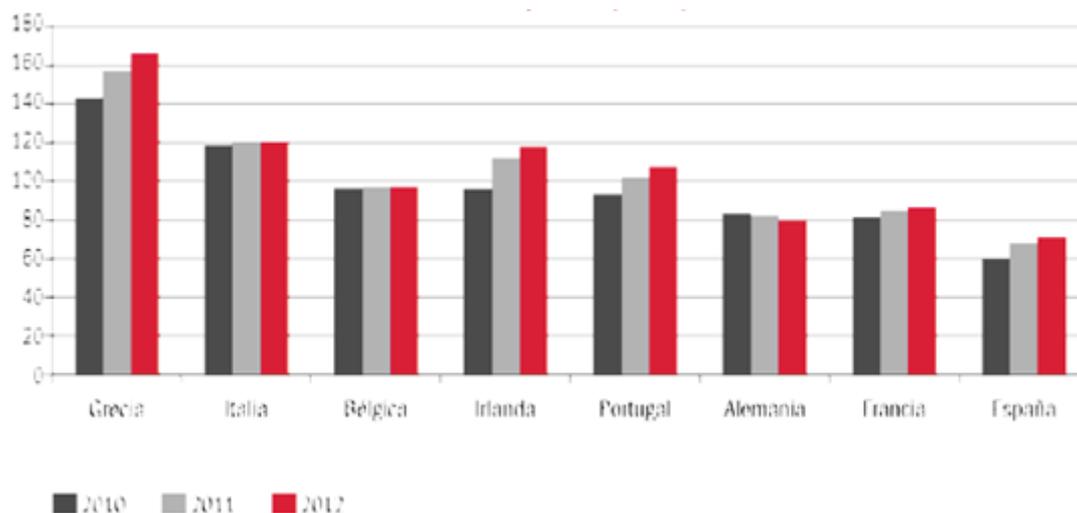
La demanda externa sigue siendo el principal motor de crecimiento en la Eurozona, ya que se beneficia del crecimiento de otras economías emergentes como puede ser china. En la Eurozona la inversión presenta un escenario favorable gracias a la confianza empresarial, mientras que el consumo sigue deprimido, debido al débil mercado laboral y restricciones crediticias, además de la inflación y aumento de los tipos de interés (IPC por encima del 2%, objetivo del Banco Central; y el tipo de interés en el 1,5% aplicable a las operaciones principales de financiación).

La Eurozona se enfrenta también a la crisis de la deuda soberana, que puede aplazar más la recuperación económica. Grecia sigue a la espera de su segundo plan de ayudas para hacer frente a su deuda. Y las agencias de rating han bajado la calificación de la deuda de Portugal e Irlanda al nivel de bono basura (Ba1). También existen ciertos rumores acerca de la consolidación fiscal de Italia, lo que ha hecho dudar de su solvencia.

En el mercado de divisas, tras la apreciación del euro respecto al dólar, en el segundo trimestre de 2011 se ha depreciado más de un 6%, alcanzando los 1,39 dólares por euro.

Todos estos acontecimientos nos están llevando a un clima de incertidumbre en los mercados y dependemos de los acontecimientos de los próximos meses, que son clave para la evolución de la crisis de la deuda soberana. También están atentos los mercados a las pruebas de estrés de los Bancos Europeos y a las reformas estructurales y fiscales de los países periféricos para relanzar la confianza y consolidar el crecimiento.

Figura 2. Deuda pública sobre el PIB.



Fuente: Boletín de la Cámara de Comercio, 2º trimestre de 2011.

Economía Española.

El crecimiento de la economía española, en el segundo trimestre de 2011 volvió a ser positivo, basado principalmente en el crecimiento del sector exterior y del turismo. El consumo se mantuvo estable y en general los diferentes indicadores continuaron retrocediendo, aunque cabe destacar mejoras en la confianza de los consumidores. Respecto a la inversión, el entorno de incertidumbre y excesivo endeudamiento sigue siendo un lastre, sobre todo para el sector de la construcción. (ALONSO, GARCIA, MYRO, JIMENEZ, FERNANDEZ, & GARRIDO, 2009)

Se ha observado un crecimiento de las exportaciones a países no miembros de la UE, aunque la entregas intracomunitarias siguen representado un peso importante de las ventas al exterior. Respecto a las importaciones, presentan un crecimiento más moderado, en consonancia a un consumo e inversión estática.

Se detecta una debilidad de la industria nacional, aunque las ramas dedicadas a los mercados internacionales (coches o bienes de equipo) han experimentado una evolución favorable. El turismo y todas las variables relacionadas mejoraron significativamente respecto al periodo anterior. Y la construcción sigue siendo una rémora para el crecimiento de la economía.

Respecto al mercado de trabajo, la estacionalidad explica su comportamiento positivo, reduciéndose el paro en 212 mil personas y aumentando las altas a la seguridad social. Si eliminamos el factor estacionabilidad, las cifras siguen siendo negativas. La mejora recayó sobre todo en el sector servicios, favorecido principalmente por el sector turístico.

La inflación de modera en este periodo y el incremento interanual del IPC de junio se sitúa en el 3,2% debido a la apatía de la demanda interna y la escasa presión que ejerce en los precios que ha permitido que el aumento del coste de las materias primas energéticas no se traslade de forma drástica al precio de otros bienes.

Existe una gran incertidumbre sobre la evolución de la economía española debido a la finalización de la temporada alta del turismo, los problemas de la deuda soberana y la incertidumbre geopolítica que son factores que están teniendo un efecto muy negativo sobre la actividad.

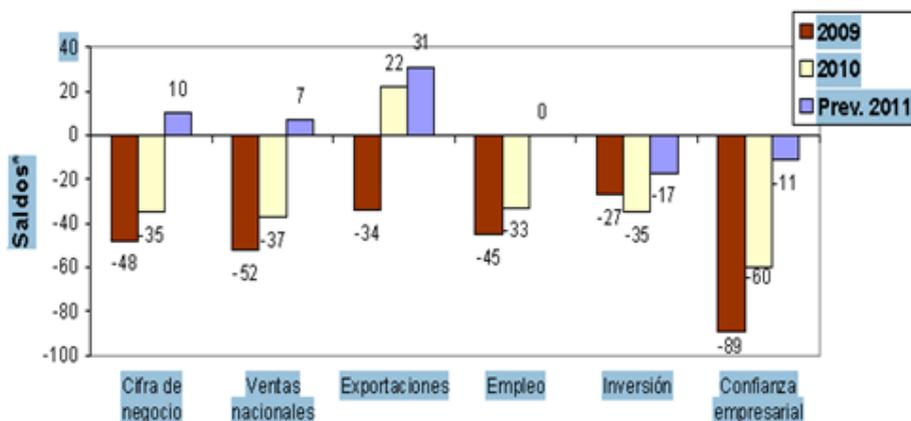
Economía valenciana.

Las perspectivas son de una moderada recuperación de la economía valenciana, aunque sin llegar a alcanzar niveles de confianza empresarial similares a los anteriores a la crisis. Esta mejoría se puede observar en los resultados positivos obtenidos en las cifras de negocios y ventas nacionales, frente a los retrocesos de los años 2009 y 2010. Por segundo año consecutivo, las exportaciones se convierten en el motor de la actividad económica de la provincia.

La recuperación de la cifra de negocio ha permitido poner un freno al proceso de destrucción de empleo, aunque no es suficiente para conseguir la recuperación del mismo.

La inversión empresarial es la variable que con más retraso va a experimentar una recuperación, pues tal y como se observa en el gráfico, mantiene para 2011 un saldo negativo, si bien menor al de los dos años anteriores.

Figura 3. Variables coyunturales para la provincia de Valencia. Previsión para 2011.

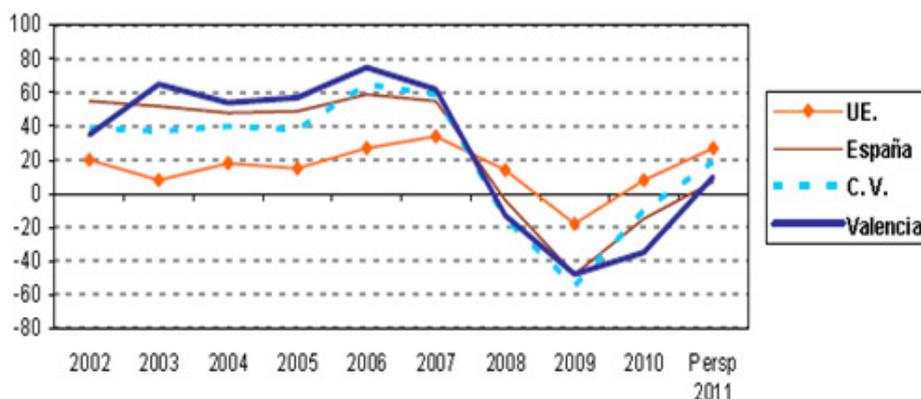


Fuente: Boletín de la Cámara de Comercio, 2º trimestre de 2011.

Las previsiones mejoran en casi todos los sectores productivos, siendo la industria la que está mostrando mejores expectativas, con un saldo de su cifra de negocios que ha pasado de ser negativo (-2 en 2010) a positivo de 34 puntos. Las expectativas del sector servicios también mejoran sensiblemente, dado que en 2010 los resultados alcanzados han sido bastante negativos. Por el contrario, la mayoría de los empresarios de la construcción prevén una reducción de sus ingresos, sector donde persiste un pesimismo generalizado.

En comparación con España y Europa, las previsiones para los empresarios valencianos son de mantenimiento de la tendencia de recuperación económica iniciada en 2010. Después de tres años en los que se ha registrado un saldo negativo de la cifra de negocios, tanto en Valencia como a nivel nacional, esta variable volverá a alcanzar cifras positivas el próximo año. No obstante, todavía se situarán lejos del crecimiento de la media europea.

Figura 4. Perspectivas de la evolución de la cifra de negocios para 2011.



Fuente: Boletín de la Cámara de Comercio, 2º trimestre de 2011.

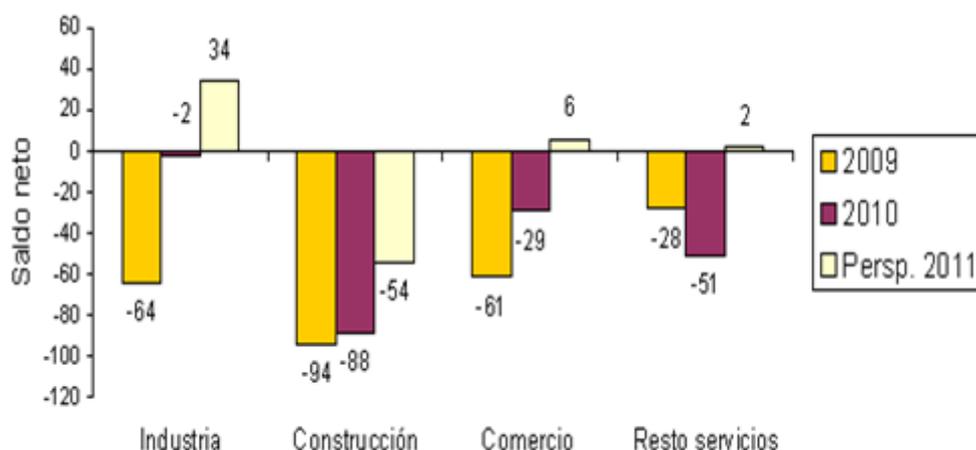
Las expectativas europeas de todas las variables consideradas muestran saldos positivos, por esto la confianza empresarial para el próximo año ha aumentado con respecto al ejercicio anterior. Los resultados de la provincia no son tan optimistas, sin embargo cabe destacar el crecimiento de las exportaciones, cuyo saldo supera al de la media de la Unión Europea.

2.3.APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LAS LAVANDERÍAS.

Primeramente decir que las lavanderías pertenecen al sector servicios y más en concreto al CNAE 9601: Lavado y limpieza de prendas textiles y de piel. Por este motivo realizaremos un análisis del sector servicios en la comunidad valenciana y posteriormente analizaremos el caso concreto de las lavanderías.

Las expectativas para el empresariado valenciano sobre la evolución de la actividad económica de los diferentes sectores productivos experimentarán una recuperación, con la excepción del sector de la construcción, que viene reflejada en los saldos positivos de las cifras de negocios. La industria es la que prevé una mayor recuperación. Por el contrario, la recesión económica ha afectado de manera más intensa al sector de la construcción, que todavía se encuentra en fase de ajuste, por lo que el próximo año todavía presentará una intensa contracción de su actividad. (TAMAMES, 2000)

Figura 5. Perspectivas para el 2011 de la evolución de la cifra de negocios por sectores.



Fuente: Boletín de la Cámara de Comercio, 2º trimestre de 2011.

Las previsiones para el sector muestran que los servicios no comerciales son el único sector que logrará crear empleo, pues el porcentaje de empresas que espera aumentar su plantilla es mayor al de las que prevén una reducción, aunque el 74% prevé mantener el empleo estable en el futuro.

Respecto al subsector de las tintorerías, se mueven en un ámbito de actuación en el que sus acciones tienen poca o casi nula capacidad de influencia en el

comportamiento del mercado. Sin embargo hay tres razones fundamentales que pueden conducir a la crisis al sector, y son:

Falta de profesionalidad: el sector está lleno de gente con una gran falta de profesionalidad. El profesional de la tintorería, si dirige una empresa propia, ha de poseer unos ciertos conocimientos empresariales para desarrollar una dirección correcta, pero de lo que no puede carecer, es de un profundo conocimiento de todas las técnicas de la profesión.

La tintorería, además de un negocio, es un oficio, y además un oficio, no difícil de aprender, pero sí complicado de aplicar atendiendo a las características especiales de los productos que se manipulan. Solo con una adecuada formación es posible revertir esta tendencia. Si bien históricamente las acciones formativas eran casi inexistentes en el sector, desde hace una década, estas han ido creciendo hasta un notable nivel de la mano de asociaciones, empresas y fundaciones del sector.

Ahora solo es necesario que los empresarios y el personal las aprovechen. Lo que queda claro, es que la falta de acciones formativas, ya no es excusa válida para justificar la precaria profesionalidad de muchos tintoreros.

Falta de unidad: La unidad de acción, objetivos comunes y cooperación de las empresas componentes de un sector, no es requisito indispensable para que el colectivo se expanda y progrese.

Por el contrario, en sectores con un distanciamiento y una competencia agresiva entre empresas, estas circunstancias, pueden convertirse en un acicate para su expansión y éxito. Generalmente esto sucede en sectores con grandes empresas o con un gran número de ellas, y como consecuencia del alto volumen de recursos que generan, lo que les permite acceder a altos niveles de comunicación. El sector de la lavandería no se encuentra entre los anteriormente citados y las empresas de tintorería en España rozan escasamente las 4.000, además de un centenar de empresas proveedoras de productos y servicios especializados a las tintorerías.

Si además tenemos en cuenta que más del 90% de estas empresas no supera las 3 personas empleadas en la actividad, nos daremos cuenta de la precariedad de medios y recursos disponibles.

Por dicha circunstancia es apremiante una unidad de acción de todo el colectivo. Y esta unidad, no hay que entenderla en un sentido de compañerismo o camaradería, esta unidad es referida a la consecución y planteamiento de objetivos comunes que beneficien a todas las partes. Este objetivo, no es otro que el aumento significativo del uso de las tintorerías por parte de los potenciales clientes. Y no siempre todos los actores que intervenimos en el sector han apoyado en igual medida la búsqueda de dicho objetivo.

El cambio de hábitos y costumbres de los consumidores: Lo peor de la crisis, es que los clientes de las lavanderías y tintorerías, puedan llegar a acostumbrarse y aprender a prescindir de los servicios de estas. Otro tópico que ha de abordarse en este momento, es el de número de prendas que se llevan a la tintorería por habitante y año.

Este es un dato, que va íntimamente ligado a la educación y costumbres de los consumidores. Dichas costumbres, no siempre han de ir ligadas al componente de la necesidad, sino que en ellas también intervienen factores como la estética o el buen gusto, todos ellos factores educables.

Las empresas franquiciadoras barajaban en los proyectos de empresa que ofrecían a los compradores, la cifra de 4 prendas por habitante y año. Calibrando la población del barrio o ciudad en que instalaban la tienda, extrapolaban fácilmente unas cuentas de explotación espectaculares. A este dato, se le añadía la comparación con países de nuestro entorno.

Los italianos, elegantes y presumidos, tienen buena costumbre del uso de la tintorería, por ello ha llegado a haber hasta 15.000 tintorerías en Italia, que procesaban la más de 8 prendas que por habitante y año de media. Lo mismo ocurría con los alemanes o suizos con un promedio de 7, o los franceses e ingleses con un promedio de uso de 6 prendas por habitante y año. Si mezclamos convenientemente todos estos ingredientes en una coctelera, hacía presagiar un futuro prometedor para la tintorería.

2.4.EPÍLOGO.

En este capítulo las conclusiones que podemos sacar es que el panorama en que se desenvolverá la empresa es el siguiente:

Economía internacional.

- Se encuentra ante un entorno económico y financiero de una gran incertidumbre y muy difícil. Esto es debido a la actual debilidad económica de EE.UU. y los problemas financieros y de deuda pública que atraviesa la Unión Europea.
- Además también encontramos el riesgo de una elevada inflación, ya que el precio de las materias primas es muy volátil debido a los desequilibrios entre la oferta y la demanda.
- La demanda externa sigue siendo el principal motor de crecimiento, ya que las economías emergentes siguen con su ritmo de crecimiento.

Economía española.

- Entorno de incertidumbre para la inversión y excesivo endeudamiento tanto de las empresas privadas como de las administraciones públicas.
- Las cifras del segundo trimestre de 2011 se posicionan ante una evolución favorable gracias al sector turismo y sector externo.

Comunidad Valenciana.

- Según los estudios analizados se prevé una moderada recuperación de la economía Valenciana para 2012, siendo la industria la que muestra mejores expectativas.
- Las exportaciones seguirán siendo el motor de la actividad económica valenciana.

Sector lavanderías y tintorerías.

- Como está incluida dentro del sector servicios, se prevé una mejoría con respecto al año 2010 y lo que va de 2011.
- Se debe estar atento de la competencia y a los factores socio-culturales debido a la falta de unidad del sector y el cambio de hábitos de los consumidores de los servicios de lavandería y tintorería.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

3.1.INTRODUCCIÓN.

En este capítulo vamos a realizar un análisis del entorno en el que estaría situada nuestra empresa. Para ello utilizaremos diferentes herramientas de análisis.

Primero realizaremos un análisis del macroentorno, ayudándonos para ello del Análisis PESTEL, donde analizaremos el mercado mediante los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que le afecten. Este análisis nos permitirá examinar el impacto de cada uno de estos factores a nuestra empresa.

En segundo lugar nos centraremos en el análisis del microentorno. Para nuestro análisis utilizaremos las Cinco Fuerzas de Porter, es decir, analizaremos la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores y la amenaza de ingreso en el mercado de productos sustitutos.

En tercer lugar realizaremos un análisis de la competencia. Veremos los posibles competidores para nuestra empresa, su ubicación y principales características, para ver la proximidad entre ellos y nuestro negocio además de posibles oportunidades y amenazas.

Por último realizaremos un Análisis DAFO-CAME, para localizar las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en nuestra empresa y poder corregirlas, afrontarlas, mantenerlas y explotirlas respectivamente.

3.2.ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL.

El análisis PESTEL nos sirve para identificar los factores del entorno general que nos van a afectar directa o indirectamente. Las siglas PESTEL hacen referencia a los factores que se utilizan para llevar a cabo este análisis, que son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (MARTÍNEZ PEDRÓS, 2005)

Factores políticos y legales.

A continuación analizaremos aquellos factores político-legales que repercuten en el sector de las tintorerías y lavanderías.

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

Concepto, ámbito de aplicación y constitución de tintorerías y lavanderías.

La regulación estatal de los locales dedicados a la tintorería y lavandería está contenida en Reglamento Estatal regulador de tintorerías y lavanderías (RD. 1453-1987 Reglamento regulador de los servicios de limpieza, conservación y teñido de productos textiles, cueros, pieles y sintéticos)

Este Reglamento obliga a las personas físicas y jurídicas que se dediquen a la limpieza, teñido y/o conservación de productos textiles, de cuero, piel o sintéticos, bien en el propio establecimiento o en el domicilio del usuario.

Se entenderá por limpieza el lavado de los productos señalados anteriormente, con adición de agua y jabón u otros productos; Teñido, se entiende por el cambio de color de las prendas anteriormente descritas; y conservación se trata de el mantenimiento de la prenda, durante un tiempo determinado, en condiciones óptimas para evitar su deterioro.

En la ley, adjuntada en el ANEXO PRIMERO, se especifican los servicios-tipo que enmarca la actividad (Artículo 3), el deber de información al usuario (Artículo 4), obligaciones respecto al servicio a domicilio (Artículo 5), documentación necesaria del servicio (Artículo 6), obligaciones respecto a las reclamaciones y forma (Artículo 7), responsabilidades del consumidor y usuario (Artículo 8) y finalmente regula las infracciones y sanciones (Artículo 9).

Otras leyes y reglamentos.

Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido.

El IVA o Impuesto Sobre el Valor añadido es el principal impuesto indirecto en España y está regulado por la que se conoce como la Ley de IVA que se refiere a la Ley 37/1992, de 28 de diciembre del Impuesto Sobre el Valor Añadido (BOE, 29-diciembre-1992).

Ley de etiquetado textil.

La adhesión de España a las comunidades europeas impone una adaptación de la normativa en vigor a las exigencias de la legislación comunitaria en diversos órdenes, en particular en materia de etiquetado textil.

La directiva 71/307/CEE del consejo, de 26 de julio de 1971, y sus modificaciones posteriores, relativas a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre denominaciones textiles, hace necesario y urgente refundir y actualizar la normativa que sobre etiquetado de composición de los productos textiles se encuentra actualmente vigente en España.

Normativa de ruido de la Comunidad Valenciana.

Esta normativa está contemplada en el Decreto 266/2004, de 3 de diciembre, del Consell de la Generalitat, por el que se establecen normas de prevención y corrección de la contaminación acústica en relación con actividades, instalaciones, edificaciones, obras y servicios. (DOGV nº 4901, de 13.12.04). Corrección de errores (DOGV nº 4962, de 09.03.05).

Ley de defensa de la competencia.

Esta Ley afecta al todas las empresas en general y es un condicionante para la empresa a la hora de realizar sus estrategias (fusiones, etc.).

Ley de prevención de riesgos laborales.

Existen muchas leyes relativas a la prevención de riesgos laborales referentes a distintos ámbitos. Pero las más destacadas son las referentes a la prevención de riesgos laborales, a la coordinación de actividades empresariales y las disposiciones de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual, además también la ley sobre lugares de trabajo, señalización y servicios de prevención.

Ley en materia de accesibilidad para las personas con discapacidad.

Al ser un establecimiento público estamos afectados por la Ley estatal sobre igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, así como la Ley autonómica en esta materia.

Además de estos factores legales, nos afectan otras normas y leyes de carácter medioambiental que analizaremos cuando hablemos de Factores ecológicos.

Factores económicos.

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

Producto Interior Bruto (PIB).

El Producto interior Bruto son los bienes y servicios producidos por un país o una región durante un periodo de tiempo determinado, independientemente de que los propietarios de los factores productivos sean extranjeros o residentes en él. (CURBELLO & DOMÍNGUEZ LÓPEZ, 2007)

Cuanto mayor sea el PIB, mayor será el crecimiento económico y, por tanto, mejor situación de esa zona.

El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española ha registrado un crecimiento real del 0.73% en el segundo trimestre de 2011 respecto al mismo periodo del año anterior, según los datos trimestrales obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Figura 6. PIB a precios de mercado.

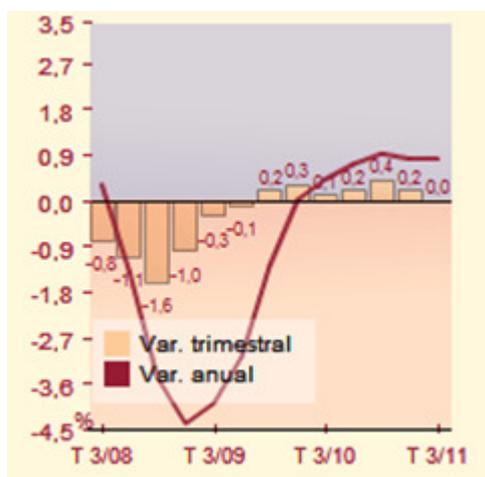
Datos base													
2011T1	2011T2	2010T4	2010T3	2010T2	2010T1	2009T4	2009T3	2009T2	2009T1	2008T4	2008T3	2008T2	2008T1
Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario													
123.61	123.42	122.95	122.69	122.72	122.33	122.22	122.42	122.73	124.04	126.05	127.42	128.44	128.5
Variación trimestral													
0.2	0.4	0.2	0	0.3	0.1	-0.2	-0.3	-1.1	-1.8	-1.1	-0.8	0	0.5

Fuente: INE (2011).

Según la tabla del INE vemos que el PIB toca fondo, registrando su peor dato desde 2008, en el cuarto trimestre de 2009. También, podemos observar en el siguiente gráfico que en el segundo trimestre de 2009 existe un punto de inflexión en la variación anual del PIB, llegando a ser positiva a partir del primer

trimestre de 2010. Además podemos ver que desde el cuarto trimestre de 2010 se estabiliza la variación anual del PIB en torno al 0,2%.

Figura 7. Variación del PIB.



Fuente: INE (2011).

Índice de Precios al Consumo (IPC).

El Índice de Precios al Consumo es una evolución estadística del conjunto de precios de una “cesta” predefinida, que incluye los bienes y servicios que consume la población residente en España y durante un periodo de tiempo determinado. (MIGUEL, 2005)

El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

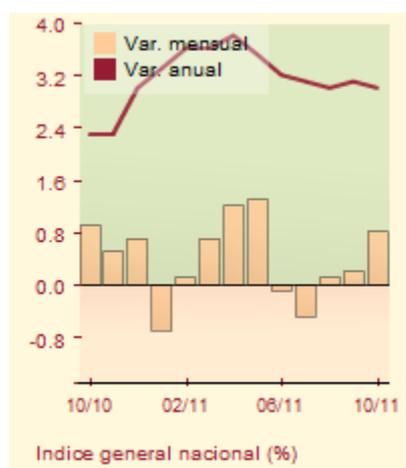
Figura 8. Índice de Precios al Consumo.

Índice							
	2011M09	2010M12	2009M12	2008M12	2007M12	2006M12	2005M12
Índice de Precios de Consumo (Gral.)	112,127	110,979	107,758	106,909	105,399	101,131	98,504
Unidades: Base 2006=100							
Variación anual							
	2011M09	2010M12	2009M12	2008M12	2007M12	2006M12	2005M12
Índice de Precios de Consumo (Gral.)	3,1	3	0,8	1,4	4,2	2,7	3,7
Unidades: Base 2006=100							

Fuente INE (2011).

El último dato oficial que tenemos es el de septiembre de 2011, y en este periodo la inflación experimentó una variación positiva del 3,1% respecto a diciembre del año anterior.

Figura 9. Variación del IPC.



Fuente: INE (2011).

Del anterior gráfico podemos decir, que la variación anual se ha incrementado comparándola con el mismo periodo del año 2010. La tendencia de la variación anual, hasta mitad del año 2011 ha sido creciente teniendo un punto de inflexión en abril. Actualmente se encuentra estabilizada en torno al 3%.

Encuesta de Población Activa (EPA).

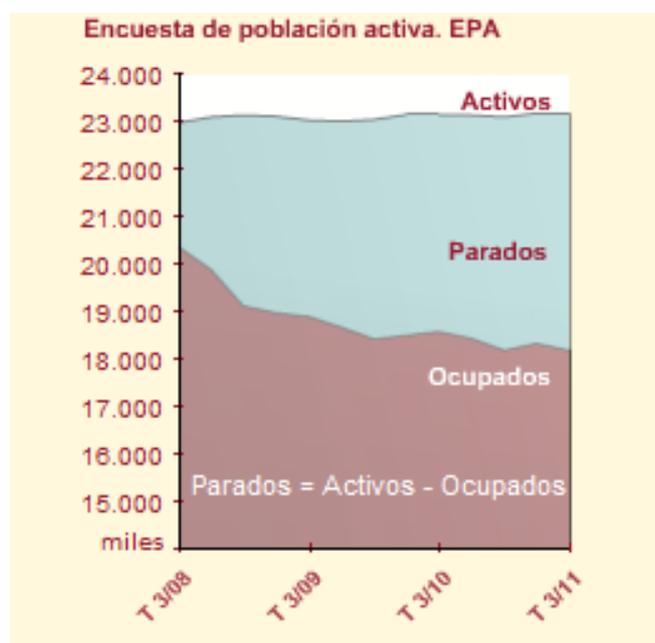
La tasa de paro mide la población desocupada respecto a la población activa expresada en porcentaje.

Figura 10. Número de Ocupados y Parados en España.

		Ocupados						
		2011TII	2010TIV	2009TIV	2008TIV	2007TIV	2006TIV	2005TIV
Encuesta de Población Activa		18303	18408,2	18645,9	19856,8	20476,9	20001,8	19314,3
Miles de personas								
		Parados						
		2011TII	2010TIV	2009TIV	2008TIV	2007TIV	2006TIV	2005TIV
Encuesta de Población Activa		4833,7	4696,6	4326,5	3207,9	1927,6	1810,6	1841,3
Miles de personas								

Fuente INE (2011).

Figura 11. Evolución del paro en España.



Fuente INE (2011).

Como podemos observar en la tabla y gráfico anterior, la tasa de paro tiene una progresión positiva desde el año 2006, donde se sitúa en la tasa más baja del periodo analizado, situándose en un millón ochocientos diez mil seiscientas personas.

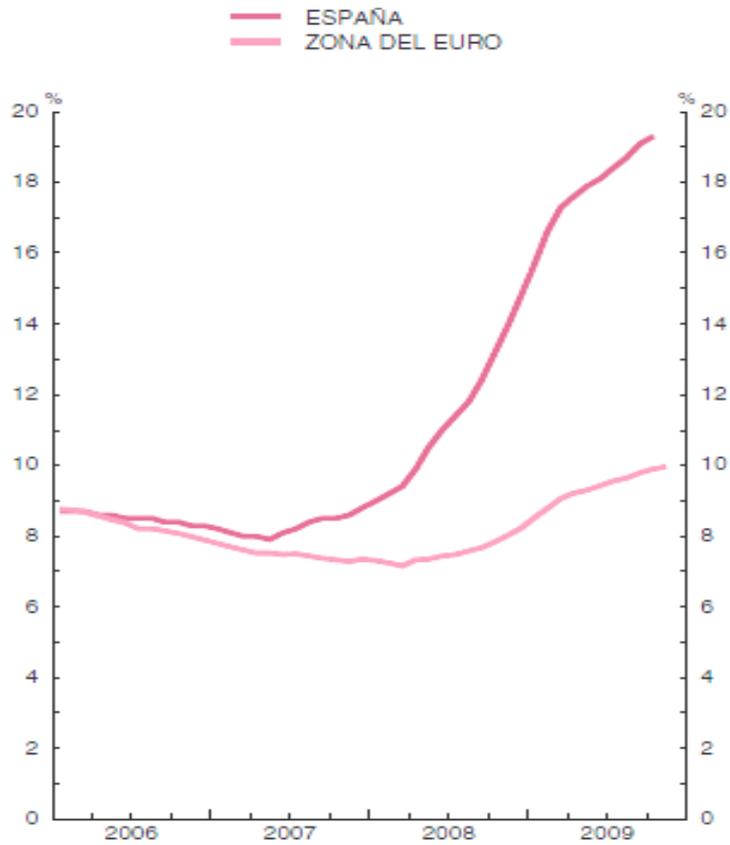
Actualmente la tasa de paro se sitúa en su punto máximo, con un total de cuatro millones ocho cientos treinta y tres mil setecientas personas.

La población activa, es decir la población en edad y capacidad de trabajar, vemos que se mantiene estable durante todo el periodo analizado.

Tasa de paro española comparada con Europa.

Si comparamos la tasa de paro de España y la zona euro en los últimos años, observamos que el incremento de la misma en el último año ha sido mucho más acusado en España.

Figura 12. Evolución de la tasa de paro de España y la Zona Euro.

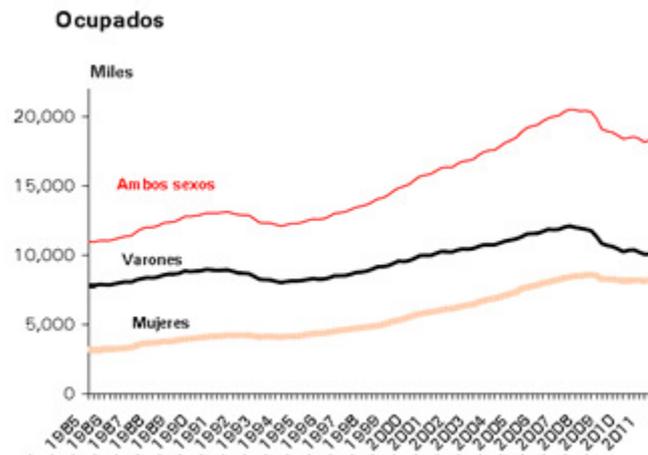


Fuentes: Banco Central Europeo (2011).

Distribución por sexos de la tasa de paro.

Podemos observar en la siguiente tabla, que el crecimiento de la tasa de paro ha sido mucho más acentuado en el sexo masculino. La tasa de paro del sexo femenino desde 2008, aunque sí que se ha incrementado se mantiene bastante estable desde entonces.

Figura 13. Ocupados y parados por sexo.

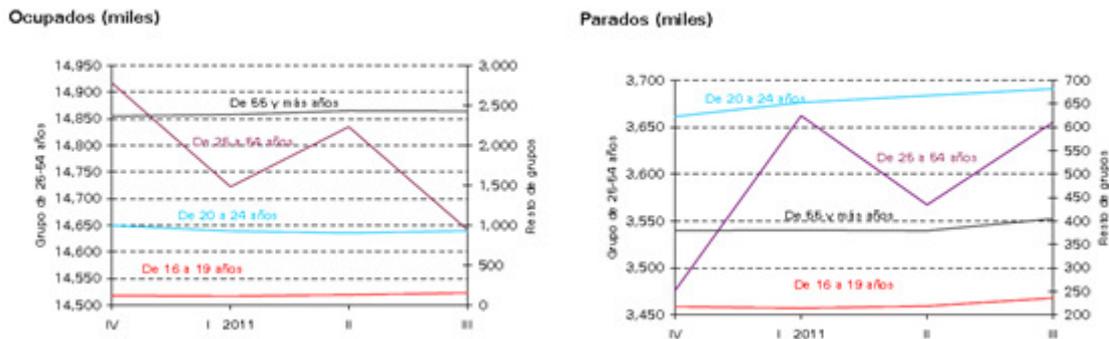


Fuente: INE (2011).

Distribución por edades.

El desempleo tiene una tendencia creciente generalizada para todos los grupos de edad. Hay que destacar que además de ser el grupo más inestable, el grupo de población entre 25 y 54 años es el que mayor número de desempleados tiene, con una gran diferencia respecto al segundo grupo con más desempleados (de 20 a 24 años), y mayor diferencia entre el mismo periodo del año anterior.

Figura 14. Ocupados y parados por grupo de edad.



Fuente: INE (2011).

Distribución por sectores.

La distribución del desempleo por sectores es de la siguiente manera: el sector con más paro registrado es el de servicios con un 29,7%, después le sigue la construcción con un 9,14% y finalmente tenemos los sectores de agricultura e industria, con un 5,06% y un 4,37% respectivamente.

Respecto del mismo trimestre del año anterior, vemos que se reduce el desempleo en los sectores industria (de 245,2 a 217,8 mill. de personas) y construcción (de 461,1 a 455,5 millones de personas), sin embargo los sectores de agricultura y servicios sigue incrementándose el paro.

Figura 15. Parados por sector empresarial.

	Total														
	2011TI	2011TI	2011TI	2010TIV	2010TIII	2010TII	2010TI	2009TIV	2009TIII	2009TII	2009TI	2008TIV	2008TIII	2008TII	2008TI
Ámbos sexos															
Total	4.978,3	4.833,7	4.910,2	4.696,6	4.574,7	4.645,5	4.612,7	4.326,5	4.123,3	4.137,5	4.010,7	3.207,9	2.598,8	2.381,5	2.174,2
Agricultura	252,0	244,6	226,2	209,0	232,2	235,6	198,8	192,9	215,1	194,5	170,5	149,1	145,1	120,9	114,2
Industria	217,8	241,2	253,0	231,8	245,2	266,9	302,6	327,4	359,8	394,4	373,1	288,0	208,2	183,4	166,7
Construcción	455,5	429,5	442,4	439,1	461,1	527,6	601,5	614,6	622,1	701,8	743,7	584,9	439,7	378,9	294,1
Servicios	1.477,6	1.431,7	1.505,4	1.410,7	1.385,7	1.442,8	1.504,3	1.414,5	1.404,7	1.465,6	1.446,4	1.147,5	938,9	889,3	844,3

Fuente: INE (2011).

