

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

TRABAJO FIN DE CARRERA

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
CONFECCIÓN: ESTUDIO DE VIABILIDAD Y PUESTA
EN MARCHA DE UNA PYME DE TOCADOS EN
VALENCIA

REALIZADO POR:

PAULA FOS CAMPILLO

DIRIGIDO POR:

CARMEN GOMEZ DE BARREDA FERRAZ

0. RESUMEN

Mediante este plan de negocio, vamos a estudiar la creación y puesta en marcha de una PYME de tocados.

Esta tienda- taller se va a ubicar en la ciudad de Valencia. La elección de este lugar, viene determinado por un interés especial por parte del autor del proyecto, debido a la oportunidad que ofrece esta localidad y la falta de una oferta de calidad.

Hemos realizado un breve resumen de la historia de estos complementos femeninos, destacando sus características más importantes, así como la evolución del sector.

Posteriormente, ya centrándonos en el caso concreto de nuestra tienda- taller, hemos llevado a cabo un estudio de mercado, analizando los factores internos y externos que pueden influir en el funcionamiento de la tienda- taller. Las conclusiones más relevantes que hemos extraído de este análisis son: el crecimiento importante que está experimentando el sector de la moda, la idoneidad de Valencia como localidad para establecer nuestro negocio, la ventaja de nuestro comercio frente a la competencia debido a la ausencia de una oferta de calidad, además de un balance muy positivo de las oportunidades y fortalezas de la empresa frente a las amenazas y debilidades. Todo lo anterior ha sido analizado en mayor profundidad, mediante el análisis DAFO y el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.

En los últimos tiempos está incrementando este tipo de negocio, por lo que la estrategia de marketing está cobrando un papel muy importante. En el presente trabajo, se han empleado las conclusiones extraídas en los apartados anteriores, para desarrollar un buen marketing mix, donde los elementos estén integrados y se refuercen mutuamente. De esta manera intentaremos conseguir la satisfacción y fidelización de los clientes.

En cuanto a los recursos humanos de la empresa, hemos realizado una descripción bastante detallada de las necesidades de la empresa, tanto en número como en cualificación. Hemos considerado este apartado bastante importante, ya que, debido a la naturaleza de nuestro negocio, basado en la prestación de un servicio al cliente, las personas que integren la tienda representarán una ventaja o una amenaza para la empresa. Mediante una selección adecuada y una formación continua lograremos que esas personas lleguen a ser una ventaja competitiva de la empresa.

Se ha decidido constituir la sociedad como Sociedad Limitada Nueva Empresa, ya que esta nueva forma societaria, además de caracterizarse por su facilidad y rapidez de constitución, nos ofrece una serie de ventajas fiscales muy interesantes.

Antes de realizar el análisis de viabilidad del proyecto, se ha llevado a cabo un análisis de la inversión necesaria así como su financiación más adecuada, llegando a la conclusión de financiar el 70% mediante un préstamo y el 30% restante mediante fondos propios.

Y por último se ha efectuado el análisis económico- financiero, en el que se ha realizado en primer lugar una estimación de los cobros y pagos necesarios para el cálculo posterior del VAN y la TIR, teniendo en cuenta tres posibles escenarios: pesimista, neutral y optimista. A continuación el estudio financiero mediante la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y balances de situación previsionales. Y, por último el análisis de los principales Ratios.

En el último apartado del trabajo, se han resumido las conclusiones obtenidas, así como algunas recomendaciones. Hay que destacar que el proyecto resulta muy atractivo, ya que confirma su viabilidad incluso en un escenario pesimista.

Contenido

0.	RESUMEN	- 1 -
1.	INTRODUCCION	- 7 -
1.1.	Justificación y alcance	- 7 -
1.2.	Objetivo y asignaturas relacionadas	- 8 -
1.3.	Objeto.....	- 11 -
2.	ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL.....	- 12 -
2.1.	Introducción al sector de Confección de otras prendas de vestir y accesorios (CNAE 1392) - 12 -	
2.1.1.	Historia del sector textil	- 13 -
2.1.2.	Historia del tocado y sombrero femenino	- 14 -
2.1.3.	Influencia del Diseño y la Moda en el subsector de confección de tocados... - 17 -	
2.2.	Coyuntura económica	- 19 -
2.2.1.	Unión Europea.....	- 19 -
2.2.2.	España	- 19 -
2.2.3.	Comunidad Valenciana.....	- 21 -
2.2.3.1.	Sector emergente en la actualidad	- 21 -
2.2.3.2.	Comercio exterior de la Comunidad Valenciana.....	- 22 -
2.2.3.3.	Comercio exterior en la Comunidad Valenciana.....	- 22 -
2.3.	Evolución y situación actual sector en España.....	- 26 -
2.3.1.	Diseñadores independientes o no reconocidos.....	- 27 -
2.3.2.	Situación y tendencias.....	- 27 -
2.4.	Mercado objetivo	- 28 -
3.	ANALISIS DEL MERCADO	- 30 -

3.1.	Análisis externo del mercado.....	- 30 -
3.1.1.	Entorno.....	- 31 -
3.1.1.1.	Costumbres de consumo.....	- 46 -
3.1.2.	Competencia	- 48 -
3.1.3.	Clientes.....	- 54 -
3.1.4.	Amenazas- Oportunidades.....	- 57 -
3.1.4.1.	Amenazas	- 57 -
3.1.4.2.	Oportunidades.....	- 58 -
3.2.	Análisis Interno del mercado.....	- 58 -
3.2.1.	Debilidades-Fortalezas	- 59 -
3.2.1.1.	Debilidades.....	- 59 -
3.2.1.2.	Fortalezas	- 59 -
3.2.2.	Herramientas de análisis (DAFO, fuerzas de Porter).....	- 61 -
4.	ANALISIS DE MARKETING	- 71 -
4.1.	Marketing Mix.....	- 71 -
4.1.1.	Seguimiento y control del marketing.....	- 73 -
4.2.	Definición de servicio/producto.....	- 77 -
4.2.1.	Servicio de diseño y fabricación	- 77 -
4.2.2.	Productos	- 80 -
4.2.3.	Precio de venta.....	- 81 -
4.3.	Promoción y publicidad.....	- 83 -
4.4.	Canal de distribución.....	- 87 -
5.	ANALISIS DE LOS RECURSOS.....	- 91 -
5.1.	Estructura: organización funcional y sistema de retribuciones.....	- 91 -

5.1.1.	Estructura.....	- 91 -
5.1.1.1.	Organización funcional de la empresa.....	- 94 -
5.1.1.2.	Sistema de retribuciones.....	- 102 -
5.1.2.	Forma Jurídica de la Empresa.....	- 104 -
5.2.	Infraestructura	- 111 -
5.2.1.	Estimación de la inversión.....	- 112 -
5.2.2.	Fuentes de financiación.	- 114 -
6.	PLAN ECONOMICO – FINANCIERO	- 115 -
6.1.	Introducción	- 115 -
6.2.	Estudio de viabilidad	- 115 -
6.2.1.	VAN.....	- 119 -
6.2.2.	TIR.....	- 123 -
6.2.3.	Escenarios.....	- 124 -
6.3.	Planificación financiera	- 130 -
6.3.1.	Cuenta de resultados previsional.....	- 130 -
6.3.2.	Balance previsional.....	- 133 -
6.3.3.	Ratios.....	- 138 -
7.	CONCLUSIONES	- 143 -
8.	BIBLIOGRAFIA.....	- 147 -
9.	ANEXOS	- 151 -

1. INTRODUCCION

1.1. Justificación y alcance

La moda despierta un gran interés en la mujer moderna y es uno de los sectores de mayor consumo. Independientemente del presupuesto del que disponen, ellas quieren manifestar su propia personalidad a través de un estilo muy personal y están dispuestas a conseguirlo a cualquier coste.

Hay casi tantos estilos de vestir como mujeres; si bien un 38% describe su estilo de vestir como práctico, cómodo e informal, un 27% como clásico o convencional, un 21% como joven y tan sólo el 10% cree que su estilo es discreto. Sea cual sea su estilo, lo cierto es que al 86% le gusta tener ropa adecuada para todo tipo de ocasiones. Esto hace que el consumo de estos artículos siempre tenga una elevada demanda (de hecho, un 70% compra algo de ropa nueva cada temporada).

En cuanto a los accesorios, el 74% considera que son importantes. . A este apartado suelen dedicar una parte importante del presupuesto y si sus ahorros se lo permiten no dudan en llevar objetos de alguna firma de prestigio. El 51% de las mujeres declaran llevar a menudo bisutería y un 26% objetos de valor. El 60% de las mujeres españolas posee alguna joya de oro, y el 16% con diamantes. El 64% posee algún artículo de bisutería y el 56% joyas de plata. El 79% posee reloj de pulsera, siendo significativo que un 28% posea 3 o más. En el último año, el 36% ha comprado un bolso.

Estas razones han impulsado la proliferación de negocios centrados en este tipo de actividad.

El estudio se iniciar3 con el an3lisis del mercado, imprescindible para entender los factores que afectan a la empresa, tanto externos como internos.

Posteriormente se definir3 el marketing mix, a trav3s del Plan de Marketing, as3 como las herramientas necesarias para su seguimiento y control. En tercer lugar ser3 desarrollado el plan de recursos, que engloba tanto la estructura como la infraestructura necesaria.

Finalmente se analizar3 la viabilidad del proyecto a nivel econ3mico, con lo que podremos realizar las conclusiones sobre la rentabilidad del mismo.

1.2. Objetivo y asignaturas relacionadas

El objeto del presente trabajo final de carrera es desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en la facultad de Administraci3n y Direcci3n de Empresas de la UPV y en la Ecole de Commerce Europeenne de Lyon (Francia), durante un cuatrimestre de intercambio acad3mico. Estos conocimientos se aplicaran en la elaboraci3n de un Plan de Empresa, para estudiar la viabilidad de un proyecto econ3mico, basado en la creaci3n y puesta en marcha de una PYME de tocados.

A continuaci3n, se detallan las asignaturas relacionadas con cada apartado del trabajo:

En primer lugar por el an3lisis del entorno, Introducci3n a los Sectores Empresariales, asignatura de primer a3o de carrera nos va a dar una visi3n espec3fica del sector en el que nos encontramos, concretamente textil y confecci3n. Por otro lado asignaturas como Gest3n del Comercio Exterior de cuarto a3o y Econom3a Espa3ola Mundial de

segundo, me aportan la visión suficiente para valorar el país y en el caso de la primera buscar las posibles ayudas a la inversión que pueda recibir la empresa.

Para determinar el análisis interno utilizaremos la asignatura Derecho de la Empresa cursada durante el primer año de carrera, de la cual obtendremos el tipo de empresa a crear, así como, el capital social inicial y los estatutos de la sociedad. En cuanto a un primer análisis del producto/servicio, emplearemos la asignatura Dirección Comercial cursada en cuarto curso. Y por último respecto a un primer análisis financiero de la empresa aplicaremos nociones aprendidas en Contabilidad General y Analítica cursada en el mismo año.

Basándonos en el contenido de Dirección Comercial, asignatura cursada en cuarto curso, realizaremos en primer lugar un análisis DAFO, para determinar tanto las debilidades y amenazas que encontramos en la empresa como por otro lado las fortalezas y oportunidades que creemos que posee. Sin olvidarnos de una planificación de los objetivos de la empresa, donde creemos que posee una ventaja competitiva, aspectos estudiados en la asignatura de cuarto curso Dirección Estratégica y Política de Empresa.

Mediante Legislación Laboral y de la Empresa asignatura cursada en tercer curso, vamos a poder realizar un análisis de la legislación laboral en ciudad en el cual queremos crear la empresa y así de esta manera cumplir con los trámites y convenios vigentes en este ámbito. Mientras que por otro lado mediante el uso de Dirección de Recursos Humanos, asignatura cursada en quinto año, pretendemos llevar a cabo una correcta organización interna así como una eficaz gestión de estos recursos humanos, a los cuales también se les aplicará un sistema de retribuciones acorde con el tipo de empresa y teniendo en cuenta siempre una posibilidad de mejora en función de las metas alcanzadas tanto individualmente como globalmente.

Basándonos en los contenidos de Dirección Comercial, asignatura cursada en cuarto curso se analizarán los aspectos claves de la dirección comercial llevando a cabo la realización del marketing mix para así determinar: política de precio, producto, promoción y distribución con el objetivo de detectar posibles deficiencias y/o fallos y proponer mejoras significativas, las cuales ayuden a mejorar la imagen de la empresa y a captar nuevos clientes.

Mientras que por otro lado en función de las ventas y del tipo de producto y aceptación del mismo podremos determinar un tipo de estrategia en costes o bien diferenciación, estudiado en la asignatura de cuarto curso, Contabilidad General y Analítica.

Por último y para concluir con los puntos desarrollados en el Trabajo mediante la utilización de las asignaturas de segundo curso: Economía de la empresa II y Matemáticas Financieras vamos a tratar diferentes conceptos relacionados con el coste de financiación que va a tener que hacer frente la empresa, así como mediante la Dirección Financiera, asignatura estudiada en quinto curso, ampliaremos y detallaremos dichos costes de financiación así como decidiremos donde invertir los posibles beneficios que la empresa hipotéticamente obtendría en unos años.

Respecto al análisis de la situación de la empresa, así como las necesidades de financiación, emplearemos conocimientos aprendidos en la asignatura cursada en cuarto curso, Contabilidad General y Analítica. Y por último todo empresa/negocio va a generar unos impuestos que deberemos tener muy en cuenta, por lo que pondremos en uso los conocimientos aprendidos en la asignatura cursada el último año de carrera, Gestión Fiscal en la Empresa.

1.3. Objeto

El objetivo principal que se pretende alcanzar mediante la elaboraci3n del presente plan de empresa es el an3lisis de la viabilidad, con sus determinadas conclusiones, sobre la creaci3n y puesta en marcha de una PYME de tocados en la ciudad de Valencia.

Para llegar alcanzar este objetivo principal, deberemos conseguir unos objetivos intermedios, que son los siguientes:

- El an3lisis y justificaci3n de este tipo de comercio, como modelo de negocio adecuado para la tienda- taller.
- An3lisis de las principales caracter3sticas de la nuestra empresa, as3 como sus fuentes de ventaja competitiva.
- Estudio de los principales elementos que constituyen el microentorno y el macroentorno de la empresa, y que por tanto, podr3n afectar a la capacidad de 3sta para desarrollar de manera adecuada su actividad.
- Defini3n del plan de marketing m3s adecuado para la empresa, en funci3n de los resultados obtenidos mediante el an3lisis de entorno.
- An3lisis y defini3n de la estructura de recursos humanos m3s adecuada para la empresa.

2. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL

2.1. Introducción al sector de Confección de otras prendas de vestir y accesorios (CNAE 1392)

A partir de 1 de enero de 2009, empezó a utilizarse en España la nueva Clasificación Nacional de Actividades –CNAE 2009, alineada con el Plan de la Unión Europea, lo que garantiza la perfecta coherencia a efectos estadísticos de los códigos españoles con los códigos del resto de países de la U.E.

Relacionamos a continuación las equivalencias entre la antigua clasificación y el nuevo CNAE-2009, de las principales actividades textiles del género de punto:

CNAE 1993	TÍTULO	CNAE 2009	TÍTULO
17400	Fabricación de otros artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	1392	Fabricación de artículos confeccionados con textiles excepto prendas de vestir
17541	Fabricación de tejidos estrechos	1396	Fabricación de otros productos textiles para uso técnico e industrial
17542	Fabricación de tejidos impregnados, endurecidos, o recubiertos de materias plásticas	1396	Fabricación de otros productos textiles para uso técnico e industrial
17543	Fabricación de otros artículos textiles	1396	Fabricación de otros productos textiles para uso técnico e industrial
17600	Fabricación de tejidos de punto	1391	Fabricación de tejidos de punto
17710	Fabricación de calcetería	1419	Confección de otras prendas de vestir y accesorios
17710	Fabricación de calcetería	1431	Confección de calcetería
17720	Fabricación de otros artículos en tejidos de punto	1439	Confección de otras prendas de vestir de punto
18210	Confección de ropa de trabajo	1412	Confección de ropa de trabajo
18221	Confección industrial	1413	Confección de otras prendas de vestir exteriores
18222	Confección a medida	1413	Confección de otras prendas de vestir exteriores
18231	Confección de ropa interior masculina	1414	Confección de ropa interior
18232	Confección de lencería femenina	1414	Confección de ropa interior
18241	Confección de ropa para bebé y primera infancia	1419	Confección de otras prendas de vestir y accesorios
18242	Confección de ropa deportiva	1419	Confección de otras prendas de vestir y accesorios

Fuente: INE.2009

2.1.1. Historia del sector textil

Inicialmente, la producción textil era una actividad artesana propia del medio rural en la que también participaban artesanos hábiles. Con el desarrollo tecnológico nacieron las grandes empresas textiles cuya influencia económica se dejó sentir con especial fuerza en el Reino Unido y los países de Europa occidental.

Así pues, desde el s. XVIII hasta nuestros días, los adelantos en la industria textil se han seguido produciendo a pasos agigantados con el descubrimiento sucesivo de novedosa maquinaria, más rápida e innovadora, el descubrimiento de revolucionarias fibras artificiales y, finalmente, la llegada de la era de los tejidos inteligentes.

Los avances tecnológicos en el s. XVIII (telar mecánico, etc.) no sólo impulsaron a la industria textil moderna, sino que inauguraron el sistema fabril englobándose bajo la denominación Revolución Industrial.

En 1788 se fundó en Inglaterra la primera fábrica textil (agrupación de máquinas en un mismo local) accionada por vapor, lo cual acabó con los talleres textiles que necesitaban agua para accionar las máquinas. En 1804, apareció en Francia la primera tarjeta perforada para tejer automáticamente patrones con dibujos (Jacquard).

Los primeros telares monitorizados eran de madera, y poco a poco se fueron sustituyendo por modelos de acero y otros metales. Desde entonces, el cambio tecnológico los ha ido sustituyendo por aparatos más rápidos y automatizados.

Además, durante este periodo, la industria textil aprovechó el poder del agua para el funcionamiento de algunas máquinas que utilizaba. Estas textiles se convirtieron en el modelo de organización del trabajo humano en las fábricas.

La revolución industrial en el sector textil generó también un ensanchamiento de los mercados extranjeros y una nueva división internacional del trabajo. Los nuevos mercados se conquistaron mediante el abaratamiento de los productos hechos con la máquina, por los nuevos sistemas de transporte, y la apertura de vías de comunicación, así como también, mediante una política expansionista.

Gracias a la sucesión de avances tecnológicos ocurridos en este periodo, la industria textil experimentó una demanda de productos cada vez más grande. Las industrias textiles se montaron en edificios construidos expresamente con esta finalidad, con una especialización del trabajo que originó una concentración de trabajadores que formaban la clase de los obreros asalariados. Los suburbios de las ciudades se transformaron en sórdidas aglomeraciones industriales y se abrieron excepcionales expectativas de crecimiento, impensables en la economía artesanal del pasado.

Sin embargo, el actual contexto de globalización ha afectado especialmente a este sector, que se ha visto obligado a continuar con su incesante búsqueda de nuevas estrategias innovadoras que favorezcan su competitividad y aseguren su continuidad.

2.1.2. Historia del tocado y sombrero femenino

Los tocados como tal, han estado presentes en nuestra civilización desde el antiguo Egipto, donde eran importantísimos para diferenciar las clases sociales, a causa del calor y como medida de higiene personal, hombres y mujeres se afeitaban la cabeza y eliminaban el vello corporal, con los símbolos que componían los tocados diferenciaban a los dioses, teniendo cada uno su símbolo característico, la clase alta impuso uso de pelucas de variados cortes y ornamentación. Entre los tocados más representativos de inspiración mítico- religiosa se encuentran la mitra, de diseño ovoide, adornada en la parte frontal con el Aspic de oro o la cabeza de halcón. El

bonete, fijo sobre la cabeza y adornado con pedrería. El klaft, tocado más representativo de todos, de uso común, diseñado en base a un cuadrado de tela simple con rayas, que cubre las sienes y cae plegado detrás de las orejas.

En Grecia y en Roma se utilizaban más las diademas como complemento a sus trabajados peinados.

Gracias a que en la Edad Media se tiende a cubrir el cabello, los tocados se van difundiendo y desarrollando cada vez más, dándoles un sentido más moral, menos estético y algo extravagantes en forma de corazón, mariposa y exagerados postizos. Aparecen las cofias y las redcillas de la época que sujetan el pelo, estos lo solían llevar las damas de la clase alta como forma de distinción.

Durante el Renacimiento se utilizan sobre todo redcillas que mantienen el pelo recogido, y se comienzan a desarrollar los casquetes femeninos, que son decorados con todo tipo de aplicaciones. Peinado hacia arriba, rematado en un moño, con raya al centro cubierto por una pequeña toca o birrete bajo (sombrero).

En el Barroco, los peinados cada vez son más complejos y con ellos los tocados, cada vez con mayor altura e importancia.

Llegando así al Rococó donde la utilización de los tocados llega a su máxima. Destaca la reina Maria Antonieta, por su extravagancia y exageración a la hora de vestir y utilizar tocados. El creador de la mayoría de sus tocados era Monsieur Larseneur. El peinado hacia atrás con rizados que luego se hacen mas altos y voluminosos con tirabuzones, lazadas y plumas. Los bonetes y sombreros son de alas anchas.

Con la revolución francesa, y la llegada del Neoclasicismo se vuelve a los valores estilísticos de las antiguas Grecia y Roma. Simplificando cada vez más los tocados y complementos para el cabello.

Se recupera el uso de las bandas y las cintas como únicos adornos del pelo.

Cada vez más la mujer lleva el cabello recogido y rara vez suelto por lo que durante la época del Romanticismo se lo sujeta o cubre con cofias de terciopelo, turbante o el sombrero.

En el realismo, como última época antes de llegar al siglo XX, llegan los tocados románticos en forma de grandes pamelas con multitud de lazos, coquetos sombreritos con plumas, estrellas de diamantes para asistir a fiestas.

En el siglo XX comienzan a darse los grandes cambios en los tocados.

Los años 20 empiezan con la revolución del charlestón, donde se cambia el tocado por sombreros de campana. Para la noche se utilizan bandas con aplicaciones en lentejuelas o plumas.

Chanel, icono de moda de los años 30-40 fue una de las precursoras del peinado de la época: las melenas garçon con adornos en las cintas como perlas o plumas.

En los años 50, la época dorada de Hollywood, las pamelas y sombreros son más amplios y con formas redondeadas aportándole feminidad y elegancia a la mujer. Buen ejemplo de ello son Marilyn Monroe y Aubrey Hepburn.

En los años 60 destacan personajes como Jackie Onassis, quien pone de moda el estilo de sombrero "azafata", al que completa con sus conocidos pañuelos al cuello.

En los años 70 nace el look hippy en cuanto a complementos para el cabello, utilizando sobre todo diademas de flores (tendencia en la actualidad) y sombreros de paja.

A partir de los años 80 hasta ahora, todo esta permitido, se comienzan a utilizar nuevos materiales y se crean multitud de formas y diseños para que cada tocado sea único y especial.

2.1.3. Influencia del Diseño y la Moda en el subsector de confección de tocados.

Podemos decir que la influencia del diseño de tocados creados de manera personalizada también está dentro de las influencias culturales y sociales de un período específico. Representa el estilo e idea del diseñador según sus principios de la composición, conocimientos y talento. No debe confundirse con corte y confección o sastrería, aunque el diseño de modas esté muy ligado a este.

Se entiende por moda a un sistema constante de introducción y cambios de estilo de vida del consumidor. La moda establece ciclos cortos de vida en los productos, influye directamente en la sociedad de consumo porque les crea una necesidad de renovación, debido al constante cambio de los productos (aunque sean mínimos). Estos cambios hacen que los consumidores sientan la necesidad de cambiar o tener el producto “nuevo” y como en este caso: personificado.

En ocasiones la referencia al diseño abarca un conjunto de actividades asociadas a la moda, entre ellas incluye el diseño, la fabricación y distribución.

Como se observa en el siguiente gráfico, podemos delimitar el concepto de diseño entre tres: actividades relacionadas centrales del sector moda y subsectores:

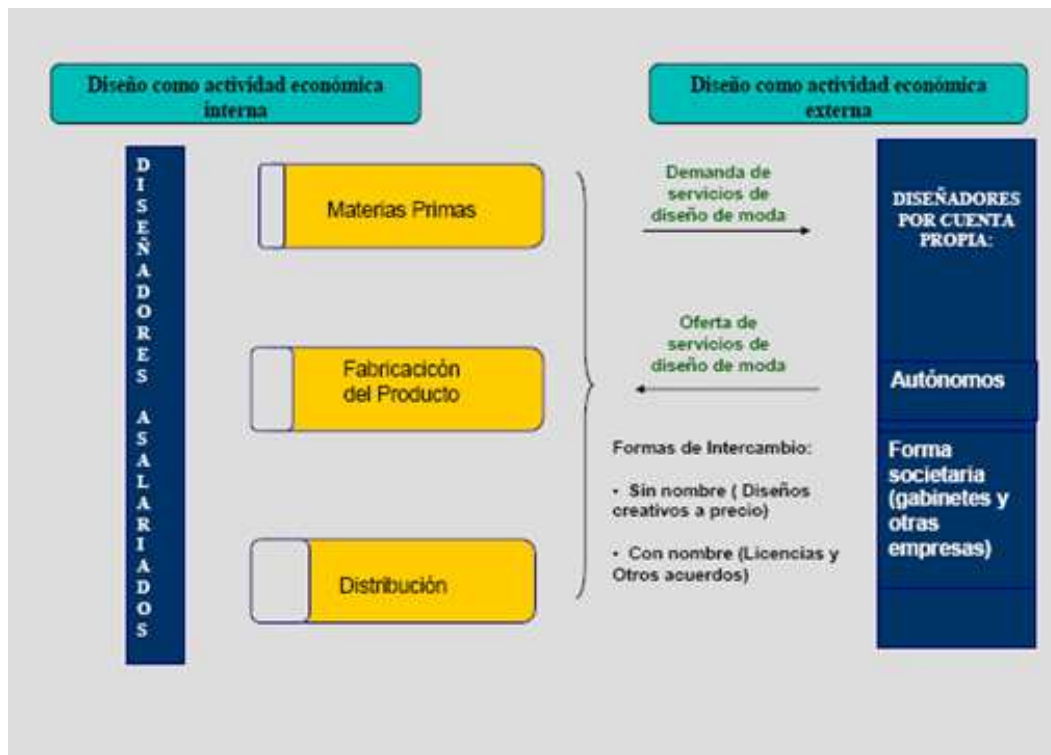
GRAFICO 1.ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL DISEÑO DE MODA



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Ciencia e Innovación

Por otra parte, el diseño se incorpora a los distintos segmentos de la cadena de valor de los productos de moda, por vías que necesariamente no son excluyentes, como podemos ver en el siguiente gráfico:

GRAFICO 2.EL DISEÑO DE MODA COMO ACTIVIDAD ECONOMICA



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Ciencia e Innovación

El diseño de moda se clasifica además como una actividad de servicios. El diseñador genera conceptos originales destinados a su posterior producción, en este caso a los complementos asociados a la forma de ser y vestir del cliente, en gran medida bajo la influencia de una constante transformación social y del fenómeno: concepto de moda, que combina estética y funcionalidad.