Figura 16. Evolución del paro por sectores.



Fuente INE (2011).

Paro por Comunidades Autónomas.

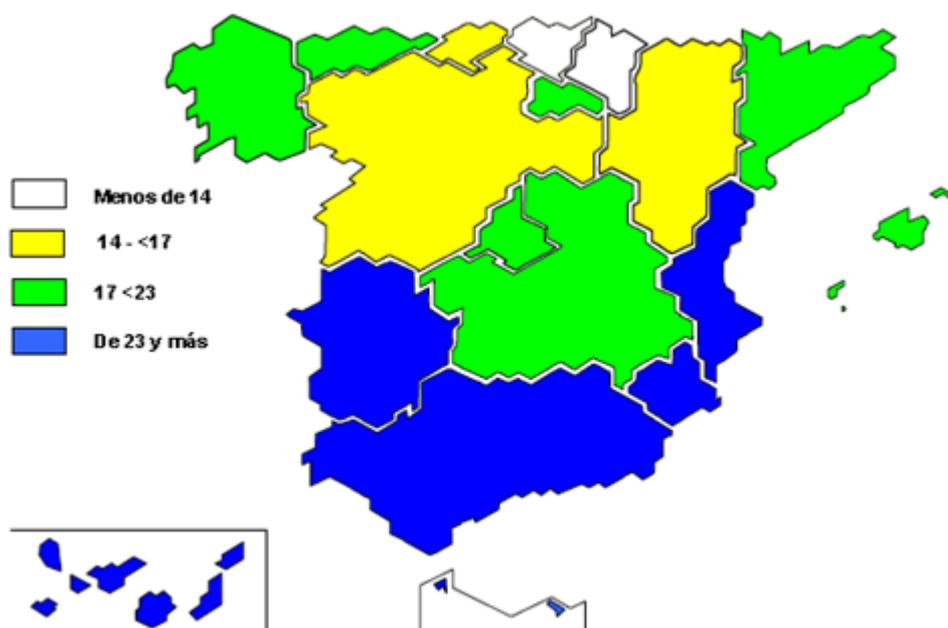
Las comunidades autónomas con más desempleados son Andalucía, Cataluña, La Comunidad Valenciana y Madrid. Sin embargo, hay que tener en cuenta también que son las que más población tienen, así que observando el número de desempleados según la población activa, nos encontramos que en términos porcentuales de población desempleada son La Comunidad Valenciana, Murcia, Andalucía y Extremadura, con más de un 23% de población parada.

Figura 17. Parados por comunidad autónoma.

	Total															
	2011TIII	2011TII	2011T1	2010TIV	2010TIII	2010TII	2010T1	2009TIV	2009TIII	2009TII	2009T1	2008TIV	2008TIII	2008TII	2008T1	
Total Nacional	4.978,3	4.833,7	4.910,2	4.696,6	4.574,7	4.645,5	4.612,7	4.326,5	4.123,3	4.137,5	4.010,7	3.207,9	2.598,8	2.381,5	2.174,2	
Andalucía	1.232,9	1.178,9	1.187,6	1.127,4	1.129,5	1.104,1	1.080,9	1.034,0	994,4	998,7	944,1	850,3	704,6	618,0	561,6	
Aragón	105,1	113,6	115,5	103,3	87,2	91,6	99,6	85,9	79,4	85,6	85,9	63,6	41,1	44,7	39,0	
Asturias, Principado de	82,2	83,1	86,9	79,6	68,9	78,6	80,1	68,6	65,1	68,4	58,5	48,9	37,7	38,7	41,2	
Baleares, Illes	109,6	115,5	144,1	128,6	104,5	120,7	127,4	112,4	90,0	107,6	110,8	69,5	55,3	48,1	58,3	
Canarias	328,7	331,8	312,4	314,4	310,2	317,3	301,2	293,8	281,4	273,1	280,6	223,6	183,0	166,1	151,7	
Cantabria	39,7	40,9	44,8	41,0	33,4	38,9	40,2	35,0	31,6	33,0	35,2	25,1	17,9	19,7	17,9	
Castilla y León	192,0	193,3	204,5	186,8	181,4	194,0	185,9	166,5	153,5	167,8	162,8	133,1	111,2	109,0	95,6	
Castilla - La Mancha	224,5	230,8	216,1	211,2	192,6	209,6	212,2	188,1	180,0	191,3	176,8	143,9	108,5	100,1	89,6	
Cataluña	742,0	690,9	727,6	686,8	669,4	676,1	676,2	643,1	607,2	601,9	622,7	455,8	343,7	292,9	290,8	
Comunitat Valenciana	617,3	591,3	599,9	575,9	588,9	601,7	583,1	576,0	564,2	548,7	491,2	381,7	312,8	293,2	241,0	
Extremadura	115,1	114,8	125,0	118,8	111,3	112,3	114,0	102,8	92,9	98,0	106,3	86,8	71,2	67,0	68,5	
Galicia	226,5	219,6	226,5	203,5	195,3	201,8	200,6	168,4	162,2	170,4	162,7	129,0	112,4	109,1	108,4	
Madrid, Comunidad de	573,1	544,9	522,1	542,0	545,6	563,7	552,4	498,5	483,7	463,3	459,9	345,3	282,7	294,5	243,8	
Murcia, Región de	178,4	179,8	192,1	186,7	177,3	156,3	170,1	161,5	151,4	147,8	141,4	112,6	101,6	81,5	67,3	
Navarra, Comunidad Foral de	36,2	39,8	41,7	35,7	38,5	34,1	37,8	32,2	32,0	38,3	32,4	25,1	22,1	17,4	18,7	
Pais Vasco	129,1	122,4	123,5	114,9	104,3	109,8	113,7	123,1	120,7	110,0	108,6	88,6	67,3	59,3	59,2	
Rioja, La	27,7	25,6	24,1	24,4	22,3	19,1	23,8	21,7	20,9	20,5	18,4	15,6	13,3	10,8	9,8	
Ceuta	10,7	9,5	8,7	8,0	7,2	8,8	7,4	7,9	6,3	5,1	5,4	5,3	5,4	5,9	5,1	
Melilla	7,5	7,2	7,2	7,7	6,8	6,9	6,1	6,1	6,5	7,6	7,1	4,3	6,9	5,4	6,5	

Fuente: INE (2011).

Figura 18. Porcentaje de parados por Comunidad Autónoma.



Fuente: INE (2011).

Sector financiero

El Euribor es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa, es decir el tipo de interés que paga un banco a otro que le deja dinero. Se compone en parte por el tipo oficial del dinero y de una prima de riesgo que aplican los bancos para prestarse el dinero entre ellos.

La prima de riesgo depende de la confianza y liquidez que exista en ese momento entre los bancos. Si los bancos tienen poca liquidez o existe desconfianza entre ellos, la prima de riesgo aumenta y el diferencial para prestarse dinero entre ellos aumenta.

El otro componente es el precio oficial del dinero, que lo marca el Banco Central Europeo para contener la inflación o reactivar la economía. Con tipos altos, cae la demanda de productos y servicios, entonces a menor demanda se retaren los precios y se contiene la inflación.

Con tipos bajos, el dinero circula más puesto que si queda inmovilizado se corre el riesgo de que los intereses que produzca queden por debajo de la inflación. Cuando el Banco Central Europeo disminuye el Euribor, entonces pretende aumentar la actividad y reactivar la demanda. Como vemos en la gráfica siguiente, ésta es la posición adoptada por la Unión Europea a finales de 2008, con una gran reducción del tipo de interés. Sin embargo, desde 2010 está poco a poco volviendo a subirlo para que no se dispare la inflación.

Figura 19. Evolución del EURIBOR.

	2005M10	2006M10	2007M10	2008M10	2009M10	2010M10	2011M10
Mercado interbancario/ EURIBOR / A 1 año	2,414	3,799	4,647	5,248	1,243	1,495	2,110

Fuente: INE (2011).

Sector exterior

Como podemos observar España sigue siendo principalmente importadora de productos, aunque desde 2007 se han reducido un 0,57% en 2008 y un 27,27% respecto del año anterior. También esta reducción de la importación se ha visto acompañada con una reducción de un 15,5% de las exportaciones. Las exportaciones en 2009 en España suponen un 43,68% del total de operaciones exteriores, cosa que nos lleva a una balanza comercial negativa, aunque menor que otros años anteriores.

Figura 20. Evolución de la balanza comercial española

	2005	2006	2007	2008	2009
Importación (A)	232.954,5	262.687,2	285.038,3	283.387,8	206.116,2
Exportación (B)	155.004,7	170.438,6	185.023,2	189.227,9	159.889,6
Saldo (B-A)	-77.949,8	-92.248,6	-100.015,1	-94.159,9	-46.226,6

Fuente: INE (2011).

Factores sociales.

Primeramente diremos que la demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y cuantificar, y a su vez tiene una gran influencia en todos los sectores de la economía.

La demografía incluye diversos elementos como la edad de la población, niveles de riqueza, cambios en la cantidad e población extranjera, distribución geográfica de la población y disparidad del nivel de renta. Pueden determinar en gran medida el tipo de cliente objetivo, la forma de prestar el servicio o el modelo de negocio que debemos seguir.

Por tanto consideraremos interesante cuantificar el crecimiento de la población, determinar sus causas, el cómo y porqué de dicho crecimiento, así como sus implicaciones en otros campos como la salud, el envejecimiento o la concentración de la mayoría de la población.

Los censos de población son listados sistemáticos diseñados para obtener información sobre la población total de un país. Su periodicidad es decenal y debe tener un carácter estatal, comprender la totalidad de la población de un territorio y recoger datos individuales y nominativos.

Atendiendo al último censo publicado en el 2001 la población española se cifró en 40.847.371 personas, lo cual supone casi dos millones más de habitantes en comparación con el censo de 1991. Este incremento se debe a la población

extranjera residente que se ha incrementado en un 344% en tan sólo una década ya que han pasado de 353.367 en 1991 a 1.572.013 en el 2001. Esta llegada fue especialmente intensa entre 1999 y el 2001, años en los que llegó el 54% de estos nuevos 1.218.646 de residentes extranjeros que hay en España desde 1991.

Su distribución total por género es de un 50,65% de mujeres y un 49,35% de varones.

Siguiendo con la comparación intercensal 1991-2001, la estructura por edades se caracteriza por un claro proceso de envejecimiento, debido tanto a la pérdida de peso relativo de la población menor de 15 años como a la ganancia de cuota de los mayores de 65 años, que, en 2001, concentran el 17% de la población total.

Sólo el 14,5% de la población española tiene menos de 15 años, mientras que en 1991 era el 19,4%. Tienen el mayor porcentaje de jóvenes Andalucía, Región de Murcia y Canarias.

En cuanto a las personas de 65 y más años, el mayor porcentaje se sitúa en la zona interior y norte peninsular. Castilla y León, el Principado de Asturias y Aragón son las comunidades autónomas más envejecidas. Las personas de ochenta o más años alcanzan ya la cifra de millón y medio

Figura 21. Porcentaje de población española y extranjera por edades.

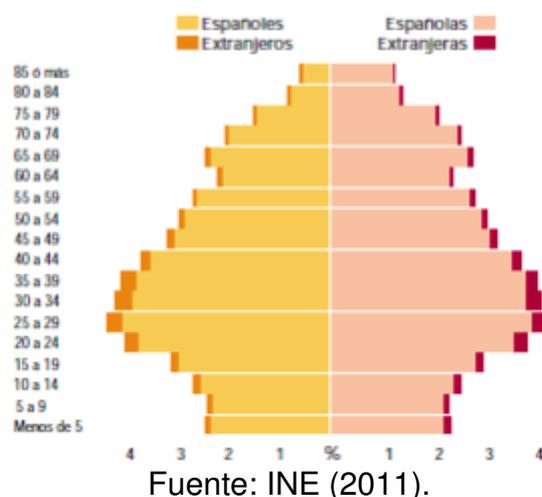
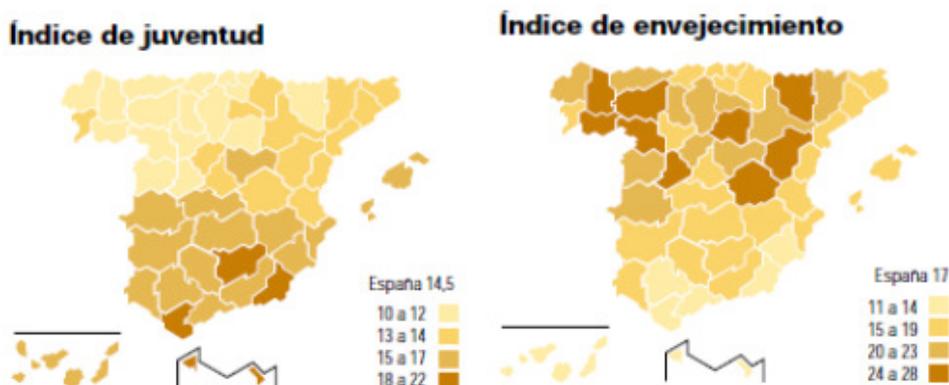


Figura 22. Índices de Juventud y envejecimiento por Comunidades Autónomas.



Fuente: INE (2011).

Para completar esta breve aproximación cuantitativa a la realidad demográfica española no conviene olvidar la información suministrada en otra fuente de información como el padrón. Concretamente, el que se refiere al 1 de enero del 2010 indica que la población residente en España asciende aproximadamente a 47.021.031 habitantes, siendo un 50,6% mujeres y un 49,4% hombres.

En 2010, las provincias con más población son: Madrid, Barcelona y Valencia, seguidas por las provincias de Alicante, Sevilla y Málaga.

Figura 23. Padrón por Comunidades Autónomas a 1 de Enero de 2010.

	Total				
00 Total	47.021.031				
01 Álava	317.352	21 Huelva	518.081	41 Sevilla	1.917.097
02 Albacete	401.682	22 Huesca	228.566	42 Soria	95.258
03 Alicante/Alacant	1.926.285	23 Jaén	670.761	43 Tarragona	808.420
04 Almería	695.560	24 León	499.284	44 Teruel	145.277
05 Ávila	171.896	25 Lleida	439.768	45 Toledo	697.959
06 Badajoz	692.137	26 Rioja (La)	322.415	46 Valencia/València	2.581.147
07 Balears (Illes)	1.106.049	27 Lugo	353.504	47 Valladolid	533.640
08 Barcelona	5.511.147	28 Madrid	6.458.684	48 Vizcaya	1.153.724
09 Burgos	374.826	29 Málaga	1.609.557	49 Zamora	194.214
10 Cáceres	415.083	30 Murcia	1.461.979	50 Zaragoza	973.252
11 Cádiz	1.236.739	31 Navarra	636.924	51 Ceuta	80.579
12 Castellón/Castelló	604.274	32 Ourense	335.219	52 Melilla	76.034
13 Ciudad Real	529.453	33 Asturias	1.084.341		
14 Córdoba	805.108	34 Palencia	172.510		
15 Coruña (A)	1.146.458	35 Palmas (Las)	1.090.605		
16 Cuenca	217.716	36 Pontevedra	962.472		
17 Girona	753.046	37 Salamanca	353.619		
18 Granada	918.072	38 Santa Cruz de Tenerife	1.027.914		
19 Guadalajara	251.563	39 Cantabria	592.250		
20 Guipúzcoa	707.263	40 Segovia	164.268		

Fuente: INE (2011).

A 1 de enero, el 40% de la población residente en España vive en municipios de más de 100.000 habitantes, como Madrid, Barcelona, Valencia... Un 13,1% reside en municipios con menos de 5.000 vecinos. Por otro lado, Madrid y Barcelona son ciudades que destacan por su tamaño.

Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos son muy importantes para nuestro negocio, ya que continuamente están evolucionando, y aparte de significar una ventaja competitiva por la mejor calidad del servicio, también permite una gestión automática del local, lo que significa menores coste y por tanto una ventaja competitiva adicional. (SANGÜESA, MATEO, & ILZARBE, 2006)

Desde la popular utilización de internet, podemos automatizar todo lo que es el servicio, ya que desde cualquier ordenador conectado a internet podemos acceder al sistema central de pagos. También se podría instalar un sistema demótico en el establecimiento, y supondría que se pudiera abrir y cerrar las puertas, encender las luces, etc. desde el Smartphone o tableta.

Por otra parte, nuestros proveedores utilizan páginas web para realizar los pedidos de materiales, etc.

Además se puede utilizar internet como medio publicitario, anunciándose en paginas especializadas, foros o incluso en redes sociales.

Factores ecológicos.

La incidencia en el medio ambiente de nuestro negocio es mínima, pero de todos modos nos aseguraremos de que nuestros equipos sean los más eficientes posible, para no derrochar recursos tan valiosos como son el agua, electricidad y gas. Además también nos aseguraremos de que los detergentes utilizados pasan los controles y exigencias medioambientales de la Unión Europea.

En referencia a este tema la legislación aplicable es la siguiente:

Residuos y suelos contaminados.

A través de esta nueva norma se transpone al ordenamiento jurídico español la Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008, sobre residuos, que estableció el marco jurídico de la Unión Europea para su gestión y sustituye a la Ley 10/1998, de 21 de abril, de Residuos, tras doce años en vigor.

La nueva Ley promueve la implantación de medidas de prevención, la reutilización y el reciclado de los residuos, y permite calificar como operación de valorización la incineración de residuos domésticos mezclados solo cuando ésta se produce con un determinado nivel de eficiencia energética; asimismo, aspira a aumentar la transparencia y la eficacia ambiental y económica de las actividades de gestión de residuos.

Evaluación del impacto ambiental.

Real Decreto Ley 1/2008 sobre la Ley de Evaluación del Impacto Ambiental.

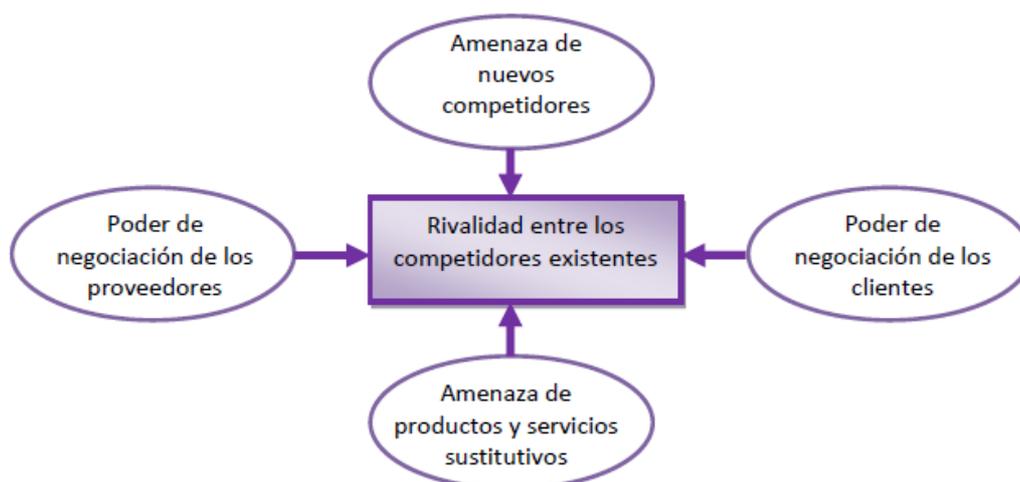
Limitación de emisiones de compuestos orgánicos volátiles.

Real decreto 117/2003 de 31 de enero sobre la Limitación de emisiones de compuestos orgánicos volátiles debidos al uso de disolventes en determinadas actividades.

3.3.ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. 5 FUERZAS DE PORTER.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo de análisis que nos permite analizar la empresa en términos de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de este. Según éste análisis, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos. (GRANT, 2006).

Figura 24. Esquema de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Grant, R. (2006)

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En este segmento no existen barreras de entrada, lo que supone un atractivo. Diremos también que no es necesario que la empresa tenga un gran volumen para aprovecharse de las economías de escala, ya que los costes fijos serían mínimos. Tampoco sería necesario un excesivo requerimiento de capital inicial. Sin embargo lo que es el servicio principal es un servicio difícil de diferenciar, aunque si se podría diferenciar ofreciendo servicios adicionales o extras.

Además, acceder a la cadena de distribución no sería un inconveniente, pero si lo sería conseguir un buen precio o parecido a las cadenas de establecimientos que compiten con nosotros, que aprovechan las compras de gran volumen para conseguir mejores precios.

Amenaza de productos sustitutivos.

Como hemos dicho antes el servicio tiene muy pocos sustitutivo o un único sustitutivo, instalar una lavadora en casa y lavar la ropa en casa, lo que en un principio sería un fuerte atractivo. Pero lo que ocurre es todo lo contrario, y es que en la cultura de nuestro país es habitual tener una lavadora en casa.

El precio del producto sustitutivo es caro o barato relativo a lo que utilizamos la lavadora en casa, ya que no es lo mismo utilizarla para lavar la ropa de una persona solo o para una familia numerosa.

La facilidad de cambio para el comprador o el bajo coste de cambiar sería muy poco atractivo. Y además, tampoco es atractivo por la poca diferenciación del servicio prestado y la posibilidad de que se instalen sustitutos cercanos.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Primeramente podemos decir que este segmento o mercado es atractivo porque los clientes no están muy bien organizados, ya que se trata de particulares. Un inconveniente es que tiene un único sustitutivo, lavar la ropa en casa, pero es una práctica muy extendida y de habitual uso en nuestro país.

Otro atractivo sería el elevado precio de las lavadoras nuevas para gente con pocos recursos o la falta de espacio en casa para poderla instalar. Sin embargo es muy fácil para el cliente cambiar de empresa o proveedor del servicio, ya que no es un servicio caro o con mucha diferencia de precio entre proveedores.

Una desventaja sería también que el servicio ofrecido no presenta ninguna exclusividad, aunque en Valencia, la zona que en un principio hemos escogido no es un servicio bastante extendido. Otro atractivo para este segmento sería la facilidad de informar al cliente del servicio ofrecido, ya que el servicio estaría orientado al cliente cercano y no haría falta un gran desembolso económico para publicitarlo.

Para acabar con este elemento, consideraremos una ventaja que la frecuencia de utilización del servicio y el margen de ingresos que deja es relativamente alto.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Respecto a los proveedores diremos que no están muy organizados, ya que cada marca de lavadoras o detergentes tienen sus propias estrategias diferenciadas y son competidores entre ellos, pero por eso mismo los precios, sobre todo de la maquinaria son bastante similares todos, ya que son empresas grandes para aprovechar las economías de escala.

La ventaja es que existen muchos proveedores o marcas que puedan proveernos de maquinaria y materiales, sin que varíe la calidad del servicio ofrecido. Por esto diremos también que el coste de cambiar de proveedor es relativamente bajo, lo que representa un atractivo.

Productos sustitutivos no habría demasiados, pero hay muchos proveedores de los recursos que necesitamos. La integración hacia delante de los proveedores es posible pero muy improbable, ya que como hemos hablado se trata de

empresas muy grandes dedicadas por completo a la fabricación de sus productos.

Respecto a la integración vertical hacia detrás de los competidores diríamos que es casi imposible, ya que como hemos dicho necesitarían un gran volumen de empresa para aprovecharse de las economías de escala para que les saliera rentable fabricar sus materias primas y maquinaria.

Rivalidad entre los competidores.

Aunque está considerada una de las 5 fuerzas de Porter, más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. Para una empresa es más difícil competir en un segmento donde los competidores sean abundantes y estén bien posicionados, además que sean altos los costes fijos, lo que les llevara constantemente a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (JOHNSON & SCHOLLES, 2000)

El sector que estamos analizando nosotros no cumple con ninguna situación de las que hemos dicho antes, así que diremos que respecto a la rivalidad entre competidores se trata de un sector atractivo.

3.4. ANÁLISIS DEL SECTOR Y COMPETENCIA A NIVEL LOCAL, AUTONÓMICO Y NACIONAL.

Algunos de los competidores a nivel nacional, autonómico y local son:

- <http://dkolada.com> : Se trata de una franquicia de auto lavanderías de Cartagena (Murcia) que ofrece la posibilidad de abrir un establecimiento fijo, es decir en un local comercial, y también ofrece la posibilidad de instalar todo lo necesario para ofrecer el servicio en un modulo prefabricado, que se puede ubicar en cualquier lado que tenga unos requisitos mínimos de agua y luz (estación de servicio, campings, etc.)
- <http://www.autolavanderiabilbao.com> : Es una auto lavandería situada en Bilbao que ofrece la posibilidad de hacer la colada en lavadoras de 9 o 18 kg, así como secarla, mediante un proceso muy sencillo y en un tiempo inferior a 1 hora. Permite usar cualquier detergente y suavizante que lleve el cliente, aunque también ofrecen el servicio de venta de estos productos. También disponen de una maquina de cambio de de billetes en monedas. Abren los 365 días del año.
- <http://www.autolavanderiacleanapuchinos.com> : Ubicados en Sevilla, prestan un servicio de lavado de ropa para particulares, empresas, residencias universitarias, etc. En su establecimiento podemos encontrar lavadoras y secadoras de cargas hasta 13 kg., y además disponen de los servicios adicionales de WIFI, televisión, aparcamiento y cafetería. Su horario comercial es de 07h. a 23h.

- <http://www.autolavanderiaaondaluna.es> : Ellos se describen como una lavandería self sevice, ubicada en Madrid, que cuenta con unas lavadoras y secadoras de 8 y 13 kg. para poder lavar la ropa como quiera su cliente. Cuentan con un dispensador de jabón y suavizante a un precio de 1 € para un lavado.
El precio de los servicios varía dependiendo de la maquina a usar, 5 € del lavado y secado en maquinas de 8 kg, y 6 € si lo haces en las de 13 kg. El horario de apertura al público es de 9h a 22.30h de lunes a sábado, y de 11h a 22.30h los domingos y festivos.
- <http://www.lavaxpres.com> Se trata de una franquicia presente en toda España, incluso tiene 3 establecimientos en valencia capital y uno en la localidad de Torrente, una de las ciudades grandes cercanas a la capital. Como todas las anteriores, y aunque más grandes, tiene varios tipos de lavadoras de 9 y 18 kg.
Su horario de apertura es de 8h a 22h los 365 días del año. Su precio es de 3 a 3,5 € para lavar 9 kg., el precio más barato que hemos encontrado, lo que la hace el competidor más fuerte para nuestra empresa. Aunque una opción sería plantearse unirse a la marca líder en la zona.
- <http://www.thelaundrystop.es> Es una autolavandería ubicada en el barrio de El Carmen de Valencia. Además de los servicios propios de una autolavandería como tal (a 5 € el lavado en maquina de 8 kg.), ofrece también el servicio de internet a 0,50 cent. / 20 min. El horario comercial de este establecimiento es de 9.30 a 22h de lunes a viernes y de 14.30 a 22h sábados y domingos.
- <http://www.kwl-aqua.com> Es una franquicia de auto lavanderías valenciana, que opera sobretodo en la comunidad valenciana, aunque también está presente en Madrid y Galicia. En la provincia de Valencia tiene muchos establecimientos abiertos, pero donde más tiene es en Valencia capital. También está presente en varios municipios de la provincia de valencia como son Mislata y Gandía.

Esta franquicia ofrece lavadoras domóticas, los cuales afirman que no es lo mismo que automáticas. Se aplican las técnicas de la demótica para el funcionamiento autónomo y automático de una lavandería de autoservicio, aportando la ventaja de que no precisa de ninguna persona empleada en el establecimiento para su normal funcionamiento.

Ademas dispone de un sistema de gestión central que controla todos los parámetros de funcionamiento de las máquinas, temperatura del agua, bombas dosificadoras, niveles de jabón etc. todo ello para el conseguir la mayor eficiencia energética.

Tambien este sistema es capaz de llevar también todo el control de la tienda desde cualquier ordenador o desde un simple teléfono móvil (abrir o cerrar las puertas, encender las luces, efectuar el control de la recaudación, controlar los niveles de jabón, de temperatura del acumulador de agua, hasta incluso ver y hablar con los clientes en tiempo real).

El precio del servicio de este competidor es a partir de los 4 euros con las maquinas pequeñas y los productos los incluye la maquina.

3.5.ANÁLISIS DAFO-CAME.

Análisis DAFO.

Análisis Externo: La empresa se encuentra rodeada de un entorno, así que el análisis externo permite fijar unas oportunidades y amenazas derivadas de interactuar con dicho entorno. (ECHEVERRI, 2009)

Oportunidades.

Las Oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechados. Para nuestro caso podríamos decir que son los siguientes:

- Crecimiento de la inmigración en Valencia en los últimos años y la concentración masiva de ésta en determinados barrios.
- Masificación de las ciudades y por tanto reducción del tamaño de las viviendas.
- Auge del alquiler y además la aparición de ayudas para el alquiler de viviendas.
- Destino muy solicitado por estudiantes europeos, que vienen un cuatrimestre o incluso todo el curso.
- Cambio del estilo de vida de muchos jóvenes, compartiendo piso sin que sean ya estudiantes.
- Relativa novedad del servicio ofrecido en Valencia.
- Ninguno de los principales competidores abre las 24 horas del día.
- Crisis económica. Este factor lo pondremos como una oportunidad y como una amenaza, ya que es una oportunidad porque la gente tiene menos dinero para hacer el desembolso de comprarse una lavadora, sin embargo también es una amenaza por la falta de liquidez de la población.

Amenazas.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. (WEBSTER, 1994)

- Muy establecida la cultura de lavar la ropa en casa, o más bien diremos que es la cultura de siempre o generalizada.
- Los competidores tienen varios establecimientos abiertos, con la mejor posición que esto les proporciona.

- La difícil situación económica para conseguir financiación para obtener todos los recursos y activos necesarios.
- Como hemos dicho antes en el apartado de las Oportunidades, la crisis también es una amenaza porque la población dispone de menos liquidez.
- Posible entrada de nuevos competidores, ya que no existen grandes barreras de entradas.
- Servicio asociado a un tipo de población con pocos recursos, aunque últimamente se está viendo este tipo de servicios en series de moda.

Análisis Interno: El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta la empresa.

Fortalezas.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al nuestro proyecto de otros iguales o parecidos. Diríamos que son para nuestro caso las siguientes:

- Más eficiencia energética respecto a las lavadoras domesticas.
- Al lavártelo tu mismo, representa una mayor intimidad que llevar tus prendas a una tintorería o lavandería convencional.
- Mas barato que las lavanderías o tintorerías, ya que no se necesitan tantos recursos humanos al ser un autoservicio.
- Mayor rapidez que en una lavandería convencional o incluso en casa, ya que son electrodomésticos más eficientes.
- Tienes a tu disposición secadoras, cosa que no todo el mundo tiene en casa.
- Las lavadoras están siempre a punto, sin el inconveniente de que se te estropee en casa y no puedas lavar.
- Ayuda de manuales para lavar la ropa y programas menos complicados que los de las lavadoras domesticas. Ideal para la gente que no está acostumbrada a hacer la colada o novatos en estas tareas.
- Opción más barata y sencilla de lavar la ropa en zonas turísticas de apartamentos, hoteles o campings.

Debilidades.

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las Debilidades son problemas internos, que pueden y deben eliminarse.

- Precio del servicio aun demasiado elevado para competir con lavarse la ropa en casa, siempre y cuando se pretenda vivir en el mismo lugar más

de 2 o 3 años y sea imposible trasladar el electrodoméstico al próximo destino.

- Periodo de tiempo muerto mientras se lava la ropa.
- Hay prendas o manchas que hay que pre tratar para que se eliminen o laven bien.
- Es un establecimiento donde no hay nadie físicamente ahí en todo momento, lo que pueden provocar actos vandálicos o problemas técnicos que hay que atender de inmediato.

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

Es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO, cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa (amenazas y oportunidades) e interna (debilidades y fortalezas).

Este análisis persigue corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Corregir las debilidades.

Para este fin podríamos emprender las siguientes acciones:

- Negociar con los proveedores para poder ofrecer el servicio al precio más competitivo posible.
- Ofrecer servicios adicionales como WIFI, televisión, cafetería,... para que la espera a que se lave la ropa sea más entretenida. También hay que barajar la idea de poner una llave o código de seguridad a la lavadora para poder dejarla lavando y poder hacer alguna otra cosa en ese tiempo.
- Es necesario instalar un sistema de vigilancia para evitar actos vandálicos, además también es necesario un teléfono de atención al cliente, mientras el establecimiento permanezca abierto, que resuelva cualquier inconveniente que le pueda surgir al cliente utilizando nuestro servicio, como que se atasque la maquina, se estropee, etc.
- Instalar una máquina expendedora de jabones específicos para pretratar manchas o prendas delicadas.

Afrontar las amenazas.

Para ello debemos realizar las siguientes acciones:

- Realizar campañas publicitarias para dar a conocer el servicio ofertado y presentarlo como una alternativa al habitual sistema de lavar la ropa.
- Para hacer frente a la competencia existe la posibilidad de agregarse a alguna franquicia, asegurándonos así que no se puede abrir otra de esa firma en la zona. Además se pueden hacer bonos o promociones para fidelizar al cliente.

- Mostrar anuncios de series modernas o películas donde la gente normal o moderna usa estos servicios, para que no se asocie únicamente a cierta población escasa de recursos o inmigrantes.

Mantener las fortalezas.

Debemos realizar las siguientes acciones para seguir manteniendo las fortalezas que pueden darnos una ventaja.

- Establecer un sistema de mantenimiento preventivo de nuestros equipos para que estén siempre disponibles y se estropeen lo mínimo posible, tanto para poder ofrecer un servicio de calidad como para no perder ningún cliente porque no hay suficientes lavadoras funcionando.
- Instalar solo maquinaria eficiente respecto a la utilización de recursos y con la última tecnología, para poder diferenciarse de las lavadoras domesticas y también poder reducir el precio del servicio o aumentar su margen.
- Revisar constantemente los precios y compararlos con los de nuestros competidores, para poder mantenernos siempre en un margen de precios competitivos.
- Debemos también elaborar una serie de guías, de fácil comprensión, para lavar los distintos tipos de ropa y que las maquinas que instalemos sean también fáciles de utilizar y programar.

Explotar las oportunidades.

Para este fin debemos estudiar las siguientes medidas para aprovecharlas:

- Instalarnos en barrios donde se concentra la mayor parte de la población extranjera.
- También es una buena ubicación los barrios donde exista un gran porcentaje de viviendas alquiladas.
- Una buena ubicación, seria barrios de estudiantes o cerca de colegios mayores o residencias universitarias.
- Una de las medidas más importantes seria la realización de campañas publicitarias, vendiendo el servicio como moderno y que es una alternativa a comprarse una lavadora.
- No existe ningún competidor que abra las 24h, por tanto seria una opción a estudiar, ya que si ninguno lo hace será por algo.

3.6.EPÍLOGO.

En este capítulo 3 hemos estudiado tanto el macroentorno como el microentorno, así que obtendremos conclusiones de ambos análisis.

Del análisis del macroentorno extraemos las siguientes conclusiones:

- Factores políticos y legales: el negocio se regirá específicamente por el R.D. 1453-1987 Regulador de los servicios de limpieza, conservación y teñido de productos textiles, cueros, pieles y sintéticos.

Además también le afectaran, por ser una sociedad que opera en el territorio español, por otro tipo de leyes como la del I.V.A, etiquetado textil, etc.

- Factores económicos: el contexto económico experimenta una mejoría respecto al año anterior, esto se plasma en la evolución positiva del PIB y del IPC, aunque se observa un aumento de la tasa de paro. Como consecuencia de todo lo anterior, experimentamos un aumento del Euribor.
- Factores socios demográficos: la sociedad española es una población envejecida y con gran peso de la inmigración. Así mismo, se han detectado cambios en los hábitos de la sociedad: más valoración de su tiempo libre y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo entre otros, que provocan un aumento de la demanda de servicios rápidos y sencillos. Esto supone una gran oportunidad para la empresa.
- Factores tecnológicos: la tecnología es fundamental en el tipo de negocio que estamos estudiando, ya que para que opere automáticamente es necesaria la implantación de un sistema domótico avanzado.

Respecto al estudio del microentorno, podemos extraer las siguientes conclusiones en lo que se refiere a las 5 fuerzas de Porter:

- Barreras de entrada: Existen muy pocas barreras de entrada en este sector, ya que no se necesita un gran volumen, tanto de inversión como de espacio, para poder ofrecer un servicio de calidad y a unos precios competitivos

Respecto a las barreras de salida, podemos perder la inversión en maquinaria y la realizada en la reforma del local en caso de tenerlo alquilado.

- Productos sustitutivos: No existen muchos sustitutivos, aunque existe uno muy consolidado entre la sociedad, que es comprar una lavadora y lavar la ropa en casa.
- Rivalidad entre competidores: La competencia en nuestro sector se considera baja debido al escaso número de empresas que desarrollan el mismo o similar servicio.
- Poder de negociación de los clientes: Su poder de negociación es medio-bajo ya que no se encuentran organizados al tratarse de particulares, se guiaran por un servicio rápido, eficaz y barato.

- Poder de negociación de los proveedores: Su poder de negociación será bajo puesto que los productos que ofrecen no presentan diferenciación.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.

4.1.INTRODUCCIÓN.

En este capítulo, en primer lugar, vamos a ver cuál será el mejor lugar para ubicar nuestra empresa, ya que una buena localización de la empresa es muy importante para el buen funcionamiento de la misma. Si la empresa no se encuentra bien ubicada, es posible que no atraiga el número suficiente de clientes para que el negocio vaya bien.

En segundo lugar vamos a realizar la distribución en planta de la empresa. Una vez decidida la ubicación de la empresa y el tamaño del local, procederemos a la distribución de los espacios necesarios mediante un método SLP, para obtener un aprovechamiento óptimo del espacio.

En tercer lugar vamos a detallar las operaciones y servicios necesarios para poder ofrecer el servicio de lavandería autoservicio o “autolavandería”.

Finalmente, en este capítulo detallaremos las inversiones necesarias, costes unitarios y la cartera de servicios que ofrecerá la empresa.

4.2.LOCALIZACIÓN.

La localización geográfica de la empresa es una decisión estratégica y vital para la viabilidad de la misma. Elegir un buen local para instalar el negocio es una decisión básica, ya que necesitaremos determinada superficie, una distribución en planta adecuada, además también dependerá su coste, forma de adquisición (alquiler, compra, leasing) y la reglamentación que puede afectarle, etc. (KONZ, 1991)

Paso 1. Decidir la localización.

La primera decisión que debemos de tomar para elegir la localización óptima del negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario calcular el área comercial de cada población.

El área comercial mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes que habitan en los alrededores para que realicen sus compras en ella. Cuanto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará dentro de su alcance y por tanto más atractiva.

Hemos elegido la provincia de Valencia como zona de estudio, y los 6 municipios con más población de la provincia, y que analizaremos por separado, son: Valencia, Gandía, Torrente, Sagunto, Paterna y Mislata. Y los factores que vamos a analizar son los siguientes:

- Total de población: como hemos dicho al principio de este apartado, cuanta más población haya mejor.
- Distancia a áreas de influencia: tomaremos como área de influencia Valencia por ser la capital de provincia y núcleo de población más grande. Además es nuestro domicilio habitual.
- Densidad de población (habitantes por km²): es el factor más importante en nuestro caso, porque cuanta más población concentrada en un

menor territorio, más pisos compartidos o más pequeños, es decir más necesidad de lavar la ropa y menos espacio para instalar lavadoras.

- Población activa: ya que los menores de 16 años y mayores de 65 no son nuestro cliente potencial. Los primeros porque raramente están independizados y los mayores porque ya tienen unos hábitos adquiridos que serian muy difíciles de cambiar.
- Porcentaje de población extranjera: muy importante también porque suelen agruparse en barrios humildes donde existen inmuebles de alquiler y suelen compartir piso para compartir gastos así también.
- Cercanía de competidores: cuantos menos competidores tengamos cerca mejor, y si es posible que no exista ninguno.

Valencia.

Es la capital de provincia y comunidad autónoma, y por ello la hemos considerado la principal área de influencia. Cuenta con una población aproximada de 800.000 habitantes. Tiene un porcentaje de población extranjera del 14,16% siendo mayoritariamente de países suramericanos. La población activa está en torno al 69,20% y una densidad de población de 5.995,8 habitantes por kilometro cuadrado.

Los competidores son principalmente 3: una auto lavandería situada en el barrio del Carmen llamada "The Laundry Stop"; una franquicia con 7 establecimientos abiertos llamada "ce colada express"; otra franquicia llamada "lava-expres", que cuenta con 4 establecimientos; otra franquicia llamada "lavaxpres", que tiene 2 establecimientos abiertos en Valencia Capital; y además también encontramos la franquicia "KWL-aqua" con varios establecimientos abiertos en la capital.

Gandía.

Es el municipio con mayor población empadronada de la provincia de Valencia con un total aproximadamente de 82.000 habitantes. Gandía se encuentra a 70 km.de Valencia, área de influencia. El 23,5% de la población es de origen extranjero, principalmente europeos. Tiene una tasa de población activa alrededor del 75,5% y su densidad de población es igual a 1.314,4 habitantes por km. cuadrado. Hay que destacar su aumento de la población en verano por ser uno de los principales destinos turísticos de la comunidad valenciana.

En Gandía también tiene abierto un establecimiento la franquicia "ce colada express" en la plaza elíptica. También opera en este municipio la franquicia "KWL-aqua", con un establecimiento abierto.

Torrente.

Es un municipio situado a 9 km.de Valencia con un total de población de 77.000 habitantes. La población de Torrente es en un 9,88% extranjera. Tiene un porcentaje de población activa del 70,72% y su densidad de población es igual a 1.108,8 habitantes por km. cuadrado.

Existe ya abierto un establecimiento en Torrente por la franquicia "Lavaxpress".

Sagunto.

Situado a 25 km. de Valencia tiene empadronados aproximadamente un total de 66.000 habitantes. El porcentaje de extranjeros en el municipio de Sagunto es del 11,11%. La población activa se sitúa en torno al 69,25% y cuenta con una densidad de población de 1.727,7 habitantes por km. cuadrado.

No hemos encontrado evidencia de ningún competidor en el municipio.

Paterna.

Es un municipio de 61.000 habitantes situado a 5 km.de Valencia. El 8,74% de la población es de origen extranjero. Tiene una tasa de población activa del 72,51% y su densidad de población es de 1.727,7 habitantes por km. cuadrado.

No hemos encontrado evidencia de ningún competidor en la zona.

Mislata.

Es el municipio de los analizados más cercano al área de influencia, es decir Valencia, situada a tan solo 2 km. de Valencia, aunque son linderas. Mislata tiene un total de población aproximadamente de 43.500 habitantes. El porcentaje de población extranjera esta entorno al 11,72% y cuenta con una tasa de población activa del 72,2%. También Mislata es el municipio de los analizados con una mayor densidad de población, con 21.272 habitantes por km. cuadrado.

Buscando competidores, solo hemos encontrado un establecimiento de la franquicia “KWL-aqua”.

Para resumir esta primera parte del análisis de localización podríamos resumir los datos en esta tabla:

Tabla 1. Resumen de posibles municipios para ubicar el negocio.

	Total Población (habitantes)	Distancia a Valencia (km.)	% población extranjera	% población activa	Densidad de población	Competidores cercanos
Valencia	800.000	-	14,16	69,20	5.995,80	muchos
Gandía	82.000	70	23,50	75,50	1.314,40	pocos
Torrente	77.000	9	9,88	70,72	1.108,80	Único
Sagunto	66.000	25	11,11	69,25	497,30	-
Paterna	61.000	5	8,74	72,51	1.727,70	-
Mislata	43.500	2	11,72	72,20	21.272,50	Único

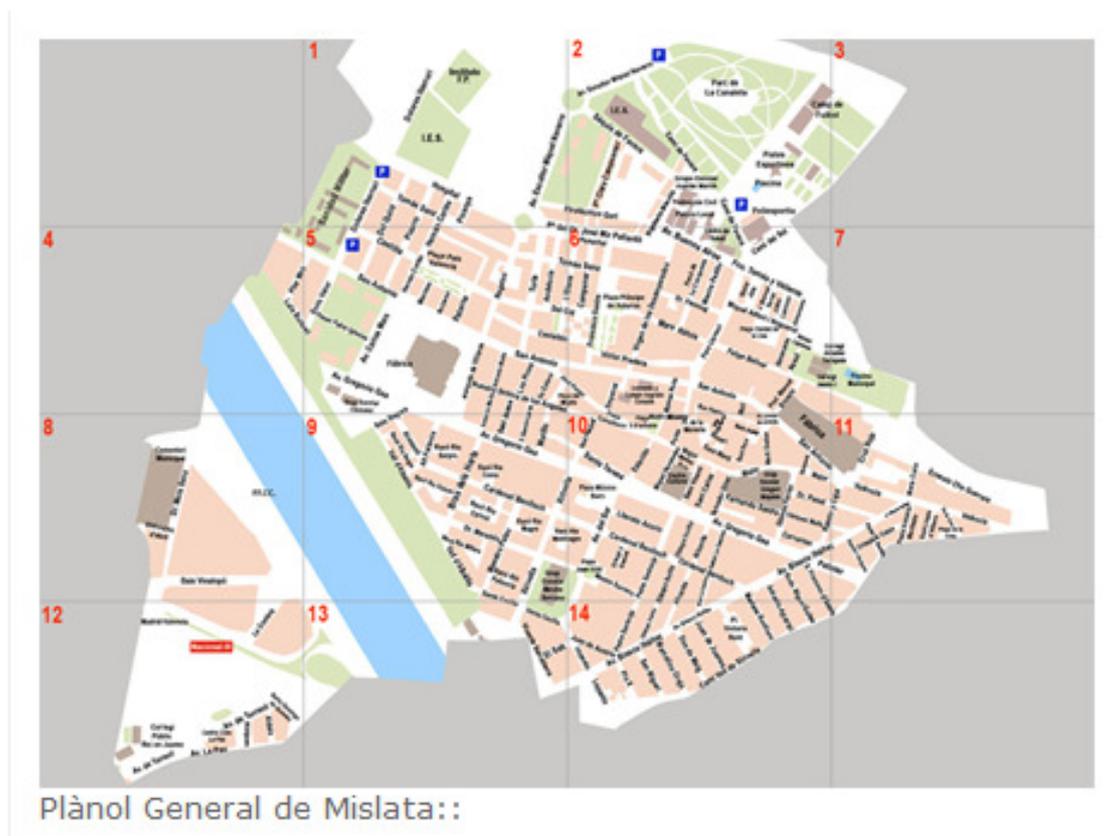
Fuente: Elaboración propia.

Después de estudiar estos 6 municipios, la mejor ubicación o localización para el negocio sería Mislata, por su cercanía a Valencia, elevado porcentaje de población extranjera y sobre todo por su escasez de competidores cercanos y su alta densidad de población, mucho superior a la de cualquier población española, incluso asemejándose a la de París.

Paso 2. Decidir el barrio de ubicación de la empresa.

Una vez determinada la ciudad, deberíamos elegir el barrio donde vamos a ubicar el establecimiento, pero cabe destacar que Mislata cuenta con tan solo 2,1 km. cuadrados de superficie, con lo que nos ha sido imposible encontrar datos estadísticos por sectores o barrios. Debido a lo que hemos comentado, optaremos por ubicarnos lo más cerca del centro de la población y guardando cierta distancia a nuestro competidor. Nuestro competidor está situado en el sector número 9, así que optaremos por el sector número 10 para instalar nuestro establecimiento. Aquí abajo se puede ver un mapa del municipio de Mislata por sectores.

Figura 25. Mapa de Mislata por sectores.



Fuente: Ayuntamiento de Mislata (2011).

Paso 3. Decidir la ubicación concreta del local.

Para determinar la localización concreta del comercio, dentro del municipio y el sector escogido, lo primero que debemos seleccionar es el tipo de ubicación que deseamos entre las tres opciones existentes: Local aislado, zona comercial o centro comercial.

El tipo de ubicación escogido es en una zona aislada pero que tenga elevado tránsito peatonal y rodado, ya que evitamos estar rodeados de competidores, además de que es el más apropiado para nuestro tipo de negocio, por la comodidad de los clientes y por la cercanía a su domicilio.

Además, tendremos el local en que nos instalemos debe reunir ciertas características, como son:

- Como hemos dicho antes, que este cerca de los clientes, por tanto siempre que se pueda buscaremos un local en una calle grande y con viviendas altas.
- Respecto a la Visibilidad del local, que sea una arquitectura agradable y disponga de una buena iluminación, ya que esto va a determinar la capacidad de atraer la atención del establecimiento a los clientes.
- Buscamos una calle con tráfico peatonal, ya que cuanto más transitada sea la calle donde se encuentra el local más probabilidades que se visite el negocio.
- También es muy importante que exista tráfico rodado, el estado de las carreteras, la existencia o no de atascos, si se trata de una calle de sentido único, las distintas vías de acceso, dificultad para encontrar aparcamiento, etc.
- El número de competidores en las cercanías también es importante, ya que cuantos más competidores haya en una zona, más dura será la competencia y más bajos serán los márgenes, pero nos hemos asegurado de que no existan muchos cuando hemos analizado el barrio en que instalaremos el negocio.
- Un factor positivo es también el número de tiendas no competidoras, ya que cuantas más tiendas haya en los alrededores, más compradores se acercarán y aumentan las probabilidades de venta del negocio.
- Además, debemos analizar el coste, superficie y estructura del establecimiento, la anchura de la calzada, la anchura de la acera, las condiciones del suelo, si es zona ajardinada, etc...
- Coste de acondicionamiento para la puesta en marcha del negocio.

Para ubicar nuestro negocio hemos seleccionado seis bajos comerciales disponibles para alquilar en Mislata, los cuales analizaremos según las características citadas anteriormente. Estos están situados en las calles:

Avenida del Sur.

Se trata de un local comercial situado en la av. del sur y cerca de la avenida Gregorio Gea. Dispone de una puerta a la calle, con cierres metálico y de aluminio. También cuenta con suelo cerámico, aire acondicionado y tres aseos. Actualmente está distribuido como bar, pero se puede modificar para destinarlo a cualquier otra actividad. El local tiene 80 m² y el precio de alquilarlo al mes es de 600 €.

Calle Mayor.

Es un local comercial en Mislata con una superficie de 150 m². El local cuenta con 2 aseos, 2 puertas de acceso y escaparate. Está preparado para minusválidos, es decir es accesible. También cabe destacar que es esquinero, todo exterior y da a dos calles, todo ventanales y muy luminoso. Cuenta además con persianas con motor. El precio de alquiler al mes de este local es de 1000 € mensuales.

Avenida Gregorio Gea.

Local comercial en alquiler con una superficie de 150 m². Dispone de 1 aseo, está adaptado para minusválidos y es totalmente diáfano. Tiene escaparate, además está dada de alta el agua y la luz. También cuenta con la preinstalación de aire acondicionado por conductos. El local está bien situado junto a la avenida de Gregorio Gea cerca de parada del metro, zona de mucho paso de peatones y vehículos. El precio de alquiler es de 700 € mensuales.

Calle San Antonio.

Es un local comercial en alquiler con una superficie de 89 m², muy iluminado y con 1 aseo. Esta adaptada la entrada para minusválidos y dispone de suministro de agua, luz y teléfono. El local dispone de 13 m. de fachada. Y su precio de alquiler son 500 € mensuales.

Calle Cardenal Benlloch.

Se trata local comercial de 120 m² de superficie. El local cuenta con dos aseos y una puerta de acceso con escaparate, aunque es posible abrir otra puerta de acceso. El local esta accesible para minusválidos y cuenta con agua, luz y la preinstalación de aire acondicionado. Es un local luminoso y muy cerca del ambulatorio, una zona de mucho paso de gente. El precio de alquilarlo un mes es de 550 €.

Calle Bras dels Horts.

Local comercial de 150 metros cuadrados situado en la calle Bras dels horts en Mislata, el anunciante no da más datos del local, pero por su situación podemos decir que esta a las afueras y bastante alejada del núcleo comercial de Mislata. El precio de alquiler de este local son 750 € al mes.

Para resumir las características de cada uno de los locales hemos elaborado la siguiente tabla:

Tabla 2. Resumen de posibles bajos comerciales para alquilar.

	TIPO VIA	Nº ENTRADAS	TRAFICO PEATONAL / RODADO	DISTANCIA A COMPETIDOR	DISTANCIA A ZONA ELEGIDA	ZONA COMERCIAL	SUPERFICIE (M2)	PRECIO (€/MES)	OTROS
AV. SUR /GREGORIO GEA	AVENIDA	1	PEATONAL +2 SENTIDOS	200	450	SI	80	600	AIRE ACONDICIONADO, 3 ASEOS
CALLE MAYOR	CALLE	2	PEATONAL	300	700	SI	150	1000	ESQUINERO, ACCESIBLE
GREGORIO GEA	AVENIDA	1	PEATONAL +2 SENTIDOS	200	450	SI	150	700	DIAFANO, CERCA METRO,ZONA MUY TRANSITADA,
SAN ANTONIO	AVENIDA	1	2 SENTIDOS	500	650	NO	89	500	ACCESIBLE, SUMINISTROS.
CARDENAL BENLLOCH	CALLE	1	1 SENTIDO	-	450	SI	120	550	2 ASEOS, ACCESIBLE, PREINST. AA, CERCA AMBULATORIO.
BRAS DELS HORTS	CALLE	1	1 SENTIDO	350	800	NO	150	750	-

Fuente: Elaboración propia.

Para elegir el local, lo primero que miraremos será que la distancia a la zona elegida sea la mínima posible, y de todos los locales los más cercanos son los de la Av. Del Sur, Av. Gregorio Gea y c. Cardenal Benlloch.

Seguidamente, por orden de importancia, escogeremos el que más lejano se encuentre de nuestro competidor, y encontramos un empate entre los locales de la Av. Del Sur y el de la Av. Gregorio Gea.

Analizamos los dos finalistas y observamos que el local de la Av. Gregorio Gea es más grande, tiene casi el doble de metros cuadrados de superficie, y aunque su precio es ligeramente superior, el precio por metro cuadrado es bastante inferior. También el local de la Av.

Gregorio Gea es más apropiado por encontrarse más cerca del metro y por ser una avenida más transitada y grande que la Av. del Sur. Por todo esto, la ubicación finalmente del local para instalar nuestro establecimiento será la Av. Gregorio Gea.

4.3.DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

La distribución en planta incluye todas las decisiones sobre la disposición física de los centros de actividad económica.

El objetivo de la distribución en planta es principalmente que los trabajadores, equipos, y en este caso los clientes trabajen con la mayor eficacia y eficiencia posible. Así que procura encontrar la ordenación más económica y eficiente de los equipos y áreas de trabajo. Más en concreto, estos objetivos, para nuestro caso, se resumen en:

- Que no exista congestión del establecimiento, colocando un número de equipos suficiente para que no se produzcan colas o perdamos clientes. Tampoco debemos de poner más de las que son necesarias por el coste que ello supone.
- Debemos evitar que haya áreas ocupadas innecesariamente, ya que no aportan ningún valor añadido al servicio y pueden aprovecharse para otros menesteres que sí que lo hagan.
- Reducción del trabajo administrativo e indirecto, para ello vamos a intentar automatizar todo nuestro establecimiento como hemos visto que hacen algunos de nuestros competidores, así nos ahorraremos bastante espacio y tiempo. Simplemente colocaremos un despacho con un ordenador central donde se vuelquen todos los datos de gestión.
- Que la supervisión y control de los equipos, ya sea para mantenimiento o para reparaciones, no haga falta desmontar todos los equipos o sea demasiado complicado acceder a ellos.
- La distribución que adoptemos debe ser también flexible, por si en un futuro debiéramos ampliar el negocio porque aumente la demanda.
- Comodidad para el uso.
- Reducción de los movimientos de materiales innecesarios.
- Reducción de riesgos para la salud, como pueden ser escapes de gas o intoxicaciones por productos químicos.

Cabe decir que no todos los objetivos pueden ser alcanzados al 100%, así que la mejor solución para una buena distribución en planta será un equilibrio entre todos ellos. De todas formas los objetivos básicos y principales serán:

- Circulación mínima de productos, personas e información.
- Seguridad en los movimientos de productos y personal, es decir minimizar al máximo la posibilidad de accidentes.
- Flexibilidad, por si es necesario modificar su distribución en el corto o medio plazo para atender nuevas expectativas de la demanda.

Para realizar una buena distribución en planta es necesario conocer todos los factores implicados en la empresa y las relaciones entre ellos, ya que su situación concreta dependerá de estas. Los factores implicados principalmente son estos:

- Materiales: habrá que definir su forma, volumen, peso y características especiales tales como físicas y químicas. En nuestro caso los materiales que se emplean no son nocivos y pueden almacenarse todos juntos sin problemas. Los primeros materiales y más necesarios que emplearemos

será el agua y la luz, pero los consideraremos como suministros ya que no se pueden almacenar ni necesitan espacio para ello.

Los materiales que necesitaremos almacenar son detergentes, que compraremos en sacos de 25 kg; suavizantes, que vienen en garrafas de 5 litros; y quitamanchas, que vienen en formato de cubos de 1 litro. También necesitaremos blanqueador, en garrafas de 5 l. y detergente líquido para prendas de color, que viene en garrafas de 25 litros.

- Maquinaria: para iniciarnos en el negocio empezaremos con cuatro lavadoras de 8 kg. y dos de 18 kg., capaces de lavar la ropa a plena carga en menos de media hora. Dos secadoras de 11 kg. y una de 26 kg., para asegurarnos un secado rápido de la carga tanto de las lavadoras de 8 kg. como en las de 18 kg.

Todas las lavadoras y secadoras están fabricadas con Acero Inoxidable. En el mecanismo de la puerta no hay ninguna pieza de plástico, todo está hecho en acero, así se reduce el desgaste de la maquinaria y se puede calcular que estas lavadoras tienen una vida útil de entre 10 y 12 mil ciclos. El programador electrónico permite personalizar 10 lavados y cuatro secados diferentes, uno para cada necesidad específica del cliente, además esto nos proporciona una ventaja muy importante para reducir y optimizar el consumo de energía (agua, gas y electricidad) en cada ciclo. Para ver más características técnicas podemos visitar la web del fabricante <http://www.primer.es/lavadoras1.html>.

Las medidas de las lavadoras de 8 kg. son de 660 x 788 x 1025 mm. y las de las lavadoras de 18 kg. son 780 x 885 x 1190 mm.

Las secadoras miden 785 x 830 x 1700 mm. y 890 x 1340 x 1780 mm. respectivamente las de 11 y 26 kg. (<http://www.primer.es/secadoras1.html>).

También necesitaremos una central de pago y un dispensador de detergentes. Para la central de pagos, hemos elegido una que permite controlar hasta 18 máquinas, ya que los modelos anteriores solo permiten controlar hasta 5 equipos. La central acepta el pago tanto de monedas como de billetes y tarjetas. Respecto al dispensador de productos permite hasta 5 tipos de productos, que son los que antes hemos descrito: detergente en polvo, detergente líquido para ropa de color, suavizante, blanqueador y quitamanchas. Las medidas de estos elementos es insignificante para el estudio, ya que en cualquier sitio se pueden instalar. (<http://www.primer.es/productos3.html>).

- Mano de obra: nuestro establecimiento está diseñado para que no sea imprescindible que haya un empleado presente para que funcione, es decir será todo automático. El empleado solo tiene que estar presente para abrir y cerrar, descargar materiales, rellenar dispensadores de jabón y volcar la información del ordenador central.

Sin embargo, al tratarse de un autoservicio el cliente es el que realiza todo el trabajo, por tanto lo consideraremos nuestra mano de obra para este apartado y el área destinada a ellos cuidaremos que sea luminosa, que este bien ventilada, a una temperatura confortable y lo menos ruidosa posible.

- El movimiento: hay que tener en cuenta que las mantenimientos o reposiciones de material no son operaciones productiva y por tanto no añaden ningún valor al producto, así que intentaremos que sean las mínimas posibles. Esto lo llevaremos a cabo, situando el almacén de recursos cerca del dispensador de detergentes y demás recursos. Además intentaremos que cuadren las tareas de recepción de recursos y reposiciones, así nos evitaremos una visita mas a la tienda, la cual no añade valor al servicio. Y el volcado de datos del ordenador se puede hacer automático cada cierto tiempo o por internet, reduciendo así mas visitas innecesarias.
- Las esperas: en nuestro caso, como hemos dicho antes, las esperas pueden solamente ser debidas a la afluencia masiva de clientes, así que debemos tener prevista una posible ampliación para el caso que se necesitaran mas maquinas. Tambien hemos decidido poner la mitad de secadoras porque se utilizan menos que las lavadoras y aparte que su ciclo es más rápido.
- Los servicios auxiliares: los servicios auxiliares facilitan la actividad de la empresa. En nuestro estableceremos como servicios auxiliares una zona de descanso o de espera y una zona para poner maquinas de vending, café y snacks.

En la zona de descanso colocaremos un total de 12 asientos (3 bancadas de 4 asientos), ya que en un principio vamos a instalar 6 lavadoras, y hay que contar en que se llene el local y haya gente que no va sola a lavar la ropa. El espacio que ocupan las sillas es de 207x57x79mm.cada bancada.

[\(http://www.indimob.net/component/page,shop.product_details/flypage,shop.flypage/product_id,580/category_id,35/manufactureer_id,0/option,com_virtuemart/Itemid,1/\)](http://www.indimob.net/component/page,shop.product_details/flypage,shop.flypage/product_id,580/category_id,35/manufactureer_id,0/option,com_virtuemart/Itemid,1/).

Respecto a las maquinas de vending es solo para ofrecer el servicio, así que negociaremos con alguna empresa que opere por la zona. Pondremos tres maquinas, una de bebidas calientes, una de bebidas frías y una de snacks.

Las medidas de estas son 740x650x1830, 985x781x1830 y 890x790x1830mm. respectivamente. (Estas maquinas no las tendremos en cuenta posteriormente para analizar gastos e ingresos, ya que son insignificantes y no son la actividad principal de nuestro negocio.)

- El local: el local es fundamental y en nuestro caso está ya construido. Se trata de un local diáfano de 150 m. cuadrados de estructura rectangular de 10 m. de fachada por 15 m. de profundidad. Tambien cuenta con instalación de agua y luz, así que solo será necesario instalar el gas para la caldera del agua. Respecto a la resistencia del suelo, altura de los techos, etc. no será necesario estudiarlo porque la maquinaria a instalar y los servicios que se van a ofrecer no requieren características especiales de estos factores.
- Cambios: la flexibilidad es uno de los objetivos principales de la distribución en planta, como hemos dicho anteriormente. Por tanto hay que estudiar la distribución en planta con la posibilidad de tener que

ampliar el negocio, reducirlo mas no será necesario, ya que para empezar hemos contado con lo mínimo para que sea rentable. Esta flexibilidad la obtendremos mediante paredes hechas de algún material que no sea de obra fija, tipo pladur, y además las maquinas según hemos visto en sus características, no es necesario anclarlas al suelo por su peso.

De este modo, todo lo que es la zona de acceso de clientes la dejaremos junto a la entrada del local, ganando así también en otros factores como luminosidad, y dejaremos espacio libre en la trastienda por si fuera necesario mover la pared hacia dentro y así ganar metros de zona comercial.

La trastienda del local la utilizaremos como almacén de materias primas y para instalar la maquinaria o parte de maquinaria que no sea necesaria para prestar el servicio, como es el despacho o parte trasera de las lavadoras, ya que para utilizarlas solo es necesario utilizar la parte delantera, además del peligro que causan cables y tomas de agua por el medio del local.

Existen tres tipos de distribuciones en planta, que son las orientadas al producto, proceso o por posición fija.

La primera, es decir la distribución en planta por producto, la producción se organiza de forma continua o similar a las cadenas de montaje. La distribución consiste en colocar una maquina tan cerca sea posible de la siguiente en el proceso de producción. Este tipo de distribución está indicada para configuraciones repetitivas y de volúmenes elevados. Los inconvenientes de esta distribución son entre otros la falta de flexibilidad del proceso y de los tiempos y la elevada inversión necesaria. Por este motivo no nos conviene este tipo de distribución para nuestro establecimiento.

La distribución por posición fija, se trata de que el producto no se mueve y es el utillaje, materias primas necesarias para su producción y mano de obra las que se mueven hacia donde esta él. Este tipo de distribución es la idónea para productos de grandes dimensiones y poco repetitivas como son barcos, aviones, etc. Así que este tipo de distribución tampoco será indicado para nuestra empresa.

Finalmente tenemos la distribución en planta por proceso, en la que la distribución se organiza por lotes, es decir que los equipos y personal que realizan las mismas funciones se agrupan en una misma área. En nuestro caso supondrá instalar juntas las lavadoras de un mismo tamaño y las secadoras también organizadas por tamaños. La principal ventaja de este tipo de distribución es la flexibilidad de la organización y su inconveniente es la baja eficiencia del transporte de materiales, aunque este inconveniente no es muy efectivo a nuestro caso concreto ya que es autoservicio.

Por todo lo que hemos dicho en el párrafo anterior, el objetivo principal de esta distribución y adaptada para nuestro caso será disminuir las distancias a recorrer por los clientes.

Primero necesitaremos conocer los requerimientos de espacio de cada área de trabajo o maquina, que analizaremos según su superficie estática (espacio físico que ocupa), de gravitación (espacio necesario para desarrollar el trabajo en la maquina o zona) y de evolución (espacio reservado para abastecer la maquina o zona).

Hemos identificado 9 zonas o áreas que vamos a analizar a continuación, que son: sala de espera, central de pago con dosificador, lavadoras pequeñas, lavadoras grandes, secadoras pequeñas, secadora grande, maquinas vending, almacén de recursos y despacho.

- Sala de espera: habíamos dicho que necesitábamos 3 bancadas de 4 sillas cada una, si cada bancada mide 2070x570mm. la superficie estática (Se) de cada bancada será de 1,18 m. cuadrados.

Para obtener la superficie de gravitación (Sg) multiplicaremos la Se por el numero de lados accesibles, así nos da que $1,18 \text{ m}^2 \times 1$ lado accesible es igual a $1,18 \text{ m}^2$. La superficie de evolución (Sv) se calcula sumando la Se y la Sg y multiplicándoles un coeficiente que varía entre 0,05 y 3 según la industria. Como para nuestro tipo de establecimiento no es necesario un gran volumen de espacio para abastecer los equipos, elegiremos el coeficiente mínimo, es decir 0,05. Aplicando la formula de la Sv obtenemos que $(1,18+1,18) \times 0,05$ es igual $0,12 \text{ m}^2$.

Para calcular la superficie total sumaremos las tres superficies $1,18+1,18+0,12$ y nos da que la superficie total para cada bancada es de $2,48 \text{ m}^2$, por 3 bancadas necesarias para nuestro negocio hace un total de $7,44 \text{ m}^2$ necesarios para la sala de espera.

- Central de pago con dosificador: esta zona no será necesario analizarla desde el punto de vista del espacio que ocupa porque es insignificante, pero si es importante considerarlo como un departamento o zona dentro de la empresa porque se relaciona con todas las demás zonas.
- Lavadoras pequeñas (8 kg.): como habíamos dicho antes, las lavadoras pequeñas tienen unas medidas de 660 x 788mm. cada una. La superficie estática de una lavadora por tanto será de $0,51 \text{ m}^2$.

Dado que se puede acceder tanto por delante para utilizarla, como para repararla por detrás, su superficie de gravitación será de $0,51 \times 2 = 1,03 \text{ m}^2$. Y su superficie de evolución será igual a $(0,51+ 1,03) \times 0,05 = 0,08 \text{ m}^2$.

La superficie total de una lavadora pequeña será igual a $0,51 + 1,03 + 0,08 = 1,62 \text{ m}^2$. Que multiplicado por 4 lavadoras de 8 kg. que vamos a instalar, hacen un total de superficie necesaria para esta área de $6,48 \text{ m}^2$.

- Lavadoras grandes (18kg.): lavadoras de este tamaño hemos decidido instalar dos unidades. Cada máquina de estas características tiene unas dimensiones de 780 x 885 mm.así que su superficie estática será de $0,69 \text{ m}^2$.

Como en el caso de las lavadoras pequeñas tiene dos lados accesibles, así que su superficie gravitatoria es de $0,69 \times 2 = 1,38 \text{ m}^2$. Calculamos su superficie de evolución $(0,69+1,38) \times 0,05$ y nos da una Sv de $0,10$.

La superficie total de las lavadoras de 18 kg. es por tanto $0,69 + 1,38 + 0,10 = 2,17$ m². que multiplicado por 2 lavadoras de este tipo, nos da una superficie total del área de 4,34 m².

- Secadoras pequeñas (11kg.): la superficie estática de estos equipos es de 785 x 830 mm. que es igual a 0,65 m². Como en el caso de las lavadoras tiene dos lados accesibles, uno para la maquinaria y otro para su utilización, por tanto su superficie de gravitación es igual a el doble de su superficie estática ($2 \times 0,65 = 1,30$ m²).

Una vez obtenidas las dos superficies anteriores, podemos calcular la superficie de evolución como $(0,65 + 1,30) \times 0,05 = 0,01$.

La superficie total de las secadoras de 11 kg. es igual a $0,65 + 1,30 + 0,01 = 1,96$ m². Y como instalaremos dos secadoras de este tipo, la superficie total de esta área será igual a $1,96 \times 2 = 3,92$ m².

- Secadora grande (26 kg): las medidas de esta secadora son 890 x 1340 mm., así que su superficie estática será de 1,19 m². Su superficie de gravitación por tanto será de $1,19 \times 2 = 2,38$ m². Y su superficie de evolución $(1,19 + 2,38) \times 0,05 = 0,18$ m².

Como en este caso solo tenemos una máquina, la superficie total del área será igual a la de la máquina, que es, $1,19 + 2,38 + 0,18 = 3,75$ m².

- Máquinas vendig: vamos a instalar en esta zona tres tipos de máquinas diferentes, pero con el mismo número de lados por los que se accede y características, así que sumaremos su superficie estática y las trataremos como una sola máquina.

La superficie de cada máquina es: $740 \times 650 = 0,48$ m². la de bebidas calientes, $985 \times 781 = 0,77$ m². la de bebidas frías, y $890 \times 790 = 0,70$ m². Así que entre las tres tienen una superficie estática de 1,95 m². Este tipo de máquinas solo tienen un lado accesible, tanto para reponerlas como para su uso normal, por esto diremos que su superficie de gravitación será igual a la estática, es decir 1,95 m². Realizamos el cálculo para la superficie de evolución $(1,95 + 1,95) \times 0,05$ y nos da una Sv de 0,19 m².

La superficie total para esta área es la suma de los tres tipos de superficie: $1,95 + 1,95 + 0,19 = 4,09$ m².

- Almacén: para calcular el espacio del almacén, supondremos que repondremos material todas las semanas, así que debemos tener recursos necesarios para proveer a las máquinas toda la semana, en el caso de que estuvieran funcionando durante todo el tiempo que el establecimiento permanece abierto.

Suponiendo que vamos a abrir de 8h. a 22h. de lunes a domingo, por hacer un horario similar al de nuestros competidores, las lavadoras funcionarían 14 horas diarias y un total de 98 horas a la semana. Suponiendo que el ciclo más corto de las lavadoras es de 30 minutos, cada máquina realizaría un total de $98 \text{ h.} \times 2 \text{ ciclos/h.} = 196$ ciclos a la semana.

Si cada lavado en las máquinas pequeñas necesita 50 gr. y en las máquinas grandes se necesitan 100 gr. para un ciclo, necesitaremos un

stock de detergente en polvo de $(196 \text{ ciclos} \times 4 \text{ lavadoras pequeñas} \times 50 \text{ gr.}) + (196 \text{ ciclos} \times 2 \text{ lavadoras grandes} \times 100 \text{ gr.}) = 78.400 \text{ gr.}$, es decir 78,4 kg.

Como el detergente habíamos dicho que venía en sacos de 25 kg., necesitaremos 4 sacos.

De detergente líquido necesitaremos, si cada lavado de 8 kg. necesita 40 ml. y uno de 18 kg necesita 80 ml., $(196 \times 4 \times 40) + (196 \times 2 \times 80) = 62.720 \text{ ml.}$, es decir 62,72 litros. Como hemos dicho anteriormente el detergente líquido viene en garrafas de 25 litros, así que necesitaremos 3 garrafas.

De blanqueador los lavados necesitan 20 ml. y 40l. respectivamente, así que necesitaremos almacenar $(196 \times 4 \times 20) + (196 \times 2 \times 40) = 31.360 \text{ ml.}$, como venía en garrafas de 5 litros, necesitaremos 7 garrafas.

De quitamanchas necesitaremos bastante menos, ya que cada dosis es de 5 ml., ya que es de aplicación directa a la prenda manchada y no se introduce en la lavadora, así que es indiferente el tipo de lavadora y por tanto necesitaremos $(196 \times 6 \times 5) = 5.880 \text{ ml.}$, es decir 6 garrafas de 1 litro.

Los suavizantes vienen en garrafas de 5 litros, y si cada lavado necesita 30 ml. y 60 ml. respectivamente y según la capacidad de la máquina, necesitaremos un stock de $(196 \times 4 \times 30) + (196 \times 2 \times 60) = 47.040 \text{ ml.}$ de suavizante. En garrafas, será un total de 10 garrafas de 5 litros.