2.2. Coyuntura económica

2.2.1. Unión Europea

La Unión Europea está compuesta por 27 mercados que comparten características comunes en relación a la producción y al consumo pero también presentan características distintas que hacen que unos mercados puedan resultar más atractivos que otros.

En la siguiente tabla se pueden observar cuáles son los principales países proveedores de España de productos textiles y de confección. Se puede observar que Italia y Francia (en el ámbito de la Unión Europea), Perú y México (en el ámbito de América Latina y el Caribe) y China y Marruecos (para el resto del mundo) son los principales mercados desde los que España importa productos textiles y de confección.

2.2.2. España

El conjunto textil está formado por una serie de procesos interrelacionados que tienen como finalidad ofrecer una amplia gama de productos de vestuario, para el hogar / decoración y para usos industriales.

TABLA 1.INDICADORES PRINCIPALES

Nº de empresas	6.100
Empleo	206.000
Producción (mill de €)	11.415
Exportaciones (mil de €)	7.356

Fuente: CITYC 2010

Como podemos observar en la tabla, el Sector Textil y de la Confección ocupa un lugar importante dentro de la estructura industrial española, ya que da trabajo directo a más de 200.000 personas, cifra que representa el 7 % del empleo industrial.

La aportación al Producto Industrial es del 4% del total.

Dentro de la UE, España representa una décima parte del conjunto europeo, ocupando la quinta posición dentro del conjunto de los países comunitarios después de Alemania, Italia, Reino Unido y Francia. La actividad textil de cabecera (hilados y tejidos), está fuertemente concentrada en Cataluña y la Comunidad Valenciana, mientras que la confección y el género de punto están distribuidos por todo el territorio español.

La pequeña y mediana empresa (PYME) es mayoritaria en la actividad textil ya que las PYMES tienen una mayor flexibilidad para seguir las evoluciones especialmente importantes por el fenómeno de la moda, que presenta una característica diferencial en el caso textil.

La entrada en la UE en 1986 ha representado la plena incorporación de las empresas españolas en el mercado mundial de artículos textiles y de la confección.

Este hecho ha sido aprovechado por las empresas que van aumentando cada día más su presencia en el exterior. Así, en el 2006 las exportaciones totales han superado los 7.350 Millones de € (60 % de la producción de manufacturas).

El Sector Textil / Confección español ofrece una amplia gama de productos en las condiciones que el mercado internacional requiere con respecto a la calidad, diseño, precio y servicio.

La exportación española está dirigida en sus 2/3 partes a la UE, aunque también son de destacar las ventas a Norteamérica, Países de Magreb, Próximo Oriente y América Latina.

Los artículos más vendidos en el exterior son las prendas de vestir, los tejidos y los hilados. Los productos españoles están presentes en más de 150 países del Mundo y sus empresas exponen en la Ferias más acreditadas.

La creciente apertura del mercado español ha provocado también en los últimos años un aumento paralelo de las importaciones.

En el 2006 las importaciones de manufacturas han superado los 12.300 billones de €. Con un volumen de negocios anual de 200.000 millones de euros y más de 177.000 empresas que emplean a más de 2 millones de personas en 2008, el sector textil y de la confección desempeña un papel importante en una serie de regiones de la Unión Europea. El sector representa alrededor del 4% del valor añadido total de la industria manufacturera a escala de la Unión Europea y alrededor del 7% del total de empleo de la misma.

2.2.3. Comunidad Valenciana

2.2.3.1. Sector emergente en la actualidad

La imagen de la moda procedente de la Comunidad Valenciana no es tan fuerte como cabría esperar en función del tamaño del sector y de la relevancia que tienen algunos subsectores de referencia en el conjunto nacional.

Los productores de la Comunidad Valenciana cuentan con una importante cuota de mercado y una larga tradición en estas actividades de referencia de la moda y complementos. La industria textil y de confección española alcanzó un volumen de 12.900 millones de euros. El 18,29% de esta producción correspondió a la Comunidad Valenciana, que junto con Cataluña concentra la mayor parte de la actividad textil.

Podemos hacer las siguientes apreciaciones:

PUNTOS DEBILES	PUNTOS FUERTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas exitosas de otras CCAA han optado por una estrategia opuesta: la integración vertical, control diseño, producción y distribución, recurrido a la subcontratación. 2. Preocupación de las empresas por diferenciar el producto mediante el diseño. 3. La falta de conexión entre diseñadores y fabricantes limita las posibilidades para capitalizar el talento de muchos creadores de moda. 4. Una característica importante de la producción de determinados bienes de moda es la estacionalidad de su producción. Se requiere por tanto de cantidades de mano de obra muy variables en cada época del año. 5. Problemas de financiación con los que cuenta el sector son los relacionados con la I+D+i, la promoción y el marketing y la deslocalización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa presencia de empresas líderes con una imagen fuerte, que podrían actuar impulsando la renovación del sector y serían útiles para la imagen externa de la moda de la CV. 2. La creatividad es uno los puntos fuertes de la moda valenciana y un elemento fundamental para diferenciar el producto y competir con éxito. 3. La principal ventaja de la fase de la producción en la Comunidad Valenciana es la agilidad, favorecida por la reducida dimensión de las empresas, fabricación de lotes pequeños y la subcontratación, que permiten una rápida adaptación al mercado ante cambios en la demanda. 4. La Comunidad Valenciana cuenta con un mercado laboral de profesionales con experiencia en las tareas de los subsectores de procedencia.

2.2.3.3. Comercio exterior en la Comunidad Valenciana

Los últimos datos anuales, correspondientes a 2010, muestran que las exportaciones textiles de la Comunidad Valenciana se cifraron en 620 millones de euros, con un crecimiento del 10% en comparación con el dato provisional de 2009.

Como podemos observar en las tabla 2 y 3, por un lado vemos los datos explicados anteriormente y a través del gráfico 1 la evolución respecto a años anteriores de exportaciones e importaciones:

TABLA 2.EXPORTACIONES TEXTIL POR CCAA 2010

CCAA	EXPORT	% S/T	% VARIA.EXPORT
ANDALUCIA	250	3	26
ARAGON	503	6	33
ASTURIAS	26	0	11
BALEARES	6	0	16
CANARIAS	9	0	8
CANTABRIA	67	1	28
CASTILLA Y LEON	52	1	11
CASTILLA LA MANCHA	45	1	27
CATALUÑA	3275	38	9
CEUTA		0	-100
C.VALENCIANA	620	7	10
EXTREMADURA	13	0	71
GALICIA	2773	32	3
MADRID	650	8	2
MELILLA	2	0	-58
MURCIA	22	0	21
NAVARRA	17	0	35
PAIS VASCO	140	2	24
LA RIOJA	30	0	82
SIN DETERMINAR	44	1	36
ESPAÑA	8544	100	9

Fuente: Aduanas 2010

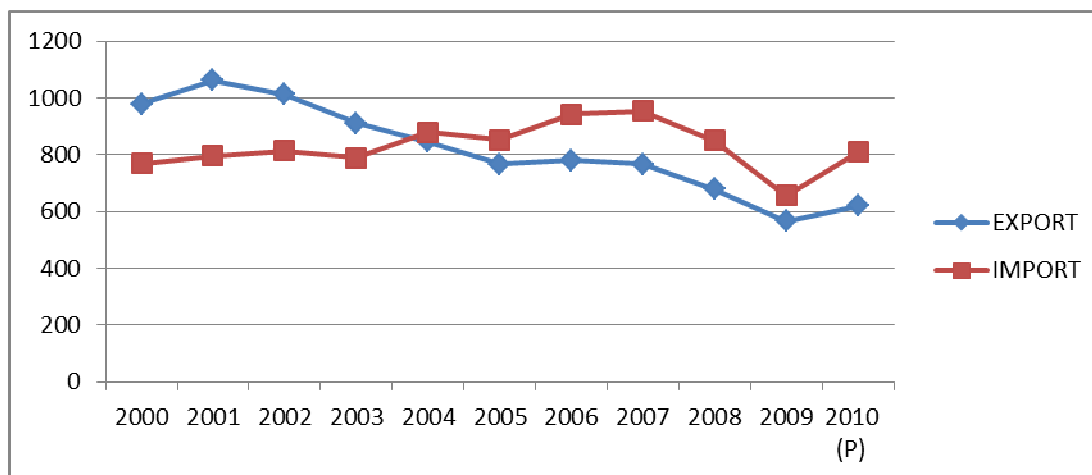
La Comunidad fue la 4ª región española más exportadora de estos productos con un 7% del total de exportaciones textiles de España y el 3,3% de las exportaciones totales de la Comunidad Valenciana.

TABLA 3.EVOLUCION DEL COMERCIO DEL SECTOR TEXTIL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

AÑOS	EXPORT	IMPORT
2000	978	769
2001	1062	797
2002	1012	814
2003	911	789
2004	846	880
2005	767	853
2006	779	943
2007	767	954
2008	678	849
2009	565	656
2010 (P)	620	809

Fuente: datos del IVEX 2010

GRÁFICO 3.EVOLUCIÓN DE LAS EXPORT-IMPORT



Fuente: IVEX 2010(p → datos provisionales)

En cuanto a los productos textiles valencianos más demandados en el exterior, el algodón es el capítulo más exportado (21% del total textil, en particular, los tejidos de algodón, clasificados como 5209 y 5211). Le siguen en importancia los artículos textiles

para el hogar (en particular la ropa de cama, mesa y tocador (6302) y las mantas (6301).

Francia e Italia son los principales destinos de estos productos (con un 25% del valor total de las exportaciones valencianas). Entre los destinos principales, sobresale el dinamismo de Turquía e Italia (tasas de superiores al 23% en comparación con los datos provisionales de 2009).

China es el primer proveedor de la Comunidad Valenciana (23% del total de las importaciones textiles valencianas).

El sector industrial textil representa aproximadamente un 9% de las empresas industriales totales de la Comunidad Valenciana, un 7% del empleo industrial y un 4% de la cifra neta de negocios.

Respecto al total nacional, la Comunidad Valenciana aporta el 17% de las empresas de la industria textil española y el 16% del empleo y la cifra de negocios de la industria textil española.

En las tablas 4 y 5 se encuentra la información detallada, se explican las diferentes comparaciones con otras industrias del sector en la Comunidad Valenciana y respecto al total de España.

TABLA 4.INDICADORES SECTOR TEXTIL EN LA INDUSTRIA TOTAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

INDICADORES 2009	TOTAL INDUSTRIA CV	FIBRAS, HILOS Y TEJIDOS	ACABADOS TEXTILES	OTRAS INDUSTRIAS TEXTILES	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	TOTAL TEXTILES CV	TEXTILES CVS/T INDUSTRIA CV
EMPRESAS	18.513	271	107	756	585	1.719	9
OCUPADOS	252.832	3.550	1.861	7.390	5.340	18.141	7
IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS (MILES €)	47.815.115	460.082	184.843	822.942	375.921	1.843.788	4

Fuente: IVEX 2010

TABLA 5.INDICADORES SECTOR TEXTIL COMUNIDAD VALENCIANA EN EL TOTAL DE ESPAÑA

INDICADORES 2009	TEXTIL CV	TEXTIL ESPAÑA	TEXTIL CV/TEXTIL ESPAÑA
EMPRESAS	1.719	10.133	17
OCUPADOS	18.141	110.133	16
IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS (MILES €)	1.843.788	11.288.464	16

Fuente: IVE. datos 2009

2.3. Evolución y situación actual sector en España

Actualmente, en España conviven modelos de negocio muy dispares como diseñadores de renombre, marcas reconocidas o diseñadores no conocidos que desarrollan la actividad por cuenta propia y que en algunos casos intentan generar marca.

2.3.1. Diseñadores independientes o no reconocidos

Es el perfil mayoritario, trabaja por cuenta propia, crea su propia empresa o desarrolla la actividad como autónomo. Se aprecia un número creciente de emprendedores que lo hace por “oportunidad”.

Se caracterizan por tener una relación directa con el cliente y tienden a integrar toda la cadena de valor del producto: realizar el diseño del producto y tienen un pequeño taller propio o una pequeña tienda.

2.3.2. Situación y tendencias.

En ocasiones la falta de mentalidad empresarial y formación adecuada limita la supervivencia y el desarrollo de actividades empresariales. Se aprecia una mayor visión empresarial y valoración creciente de los distintos perfiles profesionales que participan.

Las dificultades mas importantes con las que se encuentran son:

- Invertir en comunicación y estrategias de valoración debido a la escasa cultura del diseño en España.
- Carencia de apoyo a la creación de valor en torno a la marca.
- Proteger adecuadamente los diseños, es costoso y poco eficaz.
- Este subsector tiene una limitada capacidad de interlocución con las Administraciones Publicas y escasa identificación.
- Hay que tener en cuenta, la satisfacción de estos diseñadores de seguir fabricando sus productos a pequeña escala y controlar personalmente la cadena de valor.

- Además de la gran capacidad de adaptación a los cambios porque cuentan con una visión más global del sector.
- La posibilidad de desarrollo de líneas de negocio complementarias es una opción de futuro para este tipo de diseñadores.

2.4. Mercado objetivo

A partir de diversas indagaciones realizadas con clientes asiduos de éstas empresas, se identificaron las siguientes como las principales necesidades que ellos desean satisfacer en el proceso de compra de los productos en estudio:

Alternativas de pago

Atención personalizada

Mejor precio

Asesoría

Cobertura en toda la ciudad

Calidad del producto

Buen diseño

Servicio postventa

Innovación permanente

Personalización del producto

Alternativas o variedad de precios

Instructivos de cuidado

Negociación con los proveedores

Publicidad permanente

Múltiples medios de publicidad

3. ANALISIS DEL MERCADO

En este apartado se analizarán los factores internos y externos a la empresa, que pueden influir considerablemente en el funcionamiento de ésta. Posteriormente, con los resultados obtenidos a través de este análisis, se realizará una aproximación más concreta de la situación real de la tienda- taller, a través del análisis DAFO, y el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.

En este punto del trabajo también vamos a realizar una estimación aproximada de las ventas que se esperan conseguir. Esta estimación se hará de la manera más objetiva posible, teniendo en cuenta las diferentes condiciones del mercado, así como los datos reales de facturación.

3.1. Análisis externo del mercado

Mediante el análisis externo, como su propio nombre indica, vamos a intentar analizar los agentes y fuerzas externos a la empresa, que pueden tener un grado de influencia notable sobre ésta, a la hora de desarrollar de una manera adecuada su actividad en relación con su mercado objetivo.

Es importante realizar este análisis para poder identificar oportunidades comerciales, así como prevenir amenazas.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad que posea la empresa.

3.1.1. Entorno

Definir el entorno donde vamos a realizar nuestro servicio es fundamental. Este entorno es el área que fijamos para la búsqueda de clientes también conocido como **zona de influencia**.

En nuestro caso la tienda- taller de tocados se va a ubicar en Valencia ciudad. La elección de esta localidad, se debe a distintos motivos: en primer lugar, viene determinada por una motivación de innovación en un sector en plena expansión y con un futuro, además de la oportunidad que ofrece esta localidad y la falta de una oferta de calidad.

❖ VALENCIA

Valencia es una ciudad de España, después de Madrid y Barcelona. Es la capital y la localidad más poblada de la provincia y de la Comunidad Valenciana. Cuenta con 809.267 habitantes (INE 2010), siendo el tercer municipio por población de España. Su área metropolitana tiene 1.556.691 habitantes, lo que la convierte también en la tercera área metropolitana de España.

Anteriormente fue también capital de la extinta comarca de la Huerta de Valencia, que en 1989 se disgregó para formar las comarcas de la Huerta Norte, Huerta Sur, Huerta Oeste y Ciudad de Valencia, quedando así el municipio constituido como la única ciudad-comarca de la Comunidad Valenciana.

La ciudad es conocida popularmente como el *Cap i Casal*, la *Capital del Turia* y, durante los siglos XVII y XVIII como *la ciudad de las 1.000 torres*. Situada a orillas del río Turia, se fundó como *Valentia Edetanorum* en el año 138 a. C., siendo cónsul romano Décimo Junio Bruto Galaico.

Además de esto Valencia ha sido, y es en la actualidad, escenario de diversos eventos mundiales, que han contribuido a configurar la ciudad y darle proyección internacional. Los más relevantes han sido la Exposición Regional de 1909, la 32ª y la 33ª Copa América de vela, el Gran Premio de Europa de Fórmula 1, el Open 500 de tenis y el World Champions Tour de hípica.

En 2009, el porcentaje con que contribuye el **sector servicios** al PIB total en la Comunidad Valenciana se sitúa en el 65,8%, según las estimaciones del INE. El PIB correspondiente al sector servicios generado en la Comunidad Valenciana equivale el 9,6% del total nacional.

La Comunidad Valenciana concentra un 11% de las empresas del sector servicios de España, el 10% del empleo y el 9% del volumen de negocios, como se observa en la siguiente tabla según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondientes a 2007.

TABLA 6. ENCUESTA ANUAL DE SERVICIOS 2007

	NÚMERO DE LOCALES	PERSONAL OCUPADO (personas)	VOLUMEN DE NEGOCIO (miles de euros)
TOTAL			
ESPAÑA	1.412.686	5.808.179	497.522.049
COMUNITAT VALENCIANA	155.242	574.316	46.828.989
% CV/ ESPAÑA	11	10	9
TURISMO			
ESPAÑA	325.283	1.449.065	80.682.436
COMUNITAT VALENCIANA	35.328	142.354	7.218.370
% CV/ ESPAÑA	11	10	9
TRANSPORTE			
ESPAÑA	242.500	1.000.667	102.677.896
COMUNITAT VALENCIANA	23.776	100.621	10.826.841
% CV/ ESPAÑA	10	10	11
SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN			
ESPAÑA	46.743	377.890	75.589.988
COMUNITAT VALENCIANA	3.865	23.198	3.475.029
% CV/ ESPAÑA	8	6	5
INMOBILIARIAS Y ALQUILERES			
ESPAÑA	240.687	577.007	118.264.748
COMUNITAT VALENCIANA	32.430	77.800	16.145.024
% CV/ ESPAÑA	13	13	14
SERVICIOS A EMPRESAS			
ESPAÑA	456.005	2.166.588	114.329.413
COMUNITAT VALENCIANA	47.102	204.148	8.511.335
% CV/ ESPAÑA	10	9	7
SERVICIOS PERSONALES			
ESPAÑA	101.470	236.961	5.977.567
COMUNITAT VALENCIANA	12.741	26.196	652.389
% CV/ ESPAÑA	13	11	11

Fuente: Instituto Nacional de Estadística /Instituto Valenciano de la Exportación

El sector servicios de la Comunidad Valenciana está formado por más de 155.242 empresas que emplean a 574.316 trabajadores y generan un volumen de negocio superior a 497.522 millones de euros.

❖ POBLACION

El objetivo de este apartado es conocer a las personas en general que habitan en la zona de influencia, sus condiciones económicas, sociales, culturales, hábitos de vida, etc.

En definitiva, todo lo que sepamos objetivamente de la zona donde vamos a llevar a cabo nuestro servicio, nos ayudará a saber cómo debemos comportarnos como empresa, para obtener buenos resultados.

- **Número de habitantes**

La población empadronada en el municipio de Valencia es de 809.267 habitantes (INE 2010), mientras que su área metropolitana tiene 1.556.691 habitantes. El área metropolitana de Valencia está formada principalmente por municipios situados en la Huerta de Valencia; algunas de estas localidades se encuentran completamente conurbanizadas con el casco urbano de Valencia.

Un 13,9% de la población empadronada en el municipio es de nacionalidad extranjera (INE 2011), procedente principalmente de Suramérica con un 40,3% de los extranjeros censados.

Para tener una información más detallada se ha considerado realizar estas dos tablas en cuanto a población por sexo en Valencia y la evolución del padrón municipal:

TABLA 7. POBLACION VALENCIA CIUDAD Y PROVINCIA POR SEXO (2010)

	Hombres	Mujeres	Total
Valencia	1.277.726	1.303.421	2.581.147
Valencia (capital)	389.228	420.039	809.267

Fuente: elaboración propia a partir de datos reales del INE.

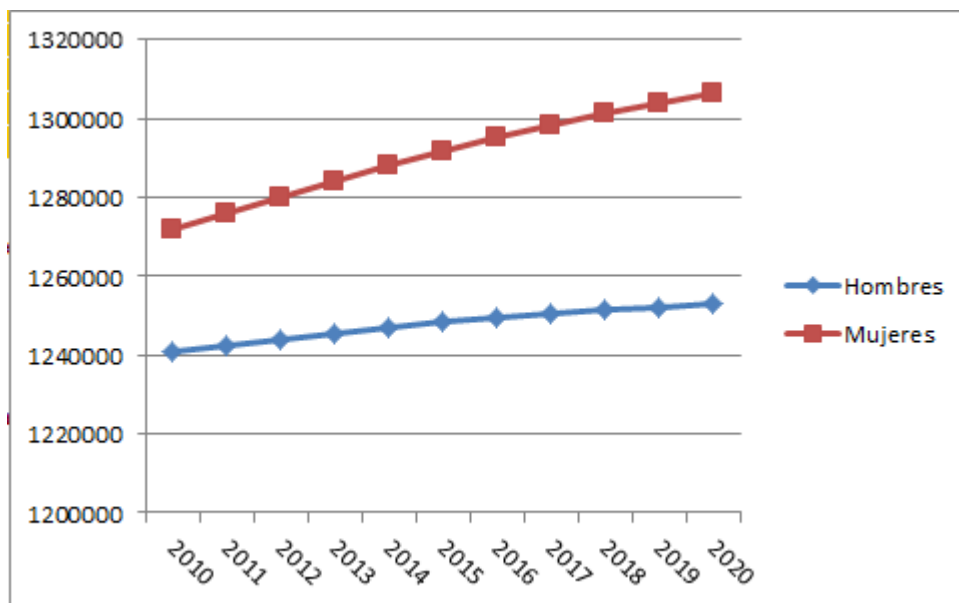
TABLA 8. PADRON MUNICIPAL DE HABITANTES POR SEXO. VALENCIA.

Año	Hombres	Mujeres	Total
2010	389228	420039	809267
2009	392300	421908	814208
2008	388589	418611	807200
2007	383523	414131	797654
2006	388401	416903	805304
2005	382489	414060	796549
2004	376317	419415	785732
2003	373613	407040	780653
2002	363837	398034	761871
2001	355397	391215	746612
2000	350843	388171	739014

Fuente: elaboración propia a partir de datos reales del INE.

En la tabla anterior podemos observar, la evolución de la población de Valencia en los últimos 10 años. En este periodo de tiempo, ésta ha experimentado una disminución del 4% aproximadamente. En cuanto a la evolución del porcentaje de hombres y mujeres, que podemos ver en el gráfico..., hay que destacar, que durante los 10 años, la cantidad de población femenina es superior a la masculina, actualmente es superior.

GRÁFICO 4. PREVISION EVOLUCION POBLACIÓN DE VALENCIA.



Fuente: elaboración propia a partir de datos reales del INE.

TABLA 9. DENSIDAD DE POBLACION VALENCIA (CIUDAD Y PROVINCIA) , COMUNIDAD VALENCIANA. 2009

	Habitantes	Densidad(hab/km2)	%CV	% España
Valencia	2568563	237,67	50,52%	5,51%
Alicante	5084502	329,07	37,64%	4,10%
Castellón	601997	90,77	11,84%	1,29%
C. Valenciana	5084502	218,64	100%	10,90%

Fuente: elaboración propia a partir de datos reales de INE.

La densidad de población se refiere a la distribución del número de habitantes a través del territorio de una unidad funcional o administrativa. En la tabla podemos ver que se muestra la densidad de población para 4 unidades que son: las provincias de Valencia,

Alicante y Castellón, la Comunidad Valenciana y su porcentaje con respecto al total de España.

La demografía valenciana es hoy en día clara y mayoritariamente urbana, con gran influencia de migraciones a causa del turismo y migraciones estacionales de segunda residencia, y con una evidente tendencia de desplazamiento hacia las poblaciones costeras.

- **Estructura de población**

La ciudad de Valencia cuenta actualmente con un total de 815.440 habitantes y es el centro de una extensa área metropolitana que sobrepasa el millón y medio. Representa el 16% de la población de la Comunidad Valenciana y es por tamaño demográfico, la tercera ciudad de España después de Madrid (3.255.944 habitantes) y Barcelona (1.621.537 habitantes).

A lo largo del siglo XX la ciudad ha multiplicado por tres y medio su población inicial, siendo los periodos de máximo crecimiento demográfico los años 1930-1940 y la década de los sesenta. En los primeros años del siglo XXI la ciudad está experimentando una dinámica demográfica muy positiva, impulsada por los movimientos migratorios, así como por un repunte de la natalidad.