Después de calcular las necesidades, diremos que el espacio para almacenar todo lo dicho será suficiente con 10 m².

- Despacho: en el despacho necesitaremos únicamente una mesa con un ordenador, impresora, etc. donde poder pasar los datos de la central de pagos y realizar las gestiones normales de la actividad comercial.

Para este menester si una mesa normal de despacho mide 160 x 80 cm., su superficie estática es de 1,28 m². Vamos a suponer que podemos acceder a la mesa por tres puntos, para mayor comodidad, así que la superficie de gravitación será de $1,28 \times 3 = 3,84 \text{ m}^2$ y la superficie de evolución será igual a $(1,28 + 3,84) \times 0,05 = 0,26$.

Así que el total de espacio requerido para la zona del despacho será de $1,28 + 3,84 + 0,26 = 5,38 \text{ m}^2$.

Una vez determinado el tamaño de cada área, el siguiente paso es ordenarla dentro del espacio que tenemos. Para ello tenemos que atender a criterios tanto cuantitativos como cualitativos. (MUTHER, 1968)

Aunque en nuestro tipo de negocio, por las reducidas dimensiones del mismo y bajo coste de reposición de recursos, atenderemos solamente a criterios cualitativos para realizar una buena distribución en planta.

Para distribuir en planta según criterios cualitativos, utilizaremos la técnica denominada "SLP", en las que las prioridades de cercanías entre áreas se especifican mediante letras, y las razones que motivan la cercanía, se expresan mediante números de la siguiente manera:

Figura 26. Códigos para elaborar el SLP.

Valor	Prioridad de cercanía	Código de líneas	Código	Razón
A	Absolutamente		1	Flujo de trabajo
E	Especialmente		2	Espacios y/o equipos
I	Importante		3	Seguridad e higiene
O	Importancia		4	Personal común
U	Indiferente		5	Facilidad supervisión
X	Indeseable		6	Contacto necesario
			7	Psicología

Fuente: Konz, S. (1991).

El resultado de aplicar esta primera fase del análisis a nuestro caso se resume en la siguiente tabla:

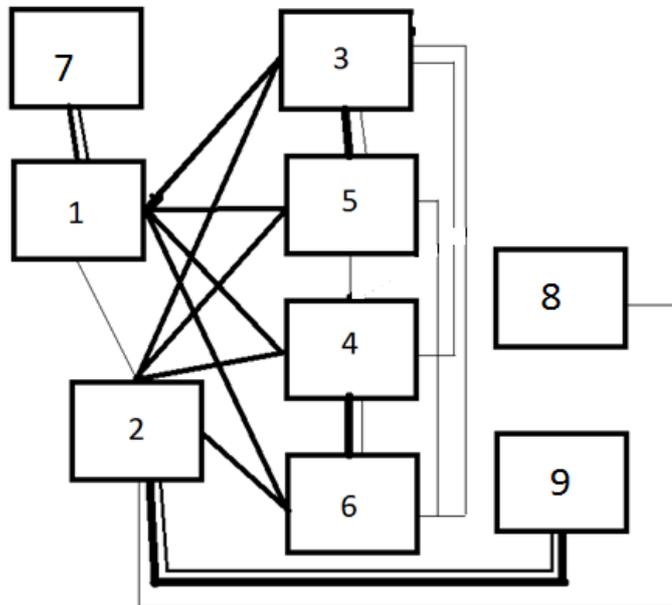
Tabla 3. Relaciones entre zonas. SLP.

AREAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	SALA DE ESPERA	I / 1	E / 1	E / 1	E / 1	E / 1	A / 1	U / 3	U / 3	
2	CENTRAL DE PAGO / DOSIFICADOR		E / 1	E / 1	E / 1	E / 1	U / 2	I / 2	A / 1	
3	LAVADORAS PEQUEÑAS			O / 1	A / 1	O / 1	U / 2	U / 2	U / 2	
4	LAVADORAS GRANDES				O / 1	A / 1	U / 2	U / 2	U / 2	
5	SECADORAS PEQUEÑAS					O / 1	U / 2	U / 2	U / 2	
6	SECADORAS GRANDES						U / 2	U / 2	U / 2	
7	MAQUINAS DE VENDING							U / 2	U / 2	
8	ALMACEN DE MATERIALES								U / 2	
9	DESPACHO									

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso es realizar el grafico de interrelaciones, basándonos en la tabla anterior, y el resultado es el siguiente:

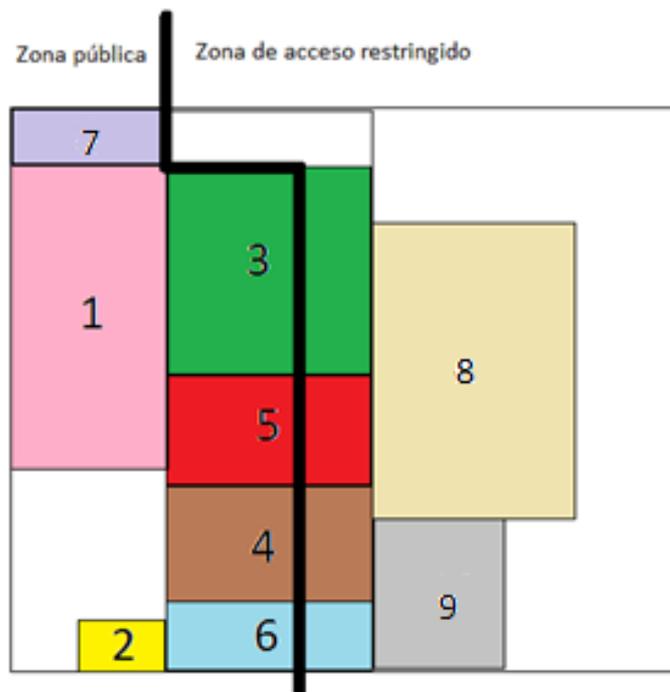
Figura 27. Grafico de interrelaciones. SLP.



Fuente: Elaboración propia.

Y finalmente la distribución en planta detallada de nuestro establecimiento será la que aparece en la siguiente imagen:

Figura 28. Distribución en planta detallada.



Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, todas las áreas se agrupan en la zona izquierda que es por donde está la puerta de entrada al establecimiento.

Hemos dividido el establecimiento en una zona comercial o pública y otra privada, esto lo hemos hecho por motivos de seguridad, ya que no es conveniente que la maquinaria y almacenes estén al alcance del público.

También podemos observar que hay un gran espacio libre en el fondo del bajo y el principal motivo es porque como hemos dicho antes es necesario prever la posible ampliación del negocio, es decir que sea flexible, y en nuestro caso lo haremos ampliando la zona pública y reduciendo la privada haciéndola retroceder.

4.4.DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES Y SERVICIOS.

El proceso productivo de nuestro negocio empezará con la selección del proveedor de materias primas que vamos hacer uso, pasando por las diferentes fases de los servicios ofrecidos, hasta alcanzar el producto final (CHASE, AQUILANO, & JACOBS, 2000), que será la ropa limpia, que es el principal objetivo de nuestros productos.

Compra de materias primas.

Uno de los objetivos básicos es la calidad de los servicios que ofrecemos, por lo tanto la adquisición de unas materias primas buenas será uno de los elementos claves.

La recepción de materias primas, como norma general, será semanal, como hemos citado anteriormente para determinar el tamaño del almacén.

También debemos considerar los suministros (agua, gas y la luz) como materia prima, ya que son imprescindibles para ofrecer nuestros servicios.

Procesamiento de las Materias Primas.

Las materias primas se almacenarán en la zona que hemos destinado a ese fin, y se colocará en los dispensadores según las necesidades. Por norma general, revisaremos los dispensadores diariamente y repondremos hasta su nivel máximo, para que no se queden sin materias primas.

Respecto a los suministros, como hemos dicho son imprescindibles para ofrecer nuestros servicios, así que realizaremos una revisión visual a las instalaciones una vez al mes, llamando a los técnicos correspondientes si se observa algún defecto.

Proceso venta.

Normalmente los clientes acuden al local para elegir el servicio que quieren, de entre los que se encuentren expuestos en los carteles del local.

Para seleccionar un servicio el cliente se dirigirá a la central de pago, tras colocar su ropa en la lavadora, seleccionará un programa de lavado o servicio y insertará el dinero en la máquina. Además pueden comprar los detergentes, suavizantes, etc. desde la misma central de pago y la recogen en el

dispensador, al lado de la misma. La central de pago le dará al cliente un ticket o recibo de pago si se lo indica.

Diariamente se retirara el dinero de la maquina y se comprobara que existe cambio suficiente para un funcionamiento normal del establecimiento. El dinero se depositara en una caja fuerte y cada dos días se ingresara en el banco.

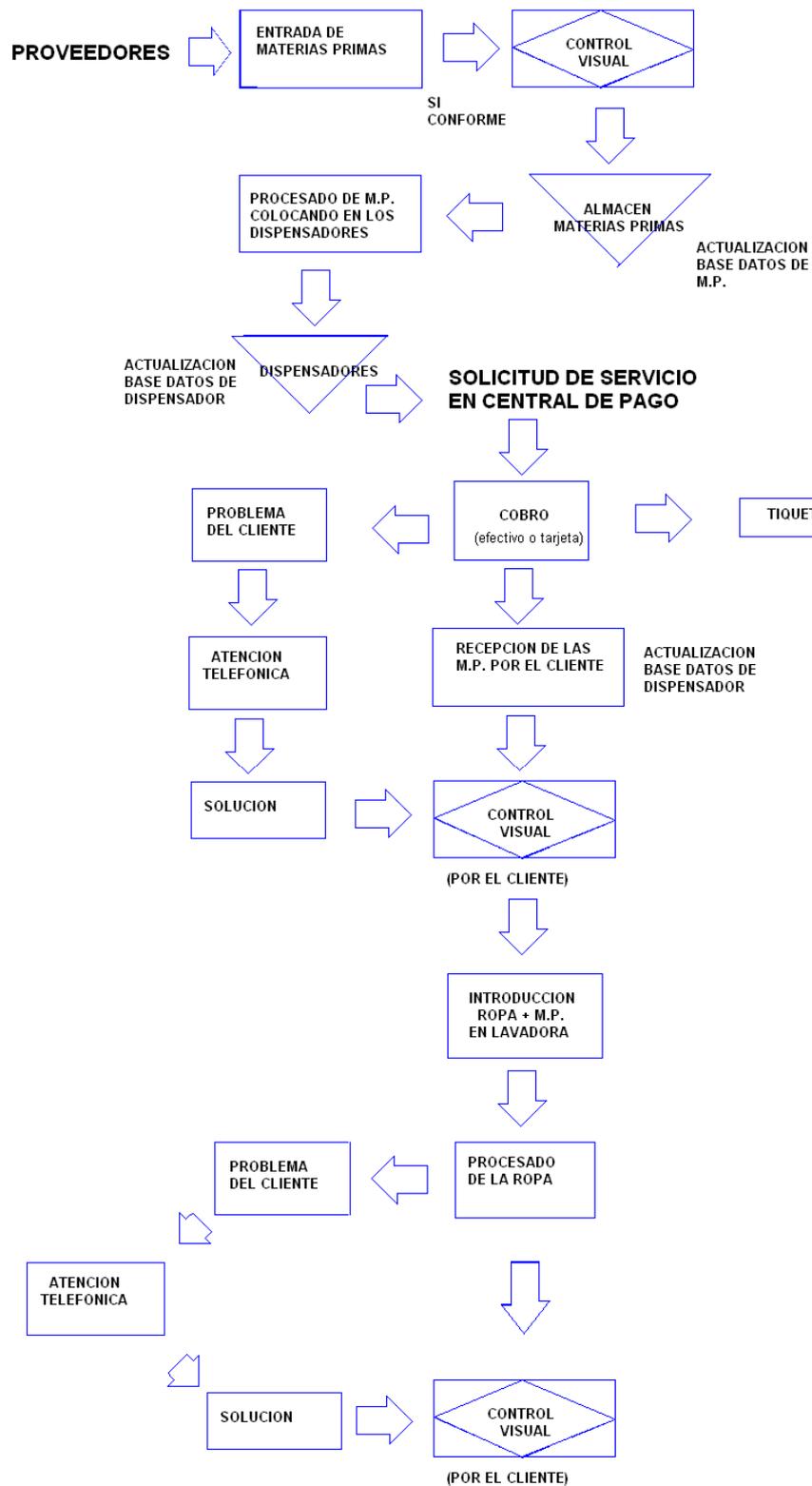
Capacidad de producción.

Como hemos mencionado antes al calcular el espacio necesario para el almacén, hemos dicho que las instalaciones permanecerán abiertas de 8h. a 22h. de lunes a domingo, es decir, las lavadoras funcionaran un total de 98 horas a la semana, un total de 392 horas al mes. Suponiendo que el ciclo más corto de las lavadoras es de 30 minutos, cada máquina realizara un total de 98h. x 2 ciclos/h. = 196 ciclos a la semana, 784 ciclos al mes. Nuestra estrategia de aprovisionamiento, por tanto consistirá en realizar pedidos de todos los recursos necesarios semanalmente, según las necesidades para llenar el almacén para una semana a pleno rendimiento, es decir que compraremos hasta conseguir:

- Detergente en polvo, que venía en sacos de 25 kg., necesitaremos 4 sacos.
- De detergente liquido necesitaremos 3 garrafas de 25 litros.
- De blanqueador hasta necesitaremos 7 garrafas de 5l.
- De quitamanchas, 6 garrafas de 1 litro
- Los suavizantes, que venían en garrafas de 5 litros, necesitaremos 10 garrafas.

Mapa de procesos

Figura 29. Diagrama de proceso de producción y servicio.



Fuente: elaboración propia.

4.5. INVERSIONES NECESARIAS, COSTES DE LOS SERVICIOS Y CARTERA DE SERVICIOS.

Inversiones necesarias.

En este apartado realizaremos una relación de las inversiones mínimas necesarias para iniciarnos en la actividad, que incluye la puesta en marcha (trámites, permisos, etc.), acondicionamiento del local, equipamiento (maquinaria y mobiliario) y equipos informáticos.

Cabe destacar que todos los precios son aproximados, ya que ninguna empresa proveedora de maquinaria nos indica sus precios vía web o email.

Tabla 4. Inversiones mínimas necesarias.

PARTIDA	IMPORTE
Maquinaria y mobiliario	16.800
Equipos informáticos	1.000
Materias primas	505
Acondicionamiento Local	6.000
Gastos de la puesta en marcha	2.000
TOTAL	26.305 €

Fuente: elaboración propia.

La partida maquinaria y mobiliario incluye la central de pago con dosificador (1.000€), 4 lavadoras de 8 Kg. (4 x 1.500€), 2 lavadoras de 18 Kg. (2 x 2.000€), 2 secadoras de 11 Kg. (2 x 1.500€), 1 secadora de 26 kg. (2.000€), y además el mobiliario necesario para el despacho que es una mesa y una silla (500€) y las 3 bancadas para la zona de espera (3x100€).

Los gastos de materias primas corresponden al coste de llenar el almacén por primera vez para la primera semana. Estos gastos se corresponden a: 4 sacos de 25Kg de detergente en polvo (a 25 € el saco), 3 garrafas de detergente líquido (a 30€ la garrafa), 10 garrafas a 15 € la unidad de suavizante, 6 garrafas de quitamanchas (10 € la unidad) y 3 garrafas de blanqueador a 15 € la garrafa.

El acondicionamiento del local incluye la reforma deseada para que el local esté en condiciones de operatividad, incluye cosas como la pintura, azulejos, instalación de suministros y la mano de obra necesaria.

El equipamiento informático comprende un ordenador, una impresora y todos los elementos periféricos y licencias necesarios para el funcionamiento del equipo, el valor de las licencias se considera despreciable respecto al precio total (no lo activaremos como inmovilizado intangible).

Dentro de los gastos de puesta en marcha se incluyen los importes correspondientes a la confección del proyecto de apertura, la formalización de la empresa (notario, registros, permisos, etc.) y los gastos del diseño de la imagen corporativa.

Costes unitarios.

El precio es un factor determinante en el sector dada la competencia existente y la alternativa tradicional, que ya hemos hablado varias veces.

El acceso a las materias primas no es complicado y los precios no varían considerablemente entre proveedores, aunque sí que es necesario realizar pedidos según sus formatos industriales, ya que es más barato por su envasado en gran formato. Por este motivo, y como hemos mencionado anteriormente nos aprovisionaremos semanalmente.

Nuestro caso es especial para determinar los costes, ya que el cliente puede traer sus materias primas que más le gusten o comprarlas por separado del servicio en la central de pago, aunque para simplificar y poder realizar el estudio de costes y posterior análisis económico-financiero, vamos a definir dos servicios “tipo” o “estándar”, que serán:

- **“Lavado 8Kg.”** el cual incluirá una dosis (con la cantidad necesaria para 8Kg.)de detergente en polvo o liquido, mas una dosis de suavizante, mas una dosis de quitamanchas o blanqueador, mas el servicio de lavado y secado en las maquinas de menor carga.
- **“Lavado 18 Kg.”** incluirá lo mismo que el anterior, con la diferencia de cantidades de las dosis, que son las necesarias para lavar 18 Kg., y que el lavado y secado se realiza con las maquinas grandes.

También hay que tener en cuenta que todos los precios son aproximados, y que iremos revisando en función de que la empresa entre en funcionamiento.

Como hemos dicho anteriormente el establecimiento permanecerá abierto 392h. mensuales, por 6 maquinas lavadoras igual a 2.352h de maquina al mes y un total de $2.352 \times 2 = 4.704$ ciclos de lavado al mes.

De secado tendremos 392 horas por 3 maquinas igual a 1.176 horas de secadora al mes, que multiplicado por 2 ciclos por hora tenemos un total de 2.352 ciclos al mes de secadora.

Para calcular los costes nos basaremos en la demanda esperada de las ventas y no en la capacidad productiva total (AMAT J. , 1992). Después de analizar el entorno y nuestros competidores prevemos que las ventas se situaran en torno al 70% de la capacidad productiva total de nuestro establecimiento. La capacidad productiva total, al haber predefinido los lavados “tipo”, está limitada por las horas de las secadoras, que tenemos la mitad que de lavadoras.

De esta forma obtendremos que la demanda esperada de los servicios es de $2.352 \times 70\% = 1.647$ ciclos al mes, y nos servirá de denominador para calcular los costes unitarios de 1 ciclo o lavado.

- El coste de la luz al mes es aproximadamente de 400 €, por tanto el de un ciclo de lavado será de 0,24 € por ciclo.
- El coste del agua es aproximadamente de 200 € al mes. Por tanto el coste de agua de un ciclo será de 0,12€.
- La factura del gas son 300 euros al mes, así que el coste por ciclo de lavado son 0,18€.

- El coste de personal al mes son 3.500€ (14 pagas de 1.500€ por dos empleados), que dividido por 1.647 ciclos que realizan las maquinas en un mes, hace un total de 2,12 € por ciclo.
- El coste de publicidad y propaganda, sin contar las inversiones iniciales de carteles y diseño de la web son de 780,87 €, que dividido entre los ciclos mensuales hace un total de 0,47 € por ciclo.
- El alquiler del local es de 700 euros, así que el coste referente a este concepto será de 0,43 €.
- El seguro obligatorio de PYMES lo hemos estimado en 900€ anuales, y dividiéndolo entre los 12 mese del año y los ciclos mensuales que realizan las maquinas, hace un total de 0,05€.

El coste de materias primas, lo hemos resumido en la siguiente tabla:

Tabla 5. Resumen de costes unitarios de las materias primas.

	capacidad garrafa /saco	Precio garrafa /saco	€ /ml	ml. necesarios para lavado 8 Kg	coste dosis 8 Kg.	ml. necesarios para lavado 18 Kg	coste dosis 18 Kg.
Detergente en polvo	25.000,00	25,00	0,00	50,00	0,05	100,00	0,10
Detergente liquido	25.000,00	30,00	0,00	40,00	0,05	80,00	0,10
Suavizante	5.000,00	15,00	0,00	30,00	0,09	60,00	0,18
Quitamanchas	1.000,00	10,00	0,01	5,00	0,05	5,00	0,05
Blanqueador	5.000,00	15,00	0,00	20,00	0,06	40,00	0,12

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizados los todos los costes por ciclo, vamos a realizar el cálculo de costes para cada servicio "tipo" o "estándar":

Tabla 6. Cálculo del coste de los servicios "tipo".

	Lavado 8Kg.	Lavado 18Kg.
MATERIAS PRIMAS	0,20	0,40
Detergente	0,05	0,10
Suavizante quitamanchas / blanqueador	0,09	0,18
	0,06	0,12
Luz	0,24	
Agua	0,12	
Gas	0,18	
Personal	2,12	
Public. Y propaganda	0,47	
Alquiler local	0,43	
Seguro PYMES	0,05	
COSTE TOTAL	3,81	4,01

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis, como el cliente puede elegir entre los dos tipos de detergentes y también entre quitamanchas o blanqueador, para calcular el coste del lavado hemos escogido el más caro.

Cartera de Productos o servicios.

Aunque para el estudio de costes y posterior análisis económico-financiero hemos predefinido dos servicios "tipo" o "estándar", los servicios que ofrecemos son los de lavado y secado en diferentes tipos de lavadora y secadora según las necesidades del cliente, ya que puedes lavar la ropa sin necesidad de utilizar el servicio de secado, o viceversa.

Dentro de nuestra cartera de servicios podemos encontrar diferentes tipos de servicios:

- El servicio "estrella" o "vacas" es el lavado estándar con maquinas de 8 Kg., ya que es el que habitualmente utiliza mas la gente, y la capacidad normal de uso domestico. Tambien consideraremos dentro de este grupo al secado en maquinas de 11 Kg. por los mismo motivos.
- Los servicios en las maquinas grandes, son las menos utilizadas domésticamente, así que las consideraremos "interrogantes" ya que tienen muchas aplicaciones que el publico desconoce, como puede ser lavar mantas, edredones, etc. Por este motivo en nuestro establecimiento hay menos maquinas de gran capacidad que de 8 kg. o capacidad habitual.

Estos servicios “interrogante” pueden pasar a ser un servicio “estrella” o “vaca”, pero también puede pasar a un servicio no aceptado por el mercado convirtiéndose en un servicio “perro”, es decir, deberemos retirarlo de la cartera de servicios, ya que este no sería rentable para nosotros.

Figura 30. Matriz del Boston Consulting Group.



Fuente: (MIGUEL, 2005)

En nuestra cartera de servicios podemos encontrar los siguientes productos y servicios, que se compraran y pagaran por separado y según las necesidades del cliente:

- Compra de materias primas para el lavado: Detergente liquido y en polvo, blanqueador, quitamanchas y suavizante.
- Lavado en lavadoras de 8 Kg. de carga.
- Lavado en lavadoras de 18 Kg. de carga.
- Secado en secadoras de 11 Kg. de carga.
- Secado en secadoras de 26 Kg. de carga.

4.6.EPÍLOGO.

La localización será una decisión con mucha influencia en el buen funcionamiento del negocio. El local escogido estará situado en el municipio de Mislata y tendrá aproximadamente 150 m2, con entrada directa desde la calle y a su mismo nivel.

Puesto que queremos ofrecer un servicio de calidad, deberemos prestar atención a las características de las materias primas, así como mantener los equipos en buenas condiciones de modo funcionamiento.

La venta de nuestros servicios se basará en los servicios “tipo” o “estándar” que predefiniremos y. Los clientes podrán acudir al local y adquirir los servicios que les ofrecemos dentro del horario establecido (de 8.00 horas a 22.00 horas)

Distribución en planta

El negocio va estar formado por las siguientes zonas:

- Sala de espera, lo más próxima posible a la entrada del local, y en general a todas las zonas de acceso al cliente. Deben garantizarse las condiciones de temperatura, limpieza, ventilación, etc.
- Zona maquinas de vending, se colocara cerca de la sala de espera y servirá como servicio auxiliar al negocio, proporcionando una espera más agradable al cliente
- Zona de la central de pago, se encontrara cerca de la maquinaria y sala de espera, además de despacho y almacén en la medida que sea posible, ya que interactúa con todas las demás zonas ya sea directa o indirectamente.
- Zona de lavadora pequeñas, es donde se realiza el servicio principal de la empresa y estará relacionada tanto con las zonas de acceso exclusivo al personal de la compañía como a las de acceso al público.
- Zona de secadoras pequeñas, es una zona totalmente ligada a la de las lavadoras pequeñas, por eso se situara lo más cerca posible de esta.
- Las zonas de lavadoras y secadoras grandes es totalmente idéntica a las de las pequeñas.
- Zona de almacén de materias primas, se trata de una zona con acceso restringido al público en general y se situara lo más cerca posible de la central de pago, que es dispensador también.
- Zona del despacho, es una zona también en la parte de acceso restringido al público y se situara cerca de la central de pago por motivos de intercambio de información entre ambas.

Inversiones necesarias.

La inversión mínima necesaria es de 26.305,00 € e incluye maquinaria, mobiliario, equipos informáticos, reforma del local y gastos estimados de la puesta en marcha.

Costes unitarios.

Para determinar los costes unitarios, hemos considerado en primer lugar unos servicios “tipo”, que son el “lavado de 8 kg.” y el “lavado de 18 kg.” A continuación hemos calculado los costes unitarios de todos los componentes

de cada servicio “tipo” y hemos llegado a la conclusión de que son 3,81€ para el lavado de 8 kg. Y 4,01€ para el de 18 Kg.

Cartera de servicios.

Vamos a partir de un gran número de servicios en nuestra cartera, ya que independientemente de los servicios “tipo” se puede adquirir cada servicio y materia prima por separado.

- Los servicios “Estrella” o “Vacas” son los lavados de 8 kg., ya que son el servicio que el cliente conoce y usa normalmente
- El lavado de 18 kg. o de gran capacidad lo denominaremos como “interrogante”, puesto que no sabemos si serán aceptados por los clientes y si nos resultarán rentables. Por eso, un servicio “interrogante” puede pasar a ser un servicio “estrella” o “vaca”, pero también puede pasar a un servicio no aceptado por el mercado convirtiéndose en un servicio “perro”, debiendo retirarlo de la cartera.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.

5.1.INTRODUCCIÓN.

En este capítulo, en primer lugar vamos a definir la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

En segundo lugar vamos a decidir qué forma jurídica es más conveniente para la empresa. Para ello, veremos las ventajas e inconvenientes que cada forma jurídica conlleva, para así poder tomar la decisión correcta. También en este apartado veremos el régimen fiscal y laboral que más le conviene a la compañía.

A continuación, realizaremos un análisis y descripción de los puestos de trabajo, con lo que definiremos las tareas que cada miembro de la empresa debe realizar, además de las responsabilidades de cada puesto.

Una vez conocidos los puestos de trabajo, concretaremos la política retributiva a seguir, basándonos en el convenio colectivo por el que se rige la empresa y las situaciones particulares de los que van a ocupar el puesto.

Por último, con la información vista en este capítulo sobre los puestos de trabajo, realizaremos el organigrama de la empresa.

5.2.MISIÓN. VISIÓN. VALORES. OBJETIVOS.

Misión.

La misión es una declaración formal del objetivo general de la compañía, es decir lo que la empresa desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. Debe reunir las siguientes características: amplia, concreta, motivadora y posible. (ALLES, 2005)

La misión debe definir los campos competitivos principales en los que operará la empresa, entre los que se encuentran:

- El campo de ubicación, que hace referencia a la gama de industrias que considerará la empresa. En nuestro caso, como hemos dicho anteriormente, solo operaremos en el sector de las lavanderías y tintorerías, y concretamente nos dedicaremos a la lavandería autoservicio o “auto lavandería”.
- La definición del público objetivo se refiere al tipo de mercado o consumidores que atenderá la empresa. El público objetivo de nuestro negocio no vendrá limitado por rangos de edades, ni capacidad adquisitiva, sino más bien por rangos de comportamiento, cultura, etc. En concreto diremos que estará destinado a toda persona que necesite una lavadora o secadora, ya sea para el día a día, o para una situación ocasional o específica, como por ejemplo lavar mantas grandes.
- La definición de la integración vertical que presupone el grado en el cual la empresa autoabastece internamente sus necesidades. En nuestro caso particular el grado de integración vertical es prácticamente imposible, ya que no tenemos ni el volumen de empresa necesario para fabricar lavadoras, ni detergentes y productos químicos a nivel industrial.

- La definición del área geográfica incluye el conjunto de regiones, países y grupos comarcales en los que operará la empresa, siendo el área metropolitana de Mislata nuestra área geográfica.

La misión que recoge todas estas características será por tanto, **“Ofrecer un servicio de lavandería rápida para quien lo necesite y cuando lo necesite, y además, que cree valor para los promotores del proyecto e involucren a nuestros trabajadores y socios comerciales.”**

Visión.

La Visión de la empresa es una declaración sobre lo que la organización aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro. Describe la imagen de éxito de la organización, si ésta logra cumplir su misión exitosamente. (DAVID, 2008)

Nuestra empresa pretende convertirse en un negocio proveedor de un servicio de lavandería, rápido y a un precio razonable al cual sus clientes acudan de forma regular u ocasional.

Objetivos.

La misión es un objetivo abstracto, lo que pretendemos ahora es convertirla en objetivos estratégicos concretos, para que guíe las acciones de la dirección. Éstos objetivos son metas cuantitativas. Si partimos de la misión “Ofrecer un servicio de lavandería rápida para quien lo necesite y cuando lo necesite” y definiendo la serie de objetivos estratégicos, el primer objetivo lógico sería el de dar a conocer el negocio y los tipos de servicios ofertados.

Conseguido este anterior objetivo, el siguiente sería recuperar la inversión realizada en nuestro proyecto. Incrementar los beneficios, reducir los costes (buscando nuevos proveedores que nos den el producto deseado más económico), todo ello para conseguir la meta de ser una alternativa al lavado de la ropa en casa, como se ha venido realizando tradicionalmente.

Una vez alcanzada dicha meta, deberemos proponernos abrir nuevos establecimientos en otros puntos del municipio, o incluso en otros municipios cercanos o Valencia capital.

Valores.

Los valores se definen como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y nos guiarán en la consecución de la misión y visión de la empresa. (DAVID, 2008)

Como valores para nuestro negocio hemos elegido los siguientes:

- Orientación al cliente, buscando siempre la máxima satisfacción del mismo.
- Trabajo en equipo, a todos los niveles.

- Ofrecer productos con una buena calidad-precio.
- Contribuir positivamente a la sociedad, ofreciendo una alternativa, más moderna y adaptada a nuestra época, a las costumbres tradicionales.

5.3. RÉGIMEN JURÍDICO, FISCAL Y LABORAL.

Primeramente hemos de decir que para formar la sociedad hemos decidido ser dos socios, por la necesidad de capital inicial y por compartir responsabilidades.

Régimen jurídico.

Como forma social para el proyecto hemos decidido que sea una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA por las siguientes razones:

- Por la actividad queremos crear una sociedad mercantil.
- Los socios queremos responder limitadamente por el valor del capital social, por tanto, quedarían excluidas todas las sociedades personalistas (sociedad colectiva, sociedad comanditaria simple,...) ya que, en dichas sociedades todos los socios responden personal, solidaria e ilimitadamente.
- Al ser una sociedad con solo dos socios queremos que sea una sociedad cerrada (S.L.). Una de las diferencias con las sociedades abiertas (S.A.) es que los propios socios, en la cerrada, están llamados a la gestión de la sociedad y permite cierta restricción a la transmisión de participaciones.
- En las sociedades limitadas existe mayor flexibilidad del régimen jurídico debido a la cantidad de normas dispositivas que hay en la LEY DE SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (BATALLER, PLAZA, & ALCOVER, 2004)
- La sociedad no piensa recurrir a la financiación pública vía emisión de obligaciones, por tanto, no es necesario ser sociedad anónima.
- El capital social de la empresa que hemos decidido suscribir es de cuarenta mil euros (40.000 €) inferior a los sesenta mil ciento un euros con dos céntimos (60.101,02€) necesarios para constituir una sociedad anónima.
- Posibilita, la S.R.L., la convocatoria de junta general por comunicación individual (si lo prevén los estatutos) no hace falta anunciarlo en prensa y en el BORME, ya que resulta bastante caro.
- En un principio no se piensa cotizar en bolsa, cosa que para hacerlo necesitaríamos ser una sociedad anónima.
- Además no estamos dentro de las actividades que por ley están obligadas a ser S.A. que son:
 - bancos
 - aseguradoras

- sociedades de capital de riesgo
- canales de televisión privados
- sociedades y agencias de valores
- sociedades de leasing
- sociedad de reconversión
- sociedades anónimas deportivas
- La S.L. posibilita mayor espacio de tiempo, incluso indefinido, en el ejercicio de los órganos de administración sin necesidad de reelección en junta general.
- No obliga a tener un informe de experto independiente en materia de aportación no dineraria.
- En las sociedades de responsabilidad limitada se defiende la fidelidad de los socios, ya que si el socio es administrador no puede dedicarse a ser socio de otra empresa con igual objeto social, a no ser que pida permiso a la junta general y se le conceda.

Hasta este punto hemos descartado todas las sociedades personalistas y las sociedades abiertas como las S.A. Solo nos quedan las sociedades limitadas o las sociedades limitadas nueva empresa (S.L.N.E.). Esta última forma la descartamos porque no cabe aportación no dineraria y que el capital máximo es de 120.000€, y no sabemos si algún día debemos o queremos ampliar el capital social.

Régimen Fiscal.

El régimen fiscal de la empresa será el de Empresa de Reducida Dimensión (ERD), ya que es una empresa de nueva creación y el requisito para acogerse a este régimen es no superar la cifra de negocios de 8 millones de euros (10 millones de euros para el ejercicio 2012) (JULIÁ, 2003). Las ventajas de estar dentro de este régimen son principalmente la anticipación de gastos, pero vamos a analizarlas una a una:

- libertad de amortización para inversiones y se aplica a los elementos que reúnan las siguientes características:
 - bienes de inmovilizado material nuevos.
 - puestos a disposición de la empresa en el ejercicio en el que tenga la consideración de reducida dimensión.
 - se aplica con independencia del uso del elemento, tanto si se emplea en la actividad productiva de la empresa como si se cede su uso a terceros.
 - Actualmente la plantilla no debe incrementarse, anteriormente en el ejercicio en que los bienes entrasen en funcionamiento, debía incrementarse en relación con la plantilla de los 12 meses anteriores. este incremento debía realizarse en los 24 meses siguientes al período impositivo donde los elementos entran en

funcionamiento y se debía mantener al menos durante otros 24 meses.

- el límite de inversión que puede beneficiarse de libertad de amortización es el resultado de multiplicar la cifra de 120.000 euros por el incremento de plantilla, calculado con dos decimales.
 - la libertad de amortización es incompatible con: la bonificación por actividades exportadoras en cuanto a los beneficios que se inviertan en esta actividad, reinversión de beneficios extraordinarios o deducción por reinversión de beneficios extraordinarios.
- libertad de amortización para inversiones de escaso valor, que son los elementos del inmovilizado material nuevos cuyo valor unitario no exceda de 601,01 euros. (el límite de la inversión conjunta en el periodo impositivo es de 12.020,24 euros.)
 - amortización acelerada del inmovilizado material nuevo y del inmovilizado inmaterial, estos bienes podrán amortizarse fiscalmente en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas. El fondo de comercio, las marcas y los derechos de traspaso pueden amortizarse fiscalmente multiplicando por 1,5 su amortización contable.
 - las empresas de reducida dimensión pueden dotar una provisión global que no exceda del 1% sobre el saldo de deudores que tengan al final del ejercicio, excluidos aquellos sobre los que se haya dotado provisión para insolvencia individual.
 - los elementos del inmovilizado material en los que se reinvierta el importe obtenido en la transmisión de otros elementos del inmovilizado material, pueden amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 3 el coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas de amortización fiscalmente aprobadas. Deben reunir los siguientes requisitos:
 - la entidad debe considerarse de reducida dimensión en el periodo en que se transmita el elemento del inmovilizado.
 - debe producirse una transmisión onerosa de elementos de inmovilizado.
 - el elemento transmitido tiene que estar afecto a las actividades económicas.
 - debe reinvertirse el importe total de la transmisión.
 - el elemento adquirido, nuevo o usado, tiene que quedar también afecto a la actividad económica.
 - la reinversión debe realizarse en el período comprendido entre el año de entrega del elemento y los tres años siguientes
 - la base de amortización es el precio de compra del elemento de inmovilizado material, siempre que sea igual o inferior al importe

de la transmisión. si es mayor solo se aplica la amortización acelerada sobre el importe obtenido en la transmisión.