El progresivo aumento de la esperanza de vida y la reducción de la fecundidad experimentada a partir de los años sesenta se han reflejado en una pirámide de edades que se estrecha en su base y se ensancha en la parte superior, con un peso creciente de las generaciones de mayor edad. No obstante, el crecimiento de los últimos años ha llevado a un ensanchamiento de la base de la pirámide. La población

de la ciudad es relativamente joven, con un 19% de sus efectivos en las generaciones de 15 a 29 años y un 33% en las de 30 a 49 años.

TABLA 10. ESTRUCTURA DE POBLACIÓN VALENCIA 2009.QUINCENAL

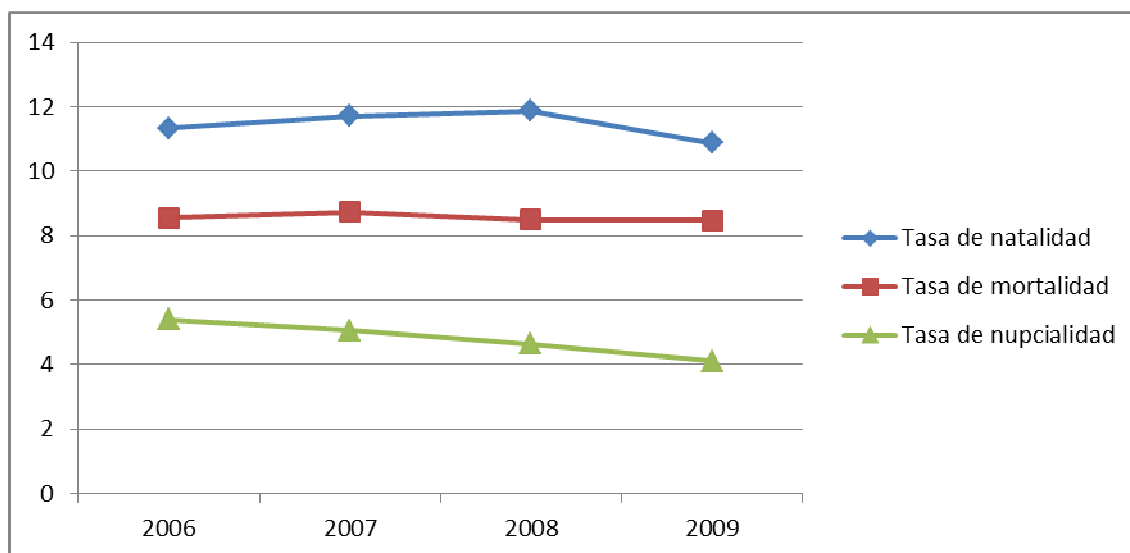
	Hombres	Mujeres	Total
0-14	56.865	54.237	111.102
15-29	76.449	72.116	148.565
30-44	108.082	102.081	210.163
45-59	75.499	83.396	158.895
60-74	51.239	64.203	115.442
Mas de 75	25.224	46.049	71.273

Fuente: elaboración propia a partir de datos reales de INE.

- **Indicadores demográficos**

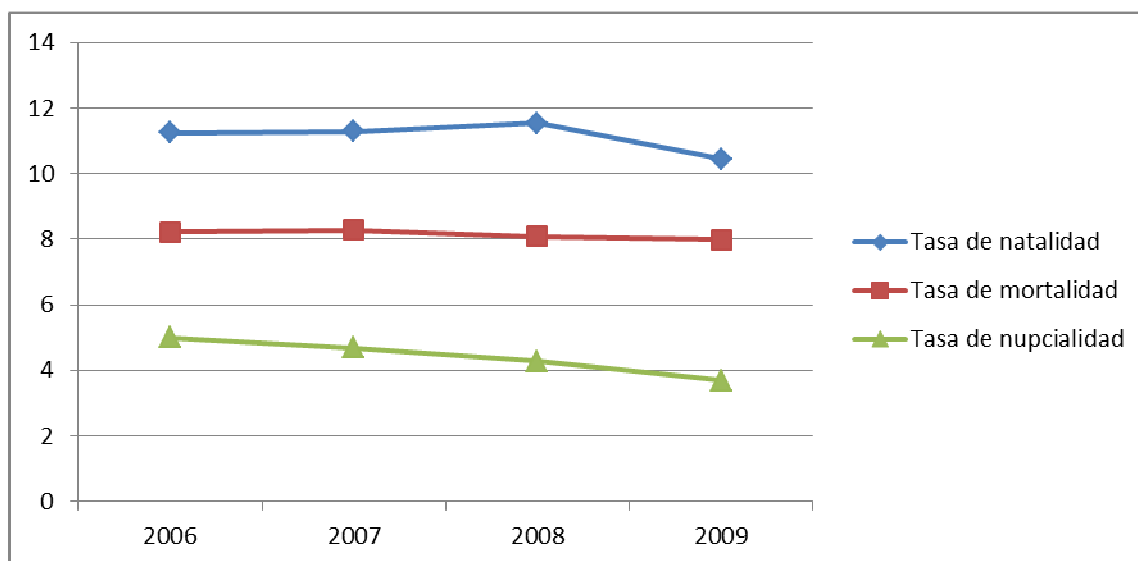
A continuación podemos observar, una comparación en la tasa bruta de natalidad, mortalidad y nupcialidad, entre la población de Valencia y de la Comunidad Valenciana en general. La tasa bruta de natalidad se puede expresar como el número de nacimientos de una población por cada mil habitantes en un año, de la misma manera la tasa bruta de mortalidad, mide el número de defunciones, y la tasa bruta de nupcialidad el número de matrimonios.

GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN TASA BRUTA DE NATALIDAD, MORTALIDAD Y NUPCIALIDAD. VALENCIA



Fuente: elaboración propia a partir de datos reales de INE

GRÁFICO 6. EVOLUCIÓN TASA BRUTA DE NATALIDAD, MORTALIDAD Y NUPCIALIDAD. COMUNIDAD VALENCIANA



Fuente: elaboración propia a partir de datos reales de INE

Observando los gráficos anteriores vemos que las tasas brutas de natalidad presentan niveles muy similares en Valencia y la Comunidad Valenciana, mientras que se puede señalar una diferencia de casi 1-1,5 puntos porcentuales en la tasa bruta de mortalidad y nupcialidad, siendo ésta superior en Valencia.

Si comparamos los datos obtenidos para Valencia, con los datos de natalidad y mortalidad en España, nos encontramos con una tasa bruta de natalidad superior en Valencia, ya que en España estaría alrededor del 10,5‰, mientras que en se encuentra cerca del 11‰. En cuanto a la tasa bruta de mortalidad ambas se encuentran en torno al 8‰

Según datos del INE, estos serían los datos concretos para España en el año 2010:

Tasa bruta de natalidad, España: 10,51‰

Tasa bruta de mortalidad, España: 8,22‰

- **Características de los habitantes**

Como se puede observar en la tabla siguiente, la población de Valencia está constituida principalmente por habitantes españoles, así como procedentes de África, América del Sur y de la UE. Aproximadamente el 87% de la población de Valencia tiene nacionalidad española. Las nacionalidades más presentes en la ciudad son, tras la española, la ecuatoriana, la boliviana y la rumana.

TABLA 11. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN NACIONALIDAD

	UE	Resta UE	África	América del Norte	América Central	América del Sur	Asía	Oceanía	Total
2001	4.294	1.190	4.153	440	869	9.310	2.568	39	22.863
2009	31.931	4.719	15.708	1.268	3.370	55.290	10.862	200	123.348
2010	32.591	4.685	15.680	1.240	3.413	51.148	11.339	177	120.273
2011	29.901	4.539	14.793	1.154	3.465	44.864	12.568	131	111.415

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

Durante el periodo 2001-2009 la población con nacionalidad española a penas se incrementa, por lo que el aumento de habitantes de Valencia se produce principalmente por el incremento de población con nacionalidad de países de América del Sur.

También es importante, aunque en menor medida los habitantes procedente de Africa y de la Unión europea. El número de habitantes que proceden del resto de Europa, América del Norte y Central y Oceanía, también se ha incrementado durante este periodo, aunque el porcentaje que representa respecto al total es minoritario.

En la tabla también se observa una disminución importante de los habitantes procedentes de países europeos no comunitarios, y al mismo tiempo un incremento de la población procedente de la Unión Europea, esto se debe a la incorporación en 2007 de Rumanía y Bulgaria a la U.E.

- **Nivel económico**

He considerado importante analizar el nivel económico de los habitantes de Valencia, ya que un tocado o complemento hecho de forma artesanal es un servicio que depende de éste, al no tratarse de una necesidad básica.

El nivel de vida lo vamos a analizar mediante la Renta familiar disponible bruta (RFDB) por habitante. Esta macromagnitud nos proporciona información sobre el nivel de renta familiar y por habitante.

TABLA 12. RENTA FAMILIAR DISPONIBLE BRUTA (RFDB) POR HABITANTE EN MILES DE EUROS (2009)

2010	RFDB (€/hab.)
Valencia	14.629€
Comunidad Valenciana	15.977€
España	17.732€

Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.

En este cuadro, podemos observar los niveles de RFDB por habitante, para Valencia, Comunidad Valenciana y España. Estos datos son del 2010, pero nos pueden ayudar a hacernos una idea aproximada de la situación actual.

Vemos que Valencia se encuentra en unos niveles de renta algo por encima de la media valenciana y española, lo que consideraríamos como algo adecuado.

- **Actividad económica de la zona**

La ciudad de Valencia es fundamentalmente un área de servicios cuya influencia llega mucho más allá de los límites de su término municipal. Actualmente la población ocupada en el sector servicios es el 74% del total, con un gran peso de las actividades de demanda final, del comercio minorista y mayorista, de los servicios especializados a empresas y de actividades profesionales.

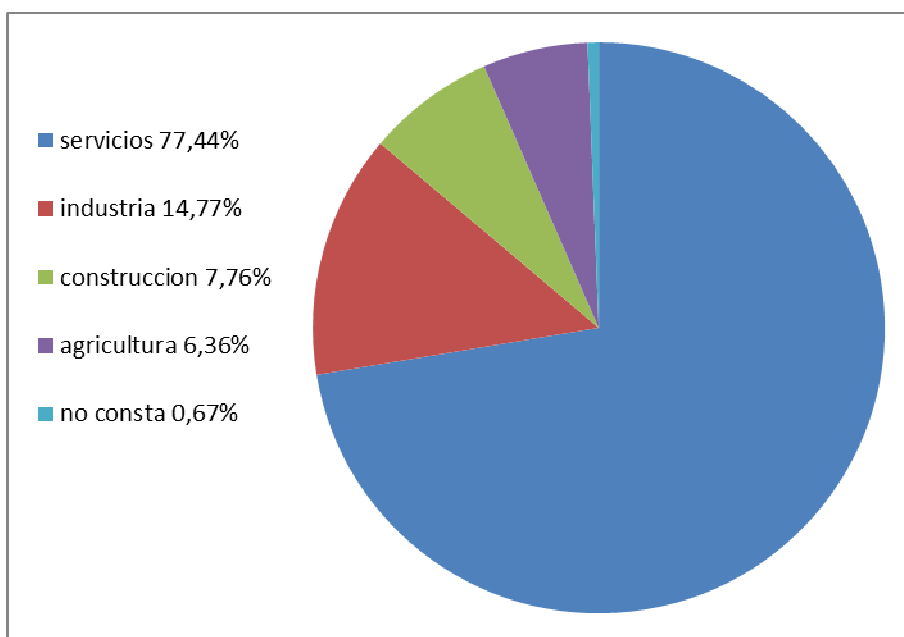
No obstante la ciudad mantiene una base industrial importante, con un porcentaje de población ocupada del 14%, formada por pequeñas y medianas empresas entre las que destacan los sectores de papel y artes gráficas, de madera y mueble, de productos metálicos y de calzado y confección.

La economía de la ciudad ha tenido durante los últimos años una dinámica positiva que se ve reflejada en las cifras de desempleo registrado, de matriculación de vehículos, o de licencias de construcción. Su dinamismo como centro económico y como lugar de referencia para múltiples actividades económicas se refleja también en la pujanza de instituciones claves para el desarrollo económico como Feria Valencia, el Puerto Autónomo, la Bolsa, el Palacio de Congresos o sus Universidades.

Valencia cuenta también con importantes instituciones culturales que tienen una importancia creciente en su desarrollo: el Palau de les Arts, el IVAM, el Palau de la Música o la Ciudad de las Artes y las Ciencias aportan un innegable valor añadido a la ciudad y a su entorno metropolitano como centro cultural y de ocio.

Por otra parte las actividades agrarias, aun teniendo una importancia relativamente menor, perviven en el término municipal, ocupando un total de 3.668 has., en su mayor parte por cultivos hortícolas.

GRÁFICO 7. PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR SECTOR DE ACTIVIDAD. VALENCIA 2010



Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Tesorería General de la Seguridad Social.

Con esta información podemos deducir que la población de Valencia vive principal del sector servicios, ya que el 77,44% de los trabajadores pertenecen a este sector, en segundo lugar se encuentra el sector industria con un 14,77%, seguido del sector construcción que ocupa al 7,76% del total de trabajadores, y por último la agricultura con un 6,36%.

3.1.1.1. Costumbres de consumo

En este apartado vamos a valorar de manera breve, los hábitos de la compra de los/as ciudadanos/as que como podremos comprobar, ahora meditan cada decisión.

❖ TIPOLOGIA DEL CONSUMIDOR

Según un estudio realizado por la consultora Nielsen Los últimos, determina que el 35 por ciento de los consumidores españoles ha cambiado sus hábitos de consumo con motivo de la crisis:

- Se visita mucho más el punto de venta pero se gasta menos (un 60% de los españoles reconoce su esfuerzo en reducir el consumo)
- De cada diez 'cestas de la compra' que se consumen, siete son de productos de primera necesidad
- Los clientes dejan de lado lo superfluo y consumen aquellos productos de necesidad inmediata.

Estos y otros cambios en los hábitos de compra o consumo hace imprescindible una reubicación para hacer frente a esas necesidades básicas del cliente, **es fundamental analizar el punto de venta, para facilitar el consumo y para conservar a nuestros clientes**, cobra en estos casos una gran importancia la investigación de mercado a través del análisis del punto de venta: necesitamos saber como percibe el cliente nuestros productos y principalmente como facilitarle la selección.

También consideramos importantes las conclusiones más importantes del Informe del Círculo OLAY '**La mujer española ante la crisis**', donde 7 de cada 10 encuestadas asegura haber tenido que modificar sus hábitos de consumo debido a la crisis.

- El 47% de las españolas consultadas asegura controlar sus gastos fijos mensuales (teléfono, comida, luz, gas, agua, etc)
- El 54% afirma mantener a raya las compras puntuales (regalos, caprichos, etc).
- Un 10% afirma contener los gastos o la frecuencia de compra de ropa y calzado.
- El 26% suprime, o al menos reduce, sus hobbies y otras actividades de ocio realizadas en su tiempo libre (cine, teatro, restaurantes, fines de semana fuera de casa, música, actividades deportivas, viajes en vacaciones, etc).
- Un 15% selecciona establecimientos con precios más asequibles.
- Un 24% recurre en mayor medida a las marcas del distribuidor, especialmente en productos de primera necesidad.

CAMBIOS EN FORMA Y FORMATO

La crisis ha supuesto un descenso espectacular en las compras por impulso y los caprichos: el 82 por ciento de los españoles acude a los puntos de venta con una lista de productos que desea adquirir.

La crisis está **cambiando el lugar escogido** por los españoles para realizar sus compras: se buscan los canales donde el precio es una variable fundamental:

OUTLETS Y FACTORYS. Estos establecimientos, en los que se venden excedentes de stocks con elevados descuentos, está viviendo también un importante avance. Según las previsiones de Neinver, uno de los dos grupos principales de cadenas outlets en nuestro país, el mercado crecerá un 12% frente a la contracción que están

experimentando por ejemplo los centros comerciales, que serían su competencia directa, con un decrecimiento del -4,3%. El auge de estos dos formatos comerciales se explica por la política de descuentos, de hasta el 60%, en sus excedentes.

LAS TIENDAS DISCOUNT. Tanto en electrodomésticos como en alimentación o en mobiliario, son los únicos establecimientos de estos productos que han subido. Frente a la contracción del mercado minorista (-4.8%) y de los hipermercados, las tiendas discount han aumentado a lo largo de 2008 un 17,2, según TNS Worldpanel, algo que responde a la lógica imperante en los consumidores de buscar los precios más económicos.

EL SUPERMERCADO despunta como primer abastecedor de artículos básicos desplazando al híper. TNS Worldpanel revela que 7 de cada 10 de las nuevas cestas fueron de necesidad inmediata, es decir, que se ha pasado a un consumo enfocado a la compra cotidiana en detrimento de las visitas esporádicas. Las cestas de necesidad inmediata responden a actos de compra que contienen un máximo de tres categorías, alimentación, droguería y perfumería familiar (que favorecen la marca del distribuidor). El supermercado de proximidad y el especializado se ha convertido en protagonista de las compras de productos de primera necesidad gracias a su proximidad y comodidad para el usuario. El Hipermercado al estar en el extrarradio requiere de vehículo y estos desplazamientos son menos justificados para compras de menor tamaño.

3.1.2. Competencia

En este apartado vamos a analizar quienes son nuestros principales competidores, debemos saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles, para realizar así la mejor

estrategia para nuestra tienda- taller. Cuanto más sepamos sobre ellos, más posibilidades tendremos de derrotarlos. Tenemos que tener cuidado a la hora de obtener información, ya que una mala información o distorsionada de la realidad nos llevara a no ser competitivos.

Hay que destacar el crecimiento desorbitado que ha sufrido el mercado de la moda, debido a numerosas empresas y gabinetes que ofrecen tratamientos sin las mínimas garantías sanitarias (no olvidemos que el láser es aparatología médica).

Antes de definir y analizar la competencia, es importante destacar la existencia de distintos tipos de complementos para la cabeza que hay en el mercado, ya que tanto los resultados como los precios de los diseños personalizados son completamente diferentes unos de otros.

El diseño personalizado engloba: **pamelas y tocados**.

Detrás del reclamo de "pamela" y "tocado" existen multitud de materiales diferentes y cientos de diseños de todos los precios que permiten a todo el mundo acceder a la "ilusión" de lograr unos resultados eficaces. Convertir esa ilusión en resultados no es tan sencillo, pasa por la selección de la materiales adecuada.

- **La Pamela**

La confección de este tipo de sombrero se presta a una gran creatividad por parte del diseñador tanto en materiales como en formas y colores. Las pamelas pueden ir decoradas con lazos, cintas, flores, plumas, tules u otro tipo de ornamentos admitiéndose una gran libertad en sus diseños.

En cuanto al tocado, comentar que existen varios tipos:

- **Novia:**

El tocado de boda es el adorno que lleva la novia sobre la cabeza, la tradición de que la novia utilice tocado el día de su boda viene porque en la antigüedad se acostumbraba que las mujeres llevaran una guirnalda de flores, que ayuda a sostener el velo. En la actualidad hay muchos materiales y estilos: de cristal de Swarovski, flores naturales, plumas...etc.

- **Infantiles:**

Para vestir a las niñas en ocasiones especiales, ejem: bodas, bautizos, comuniones,...), también para diario, ejem: colegio o parque. Personalizado a conjunto de vestido o zapatos.

- **De Día:**

Para ceremonias se combinan materiales muy diversos, algunos propios de la sombrerería clásica y otros ajenos hasta estos días. El resultado son piezas únicas de muy diversos estilos.

- **Fiesta:**

Por lo general, cuando se nos presenta una boda, una cena importante, o cualquier otro tipo de evento de similares características, siempre pensamos en los complementos con los que sorprender ese día.

Hay que tener en cuenta las tendencias de la temporada, al menos en lo que a maquillaje, peinado y tocados se refiere. Todo dentro de un orden para que no resulte estrafalario, ya que pretendemos mostrar una imagen de mujer moderna y actual, no rimbombante.

En la actualidad podemos encontrar multitud de materiales para la fabricación, por ejemplo: bases de rafia, bases de sinamay, horquillas, plumas, telas, flores, tules y adornos, sombreros mini.

❖ **¿Por qué llevar una pamelita o tocado?, ventajas:**

- Aportan originalidad.
- Marca estilo y personalidad
- La pamelita y el sombrero, ambas son aptas para eventos que se celebren por la mañana o a media tarde; El sombrero está concebido para el día porque hace de parasol y las pamelitas son prendas que tan solo deben usarse entre el 15 de marzo y el 15 de octubre, en esto hay que tener en cuenta la temperatura con la que contamos la mayor parte del año.
- El tocado, tanto para el día, la tarde o la noche porque su función es simplemente la de adornar la cabeza. Puede ayudar a resaltar sus puntos fuertes y disimular los pequeños defectos: un tocado grande puede compensar una figura generosa en curvas, mientras que uno más pequeño aportará sofisticación a una figura alta y espigada sin sumarle centímetros.

En cuanto a los principales competidores de nuestra tienda-taller podemos englobarlos en 3 grupos claramente diferenciados:

- **Diseñadores de alta costura y “Prêt-à-porter”**

Distinguir entre el término "hecho a la medida", que puede ser usado para cualquier prenda que sea creada para un cliente en particular y la alta costura, sin embargo, es un término protegido que puede ser usado solamente por compañías que cumplen ciertos estándares bien definidos por la Chambre Syndicale de la Couture.

Una prenda de alta costura está hecha por orden de un cliente individual, y está hecha usualmente de textiles costosos de alta calidad, confeccionada con extrema atención en los detalles y el acabado, generalmente usando técnicas a mano que toman mucho tiempo.

La moda "lista para usar" o *Prêt-à-porter* no está hecha para clientes individuales, pero se toma gran cuidado en la elección y el corte de la tela. La ropa está confeccionada en pequeñas cantidades para asegurar la exclusividad, por lo cual es más bien costosa.

- **Tiendas especializadas, comercio minorista**

Se trata de la tradicional tienda de barrio caracterizada por sus pequeñas dimensiones y por su sistema de venta a través de mostrador.

Entre el comprador y la mercancía que se desea adquirir existe un mostrador.

La mercancía no está al alcance del comprador. El vendedor que muestra los productos, los pone a disposición del comprador y explica las características o puntos fuertes de la mercancía.

Además, existe un almacén, separado del espacio dedicado a la venta, donde se guarda y oculta la mercancía.

- **Comercio electrónico**

Podemos decir que el comercio electrónico (e-commerce) es una sub clase de los negocios electrónicos (e-business) y consiste en la compra, venta e intercambio de productos y/o servicios a través de redes de computadoras (Internet por ejemplo) en donde las transacciones son realizadas o facilitadas electrónicamente.

La definición de comercio electrónico cubre 4 grandes categorías de negocios: B2B, B2C, C2B y C2C.

Después de realizar un estudio detallado de los negocios que realizan confección de este tipo de complementos, ya sea pamelas, sombrero o tocado, en la localidad de Valencia, hemos encontrado las siguientes tiendas y negocios, los cuales vamos a clasificar dentro de los 3 grupos descritos anteriormente.

- **Diseñadores de moda y alta costura**

- Alex Vidal
- Juan Andrés Mompó
- La Boheme
- Higinio Mateu
- Miquel Suay
- Jose Zambrano
- Tonusca

- **Tiendas especializadas, a pie de calle**

- De cap
- Sombrería Alberó
- Brocal
- Julián López

- Elva bags&more
- De Pous
- Jade

- **Negocios on-line**
 - Suma Cruz
 - Magdalena Gea
 - Hats&more
 - Le Bouquet
 - Touche by Jose Puerta
 - Inma Esparpa Sombreros y Tocados
 - Irene dela Cuesta

Además de los anteriores mostrados, existe un mayor número de negocios que podemos clasificar como no profesionales, pero todos tienen más o menos las mismas características y no representan una amenaza directa a nuestra tienda-taller.

3.1.3. Clientes

En este apartado del estudio de mercado nos centraremos en la clientela potencial. Para nosotros clientela potencial es toda persona que esté interesado o pueda estarlo en el servicio que vamos a ofrecer. Tenemos que tener presente que vamos a estudiar aquella parte de la población a los que pueden interesar nuestros servicios.

Para llegar a nuestra clientela potencial, es necesario que en primer lugar realicemos la segmentación del mercado, ya que la población es muy dispersa en cuanto a gustos,

necesidades e intenciones de compra, es por ello, que vamos a utilizar como variables de segmentación la edad y el sexo.

En la tabla que se muestra a continuación, podemos observar la población de Valencia clasificada por grupos de edad y sexo. Se puede ver que el número de mujeres es prácticamente igual al de hombres.

El objetivo de la segmentación es determinar qué grupos de la población o segmentos vamos a tomar como nuestros clientes, y por tanto en los que vamos a centrar nuestros esfuerzos comerciales. En definitiva, estamos hablando de cuál va a ser nuestro público objetivo (target group).

TABLA 13. POBLACIÓN OBJETIVO

Edad	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Total	815.440	393.358	422.082
0-4	40.551	20.780	19.771
05-09	36.417	18.594	17.823
10-14	34.134	17.491	16.643
15-19	37.289	19.173	18.116
20-24	46.946	24.031	22.915
25-29	64.330	33.245	31.085
30-34	74.177	38.699	35.478
35-39	69.594	35.991	33.603
40-44	66.392	33.392	33.000
45-49	59.567	29.088	30.479
50-54	52.083	24.593	27.490
55-59	47.245	21.818	25.427

60-64	44.548	20.342	24.206
65-69	36.491	16.212	20.279
70-74	34.403	14.685	19.718
75-79	30.873	12.299	18.574
80-84	22.448	7.855	14.593
85-89	12.352	3.659	8.693
90 y más	5.600	1.411	4.189

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE. Padrón Municipal de Habitantes 2009

Como hemos señalado en el cuadro, hemos tomado como población objetivo las mujeres de entre 5 y 64 años. Esto no quiere decir, que todos nuestros clientes estén comprendidos en estas edades, sino que la mayoría pertenecen a estos segmentos, por lo que nuestras acciones de marketing van a estar focalizadas, principalmente en esta parte de la población de Valencia.

Entre el **público infantil y juvenil** encontramos una gran posibilidad de negocio, ya que, en cuanto a la mayoría de las mujeres de edad entre los 50 y 65, son clientes asiduos de tiendas o diseños más especializados, por lo que, si se deciden por un diseño personalizado, es mucho más probable que acudan a sitio como esta tienda-taller, dónde se van a encontrar mucho más cómodas y relajadas, debido al trato personalizado.

Una vez decidido cuál es nuestro público objetivo, debemos pensar que el trabajo que realicemos, la comunicación comercial que propongamos, en definitiva todas las decisiones que tomemos a lo largo del plan de marketing, se basarán en dos premisas, si es rentable para la empresa esta decisión y fundamentalmente si es acorde con los gustos y necesidades de mi público objetivo.

Que aportamos a nuestros clientes.

Nuestros clientes encontraran en nuestra tienda-taller:

- ✓ Asesoramiento desde el primer día.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Asesoramiento del diseño.
- ✓ Los mejores precios.
- ✓ Horarios flexibles.
- ✓ La oferta de materiales más completa.
- ✓ Profesionalidad en los diseños.
- ✓ Calidez y transparencia con los clientes.
- ✓ Tiempos de fabricación lo más corto posible.

3.1.4. Amenazas- Oportunidades

3.1.4.1. Amenazas

Las amenazas son factores externos negativos, se definen como toda fuerza del entorno que pueda impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- **Amenazas**

- Posicionamiento de los competidores potenciales de las empresas españolas en los mercados objetivo con una estructura de marca ampliamente reconocida.

- Irrupción de nuevos y potenciales competidores cuya principal ventaja radica en el precio.
- Estacionalidad en las ventas del servicio durante los meses de primavera-verano.
- Instalación en la zona de alguna tienda que pueda representar una amenaza directa, debido a los materiales y profesionalidad.

3.1.4.2. Oportunidades

Las oportunidades son factores externos positivos, incluyen todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

- **Oportunidades**

- Posibilidad de diversificación a otros mercados relacionados.
- Aumento de la tasa de natalidad y nupcialidad.
- Tendencia a la especialización de la tienda-taller.
- Demanda de productos de alta calidad.
- Precio/calidad competitivo en el mercado valenciano.
- Incorporación de I+D+i necesaria para el crecimiento.

3.2. Análisis Interno del mercado

Mediante el análisis interno, se van a estudiar las debilidades y fortalezas de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe

considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

El propósito de este análisis es comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

3.2.1. Debilidades-Fortalezas

3.2.1.1. Debilidades

Las debilidades, también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- **Debilidades**

- Escasa estructura asociativa del sector.
- Ralentización de empleo del sector, situado principalmente en las pequeñas empresas y talleres de confección.
- Escaso conocimiento del sector. Ausencia de un posicionamiento estratégico.
- Reducida dimensión empresarial. Escasa capacidad de inversión e innovación de las pequeñas empresas, talleres.
- Volumen importante de empleo sumergido.

3.2.1.2. Fortalezas

Las fortalezas, también llamadas puntos fuertes; son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- **Fortalezas**

- Creciente incorporación de la tecnología en el sector. Alta capacidad innovadora.
- Elevada capacidad productiva del sector.
- Alta capacidad creativa.
- Sector flexible, con alta capacidad de adaptación a los cambios en la demanda del mercado.
- Capacidad de lucha y superación de crisis.
- Profesionales altamente cualificados: se recibe una formación complementaria para poder manejar los materiales a utilizar.
- Accesibilidad a la tienda-taller: estas ubicada en locales a pie de calle (zonas de alto tránsito), para lograr la cercanía al público e incrementar la notoriedad de la marca.
- Gestión organizada de la agenda: permite que los clientes eviten esperas innecesarias y organizar el número de pedidos.
- Decoración acorde con la filosofía de la tienda para que los clientes capten la idea de una profesionalización del negocio.
- Diseño individualizado: todos los clientes tendrán una primera toma de contacto, en la que se les informará y aconsejará adecuadamente.
- Los precios muy competitivos, sin renunciar a la calidad.
- Especialización complementos: al solo ofrecerse un servicio a los clientes, la empresa está altamente especializada.

3.2.2. Herramientas de análisis (DAFO, fuerzas de Porter)

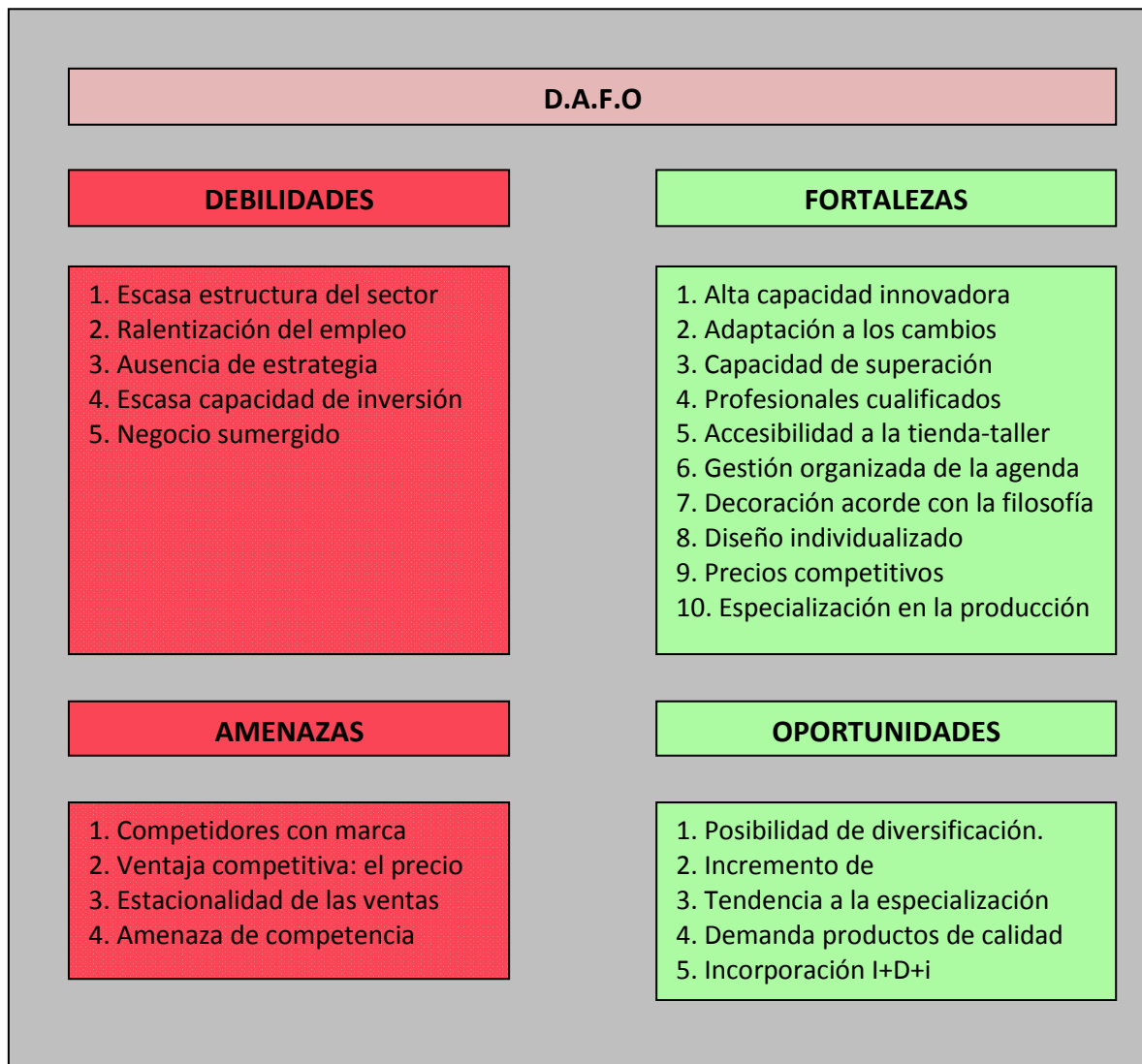
Una vez analizados los factores externos e internos de la empresa, es conveniente que analicemos y valoremos los datos obtenidos. Esto vamos a realizarlo a través del análisis DAFO y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. (DALMAU J.I. 2005)

➤ ANALISIS DAFO

Es la herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Una vez realizado el DAFO, la estrategia a seguir debe ser la siguiente:

- Corregir Debilidades.
- Afrontar las Amenazas.
- Potenciar Fortalezas.
- Aprovechar Oportunidades.



Si observamos el DAFO que hemos realizado vemos que existe un claro balance positivo, ya que las oportunidades y fortalezas son considerables. Esto se debe en gran medida al hecho de contar con la capacidad innovadora, productiva y creativa que tenemos. Además, el diseño personalizado de complementos está más al alcance de todo el mundo, por lo que las oportunidades se ven potenciadas por estas características.

En cuanto a las **amenazas**, deberemos afrontarlas e intentar superarlas lo mejor posible. Parte de éstas, se deben a la falta de información o mala información que le llega a los clientes, esto tiene que ser solucionado desde la propia tienda-taller, mediante campañas de publicidad. La estacionalidad de las ventas es un tema más complicado de afrontar, pero es cierto que se pueden llevar a cabo algún tipo de campaña más durante los meses de invierno para intentar impulsar las ventas. Por último la amenaza de nuevos competidores es algo que siempre existirá, para esto debemos intentar ofrecer el mejor servicio posible, sin perder de vista en ningún momento las acciones que realizan nuestros competidores, y si son efectivas intentar aprender de ellos.

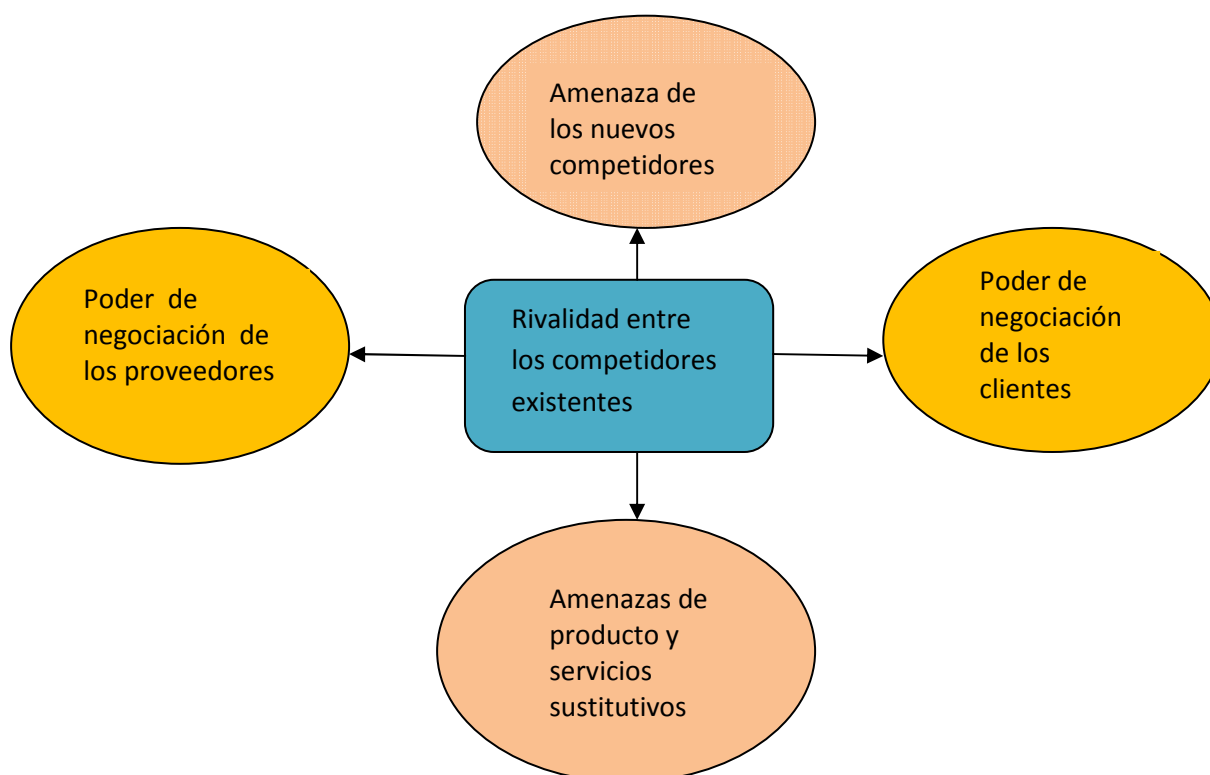
Las **debilidades** se intentarán corregir en la medida de lo posible. En cuanto a la escasa estructuración del sector, es cierto que para ofrecer un buen servicio, necesitas disponer de una buena estructura, y los materiales pueden tener un coste elevado, además la inversión inicial será elevada. Ésta se llevará a cabo mediante un préstamo, de esta manera intentamos corregir esta debilidad. Respecto a la ralentización del empleo, hay que tener en cuenta que la central lleva a cabo un control riguroso, por lo que no es tan fácil encontrar personal realmente cualificado. Por otro lado el hecho de que exista confusión con otras empresas es algo que siempre puede suceder, por tanto habrá que hacer hincapié en aspectos que nos diferencien del resto de competidores, prestando especial atención a aquellos que tienen imagen o símbolos parecidos. Y por último el negocio sumergido, lo hemos contemplado como una competencia directa. Puede suponer una debilidad si se produce un cambio en el comportamiento del mercado, en este caso deberemos intentar corregir este cambio ofreciendo ventajas y mejor servicio que los competidores, a nuestros clientes.

➤ MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia. (BESSANT, JOHN & TIDD, JOE, 2007)

GRAFICO 8.EL MODELO DE PORTER FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: UNED

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza de entrada de nuevas empresas a un sector depende del nivel de barreras a la entrada existentes en dicho sector. Cuanto menores sean las barreras de entrada mayor atractivo del sector, ya que los nuevos participantes tendrán mayor facilidad para apoderarse de una parte del mercado.

Acceso materiales / tecnología: hoy en día cualquier persona puede comprar material para realizar tocados , lo único que le hace falta es el dinero, además está proliferando el uso de materiales más baratos y de proveniencia china. Por tanto la adquisición de la material o tecnología específica no supondría una barrera de entrada para los nuevos competidores.

Requisitos de capital: en cuanto al capital necesario para la puesta en marcha de una tienda-taller, varía totalmente según los materiales y maquinaria utilizada. Las tocados, ,tienen un coste mucho menor que las pamelas o sombreros. Los primeros estarían entre los 60-100 €, mientras que los segundos estarían en torno a los 100-200€.

Política del Gobierno: en España existe un tremendo vacío legal sobre este sector, por lo que la legislación no supone realmente una barrera de entrada para nuevas empresas que desean introducirse en el mercado.

Diferenciación del producto: se caracteriza por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esto supone una barrera para la entrada de nuevos competidores, ya que les obliga a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. El nuevo competidor debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio, para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

En cuanto al segmento complementos de moda, tenemos que destacar que existe una fidelidad y lealtad importante entre el cliente y la empresa, ya que se trata de un servicio personalizado con un grado de confidencialidad elevado, en el que se crea un vínculo de confianza entre el cliente y la empresa. Debido a esto, suele ser difícil atraer clientes de la competencia, siempre y cuando éstos estén contentos con el servicio recibido.

Por otro lado es importante destacar, que este segmento de complementos, es relativamente nuevo, por lo que existe un gran porcentaje de población potencial que todavía no ha sido captada por las empresas competidoras, y pueden serlo por las nuevas, las cuales entran en el mercado con unas estrategias genéricas y modelos de negocio innovadores, claramente diferenciados de la competencia.

Con lo anteriormente expuesto podemos decir que en el segmento de los complementos de moda las barreras de entrada no son excesivas, por lo que el sector puede resultar atractivo.

2. Amenaza de entrada de productos sustitutivos.

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Según los profesionales del sector, en este momento el mercado de la moda es mas bien estable y no se producen innovaciones radicales, es decir, que no suelen salir novedades. Lo único que se modifica son los materiales ya existentes, mejorando y optimizando sus calidades. Por tanto no existe una amenaza considerable de aparición de productos que sustituyan a los actuales, simplemente innovaciones incrementales.

Esta tienda-taller, es una empresa innovadora, la cual está al corriente de las últimas tecnologías, adaptando los medios utilizados en este tipo de tiendas, en función de la zona geográfica o clientela.

3. Poder de negociación de los proveedores.

En caso de que los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, hará que un mercado o segmento del mercado no sea atractivo. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En nuestro caso, los proveedores no constituyen amenaza alguna, ya que, nuestro principal proveedor será un almacén, por lo que los precios, plazos y demás características están preestablecidas, además debemos confiar en la buena voluntad de la central, ya que si nosotros perdemos, ellos también.

4. Poder de negociación de los compradores.

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios, o cuando demandan mayor calidad o mejor servicio, lo que conlleva un incremento de los costes, con la consiguiente disminución de los márgenes. Debido a internet los clientes cada vez tienen mayor poder, ya que éste proporciona un marco inmejorable para poner en contacto consumidores y realizar acciones de presión contra determinadas empresas, cuando los clientes están insatisfechos. Esta amenaza se puede neutralizar ofreciendo el mejor servicio al cliente.

Por tanto, en el sector moda, el poder de negociación de los clientes frente a la empresa, es prácticamente nulo. Ya que el cliente se considera de manera individual, no existe una concentración de clientes, capaces de afectar en el precio o la calidad del

servicio prestado. Además de esto, existe diferenciación en el producto, debido a los diferentes materiales existentes en el mercado, cada una con unos niveles de calidad y eficiencia.

5.La rivalidad entre los competidores.

Para analizar la rivalidad entre los competidores que existen actualmente en el mercado de los complementos, es necesario tener en cuenta la estructura de la competencia; la rivalidad será más intensa si hay muchos competidores pequeños o de igual tamaño y será menor si existe un claro líder de mercado. En este sector, nos encontramos con el primer caso; existen muchos competidores pequeños, por lo que la rivalidad entre estos es intensa.

También es importante el grado de diferenciación del producto, como hemos comentado anteriormente el tocado o pamelita es un producto generalmente diferenciado, debido a la relación que se establece entre el cliente y la empresa, cuando ésta ofrece un buen servicio. Pero también es cierto que en este sector existe un gran número de empresas poco profesionales, las cuales son incapaces de mantener y fidelizar su clientela. Por otro lado, la identificación de la marca, así como su buena reputación puede reducir la rivalidad.

Otro aspecto a tener en cuenta son los objetivos estratégicos, ya que si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad será más intensa, mientras que si los competidores están simplemente "ordeñando" rentabilidad en una industria madura, el grado de rivalidad será típicamente bajo. El diseño de complementos de moda es un segmento bastante nuevo por lo que la rivalidad entre los competidores será elevada.

➤ ESTIMACION DE VENTAS

La estimación de las ventas es probablemente, uno de los parámetros más inciertos y por tanto, complicados de estimar de una manera realista, a la vez que importante para el estudio de viabilidad que se realizará posteriormente. Gracias a la información del sector, he considerado que una buena medida para estimar las ventas, sería basarme en los datos de facturación que han tenido dichos productos en este mercados, localizado en una ciudad de características muy similares a Valencia, ya sea en temas de población y estructura, localización y competencia.

En cuanto a los aspectos que hemos analizado anteriormente a través del análisis externo, vamos a tener en cuenta principalmente el análisis del **entorno**, así como los **clientes** y la **competencia**, ya que tanto el funcionamiento del sector como las amenazas y oportunidades, no presentan diferencias significativas de una localidad a otra.

Además vamos a realizar esta previsión analizando 3 posibles escenarios, para poder realizar un intervalo entre el punto más pesimista y el más optimista. Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:

- **Escenario Normal:** tomaremos como previsión la cifra de facturación de la clínica localizada en Alicante, teniendo en cuenta el superior nivel de población objetivo de la localidad de Valencia, estableciendo un relación directa entre ésta y la cifra de facturación.
- **Escenario Optimista:** incrementaremos la cifra de facturación anterior en un 10%. Hay que destacar que desde la puesta en marcha de este tipo de negocio ha incrementado considerablemente el número de tiendas en todo el territorio nacional, por lo que la apertura de un nuevo local, se beneficiará de esta popularidad y conocimiento por parte de la población.

- **Escenario Pesimista:** para realizar esta previsión, vamos a disminuir en un 20% la cifra de facturación del escenario normal. El estudio de este escenario es interesante, ya que debido a la época de incertidumbre en que nos encontramos, debemos ser prudentes a la hora de tomar decisiones.

Hemos pensado que incrementando un 10% en el escenario optimista, en vez de un 20%, que es lo que hemos disminuido en el pesimista, se obtendrán datos más próximos a la realidad. Por otro lado variando un 20% el pesimista, somos más prudentes, ante la situación de crisis que estamos atravesando actualmente.

4. ANALISIS DE MARKETING

Podemos definir el marketing como una combinación de conocimientos y de técnicas orientadas a comprender el mercado y a influir en él. Sin embargo, existe un denominador común en todas las definiciones del marketing y es, que hablar de marketing es hablar del consumidor/usuario/cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial.

El objetivo del marketing deberá orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario mejor que la competencia, produciendo beneficios para la empresa.

Aunque se haga referencia a la satisfacción del cliente como función específica del marketing, éste no debe quedarse ahí, sino que debe buscar la fidelización del mismo.

Los teóricos del marketing hablan de marketing-mix para referirse a un conjunto de variables, que podemos alterar para influir en la demanda de nuestros productos. Estas variables son: producto, precio, distribución y comunicación, o las 4 P's, derivado de sus nombres en inglés (product, price, place, promotion.)

A continuación realizaremos un análisis detallado del marketing mix de la empresa.

4.1. Marketing Mix

El marketing mix es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de marketing, o como hemos comentado anteriormente las 4 P's. Esta herramienta nos ayudará a definir la estrategia de comercialización de la empresa. (KOTLER, P.; ARMSTRONG, GARY, 2003).

Para desarrollar un buen marketing mix, todos los elementos utilizados, deben estar integrados. En particular, dos principios tienen que ser respetados:

Consistencia: los elementos de comunicación deben ser consistentes unos con otros, es decir trabajar en la misma dirección, sin que haya conflictos entre ellos.

Sinergia: todos los instrumentos del marketing mix, deben ser definidos de tal manera, que sus efectos se refuercen mutuamente.

IMAGEN 2.MARKETING MIX



Fuente: www.learnmarketing.com

- **Producto:** es la oferta básica del marketing que incluye una serie de bienes o servicios dirigidos a la satisfacción de una necesidad o deseo del consumidor.

- **Precio:** representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el servicio y su valor en la satisfacción de una necesidad. Bajo esta concepción, el precio no es una simple traslación de los costes más un beneficio, sino todo aquello que incluye la oferta comercial, es decir calidad, marca, imagen y similares.

- **Distribución:** comprende el conjunto de actividades relativas al acercamiento del servicio al consumidor, como por ejemplo su localización.

- **Comunicación:** supone en muchos casos el principal instrumento de conocimiento del producto por parte del consumidor. La comunicación condicionará las actitudes,

preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas. El conjunto de acciones de comunicación contribuirán a la creación de una imagen de marca que constituirá un elemento clave de diferenciación entre los competidores.

4.1.1. Seguimiento y control del marketing

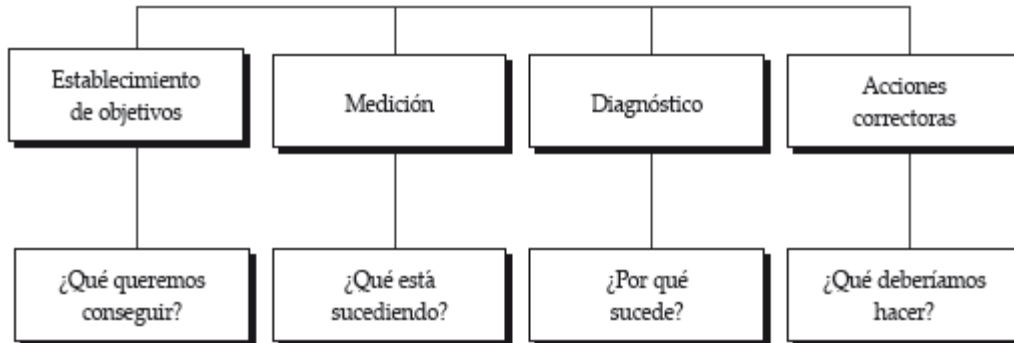
Es muy importante para la empresa el controlar y evaluar constantemente los resultados obtenidos por las estrategias establecidas, puesto que, tanto el mercado como el entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones.

El seguimiento y control del marketing permite descubrir si los resultados previstos en el Plan se han logrado, detectando las posibles desviaciones, que pueden ser positivas o negativas, y en ocasiones permitiendo utilizar la adopción de medidas correctoras.

Para que pueda lograrse esta última utilización, no deben establecerse controles exclusivamente al final del año, deben establecerse rutinariamente para que permita corregir desviaciones no deseadas.

A continuación se puede observar en un gráfico el proceso de control que propone Philip Kotler en su libro *La dirección de marketing*.

IMAGEN 3.PROCESO DE CONTROL DEL MARKETING



Fuente: la Dirección de Marketing

- **Establecimiento de objetivos.**

El establecimiento de los objetivos es un punto muy importante en el plan de marketing de la empresa, ya que definen dónde queremos llegar y favorecen la motivación del personal para alcanzar esos objetivos.

Cuando establezcamos los objetivos estratégicos, debemos tener en cuenta que cumplan una serie de características; éstos deben ser específicos, medibles, realizables, realistas, limitados en tiempo.

En el caso de la tienda, vamos a separar los objetivos estratégicos en cualitativos y cuantitativos.

Objetivos cualitativos

- Se pretende incrementar el conocimiento de la marca por parte de la población de Valencia.
- Obtener la satisfacción máxima del cliente, así como la fidelidad de éste.
- Posicionar a la nueva empresa en el mercado como referencia en eficacia y calidad del servicio.