- los sujetos pasivos tienen que informar en la memoria del importe de las rentas acogidas a la exención por reinversión, el período impositivo donde se generan las rentas y la descripción de los elementos patrimoniales en los que se materializa la reinversión, durante el tiempo de permanencia de los elementos en que se materializa la inversión.
- los contratos de arrendamiento financiero tienen las mismas características que en una empresa normal, con las salvedades de que es gasto fiscalmente deducible la carga financiera y la parte de cuota de recuperación del bien, en el importe de aplicar al coste del bien el triple del coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas. Además, los excesos de recuperación del coste que no hayan podido deducirse, se pueden deducir en los períodos impositivos siguientes, con el mismo límite del triple del coeficiente de amortización.
- El tipo impositivo para las empresas de reducida dimensión es:
 - 25% de la base imponible hasta los 120.202.41 euros
 - 30% para el exceso.
- También cuenta con una serie de deducciones solo para ERD.

Régimen laboral.

Respecto al régimen laboral diremos que nos debemos acoger a los siguientes documentos reguladores:

- Convenio colectivo de trabajo del sector de Tintorerías y Lavanderías de la provincia de Valencia, suscrito el 26/4/2010 por la comisión negociadora formada por la P.Y.M.E.V. (Asociación Empresarial Valenciana de Limpieza de Textiles) y el sindicato U.G.T.
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- DISPOSICIÓN ADICIONAL VIGÉSIMA SÉPTIMA. Campo de aplicación del Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia o autónomos.

Estarán obligatoriamente incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia o autónomos quienes ejerzan las funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquélla. Se entenderá, en todo caso, que se produce tal circunstancia, cuando las acciones o participaciones del trabajador supongan, al menos, la mitad del capital social.

Se presumirá, salvo prueba en contrario, que el trabajador posee el control efectivo de la sociedad cuando concurren algunas de las siguientes circunstancias (MONERERO, OLARTE, & MORENO, 2008):

- Que, al menos, la mitad del capital de la sociedad para la que preste sus servicios esté distribuido entre socios, con los que conviva, y a quienes se encuentre unido por vínculo conyugal o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado.
- Que su participación en el capital social sea igual o superior a la tercera parte del mismo.
- Que su participación en el capital social sea igual o superior a la cuarta parte del mismo, si tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia de la sociedad.

5.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Como hemos dicho anteriormente, pretendemos que el establecimiento sea en todos los aspectos posibles automático, por tanto solo analizaremos las tareas que necesitan personal. Estas tareas son las siguientes:

- realización de pedidos de materias primas.
- recepción de materias primas.
- reposición de los dispensadores.
- recaudación de dinero de la central de pagos e ingresarlo en la cuenta de la sociedad.
- realizar la contabilidad del negocio y llevar documentación necesaria a la asesoría fiscal externa.
- hacer publicidad.
- limpieza del establecimiento,
- atender al teléfono de emergencias y acudir al establecimiento y/o llamar al técnico correspondiente.

Una vez identificadas las tareas que necesitan personal para realizarlas, pasaremos al análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Primero diremos que un puesto de trabajo es el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de una organización. (OLTRA CLIMENT, 2008)

De ahí que, se puede definir el análisis del puesto de trabajo como un proceso por el que un puesto de trabajo se descompone en tareas claramente identificables. Si estas tareas las llevamos a un mayor nivel de detalle puede descender al nivel de acciones, operaciones y movimientos, lo que nos haría estar hablando ya de una descripción del puesto de trabajo.

Los objetivos principales del análisis y descripción son los siguientes:

- Determinar el perfil de la persona que debe ocupar el puesto, de acuerdo a sus necesidades de conocimientos o habilidades.
- Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor de cada puesto.
- Definir las funciones, autoridad y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así evitamos también duplicidades de operaciones
- Servir de base para establecer una estructura de sueldos y salarios.
- Suministrar el material necesario como base para la capacitación personal, por si algún día tuviera que estar otra persona en un puesto de trabajo, saber lo que debe hacer.
- Servir de base para los convenios colectivos y negociaciones con los sindicatos.
- Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

Antes de empezar con el análisis cabe destacar y decir que es muy importante en el análisis de puestos de trabajo centrarse en el puesto de trabajo y no en el ocupante (Chiavenato, 1995). Así que primero describiremos los puestos de trabajo y luego los asignaremos a cada persona.

Para describir bien los puestos de trabajo analizaremos los siguientes factores:

- Objetivo general del puesto.
- Denominación del puesto
- Categoría profesional.
- Tipo de contrato
- Salario aproximado.
- Horarios
- Dependencia jerárquica.
- Tareas del puesto, que se dividirán en:
 - Cotidianas
 - Periódicas
 - Ocasionales
- Recursos utilizados, ya sean tecnológicos, herramientas o material.
- Condiciones ambientales del puesto:
 - Lugar.
 - Iluminación
 - Temperatura
 - Riesgos de accidente

- Requisitos del puesto, del tipo:
 - Físicos
 - Intelectuales.
- Responsabilidad del puesto sobre los equipos, recursos o empleados.
- Formación mínima y experiencia mínima necesaria.

Director de producción.

El primer puesto de trabajo lo denominaremos como “Director de producción” y sus objetivos generales serán:

- Contribuir a mantener los servicios ofertados siempre disponibles, bien sea por el estado de los equipos como por la disponibilidad de recursos necesarios.
- Mantener el establecimiento limpio y con una buena imagen para el cliente.
- Ofrecer al cliente una solución inmediata a cualquier problema que pueda suceder en el establecimiento.

El tipo de contrato será indefinido, ya que necesitamos una persona fija para este puesto, y son muy valiosos los conocimientos (proveedores, técnicos, averías posibles, etc.) adquiridos mediante la experiencia.

La categoría profesional, según el convenio, lo incluiríamos en la categoría de lavado y teñido, porque es el que más salario tiene (para compensar las responsabilidades del puesto) respecto a las demás categorías técnicas, además no existe ninguna relacionada con el mantenimiento. El salario nos lo dicta también el convenio colectivo, y la tabla salarial para 2011 nos dice que son 783,89 €.

Los horarios serán variables dependiendo de las tareas a realizar en cada jornada, ya que no es necesaria la presencia física en el establecimiento de ningún empleado para que funcione, aunque si es necesario estar disponible y que se pueda contactar con el empleado por si surgiera alguna avería o urgencia en el establecimiento mientras permanece abierto. Según el convenio un total de 1776 horas al año, máximo 39 horas a la semana de lunes a sábado, pudiéndose repartir de forma irregular siempre que no excedan de 9 al día y exista un descanso de 12 horas entre jornadas.

Jerárquicamente dependerá de los socios, ya que es el único y máximo responsable en este tipo de tareas.

Las tareas a realizar serán las siguientes:

- Cotidianas: realizar pedidos de materias primas (una vez a la semana), recibir y almacenar las materias primas (una vez a la semana), revisar y reponer las materias primas en los dispensadores (a diario), limpiar las zonas de acceso al público (a diario), atender las llamadas de emergencias de los clientes y ofrecer una solución, etc.

- Periódicas: llevar un control de los mantenimientos necesarios para cada equipo, avisar a los técnicos correspondientes y acompañarles mientras realizan sus revisiones, también realizar una revisión visual de las instalaciones de los suministros por si hubiera alguna fuga o problema (una vez al mes).
- Ocasionales: comprobar que los equipos funcionan bien realizando pruebas de control y mantener las condiciones del local en buenas condiciones de uso, ya sea si se funde una bombilla, etc.

Los recursos utilizados en este tipo de trabajo son de distintos tipos, ya que necesita recursos de carácter tecnológico como el teléfono móvil para emergencias, herramientas o utillaje de cualquier tipo que sea necesario para reparar alguna avería leve, productos de limpieza, y por supuesto todo el material necesario para la seguridad del empleado (guantes, gafas de protección, etc.)

El puesto de trabajo se desarrolla en unas condiciones ambientales buenas, ya que se trata de un local amplio y con las características necesarias para el desarrollo de las tareas y con unas buenas condiciones de higiene. Además el local está iluminado tanto con luz natural en la zona de acceso al público y luz artificial en el interior del establecimiento. Los riesgos laborales en este puesto son mínimas, y las propias de tener instalados gas, agua, luz y utilizar productos de limpieza, ya que no son necesarios sobreesfuerzos ni hay objetos con características punzantes o cortantes.

Este puesto no necesita requisitos físicos o intelectuales especiales, ya que cualquier persona no discapacitada física o mental podría realizar las tareas detalladas. Si fuera discapacitada deberíamos estudiar el caso en concreto ave si puede realizar las tareas.

Las responsabilidades de este puesto de trabajo son todas las relacionadas con la prestación del servicio y la imagen del establecimiento, como hemos dicho al principio en los objetivos generales y más adelante en que es el único y principal responsable de estos objetivos.

Finalmente, decir que para este puesto de trabajo no es necesaria una formación específica, basta con saber utilizar un ordenador y tener conocimientos básicos de mantenimiento de equipos o mecánica. Respecto a la experiencia sí que necesitaremos a alguien que tenga experiencia en labores de mantenimiento de equipos o instalaciones.

Director de administración.

El otro puesto de trabajo de nuestra compañía será denominado como “Director de administración” y los objetivos generales de este puesto de trabajo son los siguientes:

- contribuir a llevar la administración del negocio para su buen funcionamiento y desarrollo.
- Realizar las acciones y campañas publicitarias necesarias para que el negocio sea conocido para el público y para captar clientes.

Este puesto de trabajo requiere una persona contratada indefinida, puesto que necesitamos una persona de confianza que sepa cómo funciona el negocio.

La categoría profesional será la encasillada en la categoría de administración como jefe de primera y el salario, como en el caso anterior, nos lo dicta el convenio colectivo y es de 908,08 €.

Los horarios, como también hemos dicho antes serán variables dependiendo de las tareas a realizar cada día o que estén pendientes. Y según el convenio un total de 1776 horas al año, máximo 39 horas a la semana de lunes a sábado, pudiéndose repartir de forma irregular siempre que no excedan de 9 al día y exista un descanso de 12 horas entre jornadas.

Como en el caso anterior, jerárquicamente dependerá únicamente de los socios, ya que es el único y máximo responsable en este tipo de tareas.

Las tareas a realizar serán las siguientes:

- Cotidianas: recaudar dinero de la central de pago y comprobar que existe cambio en monedas (a diario), ingresar el dinero en el banco (cada dos días), llevar la contabilidad de la empresa, etc.
- Periódicas: remitir la información necesaria al asesor fiscal, realizar estudios del funcionamiento de la empresa, analizar competidores cercanos y realizar cambios y campañas publicitarias necesarias para captar nuevos clientes o satisfacer al cliente.
- Ocasionales: todas las tareas relacionadas con la administración de una empresa comercial.

Los recursos utilizados en este tipo de trabajo son principalmente los que se encuentran en un despacho convencional: ordenador, impresora, mesa, silla,...

Como en el caso anterior, el puesto de trabajo se desarrolla en unas condiciones ambientales buenas, ya que se trata de un local amplio y con las características necesarias para el desarrollo de las tareas y con unas buenas condiciones de higiene. Además el local está iluminado tanto con luz natural en la zona de acceso al público y luz artificial en el interior del establecimiento. En este caso los riesgos laborales son menores aun, ya que se trata de un trabajo en un despacho.

Este puesto no necesita requisitos físicos pero si intelectuales, ya que del que ocupe este puesto depende el buen funcionamiento general de la empresa.

Las responsabilidades de este puesto de trabajo son todas las relacionadas con la administración y legalidad de la empresa, así como el buen funcionamiento de la misma.

Para este puesto si es necesaria una formación en administración de empresas, dirección comercial, etc. y además experiencia en la realización de las tareas anteriormente definidas.

Una vez definidos los dos puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento de nuestro negocio solo faltara asignar a cada socio uno. Los dos socios cumplen los requisitos especificados, ya que uno es licenciado en administración y dirección de empresas con experiencia, al cual se le asignara el puesto de "director de administración", y el otro tiene experiencia trabajando

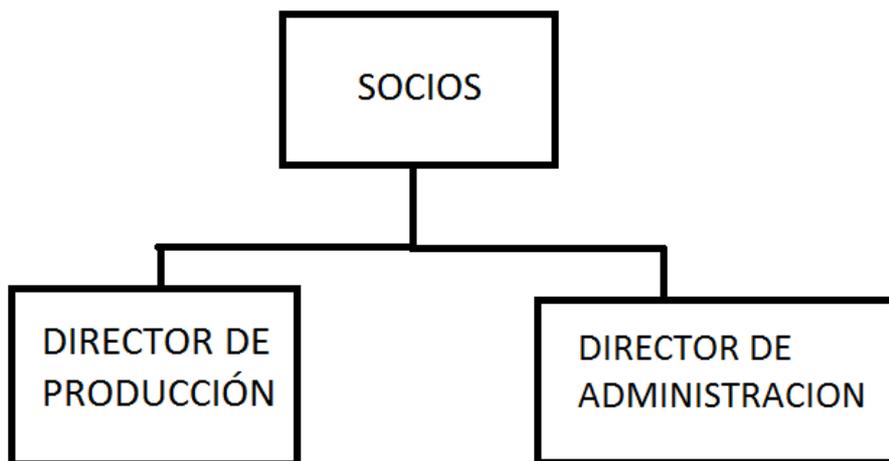
en mantenimiento de equipos, y por tanto se le asignara el puesto de “director de producción”.

Al ser los trabajadores también administradores de la sociedad, como hemos dicho antes, están obligados por ley a ser autónomos, así que el sueldo antes detallado en la descripción del puesto de trabajo no lo tendremos en cuenta por el gasto que supone pagarse los autónomos, y les asignaremos a cada uno un sueldo de 1.500 euros (14 pagas al año). Además al alcanzar los 21.000 € al año les practicaremos una retención del 4%.

5.5.ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

En nuestra empresa el organigrama es muy sencillo, pero pondremos a la cabeza a los socios, también los únicos empleados, para dar a entender que si hay alguna decisión importante se toma por acuerdo entre los dos.

Figura 31. Organigrama de Autowasher, S.L.



Fuente: elaboración propia.

5.6.EPÍLOGO.

Las conclusiones a las que llegamos en este apartado son las siguientes:

- La misión de nuestra empresa será “Ofrecer un servicio de lavandería rápida para quien lo necesite y cuando lo necesite, y además, que cree valor para los promotores del proyecto e involucren a nuestros trabajadores y socios comerciales”.

- La forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, porque no es necesaria una inversión muy fuerte de capital (3005,06€) y en caso de que las cosas no marchen sólo se perdería el capital aportado.
- Respecto al régimen laboral, la empresa se Regula por las siguientes normas:
 - Convenio colectivo de trabajo del sector de Tintorerías y Lavanderías de la provincia de Valencia, suscrito el 26/4/2010 por la comisión negociadora formada por la P.Y.M.E.V. (Asociación Empresarial Valenciana de Limpieza de Textiles) sindicato U.G.T.
 - Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- El horario comercial de nuestro local será de 8hs a 22hs los 365 días del año.
- Se necesitan 2 empleados: un Director de administración y un director de producción. El gasto mensual en personal es de 3.000€ (sin tener en cuenta la Seguridad Social, ya que por tratarse de los administradores de la sociedad, deben de ser trabajadores autónomos).

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL MARKETING.

6.1.INTRODUCCIÓN.

El marketing pretende diseñar el producto, establecer los precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes, de modo que éstos realizarán su compra porque les resulta útil y satisfactoria. (MIQUEL, MOLLÁ, & BIGNÉ, 1994).

En este capítulo vamos a tratar de ver las técnicas comerciales más adecuadas para dar a conocer nuestra empresa, y qué actividades y estrategias vamos a utilizar para poder adquirir mayor cuota de mercado.

Para ello, en primer lugar veremos la estrategia de segmentación a seguir y cuál va a ser nuestro público objetivo.

A continuación nos centraremos en el estudio del marketing MIX como un conjunto de instrumentos que utiliza la empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos serán el Precio, Servicio, Comunicación y Distribución.

Por último veremos, con ayuda del método de Lovelock, en qué aspectos podemos mejorar y que aspectos deberíamos ir ampliando y mejorando.

6.2.SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.

Lo primero y principal para elaborar un Plan de Marketing es tener claro a quién nos queremos dirigir con ese Plan, que público habrá que conquistar o convencer. (MIQUEL, MOLLÁ, & BIGNÉ, 1994) Los pasos a seguir son:

- Segmentación del mercado: se trata de dividir el mercado en grupos de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de Marketing distintas.
- Selección del público objetivo: grupo/s a los que se dirigirá mi estrategia.
- Establecimiento de objetivos y estrategia de posicionamiento: posición que se desea alcanzar en la mente de los clientes.

Segmentación del mercado.

Con la segmentación del mercado se pretende identificar aquel público objetivo susceptible de necesitar los productos que ofrecemos a fin de conquistarlo.

Para ello tendremos en cuenta diversos criterios de carácter objetivo y subjetivo. De carácter objetivo encontramos los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. En cuanto a los subjetivos, encontramos los de personalidad, ventajas buscadas, por comportamiento, estilos de vida, etc. (MIQUEL, MOLLÁ, & BIGNÉ, 1994).

Criterios geográficos.

Nuestro establecimiento se situara en el municipio de Mislata. Este municipio tiene una muy alta densidad de población, transporte público (tanto metro como autobús), guarderías, aceras concurridas, etc.

Criterios demográficos.

- Edad: nuestros servicios están dirigidos a personas de todas las edades, aunque por capacidad de independencia o capacidad para realizar las tareas domesticas, escogeremos personas con edades comprendidas entre 18 y 80 años.
- Sexo: los servicios que ofrecemos puede ser utilizados tanto por hombres como por mujeres.
- Tamaño familiar: no consideramos que sea trascendente, aunque cuanto mayor tamaño, más necesario se hace disponer de una maquina industrial.
- Estado civil: no importante.

Criterios socioeconómicos.

- Nivel socio-económico: Alto, Medio-Alto, Medio y Medio bajo.
- Nivel educativo: no importante.
- Actividad profesional: no trascendente.

Criterios de personalidad.

- Estilo de vida: Trabajadores, estudiantes, en general gente que no esté dispuesta a hacer el desembolso económico para comprarse una lavadora, electrodoméstico necesario en el día a día.
- Frecuencia de uso: 1, 2 o 3 veces a la semana, según la cantidad de ropa que se use a diario.
- Nivel de lealtad: Fieles a un servicio rápido, bueno y barato.

Selección del público objetivo.

Una vez establecida las características de los posibles clientes que queremos dirigirnos, vamos a seleccionar el tipo de cliente que van a entrar en nuestro negocio, es decir nuestro público objetivo.

Teniendo en cuenta el perfil del público objetivo, se puede establecer una segmentación en base a la edad, sexo, poder adquisitivo y estilo de vida. Así, tenemos los distintos segmentos:

Tabla 7. Selección del público objetivo según sexo y edad.

EDAD	SEXO	
	HOMBRES	MUJERES
0-17	-	-
18-30	x	x
31-60	x	x
Mas de 60	x	x

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Selección del publico objetivo según poder adquisitivo y tipo de hogar.

TIPOLOGIA DEL HOGAR	PODER ADQ. BAJO	PODER ADQ. MEDIO	PODER ADQ. ALTO
Jóvenes independientes	x	x	x
Adultos independientes	x	x	x
Parejas jóvenes	x	x	x
Adultos con niños	x	x	.
Desempleados	x	.	.
3ª edad	x	x	.

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto nuestro público objetivo serán personas de ambos sexos con edades comprendidas entre 18-80 años, cuyo poder adquisitivo variará en función de la tipología de hogar, siendo estos:

- Jóvenes independientes.
- Adultos independientes.
- Parejas jóvenes.
- Adultos con niños.
- Desempleados.
- Tercera edad.

Si analizamos todos los segmentos, tenemos en primer lugar el grupo en el que podrían incluir tres categorías, que son jóvenes independientes, adultos independientes y parejas jóvenes, ya que se puede decir que pueden llevar un estilo de vida similar que a continuación analizaremos.

- Segmento 1: Jóvenes y adultos independientes y parejas jóvenes.
- Segmento 2: Adultos con niños con poder adquisitivo bajo o medio.
- Segmento 3: desempleados con ingresos bajos.
- Segmento 4: Tercera edad con ingresos bajos o medios.

Segmento 1. Jóvenes y adultos independientes y parejas jóvenes.

- Gente joven comprendida entre 18-30 años.
- Viven alquilados o no están seguros, por estabilidad laboral o otros motivos, de permanecer mucho tiempo en el mismo sitio.
- No disponen en ocasiones del tiempo que requieren las maquinas domesticas.
- Son estudiantes, por tanto alquilan solo una habitación o cambian de ubicación cada temporada.
- Llevan un estilo de vida moderno, les gusta disfrutar de su tiempo libre (cine, ir de copas, etc.) y les gusta la vida social.

Segmento 2: Adultos con niños con poder adquisitivo bajo o medio.

- La edad media es entre 30-40 años.
- La mujer sigue trabajando.
- El tiempo para las tareas domesticas lo ven reducido, incluso puede llegar a ser nulo.
- Sirve de excusa para salir de casa y hacer vida social.

Segmento 3: desempleados con ingresos bajos.

- No existe edad para este segmento.
- No disponen de capacidad económica para mantener e instalar una lavadora en casa.
- Es una forma de salir de casa y conocer gente nueva y distraerse.

Segmento 4: Tercera edad con ingresos bajos o medios.

- Gente mayor de 60-65 años.
- Tienen mucho tiempo libre pero les gusta la vida social.

Establecimiento de objetivos y estrategias de posicionamiento.

Objetivos.

Nuestro negocio debe marcarse una serie de objetivos de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Respecto a los objetivos Cuantitativos diremos que será obtener un volumen de ventas suficiente para poder recuperar la inversión realizada por la empresa.

Los objetivos Cualitativos serán crear una imagen tanto de la empresa como de la marca, con la finalidad de obtener un prestigio dentro del sector, asociando nuestro negocio a calidad, buen servicio y distintivo en la mente de los consumidores. (WEBSTER, 1994)

Nuestro negocio se encuentra en una fase de introducción del servicio, puesto que el producto es conocido por los consumidores, pero su uso no está extendido. Aquí nuestro principal objetivo es dar a conocer los servicios ofrecidos, ventajas respecto al lavado doméstico y situarnos en el mercado. Si esta fase se desarrolla apropiadamente y si no hay imprevistos que jueguen en nuestra contra, el tiempo estimado de duración será corto y rápido, aunque dependerá de la aceptación de nuestro servicio.

La idea además de novedosa en el mercado también lo es en la zona donde pensamos ubicar el negocio. Dado que existe un importante competidor en el municipio deberemos invertir en publicidad y promoción.

Por lo tanto, en el primer año de vida de nuestra empresa, intentaremos cubrir los costes; esta fase será de “aguante”.

Estrategias de posicionamiento.

La estrategia de posicionar nuestra empresa, consiste en situarlo en la mente del consumidor como el que mejor se adapta a las necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo. Lo que pretendemos no es diseñar el servicio sino la percepción que tendrán nuestros clientes sobre nuestro negocio. Partiremos de la idea que la mente de nuestros posibles clientes está llena de información, de mensajes... Vamos a diferenciar tres tipos de posicionamientos: producto, marca y la empresa.

Posicionamiento de producto.

El posicionamiento principal que queremos conseguir en cualquiera de los segmentos es el de producto de calidad, que cumple una buena relación calidad-precio. Para ello vamos a indicar algunos matices sobre el posicionamiento específico para cada uno de los segmentos:

- Segmento 1. Queremos que nos vean como un producto con una buena relación calidad-precio, que puedan confiar en nuestro servicio en caso de no disponer de lavadora en casa o que por una situación especial no puedan disponer del electrodoméstico, es decir, que seamos la primera opción cuando no tengan lavadora por el motivo que sea.
- Segmento 2. Al igual que el segmento anterior, queremos posicionarnos como una alternativa barata y de calidad para realizar la colada,

pudiendo crear costumbre de utilización de nuestro servicio durante días determinados, asociados alguna actividad extraescolar.

- Segmento 3. Queremos posicionarnos como producto barato y alternativo al lavado en casa, lo que supone un gasto elevado de agua, luz, materias primas, etc.
- Segmento 4. Queremos que nos perciban como un producto de calidad y barato, al cual recurran cuando por cuestiones de ganas o disponibilidad no puedan o quieran hacerlo en sus casas.

Posicionamiento de la marca.

Será muy importante que los cuatro segmentos definidos identifiquen los productos ofrecidos por nuestros establecimientos como lavados de la ropa de calidad, baratos y rápidos.

Posicionamiento de la empresa.

Deberemos cuidar la imagen corporativa de la empresa, creando una buena campaña de comunicación en la que informe al público objetivo, los pilares que se asienta nuestro negocio, como puede ser resaltar que se usan buenas materias primas, los procesos de lavado y secado, ventajas respecto a los equipos domésticos, etc., para que nuestros productos se asocien con una buena calidad.

DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX

El marketing MIX es un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos (las cuatro P del marketing): producto, precio, distribución (place, en inglés) y comunicación (promotion, en inglés) (KOTLER, 2006)

Figura 32. Esquema del Marketing mix.



Fuente: (FREDERICK & WESTER, 1994)

Con la estrategia de marketing MIX perseguimos:

- Convencer al cliente que entre en nuestro establecimiento.
- Vender y que consuman nuestros productos.
- Fidelizar, que vuelvan al establecimiento habitualmente.

6.3. ESTRATEGIA DE PRECIO.

El precio es uno de los elementos de Marketing Mix que tienen más influencia directa sobre los beneficios que alcanzará la empresa, no solo porque define el margen que se obtiene por cada venta, sino que también es determinante en la imagen del servicio o producto que se está ofreciendo y un arma frente a las acciones de la competencia. (KOTLER, 2006)

Hay una serie de factores que influirán en la fijación de los precios:

- El tipo de producto, en cuanto a sus beneficios, ventajas, características y necesidades que satisface.
- El segmento objetivo al que nos dirigimos.
- El posicionamiento del producto.
- Precio de sustitutos inmediatos.

Características de la decisión del Precio.

La fijación de los precios de las diferentes alternativas que se ofrecen al consumidor, van a depender de una serie de factores que a continuación citamos:

- El coste de las materias primas, que dependerá de los precios marcados por los proveedores, aunque podremos tener capacidad de negociación como para pactar precios durante un periodo de tiempo determinado o negociar descuentos por pronto pago, como hemos dicho que pagábamos al contado.
- Los clientes a los que nos dirigimos son sensibles al precio y por tanto no podemos fijar libremente el precio, sino que nos vemos obligados a seguir, en mayor o menor medida, a la competencia. A pesar de ello, no pretendemos competir en base a los precios, sino que queremos basarnos en la calidad del producto ofrecido.

Si analizamos los productos sustitutivos, podemos observar que en la zona de nuestro negocio solo opera un negocio con características similares a las estudiadas en este Trabajo. Los precios que tienen fijados para un servicio mínimo o básico son de 4 y 5 euros para los distintos lavados en equipos de poca carga y carga grande respectivamente.

Antes de fijar los precios de los diferentes servicios, debemos plantearnos qué objetivos son los que buscamos. La empresa va a planear unos precios orientados a los ingresos y orientados a la tipología de cliente (Acción

combinada). Para determinar el precio, Lovelock propone formular siete cuestiones:

- ¿Cuánto se debe cobrar por este servicio?
- ¿Cuál debe ser la base para fijar los precios?
- ¿Quién debe recibir el pago?
- ¿En dónde se debe hacer el pago?
- ¿Cuándo se debe hacer el pago?
- ¿Cómo se debe hacer el pago?
- ¿Cómo se debe comunicar el precio al mercado que es el objetivo?

La base del precio al público dependerá del tipo de servicio que solicite el cliente. A continuación estableceremos el precio de los servicios "tipo" descritos en apartados anteriores:

Tabla 9. Costes, Precio de venta y Margen de los servicios "tipo".

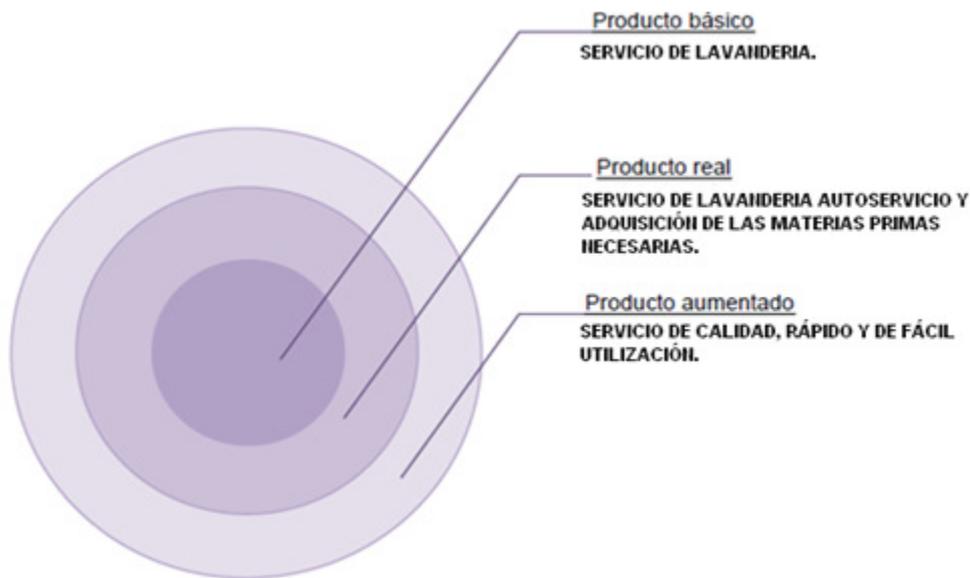
Servicio	Coste	Precio de Venta	Margen
Lavado de 8 Kg	3,81	4	5%
Lavado de 18 Kg	4,01	5	23%

Fuente: elaboración propia.

6.4. ESTRATEGIA DE SERVICIO.

Nuestro negocio ofrecerá un servicio de lavandería autoservicio de calidad, cubriendo las necesidades de los clientes, los siete días de la semana, los 365 días del año.

Figura 33. Niveles de producto / servicio.



Fuente: (KOTLER, 2006)

Los servicios que vamos a ofrecer consistirán en una serie de programas de lavados y secados de calidad, rápidos y de fácil utilización. Además en nuestro establecimiento también se podrán adquirir las materias primas necesarias para la utilización de los servicios, como son los detergentes, suavizantes, etc.

Nuestro establecimiento contará con varios servicios “tipo” o “estándar”, que hemos descrito anteriormente, pero el cliente puede comprar los servicios por separado, es decir comprar solo el servicio de lavado sin secado, secado sin lavado, etc. Estos servicios “tipo” podrán modificarse en función de las ventas, es decir, cuando un servicio no sea rentable se quitará de la oferta, o se modificará según la demanda de los clientes.

6.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

Con la promoción o comunicación buscaremos informar a los clientes de los servicios que prestamos y productos que ofrecemos, intentaremos situarnos en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo.

Debido a la reducida dimensión de nuestro negocio y nuestra limitada capacidad de inversión, hay una serie de medios de comunicación económicamente inalcanzables como es la televisión, etc.

En un principio el local estará ubicado en una buena zona (alta densidad de población, aceras concurridas, transporte público, etc.), contando con la ventaja que será visto cada día por un alto número de posibles clientes, y la consiguiente probabilidad de que entren los viandantes.

Inicialmente nos vamos a dirigir a unos determinados segmentos de la población, ubicados en una zona limitada de Mislata. Las formas y las herramientas de comunicación existentes son numerosas, y tendremos que elegir la combinación que mejor se adapte a nuestros objetivos.

Comunicación pre-apertura.

Nuestro objetivo antes de abrir el negocio será darlo a conocer y atraer el mayor número de clientes. Para ello, realizaremos un esfuerzo comunicativo en las semanas previas a la apertura, en la inauguración y en las primeras semanas con la finalidad de reducir al máximo la fase de introducción y entrar cuanto antes en crecimiento. Intentaremos que nuestra apertura no pase desapercibida, con el objetivo de impactar en el mercado. Para ello, organizaremos una fiesta de inauguración con demostraciones de algunos de nuestros servicios y las posibilidades que ofrecen nuestras máquinas y programas.

Estimamos que el coste de apertura, incluyendo catering y montaje de las exposiciones y demostraciones de los servicios, asciende aproximadamente a 100€.

Comunicación por diseño.

El diseño de nuestro negocio será muy importante ya que formará parte de nuestra identidad corporativa y ofrecerá cierta información a los clientes:

Buscaremos una rotulación exterior e interior que llame la atención.

Tanto en la decoración interior como en la fachada jugaremos con unos colores vivos y llamativos. El color principal será el azul puesto que es un color que solemos asociar al agua, y lo combinaremos con blanco, color asociado a la limpieza.

La imagen que queremos dar es de una empresa moderna, preocupada por la limpieza e higiene personal.

Publicidad.

Aquí se pueden utilizar los típicos medios de impacto masivo, consiguiendo en un principio transmitir a través de ellos unos mensajes mucho más concretos y menos conceptuales. La comunicación publicitaria se puede llevar a cabo mediante campañas de televisión, radio, prensa, exterior, y otros medios, aunque como hemos dicho antes no todos están económicamente a nuestro alcance.

Los medios seleccionados para llevar la campaña publicitaria serán los siguientes:

- Guías comerciales. Anunciarse en guías comerciales como QDQ o las Páginas Amarillas. El precio de anunciarse en la guía QDQ en una posición destacada, tanto en la guía online como impresa, es de 65€ al mes. Hemos considerado que el precio es elevado y por ello, hemos decidido descartar esta opción el primer año de la empresa.
- Internet. La página web de nuestra empresa va a ser una web corporativa cuyo propósito será tener una presencia notoria y de calidad en internet. Esta será www.autowasher.es

La web va a estar disponible en los idiomas castellano y valenciano y va a constar de una página de introducción y de la página principal:

En la pantalla de introducción aparecerá el logotipo de la empresa y el lema de “Lavado profesional, realizado por un particular” En esta pantalla se seleccionará el idioma en el que preferimos ver la página y dispondrá de un icono con el texto “entrar” para acceder a la página principal.

La página principal estará constituida por diversas secciones:

- En la página de inicio pondremos nuestra dirección, horario comercial y número de teléfono junto con un plano donde señalemos nuestra ubicación. Debajo se pondrá de forma muy resumida nuestros objetivos y valores.
- En la página de “nuestros servicios” especificaremos los servicios de nuestro establecimiento y sus precios.
- A continuación se enumerarán los diferentes servicios “tipo” mostrando el ahorro que supone respecto de comprarlos individualmente.
- Debajo de los servicios ofertados detallaremos los medios de pago aceptados.

Para la creación y el buen mantenimiento de la página web se va a incurrir en una serie de costes:

- Diseño web: el diseño de la página web se va a encargar a “Serbit Informática”, una empresa especializada en esta actividad. El precio estimado para el diseño será de unos 650€.
- Posicionamiento: escogeremos el posicionamiento del tipo PPC (pago por click) con el propósito de que aparezca como enlace patrocinado optimizado en las primeras posiciones de Google. El coste para la empresa va a calcularse de la siguiente forma: los buscadores tarifarán con el mismo método de un teléfono móvil de tarjeta prepago. Se comprará un bono de 500 €, con este bono aparecerá inmediatamente un anuncio de la web en las primeras posiciones de las búsquedas con las palabras que elijamos y el bono se irá consumiendo a razón de aproximadamente 50 céntimos cada vez que se haga click en el anuncio de nuestra web (el precio por click dependerá de la competitividad que haya por esa palabra). Una vez que se acabe dicho bono, podrá seguir recargándose.

- Alojamiento web: hemos escogido “www.1and1.es” como lugar donde se hospeda la página web y tendrá un precio de 2,49€ mensuales. Las características son las siguientes:
 - Espacio en web de 1Gb.
 - Transferencia mensual ilimitada
 - Cuentas de correo 10
 - Estadísticas de visita
 - PHP
 - Bases de datos MySQL 5
- Dominio: se utilizará un dominio común nacional .es. que contrataremos también en www.1and1.es. El dominio se contratará para un año y será renovado de año en año por un precio actual de 4,99€ en total.

El coste total de nuestra página web será de 1.178,87 € al año. En la siguiente tabla podemos ver el desglose:

Tabla 10. Coste total del diseño y mantenimiento de la página web.

DISEÑO WEB	650,00 €
POSICIONAMIENTO	500,00 €
HOSTING WEB	1,99 €/mes
DOMINIO	4,99 €
TOTAL	1.178.87 €

Fuente: elaboración propia.

Promoción de venta.

Muchos clientes que visitan nuestro local por primera vez no saben que servicios van a utilizar, así que para ayudarles vamos a influir de manera determinante en la elección final para ello vamos hacer uso de distintas acciones de comunicación.

- Marketing en el punto de venta. Se pondrán cuadros explicativos con los distintos servicios y para qué tipo de prendas se utilizan cada uno. Además, se pondrán posters tanto en el interior como en el exterior del local donde se den a los precios de los distintos servicios, así como las distintas ofertas, promociones, descuentos, etc.

El precio de los carteles para exterior y para el interior del local, a todo color, cargando nuestro propio diseño y logotipo, son aproximadamente de 100 €.

A modo de cuadros, utilizaremos marcos digitales, en los cuales se irán reproduciendo las fotos de nuestras instalaciones y su funcionamiento y utilización adecuados. El precio total es de 190€.

- Buzoneo. Utilizaremos este sistema en la zona donde hemos situado nuestro local con el fin de informar de nuestros servicios, ofertas y ubicación. Se pretende repetir este buzoneo cuando cambien las ofertas, intentaremos que sea dos veces al año.

El precio de 2500 flyers de 105x148mm, a color e impreso por ambas caras es aproximadamente de 90€. A esto debemos sumar el coste de los repartidores: contrataremos a dos personas, a 6€ la hora, estimando que trabajarán realizando el reparto durante 3 horas. El coste total de esta acción será de 126€ en enero y junio.

Fuerza de ventas (Marketing interno).

Será el marketing interno que se va a llevar a cabo por la empresa con los trabajadores.

Esto se llevara a cabo estableciendo reuniones periódicas en las que se comente cómo va el negocio, que se puede mejorar, nuevas ideas, etc.

Marketing directo.

Como su nombre indica hace referencia a aquel tipo de comunicación que impacta al cliente o al segmento de clientes, preseleccionados por la empresa como destinatario de nuestro mensaje, en contraposición a la publicidad masiva como se da en la comunicación publicitaria, ya que no distinguimos a los receptores dando lugar a la pérdida de muchos impactos.

A continuación detallamos las acciones que vamos a llevar:

- Mailings, para dar a conocer los nuevos servicios que vamos ofrecer, descuentos....
- Comunicación a través de la red, no cabe duda que Internet se ha consolidado en los últimos años, siendo la presencia en la red cada vez más importante como medio de comunicación, para ello podremos aparecer en distintos foros de lavanderías, de búsqueda de lavanderías, por ejemplo un buen medio sería “www.tintorerias.com”, donde los posibles consumidores visitan para encontrar lavanderías en una zona específica.

Tabla 11. Costes totales por publicidad y propaganda.

Costes		2012	2013
Web	Diseño	650,00	0,00
	Posicionamiento (coste anual)	500,00	505
	Hosting (coste anual)	4,99	5,0399
	Dominio (coste anual)	23,88	24,1188
Fiesta inauguración		100,00	0,00
Posters promoción		100,00	0,00
Marcos digitales		190,00	0,00
Propaganda	Folletos (coste anual)	72,00	72,72
	Repartidores (coste anual)	180,00	181,8
TOTAL		1.820,87	788,68

Fuente: elaboración propia.

Para el gasto de 2013 hemos eliminado los costes que solo se realizan el primer año, como son el diseño de la web, etc. Además consideraremos que los precios aumentaran anualmente un 1%, hemos considerado este porcentaje por la lenta recuperación de la economía.

6.6.EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN.

La distribución de nuestro servicio trata de hacer el servicio “accesible” al cliente, es decir acercar el servicio a éste. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2004)

Nuestro local es el lugar donde se prestan los servicios y donde el consumidor acude para adquirirlos.

La distribución de nuestros servicios se realiza directamente en el punto de venta. El local permanecerá abierto al público de 8horas a 22horas ininterrumpidamente para poder dar cobertura a todo tipo de clientes.

De manera esquemática nuestro canal de distribución sería de la siguiente forma:

Figura 34. Canal de distribución. PROVEEDOR.



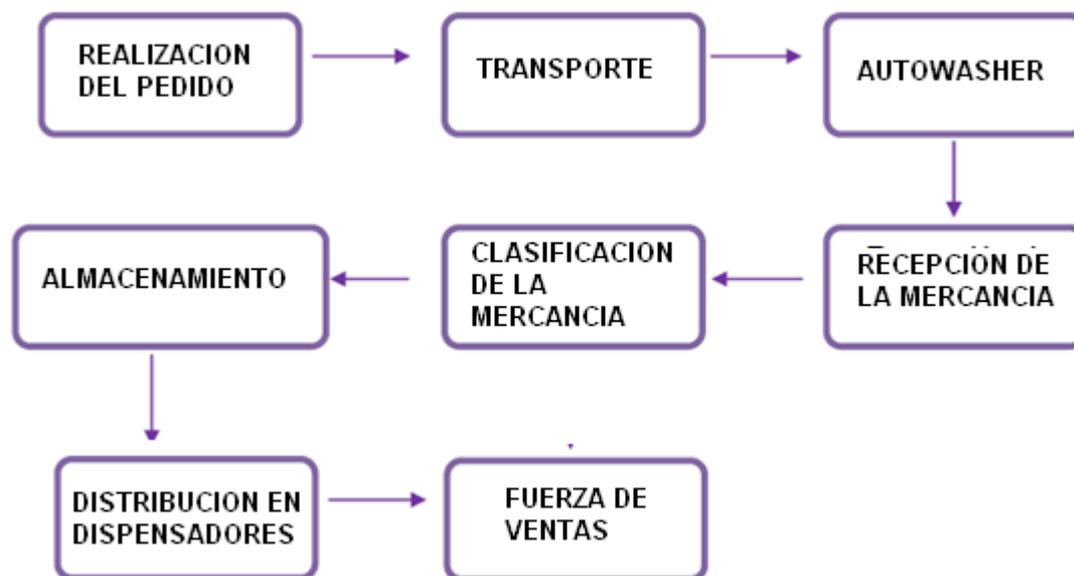
Fuente: elaboración propia.

En nuestro caso vamos a distinguir tres tipos de proveedores:

- Los proveedores con los que trabajaremos mediante acuerdo con el fin de obtener beneficios mutuos y con los cuales nos mantendremos en contacto periódicamente. Estos son los proveedores de detergentes, suavizantes, etc.
- Grandes empresas de suministros, como puede ser Aguas de Valencia, Gas natural e Iberdrola, a las que acudiremos únicamente si tenemos algún problema o fallo de suministro.
- También será proveedora nuestra la empresa de Vending que contratemos para que gestione las maquinas de refrescos y snacks, aunque estas las obviaremos de el análisis porque ellos mismos se encargan de reponerlas y recaudar sus ingresos.

De esta forma de una manera más extensa todas las etapas que abarcaría el proceso de distribución de nuestro restaurante se pueden observar en el siguiente esquema:

Figura 35. Proceso de distribución.



Fuente: elaboración propia.

6.7.EL SERVICIO AMPLIADO; LOWELOCK.

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fidelizarlos, es necesario analizar las características de nuestro servicio, en que aspectos podemos mejorar y que aspectos deberíamos ir ampliando y mejorando. (LOWELOCK, 2004)

Para ello será conveniente clasificar nuestro tipo de servicio, pues con diferentes clasificaciones se pueden tomar ideas no solo de servicios similares al que nosotros ofrecemos, sino incluso de otros servicios que en principio pueden parecer muy distintos al nuestro pero de los que podemos adquirir nuevas tácticas.

Los modelos más frecuentes que utilizan los diversos autores son los siguientes que pasamos a explicar:

Tabla 12. Clasificación del servicio por su naturaleza y quien lo recibe.

		RECEPTOR	
		PERSONA	POSESION
NATURALEZA	TANGIBLE	X	
	INTANGIBLE	X	

Fuente: elaboración propia.

El servicio que ofrecemos está dado a las personas y posee un componente físico importante: el cliente recibe un servicio tangible que se trata de la ropa lavada y secada. Además también recibe un servicio intangible como pueden ser las sensaciones, recuerdos y emociones que tiene el cliente durante y después de haber estado en nuestro local.

Tabla 13. Clasificación del servicio por el método de entrega y ubicación.

		UBICACIÓN	
		POCAS	MUCHAS
ENTREGA	ACUDE EL CLIENTE	X	
	ACUDE LA CIA.		
	A DISTANCIA		

Fuente: elaboración propia.

Los clientes podrán adquirir nuestros servicios acudiendo al propio local únicamente.

Tabla 14. Clasificación del servicio por la adaptación de la oferta a la demanda.

		Fluctuación Temporal de la demanda	
		Amplia	Limitada
Adaptación de la oferta	Inmediata		
	Diferida	x	

Fuente: elaboración propia.

Consideramos que nuestro negocio no se adapta de manera Inmediata a la demanda, debido a que, tanto si debiéramos ampliar o reducir el negocio deberíamos realizar una inversión para reubicar la maquinaria o para adquirir más maquinaria. Por otra parte pensamos que las fluctuaciones de la demanda son amplias ya que esperamos que la gente acuda al restablecimiento durante todos los meses del año.

Tabla 15. Clasificación del servicio por la participación del cliente en el diseño del mismo.

		OPCIONES OFERTADAS	
		AMPLIA	REDUCIDA
PARTICIPACION DEL CLIENTE	ELEVADA	X	
	BAJA		

Fuente: elaboración propia.

En este caso el cliente tiene la libertad de elegir entre distintas alternativas: decidirse por el lavado “tipo” o “estándar” ofrecido o bien elegir entre los diversos servicios ofertados.

Por tanto, se puede decir que al cliente se le ofrece una amplia oferta de servicios, y éste seleccionará en función de sus gustos.

Tabla 16. Clasificación del servicio por la relación con los clientes y su intensidad.

		RELACIÓN CON LOS CLIENTES	
		FORMAL	INFORMAL
INTENSIDAD	CONTINUA		
	SEPARADA		X

Fuente: elaboración propia.

La relación con los clientes es informal ya que nos podemos dirigir a cualquier tipo de clientes, y con una intensidad que clasificamos como separada porque sólo se da el servicio en el horario comercial y en momentos específicos.

Tabla 17. Clasificación del servicio por los ajustes sobre pedido e influencia del personal.

		AJUSTES SOBRE PEDIDO	
		ELEVADO	BAJO
CONTACTO CON EL PERSONAL	ELEVADO		
	BAJO	X	

Fuente: elaboración propia.

El contacto con el personal será bajo ya que el cliente contactara con el mismo este cuando solicite los servicios a través de la central de pagos o cuando tenga algún inconveniente, que como hemos dicho le atenderemos telefónicamente.

Por otro lado el servicio se podrá personalizar entre las distintas opciones que tiene el cliente y este solicitara una opción u otra en función a sus necesidades o gustos.

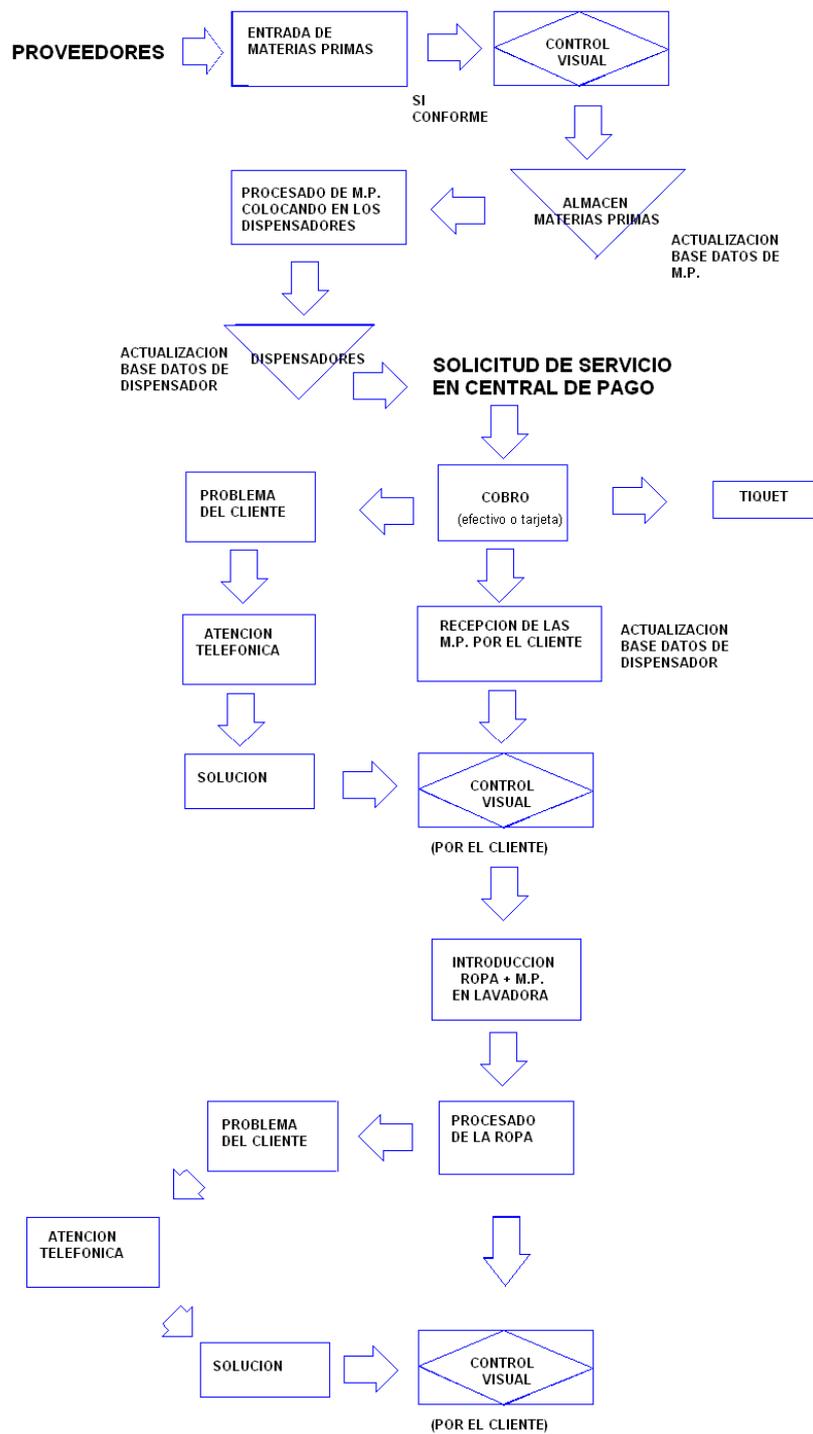
Clasificación de los servicios según su destino.

El servicio que vamos a ofrecer es público, dirigidos a todo tipo de consumidores y tradicional con algunas innovaciones y servicios adicionales.

El servicio como un proceso.

El diagrama de flujo nos puede ayudar a preguntarnos: ¿Podría desarrollar nuevos servicios? ¿Podría aumentar el segmento de mercado? ¿Cómo puedo mejorar el servicio? En los siguientes diagramas que vamos a ver a continuación, vamos a ver el proceso de la entrada de las materias primas hasta su pedido y en el siguiente diagrama el proceso de atención ante los distintos tipos de pedidos.

Figura 36. Diagrama de flujo.



Fuente: elaboración propia.

Una vez descritos nuestros procesos y realizado el diagrama de flujo, debemos plantearnos que tipos de “innovaciones” podemos ofrecer al público objetivo, y qué cosas pueden diferenciarnos de la competencia y hacer que el cliente nos prefiera. (HOROVITZ, 2000)

Siguiendo a Horovitz y Lovelock describiremos las características de nuestro servicio.

Según Henry existen niveles diferentes de innovación, en orden de mayor a menor (y en consecuencia de mayor a menor riesgo):

- Importantes.
- Negocios que se inician.
- Nuevos servicios.
- Extensión de la línea de productos/servicios.
- Mejoramiento del servicio.
- Cambios de estilo.

Nuestro negocio se va encontrar en el punto de nuevos servicios, ya que el servicio de lavandería es poco conocido en el mercado español, aunque sí que se conoce su existencia. Nosotros vamos añadir algunos servicios tales como la rapidez en el servicio, calidad y buen precio. Esta innovación dará valor añadido a nuestro negocio (servicio básico) incorporándole servicios complementarios (servicio aumentado).

Para reunir éstos, se propone un modelo llamado “Flor de Servicio” en el que se agrupan ocho categorías: (LOVELOCK, 2004)

Figura 37. Flor de Lovelock.



Fuente: (LOVELOCK, 2004)

Información.

Proporcionaremos información a los clientes sobre la ubicación de nuestro local, horarios, precio, condiciones de venta, etc., mediante folletos publicitarios, nuestra página web, así como poniendo información en la puerta de nuestro local.

Consultas.

Aparte de la información que daremos al cliente a través de las distintas vías que hemos mencionado anteriormente, será necesario el trato personalizado con nuestros clientes. Éstos podrán llamar o realizar consultas vía mail con sus consultas y recibirán un trato personalizado. Esto nos puede ayudar a detectar necesidades que no son cubiertas, como por ejemplo nuevos servicios que podrían llegar a demandar.

Toma del pedido.

Debemos asegurarnos de que la central de pago es accesible a todo tipo de personas, es decir que no sea difícil su utilización y las transacciones sean lo más intuitivas posibles. Además incluiremos un cartel al lado de la central con las indicaciones oportunas para realizar el pedido.

Cortesía/hospitalidad.

Cuando los clientes estén en nuestro local buscaremos la forma más agradable de prestar nuestro servicio, por ejemplo, con un hilo musical para hacer más agradable la espera, elementos de seguridad, local climatizado, etc.

Custodia.

En nuestro caso no existirá la posibilidad de dejar las posesiones de los clientes en un guardarropía, pero nuestro local estará vigilado por cámaras y como hemos dicho antes puede contactar con nuestro personal si ocurriera cualquier cosa.

Excepciones.

Se trata de buscar soluciones especiales como pueden ser para gente alérgica a cualquier componente de los detergentes, etc., así como de buscar soluciones rápidas ante las posibles queja/s, sugerencia/s, restituciones (reembolso, reparaciones, compensaciones).

Facturación.

Se trata de llevar al día la información contable, tener facturas detalladas y claras. En este punto nos veremos ayudados por el software escogido, que nos permitirá disponer de esta información en el acto.

Pago.

Facilitaremos la forma de pago a los clientes que podrá efectuarse en tarjeta de crédito y efectivo...

Debemos tener en cuenta que es más importante ofrecer los servicios bien y de la forma que busca el cliente, antes que intentar ofrecerlos todos de forma inadecuada.

Algunos de estos servicios complementarios pueden mejorarse con la implantación de la tecnología.

Por tanto, en los servicios lo que debe primar es la orientación total hacia el cliente. Siguiendo a Horovitz, existen siete acciones básicas para alcanzar la satisfacción del cliente. Estas son:

Conocer a los clientes.

Mediante la segmentación hemos podido conocer que tipos de entrarán en nuestro local, pero aquí se intenta llegar a un conocimiento más profundo.

Se trata de conocer cuáles son las necesidades implícitas del cliente, para poder atraerlos y conquistarlos. Para ello será necesario saber escucharlos (por medio de las sugerencias que puedan ofrecernos), cumplir sus expectativas, su nivel de exigencia., etc. En definitiva saber adaptarse a ellos en cada momento y a sus necesidades.

Crear valor para los clientes.

La creación de valor es muy importante para la conquista de nuestros clientes, es decir, el beneficio obtenido es mayor a los costes que les genera obtenerlos. Y no solo será obtener una valoración positiva por parte de los clientes, sino también será tener más valor que los competidores que tenemos en el mercado. De este modo, el valor podrá darse creando una “experiencia”, a partir de las sensaciones que genera la utilización de nuestro servicio, desde la facilidad de acceso y uso, una buena decoración, presentación del local y sobre todo la rapidez y calidad del servicio que van a recibir.

Medidas de mejora.

La empresa tendrá que analizar los clientes, para conocer su actitud y clasificarlos en tres grupos: los que no compran, los que compran y los que no vienen comprando. Los clientes que no compran son los que nos preocuparán, por lo tanto tendremos que llevar acciones que motiven a que entren en nuestro establecimiento, pequeñas demostraciones, descuentos a estudiantes, etc..... En cambio con los clientes que nos compran o que nos vienen comprando no hay que descuidarlos, sino que hay que cuidarlos, es decir, buscar la idealización a través de descuentos, regalos, etc....

Saber gestionar las quejas en beneficio de la empresa.

Lo ideal ante una queja de un cliente será una respuesta rápida, reaccionar de inmediato y al primer contacto, ya que los clientes que obtienen una satisfacción con su queja vuelven.

Por otro lado, será conveniente fomentar las quejas ya que es una información gratuita que aportan los clientes y provoca que pueda mejorar la calidad de nuestro servicio.

Fidelizar a los clientes.

Atraer a nuevos clientes en muchas ocasiones es más costoso que mantener los que ya tenemos. Es importante cuidar a los clientes habituales para que sus visitas a nuestro negocio no sean esporádicas sino que se conviertan en “costumbre”. Para ello se llevarán a cabo acciones promocionales: vales descuento, puntos de consumo, etc.

Valorar el servicio de los empleados.

Es muy importante cuidar tanto a los clientes como a los empleados de nuestro negocio.

Aunque solo tendrán algún contacto esporádico con el personal, hay que saber seleccionar a cada uno de los empleados de la empresa de manera concisa, puesto que es la imagen de la empresa que percibe el cliente. Debe estar motivado, implicado y tener poderes para atender a los clientes insatisfechos, tener iniciativa, ser flexible, etc.

Una actitud incorrecta puede dar lugar a que se pierdan clientes y por tanto, dinero. Si los empleados no están contentos, habría demasiada rotación de empleados (costes de formación).

Saber gestionar el servicio: los pasos que establece Horovitz serían:

- Conocer a los clientes.
- Conocer los riesgos.
- Definir objetivos.
- Establecer un modo de pensar.
- Involucrar.
- Comunicar.
- Obtener éxitos.
- Organizarse centrándose en el cliente.
- Medir
- Incentivos.
- Planificar.
- Seguimiento y control.

Diagrama de Gantt.

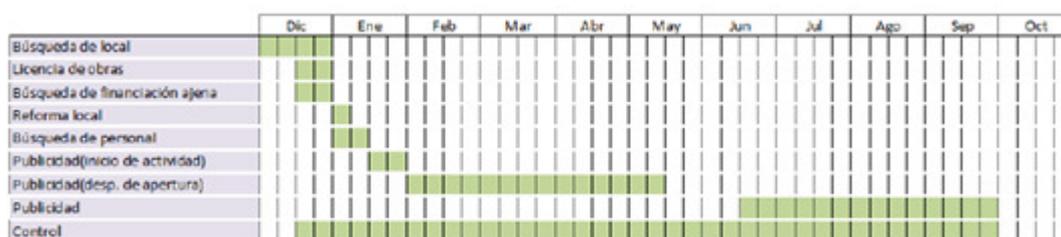
Para terminar este capítulo de Marketing, realizaremos un diagrama de Gantt. El diagrama de Gantt se ha convertido en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente. Muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y las dependencias entre sí.

Figura 38. Diagrama de Gantt.

FASES	SEMANA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ESTUDIO ENTORNO	X	X										
OBJETIVOS			X									
ESTRATEGIAS				X	X	X	X					
PRESUPUESTO								X				
ACCIÓN									X	X	X	
CONTROL												X

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. Línea de tiempo para fases, tareas y actividades del proyecto.



Fuente: elaboración propia.

6.8.EPILOGO.

Nuestro negocio se dirige a personas de ambos sexos con edades comprendidas entre 18-80 años, cuyo poder adquisitivo variará en función de la tipología de hogar.

Los segmentos que pretendemos abarcar son:

- Segmento 1: Jóvenes y adultos independientes y parejas jóvenes.
- Segmento 2: Adultos con niños con poder adquisitivo bajo o medio.
- Segmento 3: Desempleados con ingresos bajos.
- Segmento 4: Tercera edad con ingresos bajos o medios.

Respecto al MARKETING MIX:

- Producto o servicio, lo que vamos a ofrecer consistirá en una serie de servicios de lavado “estándar” rápidos y fáciles de utilizar. Además el cliente puede adquirir los servicios por separado según sus necesidades.

- Precio, la fijación de los precios de las diferentes alternativas que se ofrecen al consumidor dependerán de una serie de factores que a continuación citamos:
 - El coste de las materias primas, que dependerá de los precios marcados por los proveedores.
 - Los precios fijados por la competencia, ya que los clientes son sensibles al precio y por ello no podemos fijarlos libremente.
- Comunicación, Para todos ellos, seguiremos una estrategia de posicionamiento de nuestro negocio, situándola en la mente del consumidor como el que mejor se adapta a las necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo e influyendo en la percepción que los clientes tienen de la empresa.

Será importante también, cuidar la imagen corporativa de la empresa, creando una buena campaña de comunicación en la que informe al público objetivo, los pilares en que se asienta el negocio.

Respecto a la Promoción, debido a la reducida dimensión de nuestro negocio y nuestra limitada capacidad de inversión, hay una serie de medios de comunicación económicamente inalcanzables.

- Distribución, En un principio el local estará ubicado en una buena zona, contando con la ventaja de que será visto cada día por un alto número de posibles clientes.

La distribución de nuestros productos se realizará directamente en el punto de venta o bien mediante entrega a domicilio.

En nuestro caso vamos a distinguir tres tipos de proveedores:

- Los proveedores con los que trabajaremos mediante acuerdo con el fin de obtener beneficios mutuos y con los cuales nos mantendremos en contacto periódicamente. Estos son los proveedores de suavizantes, detergentes, etc.
- Grandes empresas de suministros, como puede ser aguas de valencia, Iberdrola, etc. a las que acudiremos en caso de alguna avería grave.
- Empresa de “vending”, aunque no formaran parte de nuestro estudio porque consideramos que es un servicio auxiliar independiente.

Nuestro negocio se va encontrar en el punto de nuevos servicios, ya que el servicio de lavandería es poco conocido en el mercado español, aunque sí que se conoce su existencia. Nosotros vamos añadir algunos servicios tales como la rapidez en el servicio, calidad y buen precio. Esta innovación dará valor añadido a nuestro negocio (servicio básico) incorporándole servicios complementarios (servicio aumentado).

Servicios que incorporaremos son los siguientes:

- Proporcionaremos información a los clientes sobre la ubicación de nuestro local, horarios, precio, condiciones de venta, etc., a través de varios medios.

- Se ofrecerá trato personalizado a los clientes, resolviendo sus dudas y consultas vía teléfono o mail.
- Buscaremos soluciones especiales como pueden ser detergentes para gente alérgica a algún componente,...
- Facilitaremos la forma de pago a los clientes que podrá efectuarse en tarjeta de crédito, efectivo, etc.

Debemos tener en cuenta que debe primar es la orientación total hacia el cliente, por eso es necesario que se realice una buena segmentación para poder conocerlos mejor y crear valor para los mismos. También deberemos tomar medidas de mejora con el fin de atraer nuevos clientes y cuidar a los actuales (acciones promocionales), aprender a gestionar las quejas en beneficio de la empresa, valorar el servicio de los empleados, manteniéndolos contentos y satisfechos con su trabajo. En definitiva, se trata de saber gestionar el servicio.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.

7.1.INTRODUCCIÓN.

El análisis económico y financiero nos va a servir para estudiar la viabilidad del proyecto, es decir, vamos a tratar de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Se realizará para los tres primeros años de la compañía, además se considerarán tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

Para comenzar a desarrollar un plan financiero, debemos plantear una serie de hipótesis, como son volumen de ventas esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales, etc. (LOPEZ, 2002)

A continuación detallaremos los estados financieros previsionales y el análisis de la viabilidad mediante el cálculo y estudio de ratios.

Finalmente, en este capítulo realizaremos un estudio del VAN y la TIR esperadas.

Previsión de ventas.

La previsión de ventas detalla los ingresos de la empresa, separado por tipos de servicios ofrecidos, en unidades físicas y en euros. En nuestro caso, será complicado especificar el número de servicios que esperamos ofrecer de cada uno de los servicios ofertados, debido a la gran variedad de combinaciones que ofertamos.

Para hacer la estimación de la demanda, consideraremos los dos servicios “tipo”o “estándar” predefinidos cuando hemos realizado el análisis de costes:

- “Lavado 8 Kg”, realizado en las maquinas de menor carga, y con sus dosis respectivas de detergente, suavizante, blanqueador o quitamanchas.
- “Lavado 18 Kg”, realizado en las maquinas de gran capacidad, y como el anterior, también incluye la dosis de detergente, suavizante y quitamanchas o blanqueador.

El coste de los mismos, como habíamos ya descrito, es de 3,81 € y 4,01 €; y el precio de venta, 4,00€ y 5,00€ respectivamente.

Como hemos dicho, basándonos en la previsión de ventas mensuales esperadas que es de 1.647 ciclos, vamos a hacer la simulación de tres escenarios:

- Esperado, basado en la previsión de ventas ya realizada, obtendremos unas ventas de 1.647 ciclos o lavados, que ponderados respecto al número de maquinas, diremos que son 1.103 “lavados de 8Kg.”(1.647 ciclos x 67%) y 544 “lavados de 18 Kg”.

Con lo cual, la facturación mensual esperada será de $544*5€ + 1.103*4€ = 7.132 €$.

- Pesimista, para este escenario hemos supuesto que el servicio ofertado no tiene la aceptación del cliente que esperamos y que las ventas disminuirán un 30% sobre las ventas esperadas o normales, situándose el volumen de producción en un 40% de la capacidad productiva del

local. Para este escenario la facturación mensual ascenderá a 4.992,40 €.

- Optimista, en este supuesto, consideraremos que el servicio ha tenido una gran aceptación por la población y las ventas de servicios se encuentran al máximo de la producción posible, es decir, la gente hace cola para adquirir nuestros servicios. Para cuantificarlo y compararlo con el escenario esperado, el escenario optimista supone un incremento del 30% de la demanda. Para este escenario, el optimista, los ingresos mensuales serán de 9.271,6 €.

El Activo.

En este apartado analizaremos los activos necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad, así como también las fuentes de financiación.

Cuando estudiábamos la localización de la empresa ya hemos dicho que optaríamos por el alquiler del local, por lo tanto la inversión inicial será menor al no formar esta partida parte de nuestro activo.

Los gastos de primer establecimiento se han estimado alrededor de 2.000 €, que con la aplicación del nuevo Plan General contable no se permite su activación, sino que son gastos del ejercicio en que comencemos la actividad. Se incluye licencia de actividades, gastos de constitución, impuesto sobre actos jurídicos documentados, notaría, etc.

Por otra parte, hemos tenido que adquirir la maquinaria y el mobiliario necesarios para ofrecer los servicios, así como los equipos informáticos y sus respectivos programas de gestión, por valor total de 16.800 €. En principio el valor del “Inmovilizado” se va a mantener constante durante los 5 primeros años, debido a que no se prevé realizar inversiones. La amortización la hemos calculado respecto a la vida útil, y teniendo en cuenta los límites fiscales para no tener ninguna diferencia temporaria en el cálculo del impuesto de sociedades. Para maquinaria y mobiliario hemos establecido una vida útil de 10 años y para los equipos informáticos, de 5 años.

Además, se ha calculado que la reforma y adecuación del local asciende 6.000 € y corresponde a la colocación de azulejos y pintura, así como la compra de los materiales necesarios e instalaciones técnicas, para simplificar el análisis lo denominaremos todo como “otro inmovilizado material”. Con el nuevo Plan Contable estos gastos inseparables del elemento arrendado, son activables y amortizables según el periodo de tiempo que marque el contrato de alquiler, si es inferior a la vida útil de las instalaciones. En nuestro caso el contrato pretendemos que sea como mínimo a 10 años.

Respecto a las existencias iniciales, hemos considerado que al abrir el negocio, deberemos contar con la cantidad de materias primas necesarias para llenar el almacén, es decir para toda una semana, el importe del cual habíamos dicho que ascendía a 505 €.

Para acabar con las inversiones iniciales, tenemos los gastos de publicidad y propaganda, que se desarrollan en los apartados correspondientes del anterior capítulo, y ascienden a 1.820,87€.

Tabla 18. Inversiones necesarias y gastos iniciales.

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Gastos primer establecimiento	2.000,00
Maquinaria y mobiliario	16.800,00
Equipos informáticos	1.000,00
Otro inmovilizado material	6.000,00
	€/ mes
Materias primas	505,00
Sueldos y salarios	3.500,00
Alquiler	700,00
Suministros	900,00
Publicidad y promoción	1.820,87
TOTAL	33.225,87

Fuente: elaboración propia.

Financiación del activo.

Para la financiación del activo se dispone de la aportación de los socios, que como hemos comentado en el apartado de la forma jurídica escogida, vamos a suscribir un capital social de 40.000 € repartidos en 40.000 participaciones de 1 euro de valor nominal. Las acciones serán suscritas por dos socios, 20.000 participaciones cada uno, así que cada socio en la formalización de la escritura de constitución de la sociedad deberá presentar el justificante de ingreso de 20.000 € en una cuenta a nombre de la sociedad. Este capital social será el que empleemos para realizar las inversiones necesarias.

Presupuesto de tesorería.

El estado de los flujos de efectivo informa de las transacciones que afectan a la tesorería o liquidez de la empresa. Ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería y también es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de la empresa. (AMAT, 2004)

La previsión del presupuesto de tesorería es la planificación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo determinado.

Diferenciaremos entre:

- Movimientos de dinero corrientes, fruto de la misma actividad de la empresa.
- Cobro por las ventas. Para calcular esta cifra contamos con la previsión de ventas que hemos realizado anteriormente.

- Pagos para poder hacer frente al funcionamiento normal de las operaciones. Como son: proveedores, suministros, salarios, etc.
- Movimientos de dinero no corriente. Se calculará de modo similar al anteriormente descrito, determinando la cantidad a cobrar o pagar y el momento en el tiempo.

Si resta los cobros y los pagos, se obtendrá la diferencia que nos indicara la liquidez de nuestro negocio

A esta cantidad se deberá añadir el saldo del mes anterior y el resultado serán las necesidades totales de fondos que va a necesitar la empresa en cada mes.

Cobros.

Como ya hemos explicado en el apartado de “Previsión de ventas”, el número de lavados que esperamos vender cada mes es de 1.103 lavados de 8kg. y 544 lavados de 18 kg. para un escenario esperado o realista, de 772 y 381 lavados de 8 y 18 kg. respectivamente para el escenario pesimista y de 1.434 y 707 lavados para una situación optimista.

Para realizar la previsión del incremento de ventas para los siguientes años, debemos tener en cuenta la consolidación de nuestro negocio y la evolución de la economía en general.

Para nuestro caso hemos considerado que la actividad comenzará en Enero de 2012. Hemos considerado que el aumento de las ventas, para 2013 y los siguientes ejercicios será del 5%, basándonos en una esperada recuperación económica, el aumento del gasto privado y la consolidación del negocio.

Pagos.

En este apartado se han tenido en cuenta los sueldos y salarios, suministros, materias primas, alquileres, promoción y marketing y el seguro obligatorio para empresas PYMES. Además también hemos considerado otros pagos como el impuesto de sociedades, liquidación de IVA, etc. También cabe decir que hemos considerado un aumento de los precios y salarios del 1% anual, debido a la lenta recuperación que esperamos que suceda para los próximos años.

Desglosado para el año 2012 tenemos los siguientes datos:

Tabla 19. Resumen de pagos del ejercicio 2012.

	Cálculos	TOTAL
sueldos y salarios	14pagas*1.500€/mes*2empleados	42.000,00
compras MP		5.258,40
lavados 8kg.	1.103lavados*0,2€*12meses	2.647,20
lavados 18 Kg.	544 lavados*0,4 €*12 meses	2.611,20
Publicidad	*	1.820,87
Arrendamientos	700*12meses	8.400,00
seguros		900,00
suministros		10.800,00
agua	200*12	2.400,00
luz	400*12	4.800,00
gas	300*12	3.600,00

Fuente: elaboración propia.

En la publicidad tenemos un asterisco porque lo analizaremos de distinta forma, ya que hay gastos de inversión que se realizaran solamente el primer año, como pueden ser los carteles y posters, y los gastos que son del ejercicio, como el reparto de folletos, etc. El detalle lo tenemos completo en el capítulo dedicado al marketing, pero para hacerse una idea incluiremos la siguiente tabla, separando el gasto del primer ejercicio y el siguiente. Como son gastos de poco importe simplemente los hemos separado entre gastos del primer ejercicio y de los posteriores, sin activar ninguno de ellos aunque por definición de inmovilizado podríamos activar los posters o marcos digitales.

Tabla 20. Resumen pagos por publicidad y propaganda. Años 2012 y 2013.

	Costes	2012	2013
web	Diseño	650,00	0,00
	Posicionamiento (coste anual)	500,00	505
	Hosting (coste anual)	4,99	5,0399
	Dominio (coste anual)	23,88	24,1188
fiesta inauguración		100,00	0,00
posters promoción		100,00	0,00
Marcos digitales		190,00	0,00
Propaganda	Folletos	72,00	72,72
	Repartidores	180,00	181,8
	TOTAL	1.820,87	788,68

Fuente: elaboración propia.

Como es un negocio en el que los cobros a clientes se realizan al momento, todos los pagos se realizarán al contado o máximo a 30 días, así que no tendremos partidas de deudores ni clientes en las CC.AA. La maquinaria, mobiliario y demás inmovilizado material, como hemos comentado antes, lo pagaremos según nos vaya llegando y al contado con la contrapartida de las cuentas de bancos de la compañía.