- A partir del segundo año, ampliación de la población objetivo, prestando atención a las localidades cercanas a Valencia, sin una oferta de depilación adecuada

Objetivos cuantitativos

- Incremento mínimo del 5 % anual en las ventas.
- Reducción de los costes fijos.
- Incremento del porcentaje que representa el beneficio sobre las ventas.
- Incrementar la productividad de nuestro activo.

- **Medición**

Trimestralmente se llevará a cabo un proceso de control, a través del cual evaluaremos de qué manera se están alcanzando los objetivos propuestos.

En lo que respecta a los objetivos cuantitativos, observando los datos de facturación, así como la evolución de los distintos ratios del análisis económico-financiero, podremos evaluar fácilmente, si se han logrado los objetivos esperados y en qué grado.

Los objetivos cualitativos, son más difíciles de medir, por lo que pensamos que una buena medida, sería, que los clientes rellenaran un cuestionario de opinión después de cada visita, de esta manera conoceríamos la opinión de la gente en cuanto al servicio prestado. Esto, también nos serviría para corregir las principales deficiencias del servicio al cliente, que no hayan sido percibidas por nuestra parte.

- **Diagnóstico**

Mediante el proceso de medición, es decir a través de las encuestas y resultados económicos, se recoge gran cantidad de información, la cual debe ser analizada rigurosamente.

En función de los resultados que se obtengan, se elaborará un diagnóstico de la situación de la empresa, respecto al logro de los objetivos marcados. Mediante este diagnóstico se pretende llegar a una conclusión sobre qué está sucediendo, es decir, si se están alcanzando las pautas establecidas y en qué grado.

El resultado de este diagnóstico, es necesario para, posteriormente poder establecer unas adecuadas medidas de actuación.

- **Acciones correctoras**

Como hemos comentado en función del diagnóstico realizado, se llevarán a cabo unas medidas u otras.

Si los objetivos se han cumplido satisfactoriamente, se seguirá en la misma línea de actuación se propondrán nuevos retos a conseguir. Mientras que si parte de los objetivos no se han logrado, se deberá investigar dónde están las debilidades y como corregirlas. También es importante que si el diagnóstico es negativo, se revisen los objetivos, ya que el fracaso en su consecución también podría deberse a factores externos a la empresa, siendo imposible lograr dichos objetivos en ese momento.

4.2. Definición de servicio/producto.

En este apartado vamos a tener en cuenta dos aspectos: en primer lugar la definición del servicio de diseño y fabricación de complementos de moda llevado a cabo en la tienda- taller, en torno al cual gira este negocio, y en segundo lugar, la definición de los 3 productos básicos que forman la oferta de la empresa.

4.2.1. Servicio de diseño y fabricación

La tienda- taller va a ofrecer un servicio especializado de diseño y fabricación. El hecho de dedicarse sólo a esto, hace que se pueda llevar a cabo un servicio profesional, para que el cliente encuentre el producto más personalizado, con la máxima fiabilidad y transparencia.

El servicio que se prestará a los clientes será de gran variedad, ya que ofrece diseño para prácticamente todas las edades. Esto supone una ventaja competitiva para la empresa, ya que en muchas tiendas los diseños se limitan a un número muy reducido y además un producto ya confeccionado. La mayoría de gente que confía en una tienda de este tipo para cualquier evento o celebración, se plantea posteriormente la elección de la misma, por lo tanto si el número de diseños a fabricar es muy variado, probablemente clientes que no se habían planteado la posibilidad de volver para un determinado evento, podrían acabar adquiriendo varios modelos.

Anteriormente se ha comentado que el servicio ofrecido a los clientes se basará en la eficacia, fiabilidad y transparencia. Éstas características se pretenden conseguir mediante el uso de unos **materiales** adecuados, un **personal** profesional y un **control del diseño** riguroso.

El servicio de diseño se realiza por sesiones personales con el cliente, por tanto el hecho de que un cliente tenga una primera toma de contacto, no garantiza que vaya a realizarse el proceso completo, aquí es donde juega un papel importante los materiales o técnicas empleadas, así como el personal que trabaja en la tienda- taller. Gracias al uso de unos materiales de calidad, los resultados se notan desde la primera sesión, esto es fundamental para que el cliente se sienta motivado y continúe con el proceso de diseño y solicitando la producción.

En cuanto al personal que trabaja en la tienda- taller, además de su profesionalidad, es muy importante que ofrezcan un trato amable y de confianza hacia el cliente, ya que en caso opuesto lo único que se conseguiría es empujar al cliente hacia los servicios que ofrece la competencia.

❖ **Materiales**

Los materiales empleados son los más actuales y acordes a la moda en este campo, de esta manera podremos garantizar a nuestros clientes unos resultados óptimos.

Si la elección es el tocado elaboraremos un diseño personalizado para el cual tendríamos en cuenta las propias ideas del cliente que interpretaremos. Mediante el empleo de los materiales elegidos los resultados se observan desde la primera toma de contacto. Como ya hemos comentado esto es muy importante, ya que uno de los objetivos estratégicos de la empresa, además de satisfacer las necesidades del cliente, será conseguir la fidelidad de éste.

El proveedor de los materiales, como hemos dicho anteriormente es un almacén.

❖ Personal

El personal de la tienda- taller estará compuesto inicialmente por un diseñador, dos ayudantes que en cualquier caso actuarán como persona de atención al público, todos ellos titulados y cualificados para poder prestar un buen servicio.

Además los ayudantes; encargados de realizar las funciones básicas, estarán formados específicamente en este tipo de diseño, con el fin de ajustarse el estilo y forma idónea para cada tipo de cliente, evitando que no se acople a la forma de ser de cliente, o cualquier otro inconveniente que pueda pasar.

❖ Control del diseño

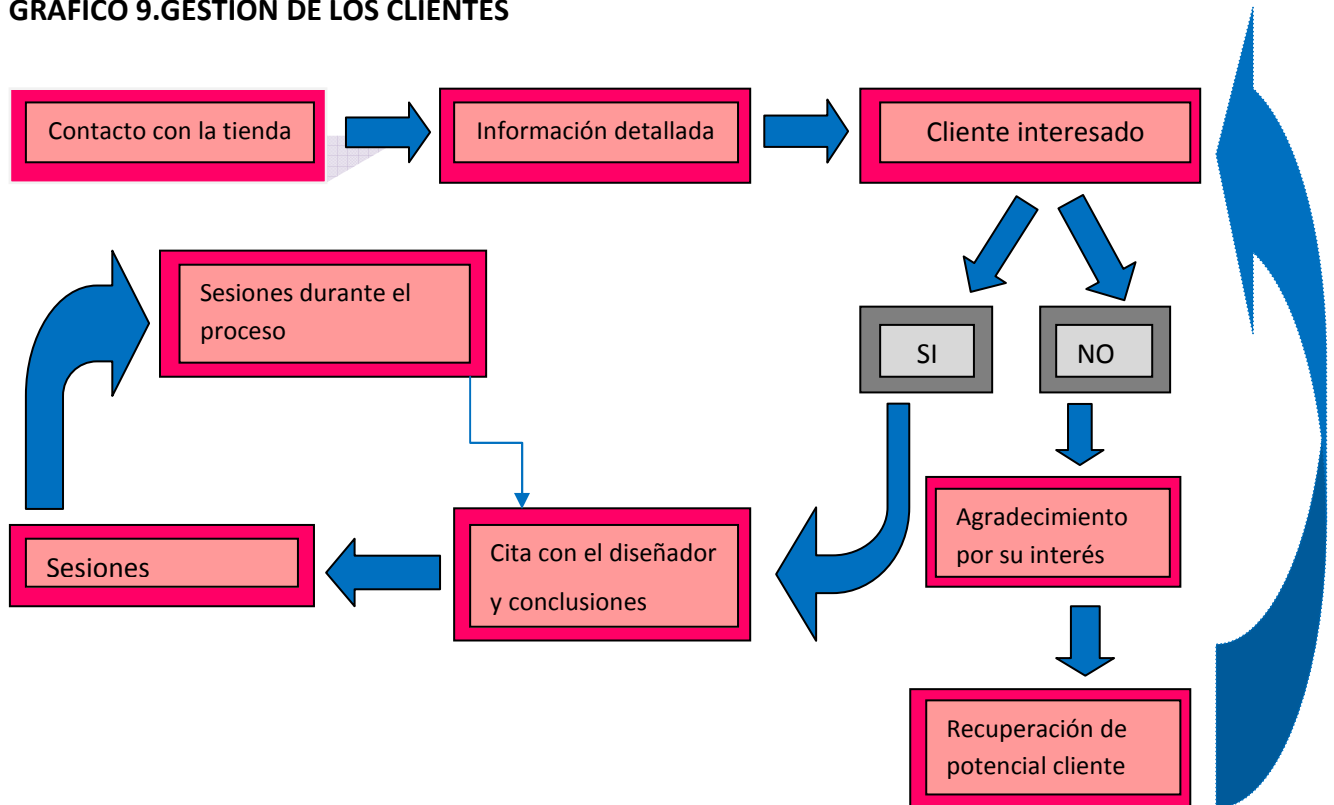
Las diferentes fases del diseño y fabricación estarán supervisados en todo momento por el diseñador, para que los clientes encuentren la máxima fiabilidad y seguridad.

Antes de comenzar el proceso el cliente deberá tener una toma de contacto, en la que el diseñador le realizará una serie de pruebas para estudiar el perfil del cliente. Si ambas partes están de acuerdo y el cliente piensa que es correcto procederá a comenzar el diseño.

Con ningún cliente se podrá empezar el diseño sin haber pasado la primera toma de contacto. Debido a la importancia que le damos al perfil de cada cliente, la primera visita se realizará de manera gratuita y sin compromiso para el cliente.

En este esquema se explica el proceso a seguir desde que el cliente entra en la tienda:

GRÁFICO 9.GESTION DE LOS CLIENTES



Fuente: elaboración propia

4.2.2. Productos

En la empresa existen 3 productos básicos que son ofertados al cliente, los cuales son: tocados, pamelas y sombreros.

El cliente en los tres casos pasa por el mismo proceso, después de las pruebas y sesiones con el diseñador finalmente queda satisfecho del producto personalizado y en los tres casos paga cuando se le entrega el producto final.

Además existe la posibilidad de realizar ofertas si el pedido es de varios productos iguales o diferentes o en caso de que sean lotes familiares.

4.2.3. Precio de venta

A través del estudio de la competencia, hemos visto que nuestra tienda- taller establece unos precios realmente competitivos, ya que en la mayoría de este tipo de negocios donde realizan diseños, éstos son muy superiores a los ofertados por nosotros.

Los precios más competitivos solo se consiguen cambiando la tradicional forma del concebir el negocio, así nuestra tienda- taller ha introducido un atractivo formato comercial a pie de calle, lo que permite estrechar los márgenes gracias a una alta rotación de clientes.

Invierte en materiales y maquinaria de máxima calidad, pero es cierto, que la idea de ofrecer precios populares obliga a economizar en otro tipo de costes. De este modo, el mobiliario y algunos accesorios están en una línea moderna, económica y accesible.

Emplear productos de máxima calidad, ser buenos profesionales y minimizar costes superfluos nos permite ofrecer servicios con una **relación calidad/precio inmejorable**.

TABLA 14. PRECIOS TIENDA- TALLER

CLASE	MATERIALES	€	Dto %
Tocados			
Novia	Base, tul, velo, encaje, flores, sinamay, peinetas, bisutería	60	20
Infantiles	Diadema, flores	20	20
Día	Base, diadema, plumas, aplicaciones, peinetas, sinamay, flores	50	20
Fiesta	Base, diadema, plumas, aplicaciones, bisutería, tejidos fantasía,	70	30
Pamelas	pamela, capelinas, plumas, flores, tejidos	100	30
Sombreros	Sombrero, plumas	100	30

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior se pueden observar los diferentes tipos de productos, con los precios asociados a cada producto. Estos precios se han establecido fijos, por lo tanto no podremos modificarlos a la ligera, el incremento o no, dependerá de los tipos de materiales. Lo que si que podremos realizar son diferentes promociones, ofertas y descuentos por lotes. En el siguiente apartado profundizaremos en este tema.

En el cuadro, además del precio por producto, se puede ver el porcentaje de descuento, mediante el cual como explicado anteriormente se obtiene una sesión gratis.

Como hemos comentado en el punto anterior, los distintos productos se encuentran agrupados en 3 grupos en función de su diseño, y cada grupo tiene asociado un precio. Esto es totalmente lógico, ya que el coste viene determinado por los materiales y a su vez por el diseño (sencillo o sofisticado) así como las horas de mano de obra.

4.3. Promoción y publicidad

La promoción, es el instrumento de marketing más visible. Recoge el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para informar, recordar o persuadir al mercado sobre las características de sus productos/servicios, ventajas o necesidades que satisface. Es el camino más habitual para la comunicación de la empresa con los consumidores finales.

En el caso concreto de la tienda- taller, también deberemos prestar especial atención a la atmósfera en la que se presta el servicio. Esto se refiere tanto al edificio, los muebles, la decoración, así como los bienes relacionados con el servicio, como pueden ser las bolsas, fotos... Todo lo anterior puede ayudar a mejorar la percepción del servicio por parte del cliente. (LONGENECKER, MOORE, PETTY, PALICH. 2007)

-Fondo de marketing y presupuesto publicitario.

Todos los meses deberemos reservar el importe correspondiente al 2% de nuestras ventas, esta cantidad se destinará a la realización de acciones publicitarias y promocionales de la marca en los medios de difusión en la ciudad o provincial.

Hasta el momento se han llevado a cabo inserciones publicitarias en revistas de tirada local, en concreto en las revistas Tendencias Valencia, Hello Valencia y Valencia City.

❖ Herramientas de promoción

- Publicidad: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- Promoción de ventas: consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

- Venta personal: forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores
- Marketing Directo: se basa en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata.
- Relaciones Públicas: consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc...) de una empresa u organización.

A continuación vamos a realizar un análisis detallado de las herramientas de promoción que emplearemos en la tienda- taller, así como la manera de ponerlas en práctica. También vamos a describir algunas de las acciones que actualmente está llevando en general en el sector moda, y de las cuales nos veremos beneficiados en el momento de apertura de la tienda- taller.

PROMOCIÓN DE VENTAS

En lo que a promociones se refiere, se va a ir renovando periódicamente. Quizás no sean necesarias al principio, pero son aconsejables, ya que si un cliente se entera a través de la página web, o mediante una revista o cualquier otro canal, de una promoción que se está llevando a cabo, no es conveniente negar la realización de ésta.

Todas las promociones tienen un inicio y un fin. Normalmente una promoción permanecerá aproximadamente 3 meses, que es el plazo mínimo que nos permite evaluar su efectividad, transcurrido este tiempo, decidiremos si se prolonga en el tiempo, se cancela, o se sustituye por otra, debido a la estacionalidad de las ventas y los cambios de modas y estilos.

Actualmente en este tipo de tiendas, podemos encontrar promociones por las fechas festivas que se acercan o para realizar algún regalo. Confiamos en la efectividad de este tipo promoción, que basa su éxito, en la recompensa a los clientes que ya posee la tienda- taller, al mismo tiempo que capta nuevos. Para nuestra tienda en concreto hemos pensado en esta promoción, que consistiría en ofrecer un descuento de 10 euros a un cliente ya existente, si trae a un amiga o es para realizar un regalo, a su vez la nueva cliente también se verá beneficiado con 10 euros de descuento.

Está previsto lanzar una promoción de apertura para los tres primeros meses, posteriormente se deberá diseñar una nueva promoción, principalmente para impulsar las ventas durante los meses de invierno, que es cuando más descienden.

PUBLICIDAD

Desde nuestra tienda- taller, vamos a realizar campañas publicitarias a nivel local, principalmente, a través de la inserción de anuncios en periódicos locales. Posteriormente, se estudiará el patrocinio de actividades locales relacionadas con nuestro público objetivo.

Se ha pensado en promocionar a allegados y amigos, a través de las redes o medios de comunicación social, hacer una campaña por medio de Facebook y Twitter informando a los seguidores que los primeros 100 que envíen el mensaje recibirán un mini tocado gratis o un vale de descuento o una cantidad determinada para hacer un pedido. Hay que tener en cuenta que la primera impresión es la más importante, si queremos que la tienda sea reconocida en el sector y los clientes comiencen a llegar debemos sorprenderlos, la imaginación es muy importante.

MARKETING DIRECTO

Hemos pensado una serie de pautas muy útiles y rentables.

Cuando se registra en nuestra base de datos un nuevo contacto, éste, si lo desea, firmará un consentimiento para recibir las últimas promociones, así como un recordatorio el día antes la sesión con el diseñador, vía sms o mensajería instantánea. Este método es mucho más efectivo que el mailing, ya que en la sociedad en la que vivimos, prácticamente el 90% de la gente vive pegada al móvil, por lo que resulta tremendamente efectivo el envío de promociones a través de este canal.

El sms de recordatorio de la sesión, es un método muy eficaz, para hacer que la gente llame para cancelar una visita si finalmente no puede acudir a ésta. Además en este mensaje recordatorio, también se informará a los clientes que deben traer vestido, zapatos y demás complementos necesarios para combinar con el complemento.

El boca a boca juega un papel muy importante en este tipo de negocios, más, teniendo en cuenta que Valencia es una localidad con un tamaño medio.

A continuación vamos a definir la ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN que llevaremos a cabo en la tienda- taller durante el primer año, en función de los objetivos de comunicación de cada fase.

Fase 1: INICIO/LANZAMIENTO (primer trimestre)

Creación de MARCA.

Definición de los medios de difusión a emplear a nivel local.

Lanzamiento de promoción de apertura

Captación de clientes.

Fase 2: DESARROLLO (segundo trimestre)

Evaluación de los resultados de la promoción apertura.

Diseño de nuevas promociones.

Desarrollo de marca localmente.

Incentivar nuevas vías de desarrollo.

Fase 3: POSICIONAMIENTO (tercer trimestre)

Posicionamiento local de la tienda- taller.

Revisar protocolo, en función de opiniones y sugerencias de los clientes.

Focalización de distintas promociones para distintos segmentos de la población objetivo.

Fase 4: ASENTAMIENTO (cuarto trimestre)

Asentamiento de la marca a nivel local.

Diseño de nuevas promociones dirigidas a los clientes ya existentes para lograr su fidelidad.

Estudio de nuevas zonas de población objetivo (pueblos cercanos)

Establecer vías relacionales de patrocinio y colaboración.

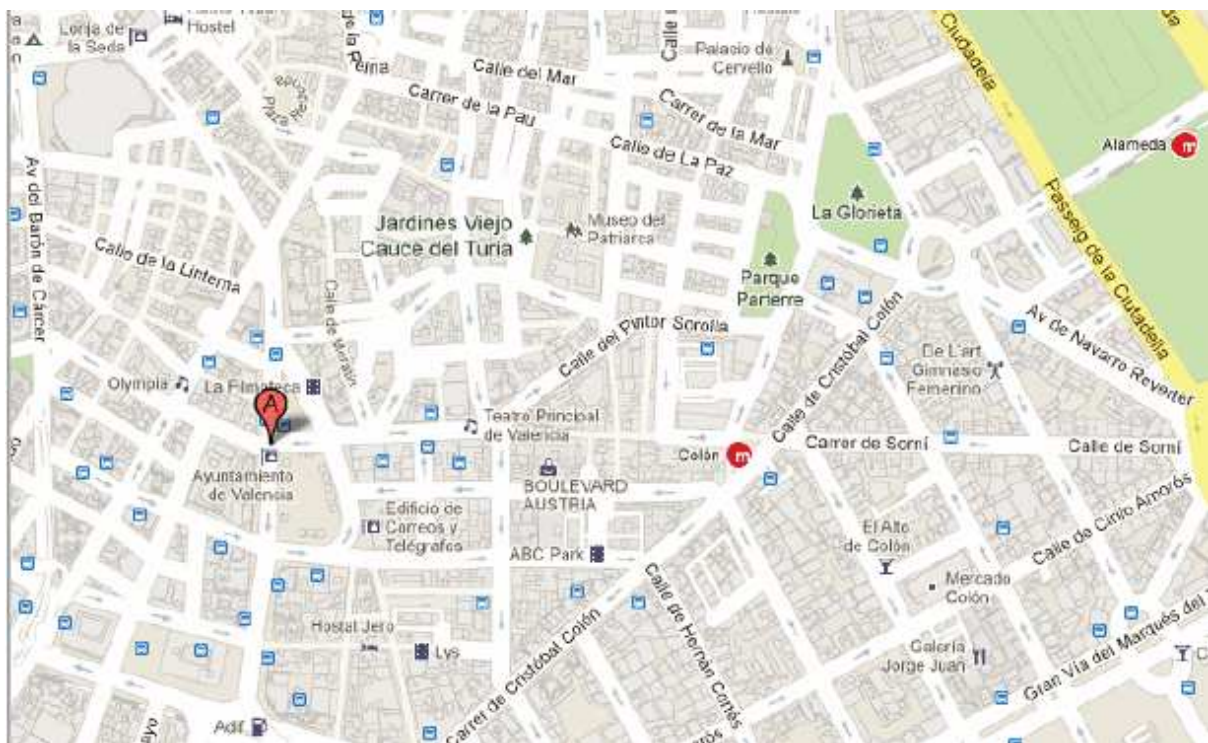
4.4. Canal de distribución

Los productores de servicios también se enfrentan al problema de hacer que su servicio llegue a manos de la población. En el caso de la tienda cobra un papel importante su localización, ya que en función de su ubicación podremos alcanzar una población muy extendida o no.

También debemos prestar especial atención al local en sí (decoración, limpieza, atmósfera...)

A continuación vamos a mostrar un mapa del centro de la localidad de Valencia, dónde hemos señalado, una de las calles más comerciales de la ciudad, así como una posible localización de nuestro negocio. También podemos observar el núcleo antiguo de la ciudad, situado entre las calles Colón, Játiva y Guillem de Castro, zona conocida como "Ciutat Vella". La calle peatonal que une la calle Las Barcas con la calle Colón forman uno de los ejes comerciales de la ciudad: calle Poeta Querol y calle Cirilo Amorós, que junto las calles de la "Ciutat Vella" dan a Valencia un gran carácter comercial.

IMAGEN. MAPA CENTRO VALENCIA



Fuente: Googlemaps

IMAGEN 4. MAPA Calle En Sala, VALENCIA



Fuente: Googlemaps

En el mapa podemos ver, una de las calles más comerciales de la ciudad de Valencia, ésta es la calle **La Paz**, que tiene como perpendicular la calle Poeta Querol, otra calle con gran cantidad de comercios.

Tras realizar un análisis de los diferentes locales comerciales en régimen de alquiler, hemos observado que el precio por metro cuadrado, tanto en la calle La Paz, como en la calle Poeta Querol es tremendamente elevado, sin embargo, desplazándonos una calle, éste disminuye considerablemente mientras que la afluencia de público sigue siendo muy elevada, al ser una zona de tránsito.

Se puede ver marcado con una cruz verde la localización el local encontrado, éste se encuentra en la calle en sala y tiene una dimensión de 40 m².

El local que hemos encontrado, el cual cumplen todas las características requeridas para nuestro negocio, ya sea por tamaño, localización o escaparate. En el anexo..., adjuntado al final del trabajo, se puede ver el anuncio real encontrado en internet, dónde se ven las características principales de los locales, así como su localización. Como se puede apreciar, el local goza de una localización óptima, posee escaparate y el precio de alquiler de éste es de 1.100 euros al mes. Desde un puesto de vista objetivo pensamos que el local se adaptaría perfectamente a nuestras necesidades.

Para la tienda- taller no se requiere unas grandes dimensiones, simplemente con un local de 40-50 m² distribuidos de una manera funcional sería suficiente.

Una de las características principales de la tienda será la gran accesibilidad a los clientes, debido a la situación a pie de calle en una zona comercial. Así mismo, ésta dispondrá de todas las normas de higiene y seguridad.

Desde el primer día debemos tener una imagen corporativa, lo visual de establecimiento, es la que verdaderamente transmitirá al público el sentido de ser una tienda única. Además todo el mobiliario, así como elementos de decoración, desde el momento de apertura de la tienda irán acordes con nuestra filosofía.

5. ANALISIS DE LOS RECURSOS

A través del plan de recursos, vamos a realizar el análisis de la estructura e infraestructura necesaria, para la puesta en marcha y buen funcionamiento de la tienda- taller.

5.1. Estructura: organización funcional y sistema de retribuciones.

La **estructura** se refiere a los recursos humanos de la empresa, es decir, el conjunto de empleados y colaboradores de la organización, mientras que a través de la **infraestructura**, analizaremos el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de la tienda y desarrollo de la actividad. También realizaremos una estimación de la inversión necesaria y su posible financiación.

5.1.1. Estructura.

Se denomina **recursos humanos** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. Esta definición es aplicable a empresas de cierto tamaño en las que los empleados están estructurados jerárquicamente y organizados por departamentos. En el Plan de

negocio que se está desarrollando, esto será más sencillo, ya que, el número de trabajadores que integrará la tienda será reducido, por lo que se tratará de una estructura plana y una organización sencilla.

El hecho de que se trate de una microempresa no debe hacer que dejemos de prestar atención a la importancia de una eficiente gestión de los recursos humanos. Es más, debemos aprovechar las ventajas que esto nos aporta, como por ejemplo la agilidad, que está directamente relacionada con su menor tamaño. Cuando se trata de una pequeña empresa las vías de comunicación y transmisión son mucho más sencillas.

Actualmente aspectos como la innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios organizativos y productivos, la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos, los cambios en los gustos de los consumidores o la internalización de los mercados, hacen que hoy en día la competitividad de las empresas no se base, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el **factor humano**, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa, y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr.

Este es el fundamento de la formación continua, la necesidad que las empresas y también los trabajadores tienen de contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio. (ROGELIO NAVARRO DOMENICHELLI, 2008)

En este sentido podemos considerar como objetivos básicos de la planificación de recursos humanos:

- *Optimizar el factor humano de la empresa:* tenemos que asegurarnos que disponemos de la persona adecuada para el puesto adecuado, en caso

contrario, el servicio que se ofrecerá al cliente será deficitario en muchos aspectos.

- *Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa:* esto es fundamental en la tienda, ya que si disponemos de más personal del necesario, la consecuencia será un incremento considerable en el coste, mientras que si nos quedamos cortos de personal, serán los clientes los que sufran las consecuencias, (incrementos en los tiempos de espera, peor servicio ofrecido...), afectando esto muy negativamente a la imagen de la empresa.
- *Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades de la empresa:* los trabajadores de la tienda además de tener conocimientos, deberán desarrollar habilidades de comunicación con el cliente, ya que al tratarse de un servicio el trato con éste es fundamental para su fidelización.
- *Motivar al factor humano de la empresa:* la motivación del personal es imprescindible para la realización de un trabajo bien hecho. Si los propios trabajadores de la clínica no creen en la efectividad del tratamiento que están realizando, difícilmente los clientes confiarán en él.
- *Mejorar el clima laboral:* esto es imprescindible, ya que sólo trabajando en una atmosfera relajada y de bienestar se conseguirán resultados satisfactorios.
- *Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.* Todos los recursos humanos que conforman la empresa deberán estar al corriente de la situación en cada momento, haciéndolos partícipes de ésta, tanto en las épocas buenas como en las menos favorables, sólo de esta manera se conseguirá una contribución directa por parte de los recursos, hacia el crecimiento económico y buen funcionamiento de la clínica.

5.1.1.1. Organización funcional de la empresa.

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros, con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado. En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica y el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse.
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.

Es necesario llevar a cabo una planificación de recursos humanos eficiente, es decir, asegurar un número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados, en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles desde el punto de vista económico o social, para obtener un nivel determinado de productos bienes o servicios en el futuro. (Vetter, E.W., 1964).

Éste, es un proceso dinámico que tiene como objetivo dirigir y guiar el flujo de personas dentro, a través y fuera de la organización para lograr el equilibrio necesario. Esta actividad alcanza su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización.

La planificación de los recursos humanos se deberá elaborar atendiendo a tres grandes áreas con sus actividades específicas: en primer lugar, la **obtención** de los recursos humanos, posteriormente el **mantenimiento** de éstos, y por último su **formación y el desarrollo**. A continuación vamos a realizar un análisis detallado de estas áreas en la clínica. (OLTRA CLIMENT, FRANCISCO ,2006)

❖ **Obtención de los RRHH.**

Dentro de este apartado consideramos primordial el **análisis y descripción de los puestos de trabajo**, con la finalidad de obtener toda la información relativa y relevante de un puesto. Para esto es importante analizar las necesidades de empleados para la tienda, en primer lugar determinando qué actividades se llevarán a cabo y posteriormente la cantidad de empleados necesarios para cada actividad.

➤ Asistente del diseñador

Se encargará de colaborar en la producción final del complemento, y puntualmente llevará a cabo gestiones propias de atención al público. Todo candidato a este puesto deberá estar en posesión de un título de diseño de moda y patronaje. Además de este título, recibirá formación específica acerca del funcionamiento y utilización de las técnicas que conozca el diseñador como empleado en el taller.

Para este puesto se requerirá una persona con un perfil determinado: deberá ser *dinámica*, ya que se espera una trato con el cliente elevado, además, será muy importante que posea *habilidades para la comunicación*; durante las sesiones se establecen conversaciones con los clientes, además es muy normal que éstos soliciten

ayuda o aclaraciones (como puede quedar, que puede quedar bien...), por lo que el asistente deberá ser comunicativo, además de claro y conciso en sus respuestas. También es conveniente que se trate de personas *abiertas y agradables*, ya que se trata de un servicio profesional, el asistente debe intentar en todo momento crear un ambiente relajado y de confianza.

➤ Atención al público

Además, como hemos dicho anteriormente el asistente realizará funciones de recepción, atención al cliente y promoción.

Es un cargo con una gran responsabilidad y que tienen un impacto considerable en el éxito/fracaso de la empresa. Éstos son, en la mayoría de los casos el primer contacto entre el cliente y la empresa.

Por este motivo es fundamental que la persona que desempeñe este puesto posea las siguientes características: *buena apariencia*, pues como hemos dicho influirá en la imagen que se cree el cliente acerca de la tienda, también es importante que sea *capaz de establecer buenas relaciones interpersonales* además de un amplio *conocimiento de las relaciones públicas*, pues mantiene un contacto directo con el público y por tanto es la que va a el servicio al cliente, debe ser *educada, profesional y amable*, ya que en todo momento los clientes tienen que ser tratados de una manera adecuada. También es necesario que posea conocimientos básicos *ofimática*, puesto que para realizar una eficaz gestión de la agenda esto es básico. Y por último es importante que la persona tenga una *voz agradable y bien articulada*, ya que de la misma manera que la apariencia influye muchas veces, en la opinión de los clientes que acuden a la tienda para informarse.

En cuanto a los requisitos en términos de educaci3n son por lo general conocimientos en marketing y relaciones pùblicas.

➤ Diseñador

Se encargará de pasar las sesiones, a todo cliente que inicie el proceso de creaci3n del complemento. En toda primera visita el procedimiento a seguir es el mismo: en primer lugar, una primera toma de contacto, segundo un estudio de las ideas propuestas y por ùltimo diferentes pruebas. Ademàs informará a éste de las características básicas, así como aquellas cosas que no pueden cambiar o no van con su estilismo o moda. Tambièn se encargará de la supervisi3n personalizada de los complementos, mediante una serie de visitas de control peri3dicas.

La persona que ocupe este puesto debe ser *profesional y responsable*, ya que en funci3n de su decisi3n se hará de una forma u otra.

Por encima de los trabajadores anteriormente mencionados se encuentra el empresario-gerente (propietario y dirigente de la empresa). Éste no se considera empleado, ya que no tendrá un sueldo al ser propietario de la empresa.

Las funciones y actitudes del empresario-gerente serán:

- Conseguir la motivaci3n de los empleados, haciendo que éstos se sientan importantes, formando parte del grupo de trabajo que es la empresa, e involucrándolos en la consecuci3n de objetivos.
- Desarrollar eficazmente su funci3n de líder, a través del establecimiento y supervisi3n del trabajo realizado.
- Aprender a dar órdenes sin crear confusiones ni malestar en los empleados.

- Evaluación de la efectividad de las estrategias llevadas a cabo y establecimiento de los futuros planes de actuación.
- Gestión de la empresa, a través de la realización de las funciones administrativas y ejecutivas.

❖ **Mantenimiento de los RRHH**

El mantenimiento de los RRHH es algo fundamental en la tienda, ya que como hemos comentado anteriormente, el asistente debe recibir una formación específica. Por tanto, una vez están formados y constituyen un activo importante en la tienda- taller, debe sentirse cómodo a la vez que motivado, hay que proporcionar un ambiente de trabajo confortable, sólo de esta manera evitaremos que se vaya de la empresa.

En cuanto a las políticas de la empresa respecto al mantenimiento de los RRHH, hemos considerado aspectos básicos los siguientes:

- Establecimiento de remuneraciones superiores a las mínimas establecidas, teniendo en cuenta el inicio de una actividad, y con las consiguientes subidas en años posteriores.
- Compensaciones en función de la valoración del rendimiento del trabajador.
- Condiciones óptimas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo.

En todo momento se involucrará al personal con el funcionamiento de la tienda, al mismo tiempo que se valorará el rendimiento de éstos.

Una buena medida para el compromiso y esfuerzo del personal de la empresa será el establecimiento de objetivos concretos tanto a medio como largo plazo, haciendo que el personal sea participe en su consecución.

Debemos tener plena confianza en los recursos humanos que conforman la empresa, esto conlleva riesgos y desafíos, pero solo de esta manera se conseguirá un clima laboral óptimo.

Por último destacar que es muy importante valorar al personal como uno de los activos más importantes de la empresa, con el fin de mantener y mejorar la satisfacción del cliente, y su posterior fidelización.

❖ **Formación y desarrollo de los RRHH**

Además de las instrucciones directas del diseñador o empresario gerente, la formación y el desarrollo de los recursos de la empresa, se lleva a cabo desde cursos en diferentes escuelas.

Inicialmente:

Previamente a la apertura de la tienda, desde una consultora especializada en formación de personal en moda, impartirá un curso de formación el asistente del diseñador, en el que se explicarán las características y funcionamiento del ésta.

Este curso tendrá una duración de 3 días, en el que las asistente de la tienda se pondrán al día en la materiales y técnicas que va a ser utilizada en el taller, para evitar que posteriormente, se produzcan fallos en la realización del servicio, debidos al desconocimiento o falta de información por parte de la asistente.

Este curso es fundamental, ya que un uso indebido de la materiales puede llegar a causar un mal concepto en los clientes.

Formación continua:

Asistente: recibirá cursos, en función de las evoluciones en técnicas o cambios incrementales que se produzcan en las materiales.

Atención al público: aproximadamente 1 vez al año, se organizan unas sesiones, en las que tanto el asistente como el diseñador reciben unos cursos relacionados con el trato al cliente (política de la empresa).

Se les enseñará distintas herramientas y actitudes para conseguir una comunicación eficaz con el cliente, siempre teniendo en cuenta los aspectos que se muestran a continuación:

- Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

Tras haber realizado un análisis detallado de las distintas personas que van a trabajar en la empresa, especificando los perfiles requeridos para cada puesto concreto, así como las cualidades básicas demandadas, vamos a analizar las necesidades de personal, de un modo más cuantitativo.

A continuación se muestra un **cuadro-resumen**, donde se puede observar los días y horas que trabajarán tanto asistente como diseñador.

TABLA 15. HORARIO SEMANAL

EMPLEADO	Días	Horas	Días	Horas	TOTAL SEMANAL
Asistente	M-X-J-V	10h-14h y 17h-20h	S	9h-14h	40
Diseñador	X-J-V	17h y 20h	S	10h-14h	10

Fuente: elaboración propia en función de las necesidades.

Como se puede observar en el cuadro anterior, con el asistente y el diseñador, el asistente con contrato a tiempo completo, y el diseñador a tiempo parcial, se cubren las necesidades de personal de la tienda-taller, teniendo en cuenta un horario de apertura lo más amplio posible.

El asistente descansa a medio día, él se encarga de cubrir las tareas básicas de atención al público, por lo que durante esas horas queda interrumpido el servicio.

Respecto al periodo de vacaciones, se prevé modificar el horario de apertura, y de esta manera evitar la contratación de personal de sustitución para el puesto del asistente, ya que implicaría una formación específica, con un coste asociado que no nos interesa. Además durante los meses de verano, como ya hemos comentado anteriormente, existe una elevada estacionalidad en las ventas, por lo que con una jornada laboral más reducida se pueden cubrir igualmente las necesidades de la clientela.

El horario de apertura de la tienda durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre, correspondiente al periodo de vacaciones de los trabajadores, será modificado, quedando de la siguiente manera: de 10h a 14h.

En la tabla que se muestra a continuación, se puede observar la distribución de las horas y días de trabajo, durante los meses de vacaciones.

Es importante destacar que se ha ajustado el horario de apertura y las horas de trabajo, para no superar las 40 horas semanales que realiza el asistente.

TABLA 16. HORARIO MESES VERANO

EMPLEADO	Días	Horas	Días	Horas	TOTAL SEMANAL
Asistente	M-X-J-V	10h-14h	S	10h-14h	25
Diseñador	X-J-V	10h-14h			20

Fuente: elaboración propia en función de las necesidades

5.1.1.2. Sistema de retribuciones

Los Tipos de cotización para el Régimen General de la Seguridad Social, quedan resumidos en las tablas que se muestra a continuación. La tabla pertenece a los tipos correspondientes a los trabajadores de la tienda.

TABLA 17. TIPOS DE COTIZACIÓN Y PORCENTAJES (CONTRATO DURACIÓN INDETERMINADA)

TIPO DE COTIZACION (%)	EMPRESA	TRABAJADOR	TOTAL
Contingencias comunes	23,60	4,70	28,30
Desempleo	5,50	1,55	7,05
FOGASA	0,20		0,20
Formación profesional	0,60	0,10	0,70
TOTAL	29,90	6,35	38,40

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social.

En el siguiente cuadro podemos observar lo que ha de pagar la empresa por los trabajadores, que calculamos sobre el salario bruto, y que ingresaremos en la Seguridad Social mensualmente. También deberemos ingresar la parte correspondiente al trabajador, pero no vamos a calcularla, ya que esta cantidad no nos afecta como gasto, simplemente se retiene del salario del trabajador.

TABLA 18. SALARIO BRUTO Y COTIZACIÓN MENSUAL A CARGO DE LA EMPRESA.

EMPLEADO	S.BRUTO (€/mes)	COT.EMPRESA (€/mes)
Asistente	850	326,40
Diseñador	1.200	460,80
TOTAL	2.050	787,20

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

La tabla muestra lo que debe pagar la tienda mensualmente (durante todo el año). Por tanto la empresa tendrá un gasto de 2.837,20 euros correspondiente a los salarios y las cotizaciones.

Por último mostramos un resumen de la carga económica que suponen los trabajadores a la empresa anualmente, siendo ésta de 24.600 euros correspondientes a los salarios y 9.446,40 euros de las cotizaciones a la seguridad social, lo que hace un total de **34064,40** euros.

TABLA 19. GASTOS ANUALES: SALARIOS Y S.S. A CARGO DE LA EMPRESA

EMPLEADO	S.BRUTO (€/año)	COT.EMPRESA (€/año)
Asistente	10.200	3.917
Diseñador	14.400	5.530
TOTAL	24.600	9.447

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

Antes de finalizar con este apartado, es importante destacar, que los salarios brutos de los trabajadores, están muy por encima de los salarios mínimos interprofesionales. También mencionar que nos hemos acogido al Régimen General debido a la falta de convenio colectivo. En cuanto a las pagas extras, éstas se han prorrateado a lo largo de todo el año, y por último, mencionar que todo trabajador disfrutará de un mes de vacaciones. También se ha previsto, como veremos luego en la estimación de los pagos, un incremento salarial para todos los trabajadores del 2%.

5.1.2. Forma Jurídica de la Empresa.

Hemos pensado que lo más conveniente sería constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa, ya que está pensada principalmente para facilitar, simplificar y agilizar la puesta en marcha de proyectos empresariales, especialmente pequeñas empresas. Además dispone de ciertas ventajas fiscales que comentaremos posteriormente.

La empresa tendrá un capital social escriturado y desembolsado íntegramente en el momento inicial, de 1500 euros, dividido en 6 participaciones de 1000 euros cada una de ellas.

❖ PROCESO DE CONSTITUCIÓN

La Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) está particularmente diseñada para servir de instrumento de organización a iniciativas empresariales de pequeña dimensión y, sobre todo para poner en funcionamiento iniciativas empresariales en las que resulte crucial abreviar el tiempo de constitución y simplificar los trámites. Por eso se ha establecido una gestión telemática de todo el proceso fundacional, de forma que todos estos trámites puedan realizarse de una manera integrada. No obstante, también pueden efectuarse todos los trámites según las reglas tradicionales (en forma presencial).

Hay que tener presente que la integración de los trámites es posible gracias a la existencia de:

>> **Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT):** Son oficinas dependientes de entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro, así como colegios profesionales, organizaciones empresariales o cámaras de comercio. Se encargan de asesorar a los interesados y de gestionar los trámites iniciales de los procesos.

>> **Documento Único Electrónico (DUE):** Es un documento integrador de naturaleza electrónica en el que se incluyen todos los datos referentes a la SLNE. Este documento es el que se remitirá a los registros públicos y a las administraciones públicas competentes para la constitución de la sociedad y para el cumplimiento de las

obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social inherentes al inicio de la actividad.

Los trámites telemáticos que se tendrán que realizar son los siguientes:

1. Es necesario el otorgamiento de la escritura pública de inscripción al Registro Mercantil.
2. El Notario comprobará, antes de autorizar la escritura de constitución, que no exista una denominación social anterior idéntica.
3. Una vez esté autorizada la escritura, el Notario lo remitirá de manera inmediata, junto con el DUE a las Administraciones Tributarias para la obtención del número de identificación fiscal de la Sociedad, y presentará, la autoliquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), remitiendo la copia autorizada para su inscripción en el Registro Mercantil.
4. El Notario tendrá que expedir la copia autorizada de la escritura de constitución en soporte papel en un plazo no superior a 24 horas, computado desde la notificación de los datos registrales al Registrador Mercantil, dejando constancia del NIF provisional, de la remisión a la Administración Tributaria de la escritura y del DUE, para que envíen el NIF definitivo. A su vez, a petición de los socios fundadores, se procederá a remitir los documentos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad social de acuerdo con lo que dispone la legislación específica.
5. El Registrador mercantil calificará e inscribirá la escritura de constitución en un plazo máximo de 24 horas, contado a partir del momento del asiento de presentación.

❖ TRAMITES ANTE HACIENDA

- Declaración de alta del impuesto sobre actividades económicas (IAE)

La empresa tiene la obligación de darse de alta de IAE en el epígrafe que le corresponda en función de su actividad.

El IAE es un tributo local directo al cual están sujetas todas las personas físicas y jurídicas que realicen una actividad empresarial, profesional o artística dentro del territorio español. Se presentarán tantas altas como actividades se tenga intención de ejercer.

- Declaración censal de alta de obligaciones tributarias.

Para poder iniciar las actividades la sociedad debe darse de alta de las obligaciones fiscales. Ha de indicarse que la comunicación de todas estas obligaciones se puede efectuar en el mismo modelo (036) mediante el cual hemos solicitado el CIF provisional.

❖ TRAMITES LABORALES

- Inscripción de la empresa a la tesorería general de la seguridad social y obtención del número de patronal.

Es el acto mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social asigna a la empresa o empresario un número para su identificación en el respectivo régimen del Sistema de la Seguridad Social. La inscripción de la empresa será imprescindible para dar de alta a los trabajadores afiliados. Este trámite debe realizarse antes que los trabajadores comiencen su actividad.

- Alta y afiliación de los trabajadores al régimen general de la seguridad social.

Están obligadas a hacer este trámite las empresas que tengan trabajadores por cuenta ajena dentro del Régimen General de la Seguridad Social.

El número de patronal es único para cada centro de trabajo y válido para todo el territorio español. El empresario o representante legal de la sociedad está obligado a afiliarse a todos los trabajadores de la empresa incluidos al régimen general.

- Alta del empresario en el régimen especial de autónomo de la seguridad social.

Estarán obligatoriamente incluidos al régimen especial de autónomos:

- Los empresarios individuales.
- Los profesionales.
- Administradores, consejeros y trabajadores de una sociedad que realicen funciones de dirección o gerencia y a su vez posean el control efectivo.
- También lo estarán aquellos trabajadores que presten sus servicios a una sociedad mercantil capitalista a título lucrativo (no teniendo funciones de gerencia) de forma habitual, personal y directa siempre que posean el control efectivo de la sociedad. Se entenderá que se ostenta el control efectivo en todo caso cuando el trabajador posea acciones o participaciones que representen al menos el 50% del capital social. Esto deberá realizarse en los 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad.

- Alta de cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

Los empresarios, cuando inscriban la empresa, tendrán que acogerse, obligatoriamente, a la cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, o bien a la Seguridad Social o bien a una mutua de accidentes de trabajo o enfermedad profesional.

- Formalización de los contratos de trabajo.

En función de los tipos de contratos laborales entre la empresa y los trabajadores, éstos tendrán que formalizarse en modelo oficial ante las oficinas del INEM.

- Comunicación de apertura del centro de trabajo.

El empresario o representante legal de la sociedad comunicará a la autoridad la apertura del centro de trabajo donde se desarrollará la actividad de la empresa.

❖ TRAMITES LOCALES

- Solicitud de licencia de actividad, licencia municipal de obras y liquidación del impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.

Comunicar o pedir licencia de actividad es un acto obligatorio y previo al inicio de cualquier actividad empresarial que pretende ubicarse en un local, instalación permanente u oficina, mediante el cual la administración local y/o Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat Valenciana asegura el cumplimiento de las normas establecidas para poder iniciar una actividad concreta en una ubicación determinada.

En el caso de que la apertura de la actividad requiera hacer obras es necesario pedir permiso de obras, mayores o menores en función si hay o no aumento del volumen habitable, al ayuntamiento correspondiente y liquidar el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.

❖ VENTAJAS FISCALES

Como incentivo adicional para la constitución de una SLNE se establecen una serie de condiciones beneficiosas para el pago de deudas tributarias originadas con ocasión de la constitución de la SLNE y en los primeros años de su existencia.

- Impuesto sobre Sociedades

El aplazamiento, por un periodo de doce y seis meses, respectivamente, y sin aportar garantías, del Impuesto de Sociedades correspondiente a los dos primeros períodos impositivos cerrados desde su constitución. Las SLNE no están obligadas a efectuar pagos a cuenta de las liquidaciones del Impuesto de Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos cerrados desde su constitución. (AGENCIA TRIBUTARIA 2008)

- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

El aplazamiento, durante un año desde su constitución y sin aportar garantías, del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), derivado de la constitución de la sociedad.

- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

El aplazamiento o fraccionamiento, con aportación o no de garantías, de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, que se produzca en el primer año desde la constitución. Además, los socios pueden aplicarse una deducción en el IRPF para las cantidades depositadas en una cuenta de ahorro, siempre que estos fondos se destinen a la suscripción como socio fundador de las participaciones de una SNLE y a la vez se adquiera un local destinado exclusivamente a la actividad y un empleado a jornada completa. El régimen fiscal de la cuenta de ahorro es similar al de la cuenta vivienda ya que desgrava en la declaración de la renta el 9,5% de las aportaciones efectuadas durante el año con máximo 6.000€ y de 6001€ en adelante al 10,5%.

IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES

El beneficio obtenido por las sociedades está sujeto al Impuesto sobre Sociedades. El tipo general de gravamen es del 20% a partir del 1 de enero de 2008. Para sociedades de dimensión reducida, que hayan tenido una cifra de negocios inferior a 10 millones de euros, para la base imponible de 0 a 300000€ se tributará a un tipo de gravamen del 25%, mientras que el resto tributará al 30%.

5.2. Infraestructura

En este apartado vamos a realizar un análisis de aquellos elementos que serán imprescindibles para la puesta en marcha y funcionamiento de la tienda- taller. Será necesario estimar su valor así como la fuente de financiación.

A la hora de estimar la inversión debemos tener en cuenta el IVA, ya que aunque posteriormente nos lo devuelvan, en el momento inicial éste importe debe ser desembolsado.

5.2.1. Estimación de la inversión

En este apartado vamos a estimar el importe de la inversión inicial, es decir la cantidad monetaria que se debe afrontar para montar la tienda y comenzar a funcionar. Partimos de la base que es más recomendable ser prudente en las estimaciones de las inversiones iniciales. De modo que mejor pasarse por arriba que quedarse sub financiado.

Se deben contemplar las siguientes partidas a financiar:

- **Gastos de constitución:** deberemos considerar el tipo de sociedad a montar y sus costes de puesta en marcha.
- **Publicidad de lanzamiento:** es habitual realizar una campaña publicitaria para presentar el negocio en la zona y acelerar así el ritmo de captación de clientes, y por tanto de alcance del punto de equilibrio. En nuestro caso, hemos incrementado la cantidad recomendada, ya que a través de una campaña publicitaria agresiva podemos obtener unos ingresos elevados en los primeros meses de funcionamiento, que a su vez son los más difíciles.
- **Adecuación del local y mobiliario:** cada local es diferente, así que al contratar un local concreto deberemos realizar una serie de obras para adecuar éste a las necesidades y requerimientos concretas de la tienda.
- **Material específico:** estos constituyen el centro de nuestro negocio, ya que sin ellos sería imposible llevar a cabo el servicio.
- **Decoración:** los elementos de decoración al igual que el mobiliario, deben seguir la estética y filosofía de nuestra tienda.
- **Equipamiento informático:** será necesaria 1 ordenador, el cual estará situado en el mostrador.

- **Existencias iniciales:** Se debe contar un stock mínimo necesario para iniciar el negocio, es decir, una cantidad de existencias recomendadas en el momento de la apertura de la tienda.

A continuación se puede observar el importe de la inversión inicial, desglosado en las partidas anteriormente descritas. Éste asciende a 10.300 euros, si añadimos el importe correspondiente al IVA haría un total de 11.974 euros. Vamos a redondear a **15.000 euros**, de esta manera dispondremos de un fondo de tesorería para los gastos varios que puedan surgir inicialmente.

TABLA 20. INVERSIÓN INICIAL

INVERSION INICIAL	IMPORTE	IVA (18%)
Gastos de constitución	1.000 €	
Publicidad de lanzamiento	600 €	108 €
Adecuación del local y mobiliario	4.000 €	720 €
Material específico	2.500 €	450 €
Decoración	300 €	54 €
Equipamiento informático	1.000 €	180 €
Existencias iniciales	900 €	162 €
TOTAL	10.300 €	1674 €

Fuente: elaboración propia en función de las necesidades reales.

Como se puede observar, inicialmente se adquiere un material específico, por un importe de 2.500 euros. Lógicamente, con estos materiales se consigue un nivel de facturación máximo, el cual se encuentra entre los 1.000 y los 1.500 euros mensuales. Es aconsejable que cuando los niveles de facturación cifras asciendan durante varios meses, deberemos adquirir mas material, ya que tenderemos un alto rendimiento.

Quizás la adquisición de más material, lleva implícito la contratación de otro asistente, así como el incremento de diversos pagos.

Posteriormente, cuando se realice el análisis de los distintos escenarios, veremos en qué año, según el escenario en que nos encontremos se debe adquirir la más material y por tanto contratar al nuevo trabajador.

5.2.2. Fuentes de financiación.

Como hemos visto en el apartado anterior, tenemos unas necesidades de financiación iniciales de 15.000 euros. Para ello, vamos a solicitar un préstamo por el 70% del importe de la inversión, es decir 10.500 euros, mientras que el 30% restante; 4.500 euros, serán fondos propios.

El préstamo tendrá un horizonte temporal de 5 años. La amortización será mediante el método francés y se ha previsto un tipo de interés del 6%, con pagos periódicos mensuales.