En el escenario normal no hemos considerado el pago del Impuesto de Sociedades, ya que hasta el 2014 no obtendríamos una base imponible positiva debido a las diferencias temporarias negativas por libre amortización del inmovilizado material nuevo. Así que el impuesto se devengaría en 2014 pero se pagaría en 2015.

Tabla 21. Cobros, pagos y Cash Flow. Escenario normal.

	2012	2013	2014
COBROS	125.584,00	89.863,20	94.356,36
Cobros Netos por Ventas	85.584,00	89.863,20	94.356,36
Otros Cobros	40.000,00	0,00	0,00
-Capital	40.000,00	0,00	0,00
PAGOS OPERATIVOS	69.179,27	69.083,58	70.053,12
Sueldos y salarios	42.000,00	42.420,00	42.844,20
Compras M.P.	5.258,40	5.573,90	5.908,34
Publicidad y promoción	1.820,87	788,68	796,57
Arrendamientos	8.400,00	8.484,00	8.568,84
Seguros	900,00	909,00	918,09
Suministros	10.800,00	10.908,00	11.017,08
OTROS PAGOS	31.121,99	10.381,06	11.941,51
Compra Activos	23.800,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	4.061,99	8.688,46	10.231,99
Impuesto Sociedades		*	*
Retenciones IRPF	1.260,00	1.692,60	1.709,53
Gastos primer establecimiento	2.000,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	100.301,26	79.464,64	81.994,63
SALDO NETO EJERCICIO	25.282,75	10.398,56	12.361,73
SALDO ACUMULADO	25.282,75	35.681,30	48.043,03

Fuente: elaboración propia.

Para el escenario pesimista hemos considerado las ventas comentadas anteriormente (un 40% de la producción total de la empresa). Por consiguiente las principales diferencias entre los flujos son los cobros por ventas y el consumo de materias primas, además de los pagos por IVA y por impuesto de sociedades, que al generar una base imponible negativa, es igual a cero. Debemos destacar la falta de liquidez de la empresa si se da este escenario, sería necesario pedir algún tipo de crédito o incluso declarar el negocio en Suspensión de pagos por los posibles problemas para afrontar los pagos.

Respecto al escenario optimista cabe decir que, como para el escenario pesimista, lo único por lo que se diferencian los flujos con los del escenario normal son los cobros por ventas y compra de materiales, y por consiguiente las liquidaciones de IVA y impuesto de sociedades.

Las tablas con el cálculo de los cobros, pagos y cash flow del escenario pesimista y optimista se pueden encontrar en los anexos segundo y tercero respectivamente.

7.2.BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES. TRES AÑOS. TRES ESCENARIOS.

El balance previsional es una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado, normalmente a 31 de diciembre de cada año, aunque se puede realizar para cualquier momento. El balance se divide en dos apartados: Activo, es lo que tiene la empresa, y nos indica los derechos de cobro y cuál ha sido el destino de los fondos de los que dispone. Y Pasivo mas Patrimonio Neto, que es lo que debe la empresa y nos indica el origen de los fondos de los que se dispone y cómo se han financiado. (JULIÁ, 2005)

El objetivo básico de análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo+ Patrimonio Neto respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados, a fin de determinar si dicha estructura es coherente con la tipología de nuestro negocio.

De esta forma, la agrupación del balance de situación en sus principales masas patrimoniales y el posterior cálculo de porcentajes respecto al total del activo o pasivo (análisis vertical) permite una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa, con mayor relatividad y objetividad de la que pudiera desprenderse del análisis de valores absolutos.

Escenario normal.

Ejercicio 2012.

Tabla 22. Balance de comprobación a 31 de Diciembre de 2012.

Cuenta contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	2.000,00	0,00	2.000,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	2.480,00	-2.480,00
300	505,00	0,00	505,00
472	7.639,21	7.639,21	0,00
477	13.055,19	13.055,19	0,00
572	125.584,00	98.621,26	26.962,75
600	4.456,27	0,00	4.456,27
621	7.118,64	0,00	7.118,64
625	900,00	0,00	900,00
627	1.543,11	0,00	1.543,11
628	9.152,54	0,00	9.152,54
640	42.000,00	0,00	42.000,00
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	72.528,81	-72.528,81
710	0,00	505,00	-505,00
4750	4.061,99	5.415,98	-1.354,00
4751	1.260,00	1.680,00	-420,00
Total general	241.925,45	241.925,45	0,00

Fuente: elaboración propia.

En el primer año de la compañía, en el Activo predomina el Activo No Corriente debido a la gran cantidad de tesorería. Esta cantidad viene del desembolso en la cuenta de la sociedad del capital social exigido a los socios. Todo el inmovilizado de la empresa se encuadra en "instalaciones técnicas", ya que como hemos dicho en varias ocasiones no vamos a adquirir un local, sino que lo vamos a arrendar. Cabe destacar la ausencia de clientes, y esto es debido a que en nuestro local los servicios se adquieren previo pago en el centro de pago.

Tabla 23. Balance de Situación a 31-12-12. ACTIVO.

ACTIVO		Notas	31-12-12	31-12-11
A) ACTIVO NO CORRIENTE			17.689,49	
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE			0,00	
II. INMOVILIZADO MATERIAL			17.689,49	
1. Terrenos y construcciones				
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material			17.689,49	
3. Inmovilizado en curso y anticipos				
B) ACTIVO CORRIENTE			27.467,75	
II. EXISTENCIAS			505,00	
1. Comerciales			505,00	
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES			26.962,75	
1. Tesorería			26.962,75	
TOTAL ACTIVO			45.157,24	0,00

Fuente: elaboración propia.

Respecto del Pasivo podemos decir que solo lo componen las deudas con las administraciones públicas, y esto es debido a la ausencia de deudas de ningún tipo, ya que nos hemos financiado al 100% del capital social. Además como consecuencia del prepago del servicio a los clientes podemos pagar al contado a los proveedores.

En el Patrimonio Neto encontramos la aportación de los socios y las reservas, que en este primer año son negativas debido a los gastos de constitución de la sociedad, que según el plan contable de 2007 se abonan contra la cuenta de reservas. Del resultado del ejercicio, de momento solo diremos que es positivo, ya que lo analizaremos en el siguiente apartado.

Tabla 24. Balance de Situación a 31-12-12. PN+P.

PASIVO			
	Notas	31-12-12	31-12-11
A) PATRIMONIO NETO		43.383,24	
A-1) FONDOS PROPIOS		43.383,24	
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	
III.RESERVAS		-2.000,00	
1. Legal y estatutarias		-2.000,00	
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		5.383,24	
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	
C)PASIVO CORRIENTE		1.774,00	
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		1.774,00	
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente			
6. Otras deudas con las administraciones públicas		1.774,00	
TOTAL PASIVO		45.157,24	0,00

Fuente: elaboración propia.

Ejercicio 2013.

Tabla 25. Balance de comprobación a 31 de Diciembre de 2013.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	2.000,00	5.383,25	-3.383,25
129	5.383,25	5.383,25	0,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	4.960,00	-4.960,00
300	1.010,00	505,00	505,00
472	3.928,66	3.928,66	0,00
477	13.707,95	13.707,95	0,00
572	116.825,95	77.767,84	39.058,10
600	4.723,64	0,00	4.723,64
610	505,00	0,00	505,00
621	7.189,83	0,00	7.189,83
625	909,00	0,00	909,00
627	668,37	0,00	668,37
628	9.244,07	0,00	9.244,07
640	42.420,00	0,00	42.420,00
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	76.155,25	-76.155,25
710		505,00	-505,00
4750	8.688,46	11.133,29	-2.444,83
4751	1.692,60	2.116,80	-424,20
Total general	241.546,29	241.546,29	0,00

Fuente: elaboración propia.

En el segundo año de la empresa nos encontramos con un aumento del activo, y esto es debido al aumento de la tesorería de la empresa. Al contrario que la tesorería, el Activo no corriente de la empresa ha sufrido una reducción debido al efecto de la amortización del inmovilizado.

Tabla 26. Balance de Situación a 31-12-13. ACTIVO.

ACTIVO			
	Nota	31-12-13	31-12-12
A) ACTIVO NO CORRIENTE		15.209,52	17.689,49
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE		0,00	0,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL		15.209,52	17.689,49
1. Terrenos y construcciones		15.209,52	17.689,49
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material			
3. Inmovilizado en curso y anticipos			
B) ACTIVO CORRIENTE		39.563,10	27.467,75
II. EXISTENCIAS		505,00	505,00
1. Comerciales		505,00	505,00
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES		39.058,10	26.962,75
1. Tesorería		39.058,10	26.962,75
TOTAL ACTIVO		54.772,62	45.157,24

Fuente: elaboración propia.

El Patrimonio Neto, como el activo ha sufrido una variación positiva, y esta es debida al aumento de las reservas como consecuencia de la distribución de los resultados de 2012, y a que la empresa en 2013 también ha obtenido un resultado positivo.

Respecto al pasivo de la empresa solo podemos decir que ha aumentado, pero esto es debido al aumento de impuestos devengados en 2013 por el incremento de las ventas.

Tabla 27. Balance de Situación a 31-12-13. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-13	31-12-12
A) PATRIMONIO NETO		51.903,59	43.383,24
A-1) FONDOS PROPIOS		51.903,59	43.383,24
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	40.000,00
III.RESERVAS		3.383,25	-2.000,00
1. Legal y estatuarías		3.383,25	-2.000,00
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		8.520,34	5.383,24
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	0,00
C)PASIVO CORRIENTE		2.869,03	1.774,00
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		2.869,03	1.774,00
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente			
6. Otras deudas con las administraciones públicas		2.869,03	1.774,00
TOTAL PASIVO		54.772,62	45.157,24

Fuente: elaboración propia.

Ejercicio 2014.

Tabla 28. Balance de comprobación a 31 de Diciembre de 2014.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	0,00	11.903,59	-11.903,59
129	8.520,34	8.520,34	0,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	7.440,00	-7.440,00
300	1.010,00	505,00	505,00
472	4.010,48	4.010,47	0,00
477	14.393,35	14.393,35	0,00
572	133.414,46	80.280,87	53.133,59
600	5.007,07	0,00	5.007,07
610	505,00	0,00	505,00
621	7.261,73	0,00	7.261,73
625	918,09	0,00	918,09
627	675,06	0,00	675,06
628	9.336,51	0,00	9.336,51
640	42.844,20	0,00	42.844,20
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	79.963,02	-79.963,02
710	0,00	505,00	-505,00
4750	10.231,99	12.827,71	-2.595,72
4751	1.709,53	2.137,97	-428,44
Total general	262.487,31	262.487,31	0,00

Fuente: elaboración propia.

La situación del activo en 2014 es prácticamente igual a la de los años anteriores, la diferencia se encuentra es que la variación entre años se ha incrementado.

Tabla 29. Balance de Situación a 31-12-14. ACTIVO.

ACTIVO		Nota	31-12-14	31-12-13
A) ACTIVO NO CORRIENTE			12.729,52	15.209,52
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE			0,00	0,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL			12.729,52	15.209,52
1. Terrenos y construcciones				
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material			12.729,52	15.209,52
3. Inmovilizado en curso y anticipos				
B) ACTIVO CORRIENTE			53.638,59	39.563,10
II. EXISTENCIAS			505,00	505,00
1. Comerciales			505,00	505,00
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES			53.133,59	39.058,10
1. Tesorería			53.133,59	39.058,10
TOTAL ACTIVO			66.368,11	54.772,62

Fuente: elaboración propia.

También el Patrimonio Neto y Pasivo experimentan la misma estructura respecto a los años anteriores. Cabe destacar en este año la aparición del pasivo generado por el Impuesto de Sociedades, este impuesto no se genera en los años por las diferencias temporarias generadas debidas a la aplicación de la libertad de elementos de inmovilizado nuevos, que llevaban a una base imponible negativa.

Tabla 30. Balance de Situación a 31-12-14. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-14	31-12-13
A) PATRIMONIO NETO		62.050,34	51.903,59
A-1) FONDOS PROPIOS		62.050,34	51.903,59
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	40.000,00
III.RESERVAS		11.903,59	3.383,25
1. Legal y estatuarías		11.903,59	3.383,25
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		10.146,75	8.520,34
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	0,00
C)PASIVO CORRIENTE		4.317,77	2.869,03
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		4.317,77	2.869,03
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente		1.293,61	
6. Otras deudas con las administraciones públicas		3.024,16	2.869,03
TOTAL PASIVO		66.368,11	54.772,62

Fuente: elaboración propia.

Escenario optimista.

En el ANEXO CUARTO se presentan las Cuentas Anuales para un escenario optimista. La composición del Activo, Pasivo y Patrimonio Neto es igual a las obtenidas en el escenario normal, con la diferencia de que las variaciones positivas de las cifras son mayores.

Otra diferencia sería la generada por el mayor incremento de las cifras, que generan mayores impuestos y por tanto mayor Pasivo Corriente.

Si se diera el caso de encontrarnos en este escenario deberíamos plantearnos invertir el exceso de tesorería para obtener resultados financieros.

Escenario Pesimista.

Las Cuentas Anuales del escenario pesimista las podemos encontrar en el ANEXO QUINTO.

En resumen podemos decir que en este escenario existen dos grandes diferencias respecto a los anteriores escenarios, y son las pérdidas obtenidas desde el primer año y el decrecimiento de la tesorería de la empresa hasta el punto de dejarla en una situación tan grave como para declararse suspensión de pagos.

7.3.CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES. TRES AÑOS. TRES ESCENARIOS.

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que nos indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización. El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades: Actividades ordinarias, las que son propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero. Actividades extraordinarias, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario atípico. (JULIÁ, 2005)

En el análisis económico, nos centraremos en los resultados ordinarios de dicha cuenta, ya que los extraordinarios, como su propio nombre indica, no suelen ser representativos de la gestión llevada por la empresa, sino consecuencia de situaciones imprevisibles.

En definitiva, el diagnóstico que a continuación abordamos, nos permitirá evaluar cuestiones referidas a la evolución de conceptos como la cifra de ventas, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, o la mayor o menor incidencia de éstos sobre el resultado final obtenido.

Escenario normal.

Ejercicio 2012.

Tabla 31. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31-12-12.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Notas	31-12-12	31-12-11
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		72.528,81	
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-4.456,27	
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.000,00	
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.714,30	
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		5.383,24	
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		5.383,24	
17. Impuesto sobre beneficios.		0,00	
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		5.383,24	
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		5.383,24	0,00

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, en el primer año, la empresa obtiene unos beneficios de 5.383,24 €. El gasto más importante para la empresa son los sueldos y salarios, que suponen un 58% de la cifra de negocios. Siguiendo en importancia de los gastos tenemos los servicios exteriores y finalmente con un

6% tenemos los gastos por materia prima. Los gastos de amortización serán constantes durante los años y escenarios analizados ya que como hemos mencionado en capítulos anteriores el inmovilizado se va a mantener constante de momento.

Ejercicio 2013.

Tabla 32. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31-12-13.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-13	31-12-12
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		76.155,25	72.528,81
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	505,00
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-5.228,64	-4.456,27
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.420,00	-42.000,00
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.011,27	-18.714,30
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	-2.480,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		8.520,34	5.383,24
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		8.520,34	5.383,24
17. Impuesto sobre beneficios.		0,00	0,00
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		8.520,34	5.383,24
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		8.520,34	5.383,24

Fuente: elaboración propia.

El resultado del ejercicio 2013 es de 8.520,34€. La estructura de la cuenta de explotación es similar a la del año anterior. Respecto a la evolución diremos que todos los gastos aumentan debido a la mayor producción y ventas, menos los servicios exteriores, que se reducen y esto es debido a los gastos de publicidad que hemos decidido no activar por su escaso valor (carteles publicitarios y marcos digitales)

Ejercicio 2014.

Tabla 33. Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31-12-14.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-14	31-12-13
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		79.963,02	76.155,25
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	505,00
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-5.512,07	-5.228,64
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.844,20	-42.420,00
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.191,39	-18.011,27
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	-2.480,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		11.440,36	8.520,34
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		11.440,36	8.520,34
17. Impuesto sobre beneficios.		1.293,61	0,00
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		10.146,75	8.520,34
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		10.146,75	8.520,34

Fuente: elaboración propia.

En el tercer año se repite la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias de los años anteriores y también su evolución.

Escenario optimista.

Las Cuentas de Resultado o de Pérdidas y ganancias para los tres ejercicios analizados del escenario optimista las podemos encontrar en el ANEXO SEXTO.

Escenario pesimista.

Las Cuentas de Resultado o de Pérdidas y ganancias para los tres ejercicios analizados del escenario pesimista las podemos encontrar en el ANEXO SEPTIMO.

7.4.RATIOS COMPARADOS CON LOS DEL SECTOR.

Existen infinidad de ratios, pero para que el análisis sea operativo ha de limitarse su uso, por lo tanto hemos seleccionado aquellos ratios que sean más idóneos para el análisis.

A continuación, se van a relacionar los principales ratios para estudiar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad financiera y económica.

Situación de liquidez.

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo (AMAT O. , 2004). Para ello se pueden utilizar los siguientes ratios y los analizaremos desde un punto de vista conjunto y global para no llevarnos a errores posteriores que podría ocasionar el estudio individualizado de los ratios, y son los siguientes:

Tabla 34. Ratios de liquidez.

	2012	2013	2014
FONDO MANIOBRA (AC-PC)	25.693,75	36.694,07	49.320,82
LIQUIDEZ GENERAL (AC/PC)	1.548,35%	1.378,97%	1.242,28%
PRUEBA ACIDO (TESORERIA/PC)	1.519,88%	1.361,37%	1.230,58%

Fuente: elaboración propia.

Con todos estos ratios analizados, nos atrevemos a decir que la empresa se encuentra en una situación de elevada ociosidad, ya que su tesorería o liquidez es mucho mayor que el pasivo corriente (deudas a corto plazo). Para solucionar esta situación primero hay que confirmarla con datos reales, así que tras cerrar el primer año de la empresa, comprobaremos que efectivamente nos encontramos en esta situación de ociosidad y decidiremos invertir en más maquinaria o activos financieros según nos interese en ese momento.

Situación de endeudamiento.

A través de los ratios que se citan a continuación, se estudiará el volumen de endeudamiento de la empresa para determinar si la estructura financiera es o no adecuada, en el sentido de si permite a la empresa disfrutar de cierta independencia en la toma de decisiones o éstas se ven seriamente influidas por terceros. Además, estos ratios nos informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, así como de si el beneficio obtenido es suficiente como para soportar la carga financiera de la empresa.

Tabla 35. Ratios de endeudamiento.

	2012	2013	2014
ENDEUDAMIENTO (PNC+PC/ACTIVO)	3,93%	5,24%	6,51%
CALIDAD DEUDA (PC/total pasivo)	NO hay PNC	NO hay PNC	NO hay PNC

Fuente: elaboración propia.

Respecto al endeudamiento de la empresa solo podemos decir que hemos mantenido una estrategia muy conservadora, ya que el endeudamiento es mínimo.

La calidad de la deuda no podemos calcularla debido a que no disponemos de deuda a largo plazo, por tanto nos da un divisor igual a cero.

Rentabilidad económica.

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo. No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad que se dedique la empresa (ARROYO, 1996). Sin embargo no hemos podido obtener un valor sectorial con el que podemos comparar si tenemos una buena rentabilidad económica.

Figura 40. Formula de la rentabilidad económica.

$$\text{Rentabilidad económica} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}}$$

Fuente: (CAÑIBANO, 2001)

Los valores de la rentabilidad económica y su descomposición se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 36. Rentabilidad económica.

	2012	2013	2014
Rot. ACTIVO	160,61%	139,04%	120,48%
Margen de Ventas	7,42%	11,19%	12,69%
Rentabilidad económica	11,92%	15,56%	15,29%

Fuente: elaboración propia.

Al no podernos comparar con datos del sector, solo podemos decir que nos encontramos ante una rentabilidad elevada y de acorde con las expectativas de los inversores.

Rentabilidad financiera.

La rentabilidad financiera, por su parte, relaciona los beneficios netos con los capitales propios, por lo que algunos autores (AMAT, 2004) señalan que es el ratio más decisivo para las empresas, puesto que mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios.

Figura 41. Formula de la Rentabilidad Financiera. Método de Parés.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}} \times \underbrace{\frac{\text{Activo total}}{\text{P. Neto}}}_{\text{Apalancamiento financiero}} \times \underbrace{\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}}_{\text{Efecto fiscal}} \times \underbrace{\frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}}_{\text{Efecto fiscal}}$$

Fuente: (CAÑIBANO, 2001)

A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de la inversión realizada.

Por ello, para determinar si el valor es adecuado, habría que compararlo con otro tipo de inversiones alternativas de mercado financiero, por lo que en el caso, trataremos de analizar la evolución experimentada en el intervalo considerado, ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en siguiente tabla:

Tabla 37. Rentabilidad Financiera.

	2012	2013	2014
Rentabilidad económica	11,92%	15,56%	15,29%
Apalancamiento Financiero	104,09%	105,53%	106,96%
Efecto fiscal	100,00%	100,00%	88,69%
Rentabilidad Financiera	12,41%	16,42%	14,50%

Fuente: elaboración propia.

Nos encontramos ante una rentabilidad financiera mínima en el primer año del 12,41%, lo que diremos que es una muy buena rentabilidad financiera.

7.5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN. VAN-TIR.

Seguidamente, se expone el análisis del VAN y del TIR del escenario normal, para asegurarnos de la rentabilidad de la inversión. Para ello, hemos realizado la tabla correspondiente con el importe de la inversión así como con los correspondientes Flujos de Caja que producen.

Parámetros de la inversión.

- Valor de adquisición: Es el pago efectuado por la adquisición de los elementos de activo fijo que constituyen el soporte de la inversión principal, más los pagos realizados por la adquisición de todos aquellos elementos del activo circulante que son precisos para el buen fin de la inversión. Hemos considerado los 25.800 euros al inicio del mobiliario mas maquinaria y cada 5 años renovaremos los equipos informáticos, que habíamos dicho que estaban valorados en 1.000€.
- Vida útil: 10 años para la maquinaria y el mobiliario y 5 años para los equipos informáticos. Es el periodo de tiempo durante el cual se van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de inversión.

- **Flujos de Caja:** Es la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios que se producen como consecuencia del desarrollo de la actividad de la empresa, y son los expuestos en la tabla de la introducción. Para realizar la previsión hasta los 10 años de vida útil de la maquinaria y mobiliario nos hemos basado en un aumento del 5% anual para los cobros y un 1,4% para los pagos operativos, ya que es la evolución entre los dos últimos años analizados (2014 y 2013).

Tabla 38. Flujos de Caja esperados (10 años). Analisis de la inversión.

	2012	2013	2014	2015	2016
Cobros operativos	85.584,00	89.863,20	94.356,36	99.074,18	104.027,89
Pagos operativos	69.179,27	69.083,58	70.053,12	71.033,86	72.028,34
Rdo. Operativo	16.404,73	20.779,62	24.303,24	28.040,31	31.999,55
Pagos de inversión	25.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujos de efectivo	-9.395,27	20.779,62	24.303,24	28.040,31	31.999,55
Periodo	0	1	2	3	4
Tasa de actualización (5%)	100,00%	99,01%	98,03%	97,06%	96,10%
Flujo actualizado	-9.395,27	20.573,88	23.824,37	27.215,65	30.750,94

	2017	2018	2019	2020	2021
Cobros operativos	109.229,28	114.690,75	120.425,28	126.446,55	132.768,87
Pagos operativos	73.036,73	74.059,25	75.096,08	76.147,42	77.213,49
Rdo. Operativo	36.192,55	40.631,50	45.329,20	50.299,12	55.555,39
Pagos de inversión	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujos de efectivo	35.192,55	40.631,50	45.329,20	50.299,12	55.555,39
Periodo	5	6	7	8	9
Tasa de actualización (5%)	95,15%	94,20%	93,27%	92,35%	91,43%
Flujo actualizado	33.484,50	38.276,71	42.279,37	46.450,40	50.796,50

Fuente: elaboración propia.

Con todo ello, y teniendo en cuenta que la tasa de descuento es del 5%, el V.A.N y la T.I.R. serán las calculadas en la tabla siguiente:

Tabla 39. VAN y TIR esperadas.

VAN	304.257,05
TIR	237,32%

Fuente: elaboración propia.

Según los datos obtenidos, podemos afirmar que la inversión es buena, ya que se obtiene un VAN positivo muy elevado, y una TIR muy superior al valor de la tasa de descuento.

7.6.EPILOGO.

Las conclusiones que obtenemos de este análisis económico y financiero son las siguientes:

- El resultado esperado para el primer año de actividad de la empresa es positivo, además presenta una tendencia creciente en los años siguientes.

Respecto al análisis del Resultado, éste representa los fondos que la empresa obtiene con su actividad habitual y presenta valores positivos y evolución creciente.

- La partida con más peso dentro de los gastos serán los Sueldos y Salarios representando alrededor del 58% sobre el valor de las ventas en 2012.

Respecto a los ratios calculados a partir de las cuentas de la empresa:

- Los ratios de liquidez, apoyados por un fondo de maniobra positivo, un plazo de cobro a clientes de 0 días (cobro al contado) y plazo de pago a proveedores al contado también, indican que la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.
- En cuanto a la situación de endeudamiento, diremos que la empresa sigue una estrategia muy conservadora, ya que se pretenden adquirir las inversiones mediante la aportación de los socios.
- Respecto a la rentabilidad económica, desde el primer ejercicio es positiva, y creciente en los años posteriores. De este ratio solo podemos decir que es acorde con las expectativas de los socios, ya que no poseemos datos suficientes del sector para decir si es buena o mala respecto al mismo.

- En cuanto a la rentabilidad financiera, diremos que es aproximadamente de 12 % el primer año y evoluciona positivamente en los siguientes años.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

En último lugar, se han calculado el VAN y la TIR de la inversión y ambos indicadores corroboran la rentabilidad de la inversión.

CONCLUSIONES.

En este capítulo vamos a recopilar las conclusiones más importantes a las que hemos llegado con el desarrollo de los distintos capítulos.

- **CONCLUSIÓN 1:** La evolución del sector lavanderías y tintorerías depende de la situación económica general, ya que está ligado al sector servicios, actualmente en crisis.

El contexto económico prevé una moderada recuperación, se espera que en 2012 la economía vuelva a crecer, plasmándose en incrementos del PIB, de la renta disponible y del consumo de las familias. Con ello, es de esperar que el sector estudiado vuelva a crecer.

- **CONCLUSIÓN 2:** Los cambios sociales de los últimos años favorecen la creación de empresas lavanderías autoservicio o autolavanderías.

En los últimos años se han detectado cambios en la sociedad, produciéndose una mayor valoración del tiempo libre, incorporación de la mujer al mercado de trabajo, etc. que provocan que aumente la demanda de los servicios que ofrecemos, ya que son rápidos, sencillos y a un precio razonable.

- **CONCLUSIÓN 3:** Las nuevas tecnologías mejoran la rentabilidad del negocio y por lo cual es importante invertir en ellas.

Las nuevas tecnologías, particularmente la domótica, nos permiten que sea un establecimiento totalmente automático e independiente. Así mismo, Internet nos permite llegar a un mayor número de posibles clientes y tener un control a distancia en todo momento del establecimiento.

- **CONCLUSIÓN 4:** La elección de una buena localización condicionará el funcionamiento del negocio.

Nuestro local se ubicará en una zona bien comunicada, con alta densidad de población y aceras muy transitadas.

- **CONCLUSIÓN 5:** Deberemos cuidar la selección de las materias primas y los procesos que se lleven a cabo para obtener productos de calidad, sencillos y rápidos.

Puesto que queremos ofrecer servicios de lavandería de calidad, deberemos prestar atención a las características de las materias primas y cuidar el proceso productivo.

- **CONCLUSIÓN 6:** la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Porque entre otras tantas cosas, no es necesaria una inversión muy fuerte de capital (3.005,06€) y en caso de que las cosas no marchen bien sólo se perdería el capital aportado.

- CONCLUSIÓN 7: La estructura organizativa adoptada es clara y sencilla.

Gracias a la estructura organizativa adoptada, cada empleado sabrá exactamente las tareas que debe desarrollar y ante quién debe responder.

- CONCLUSIÓN 8: Es necesario realizar una inversión en promoción y comunicación.

Como ya hemos explicado, dado el desconocimiento del público de los servicios que ofrecemos y la competencia existente, es necesario que invirtamos en promoción y comunicación para darnos a conocer, crear imagen de marca, atraer clientes y fidelizarlos.

- CONCLUSIÓN 9: Nuestra política será ofrecer un servicio de lavandería autoservicio de calidad con una buena relación de precios.

Queremos ofrecer un servicio de calidad, sencillo y rápido, pero siempre guardando una buena relación calidad-precio.

- CONCLUSIÓN 10: Ofrecer un servicio ampliado.

Debemos plantearnos que tipos de “innovaciones” podemos ofrecer al público objetivo, qué cosas pueden diferenciarnos de la competencia y hacer que el cliente nos prefiera.

- CONCLUSIÓN 11: Atracción de nuevos segmentos mediante desarrollo de nuevos servicios.

Aunque nos dirijamos a varios segmentos concretos, cabe la posibilidad de atraer a otros nuevos. Podríamos, por ejemplo, ofrecer productos antialérgicos, establecer relaciones comerciales con alguna tintorería cercana para que haga descuentos a nuestros clientes, etc.

- CONCLUSIÓN 12: El resultado esperado para el primer año es positivo, y se espera que aumente a partir del segundo.

El resultado del primer año es positivo pero inferior a los siguientes años, y esto es debido a que debemos hacer frente a las inversiones iniciales.

- CONCLUSIÓN 13: La partida con más peso dentro de los gastos serán los Sueldos y Salarios.

La partida de Sueldos y Salarios representa alrededor del 58% sobre el valor de las ventas en 2012.

- CONCLUSIÓN 14: La empresa no tendrá problemas de liquidez, incluso es posible que presente ociosidad de sus recursos.

Los valores de los ratios de liquidez, un fondo de maniobra positivo y los plazos de cobro y pago nos indican que la empresa no tendrá problemas para hacer frente a sus obligaciones, aunque es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.

- **CONCLUSIÓN 15:** La rentabilidad económica y financiera confirman que estamos ante un negocio rentable.

Rentabilidad económica y financiera, desde el primer año, es superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

- **CONCLUSIÓN 16:** El VAN y TIR confirman la rentabilidad de la empresa.

Los valores de estos dos indicadores confirman la viabilidad del proyecto.

Para finalizar con las conclusiones, diremos que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico y financiero.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros y revistas.

ALLES, M. (2005). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencia*. Buenos Aires: Granica.
ISBN: 9506414335

ALONSO, J., GARCIA, J., MYRO, R., JIMENEZ, J., FERNANDEZ, C., & GARRIDO, A. (2009). *Lecciones de economía española*. Navarra: Civitas.
ISBN: 9788447032433

AMAT, J. (1992). *Contabilidad de costes*. Barcelona: Gestió 2000.
ISBN: 848670300X

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

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

BATALLER, J., PLAZA, J., & ALCOVER, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
ISBN: 849768110X

CAÑIBANO, L. (2001). *Curso de auditoría contable*. Madrid: Piramide.
ISBN: 8436810597

CHASE, R., AQUILANO, N., & JACOBS, F. (2000). *administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. Santa fé de Bogotá: McGraw Hill.
ISBN: 9584100718

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

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

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

FREDERICK, E., & WESTER, J. (1994). *Estrategia del marketing industrial*. Madrid: Diaz de Santos.
ISBN: 8479781394

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

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

- JOHNSON, G., & SCHOLLES, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
ISBN: 8420529842
- JULIÁ, J. (2005). *Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad*. Valencia: UPV.
ISBN: 8477215642
- JULIÁ, J. (2003). *Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica*. Valencia: UPV.
ISBN: 8497054725
- KONZ, S. (1991). *Diseño de instalaciones industriales*. Mexico: Limusa.
ISBN: 9681836642
- KOTLER, P. y. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson.
ISBN: 8420541982
- KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2001). *Economía internacional: teoría y práctica*. Madrid: Addison-Wesley.
ISBN: 8478290435
- LOPEZ, A. (2002). *Valoración financiera*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
ISBN: 8480045094
- LOVELOCK, C. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Mexico: Pearson.
ISBN: 9702603889
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Dias de Santos.
ISBN: 8479787120
- MIGUEL, E. (2005). *Introducción a la gestión: (management)*. Valencia: UPV.
ISBN: 8497057503
- MIQUEL, S., MOLLÁ, A., & BIGNÉ, J. (1994). *Introducción al marketing*. Madrid: McGraw Hill.
ISBN: 8448118464
- MONERERO, J., OLARTE, S., & MORENO, M. (2008). *Manual de derecho procesal del trabajo*. Madrid: Tecnos.
ISBN: 9788430948222
- MUTHER, R. (1968). *Planificación y proyección de la empresa industrial (Método SLP)*. Barcelona: Editores tecnicos asociados.
ISBN: 8425504619
- OLTRA CLIMENT, F. (2008). *Dirección de recursos humanos*. Valencia: UPV.
ISBN: 9788483633335
- SANGÜESA, M., MATEO, R., & ILZARBE, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thomson.
ISBN: 8497324064
- STANTON, W., ETZEL, M., & WALKER, B. (2004). *Fundamentos del marketing*. Mexico: McGraw Hill.
ISBN: 9686046496

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

WEBSTER, F. (1994). *Estrategia del marketing industrial*. Madrid: Diaz de Santos. ISBN: 8479781394

Consultas electrónicas.

AUTOLAVANDERÍA BILBAO. AUTOLAVANDERÍA EN BILBAO. Documento en línea: <http://www.autolavanderiabilbao.com>. Fecha de consulta: [28/10/2011].

AUTOLAVANDERÍA CLEAN CAPUCHINOS. AUTOLAVANDERÍA EN SEVILLA. Documento en línea: <http://www.autolavanderiacleancapuchinos.com>. Fecha de consulta: [28/10/2011].

AUTOLAVANDERÍA LAVAXPRES. AUTOLAVANDERÍA EN VALENCIA. Documento en línea: <http://www.lavaxpres.com>. Fecha de consulta: [28/10/2011].

AUTOLAVANDERÍA ONDA LUNA. AUTOLAVANDERÍA EN MADRID. Documento en línea: <http://www.autolavanderiaondaluna.es>. Fecha de consulta: [28/10/2011].

AUTOLAVANDERÍA THE LAUNDRY STOP. AUTOLAVANDERÍA EN VALENCIA. Documento en línea: <http://www.thelaundrystop.es>. Fecha de consulta: [28/10/2011].

AYUNTAMIENTO DE MISLATA. PLANO MUNICIPAL. Documento en línea: http://www.mislata.es/mislata_situacion.asp?nivel=situacion. Fecha de consulta: [27/11/2011].

BANCO CENTRAL EUROPEO. Desocupados en Europa. Documento en línea: http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=132.STS.M.I6.S.UNEH.RTT000.4.000. Fecha de consulta: [16/11/2011].

BIT INFORMÁTICA. DISEÑO WEB. Documento en línea: <http://www.serbit.com/webempresa.htm> Fecha de Consulta: [16/12/2011].

CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA. BOLETÍN DE SITUACIÓN ECONÓMICA, 2º TRIMESTRE DE 2011. Documento en línea: http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estad%C3%ADsticas_economicas/Paginas/estadisticas_economicas_valencia.aspx. Fecha de consulta: [28/09/2011].

CARREFOUR ONLINE. KODAK P825 8", MARCO DIGITAL. Documento en línea: http://www.carrefouronline.carrefour.es/noalimentacion/TemplateProduct.aspx?itemMarcado=catalog310004&navAction=jump&navCount=2&menu=no&nivel_desplegado=&itemId=100301326. Fecha de consulta [20/10/2011].

DIPUTACIÓN DE VALENCIA. CONVENIO COLECTIVO DEL SECTOR DE LAS TINTORERÍAS Y LAVANDERÍAS. Documento en línea: http://www.dival.es/isum/Main?ISUM_ID=Locator&ISUM_SCR=serviceScr&ISUM_CIPH=ntnBC!!WtMgmPJ8PQ6I5sGGQEIQJnbSF1Pzd16e-1U4_. Fecha de consulta: [27/10/2011].

DKOLADA. FRANQUICIA DE AUTOLAVANDERÍAS. Documento en línea: <http://dkolada.com>. Fecha de consulta: [28/10/2011].

FADEIN DETERGENTES. DETERGENTES PARA COLECTIVIDADES. Documento en línea: <http://www.fadein.es/colectividades.htm>. Fecha de consulta: [24/11/2011].

IMPRESA FOLLETOS. Precio flyers 105x148mm – 135gms. Documento en línea: <http://www.impresas-folletos.com/#/105x148-mm-135-gr-compra/4535825440>. Fecha de consulta [25/10/2011].

INSTITUT VALENCIA DE ESTADÍSTICA. FICHAS MUNICIPALES. Documento en línea: <http://www.ive.es/>. Fecha de consulta: [25/11/2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Datos macroeconómicos de España. Documento en línea: <http://www.ine.es/>. Fecha de consulta: [13/11/2011].

MILANUNCIOS. ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES EN MISLATA. Documento en línea: <http://www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-mislata-valencia/>. Fecha de consulta: [13/12/2011].

ONE AND ONE. DOMINIO DE LA PÁGINA WEB. Documento en línea: <http://alta.1and1.es/?jsessionid=2B3D6AB8786B753EF3254DC90936ADC4.TCpf143b>. Fecha de consulta: [19/12/2011].

PRIMER. MAQUINARIA INDUSTRIAL PARA LAVANDERÍAS. Documento en línea: <http://www.primer.es>. Fecha de consulta: [15/12/2011].

SV DIANA. Bancos para salas de espera. Documento en línea: http://www.indimob.net/component/page,shop.product_details/flypage,shop.flypage/product_id,580/category_id,35/manufacture_id,0/option,com_virtuemart/Itemid,1/. Fecha de consulta: [15/12/2011].

VISTAPRINT. CARTELES GRANDES PARA EXTERIORES PERSONALIZADOS. Documento en línea: <http://www.vistaprint.es/carteles-para-exteriores.aspx?xnav=LeftItem&xnid=Signage&dng=1134929>. Fecha de consulta [26/10/2011].

VISTAPRINT. TARJETAS DE FIDELIDAD. Documento en línea: <http://www.vistaprint.es/tarjetas-de-fidelidad.aspx?rd=2>. Fecha de consulta [26/10/2011].

ANEXOS.

ANEXO 1º.

R.D. 1453-1987. Reglamento regulador de los servicios de limpieza, conservación y teñido de productos textiles, cuero, pieles y sintéticos.

- Servicios-tipo (Artículo 3)

3.1. Limpieza en seco.

- a) Simplificado.-Es el compuesto por la limpieza en seco y el planchado mecánico.
- b) Completo.-Incluye la limpieza en seco, el desmanchado específico, el planchado mecánico y el retoque y planchado final a mano.

3.2. Limpieza que no se realiza en seco.

- 3.2.1. En régimen de autoservicio comprende el lavado, o bien el lavado y el secado.
- 3.2.2. En servicios efectuados por el personal del establecimiento, se incorporará a las anteriores manipulaciones el doblado solamente o el planchado y doblado.

3.3. Teñido.

3.4. Conservación.

3.5. Se regulará por lo establecido en esta disposición cualquier otra actividad de planchado, o reparación, no definida anteriormente y realizada en los productos a que se refiere el artículo 1.

- El deber de información al usuario (*Artículo 4*).

4.1. Todas las Empresas de limpieza, teñido y/o conservación de productos textiles, cueros, pieles y sintéticos, estarán obligadas a exhibir al público, de forma perfectamente visible, al menos en castellano y en caracteres de tamaño no inferior a 7 milímetros:

4.1.1. Los precios máximos de los diferentes servicios-tipo y de los demás servicios complementarios que ofrezcan los establecimientos, referidos a cada una de las piezas de uso más corriente. También se indicará el precio por kilogramo en los establecimientos que practiquen la limpieza denominada «a peso» y en los establecimientos que lo hagan por el sistema de autoservicio. A estos efectos se consideran como «piezas de uso más corrientes» las siguientes: Abrigo, gabardina, chaqueta, traje caballero, traje sastre, vestido liso, pantalón, falda lisa, blusa, camisa, jersey, chaleco y corbata. Los precios relativos a alfombras y moquetas deberán constar en el cartel anunciador por unidades de metro cuadrado. Estos precios deberán incluir todo tipo de cargas o gravámenes, salvo el Impuesto sobre el Valor Añadido, cuya inclusión será facultativa, pero en el caso de que no fuera computado, será necesario que se anuncie al público esta circunstancia, con indicación del concepto y tipo a aplicar.

4.1.2. El horario de prestación de servicios, que debe ser perfectamente visible desde el exterior.

4.1.3. Las siguientes leyendas:

«Si el usuario desea obtener información o efectuar alguna reclamación o denuncia en relación con el servicio, podrá dirigirse a las autoridades competentes en materia de consumo o a las asociaciones de consumidores».

«Este establecimiento tiene a disposición de los clientes el Reglamento Oficial que regula su funcionamiento; además facilitará a quien lo solicite, de forma gratuita, la carta de recomendaciones del usuario del servicio de limpieza, conservación y teñido de productos textiles, cueros, pieles y sintéticos».

«Este establecimiento indemnizará por pérdida o deterioro irreparable de la prenda, con la cantidad que de mutuo acuerdo haya sido consignada en el resguardo».

«Este establecimiento dispone de hojas de reclamaciones a disposición del cliente que la solicite».

4.1.4. Las empresas que soliciten el pago anticipado del servicio al cliente deberán incluir entre las anteriores leyendas, otra que textualmente indique: «Sólo se exigirá el pago anticipado total o parcial del importe del servicio, cuando exista conformidad expresa por parte del cliente».

4.2. Todos los establecimientos deberán tener un ejemplar del presente Reglamento a disposición de aquellos clientes que lo soliciten.

4.3. A efectos de información al usuario, los establecimientos vendrán obligados a tener a la vista del público y a facilitar de forma gratuita, a instancia del cliente, la «carta de recomendaciones al usuario de servicio de limpieza, conservación y teñido de productos textiles, cueros, pieles y sintéticos», que se incluye como Anexo I de este Real Decreto.

- *Servicios a domicilio (Artículo 5).*

El prestador de este tipo de servicios deberá disponer de una hoja informativa, donde se especifiquen, al menos, los datos a que se refiere el artículo 4.1, debiendo mostrar dicha hoja al usuario.

- *Documentación del servicio, Resguardo o justificante (Artículo 6).*

6.1. En el momento de la entrega de la prenda o prendas por parte del cliente, el prestador del servicio deberá expedir en todos los casos un resguardo, en el que figurarán como mínimo, y al menos en castellano, los siguientes datos:

6.1.1. Nombre, domicilio y NIF o DNI de la Empresa.

6.1.2. Número de orden o referencia para identificar el servicio requerido, y fecha de recepción de la prenda.

6.1.3. Nombre y domicilio del usuario.

6.1.4. Para servicios de limpieza en seco, teñido, conservación y complementarios, deberá hacer constar la designación de las prendas recibidas.

Para la limpieza que no se realice en seco, se especificará si el paquete es de ropa blanca, de color o varia.

6.1.5. Servicio de tipo solicitado para cada una de las prendas o paquete, según lo descrito en el artículo 3 de esta disposición.

6.1.6. Fecha prevista de terminación del servicio, así como si la prenda o prendas serán devueltas a domicilio.

6.1.7. Para la limpieza en seco, teñido, conservación y servicios complementarios figurará el precio del servicio solicitado para cada prenda y el total correspondiente. Para la limpieza que no se realice en seco, el precio del servicio solicitado del paquete, prenda o prendas unitarias.

6.1.8. Cuantas observaciones se considere necesario especificar por parte del usuario o del prestador de servicio, respecto del color básico y estado de uso de cada prenda y del tratamiento o cuidado de la prenda o paquete entregado.

Cuando exista posibilidad de deterioro de las prendas sometidas al tratamiento solicitado, bien por encontrarse ésta en mal estado, bien porque han de ser sometidas a manipulaciones especiales que puedan entrañar tal peligro, se expresará claramente esta circunstancia, con declinación, en su caso, de responsabilidades por parte del prestador del servicio.

Cuando exista la probabilidad de que el servicio solicitado no resulte conforme a lo requerido, por concurrir alguna circunstancia excepcional en la prenda objeto de la prestación o por que el cliente haya pedido la aplicación de un tratamiento no idóneo y desaconsejado por el prestador del servicio, habrá de hacerse constar esta circunstancia en el resguardo, con declinación, en su caso, de responsabilidades por el resultado de las manipulaciones a que ha de someterse la prenda.

6.1.9. El usuario y el prestador del servicio podrán pactar de mutuo acuerdo, a efectos de indemnización, una valoración previa de la prenda o prendas objeto del servicio solicitado, que sería de obligatoria aplicación para ambas partes en caso de extravío o deterioro de las mismas. Esta valoración deberá constar expresamente en el resguardo.

6.1.10. Firma o sello del prestador del servicio. La firma del usuario será requisito necesario cuando el documento refleje alguna causa de exención de la responsabilidad del prestador del servicio, de acuerdo con lo dispuesto en los números anteriores.

6.2. Una copia del resguardo será entregada al cliente, quedando otra en poder del prestador del servicio.

6.3. Sólo podrá exigirse el pago anticipado total o parcial del importe del servicio cuando exista conformidad expresa por parte del cliente.

6.4. En el supuesto contemplado en el apartado anterior, el servicio adquirirá carácter de urgencia y habrá de realizarse en el plazo máximo de tres días, a partir de la fecha de recepción de la prenda, elevándose dicho plazo a seis días en los servicios de teñido.

6.5. La ausencia de especificación en el resguardo del precio o del tipo de servicio a prestar comportará la obligación a facturar el servicio por la tarifa más sencilla de las anunciadas en el establecimiento.

6.6. La presentación del resguardo será obligatoria en el momento de retirar las prendas, y deberá ser devuelto nuevamente al cliente, haciendo constar en el mismo la circunstancia de haber sido pagado el importe del servicio.

Este resguardo servirá como documento justificativo a efectos de cualquier posible reclamación.

6.7. En ningún caso podrán cobrarse cantidades superiores a las que figuran en el resguardo.

6.8. Cuando el cliente extraviase el resguardo, para poder retirar la prenda objeto del servicio deberá acreditar su identidad al prestador del mismo y estampar su firma en la copia del resguardo que obre en poder del establecimiento.

6.9. Los artículos podrán ser retirados del establecimiento, sin recargo o suplemento en el precio, durante el plazo máximo de tres meses. A partir de este plazo el establecimiento podrá cobrar una cantidad en concepto de guardarropa o conservación, siempre que se haga constar su importe en lugar visible al público, o conste en la hoja informativa para los supuestos de servicio a domicilio.

6.10. Se prohíbe la inclusión de cláusulas que se opongan a lo establecido en el presente Reglamento. Las cláusulas que afecten a los derechos de los usuarios deberán redactarse con un tamaño de letra no inferior a 1,5 milímetros de altura.

6.11. Los establecimientos conservarán los resguardos durante un plazo mínimo de seis meses, a contar desde la fecha de entrega de la prenda o prendas a que se refieran. Tal obligación tiene como objeto que puedan llevarse a cabo las comprobaciones que se estimen pertinentes por parte de los organismos competentes en materia de inspección del consumo.

- Reclamaciones (Artículo 7).

7.1. Todos los establecimientos de limpieza, conservación o teñido, de productos textiles, cueros, pieles y sintéticos tendrán a disposición de los clientes «Hojas de reclamaciones».

7.2. Las «Hojas de reclamaciones» estarán integradas por un juego unitario de impresos, conforme al modelo oficial que se inserta como Anexo II del Real Decreto, compuesto por un folio original de color blanco, y dos copias, una de color rosa y otra de color verde.

7.3. El responsable del establecimiento adoptará las medidas necesarias para que en todo momento existan en el mismo «Hojas de reclamaciones».

7.4. Para formular su reclamación, el usuario podrá solicitar de la persona que se halle al frente del establecimiento la entrega de una «Hoja de reclamaciones».

En el caso de no existencia o negativa a facilitar las «Hojas de reclamaciones», el cliente podrá presentar la reclamación por el medio que considere más adecuado.

El cliente deberá hacer constar su nombre, domicilio, número de documento nacional de identidad o pasaporte, y los demás datos a que se refiere el impreso, exponiendo claramente los hechos motivo de queja, con expresión de la fecha en que ésta se formule.

El establecimiento deberá cumplimentar los datos de identificación del mismo que constan en la «Hoja de reclamaciones». Una vez expuestos los motivos de queja del usuario, la «Hoja de reclamaciones», podrá ser suscrita por el prestador del servicio, que podrá realizar cuantas consideraciones estime oportunas, respecto de su contenido, en el lugar habilitado para ello.

El cliente remitirá el original de la «Hoja de reclamaciones» a las autoridades competentes en materia de consumo, conservando la copia verde en su poder y entregando la copia rosa a la persona responsable del establecimiento. Al original de la reclamación, el cliente unirá cuantas pruebas o documentos sirvan para el mejor enjuiciamiento de los hechos, especialmente el resguardo o factura.

7.5. La autoridad competente en materia de consumo, en el plazo de quince días hábiles desde la recepción de la denuncia, acusará recibo al reclamante, y caso de considerarlo pertinente, comunicará la queja a la Empresa afectada, otorgándole un plazo, que será de diez días hábiles, para que alegue cuanto estime conveniente.

Las autoridades competentes en materia de consumo pondrán en conocimiento del interesado todas las actuaciones realizadas.

7.6. Formuladas las alegaciones, o transcurrido el plazo fijado para ello, las autoridades competentes en materia de consumo iniciarán, si procediera, la tramitación del oportuno expediente de acuerdo con las disposiciones vigentes en materia de Defensa del Consumidor, y sin perjuicio de las acciones civiles o penales que pudieran proceder.

7.7. El sistema de reclamaciones establecido en el presente artículo se entiende sin perjuicio del procedimiento establecido en las disposiciones vigentes, que regulan las infracciones y sanciones en materia de Defensa de los

- Responsabilidades de consumidores y usuarios (Artículo 8).

8.1. Los prestadores de los servicios a que se refiere el presente Real Decreto serán responsables de los daños y perjuicios que se produzcan con ocasión de la prestación de los mismos.

8.2. No obstante lo dispuesto en el apartado anterior, los establecimientos podrán eximirse de responsabilidad en los supuestos de daño o deterioro a que se refiere el artículo 6.1.8, siempre y cuando se hubieran consignado en el resguardo las observaciones correspondientes a tales daños.

8.3. En los supuestos de daños, deterioro o pérdida de las prendas, la Empresa responsable deberá abonar en concepto de indemnización la cantidad que hubiera sido fijada conforme a lo previsto en el artículo 6.1.9 de esta disposición. Si no se hubiera efectuado dicha valoración, la indemnización deberá exigirse por los medios legalmente previstos.

8.4. Se considerará extraviada una prenda, cuando requerida por el cliente, no sea devuelta por la Empresa en un plazo de treinta días, a partir de la fecha prevista de entrega.

8.5. Cuando se solicitase un servicio y su resultado no fuera conforme con lo requerido, sin que esta posibilidad hubiera sido prevista de la forma que establece el artículo 6.1.8, podrá el cliente exigir que se realice de nuevo, sin que por ello pueda cobrarse mayor cantidad de la inicialmente presupuestada en el resguardo, y con independencia de las reclamaciones que se pudieran presentar por las deficiencias del servicio.

8.6. En los autoservicios de lavandería, la responsabilidad queda limitada al buen funcionamiento de la maquinaria y a la calidad de los productos de limpieza proporcionados por el establecimiento.

- Infracciones y sanciones (Artículo 9).

El incumplimiento de las prescripciones contenidas en el reglamento constituirá infracción administrativa en materia de Defensa del Consumidor y se sancionará de acuerdo con las disposiciones vigentes en la materia.

- ANEXO I (Carta de recomendaciones al usuario de servicios de limpieza, conservación y teñido de productos textiles, cueros, pieles y sintéticos)

1. Al entregar una prenda a un establecimiento de limpieza en seco, es conveniente, y le evitará problemas, que compruebe con el mayor detenimiento posible, lo siguiente:

- a) Estado y valoración que, a su juicio, merece la prenda (nueva, seminueva, usada, etc.).
- b) Faltas o desperfectos en los botones, corchetes y otros elementos que pudiera tener la prenda.
- c) Ausencia de objetos extraños como papeles, etcétera., en los bolsillos.

2. Al encargar la realización del trabajo debe solicitar que le entreguen el correspondiente resguardo o justificante, cerciorándose de que las observaciones que se consignen corresponden al servicio solicitado y a las características de la prenda, de acuerdo con lo que se indica en el apartado anterior.

3. Verifique si el precio que figura en el justificante por el importe del servicio, coincide con el que figura en el cuadro que a estos efectos debe existir en el establecimiento.

4. Establezca, de común acuerdo con el responsable del establecimiento, la valoración de la prenda objeto del servicio, a efectos de indemnización en caso de extravío o de deterioro, exigiendo que esta valoración conste en el resguardo.

5. En el caso de que existiesen discrepancias entre el valor que da usted a la prenda y el señalado por el responsable del establecimiento, lo mejor para evitar molestias es acudir a otro establecimiento del ramo.

6. Cuando le devuelven la prenda una vez terminado el servicio, es conveniente que compruebe detenidamente si han desaparecido todas las manchas y si existe algún desperfecto que no se hubiese hecho constar previamente en el resguardo.

7. Si estimase que la limpieza ha sido defectuosa, podrá exigir que se la realicen de nuevo, sin cargo alguno.

8. Si la prenda ha sufrido durante la limpieza algún desperfecto, podrá exigir una indemnización en función de éste, previo acuerdo con el responsable del establecimiento.

9. En caso de no llegar a un acuerdo, podrá utilizar las hojas de reclamaciones que al efecto deben existir en el establecimiento.

10. A efectos de resolución de su eventual reclamación, acójase a la mediación, o sistema arbitral, a través de la correspondiente Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC) o del pertinente Servicio de Consumo de la Comunidad Autónoma competente, así como de las Asociaciones de Consumidores y Usuarios.

- ANEXO II (Hoja de Reclamación)

(Nombre o razón social)

(Dirección: Calle o plaza) (Provincia o localidad) (Teléfono)

(Servicio[s] que presta la Empresa)

(Número de identificación fiscal o DNI de la persona responsable)

A rellenar por el reclamante:

A las... horas del día... de... de 20... (Fecha de la declaración).

Don... (Reclamante)

Nacionalidad... DNI o pasaporte...

Dirección...

(Calle o plaza, provincia o localidad y teléfono)

Motivos de la reclamación

...

...

(Firma del interesado)

Alegaciones del prestador del servicio

...

...

(Firma y sello del prestador del servicio)

ANEXO 2º.**Cobros, pagos y Cash Flow para el escenario pesimista.****Tabla 40. Cobros, pagos y Cash Flow. Escenario pesimista.**

	2012	2013	2014
COBROS	99.916,00	62.911,80	66.057,39
Cobros Netos por Ventas	59.916,00	62.911,80	66.057,39
Otros Cobros	40.000,00	0,00	0,00
-Capital	40.000,00	0,00	0,00
PAGOS OPERATIVOS	67.602,47	67.412,18	68.281,43
Sueldos y salarios	42.000,00	42.420,00	42.844,20
Compras M.P.	3.681,60	3.902,50	4.136,65
Publicidad y promoción	1.820,87	788,68	796,57
Arrendamientos	8.400,00	8.484,00	8.568,84
Seguros	900,00	909,00	918,09
Suministros	10.800,00	10.908,00	11.017,08
OTROS PAGOS	28.365,79	6.570,12	7.942,54
Compra Activos	23.800,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	1.305,79	4.877,52	6.233,01
Impuesto Sociedades			
Retenciones IRPF	1.260,00	1.692,60	1.709,53
Gastos primer establecimiento	2.000,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	95.968,26	73.982,30	76.223,97
SALDO NETO EJERCICIO	3.947,74	-11.070,50	-10.166,58
SALDO ACUMULADO	3.947,74	-7.122,76	-17.289,33

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 3º.**Cobros, pagos y cash flow para el escenario optimista.****Tabla 41. Cobros, pagos y Cash Flow. Escenario optimista.**

	2012	2013	2014
COBROS	151.252,00	116.814,60	122.655,33
Cobros Netos por Ventas	111.252,00	116.814,60	122.655,33
Otros Cobros	40.000,00	0,00	0,00
-Capital	40.000,00	0,00	0,00
PAGOS OPERATIVOS	70.756,07	70.754,99	71.824,81
Sueldos y salarios	42.000,00	42.420,00	42.844,20
Compras M.P.	6.835,20	7.245,31	7.680,03
Publicidad y promoción	1.820,87	788,68	796,57
Arrendamientos	8.400,00	8.484,00	8.568,84
Seguros	900,00	909,00	918,09
Suministros	10.800,00	10.908,00	11.017,08
OTROS PAGOS	33.878,18	15.599,50	23.426,49
Compra Activos	23.800,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	6.818,18	12.499,39	14.230,94
Impuesto Sociedades		1.407,51	7.486,02
Retenciones IRPF	1.260,00	1.692,60	1.709,53
Gastos primer establecimiento	2.000,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	104.634,25	86.354,49	95.251,30
SALDO NETO EJERCICIO	46.617,75	30.460,11	27.404,03
SALDO ACUMULADO	46.617,75	77.077,86	104.481,89

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4º.

Balances de Situación para el escenario optimista.

Tabla 42. Balance de comprobación a 31-12-12. Escenario optimista.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0	40000	-40.000,00
112	2000	0	2.000,00
213	14237,28814	0	14.237,29
217	847,4576271	0	847,46
219	5084,745763	0	5.084,75
281	0	2480	-2.480,00
300	505	0	505,00
472	7879,739492	7879,74	0,00
477	16970,64	16970,64407	0,00
572	151252	102954,245	48.297,76
600	5792,542373	0	5.792,54
621	7118,644068	0	7.118,64
625	900	0	900,00
627	1543,110169	0	1.543,11
628	9152,542373	0	9.152,54
640	42000	0	42.000,00
681	2480	0	2.480,00
700	0	94281,35593	-94.281,36
710	0	505	-505,00
4750	6818,175	9090,9	-2.272,73
4751	1260	1680	-420,00
4752	0	1407,51	-1.407,51
6300	1407,51	0	1.407,51
Total general	277249,395	277249,395	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 44. Balance de situación a 31-12-12. Escenario optimista. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-12	31-12-11
A) PATRIMONIO NETO		62.392,01	
A-1) FONDOS PROPIOS		62.392,01	
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	
III.RESERVAS		-2.000,00	
1. Legal y estatuarías		-2.000,00	
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		24.392,01	
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	
C)PASIVO CORRIENTE		4.100,24	
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		4.100,24	
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente		1.407,51	
6. Otras deudas con las administraciones públicas		2.692,73	
TOTAL PASIVO		66.492,25	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 45. Balance de comprobación a 31-12-13. Escenario optimista.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	2.000,00	24.392,01	-22.392,01
129	24.392,01	24.392,01	0,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	4.960,00	-4.960,00
300	1.010,00	505,00	505,00
472	4.183,63	4.183,63	0,00
477	17.819,18	17.819,18	0,00
572	165.112,36	84.657,70	80.454,65
600	6.140,09	0,00	6.140,09
610	505,00	0,00	505,00
621	7.189,83	0,00	7.189,83
625	909,00	0,00	909,00
627	668,37	0,00	668,37
628	9.244,07	0,00	9.244,07
640	42.420,00	0,00	42.420,00
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	98.995,42	-98.995,42
710	0,00	505,00	-505,00
4750	12.499,39	15.908,28	-3.408,88
4751	1.692,60	2.116,80	-424,20
4752	1.407,52	8.893,54	-7.486,02
6300	7.486,02		7.486,02
Total general	327.328,56	327.328,56	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 46. Balance de situación a 31-12-13. Escenario optimista. Activo.

ACTIVO		Nota	31-12-13	31-12-12
A) ACTIVO NO CORRIENTE			15.209,50	17.689,49
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE			0,00	0,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL			15.209,50	17.689,49
1. Terrenos y construcciones				
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material			15.209,50	17.689,49
3. Inmovilizado en curso y anticipos				
B) ACTIVO CORRIENTE			80.959,65	48.802,76
II. EXISTENCIAS			505,00	505,00
1. Comerciales			505,00	505,00
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES			80.454,65	48.297,76
1. Tesorería			80.454,65	48.297,76
TOTAL ACTIVO			96.169,15	66.492,25

Fuente: elaboración propia.

Tabla 47. Balance de situación a 31-12-13. Escenario optimista. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-13	31-12-12
A) PATRIMONIO NETO		84.850,06	62.392,01
A-1) FONDOS PROPIOS		84.850,06	62.392,01
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	40.000,00
III.RESERVAS		22.392,01	-2.000,00
1. Legal y estatutarias		22.392,01	-2.000,00
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		22.458,05	24.392,01
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	0,00
C)PASIVO CORRIENTE		11.319,10	4.100,24
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		11.319,10	4.100,24
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente		7.486,02	1.407,51
6. Otras deudas con las administraciones públicas		3.833,08	2.692,73
TOTAL PASIVO		96.169,15	66.492,25

Fuente: elaboración propia.

Tabla 48. Balance de comprobación a 31-12-14. Escenario optimista.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	0,00	44.850,05	-44.850,05
129	22.458,04	22.458,04	0,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	7.440,00	-7.440,00
300	1.010,00	505,00	505,00
472	4.280,73	4.280,73	0,00
477	18.710,14	18.710,14	0,00
572	203.109,99	93.537,54	109.572,45
600	6.508,50	0,00	6.508,50
610	505,00	0,00	505,00
621	7.261,73	0,00	7.261,73
625	918,09	0,00	918,09
627	675,07	0,00	675,07
628	9.336,51	0,00	9.336,51
640	42.844,20	0,00	42.844,20
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	103.945,19	-103.945,19
710	0,00	505,00	-505,00
4750	14.230,94	17.838,29	-3.607,36
4751	1.709,53	2.137,97	-428,44
4752	7.486,02	15.966,29	-8.480,27
6300	8.480,27		8.480,27
Total general	372.174,25	372.174,25	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 49. Balance de situación a 31-12-14. Escenario optimista. Activo.

ACTIVO		31-12-14	31-12-13
	Nota		
A) ACTIVO NO CORRIENTE		12.729,50	15.209,50
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE		0,00	0,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL		12.729,50	15.209,50
1. Terrenos y construcciones			
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		12.729,50	15.209,50
3. Inmovilizado en curso y anticipos			
B) ACTIVO CORRIENTE		110.077,45	80.959,65
II. EXISTENCIAS		505,00	505,00
1. Comerciales		505,00	505,00
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES		109.572,45	80.454,65
1. Tesorería		109.572,45	80.454,65
TOTAL ACTIVO		122.806,95	96.169,15

Fuente: elaboración propia.

Tabla 50. Balance de situación a 31-12-14. Escenario optimista. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-14	31-12-13
A) PATRIMONIO NETO		110.290,87	84.850,06
A-1) FONDOS PROPIOS		110.290,87	84.850,06
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	40.000,00
III.RESERVAS		44.850,05	22.392,01
1. Legal y estatutarias		44.850,05	22.392,01
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		25.440,82	22.458,05
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	0,00
C)PASIVO CORRIENTE		12.516,08	11.319,10
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		12.516,08	11.319,10
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente		8.480,27	7.486,02
6. Otras deudas con las administraciones públicas		4.035,81	3.833,08
TOTAL PASIVO		122.806,95	96.169,15

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 5º.

Balances de Situación para el escenario pesimista.

Tabla 51. Balance de comprobación a 31-12-12. Escenario pesimista.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	2.000,00	0,00	2.000,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	2.480,00	-2.480,00
300	505,00	0,00	505,00
472	7.398,68	7.398,68	0,00
477	9.139,73	9.139,73	0,00
572	99.916,00	94.288,26	5.627,74
600	3.120,00	0,00	3.120,00
621	7.118,64	0,00	7.118,64
625	900,00	0,00	900,00
627	1.543,11	0,00	1.543,11
628	9.152,54	0,00	9.152,54
640	42.000,00	0,00	42.000,00
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	50.776,27	-50.776,27
710	0,00	505,00	-505,00
4750	1.305,79	1.741,05	-435,26
4751	1.260,00	1.680,00	-420,00
Total general	208.008,99	208.008,99	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 52. Balance de situación a 31-12-12. Escenario pesimista. Activo.

ACTIVO		31-12-12	31-12-11
	Nota		
A) ACTIVO NO CORRIENTE		17.689,49	
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE		0,00	
II. INMOVILIZADO MATERIAL		17.689,49	
1. Terrenos y construcciones			
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		17.689,49	
3. Inmovilizado en curso y anticipos			
B) ACTIVO CORRIENTE		6.132,74	
II. EXISTENCIAS		505,00	
1. Comerciales		505,00	
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES		5.627,74	
1. Tesorería		5.627,74	
TOTAL ACTIVO		23.822,23	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 53. Balance de situación a 31-12-12. Escenario pesimista. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-12	31-12-11
A) PATRIMONIO NETO		22.966,97	
A-1) FONDOS PROPIOS		22.966,97	
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	
III.RESERVAS		-2.000,00	
1. Legal y estatutarias		-2.000,00	
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		-15.033,03	
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	
C)PASIVO CORRIENTE		855,26	
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS Cuentas a pagar		855,26	
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente			
6. Otras deudas con las administraciones públicas		855,26	
TOTAL PASIVO		23.822,23	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 54. Balance de comprobación a 31-12-13. Escenario pesimista.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	2.000,00	0,00	2.000,00
121	15.033,03	0,00	15.033,03
129	15.033,03	15.033,03	0,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	4.960,00	-4.960,00
300	1.010,00	505,00	505,00
472	3.673,71	3.673,71	0,00
477	9.596,72	9.596,72	0,00
572	68.539,54	72.285,50	-3.745,96
600	3.307,20	0,00	3.307,20
610	505,00	0,00	505,00
621	7.189,83	0,00	7.189,83
625	909,00	0,00	909,00
627	668,37	0,00	668,37
628	9.244,07	0,00	9.244,07
640	42.420,00	0,00	42.420,00
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	53.315,08	-53.315,08
710	0,00	505,00	-505,00
4750	4.877,52	6.358,27	-1.480,76
4751	1.692,60	2.116,80	-424,20
Total general	208.349,11	208.349,11	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 55. Balance de situación a 31-12-13. Escenario pesimista. Activo.

ACTIVO			31-12-13	31-12-12
	Nota			
A) ACTIVO NO CORRIENTE			15.209,53	17.689,49
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE			0,00	0,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL			15.209,53	17.689,49
1. Terrenos y construcciones				
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material			15.209,53	17.689,49
3. Inmovilizado en curso y anticipos				
B) ACTIVO CORRIENTE			-3.240,96	6.132,74
II. EXISTENCIAS			505,00	505,00
1. Comerciales			505,00	505,00
VII. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIVALENTES			-3.745,96	5.627,74
1. Tesorería			-3.745,96	5.627,74
		*		
TOTAL ACTIVO			11.968,57	23.822,23

Fuente: elaboración propia.

* Una cuenta de tesorería no puede estar en negativo, en este caso deberíamos pedir un crédito y reclasificarla a final de año a una cuenta de deudas con entidades de crédito.

Tabla 56. Balance de situación a 31-12-13. Escenario pesimista. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-13	31-12-12
A) PATRIMONIO NETO		10.063,61	22.966,97
A-1) FONDOS PROPIOS		10.063,61	22.966,97
I. CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	40.000,00
III. RESERVAS		-2.000,00	-2.000,00
1. Legal y estatutarias		-2.000,00	-2.000,00
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		-15.033,00	
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		-12.903,39	-15.033,03
B) PASIVO NO CORRIENTE		0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE		1.904,96	855,26
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		1.904,96	855,26
1. Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente			
6. Otras deudas con las administraciones públicas		1.904,96	855,26
TOTAL PASIVO		11.968,57	23.822,23

Fuente: elaboración propia.

Tabla 57. Balance de comprobación a 31-12-14. Escenario pesimista.

Cta. contable	Suma de debe	Suma de haber	Suma de saldo
100	0,00	40.000,00	-40.000,00
112	2.000,00	0,00	2.000,00
121	27.936,42	0,00	27.936,42
129	12.903,39	12.903,39	0,00
213	14.237,29	0,00	14.237,29
217	847,46	0,00	847,46
219	5.084,75	0,00	5.084,75
281	0,00	7.440,00	-7.440,00
300	1.010,00	505,00	505,00
472	3.740,22	3.740,22	0,00
477	10.076,55	10.076,55	0,00
572	66.057,39	78.256,15	-12.198,76
600	3.505,64	0,00	3.505,64
610	505,00	0,00	505,00
621	7.261,73	0,00	7.261,73
625	918,09	0,00	918,09
627	675,06	0,00	675,06
628	9.336,51	0,00	9.336,51
640	42.844,20	0,00	42.844,20
681	2.480,00	0,00	2.480,00
700	0,00	55.980,84	-55.980,84
710	0,00	505,00	-505,00
4750	6.233,01	7.817,09	-1.584,08
4751	1.709,53	2.137,97	-428,44
Total general	219.362,22	219.362,22	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 59. Balance de situación a 31-12-14. Escenario pesimista. PN+P.

PASIVO			
	Nota	31-12-14	31-12-13
A) PATRIMONIO NETO		-976,81	10.063,61
A-1) FONDOS PROPIOS		-976,81	10.063,61
I.CAPITAL SUSCRITO		40.000,00	40.000,00
III.RESERVAS		-2.000,00	-2.000,00
1. Legal y estatutarias		-2.000,00	-2.000,00
2. Otras reservas			
V. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		-27.936,42	-15.033,00
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO		-11.040,39	-12.903,39
B)PASIVO NO CORRIENTE		0,00	0,00
C)PASIVO CORRIENTE		2.012,54	1.904,96
V. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		2.012,54	1.904,96
1.Proveedores			
3. Acreedores varios			
5. Pasivos por impuesto corriente			
6. Otras deudas con las administraciones públicas		2.012,54	1.904,96
TOTAL PASIVO		1.035,73	11.968,57

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 6º.

Cuentas de Resultados para el escenario optimista.

Tabla 60. Cuenta de Resultados a 31-12-12. Escenario optimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-12	31-12-11
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		94.281,36	
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-5.792,54	
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.000,00	
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.714,30	
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		25.799,52	
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		25.799,52	
17. Impuesto sobre beneficios.		-1.407,51	
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		24.392,01	
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		24.392,01	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 61. Cuenta de Resultados a 31-12-13. Escenario optimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-13	31-12-12
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		98.995,42	94.281,36
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	505,00
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-6.645,09	-5.792,54
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.420,00	-42.000,00
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.011,27	-18.714,30
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	-2.480,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		29.944,06	25.799,52
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		29.944,06	25.799,52
17. Impuesto sobre beneficios.		-7.486,02	-1.407,51
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		22.458,05	24.392,01
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		22.458,05	24.392,01

Fuente: elaboración propia.

Tabla 62. Cuenta de Resultados a 31-12-14. Escenario optimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-14	31-12-13
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		103.945,19	98.995,42
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	505,00
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-7.013,50	-6.645,09
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.844,20	-42.420,00
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.191,40	-18.011,27
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	-2.480,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		33.921,09	29.944,06
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		33.921,09	29.944,06
17. Impuesto sobre beneficios.		8.480,27	-7.486,02
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		25.440,82	22.458,05
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		25.440,82	22.458,05

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 7º.**Cuentas de Resultados para el escenario pesimista.****Tabla 63. Cuenta de Resultados a 31-12-12. Escenario pesimista.**

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-12	31-12-11
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		50.776,27	
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-3.120,00	
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.000,00	
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.714,30	
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		-15.033,03	
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		-15.033,03	
17. Impuesto sobre beneficios.		0,00	
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		-15.033,03	
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		-15.033,03	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 64. Cuenta de Resultados a 31-12-13. Escenario pesimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-13	31-12-12
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		53.315,08	50.776,27
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	505,00
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-3.812,20	-3.120,00
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.420,00	-42.000,00
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.011,27	-18.714,30
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	-2.480,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		-12.903,39	-15.033,03
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		-12.903,39	-15.033,03
17. Impuesto sobre beneficios.		0,00	0,00
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		-12.903,39	-15.033,03
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		-12.903,39	-15.033,03

Fuente: elaboración propia.

Tabla 65. Cuenta de Resultados a 31-12-14. Escenario pesimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	31-12-14	31-12-13
1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas		55.980,84	53.315,08
2. Variación de existencias de prod. Terminados y en curso de fabricación.		505,00	505,00
4. Aprovisionamientos a) Consumo de mercaderías		-4.010,64	-3.812,20
6. Gastos de personal a) Sueldos, salarios y asimilados		-42.844,20	-42.420,00
7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores		-18.191,39	-18.011,27
8. Amortización del Inmovilizado		-2.480,00	-2.480,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION.		-11.040,39	-12.903,39
A.2) RESULTADO FINANCIERO.		0,00	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		-11.040,39	-12.903,39
17. Impuesto sobre beneficios.		0,00	0,00
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.		-11.040,39	-12.903,39
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		-11.040,39	-12.903,39

Fuente: elaboración propia.