En el anexo 3 se puede observar el cuadro de amortización del préstamo.

6. PLAN ECONOMICO – FINANCIERO

6.1. Introducción

En todo proyecto que se precie, debe haber un análisis económico financiero, dónde se evalúe la viabilidad del proyecto.

En primer lugar vamos a llevar a cabo la estimación de los flujos de caja, en función de la corriente de cobros y pagos generados por la empresa. Estos flujos de caja, serán necesarios para posteriormente poder calcular el VAN y la TIR del proyecto.

También hemos considerado necesario, elaborar una Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, para los 3 primeros años de funcionamiento de la clínica, así como un Balance de Situación Previsional para los dos primeros ejercicios.

Por último, en este apartado realizaremos un análisis de los principales ratios, y con los resultados obtenidos sacaremos las pertinentes conclusiones, así como posibles recomendaciones.

6.2. Estudio de viabilidad

Antes de calcular el Valor Actual Neto, es preciso realizar un cálculo de la previsión de cobros y pagos, que hemos estimado.

❖ COBROS

En las ventas está incluido el ingreso originado por la prestación del servicio de asesoramiento en cuanto a la creación, así como el ingreso debido a la venta del complemento creado.

Como bien hemos explicado anteriormente, los cobros se han estimado, en función de los datos de facturación de una tienda, situada en una localidad con una estructura de clientes, entorno y competencia muy similares a Valencia.

Se ha considerado este método como el más eficaz, debido a la dificultad y probablemente inexactitud, de estimar los ingresos por ventas en función a cuotas de mercado.

Por tanto los cobros (escenario normal) quedarían de la siguiente manera:

TABLA 21. ESTIMACION COBROS (ESCENARIO NORMAL)

Mes	TOTAL
Enero	3.000
Febrero	4.385
Marzo	4.982
Abril	5.010
Mayo	5.670
Junio	6.479
Julio	5.801
Agosto	1.580
Septiembre	5.441
Octubre	5.367
Noviembre	4.824
Diciembre	3.825
TOTAL	56.364

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

❖ PAGOS

En cuanto a los pagos pueden diferir de un mes a otro, por tanto algunos de ellos se han estimado en función de las ventas, mientras que otros se han considerado mensualidades constantes.

- **Publicidad (5% ventas)**

Será diferente cada mes, al ser proporcional al importe de las ventas.

El 1% será destinado a la publicidad a nivel local, que llevará a cabo directamente la tienda.

- **Aprovisionamientos (10% ventas)**

Los aprovisionamientos también los vamos a calcular en función de las ventas, ya que es imposible estimar su valor exacto. Desde la información que tenemos del mercado, y basándose en una media del conjunto de clínicas de sitios que hemos comparado, se ha considerado un porcentaje del 6% sobre las ventas como cifra aproximada de aprovisionamientos.

- **Gastos de personal**

Incluye tanto los sueldos y salarios, como las cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa. El importe de este pago será el mismo para todos los meses. Como hemos calculado en el apartado de RRHH esta cantidad quedaría de la siguiente manera:

- Mes estándar: 2.837,20 euros.

- Alquiler

En cuanto al alquiler, sí que es una cantidad constante todos los meses, y tiene un importe de 750 euros mensuales.

- Seguros

El importe correspondiente a los seguros tampoco varía de un mes a otro, por lo que representa una cantidad de 65 euros mensuales.

- Suministros

Por último, en lo respecta a los suministros se han estimado una cantidad aproximada de 120 euros mensuales.

A continuación mostramos un cuadro-resumen de los pagos de la empresa, desglosados mensualmente y con el total anual.

TABLA 22. PREVISIÓN PAGOS MENSUALES

	Publicidad	Aprovision.	G.personal	Alquiler	Seguros	Suministros	TOTAL
Enero	150	300	2.837,20	750	65	120	4.222
Febrero	219	439	2.837,20	750	65	120	4.430
Marzo	249	498	2.837,20	750	65	120	4.520
Abril	251	501	2.837,20	750	65	120	4.524
Mayo	284	567	2.837,20	750	65	120	4.623
Junio	324	648	2.837,20	750	65	120	4.744
Julio	290	580	2.837,20	750	65	120	4.642
Agosto	79	158	2.837,20	750	65	120	4.009
Septiembre	272	544	2.837,20	750	65	120	4.588
Octubre	268	537	2.837,20	750	65	120	4.577
Noviembre	241	482	2.837,20	750	65	120	4.496
Diciembre	191	383	2.837,20	750	65	120	4.346
TOTAL	2.818	5.636	34.046,40	9.000	780	1440	53.721

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

6.2.1. VAN

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Vamos a suponer que los cobros y los pagos se producen en el mismo instante al final de año, y de esta manera calcularemos los flujos de caja de cada año.

A la hora de realizar los cálculos no tendremos en cuenta ni el IVA ni los impuestos, ya que la finalidad, es estudiar la viabilidad del proyecto sin tener en cuenta cómo va a ser financiado.

Como parámetros de la inversión tenemos los siguientes:

1. El pago de la inversión, K.
2. La vida del proyecto, n.
3. Los Flujos de Caja, Fj, generados por el proyecto a lo largo de su vida.

➤ *Pago de la inversión*

El pago de la inversión es la cantidad monetaria que el inversor debe desembolsar para conseguir que el proyecto empiece a funcionar como tal. Así pues, en este caso, la cantidad la constituyen diversos elementos, analizados en el punto 6.2.:

- Gastos de establecimiento
- Publicidad de lanzamiento
- Adecuación de local y mobiliario
- Material específico
- Decoración
- Equipamiento informático
- Existencias iniciales

K=10300 euros

➤ *Vida del proyecto*

Se entiende por vida del proyecto el número de años durante los cuales la inversión estará funcionando y generando rendimientos positivos, de acuerdo con las previsiones realizadas por el inversor.

Al ser una inversión normal para este tipo de empresas y un negocio rentable, se ha estimado en 5 años la vida del proyecto.

n= 5 años

➤ *Los Flujos de Caja*

A lo largo de su vida útil toda inversión genera dos corrientes de tipo opuesto: la corriente de cobros y la corriente de pagos. Los cobros corresponden a los ingresos anuales por la venta de tocados y pamelas.

Por otra parte, la corriente de pagos es atribuible a los desembolsos que hay que efectuar cada año para poder llevar a cabo el plan previsto por la inversión.

El Flujo de Caja F del año j-ésimo se define pues como la diferencia entre el cobro C_j y el pago P_j , generado por la inversión en dicho año j-ésimo. Así tenemos:

$$F_j = C_j - P_j$$

Además de realizar el cálculo del VAN, debemos definir la tasa de descuento se puede definir como un coeficiente matemático utilizado para calcular el valor de una renta o capital futuros. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital de la empresa que hace la inversión. El coste de capital, o coste promedio ponderado de capital, se define como la suma del coste ponderado de los recursos ajenos y de los recursos propios.

Para el plan, la tasa de descuento la hemos calculado analizando el porcentaje de fondos propios y fondos ajenos, que son del 30 y 70% respectivamente, así como viendo el coste de cada uno.

En principio, se podría pensar que mientras que el endeudamiento bancario tiene un coste para la empresa, los fondos propios no tienen coste. Es cierto que en la cuenta de resultados aparece una partida de gastos financieros correspondientes al endeudamiento bancario, pero no aparece ningún coste relacionado con los fondos propios.

Luego:

Tasa de descuento = 5,57%

Ahora ya una vez definidos estos 3 puntos podemos pasar al cálculo del VAN y TIR, mediante una previsión a 7 años de los cobros y pagos previstos, así como, de los correspondientes flujos de caja esperados.

El VAN se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \text{SUMATORIO } (R_j / (1+i)^j) - K$$

- ❖ Consideraciones a tener en cuenta en los distintos escenarios:
 - Los **cobros** aumentan un 2% anual. Esta cifra no es elevada, teniendo en cuenta que el incremento medio de las tiendas del sector está entre el 5% y el 10% anual. Además debemos recordar que se han desarrollado unas estrategias de marketing, con la finalidad de incrementar las ventas y fidelizar clientes.
 - Respecto a los **pagos**, en función de su naturaleza, éstos se comportan de diferente manera. Los fijos se mantienen constantes, tan sólo los sueldos y salarios se verán incrementados un 1,5% anualmente. Mientras que los pagos

calculados como un porcentaje de las ventas, incrementarán en función de éstas, lógicamente.

TABLA 23. CALCULO VAN y TIR ESCENARIO NORMAL

Periodo	Cobros	Pagos	Pagos ext.	Pago inv.	Flujos de caja	F. C acumulados
				10.300 €	-10.300 €	-10.300 €
2012	56.364 €	53.721 €			2.643 €	-7.657 €
2013	57.491 €	54.527 €			2.964 €	-4.693 €
2014	58.641 €	55.345 €			3.296 €	-1.396 €
2015	59.814 €	56.175 €			3.639 €	2.243 €
2016	61.010 €	57.018 €			3.993 €	6.236 €
2017	62.230 €	57.873 €			4.358 €	10.593 €
2018	63.475 €	58.741 €			4.734 €	15.327 €

TASA DE DESCUENTO	5,57%
VAN	9.497,80 €
TIR	26,15%
Rentabilidad neta	20,58%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos calculados.

El VAN se ha calculado mediante la fórmula indicada anteriormente, tomando un valor de 9497,80 euros y una vez aplicada una tasa de descuento del 5,57%. Puesto que el VAN es mayor a 0, el proyecto podremos decir que es viable, ahora faltaría analizar la TIR.

6.2.2. TIR.

La TIR es la tasa interna de retorno de una inversión, y está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Una vez calculada, deberemos compararla con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR suele ser la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La TIR calculada es del 26,15%, circunstancia que nos hace considerar que el proyecto es viable, ya que supera la tasa de descuento, la cuadruplica, y por tanto nos reafirmamos en la idea de invertir en la empresa.

6.2.3. Escenarios

A continuación, vamos a realizar los cálculos del VAN y TIR, para los distintos escenarios previstos, teniendo en cuenta todo lo explicado en el punto anterior. De esta manera podremos comparar los resultados obtenidos y las diferencias entre una postura optimista y una pesimista, pasando por una neutral.

Se ha planteado estos diferentes escenarios para poder realizar un intervalo entre el punto más pesimista y el más optimista. Para ello, nos hemos basado en las siguientes hipótesis:

❖ ESCENARIO NORMAL

En este escenario tanto los cobros como los pagos, se corresponden con los calculados anteriormente y quedarían de la siguiente manera:

TABLA 24. PREVISION COBROS ESCENARIO NORMAL

Mes	TOTAL
Enero	3.000
Febrero	4.385
Marzo	4.982
Abril	5.010
Mayo	5.670
Junio	6.479
Julio	5.801
Agosto	1.580
Septiembre	5.441
Octubre	5.367
Noviembre	4.824
Diciembre	3.825
TOTAL	56.364

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

TABLA 25. EVOLUCIÓN PAGOS ANUALES ESCENARIO NORMAL

	Publicidad	Aprovision.	G.personal	Alquiler	Seguros	Suministros	TOTAL
2012	2.818	5.636	34.046,40	9.000	780	1440	53.720
2013	2.959	5.918	34.727,33	9.000	850	1500	54.954
2014	3.107	6.214	35.421,87	9.000	850	1500	56.092
2015	3.262	6.524	36.130,31	9.000	850	1500	57.267
2016	3.425	6.851	36.852,92	9.000	850	1500	58.479

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

Si observamos los gastos de personal, vemos que a partir del segundo año se produce el incremento. Las cantidades correspondientes a los suministros y seguros, también se incrementan con la compra de nuevos y mejores materiales y mejoras en la tienda. En la tabla del cálculo del VAN, no aparecen pagos extraordinarios, ya que aunque hay que ser previsores en principio no se cuenta con ello.

❖ ESCENARIO PESIMISTA

Como hemos comentado anteriormente, en este escenario, los cobros se han disminuido un 10%, produciéndose la correspondiente disminución en los pagos que eran calculados como un porcentaje sobre las ventas.

TABLA 26. PREVISION COBROS ESCENARIO PESIMISTA

Mes	TOTAL
Enero	2.700
Febrero	3.947
Marzo	4.484
Abril	4.509
Mayo	5.103
Junio	5.831
Julio	5.221
Agosto	1.422
Septiembre	4.897
Octubre	4.830
Noviembre	4.342
Diciembre	3.443
TOTAL	50.728

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

TABLA 27. EVOLUCIÓN PAGOS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA

	Publicidad	Aprovision.	G.personal	Alquiler	Seguros	Suministros	TOTAL
2012	2.029	4.058	32.340,00	8.400	720	1320	48.867
2013	2.130	4.261	32.825,10	8.400	720	1200	49.536
2014	2.237	4.474	33.481,60	8.400	720	1200	50.513
2015	2.349	4.698	34.151,23	8.400	720	1200	51.518
2016	2.466	4.933	34.834,26	8.400	850	1500	52.983

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

TABLA 28. CALCULO VAN Y TIR ESCENARIO PESIMISTA

Periodo	Cobros	Pagos	Pagos ext.	Pago inv.	Flujos de caja	F. C acumulados
				10.300 €	-10.300 €	-10.300 €
2012	50.728 €	48.867 €			1.860 €	-8.440 €
2013	51.742 €	49.600 €			2.142 €	-6.298 €
2014	52.777 €	50.344 €			2.433 €	-3.865 €
2015	53.833 €	51.099 €			2.733 €	-1.132 €
2016	54.909 €	51.866 €			3.043 €	1.911 €
2017	56.007 €	52.644 €			3.363 €	5.274 €
2018	57.128 €	53.434 €			3.694 €	8.968 €

TASA DE DESCUENTO	5,57%
VAN	4.669,61 €
TIR	16,29%
Rentabilidad neta	10,72%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos calculados.

En el escenario pesimista, el valor del VAN, sigue siendo positivo, además la TIR tiene un valor superior al 15%, por lo que incluso en este escenario, sería muy recomendado llevar a cabo el proyecto.

Respecto al periodo de recuperación, éste se produce en el año 5

❖ ESCENARIO OPTIMISTA

En este apartado hemos incrementado los cobros en un 10%, con la consiguiente variación de los pagos.

El pago extraordinario, correspondiente al segundo equipo de depilación, así como la compra del equipo informático, se produce el segundo año.

TABLA 29. PREVISION COBROS ESCENARIO OPTIMISTA

Mes	TOTAL
Enero	3.300
Febrero	4.824
Marzo	5.480
Abril	5.511
Mayo	6.237
Junio	7.127
Julio	6.381
Agosto	1.738
Septiembre	5.985
Octubre	5.904
Noviembre	5.306
Diciembre	4.208
TOTAL	62.000

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

TABLA 30. EVOLUCIÓN PAGOS ANULES ESCENARIO OPTIMISTA.

	Publicidad	Aprovision.	G.personal	Alquiler	Seguros	Suministros	TOTAL
2012	930	3.720	32.340	9.000	720	1200	47.910
2013	1.023	4.092	32.825	9.000	720	1200	48.860
2014	1.125	4.501	33.482	9.000	720	1200	50.028
2015	1.238	4.951	34.151	9.000	720	1200	51.260
2016	1.300	5.446	34.834	9.000	850	1500	52.930

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

TABLA 31. CÁLCULO VAN Y TIR ESCENARIO OPTIMISTA.

Periodo	Cobros	Pagos	Pagos ext.	Pago inv.	Flujos de caja	F. C acumulados
				10.300 €	-10.300 €	-10.300 €
2012	62.000 €	54.566 €			7.434 €	-2.866 €
2013	63.240 €	56.749 €			6.491 €	3.625 €
2014	64.505 €	59.019 €			5.486 €	9.111 €
2015	65.795 €	61.380 €			4.415 €	13.527 €
2016	67.111 €	63.835 €			3.276 €	16.803 €
2017	68.453 €	66.388 €			2.065 €	18.868 €
2018	69.823 €	69.044 €			779 €	19.647 €

TASA DE DESCUENTO	5,57%
VAN	14.498,92 €
TIR	54,91%
<Rentabilidad neta	49,34%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos calculados.

Este escenario presenta valores muy elevados, tanto para el VAN como para la TIR. El VAN sea incrementado hasta superar los 14000 euros, mientras que la TIR alcanza un valor superior al 50%. Además de lo anterior, en el segundo año ya se ha recuperado la inversión.

No vamos a tener demasiado en cuenta los resultado obtenidos en este escenario, ya que dada la situación actual, no sería conveniente basarnos en un escenario optimista, para decidir sobre la viabilidad del proyecto.

❖ CONCLUSIONES

Observando los resultados obtenidos mediante el cálculo del VAN y la TIR, llegaríamos a la conclusión de que en los 3 escenarios el proyecto sería viable, y no sólo esto, sino que también se obtienen rentabilidades netas muy elevadas.

6.3. Planificación financiera

A continuación se va a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, así como el balance de situación previsional. Para elaborar estos estados, hemos decidido utilizar los datos del escenario pesimista, ya que debido a la situación económica y coyuntural en que nos encontramos actualmente, y tal y como hemos repetido a lo largo de este trabajo, debemos ser prudentes a la hora de realizar estimaciones y prever resultados.

Además, como hemos comprobado mediante el análisis de viabilidad anterior, incluso en el escenario pesimista, se aconseja llevar a cabo el proyecto.

6.3.1. Cuenta de resultados previsional

Para completar el análisis económico-financiero, hemos considerado oportuno realizar una cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Para su elaboración deberemos tener en cuenta lo siguiente:

- Los ingresos y los gastos a contabilizar no corresponden con los cobros y pago del estudio de viabilidad. En las partidas de gastos se incluirán, tanto las amortizaciones como los gastos financieros, que no se habían incluido en el cálculo de pagos.
- El gasto de publicidad, se ha considerado una parte fija y otra variable. El 1% que se debe abonar mensualmente a la central se ha considerado como un gasto variable, ya que si no existen ventas, no se producirá ese pago. Mientras que el 4% restante, que es el importe que destina la tienda para poder desarrollar una adecuada campaña publicitaria a nivel local, se ha considerado

fijo, ya que aunque se calcula como un porcentaje sobre el importe de ventas, en ningún momento se prevé retirar totalmente este gasto.

- Respecto a las amortizaciones, éstas se mantienen constantes año tras año, esto es debido a que se están empleando métodos de amortización lineales, además de que como hemos comentado, durante los primeros años no se producen renovaciones ni nuevas adquisiciones de inmovilizado. Los porcentajes de amortización aplicados, se han extraído de las tablas correspondientes.

TABLA 32. CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

	EJERCICIO 2012	%	EJERCICIO 2013	%	EJERCICIO 2014	%	EVOLUCION 2012-2013	EVOLUCION 2013-2014
VENTAS	50.728,00	100,00%	53.264,00	100,00%	55.802,00	100,00%	5,00%	5,00%
GTOS VARIABLES	4.463,80	8,80%	4.900,00	8,80%	5.357,40	8,80%	5,00%	5,00%
Aprovisionamient	4.058,00		4.474,00		4.911,00			
Publicidad	405,80		426,00		446,40			
MARGEN BRUTO	46.264,20	91,20%	48.364,00	91,20%	50.444,60	91,20%	5,00%	5,00%
GTOS FIJOS	44.535,20	87,79%	45.103,00	84,68%	45.676,00	81,85%	3,10%	2,70%
Publicidad	1.623,20		1.704,00		1.790,00			
Gtos personal	32.472,00		32.959,00		33.446,00			
Alquiler	8.400,00		8.400,00		8.400,00			
Suministros	720,00		720,00		720,00			
Seguros	1.320,00		1.320,00		1.320,00			
EBITDA	1.729,00	3,41%	3.261,00	6,12%	4.768,60	8,55%	46,98%	31,62%
Amortizaciones	963,00	1,90%	963,00	1,81%	963,00	1,73%	0,00%	0,00%
BAII	766,00	1,51%	2.298,00	4,31%	3.805,60	6,82%	66,67%	39,62%
Gtos financieros	421,00	0,83%	421,00	0,79%	421,00	0,75%	0,00%	0,00%
BAI	345,00	0,68%	1.877,00	3,52%	3.384,60	6,07%	81,62%	44,54%
Impuestos	121,00	0,24%	657,00	1,23%	1.186,00	2,13%	81,58%	44,60%
BENEFICIO NETO	224,00	0,44%	1.220,00	2,29%	2.198,60	3,94%	81,64%	44,51%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

Como se puede observar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias presenta una estructura rígida, los gastos fijos tienen un peso muy importante, ya que alcanzan unos niveles superiores al 80% de las ventas, y concretamente, dentro de éstos, son los gastos de personal, los que presentan un mayor volumen. Esto resulta evidente dada la importancia del personal en este tipo de empresas.

En cuanto al margen bruto, es importante mencionar que éste tiene un valor bastante elevado, alcanzando el 91% las ventas.

La evolución del EBITDA, es muy favorable, tanto en términos absolutos como relativos, éste incrementa en más de 3.000 unidades monetarias durante los dos primeros ejercicios, llegando a tener un peso de 31,62% del nivel de ventas en el tercer ejercicio.

Tanto la evolución del BAII como la de BAI, presentan niveles parecidos al EBITDA, ya que las amortizaciones se mantienen constantes, al igual que los gastos financieros. Respecto al peso de los éstos sobre las ventas, es importante destacar su descenso, ya que pasan de ser de un casi 1% el primer año al 0,7% el tercer año.

Por último comentar que el beneficio neto evoluciona muy favorablemente, ya que en el primer ejercicio es de 224 unidades monetarias, mientras que en el tercer ejercicio supera las 2.200 unidades. En términos relativos, éste pasa de tener un peso del 0,5% del nivel de ventas, a casi el 4 % de éstas. De lo anterior se deduce un apalancamiento operativo positivo, ya que un incremento del 5% en las ventas, produce un incremento mayor en el beneficio.

TABLA 33. UMBRAL DE RENTABILIDAD

UMBRAL DE RENTABILIDAD	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2013	EJERCICIO 2014
	48.832,18	49.893,10	50.526,96

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

El umbral de rentabilidad se denomina también punto de equilibrio, y es la cifra de ventas que deberemos alcanzar para no perder dinero. En este punto el total de ingresos se iguala con el total de gastos.

Una vez que la facturación supera el umbral de rentabilidad, cada incremento de ventas genera un incremento mucho mayor del beneficio, esta situación se produce como consecuencia de que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

Como se puede observar, el umbral de rentabilidad se supera con creces desde el primer ejercicio, ya que presenta un valor de 48.800 euros aproximadamente, siendo la cifra de ventas superior a 50.000 euros.

Para finalizar con la cuenta de pérdidas y ganancias, pese a que luego se extraerán los valores para calcular los ratios, hay que resaltar que no sólo presenta valores positivos el primer año analizado, sino que éstos evolucionan muy favorablemente en los años posteriores. Esto hace esperar un crecimiento notable del plan de negocio.

6.3.2. Balance previsional

Para la elaboración del Balance previsional, igual que con la Cuenta de pérdidas y ganancias, deberemos tener en cuenta lo siguiente:

- En el pasivo no aparecerá una partida correspondiente a proveedores, ya que tanto los aprovisionamientos y el canon de publicidad, es decir aquellas partidas de gastos que se deben abonar al instante, sin necesidad de financiación.
- El préstamo se adquirió a 31 de diciembre con lo que en los balances de situación deberían aparecer intereses devengados pero no vencidos de un día. Esta partida se ha omitido, ya que esta cantidad no ascendía ni a 20 euros, por lo que no hemos considerado relevante su introducción en el balance.
- Es importante comentar, que no aparece ninguna partida de clientes, ya que todos los tratamientos se cobran en el momento que se producen, no se financia nada, y en cuanto a los pagos mediante tarjeta de crédito, en 24 horas tenemos disposición del dinero.
- En el pasivo corriente aparecen una serie de cuentas que reflejan obligaciones de pago con Hacienda Pública. En concreto, éstas hacen referencia al impuesto sobre sociedades, a la liquidación del IVA. En el anexo 4 se muestra el cuadro con la liquidación del IVA.
- En el primer ejercicio, aparece una reserva con signo negativo, esta partida corresponde a los gastos de constitución, que según el nuevo Plan General Contable, disminuirán el patrimonio neto.
- Los beneficios obtenidos en el primer ejercicio, pasarán a constituir la reserva legal que será negativa hasta compensar con el resultado de ejercicio anterior los gastos de constitución.

- Con todo lo mencionado anteriormente, el Balance de Situación previsional, para los dos primeros ejercicios, quedaría de la siguiente manera.

TABLA 34. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

ACTIVO	2012	2013
A)ACTIVO NO CORRIENTE	8.537,00	8.537,00
I.Inmovilizado material	8.537,00	8.537,00
Equipos para procesos de información	1.000,00	1.000,00
Amortización acumulada de equipos para procesos de informaci (5 años)	-125,00	-125,00
Mobiliario y otras instalaciones	8.300,00	8.300,00
Amortización acumulada del mobiliario y otras instalaciones (13 años)	-638,00	-638,00
B)ACTIVO CORRIENTE	10.223,00	12.341,00
I.Existencias	114,00	125,00
Materias primas y otros aprovisionamientos	114,00	125,00
II.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.353,00	2.325,00
Créditos por pérdidas a compensar del ejercicio	1.623,00	1.520,00
Hacienda pública,deudor por IVA	730,00	805,00
III.Efectivo y otros activos liquidos equivalentes	7.756,00	9.891,00
Tesorería	7.756,00	9.667,00
Efectivo		224,00
TOTAL ACTIVO	18.760,00	20.878,00
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2012	2013
A)PATRIMONIO NETO	2.424,00	3.644,00
A-1)FONDOS PROPIOS	2.424,00	3.644,00
Capital social	3.000,00	3.000,00
Resultado del ejercicio	224,00	1.220,00
Reservas	-800,00	-576,00
B)PASIVO NO CORRIENTE	4.828,00	4.828,00
I.Deudas a largo plazo	4.828,00	4.828,00
Deudas con entidades de crédito	4.828,00	4.828,00
C)PASIVO CORRIENTE	11.508,00	12.406,00

I.Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	11.508,00	12.406,00
Hacienda pública,acreedora por IVA	9.131,00	9.588,00
Hacienda Pública,acreedora por Impuesto de Sociedades	1.744,00	2.177,00
Hacienda Pública,acreedora por retenciones practicadas	633,00	641,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	18.760,00	20.878,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

He considerado oportuno llevar a cabo un breve análisis inicial de la situación patrimonial y financiera, de este modo observaremos de una manera más clara que partidas tienen un peso importante en la empresa. Posteriormente se completará con el estudio de los ratios.

En la tabla que se muestra a continuación hemos agrupado las cuentas del Balance de Situación en una serie de masas patrimoniales representativas y de fácil manejo.

TABLA 35. BALANCE DE SITUACION ABREVIADO

	AÑO 2012	%	AÑO 2013	%
ACTIVO NO CORRIENTE	8.537,00	45,51%	8.537,00	40,89%
EXISTENCIAS	114,00	0,61%	125,00	0,60%
REALIZABLE	2.353,00	12,54%	2.325,00	11,14%
EFFECTIVO	7.756,00	41,34%	9.891,00	47,38%
TOTAL ACTIVO	18.760,00	100,00%	20.878,00	100,00%
PATRIMONIO NETO	2.424,00	12,92%	3.644,00	17,45%
PASIVO NO CORRIENTE	4.828,00	25,74%	4.828,00	23,12%
PASIVO CORRIENTE	11.508,00	61,34%	12.406,00	59,42%
TOTAL PASIVO + PN	18.760,00	100,00%	20.878,00	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

De la tabla anterior se pueden extraer algunas conclusiones. Por un lado se observa la caída del peso del activo no corriente sobre el total. Esta caída es absorbida casi en su totalidad por la partida de efectivo, que pasa a representar casi el 50% del total del

activo de la empresa. El gran volumen de efectivo se debe a que todo se cobra al contado, además de que el stock de seguridad de existencias que debe haber en la empresa es muy bajo.

En cuanto al patrimonio neto, es importante destacar que éste se incrementa, alcanzando el segundo ejercicio unos niveles de casi el 20% sobre el total del pasivo más el patrimonio neto. Esto es debido principalmente a que el beneficio obtenido durante el primer ejercicio, pasa íntegramente a constituir la partida de Reservas.

Si observamos el pasivo no corriente, vemos que éste ha disminuido, esto se debe a la amortización del préstamo, ya que, es la única partida que integra esta masa.

TABLA 36. FONDO DE MANIOBRA

	2012	2013	Variación
FONDO DE MANIOBRA	-1.285,00	-65,00	1.220,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

Se puede observar que para los dos primeros ejercicios, el fondo de maniobra presenta unos valores negativos, pero mejora considerablemente. Esto era de esperar, ya que como hemos visto anteriormente, el activo corriente se incrementaba en mayor medida que el pasivo corriente.

Del análisis del fondo de maniobra se puede extraer que probablemente exista una situación de equilibrio, ya que si comparamos el importe del fondo de maniobra con el pasivo corriente vemos que el primero es superior, lo que nos hace llegar a la conclusión de la ociosidad. Mediante el análisis de los ratios que se llevará a cabo a continuación, profundizaremos en este aspecto.

6.3.3. Ratios

A continuación vamos a realizar el análisis de los principales ratios, a través de los cuales, confirmaremos o desmentiremos las conclusiones extraídas anteriormente mediante la Cuenta de Pérdidas y ganancias previsional, así como el Balance de Situación previsional.

TABLA 37. RATIOS DE EXPLOTACIÓN Y SITUACION

	2012	2013
Ratio de Liquidez	0,89	0,99
Ratio de Endeudamiento	0,87	0,83
Rentabilidad Económica	4,08%	11,01%
Rentabilidad Financiera	9,24%	33,48%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

➤ **Ratio de liquidez**

La liquidez es la capacidad potencial que tiene la empresa para pagar sus obligaciones. Este ratio se obtiene mediante la comparación entre el activo corriente y las deudas que habrá que atender a corto plazo, es decir, el pasivo corriente.

Al observar el valor de este ratio, vemos que en los primeros ejercicios existen ciertos problemas de liquidez y podemos decir que la capacidad para hacer frente a las deudas dependerá en gran medida de cómo cobra y paga la empresa. En cuanto a la evolución se puede decir que aumenta lo que significa un incremento del activo corriente.

No hemos considerado necesario calcular los ratios de tesorería o disponibilidad, ya que, como hemos comentado en el análisis anterior, prácticamente todo el activo

corriente está constituido por efectivo, por lo que los tres ratios presentan valores muy similares.

➤ **Ratio de endeudamiento**

Este ratio nos informa sobre el volumen de deuda de la empresa. Observando los resultados obtenidos, podemos decir que la empresa soporta un nivel de deuda algo elevado los primeros años, algo totalmente normal, si tenemos en cuenta que se acaba de contratar el préstamo. Además si observamos el segundo año, vemos que este ratio sigue con unos valores superiores a los aceptables, por lo que la empresa pasa de una situación de ligera descapitalización a otra con una adecuada autonomía financiera.

Para analizar en mayor profundidad el endeudamiento de la empresa, hemos considerado adecuado calcular una serie de ratios, a través de los cuales obtendremos información relevante acerca de la estructuración de la deuda, además de la calidad de ésta en cuanto a su vencimiento, así como la carga financiera de la misma.

TABLA 38. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

	2012	2013
Solvencia	1,15	1,21
Calidad de la deuda	0,70	0,72
Gtos fros sobre ventas	0,03	0,02
Coste de la deuda	0,09	0,09
Cobertura de gtos fros	1,82	7,75

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

De los ratios anteriores podemos extraer las siguientes conclusiones:

El ratio de **solvencia**, indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas, éste presenta unos valores correctos, además se incrementa en el segundo ejercicio, por lo que deducimos que la empresa no tendrá ningún problema para atender a los pagos.

La **calidad de la deuda**, vemos que es elevada aunque adecuada, ya que la mayoría es a largo plazo. El ratio muestra un empeoramiento leve para el segundo año, esto se debe a que el préstamo se amortiza en sólo 7 años, por lo que las variaciones de un año a otro son considerables, es decir disminuye mucho la deuda a largo plazo, mientras que a corto plazo no existe deuda.

En cuanto a los **gastos financieros**, son algo excesivos, dado el nivel de ventas actual, aunque cabe destacar que mejoran considerablemente el segundo ejercicio. Además si miramos el ratio de cobertura, vemos que la empresa genera un BAII más que suficiente para cubrir los gastos financieros que tiene, siendo mucho mejor incluso durante el segundo año.

Para concluir con el análisis de endeudamiento, decir que el coste de la deuda presenta unos valores elevados lo que significa que cuesta mucho a la empresa. Durante el 2013, se observa que un valor del coste es el mismo debido a que los gastos financieros no varían.

➤ **Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica también llamado rendimiento, mide la rentabilidad del activo independientemente de cómo se financie, es decir, sin tener en cuenta la

estructura del pasivo. Para analizar en rendimiento, es muy útil descomponer este ratio, tal y cómo se muestra a continuación:

TABLA 39. RENTABILIDAD ECONOMICA

	2012	2013
RENDIMIENTO (BAII/ACTIVO)	0,04	0,11
ROTACION (VENTAS/ACTIVO)	2,70	2,55
MARGEN (BAII/VENTAS)	0,02	0,04

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

En primer lugar comentar que la rentabilidad económica general de la empresa, presenta unos valores muy interesantes a partir del segundo ejercicio, ya que estos se encuentran alrededor del 11%.

Al descomponer el ratio, observamos, la clínica sigue una clara estrategia de rotación. Como hemos comentado anteriormente en el trabajo, nuestro modelo de negocio se basa en una elevada rotación de clientes, con unos precios bastante ajustados.

➤ **Rentabilidad Financiera**

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad del accionista o propietario de la empresa. El ratio que calcula esta rentabilidad, relaciona el beneficio neto generado por la empresa, con la inversión de los propietarios.

Para analizar este ratio vamos a proceder a su descomposición según el Método Parés.

TABLA 40. RENTABILIDAD FINANCIERA.

	2012	2013
RENTABILIDAD (Bº/PN)	0,46	0,50
ROTACION	2,70	2,55
MARGEN	0,02	0,04
APALANCAMIENTO FINANCIERO	17,18	7,01
EFECTO FISCAL	0,65	0,65

Fuente: Elaboraci3n propia a partir de datos estimados

En la descomposici3n de la rentabilidad financiera, adem3s de los ratios de rotaci3n de activos y margen de ventas comentados anteriormente, es necesario hablar de sus otros 2 componentes: el apalancamiento financiero y el efecto fiscal.

Centr3ndonos en el apalancamiento financiero, su nivel muestra que el uso de la deuda es beneficioso para la empresa. Sin embargo, presenta un descenso debido a que el patrimonio neto aumenta en mayor medida que el activo. Esto indica que la empresa podr3a endeudarse m3s de lo que lo est3 haciendo, lo cual incrementaría su rentabilidad financiera.

Para finalizar, es importante destacar la buena rentabilidad financiera que se ha obtenido, ya que como se observa en el cuadro, ésta presenta un valor del 46% en el primer periodo, aumentando algo en el segundo ejercicio, debido principalmente a lo que acabamos de comentar, el mantenimiento del volumen de deuda.

7. CONCLUSIONES

Como ya se comentó en el resumen inicial, el presente plan de negocio, se ha llevado a cabo, con la finalidad de estudiar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de una PYME de tocados en Valencia.

Teniendo en cuenta el análisis económico-financiero que se ha desarrollado en el último punto del trabajo, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Los valores obtenidos mediante el **VAN** y la **TIR**, recomiendan llevar a cabo el proyecto de inversión, incluso en un escenario pesimista. Ya que en este escenario se alcanza una rentabilidad neta superior al 10%.
- A través del análisis de **Balance de Situación** previsional, hemos podido observar una estructura correcta en cuanto a endeudamiento y autonomía de la empresa. Si bien existen unos leves problemas de liquidez en los primeros ejercicios, que van mejorando ya que la empresa no financia nada, es decir, todo se cobra en el momento en que se realiza. Como recomendación, sería oportuno, el estudio de varias opciones.
- Mediante el análisis de la **Cuenta Pérdidas y Ganancias** previsional, hemos visto que pasamos de obtener en el primer ejercicio unos beneficios netos de 224 euros a 1.220 euros el segundo ejercicio, dato favorable desde inicio de la actividad ya que están incluidos los sueldos del personal. También hay que destacar que esta cifra de beneficio se incrementa más de un 45% el segundo ejercicio. Estos datos siguen corroborando las buenas expectativas del negocio.

- Por último, resaltar los datos obtenidos para las **Rentabilidades económica y financiera**, las cuales presentan unos valores favorables a partir del segundo ejercicio, estando la primera alrededor del 4%, no superior al coste medio del pasivo, mientras que la segunda alcanza unos valores del 11% aproximadamente, que si la comparamos con el coste de oportunidad del accionista, es bastante lógico pensar que lo supera con creces.

Pero además de los resultados económicos, los cuales hemos visto son muy favorables, el presente trabajo muestra otras oportunidades que surgen de los análisis realizados:

- **La ausencia de una competencia de calidad en Valencia.** Lo hemos comentado al inicio del trabajo y lo hemos demostrado con datos reales a lo largo de éste. En la capital valenciana, existen multitud de tienda de confección donde se realizan complementos de este tipo, si bien, ninguno de ellos iguala las características de Pelostop. Aquellas comercios con renombre en la capital, ofrecen estos productos a precios muy elevados, mientras que los tiendas con modelos de negocio similares a la nuestra, utilizan una tecnología quizás menos efectiva. Nuestra tienda presenta una combinación perfecta de calidad y profesionalidad, ofreciendo unos precios muy competitivos.
- **Un público demandante, el cual se está incrementando considerablemente.** En este aspecto, la población joven y sobre todo público femenino juega un papel muy importante, por lo que parte de nuestros esfuerzos de marketing, deberán centrarse en este segmento de la población. Además de esto, el abanico de edades de la clientela se está ampliando.

Todo lo anteriormente comentado, se ve reforzado a través de la **política de marketing** desarrollada. En este tipo de empresas el marketing juega un papel muy importante. Se va a prestar especial atención a los elementos de promoción, los cuales han sido diseñados en consonancia con el resto de elementos del marketing mix. De éstos, tenemos que destacar: las promociones y el marketing directo. Mientras que el primero pretende lograr la captación de nuevos clientes, el segundo intentará fidelizarlos. Resaltar también la página web de la empresa, como uno de los canales más útiles, para difundir nuestro mensaje.

- Para concluir con el apartado del marketing, es importante mencionar que la localización de la tienda, en pleno centro de la ciudad, representa una ventaja competitiva para la empresa, ya que como hemos comentado anteriormente, nuestro modelo de negocio, se basa en una elevada rotación de clientes con unos márgenes ajustados, por lo que un local a pie de calle, en una zona de gran afluencia, es de vital importancia.

Mediante el **Plan de Recursos**, hemos llegado a la conclusión de la importancia de las personas que forman parte de la empresa, ya que son éstas las que están en continuo contacto con el cliente, y por tanto, de ellas dependerá en gran medida, la satisfacción y fidelidad de éste. Por este motivo, se ha llevado a cabo un riguroso análisis y descripción de los puestos de trabajo, con la finalidad de seleccionar a la persona idónea para el puesto indicado.

También deberemos prestar gran atención a la formación de los recursos humanos. Esta formación deberá ser, tanto técnica, como de habilidades sociales, además de continuada en el tiempo. Por último comentar la importancia del mantenimiento de estos recursos, ya que constituirán un activo muy importante para la empresa.

Con los análisis realizados a lo largo de este trabajo, así como las conclusiones extraídas, podemos concluir afirmando que, el plan de negocio desarrollado es viable

en todos los sentidos, y resulta una oportunidad inigualable para cualquier inversionista con un espíritu emprendedor y ambición de crecimiento.

Valencia, 31 de Octubre de 2012

8. BIBLIOGRAFIA

OBSERVATORIO INDUSTRIAL DEL SECTOR TEXTIL/CONFECCION

<http://www.mityc.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2008/Consejo%20Intertextil%20Espa%C3%B1ol,%20FITEQA-CC.OO%20y%20FIA-UGT/Trabajo1.pdf>
(8 Noviembre 2011)

GENERALITAT VALENCIANA

<http://www.edu.gva.es/acc/docs/estMonograficos/textil2008.pdf> (15 Noviembre 2012)

AL INVEST

<http://www.al-invest4.eu/minisite/textil/espana/espana1.2.html> (25 Noviembre 2011)

PROTOCOLO.ORG

http://www.protocolo.org/social/vestuario_imagen_y_estilo/el_tocado_o_el_sombrero_que_elegir_para_cada_ocasion.html (4 Diciembre 2011)

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADISTICA

http://www.ive.es/portal/page/portal/IVE_PEGV/CONTENTS/pve/pve2007_2010/area2.html (10 Diciembre 2011)

AJUNTAMENT DE VALENCIA

http://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/4902732DC1F1F44EC12576E00031325F?OpenDocument&bdOrigen=ayuntamiento%2Flaciudad.nsf&idapoyo=&lang=1&nivel=4_2_1 (20 Enero 2012)

AJUNTAMENT DE VALENCIA

http://www.valencia.es/ayuntamiento/webs/estadistica/Padron/2011/Pob_estrangera_2011.pdf (30 Enero 2012)

ZANKYOU MAGAZINE

<http://zankyou.terra.com.pe/p/tocados-para-novias> (11 Febrero 2012)

TELVA

<http://www.telva.com/2008/05/12/noviasinvitadas/1210607237.html> (21 Febrero 2012)

ELLE

<http://boda-a-la-vista.blogs.elle.es/2011/03/30/tocados-para-novias-madrinas-e-invitas/> (29 Febrero 2012)

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, Y MEDIO RURAL Y MARINO

<http://www.madridcomercio.org/docs/ESTUDIO%20DISTRIBUCION%20Y%20CONSUMO.pdf> (6 Marzo 2012)

PORTAL DEL COMERCIANTE

<http://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/han-cambiado-habitos-compra#N4> (8 Marzo 2012)

CENTRO DE INVESTIGACION TECNOLOGICA DE ENVASES Y EMBALAJES DEL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL

<http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/laspymesenlaindumentaria.PDF> (9 Marzo 2012)

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm (21 Marzo 2012)

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y TURISMO

<http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/detallenoticia.aspx?itemID=5> (22 Marzo 2012)

AGENCIA TRIBUTARIA

Manual práctico Impuesto sobre sociedades2010.
http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Informacion_institucional/Campanias/Sociedades_e_IRNR/2010/Ficheros/ManualSociedades2010.pdf (12 Mayo 2012)

AXESOR

Informes empresas competencia <http://www.axesor.es/Informes-Empresas> (19 Mayo 2012)

BESSANT, JOHN & TIDD, JOE (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Ed. Wiley
CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS. Guía de creación de empresas. <http://www.guia.ceei.es/index.asp> (26 Febrero 2012)

CREAR EMPRESAS. Características distintos tipos societarios <http://www.crear-empresas.com/socmerctram.htm> (25 mayo 2012)

DALMAU J.I. (2005) *Competencia y Estrategia*. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia

DE QUINTO, FRANCISCO (2005). *Todas las claves para crear una empresa*. Ed. SERVIDOC

9. ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA A GRAHAM ROUND; DIRECTOR DE EXPORTACIÓN DE TEJIDOS RAFAEL CATALA

- **¿Cuándo empezó Tejidos Catalá a exportar?**

Le empresa fue fundada en el año 1770, centenares de familias valencianas trabajaban en torno a esta actividad, entre ellas la de Salvador Catalá, que se dedicaba a la fabricación de terciopelos, espolines, brocateles y damascos en el barrio de Velluters.

En 1902 a través de ferias internacionales, una de ellas les lanzó al estrellato, la de San Diego (California) y así comienza a exportar a EEUU y al norte de África.

Y ya en 1980, de la mano de su actual presidente se impulsa la exportación modernizada, a fin de dotar a la industria de un mayor dinamismo.

- **¿Actualmente que porcentaje de la producción exporta?**

Según datos de informes recientes realizados por la propia empresa afirman que se exporta un 60%.

Esta cifra varia anualmente entre un 40%-60%, debido a los cambios de demanda que existen en el mercado actualmente.

- **¿Cuál fue la motivación para exportar? ¿Estrategia o necesidad?**

La empresa como se ha comentado anteriormente comienza a exportar en la década de los 80 y se piensa por visión del presidente de la empresa. Se incorporan técnicas

modernas como telares electrónicos, equipos informáticos de diseño textil y maquinaria de alto rendimiento.

Todo esto agiliza el proceso de producción y permite que las telas valencianas estén en el mercado internacional.

Con el mercado español “conquistado” la empresa tenía la necesidad de alcanzar nuevos retos.

- **¿A qué países exporta actualmente? ¿también Europa?**

En la actualidad exporta a 40 países entre Europa, EEUU y Asia, en este último únicamente India y China.

- **¿ Qué medidas ha tomado Tejidos Catalá para mitigar los efectos de la crisis?**

En esta empresa han optado por la innovación. De forma periódica se realizan estudios de mercado para conocer las tendencias y el diseño.

También se están llevando a cabo nuevas formas de hacer negocio, por ejemplo “Contract” , que actualmente es fuerte y tiene salida.

Por otra parte existe la demanda de determinados tejidos para sectores específicos.

- **Se respira el respeto que se tiene por el medio ambiente,¿ Cómo se consiguen estos objetivos?**

Si, por supuesto, ya que para ellos es un valor muy importante tanto por normativa legal en cada país en cuanto a productos químicos, ideología y demás factores y por otro lado por los controles de exportación y controles de calidad (hilos naturales, seda, algodón).

Se puede considerar un producto verde.

- **Qué es lo mas importante que busca un proveedor cuando compra en Tejidos Catalá?**

Las seis características de los Tejidos Catalá son: diseño, color, precio, novedad, buen servicio y calidad.

La estrategia a seguir es la diferenciación, el cliente suele ser medio- alto.

- **¿Cómo se realiza la búsqueda de clientes?**

Se realiza a través de las diferentes ferias internacionales a las que acuden de manera anual y apostando por estudios de mercado a diferentes niveles, desde visitas a grandes ciudades, instituciones colaboradoras y llamar a las puertas.

- **¿Es un sector muy competitivo?**

En cuanto a la competencia, existe al problemática actual de la copia, por lo que se adaptan a las tendencias y necesidades del mercado.

La publicidad se realiza a través de catálogos, revistas y foros.

Todo enfocado a un público especializado y específico.

- **¿ Existe venta directa al público? ¿Es conocida como “ marca”?**

No es una marca como tal, es fabricante para tiendas (ejemplo: Gastón y Daniela).

Participan en desfiles de alta costura para marcas internacionales como : Gucci y Valentino.

ANEXO 2. ANUNCIO LOCALES ALQUILER

características específicas

40 m² construidos
segunda mano / buen estado
certificación energética : no disponible
edificio de 1 planta
aire acondicionado de frío/calor
construido en los 80, fachada de 5 a 8 m. de piedra
última actividad: lencería

distribución y materiales

local de 1 planta
almacén/archivo
distribución diáfana
1 aseos o baños
suelos de gres
situado a pie de calle

equipamiento

sistema de alarma y puerta de seguridad



fachada

ANEXO 3. CUADRO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

AÑOS	CUOTA MENSUAL	INTERESES	CUOTA AMORT	CAP. AMORT	CAP. VIVO
0					10.300,00
1	199,13	51,50	147,63	147,63	10.152,37
2	199,13	50,76	148,37	296,00	10.004,00
3	199,13	50,02	149,11	445,11	9.854,89
4	199,12	49,27	149,85	594,95	9.705,05
5	199,13	48,53	150,60	745,56	9.554,44
6	199,13	47,77	151,36	896,92	9.403,08
7	199,13	47,02	152,11	1.049,03	9.250,97
8	199,12	46,25	152,87	1.201,90	9.098,10
9	199,12	45,49	153,63	1.355,53	8.944,47
10	199,13	44,72	154,41	1.509,93	8.790,07
11	199,13	43,95	155,18	1.665,11	8.634,89
12	199,12	43,17	155,95	1.821,06	8.478,94
13	199,12	42,39	156,73	1.977,78	8.322,22
14	199,13	41,61	157,52	2.135,30	8.164,70
15	199,12	40,82	158,30	2.293,60	8.006,40
16	199,12	40,03	159,09	2.452,69	7.847,31
17	199,13	39,24	159,89	2.612,58	7.687,42
18	199,13	38,44	160,69	2.773,27	7.526,73
19	199,13	37,63	161,50	2.934,77	7.365,23
20	199,13	36,83	162,30	3.097,07	7.202,93
21	199,13	36,01	163,12	3.260,19	7.039,81
22	199,13	35,20	163,93	3.424,12	6.875,88
23	199,13	34,38	164,75	3.588,87	6.711,13
24	199,13	33,56	165,57	3.754,44	6.545,56
25	199,13	32,73	166,40	3.920,85	6.379,15

26	199,13	31,90	167,23	4.088,08	6.211,92
27	199,13	31,06	168,07	4.256,15	6.043,85
28	199,13	30,22	168,91	4.425,06	5.874,94
29	199,13	29,37	169,76	4.594,82	5.705,18
30	199,13	28,53	170,60	4.765,42	5.534,58
31	199,13	27,67	171,46	4.936,88	5.363,12
32	199,13	26,82	172,31	5.109,19	5.190,81
33	199,13	25,95	173,18	5.282,37	5.017,63
34	199,13	25,09	174,04	5.456,41	4.843,59
35	199,12	24,22	174,90	5.631,31	4.668,69
36	199,13	23,34	175,79	5.807,10	4.492,90
37	199,13	22,46	176,67	5.983,77	4.316,23
38	199,13	21,58	177,55	6.161,31	4.138,69
39	199,12	20,69	178,43	6.339,74	3.960,26
40	199,13	19,80	179,33	6.519,07	3.780,93
41	199,13	18,90	180,23	6.699,29	3.600,71
42	199,12	18,00	181,12	6.880,41	3.419,59
43	199,13	17,10	182,03	7.062,44	3.237,56
44	199,12	16,19	182,93	7.245,38	3.054,62
45	199,13	15,27	183,86	7.429,23	2.870,77
46	199,13	14,35	184,78	7.614,01	2.685,99
47	199,13	13,43	185,70	7.799,71	2.500,29
48	199,12	12,50	186,62	7.986,33	2.313,67
49	199,13	11,57	187,56	8.173,89	2.126,11
50	199,13	10,63	188,50	8.362,39	1.937,61
51	199,13	9,69	189,44	8.551,83	1.748,17
52	199,13	8,74	190,39	8.742,22	1.557,78
53	199,13	7,79	191,34	8.933,56	1.366,44
54	199,13	6,83	192,30	9.125,86	1.174,14
55	199,13	5,87	193,26	9.319,12	980,88
56	199,13	4,90	194,23	9.513,34	786,66

57	199,13	3,93	195,20	9.708,54	591,46
58	199,13	2,96	196,17	9.904,71	395,29
59	199,12	1,98	197,14	10.101,86	198,14
60	199,13	0,99	198,14	10.300,00	0,00

ANEXO 4.LIQUIDACIÓN DEL IVA

PERÍODO 1

	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
BASES	VENTAS	11.131,00	15.443,00	11.540,00	12.615,00	50.729,00
	COMPRAS	3.765,64	4.283,17	3.814,78	3.943,73	15.807,31
	INVERSION	10.300,00				10.300,00
CUOTAS 0,18	IVA rep +	2.003,58	2.779,74	2.077,20	2.270,70	
	IVA sop -	-2.531,81	-770,97	-686,66	-709,87	
	Diferencia	-528,23	2.008,77	1.390,54	1.560,83	
	Flujos	-528,23	1.480,53	2.871,07	4.261,62	

PERÍODO 2

	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4
BASES	VENTAS			12.867,30
	COMPRAS			4.002,88
	INVERSION			
CUOTAS 0,18	IVA rep +			2.316,11
	IVA sop -			-720,52
	Flujos			1.595,59

